

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

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

فرع: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

**دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية
المستدامة في المؤسسة الاقتصادية**

تحت إشراف:
- د. شعبان بعبطيش

من إعداد:
- د.ش عيسى
- حيمر عصام أحمد رامي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
شعبان بعبطيش	دكتور	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

.....	شكر وعرفان
.....	إهداء
أ.....	مقدمة:
3.....	الإشكالية:
4.....	فرضيات الدراسة:
4.....	الفرضية العامة:
4.....	الفرضيات الجزئية:
5.....	أهداف الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
6.....	الدراسات السابقة:
6.....	أولا الدراسات العربية:
8.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية:
8.....	صعوبات الدراسة:
9.....	منهج الدراسة:
3.....	الفصل الأول استراتيجية الجودة الشاملة
11.....	تمهيد:
12.....	المبحث الأول: عموميات في الجودة الشاملة
12.....	المطلب الأول: ماهية الجودة:
12.....	أولا: مفهوم الجودة:
12.....	ثانيا: أنواع الجودة:
13.....	ثالثا: مقاييس الجودة:
14.....	رابعا: كلف الجودة وأنواعها:

17	المطلب الثاني: مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة:.....
17	المرحلة الأولى: التفتيش: بداية الثورة الصناعية- 1940 .1
18	المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائيا 1940-1960
20	المرحلة الثالثة: ضمان الجودة 1960-1980
21	المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة 1980-2020
22	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:.....
23	أولاً: التركيز على الزبون: (Focus Customer)
23	ثانيا: القيادة:(Leadership)
23	ثالثا: مشاركة الفرد(People of Involvement) :
23	رابعا: مدخل العملية(Approach Process) :
23	خامسا: استخدام مدخل النظام للإدارة(Management to Approach System) :
23	سادسا: التحسين المستمر(Improvement Continual) :
24	سابعاً: مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:
24	ثامنا: علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين
26	المبحث الثاني: أساسيات الجودة الشاملة
26	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثاني: مراحل إدارة الجودة الشاملة
31	المبحث الثالث: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة
31	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
32	المطلب الثاني: المنظور الإستراتيجي للإدارة بالجودة الشاملة
35	المطلب الثالث: خصوصيات استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات
11	الفصل الثاني التنمية المستدامة
39	تمهيد:

40	المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة
40	المطلب الأول: تعريف التنمية المستدامة:
42	المطلب الثاني: مؤشرات التنمية المستدامة:
45	المبحث الثاني: دور الجزائر في تطوير التنمية المستدامة
45	المطلب الأول: حتمية التطوير باتجاه التنمية المستدامة:
47	المطلب الثاني: جهود الجزائر في مجال التنمية المستدامة:
49	المبحث الثالث: دور استراتيجيات الجودة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة
49	المطلب الأول: أبعاد التنمية المستدامة:
52	المطلب الثاني: مبادئ التنمية:
52	1) استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة:
53	2) المشاركة الشعبية:
39	خاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع:

شكر و عرفان

أشكر رب امتثالا واذعانا لك بأن أنعمت علي وتفضلت
بكثير من النعم وأصلحت لي دربي، ووفقتني لما تحب وترضى
أشكرك بقدر حبات الندى على مر الزمان وزيادة.
كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي الذي أشرف
على مذكرتي وكان بجانبني يساعدي وينصحي
الدكتور "بعيطيش شعبان"، كما أتقدم بأعمق
الشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الكرام
وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من علمني حرفا
ومد لي يد العون والمساعدة حتى أنجز هذا البحث.

إهداء

أهدي ثمرة هذا البحث المتواضع. ..

إلى الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى روح الغالي أبي رحمه الله تعالى

إلى سحائب الندى وزهور الأقحوان

أخواني وأخواتي

إلى جميع أساتذتي وأخص بالذكر الأستاذ المشرف

إلى كل الزملاء والزميلات.... وكل من كان له عبق جميل في حياتنا

عيسى

إهداء

أحمد الله حمدا كثيرا واشكره شكرا عظيما أما بعد

أتقدم بثمره مجهودي الى ربيع قلبي امي

وأتمنى دوام صحتها والى ابي الذي قدم لي الكثير

وأیضا إلى الأستاذ المشرف وكل أساتذة الكلية

الى من شجعني اخواني وأخواتي حفصهم الله

والى كل عائلتي ومن شاركني في هذه المذكرة

حيمس عصام

مقدمة

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد قوية وعميقة وسريعة، مما زاد من حدة المنافسة وما أنجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة، حيث ما يجب أن يدركه مسيرو المؤسسات الاقتصادية من اليوم هو أن بقاء هذه الأخيرة يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما وبعد أكثر تهديدا، إذ لا تكفي المؤسسة مثلا بأن تكون لها قدرة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق، الإنتاج... الخ، بل يجب أن تكون كذلك جميع المجالات، وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية ومواكبة التحديات.

بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها المؤسسة والتي تم ذكرها تبقى هناك رهانات أخرى متعلقة بالاستخدام الكفاء للموارد والحفاظ على البيئة، ومراعاة الجوانب الاجتماعية، حيث ظهرت هذه الرهانات كنتيجة للضغوطات والنداءات المتزايدة حول حماية البيئة وترشيد استخدام الموارد والطاقات، من هنا ظهرت الحاجة إلى إيجاد التدابير اللازمة لإسقاط أبعاد التنمية المستدامة على أرض الواقع.

لعل تحقيق الجودة هي إحدى السبل لتجسيد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا يطلق عليها مواصفات الإيزو، تتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك وكذا تعمل هذه المواصفات

مقدمة

على دعم المحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الإجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، ولكن اعتماد هذه الأخيرة على تحقيق الجودة يفرض عليها الانتقال من المفهوم القديم لها الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة العناصر والمدخلات المستخدمة لإنتاج هذا المنتج، وقد أخذت الجودة في ظل هذه التحولات بعدا استراتيجيا وأساس لفلسفة إدارية جديدة يطلق عليها الجودة الشاملة. كما تعتمد المؤسسة من خلال الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، إلى الإعتقاد على نماذج حديثة والتخلي عن النماذج التقليدية لتحسين الأداء وتحقيق التميز من بين هذه النماذج: نموذج الستة سيغما الأخضر ونماذج تدعم المحافظة على البيئة.

الاشكالية:

يشهد الاقتصاد العالمي تناميا مستمرا و متسارعا على مستوى الانفتاح والتبادل الدولي، ما يؤدي لتزايد حدة المنافسة، مما يفرض على المؤسسات ضرورة التكيف الايجابي باستمرار مع هذه التحولات، و يعد التجديد المستمر في الأساليب والتقنيات التسييرية من أفضل الحلول الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة تحقيق الاندماج ضمن هذا الاقتصاد وضمان بقائها ونموها.

وتعتبر إدارة الجودة، إدارة البيئة داخل المؤسسة من التقنيات التسييرية الحديثة، التي تسمح بتحقيق كفاءة الاستخدام المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية، وهي عبارة عن مجموعة من المواصفات العالمية الحديثة التي تهدف لتحقيق الاستغلال الأفضل للموارد بصفة مستدامة.

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد قوية وعميقة وسريعة، مما زاد من حدة المنافسة وما أنجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة، حيث ما يجب أن يدركه مسيرو المؤسسات الاقتصادية من اليوم هو أن بقاء هذه الأخيرة يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما ويعد أكثر تهديدا.

لعل تحقيق الجودة هي إحدى السبل لتجسيد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا، تتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك وكذا تعمل هذه المواصفات على دعم المحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الإجتماعية في المؤسسة الاقتصادية.

الجانب التمهيدي

يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية أصبحت تعيش على هذا الواقع بكل ضغوطه، فبدأت ببناء استراتيجيتها التي تمكنها من استخدام أساليب الجودة الشاملة من أجل مواكبة كافة التغيرات والتحديات لتحقيق وتجسيد مبادئ التنمية المستدامة .

بناء على ما سبق فإن إشكالية البحث تمحورت حول التساؤل الرئيسي:

هل لاستراتيجية الجودة الشاملة دور في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال التساؤل العام قمنا بطرح عدة تساؤلات جزئية كالتالي:

هل يوجد دور لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة؟

هل يوجد دور لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية؟

هل يوجد دور لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

لاستراتيجية الجودة الشاملة دور في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الجزئية:

يوجد دور لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة.

الجانب التمهيدي

يوجد دور لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

يوجد دور لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نسعى جاهدين من أجل إبراز مدى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على أسلوب استراتيجية الجودة الشاملة، لذا كان الغرض من هذه الدراسة كما يلي:

- التعريف بمفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية.

- التعريف بمفهوم وأهمية وأهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسة.

- تحديد متطلبات إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة.

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

أهمية الدراسة:

بطبيعة الحال فإن أهمية هذا البحث العلمي تستتبط من الدور الفعال الذي تلعبه الجودة الشاملة ومساهماتها في بناء ديمومة الميزة التنافسية، وباعتبار أن البقاء والاستمرارية يعتبران هدفين هامين تسعى من خلالهما المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة في ظل الظروف الراهنة والتحديات التي تفرضها البيئة، وتمن أهمية هذا البحث في حاجة المؤسسة إلى مواصفات إرشادية تحقق من خلالها التحسين المستمر،

الجانب التمهيدي

وذلك من أجل ضمان ديمومتها واستمراريتها في ظل قيود وحدود تفرضها التنمية المستدامة نفسها.

الدراسات السابقة:

أولا الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة إلهام شيلي تحت عنوان: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، مذكرة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. ولمعالجة هذا الموضوع تعرضنا في الجانب النظري لتحديد وتعريف مختلف المفاهيم المتعلقة باستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة. كما تم التعرض إلى كيفية ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة في العمليات الإنتاجية، وكيفية اعتمادها كاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، إضافة إلى ذلك تم التطرق إلى مختلف النماذج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الخاصة بالجودة الشاملة والتي تعمل على التكيف مع الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إطار التنمية المستدامة.

