

اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية  
بسكيكدة-

**Adopting a comprehensive quality strategy in service institutions - a  
field study at the port organization in Skikda -**

شيلي إلهام<sup>1</sup>

[i.chili@univ-skikda.dz](mailto:i.chili@univ-skikda.dz) جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،<sup>1</sup>

تاريخ النشر: 2020/09/24

تاريخ القبول: 2020/09/12

تاريخ الاستلام: 2020/01/13

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول موضوع استراتيجية الجودة الشاملة، والتعريف بمختلف المفاهيم المقدمة حولها، مع تسليط الضوء على أهم الاستراتيجيات المعتمدة، وإجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة. توصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات متفاوتة في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث قدر بعد التحسين المستمر بالضعيف، أما بعد التركيز على العميل بالمتوسط أما بعد التدريب المكثف للجودة أيضا بالمتوسط.

**كلمات مفتاحية:** جودة، جودة شاملة، استراتيجية جودة شاملة، مؤسسات خدمية.

**تصنيفات JEL :** M19، M10، L30

**Abstract:**

The study aims to provide a theoretical framework on the subject of a comprehensive quality strategy, and to introduce the various concepts presented around it, while highlighting the most important strategies adopted, while conducting a field study at the level of the port of Skikda. The study found that there are varying levels in the application of the comprehensive quality strategy in the port of Skikda, where it was estimated after continuous improvement with weak, but after focusing on the customer and intensive training on the average.

**Keywords:** Quality, Total Quality, Total Quality Strategy, Service Institutions.

**Jel Classification Codes:** L30، M10، M19

المؤلف المرسل: شيلي إلهام، [i.chili@univ-skikda.dz](mailto:i.chili@univ-skikda.dz)

## 1. مقدمة:

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من الزمن تحولات جد عميقة وسريعة، كما أن تأثير العولمة كان واضحا على تحرير التجارة العالمية وتسهيل حركة رؤوس الأموال ولسلع، الخدمات والمعلومات واستخدام التكنولوجيا الحديثة. دعت هته التحولات والتحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي يسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيد وغموضا.

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها، باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق. فبفضل الجودة الشاملة حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على الأسواق، وسمحت ببناء استراتيجيات تنتهج أسلوب إداري حديث.

لعل تحقيق الجودة هي إحدى السبل للنهوض بالمؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تعتمد على سياسات واستراتيجيات تمكنها من تطوير خدماتها ومنتجاتها، والانتقال من الجودة إلى مفهوم الجودة الشاملة، أي الشمولية على مستوى كافة العمليات الداخلية والخارجية.

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما واقع اعتماد المؤسسات الخدمية على استراتيجية الجودة الشاملة بشكل عام، وعلى

مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة بشكل خاص؟

من خلال التساؤل المطروح نضع جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق واعتماد التحسين المستمر للجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

- ما واقع تطبيق واعتماد التركيز على العملاء في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

- ما واقع تطبيق واعتماد التدريب المكثف للجودة في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

بناء على التساؤلات المطروحة سابقا وللتعرف أكثر على موضوع الدراسة نقوم بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

**تعتمد المؤسسة المينائية بسكيكدة على استراتيجية الجودة الشاملة بدرجة عالية**

ومن خلال الفرضية الرئيسية نضع الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك درجة منخفضة من اعتماد المؤسسة المينائية بسكيكدة على مبدأ التحسين المستمر؛

- هناك درجة منخفضة من اعتماد المؤسسة المينائية بسكيكدة على التركيز على العملاء؛

- هناك درجة منخفضة من اعتماد المؤسسة المينائية بسكيكدة على التدريب المكثف للجودة.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز كيفية تحقيق المؤسسات الخدمية للاستراتيجية الجودة الشاملة، وإبراز الإطار المفاهيمي لهذه الأخيرة مع التطرق لكافة مكوناتها ومتطلباتها، وأهم الاستراتيجيات التي تركز عليها. وأيضا التوصل إلى أهم النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

في إطار تحليل ومعالجة إشكالية استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية وبالخصوص في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وبهدف اختبار الفرضيات المقترحة استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي. بغرض تحليل واستنباط المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري للدراسة، أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الجانب إلى تسليط الضوء على الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع الدراسة والمتعلق باستراتيجية الجودة الشاملة، وكذا عرض الأدبيات السابقة.

### 1.2 الإطار النظري للموضوع:

سنحاول من خلال هذا الإطار النظري التعرف على المفاهيم المتعلقة بالجودة واستراتيجية الجودة الشاملة، مع التطرق لمختلف الطرق والسياسات المتبعة من طرف المؤسسات الخدمية لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

## 1.2.2. من الجودة إلى الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم القديمة، حيث قدم حولها العديد من الباحثين والمفكرين توضيحات وتعريف لما لها من أهمية. من بين المفاهيم المقدمة من طرف الجمعية الفرنسية للتقنين **Afnor** ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 طبعة 2000 على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء" (Pillet, 2002, p. 21). كما أنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبائن، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى (Laudoyer, 2000, p. 50).