الدراسة الثانية: دراسة الطاهر خامر تحت عنوان: دراسة بعنوان: "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة: حالة سوناطراك-"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من

الجانب التمهيدي

خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك إلى جانب مراعاة السياسات البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية، كما يهدف إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التقارب والتجاوب الذي تحضى به المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسساتنا الاقتصادية. توصلت هذه الدراسة إلى أن التنمية المستدامة لا تعتبر مقيدة لنشاط المؤسسة الاقتصادية إذا لم تتجاوز هذه الأخيرة الحجم المسموح به من التلوث، كما أن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية هي أدوات رقابية وقائية للاقتصاديات التي تهدف لتحقيق التنمية المستدامة، أصبحت الأبعاد البيئية والاجتماعية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشرا هاما في تنافسيتها ومتغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير في نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية والاجتماعية لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتركز في حيز الالتزام ISO وذلك بتطبيق المعايير الدولية كتطبيق 14000 بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وأصبحت هذه الأخيرة أداة للاتصال والتسويق في المؤسسة الاقتصادية. كما توصلت الدراسة الميدانية إلى أن مؤسسة سوناپراك لم تعي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية (على الرغم من أنها أخذت بعض الترتيبات في هذا المجال) بدليل أن هذا الجانب بعد تفحصه غير منظم من جهة و من جهة أخرى يعتبر مفروض عليها نتيجة حجم المخلفات الناتج عن أنشطتها وكان من المفروض أن يكون التزامها اتجاه البيئة والمجتمع طوعيا وثقافيا يراعي المفهوم الشامل للتنمية المستدامة.

الدراسة الثالثة: دراسة محمد بن شايب تحت عنوان: "تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة الوحدة الخامسة (ENCG/UP5)"، رسالة ماجستير، فرع التسيير بجامعة الجزائر.

الجانب التمهيدي

عملت هذه الدراسة على إبراز الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، كيف بإمكان هذه الأخيرة أن تؤدي إلى ترقية المؤسسات الإنتاجية وتأهيل منتجاتها، عرضت هذه الدراسة أيضا إلى تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث، محاولة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الرابعة:

"Le passage d'une certification Iso 9001 à un management par la qualité total," Jérôme recherche en gestion EA792 l'erat-pytlak, rapporteur, université des sciences sociales: M.vincent Giard et M.pieere louart, Toulouse I, 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الجانب العملي والتطبيقي لـ ISO 9001 للإدارة الجودة الشاملة، مع إلقاء الضوء على الجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة.

صعوبات الدراسة:

نظرا للظروف الصحية التي تمر بها الجزائر على غرار دول العالم بسبب تفشي جائحة فايروس كورونا كوفيد-19 الذي أخلط كل الحسابات وكان سببا في غلق كل المؤسسات التربوية والجامعات وكذا توقيف كل الأنشطة على كل الأصعدة، ما أثر علينا سلبا في تفصي أثر المراجع الخاصة بموضوع بحثنا وكان وراء تأخرنا وتعطينا بشكل رهيب، ورغم كل هذا نتمنى أن يرفع الله عنا هذا الوباء في القريب العاجل.

منهج الدراسة:

لكل دراسة علمية منهج يسير الباحث على خطاه ليصل إلى مبتغاه، وبما أن المنهج أساسي في البحوث العلمية فمننا باختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بتحليل واستنباط المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري لهذا الموضوع، أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة.

الفصل الأول

استراتيجية الجودة الشاملة

تمهيد:

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن، نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية، واليابانية والأوروبية، وباتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال، والجامعات ومراكز البحث العلمي، والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم، حتى الأجهزة الحكومية أيضاً، وقد قام العديد من الكتاب والباحثين بتطوير منهج إدارة الجودة الشاملة، ووضع كل منهم نموذجاً خاصاً به، وكذلك الحال بالنسبة للشركات التي وضعت هي أيضاً نموذجاً خاصاً بها.

المبحث الأول: عموميات في الجودة الشاملة

تعتبر الجودة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة ماهية الجودة، نقوم بتسليط الضوء على مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بها، وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم، تحديد أهم متطلباتها وكيفية تطبيقها على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية الجودة:

أولاً: مفهوم الجودة:

تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات احد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل الشركات ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى المستهلك ولغرض توضيح ماهية الجودة فقد اقترحت مفاهيم عديدة للجودة منها الملائمة للاستخدام ودرجة إشباع المنتج أو الخدمة لاحتياجات المستهلك، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفنية والهندسية¹.

ثانياً: أنواع الجودة:

- 1- جودة التصميم وهي كيفية مقابلة مواصفات المنتج أو الخدمة لاحتياجات ورغبات المستهلك وهي الجودة من وجهة نظر المستهلك.
- 2- جودة المطابقة وتتضمن تصنيع المنتج وفقاً لمواصفات التصميم الفنية والهندسية وهي الجودة من وجهة نظر الشركة.

وبالتالي فإنه يمكن القول بان الجودة الرديئة يمكن إن تحدث لسببين الأول هو عدم حدوث تطابق بين توقعات المستهلكين ومواصفات التصميم وهو ما يعرف بانحراف

¹ - هورنجرن واخرون، (1996).

جودة التصميم، والثاني عدم حدوث تطابق بين مواصفات التصميم والنتائج الفعلية وهو ما يعرف بانحراف جودة التماثل.

ثالثاً: مقاييس الجودة:

تسعى الشركات إلى ضمان الجودة من خلال تطابق المنتج مع المعايير والمواصفات الموضوعية حيث دائماً ما يعبر عن الجودة في صورة قيمة مستهدفة وتسمح الشركات بوجود حدود مقبولة للتباين والانحراف حول هذه القيمة المستهدفة يطلق عليها حدود السماح فالواقع العملي يفرض ظهور حالات للانحراف في الإنتاج يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1- انحرافات عامة (ترجع على الصدفة): وهي التي تكون موجودة في العملية بطبيعتها وتحدث بدون سبب محدد يطلق عليها الانحرافات العشوائية ويجب أن نسلم بوجودها وإذا حدثت هذه الانحرافات فإن العملية تكون واقعة السيطرة

2- انحرافات خاصة أو تعود لأسباب معينة: وهي الانحرافات التي لا تكون موجودة في العملية بطبيعتها ويمكن حدوثها لأسباب معينة يطلق عليها الانحرافات غير العشوائية وإذا حدثت مثل هذه الانحرافات فإن العملية تكون خارج السيطرة.

وتسعى الإدارة إلى التخلص من الانحرافات الخاصة غير العشوائية وذلك بحل المشكلة المسببة لها كما أنها تسعى إلى التقليل في الانحرافات العشوائية والتي تتطلب إعادة تصميم المنتج أو العملية بشكل جيد¹، ومعرفة مستوى الانحرافات عن الجودة المستهدفة تتطلب استخدام مجموعة من المقاييس لقياس الجودة وهل هي داخل الحدود المسموح بها أم لا وهناك مقاييس عديدة يمكن من خلالها معرفة مستوى جودة ما تقدمه الشركات من منتجات وخدمات وهذه المقاييس تلعب دور مركزي في أي برنامج جودة

¹ - Schonberger, R.J, & Knod E, (1997) Operation Management 6th ed. (New York: MC Graw Hill), p132.

لذلك فالمنشآت تستخدم مجموعة متنوعة من مقاييس الجودة منها (نسبة الإنتاج المعاب كجزء من المليون ، نسبة الإنتاج الجيد إلى إجمالي الإنتاج ، نسبة الكفاية الإنتاجية ، التلف ، الخردة ، إعادة التصنيع ، المرودات ، معدل العمليات الواقعة تحت رقابة الأدوات الإحصائية .

رابعاً: كلف الجودة وأنواعها:

تم تعريف تكاليف الجودة طبقاً للمواصفات البريطانية (Bs6143) بأنها التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة عند عدم انجاز أو الحصول على الجودة.

كما تعرف على إنها المبالغ المنفقة لمنع إنتاج وحدات معيبة أو المبالغ المنفقة لإصلاحها بعد أن تحدث وعليه فإنه يمكن تصنيف كلف الجودة إلى مجموعتين:

1- تكاليف ضمان الجودة وهي التكاليف الناتجة عن رغبة المنشأة في التأكد من أن الأعمال تتجز بشكل صحيح من المرة الأولى وتسمى بالتكلفة الوقائية أو تكاليف المطابقة وتقسم إلى تكاليف المنع وتكاليف التقييم.

2- تكاليف ضعف الجودة (كلف الجودة الرديئة) وهي التكلفة المتعلقة بتصحيح الأخطاء بعد وقوعها وإعادة الأعمال التي يتم أدائها بشكل غير سليم أي تكاليف عدم التطابق وتسمى بتكاليف الفشل وتقسم إلى كلف الفشل الداخلي وكلف الفشل الخارجي.

3- وفيما يلي توضيح لأنواع كلف الجودة والبنود التي تتكون منها:

أولاً كلف المنع : وهي التكاليف المرتبطة بمنع حدوث الجودة الرديئة التي عادة تنفق قبل تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة وتتضمن البنود التالية:

1- تخطيط الجودة

- 2-مراجعة تصميم المنتجات والعمليات
 - 3-التعليم والتدريب على وظيفة الجودة
 - 4-رقابة العمليات لتحقيق ملائمة المنتج للاستخدام المحدد
 - 5-جمع بيانات الجودة وتحليلها
 - 6-إعداد تقرير كلف الجودة
 - 7-التحسين المستمر للعمليات
- ثانيا كلف التقييم : وهي التكاليف التي تنشأ للتأكد من أن المواد والمنتجات متطابقة مع متطلبات الجودة المعيارية وتتضمن البنود التالية
- 1-فحص المواد الخام المستلمة
 - 2-فحص المنتجات في نقاط مختلفة خلال الإنتاج
 - 3-فحص واختبار المنتجات النهائية
 - 4-تكاليف تدقيق ومراجعة الجودة
- ثالثا كلف الفشل الداخلي :وهي تكاليف إنتاج منتجات رديئة يتم اكتشافها قبل وصولها إلى المستهلك وتتضمن البنود التالية
- 1-التلف والعدم
 - 2-إعادة التصنيع
 - 3-الوقت الضائع
 - 4-إعادة الجدولة والاختبار
- رابعا كلف الفشل الخارجي: وهي التكاليف التي تحدث بعد وصول المنتجات الرديئة الجودة بيد المستهلك وتتضمن البنود التالية
- 1-شكاوي العملاء

2- الضمان والصيانة بعد البيع

3- المسموحات

إن التقرير عن كلف الجودة يوفر ملخص مفيد لجهود تحسين الجودة يستخدم كأداة لإثارة انتباه الإدارة العليا إلى المبالغ المنفقة على كلف الجودة وكذلك توضيح مدى إمكانية تخفيض كلف الجودة الكلية عن طريق التوزيع الرشيد والعقلاني للكلف بين البنود والأنواع المختلفة لكلف الجودة فالشركات التي لا تهتم بالجودة تختار ضمناً فحص الجودة أكثر من تصميمها وهذا يؤدي إلى تكاليف عالية للجودة الرديئة (الفشل الداخلي والخارجي) عن طريق إصلاح الوحدات المعيبة وكذلك تبذل جهود كبيرة تتعلق بالفحص وأنشطة التقييم مما يزيد من تكاليف التقييم وهذا يؤدي إلى حدوث مشاكل حقيقية في جودة المنتجات مما يؤدي إلى ارتفاع كلف الجودة ككل أما الشركات التي تبذل جهوداً كبيرة لتحسين جودة منتجاتها فهي تركز جهودها على أنشطة المنع أكثر من الأنشطة الأخرى ومثل هذه الشركات يكون عادة لديها تكاليف جودة منخفضة حيث إن التركيز على أنشطة المنع ممكن أن يزيد من القيمة للمنتجات وهذا يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى الفحص وأنشطة الفشل وبالشكل الذي يخفض الضياع.

وقد أظهرت الدراسات التي أجرتها شركة (IBM) بخصوص كلف الإنتاج المختلفة فوجدت إن كلفة الأخطاء للمنتج الواحد قدرت بدولار واحد في مرحلة التصميم وعشرين دولار من أجل إصلاحها خلال العملية الإنتاجية وخمسين دولار بعد وصولها إلى المستهلك وعليه فإن تكاليف الحيلولة دون وقوع مشاكل الجودة أقل من التكاليف التي تتفق لاكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها فالمنع هو التصحيح من أجل العلاج فلا شك أنه سيكون من الأوفر أن يتم إنتاج كل العناصر إنتاجاً صحيحاً سليماً من أول مرة بدلاً من ضياع الموارد في إنتاج عناصر معيبة يستلزم أن يتم اكتشاف أن بها عيوب

أولاً ثم إصلاح العيوب إن أمكن أو تخريدها أو الذهاب لإصلاحها في مكان العميل أو استبدالها ورد ثمنها للعميل بالإضافة إلى التأثير على سمعة الشركة فالشركة عندما تنتج منتجات خالية من العيوب فإن هذا سوف يكون له تأثيرين:

الأول: الوحدات المنتجة سوف تكون ذات جودة عالية مما ينعكس على زيادة مستويات الطاقة (بسبب عدم إعادة إنتاجه).

الثاني: تخفيض في كلف الوحدات المنتجة وذلك لان كلف الفشل سوف تقل كما إنها سوف توزع على عدد اكبر من الوحدات الجيدة الغير معابة فعلى سبيل المثال لو أن الشركة قامت بتصنيع 100 وحدة من لعب الأطفال ووجد إن هناك 15 وحدة معابة فإن كلف هذه الوحدات المعابة سوف تحمل على 85 وحدة جيدة ولكن إذا تحسنت الجودة وتبين أن هناك 5 وحدات معابة فإن كلف الفشل سوف تحمل على 95 وحدة جيدة مما يؤدي إلى خفض كلفة الوحدة الواحدة المنتجة.

المطلب الثاني: مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة:

شهدت أساليب الرقابة على الجودة تطورات مهمة في عملية الإنتاج، إذ مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعقدتها. لذلك يمكن تصنيف التطور الذي مرت به الرقابة على الجودة إلى مراحل أربع¹:

المرحلة الأولى: التفتيش: بداية الثورة الصناعية - 1940

1- كانت بدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملزمة للعمل التصنيعي الحرفي، حيث كان العامل مسئولاً عن تصنيع المنتج بأكمله.

¹- آل يحي، أحمد عبد الوهاب داود ، مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في معمل الاسمنت الابيض في الفلوجة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.

2- ومع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين وظهر مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم.

3- كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الساسي والجزء المصنع وبتحقيق التطابق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة.

4- ومع التطورات الحاصلة في عمليات الإنتاج تطلب القيام بملاحظة مستمرة للإنتاج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش (Inspection) إذ اتسع نشاط التفتيش خلال السنوات 1920- 1930 بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيدا خلل الحرب العالمية الأولى واشتملت على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجود¹، بوصفه أسلوبا للتفتيش والاختيار أو القياس الواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعة للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائيا 1940-1960

1- شهدت هذه المرحلة تحول حاسما تمثل باستخدام علم الحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بان القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب.

¹ - Dale, Barrie, Cary, Cooper, & Adrian Wilkinson, (1997). Operation Management quality & Human Resources. A Guide to Continuous Improvement (London: Black well), p13.

فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة¹.

2- تعد المنافسة التي شهدها عالم العمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام بمنتجاتها والرتقاء بجودتها والتي تمثل باستخدام السلوب العلمي في الرقابة على الجودة وصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لنجاز متطلبات الجودة.

3- وقد استخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي حدثت في أثناء عملية الإنتاج، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائياً الأسلوب الرئيس في الرقابة على العمليات بعدة مجموعات من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصاميم².

4- تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الاحصائية في عمليات المنظمة ولا سيما الإنتاج والجودة كمخطط باريتو (Pareto) ومخطط السبب - التأثير Cause - Effect التي أثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل . لقد أنصب التركيز في هذه الفترة في العمليات وكيفية إدارتها بكفاية وبالشكل الذي أدى إلى جعل الرقابة على العمليات مسؤولية لكل فرد في المنظمة، فوجود نظام شامل للجودة متفق عليه ضمن نطاق عمليات المنظمة وفي هيكل عمل موثق بفاعلية وتتكامل فيه

¹ - Ross, Joel. E. Total Quality Management, 2 ed, (1995),(Florida: press Publishing), p146-147.

² - Krajewski & Ritzman, (1999) Operation Management strategy & Analysis, 5th ed (New York: Addison - Wesley), p81.

الإجراءات والتقنيات الإدارية لجل توجيه الأفراد بأفضل الطرائق العملية نحو النشطة المنسقة والمعلومات والأساليب التي تتضمن تحقيق رضا الزبون عن الجودة وكلفتها الإقتصادية تمثل الصيغة التي أنجز بها عمل المنظمات الصناعية مما دفع خبراء الجودة في المنظمات إلى تشخيص الإنحراف وتطبيق الأدوات الإحصائية والعمل على علاج المشاكل.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة 1960-1980

1- شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات.

فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع القسام وبمشاركة جميع العاملين وليس ترك مسؤوليتها إلى قسم الرقابة فقط.

2- وفي هذه المرحلة اصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع لمنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التالف الصفري Defect Zero الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع Crosby.

3- دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلاً عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل بتحقيق التالف الصفري في العملية عن طريق الصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الفرد

داخل المنظمة من جهة، وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.

4- إن التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة (Assurance Quality) بوصفه جميع الإجراءات المخططة والمنهجية للزمت لعتاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة 1980-2020

1- أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الادارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها.

2- ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل المد من خلل تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع¹.

3- إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية 9001 SOافهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري

¹ - Dale, Barrie, Cary, Cooper, & Adrian Wilkinson, (1997). Operation Management quality & Human Resources. A Guide to Continuous Improvement (London: Black well), p24.

الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.¹

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف

أحيانا بضبط الجودة على مستوى الشركة ككل (Wide Company) C Q W C. Quality Control استخدم مصطلح ادارة الجودة الشاملة Management Quality Control Total لول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلل تحقيق رضا الزبون.

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ميا، بهدف التحسين المستمر في الداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الخريين اعتمدت اللجنة الفنية 176 TC/ISO بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة ادارة الجودة الشاملة على ثمانية مبادئ لدارة الجودة الشاملة (TQM) تعكس أفضل الممارسات الادارية الواجب

¹ - قدار ، طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو SI 9000 O ، دار الحصاد ، دمشق، 1998.

تنفيذها، وقد شكلت تلك المبادئ أساس تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO9000، وهي كالتالي:

أولاً: التركيز على الزبون: (Focus Customer)

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

ثانياً: القيادة: (Leadership)

تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة.

ثالثاً: مشاركة الأفراد (People of Involvement) :

إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس (Essence) المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.

رابعاً: مدخل العملية (Approach Process) :

إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

خامساً: استخدام مدخل النظام للإدارة (Management to Approach System)

إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة (Interrelated) Processes كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

سادساً: التحسين المستمر (Improvement Continual) :

إن التحسين المستمر للداء الكلي للمنظمة، يجب ان يكون هدفاً ثابتاً ومستمرًا.

سابعاً: مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:

(Factual Approach to Decision Making) من القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة. ثامناً: علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

تعتمد المنظمة والمجهزين كل على الخير، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركية، تؤدي عند اداراتها بكفاءة الى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما. وعلى هذا الساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ، ولكن كليهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة ، وفي الوقت نفسه ل يوجد تعارض بينهم ولتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة 9000 ISO وإدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الآتية:

- 1- هل أن الشركات لديها برنامج لدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى الحصول على شهادة المطابقة؟
- 2- هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لدارة الجودة الشاملة؟
- 3- اما الشركات التي لم تطبق برنامجا لدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة ، من أين تبدأ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 أم من إدارة الجودة الشاملة أم كليهما ؟

أن الشركات التي تمتلك برامج لدارة الجودة الشاملة ومن ها الشركات التي تميزت في تطبيقها والذي اهلتها للحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الكثر نجاحا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل (جائزة Deming في اليابان، وجائزة مالكوم

بالدرج Baldrige Malcom في الولايات المتحدة، وجائزة الجودة الأوربية Quality European في أوروبا (قد اصبحوا مسجلين على مواصفات ISO9000) حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك المواصفات سيساعدها على تقييم واضفاء الصيغة الرسمية على أنظمة جودتها وأشارت كذلك إلى الفوائد التشغيلية والتسويقية وتحسين العمليات المتحققة.

والذي يثبت إن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات أنظمة دارة الجودة ISO 9000 هميا متوافقان (Compatible) ولا يوجد أي تعارض بينهما، (ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وبهذا فأن الشركات التي طبقت برامج لإدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغيرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت التطبيق.

المبحث الثاني: أساسيات الجودة الشاملة

تواجه المنظمات - إنتاجية أو خدمية - في العصر الحديث ضغوط وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوي الداخلية والخارجية المؤثرة علي استقرارها وربحياتها، فالحاجة إلى تحسين الربحية، والإنتاجية، والجودة أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الإقتصادي لها، والتغيرات التنظيمية التي نعيها لانقصد بها فقط إحداث تعديلات وإدخال تحسينات على مختلف البرامج والعمليات، ولكن أهم من ذلك كله تعديل ثقافة العاملين، بل وتعديل ثقافة المنظمة بأكملها.¹

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه نستطيع أن نذكر بعض المبادئ التي تتمثل فيما يلي:

الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسية: مع التعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف، وتدريبهم على طرق وأدوات الجودة.

الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر في كل العمليات والأنشطة.

إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب: وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة.

التركيز على العمليات والنتائج معا: أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضا، وذلك لتفادي إنتاج سلع معيبة.²

¹ - مشعان الشاطري، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، آخر دخول: 22 سبتمبر 2020، 21:20 سا، 2011.

² - منير بركاني، أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، موقع تدوينة، 14 ديسمبر 2019، آخر دخول: 22 سبتمبر 2020، 21:30 سا

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية. إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: أي اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.

بناء علاقات فعالة مع كل من المورد والزيون: مع منحهم حق المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات¹.

التحسين المستمر: ويقصد به «المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك.» إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة: من خلال النقاشات معهم لتقصي آراءهم عن منتجات المؤسسة، الشيء الذي يساعد على معرفة حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين والعمل على تلبيتها وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ومن بين الأساليب التي اعتمدها المؤسسة لتحقيق ذلك نجد ما يسمى بـ «نشر وظيفة الجودة»، وقد ظهر هذا الأسلوب وأُعيد من قبل المؤسسات اليابانية عام 1978، بالإضافة إلى المؤسسات الأوروبية التي عرفت أرباحاً كثيرة بتبنيها له، هذا الأسلوب

¹ - منير بركاني، مرجع سابق.

يتمثل في اجتماع لمجلس يتكون من مسؤولين وتقنيين وتجاربيين وزبائن، وذلك كل فترة، لأجل التعرف على ظروف السوق، وحاجات الزبائن والمستهلكين¹.

فهذا الأسلوب يعمل على استعمال آراء الزبون وتوظيفها لتساعد في تصميم المنتج واختيار خصائصه ومواصفاته حسب رغبات ومتطلبات هذا الزبون، هذا مع مقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من أجل العمل على تحسينها بشكل أفضل منها.

هذه بعض المبادئ التي يمكن أن تدعم بها المؤسسة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تحقيقها وتطبيقها بأفضل صورة أو طريقة ممكنة.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الجودة الشاملة

إن عملية تبني المؤسسة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها، ليس بالأمر السهل إذ أن ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل، وإحداث العديد من التغييرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المؤسسة، التي سنتعرف عليها في هذا الجزء.

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل:

1. المرحلة الأولى: تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق ويقصد بالثقافة التنظيمية «مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي توجه وتنظم أنماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات وتؤثر فيه». عملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهودا كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي،

¹ - منير بركاني، مرجع سابق.

كما تتطلب وضع خطة لتسير وفقها، كما تتطلب أيضا تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول والتغيير، بحيث يشترط أن يكون: قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

2. المرحلة الثانية: بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به: «عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة استراتيجية للجودة الشاملة». ويتطلب تحليل للمجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج لتحسين مثل: القيادة، المعلومات الموظفين العمليات التجارية والصناعية، والنتائج مع ربطها بالأهداف الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء وذلك من أجل وضع خطة استراتيجية، مروراً بالخطوات التالية¹:

تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغييرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة، عملياتها سياساتها، إجراءاتها... الخ.

تحليل بيئة العمل الداخلية: أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها².

تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص واستثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.

¹ - منير بركاني، مرجع سابق.

² - المرجع نفسه.

وضع خطة استراتيجية: تتضمن الأهداف الموضوعية، وتتلاءم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المؤسسة. بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة، يبدأ العمل في المرحلة الثالثة وهي:

وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال: تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.

إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الاستراتيجية الموضوعية. توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة. تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات. تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية .

توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها والتي نذكر منها:

- أ- تحليل العمليات: ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.
- ب- خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة): ويطلق عليها مخططات ايشيكاوى، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية، والأقل أهمية على العظام الفرعية.

المبحث الثالث: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

الإستراتيجية هي " فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضاً التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك.

الاستراتيجية: هي باللاتينية "Stratégia" وهي إخضاع العدو دون اللجوء إلي القتال".¹ الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.

الاستراتيجية هي "السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزاماً بالموارد، كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة".²

تم إستراتيجية الأعمال التجارية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الاستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسيها والتفوق عليهم ومن ثم، فإن الاستراتيجية التي تتبعها أية مؤسسة تنطوي على محاولة لتعديل قدرات وإمكانات هذه المؤسسة بما يمكنها من مواجهة الشركات الأخرى المنافسة لها بأسلوب أكثر فاعلية.

والاستراتيجية هي: السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، وعلى هذا، فالاستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة.

¹ - محمد عايد عامر المجالد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، د ت، ص 9

² - F.Lorey , Les stratégies des entreprises , édition dunod, P.86.

وتقوم الاستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية مؤسسة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة والأسلوب الذي يمكن لهذه المؤسسة أن تتبعه في منافسة الشركات الأخرى.

وعلى هذا يمكن القول أن الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من المؤسسات. إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأية مؤسسة تكمن في احتياج المؤسسات لوضع وتطبيق الاستراتيجيات عندما يكون لزاماً عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارات بشأنها، وفي ضوء هذا، يمكن أن ينظر للاستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة والقواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية، وعادة ما توفر.

المطلب الثاني: المنظور الإستراتيجي للإدارة بالجودة الشاملة

إستراتيجية الجودة الشاملة: وهي "نموذج لدمج الأهداف وتكاملها وكذا السياسات وسلسلة العمليات في وحدة متكاملة لتطوير ثقافة المنتج المتميز، والتي تسعى المؤسسة من خلالها إرضاء عملائها وزيادة¹ حصتها السوقية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي"، فاستراتيجية الجودة الشاملة تركز وتهتم بالعمل، مما يساعد على تحقيق عوائد مالية ومزايا تسويقية متنوعة. فالجودة الشاملة هي إستراتيجية لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل، ومدخلا لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية

¹ -Evans, J. R et Dean. J.W, (2003), Total Quality Management : Organization and Strategy, third Edition, USA, SouthWestern, P. 348

وتتضمن التقييم المستمر للتغيرات¹ الداخلية المتعلقة بالجودة، وتعديل سياسات المنافسة خارجياً على أساس هذا التقييم.

وتوجد مجموعة من المراحل لبلورة هذه الإستراتيجية، يمكن تلخيصها في الآتي²:
وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.

وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشتمل على مجموعة من التغييرات في مجالات مختلفة داخل المؤسسة: الثقافة، الفلسفة، العمليات، دخال تحسينات مستمرة على عدد من الأنشطة والأنظمة، السياسات، الإجراءات...والفعاليات، والتي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة منتجاتها تحقيقاً لرضا العميل.

دراسة الإمكانيات الحالية من أجل تحديد النواقص في مسعى لوفير احتياجات وضع الخطة موضع التنفيذ، وتشمل كافة المتطلبات المادية والمعنوية.

ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية.
يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة قراراً استراتيجياً، وفق مقارنة بعيدة الأمد في تحديد النتائج والأبعاد، وذلك أخذاً في الاعتبار متطلبات التغيير في ثقافة المؤسسة، شمولية مفهوم الجودة، التغيير في النظم والعمليات، وما يتطلبه كل ذلك من تغيير في

¹ –Evans, J. R et Dean. J.W, (2003), Total Quality Management : Organization and Strategy, third Edition, USA, SouthWestern, P. 348.

² – وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، 2007، ص 112.

المهارات¹ وجهود مكثفة واستثمارات كبيرة، ومن هنا تأخذ الجودة الشاملة طابعها الإستراتيجي.

ومن جهة أخرى، فإن إستراتيجيات التنافس بالجودة تعتمد على التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال، وفق بعدين أساسيين يهتم الأول بتحليل المركز الإستراتيجي للمؤسسة في بيئتها التنافسية، والكيفية التي تؤثر بها القوى التنافسية على خياراتها الإستراتيجية.

أما البعد الثاني فيهتم بتحليل الموارد والقدرات الإستراتيجية التي تحدد بدورها المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتحقيق المزايا التنافسية كهدف إستراتيجي لضمان البقاء والاستمرارية.

كما يتضمن هذا المنظور إدماج البعد الإستراتيجي للعلاقة مع الزبون على المستويين الداخلي والخارجي، وفهم متطلبات الزبون الداخلي وتلبيتها بما يتوافق وتحقيق متطلبات الزبون الخارجي (مستقبل مخرجات المؤسسة) وهذا في إطار منهج تطبيق إستراتيجية² الجودة الشاملة.

الاستثمار في الجودة الشاملة: يعتبر الاستثمار في البحث عن الجودة الشاملة مدخلا فعالا لتحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال منهج التحسين المستمر، والذي يمثل ركيزة أساسية بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة، فهو بمثابة استثمار طويل الأجل في المنتجات والعمليات وتقنيات العمل بالمؤسسة، تنعكس نتائجه من خلال تحسين الأداء كما أن تحسين الجودة يعد مصدرا للأرباح مما يساعد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة.

¹ - منظمات الأعمال الصناعية، مصر، أعمال المؤتمرات: الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 020 - 027.

² - زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007، ص 2.

المطلب الثالث: خصوصيات استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات

الخصوصيات الداعمة الاستراتيجية الجودة الشاملة:

يمكن تدعيم التحول نحو استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاعتماد على خصوصياتها الإيجابية، وهي التي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹ على مستوى الإدارة العليا تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى إدارتها بمحدودية حجم أعضائها، وهذا من بين العوامل التي تعمل على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن السهل إقناعهم بمفاهيمها، وبالتالي الحصول على الالتزام القوي والمستمر بالتنفيذ.

كما يمكن أن نعتبر صفة الارتباط بين الملكية والإدارة عاملا مشجعا لتبني هذا المدخل، فالقرار عادة يكون صادر عن شخص واحد (مالك المؤسسة ومسيرها). الهيكل التنظيمية البسيطة والمرنة تمكن من سهولة انتشار الوعي بالجودة ونشر ثقافة التغيير بسبب محدودية الأفراد العاملين، والتي تكون قابلة للتكيف مع متطلبات التغيير بالجودة الشاملة.

نظام المعلومات والاتصالات الخاص بهذا النوع من المؤسسات من حيث بساطته وفعاليتها في نقل المعلومات مباشرة بين الرئيس ومروسيه، والذي يمثل عنصرا حيويا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف مراحلها.²

حجم العمالة المحدود يعتبر من المميزات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من زوايا متعددة كسهولة نشر الوعي بالجودة لدى

¹ - بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص 117 - 118.

² - بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 118.

قناعهم بأهمية تطبيق هذا المدخل للارتقاء بأداء المؤسسة وتطوير مهارتهم، العاملين، وإلى جانب إمكانية الإشراف عليهم وهيكله فرق مشاريع التحسين المستمر للجودة، ويكون المجال متاحاً أكثر لتتبني مفاهيم الإدارة بالمشاركة والتمكين من خلال إدماج العاملين في حل المشكلات وضمان التزامهم، حيث أن التنظيم الذي تقل فيه المستويات التنظيمية شاركهم، خاصة إذا رافق ذلك يكون أكثر ملاءمة لتمكين العاملين أو كبرنامج تدريبي ملائم، يسمح بإثراء العمل من خلال تغيير الأدوار الوظيفية وفقاً لمتطلبات العمل.

العلاقات الانسانية بين أصحاب المؤسسات والعاملين، كنتيجة لمحدودية عددهم وطريقة اختيارهم والإشراف المباشر عليهم من قبل المسير.

درجة المرونة؛ تمتلك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة درجة عالية من المرونة، وهي مرونة عملية تتعلق بتنظيم الموارد، وهي خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تعتبر معاكسة لمفهوم التخصص، ويسمح تنوع الموارد البشرية بالتكيف العام لمقتضيات المدى القصير في المؤسسة؛ ومرونة تنظيمية من خلال قابلية التكيف بدلالة الوضعيات المختلفة، تتواجد في المستويات العليا وتخص الوظائف الأساسية أكثر من المهام التنظيمية، ومرونة إستراتيجية تقاس بدرجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في تحديد وإنجاز الأهداف، ويتم تحليل هذه المرونة على المدى الطويل، وتربط بين قدرات¹ المؤسسة ومتطلبات بيئتها.

¹ -Voir : Gueguen.G , (2001), Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur interne ,Thèse doctorat sciences de gestion, Université Montpellier I, P. 90.

التحسين المستمر والقدرة على الإبداع: يعتبر التحسين المستمر احد اهم الركائز التي تستند عليها عملية التطبيق الناجح لمدخل ادارة الجودة الشاملة، إذ يتضمن سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لبناء وتطوير المعرفة وتحقيق الإبداع، و في هذا السياق، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دورا متميزا في عملية الإبداع، باعتبارها مركزا لصقل المهارات الفنية الانتاجية والتسويقية، من خلال التحسينات الصغيرة.

إمكانية اعتماد نظام الانتاج في الوقت المحدد Time In Just : اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حالات كثيرة على موارد محلية، وأسواق توريد قريبة منها يمكنها من تجنب تكاليف التخزين، واعتماد التوريد في الوقت المناسب، وهذا له تأثير مهم على جودة منتجاتها ويجنبها تكاليف النقل والمناولة، ويتيح لها إمكانية بناء علاقات طويلة مع مورديها، واستراتيجيات التفاوض المناسبة معهم، وهذا من بين أهم الأسس التي يقوم عليها هذا المدخل، والذي يحث على ضرورة بناء علاقات إستراتيجية إدماجهم في عملية ضبط جودة الأداء مع الموردين.¹

¹ - بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال: النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة، 2015، ص 272-

الفصل الثاني
التّمية المستدامة

تمهيد:

يلاحظ المتتبع لتاريخ التنمية على الصعيد العالمي والإقليمي تطوراً مستمراً وواضحاً في مفهومها ومحتواها، وكان هذا التطور بمثابة استجابة واقعية لطبيعة المشكلات التي تواجهها المجتمعات، وانعكاساً حقيقياً للخبرات الدولية التي تراكمت عبر الزمن في هذا المجال، حيث مرت على عدة مراحل رئيسة لتطور مفهوم ومحتوى التنمية في العالم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر.

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة

المطلب الأول: تعريف التنمية المستدامة:

يبدو أن التنمية المستدامة هي التي تصيغ اليوم الجزء الأكبر من السياسة البيئية المعاصرة وقد كان للعمومية التي اتصف بها المفهوم دورا في جعله شعارا شائعا وبراقا مما جعل كل الحكومات تقريبا تتبنى التنمية المستدامة كأجندة سياسية حتى لو عكست تلك الأجندات التزامات سياسية مختلفة جدا تجاه الاستدامة، حيث تم استخدام المبدأ لدعم وجهات نظر متناقضة كليا حيال قضايا بيئية مثل التغير المناخي والتدهور البيئي اعتمادا على زاوية التفسير، فالاستدامة يمكن أن تعني أشياء مختلفة، بل متناقضة أحيانا، للاقتصاديين، وأنصار البيئة، والمحامين، والفلاسفة. ولذا يبدو أن التوافق بين وجهات النظر تلك بعيد المنال.

كذلك وبالنظر إلى أن إنجاز التنمية المستدامة يتطلب أمرا من اثنين، إما تقليص حجم طلب المجتمع على موارد الأرض و/ أو زيادة حجم الموارد حتى يمكن على الأقل تجسير الفجوة بين العرض والطلب إلى حد ما، فإن هذه العملية الهادفة إلى التوحيد التدريجي للمطلوب من الموارد والمعروض منها - الجوانب المتجددة وغير المتجددة من الحياة الإنسانية- هي التي تحدد ما المقصود بعملية التنمية المستدامة. ولكن كيف يمكن الدمج بين المطالب والموارد؟ إن هذا السؤال أو على وجه التحديد الإجابات على هذا السؤال هي التي تنتج معاني وتعريفات متنوعة ومتنافسة للتنمية المستدامة، وذلك لان مسألة كيفية دمج المطالب والموارد يمكن أن يجاب عليها بعدة وسائل مختلفة، وذلك تبعا لاختلاف رؤى أطراف الفكر البيئي حيث هناك من جهة كتاب يحاولون تعديل جانب الموارد من العلاقة بينما يقف في الجهة الأخرى كتاب يركزون على تغيير جانب الطلب.

ويشار في هذا السياق إلى أن "Prasad & Fowke"¹ قد أوردا أكثر من ثمانين تعريفا مختلفا وفي الغالب متناقسا وأحيانا متناقضا للمفهوم. وتكمن مشكلة مفهوم التنمية المستدامة في أنه يتأثر بعلاقات القوة بين الدول وداخلها وهذه الحقيقة تتطلب مراجعة نقدية للمفهوم. فمن الواضح أن علاقات القوة هي التي تصيغ المعاني واللغة التي يستخدمها الناس. ولكن إذا نظرنا إلى الحد الأدنى من المعايير المشتركة للتعريفات والتفسيرات المختلفة للتنمية المستدامة يمكننا أن نتعرف على أربع خصائص رئيسة². يشير أولها إلى أن التنمية المستدامة تمثل ظاهرة عبر جيلية، أي أنها عملية تحويل من جيل إلى آخر. وهذا يعني أن التنمية المستدامة لا بد أن تحدث عبر فترة زمنية لا تقل عن جيلين، ومن ثم فإن الزمن الكافي للتنمية المستدامة يتراوح بين 25 إلى 50 سنة.

وتتمثل الخاصية المشتركة الثانية في مستوى القياس. فالتنمية المستدامة هي عملية تحدث في مستويات عدة تتفاوت (عالمي، إقليمي، محلي). ومع ذلك فإن ما يعتبر مستداما على المستوى القومي ليس بالضرورة أن يكون كذلك على المستوى العالمي. ويعود هذا التناقض الجغرافي إلى آليات التحويل والتي من خلالها تنتقل النتائج السلبية لبلد أو منطقة معينة إلى بلدان أو مناطق أخرى.

وتعد المجالات المتعددة خاصية ثالثة مشتركة حيث تتكون التنمية المستدامة من ثلاثة مجالات على الأقل: اقتصادية، وبيئية، واجتماعية ثقافية. ومع أنه يمكن تعريف التنمية المستدامة وفقا لكل مجال من تلك المجالات منفردا، إلا أن أهمية المفهوم تكمن تحديدا في العلاقات المتداخلة بين تلك المجالات. فالتنمية الاجتماعية

¹ -Fowke R and Prasad D, 1996. Sustainable development, cities and local government. *Australian Planner* 33 61-6.

² -Grosskurth, J. & J. Rotmans. The Scene Model: Getting Grip on Sustainable Development in Policy Making. *Environment, Development and Sustainability*, 7, no.1, 2005,135-151.

المستدامة تهدف إلى التأثير على تطور الناس والمجتمعات بطريقة تضمن من خلالها تحقيق العدالة وتحسين ظروف المعيشة والصحة. أما في التنمية البيئية المستدامة فيكون الهدف الأساس هو حماية الأنساق الطبيعية والمحافظة على الموارد الطبيعية. أما محور اهتمام التنمية الاقتصادية المستدامة فيتمثل في تطوير البنى الاقتصادية فضلا عن الإدارة الكفؤة للموارد الطبيعية والاجتماعية.

والقضية هنا أن تلك المجالات الثلاثة للتنمية المستدامة تبدو نظريا منسجمة لكنها ليست كذلك في الواقع الممارس. كذلك فإن المبادئ الأساسية هي الأخرى مختلفة فبينما تمثل الكفاءة المبدأ الرئيس في التنمية الاقتصادية المستدامة تعتبر العدالة محور التنمية الاجتماعية المستدامة، أما التنمية البيئية المستدامة فتؤكد على المرونة أو القدرة الاحتمالية للأرض على تجديد مواردها.

وتتعلق رابع خاصية مشتركة بالتفسيرات المتعددة للتنمية المستدامة. فمع أن كل تعريف يؤكد على تقدير للاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية وكيفية الإيفاء بها، إلا انه في الحقيقة لا يمكن لأي تقدير لتلك الاحتياجات أن يكون موضوعيا، فضلا عن أن أية محاولة ستكون محاطة بعدم التيقن. ونتيجة لذلك فإن التنمية المستدامة يمكن تفسيرها وتطبيقها وفقا لمنظورات مختلفة¹.

المطلب الثاني: مؤشرات التنمية المستدامة:

أ) برنامج الأمم المتحدة لمؤشرات التنمية المستدامة: في دورتها الثالثة عام 1995، وافقت لجنة التنمية المستدامة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة، التي أنشئت في ديسمبر 1992 لضمان المتابعة الفعلية لمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية، على برنامج عمل بشأن مؤشرات التنمية المستدامة يغطي الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، والمؤسسية للتنمية المستدامة. وقد أسهمت منظمات

¹ -Grosskurth, J. & J. Rotmans. The Scene Model: Getting Grip on Sustainable Development in Policy Making. *Environment, Development and Sustainability*, 7, no.1, 2005,135-151.

حكومية وجماعات أساسية متدخلة كوكالات مسؤولة عن مؤشرات معينة، في بلورة هذا البرنامج.¹

وإضافة إلى تعزيز الأنشطة الحالية الخاصة بجمع البيانات المتعلقة بالتنمية المستدامة، فقد طلب من البلدان على الخصوص إيلاء اهتمام خاص لميادين مثل العوامل الديموغرافية، وتخطيط المدن، والفقير، والصحة، وحق الحصول على الموارد وكذلك المجموعات الخاصة مثل النساء، والشباب، والأطفال المعاقين، والعلاقة القائمة بين هذه الميادين ومشكلة البيئة .

إن الغاية من برنامج عمل لجنة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة هي بالخصوص التوصل، إلى حدود عام 2001، إلى قائمة بمؤشرات للتنمية المستدامة مكيّفة على المستوى الوطني، وتتسم بالمرونة الكافية بحيث يمكن قياسها واستخدامها في بلدان ذات مستويات تنموية مختلفة ومتناسقة على نحو يمكن من إجراء المقارنات ووضع هذه المؤشرات تحت تصرف صانعي القرار على المستوى الوطني² .

ويحتوي برنامج العمل على قائمة مكونة من 134 مؤشراً للتنمية المستدامة نُشرت في شهر أغسطس من عام 1966 في وثيقة تعرف باسم " الكتاب الأزرق ". هذه المؤشرات مجمعة في أربع فئات كبيرة هي الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والمؤسسية، ومنظمة طبقاً للإطار الكلاسيكي : تركيز، وضعية، إجابة. وكل مؤشر من هذه المؤشرات مبين في بطاقة منهجية مفصلة تبين التعريف، ومناهج الحساب،

¹ - بوزيان الرحماني هاجر، بكدي فطيمة، التنمية المستدامة في الجزائر بين حتمية التطور وواقع التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة.

² - بوزيان الرحماني هاجر، بكدي فطيمة، التنمية المستدامة في الجزائر بين حتمية التطور وواقع التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، مرجع سابق.

ومعايير اختيار المؤشر من طرف منظمة الأمم المتحدة. وقد طُلب من البلدان أن تختار من بين هذه المؤشرات تلك التي تتوافق مع أولوياتها الوطنية، وأهدافها وغاياتها . طُلب من بعض البلدان من جميع أقاليم العالم أن تختبر المؤشرات الـ 134 للتنمية المستدامة التي بلورتها لجنة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، قصد تحليل انطباقها على أوضاعها وإمكانية ترقيمها.¹

(ب) معايير إعداد مؤشرات جيدة للتنمية المستدامة:

أن تعكس شيئاً أساسياً وجوهرياً لصحة المجتمع الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية طويلة الأمد على مر الأجيال.

أن تكون واضحة ويمكن تحقيقها أي ببساطة يستطيع المجتمع فهمها وتقبلها

أن تكون قابلة للقياس ويمكن التنبؤ بها.

أن تكون ذات قيم حدية متاحة

أن توضح ما إذا كانت المتغيرات قابلة للقلب ويمكن التحكم فيها أم لا .

النواحي الخاصة : ينبغي تحديد الأساليب المستخدمة في إعداد أي مؤشر

بوضوح وان يتم توظيفها بدقة وان تكون مقبولة اجتماعياً وعلمياً وان يكون من السهل

إعادة إنتاجها.

الحساسية للزمن :بمعنى أن المؤشر يشير إلى اتجاهات نموذجية إذا استخدم

كل عام .

والمنشأة الخاصة مؤسسة تهدف إلى تعظيم أرباحها في سوق تنافسية وان كان في

حدود ما تسمح به النظم والقوانين والتقاليد.¹

¹ - المرجع نفسه.

المبحث الثاني: دور الجزائر في تطوير التنمية المستدامة

المطلب الأول: حتمية التطوير باتجاه التنمية المستدامة:

تنشأ حتمية التطوير من كون ان معظم دول العالم تسير باتجاه التنمية المستدامة حتى الدول المجاورة اذ تقوم بنشر تقارير سنوية حول الوضع الاقتصادي على المستوى الشمولي وحول القطاعات المختلفة للتنمية ومنها القطاع الديمغرافي، والاجتماعي، والاقتصادي، والبيئي.

ففي المغرب، مكنت الدراسة حول الإستراتيجية الوطنية من أجل حماية البيئة والتنمية المستدامة، المعدة على أساس نهج اقتصادي، انطلاقا من البيانات الموجودة والمتاحة عن حالة البيئة، من وضع مجموعة من المؤشرات بشأن المياه والهواء، والنفايات الصلبة، والبيئة الحضرية، والتربة، والمناطق الطبيعية والساحلية.

ويهدف برنامج إدارة البيئة، فيما يهدف إليه، إلى تطبيق نظام للمعلومات والبيانات حول البيئة، وفي هذا الصدد، من المفيد أن نشير إلى أن مؤشرات التنمية البشرية والفقر الإنساني متطورة جدا في المغرب.²

كما أن مطبوعا حول المؤشرات الاجتماعية يتم إعداده سنويا من طرف مديرية الإحصاء التابعة لوزارة التوقعات الاقتصادية والتخطيط.

¹ - بوزيان الرحماني هاجر، بكدي فطيمة، التنمية المستدامة في الجزائر بين حتمية التطور وواقع التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، رجع سابق.

² - أسامة الخولي، مفهوم التنمية المستدامة، أوراق غير دورية، مركز دراسات واستشارات الإدارة، 1999، ص

ويتيح هذا المطبوع، المقدم في شكل جداول متسلسلة بترتيب زمني، إمكانية تقييم نتائج الأعمال المنجزة في مختلف الميادين، وتقدير حجم الإنجازات المتوصل إليها في إطار التنمية البشرية المستدامة.

وفي مصر¹ تم تشكيل لجنة للتنمية المستدامة تتعاون مع جميع الأطراف الأخرى المعنية من أجل وضع استراتيجية مشتركة لعملية التنمية المستدامة.

وعلى المستوى الوطني تقوم الوكالة المصرية للشؤون البيئية (EEAA) بمتابعة وتنسيق المسائل المتعلقة بالبيئة مع الوزارات المعنية، بهدف ضمان التنمية المستدامة.

وسوف يقوم كل من برنامج الإعلام والمتابعة في مجال البيئة ومشروع نظام الإعلام البيئي اللذين هما قيد الإنجاز حالياً، بمساعدة صانعي القرار في وضع وتطبيق السياسات والقوانين والبرامج في ميدان البيئة. وقد تم الإعداد لمشروع وطني يهدف إلى تحديد الأدوار المنوطة بمختلف الوكالات الحكومية في إطار قمة الأرض بهدف تجنب تداخل المسؤوليات.

وتنشر تونس، فيما تنشر، تقارير سنوية حول حالة البيئة. وتسعى مؤشرات الاستدامة المعروضة بصورة محدودة في المرحلة الحالية، إلى تقييم التطور العام الملاحظ على الصعيد البشري، والاقتصادي، والاجتماعي والبيئي، وتستند هذه المؤشرات على الفلسفة العامة لجدول أعمال القرن 21 على الصعيد الوطني. وقائمة المؤشرات ليست شاملة وإنما محدودة، ولا يزال النهج استكشافياً².

¹ [www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR\(8\).doc](http://www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR(8).doc)

² - صلاح محمود الحجار، السحابة الدخانية، المشكلة، الأثر، الحل، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص13-14.

المطلب الثاني: جهود الجزائر في مجال التنمية المستدامة:

خلال السنوات الخمس الأخيرة، وضعت الجزائر آليات مؤسسية وقانونية ومالية وداخلية لضمان إدماج البيئة والتنمية في عملية اتخاذ القرار، منها على الخصوص كتابة الدولة للبيئة و مديرية عامة تتمتع بالاستقلال المالي والسلطة العامة، والمجلس الأعلى للبيئة والتنمية المستدامة وهو جهاز للتشاور المتعدد القطاعات ويرأسه رئيس الحكومة، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي الوطني، وهو مؤسسة ذات صبغة استشارية¹.

وقد تم إنجاز العديد من الأعمال المهمة في إطار مجهودات التنمية خلال السنوات الأخيرة والتي تدخل ضمن تطبيق جدول أعمال القرن 21، أعطت نتائج جديرة بالاعتبار في العديد من الميادين، منها على الخصوص محاربة الفقر، السيطرة على التحولات الديموغرافية، والحماية والارتقاء بالوقاية الصحية وتحسين المستوطنات البشرية والإدماج في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالبيئة.

وقد لوحظ مع ذلك، أن معوقات كبيرة منها على الخصوص صعوبات تمويلية ومشاكل ذات صلة بالتمكن من التكنولوجيا وغياب أنظمة الإعلام الناجعة، قد أدت إلى الحد من مجهودات الجزائر من أجل تطبيق جدول أعمال القرن 21 .

يتضح من الجدول التالي أن البيانات والمعلومات المتوفرة بشأن التحولات الديموغرافية والاستدامة تعتبر² جيدة جدا في الجزائر، وكذلك تلك المتعلقة بالصحة .

¹ - [www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR\(8\).doc](http://www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR(8).doc)

² - دوجلاس موشيت، ترجمة بهاء شاهين مبادئ التنمية المستدامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000، ص 167.

جيدة	بعض البيانات الجيدة ولكنها ناقصة	هزيلة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ محاربة الفقر ▪ تغيير أنماط الاستهلاك ▪ مستويات بشرية ▪ التخطيط والإدارة المتكاملة للموارد الأرضية ▪ محاربة إزالة الغابات ▪ محاربة التصحر والجفاف ▪ الاستغلال المستدام للجبال ▪ دعم التنمية الزراعية والريفية المستدامة. ▪ البيوتكنولوجيا ▪ المحيطات، البحار، المناطق الساحلية ومواردها ▪ نفايات خطرة ▪ التربية والتوعية العامة والتدريب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إدماج الإشكالية البيئية والتنمية في عملية اتخاذ القرار ▪ حماية الجو ▪ الحفاظ على التنوع البيولوجي ▪ الموارد المائية ▪ المواد الكيماوية السامة ▪ المزارعون ▪ الموارد والآليات المالية ▪ التكنولوجيا والتعاون وبناء القدرات ▪ العلم في خدمة التنمية المستدامة ▪ التعاون الدولي من أجل بناء القدرات ▪ الصكوك القانونية الدولية ▪ الإعلام من أجل اتخاذ القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التعاون و التجارة الدولية ▪ الحفاظ على التنوع البيولوجي ▪ المزارعون ▪ الترتيبات المؤسسية الدولية

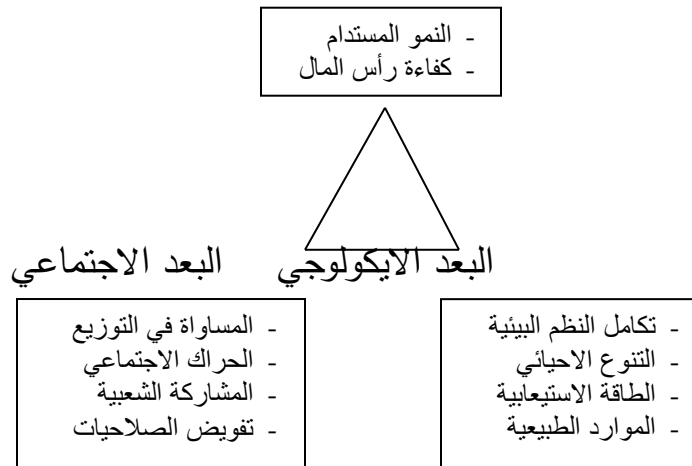
المبحث الثالث: دور استراتيجيات الجودة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة

المطلب الأول: أبعاد التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة لا تركز على الجانب البيئي فقط بل تشمل أيضا الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهي تنمية ثلاثية الأبعاد مترابطة متكاملة ومتداخلة في إطار تفاعل يتسم بالضبط والتنظير والترشيد للموارد كما يتضح من الأشكال ذوات الأرقام 1، 2، 3.

- أ- رأس المال المادي Financial Capital ويقصد به رأس المال المادي أو النقدي.
- ب- رأس المال الطبيعي Natural Capital ويعني الموارد الطبيعية والنظم البيئية.
- ج- رأس المال الإنتاجي Produced capital ويشمل الأصول المادية القادرة على إنتاج السلع والخدمات.
- د- رأس المال البشري Human Capital ويقصد به القدرات الإنتاجية للأفراد سواء الموروثة أو المكتسبة.
- هـ- رأس المال الاجتماعي Social Capital ويشمل الثقافة الاجتماعية السائدة بكل قيمها وعاداتها وتقاليدها.

البعد الاقتصادي



شكل رقم (1) ترابط أبعاد عملية التنمية المستدامة

لذلك تنطوي التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة على ضرورة إجراء تغييرات رئيسية وضرورية في المجتمع ولكي تقوم هذه التنمية على قاعدة صلبة لا بد أن تستند واقع مخزون رأس المال الذي يديمها وتعتمد عليه، ورأس المال هنا لا يقصد به رأس المال بمفهومه التقليدي المعروف كأحد عناصر الإنتاج ومكوناته إنما رأس المال الذي يشمل كل معطيات ومقدرات المجتمع ويعكس محتويات ومكونات أبعاد هذه التنمية وهو بهذا المفهوم يقسم إلى خمسة أنواع هي¹ (شكل رقم 2):

ولغايات التنمية المستدامة فإنه لا بد من التحول من تكنولوجيا تكثيف المواد intensive - Material إلى تكثيف تكنولوجيا المعلومات intensive - Information Produced وهذا يعني التحول من الاعتماد على رأس المال الإنتاجي Human Capital ورأس المال الاجتماعي Social Capital وبالتالي فإن التنمية المستدامة يمكن أن تحدث فقط إذا تم الإنتاج بطرق ووسائل تعمل على صيانة وزيادة مخزون رأس المال بأنواعه الخمسة المذكورة، وعليه فإن العمليات الاقتصادية الأساسية الثلاث المتمثلة بالإنتاج Production والتوزيع Distribution والاستهلاك Consumption لا بد أن يضاف لها عملية رابعة هي صيانة الموارد Resource Maintenance².

وفكرة التنمية المستدامة من وجهة نظر اقتصادية تتدرج تحت ما يعرف بالاقتصاد البيئي الذي يقوم على مبدأ أن الاقتصاد ينمو من خلال تحويل رأس المال الطبيعي إلى رأس مال مادي، والنمو الأمثل Optimal Growth يحدث عندما تتساوى الكلفة الحدية لتحويل رأس المال الطبيعي مع المنافع الحدية للسكان، وبالتالي إذا كان

¹ - مزريق عاشور، الإدارة البيئية ودورها الفعال في خلق الانتاج الانظف وتحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، ورقة بحث.

² - Russell, P. *Waking up in Time: Finding Inner Peace in Times of Accelerating Change*. Novato, CA: Origin Press, 1998.

تحويل رأس المال الطبيعي إلى رأس مال مادي أعلى من مستوى النمو الأمثل فإن التنمية تكون غير مستدامة، يساعد هذا السيناريو في قياس مدى استدامة التنمية على اعتبار أن العلاقة بين السكان والاستهلاك تحدد من خلال العلاقة التالية:

$$ت = س \times ث$$

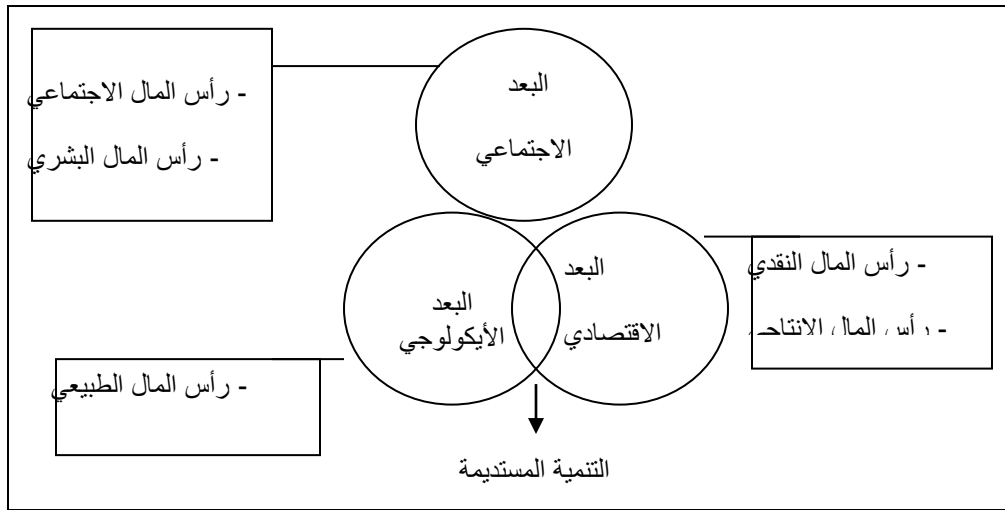
حيث إن:

ت = التدهور البيئي أو استنزاف الموارد

س = عدد السكان

ث = استغلال الطاقة والموارد المعلومات

وهنا لا بد أن يتم ضبط المتغير (ث) وفق المستوى الأمثل المشار إليه آنفاً لتحقيق السيطرة على العلاقة الموجبة بين زيادة السكان وتدهور البيئة.



شكل رقم (2) أبعاد التنمية المستدامة وأنواع رأس المال

المطلب الثاني: مبادئ التنمية:

تفهم العلاقة بين النمو من جهة والبيئة بما تحويه من موارد من جهة أخرى على أنها علاقة تكاملية وليست علاقة تنافرية أو صراع، ذلك أن تحقيق نمو اقتصادي يعتمد على حماية البيئة ويحتاج لوجود موارد، وإذا ما كانت هذه الموارد مدمرة أو مستنزفة فإنه لا يمكن أن يتحقق النمو بالكم والكيف الذي نريد، كذلك فإن المحافظة على الموارد واستغلالها بشكل عقلاني يساهم في حصول النمو الاقتصادي وهذا يعني أن الجهود الموجهة لحماية البيئة تعزز من حماية التنمية، إن هذه العلاقة بين النمو من جهة والبيئة من جهة أخرى هي التي حددت المبادئ الأساسية التي قام عليها مفهوم التنمية المستدامة ومحتواها وهذه المبادئ هي:

(1) استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة:

يعتبر أسلوب approach Systems شرطاً أساسياً لإعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، وذلك من منطلق أن البيئة الإنسانية لأي مجتمع بشقيها الطبيعي والبشري ما هي إلا نظام فرعي صغير من النظام الكوني ككل، وأن أي تغيير يطرأ على محتوى وعناصر أي نظام فرعي مهما كان حجمه ينعكس ويؤثر بشكل مباشر في عناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، وبالتالي على النظام الكلي للأرض. لذلك تعمل التنمية المستدامة من خلال هذا الأسلوب على ضمان تحقيق توازن النظم الفرعية برتبتها وأحجامها المختلفة، وبشكل يفضي في النهاية إلى ضمان توازن بيئة الأرض عامة.¹

¹ - ماجدة أبو زنت، عثمان غنيم، التنمية المستدامة، دراسة نظرية في المفهوم والمحتوى، مجلة المنارة، م12، ع1،

ويمكن القول إن استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة هو أسلوب متكامل يهدف للمحافظة على حياة المجتمعات من خلال الاهتمام بجميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ودون أن يتقدم أي جانب على حساب الجوانب الأخرى أو يؤثر فيها بشكل سلبي.

(2) المشاركة الشعبية:

التنمية المستدامة عبارة عن ميثاق يقر بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار، خصوصاً في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها، فالتنمية المستدامة تبدأ في المستوى المكاني المحلي، أي مستوى التجمعات السكانية سواء أكانت مدناً أم قرى. وهذا يعني أنها تنمية من أسفل *Development from below* ويتطلب تحقيقها بشكل فاعل لتوفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والسكان بشكل عام من المشاركة في خطوات إعداد وتنفيذ ومتابعة خططها.

ولعل الأسباب التي جعلت من التنمية المستدامة تنمية من أسفل- تبدأ من المستوى المكاني المحلي فالإقليمي فالوطني- تكمن في الدور المتعاظم للحكومات المحلية والمجالس البلدية والقروية التي تصدر يومياً عشرات القرارات التي تخدم حاجات وأولويات المجتمع المحلي وتعمل على تشكيله وفق نمط معين، ويمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية¹:

¹ -S. Brenke, D. Church, W.Hansell, E.vine and R.Zelinsk:, Building Sustainable Communities the Historic Imperative for change, EcoIQ, web site, 2/12/1998

أ- تستطيع الحكومات أو المجالس المحلية الحد من الزيادة في ارتفاع درجة حرارة الأرض من خلال إيجاد أنماط فعالة لاستخدامات الأرض وتحسين نظم المواصلات والترانزيت وتطوير برامج خاصة بترشيد استهلاك الطاقة، وستكون النتيجة بالتالي الحد من مشكلات التلوث والازدحام المروري، وانخفاض في النفقات المرصودة لهذه الغاية، ومن ثم زيادة قدرة الهيئات المحلية الاستثمارية مما يساعد على تحسين نوعية حياة السكان.

ب- الحكومات والمجالس المحلية مسؤولة عن إدارة ومعالجة النفايات البيئية والتجارية والصناعية، وحتى وقت قريب كانت هذه الهيئات تقوم بحرق النفايات أو إلقائها في المحيط والأنهار أو تصديرها، وفي الوقت الحاضر اختلف الوضع حيث أصبحت الهيئات المحلية المعنية بتطوير برامج خاصة لتقليل كمية النفايات مثل برامج التدوير وإعادة تصنيع كميات كبيرة منها، ويقع ضمن اختصاصات الهيئات المحلية أيضاً إيجاد أسواق للبضائع التي يتم تصنيعها من النفايات، مثل هذه البرامج ستعمل على إيجاد بيئة نظيفة وكذلك عقلنة استخدام الموارد وبالتالي تحسين نوعية حياة السكان، خصوصاً وأن برامج ومشاريع تدوير النفايات إلى جانب فوائدها البيئية فإنها توفر مئات من فرص العمل الجديدة.

ج- يقع ضمن مسؤوليات الهيئات المحلية أيضاً الحد من انبعاث كلورفلور الكاربون Chlorofluorocarbons المسؤول عن تدهور طبقة الأوزون وذلك من خلال عدم تشجيع السكان على استخدام الموارد والبضائع التي تحتوي على هذه المادة، أو منع استهلاك مثل هذه المواد والبضائع، وهذا بدوره سيساعد على تحسين مستويات الصحة العامة للسكان ويحول دون تنامي تكلفة العناية الصحية.

د- الهيئات المحلية المعنية بتخفيض استهلاك مشتقات النفط من خلال إيجاد أنماط استخدام ارض تعمل على تقصير مسافة رحلة العمل اليومية، وكذلك من خلال تشجيع السكان على استخدام وسائل النقل العام والاستثمار في نظم المواصلات،

- وإنشاء شبكات من طرق النقل الفعالة. وهذا بدوره سيعمل على تحقيق الازدهار المحلي من خلال تقليل كلفة التنقل للسكان وأيضاً من تلوث الهواء.
3. معدلات استغلال الموارد يجب أن لا تتجاوز معدلات تجدها في الطبيعة.
 4. الملوثات والنفايات الناجمة عن نشاطات الإنسان يجب أن لا تزيد عن معدلات القدرة البيئية على التخلص منها وإعادة تمثيلها.
 5. الموارد الطبيعية يجب استغلالها بعقلانية.
 6. التحول من استخدام الموارد غير المتجددة إلى الموارد المتجددة.
 7. استخدام الموارد المحلية المتاحة بدل جلب الموارد من مناطق بعيدة.
 8. إنتاج البضائع التي يمكن أن يعاد تدويرها وتصنيعها من جديد بدل البضائع التي تنفذ نتيجة الاستهلاك.
 9. المساواة في توزيع عوائد النمو والتنمية مكانياً وطبقياً.

خاتمة

لا بد أن نعود للتأكيد على أنه برغم أن مفهوم التنمية المستدامة قد لقي قبولا واستخداما دوليا واسعا منذ منتصف ثمانينات القرن الماضي إلا أن العالم لم ينجح حتى الآن في تبني خطوات حقيقية جادة على طريق الاستدامة الحقيقية نحو التوفيق بين تلك التناقضات بين التنمية والبيئة الناتجة عن نموذج التنمية المهيمن منذ منتصف القرن العشرين مما يجعل البشرية تواجه مستقبلا محفوا بالمخاطر وعدم التيقن. ومن هنا، تخلص هذه الدراسة إلى أن التحول نحو الاستدامة المنشودة لا يبدو ممكنا بدون حدوث تغيير رئيس وجذري على مستوى النموذج المعرفي السائد بعيدا عن قيم الحداثة، والاستعلاء، والاستغلال المتمركز حول الإنسان باتجاه بلورة نموذج معرفي جديد يتصف بالشمول ولا يتمركز حول الإنسان وينظر للعالم كوحدة كلية مترابطة بدلا من أن يكون مجموعة متناثرة من الأجزاء، ويمكن من خلاله دمج جهود التنمية المستدامة وجهود الحفاظ على البيئة بطريقة مفيدة للطرفين من أجل الصالح العام للجيل الحالي والأجيال القادمة على السواء، وأن يكون ذلك التحول مصحوبا باهتمام بالبناءات السياسية الاجتماعية التي يمكن أن تكون أكثر دعما للاستدامة. وأخيرا نرجو أن تسهم هذه الدراسة في استثارة مزيد من النقاش والدراسات حول أهمية الفكر والسياسة في البحث عن طريق ممكن تجاه الاستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1-المراجع العربية:

- 1.أسامة الخولي، مفهوم التنمية المستدامة، أوراق غير دورية، مركز دراسات واستشارات الإدارة،1999.
- 2.آل يحي، أحمد عبد الوهاب داود، مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في معمل الاسمنت الابيض في الفلوجة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
- 3.بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر.
- 4.بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال : النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة، 2015.
- 5.بوزيان الرحماني هاجر، بكدي فطيمة، التنمية المستدامة في الجزائر بين حتمية التطور وواقع التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة.
- 6.دوجلاس موسشيت، ترجمة بهاء شاهين مبادئ التنمية المستدامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000.
- 7.زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 8.صلاح محمود الحجار، السحابة الدخانية، المشكلة، الأثر، الحل، دار الفكر العربي، مصر، 2003.
- 9.ماجدة أبو زنت، عثمان غنيم، التنمية المستدامة، دراسة نظرية في المفهوم والمحتوى، مجلة المنارة، م12، ع1، 2006.
- 10.محمد عايد عامر المجالد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، دت.
- 11.مزريق عاشور، الادارة البيئية ودورها الفعال في خلق الانتاج الانظف وتحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، ورقة بحث.
- 12.منظمات الأعمال الصناعية، مصر، أعمال المؤتمرات: الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دت.

13. وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر.

2- المراجع الأجنبية:

- 2- Dale, Barrie, Cary, Cooper, & Adrian Wilkinson, (1997). Operation Management quality & Human Resources. A Guide to Continuous Improvement (London: Black well.
- 3- Dale, Barrie, Cary, Cooper, & Adrian Wilkinson, (1997). Operation Management quality & Human Resources. A Guide to Continuous Improvement (London: Black well.
- 4- Evans, J. R et Dean. J.W, (2003), Total Quality Management : Organization and Strategy, third Edition, USA, SouthWestern.
- 5- F.Lorey , Les stratégies des entreprises , édition dunod.
- 6- Fowke R and Prasad D, 1996. Sustainable development, cities and local government. *Australian Planner* .
- 7- Grosskurth, J. & J. Rotmans. The Scene Model: Getting Grip on Sustainable Development in Policy Making. *Environment, Development and Sustainability*, 7, no.1, 2005.
- 8- Krajewski & Ritzman, (1999) Operation Management strategy & Analysis, 5th ed (New York: Addison – Wesley)
- 9- Ross, Joel. E. Total Quality Management, 2 ed, (1995),(Florida: press Publishing .
- 10- Russell, P. *Waking up in Time: Finding Inner Peace in Times of Accelerating Change*. Novato, CA: Origin Press, 1998.
- 11- S. Brenke, D. Church, W.Hansell, E.vine and R.Zelinsk:,Building Sustainable Communities the Historic Imperative for change, EcoIQ, web site, 2/12/1998.
- 12- Schonberger, R.J, & Knod E, (1997) Operation Management 6th ed. (New York: MC Graw Hill).
- 13- Voir : Gueguen.G , (2001), Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur interne ,Thèse doctorat sciences de gestion, Université Montpellier I.

مواقع الأنترنت:

- 14- قدار ، طاهر رجب (1998) المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو O 9000 S I ، دار الحصاد ، دمشق.
- 15- مشعان الشاطري، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011، آخر دخول: 22 سبتمبر 2020، 21:20 سا.
- 16- منير بركاني، أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، موقع تدوينة، 14 ديسمبر 2019، آخر دخول: 22 سبتمبر 2020، 21:30 سا
- 17- [www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR\(8\).doc](http://www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR(8).doc).

تم بحمد الله