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية إلى الاهتمام الأكبر بالجودة الشاملة نظرا لكونها تشمل كافة الوظائف ومهام المؤسسة، ويعود الفضل في الحديث عن فكرة الشمولية في الجودة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين أجروا دراسات مطولة وضمنية في قضية الجودة وهم: إدوارد ديمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وأرماند فيجينوم. نلاحظ أول من استخدم مصطلح الشمولية: "الرقابة على الجودة الشاملة"، كان في إحدى المقالات التي قدمها فيجينوم ونشرت في مجلة: *Harvard Business Review*. (الدراسة، 2008، الصفحات 21-22)

انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى الاهتمام بكل كبيرة وصغيرة، بل شملت مصالح ووظائف المؤسسة والاهتمام بكل مستويات الهيكل التنظيمي (القمة-الإدارة الوسطى-التنفيذية) كذلك بكل مكونات المنتج من حيث السعر والنوعية والمدة. وصل وتوسع الاهتمام بالجودة الشاملة إلى أن تشمل كل الأعوان الاقتصاديين الذين يتعاملون مع ومن خلال المؤسسة، والذين يمكن تصنيفهم إلى زبائن تجاريين (زبائن مومنين) زبائن اجتماعيين (عاملين) وزبائن حكوميين (النقابات والدولة) (وآخرون، 13-14 ديسمبر 2010، صفحة 3). سنحاول التطرق إلى إعطاء مفاهيم حول الجودة الشاملة بالاعتماد على إسهامات وأراء الباحثين في تحديد مفهوم الجودة الشاملة من خلال التعاريف التالية:

- عرفها L'afzero على أنها: "التسيير والإلتقان لأطراف الإدارة بالمؤسسة، فهي مجموعة من المبادئ وأطراف المنظمة ضمن الاستراتيجية العامة، فهي شاملة لتعبئة كامل المؤسسة من أجل تحقيق

أفضل رضا للعملاء وبأقل التكاليف" (Céritti, 1988, p. 23). من خلال هذا التعريف نجد أن الجودة الشاملة مفهوم شامل لكل الوظائف والطرق وهي من ضمن استراتيجية المؤسسة، هدفها تحقيق رضا العميل.

- عرفت على أنها: "تحقيق الجودة هو نتيجة مباشرة للظروف والعمليات الداخلية والهياكل التي تقوم بها عملية الإنتاج، أما إضافة كلمة الجودة الشاملة هي ان تشمل أوسع معانيها، أي تشمل منتجات وخدمات وعمليات وأوسط العمل ويرمز لها ب: BIG Q مقارنة بالجودة ذات المعنى الأضيق Little Q والتي تركز على جودة أحد العناصر وليس جميعها" (وآخرون م.، 2009، الصفحات 44-45).

- عرفت أيضا على أنها: "مكن تقسيمها إلى مفهوم الجودة الذي يتمثل في تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة مقابل قياس متطلباته الخاصة والعامة والتي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية، أما فيما يخص الشاملة، فهي تشمل العمليات بما يضمن تحقيق التسلسل الجيد للقيمة إلى الزبون" (زيدان، 2010، صفحة 75). من خلال هذا التعريف فهو فصل المفهوم إلى قسمين الجودة والشمولية.

- كما عرفت أيضا على أنها: "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في نشاطات ووظائف المؤسسة" (Wissler, 1983, p. 144). من خلال هذا التعريف فإن الجودة الشاملة هي نشاط تعمل على تلبية الزبائن ويتحكم بالمؤسسة ككل.

من خلال كل ما سبق من مجمل التعاريف، يمكن القول أن الجودة الشاملة لا تقتصر فقط على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود أفراد المؤسسة، فهي مدخل استراتيجي شامل لكل الوظائف من أجل تحقيق وإشباع رغبات المستهلكين والعمل على التحسين المستمر.

## 2.2.2 مفهوم استراتيجية الجودة الشاملة

تطور مفهوم الاستخدام الاستراتيجي للجودة لدى المؤسسات استجابة للأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة في الوقت الحاضر، والتي يؤكد فيها العملاء حرصهم في الحصول على منتجات عالية

الجودة بحيث أصبحت الجودة إحدى أهم المتغيرات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لدخول الأسواق العالمية والمحافظة على ربحيتها. هناك دراسات قامت بها بعض الشركات أبرزت أهمية الجودة الشاملة إلى جانب استراتيجية المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية تتضمن لها البقاء في الوقت الحاضر. ففي عام 1972 استخدمت مجلة فورتنش أردوس لإجراء دراسة ميدانية شملت أكثر من ستة آلاف مدير إداري ومحلل مالي لأكثر مئتي شركة أمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى تصنيف أفضل عشر شركات فيها يتعلق بعشر صفات شملت الوضع التنافسي، وكفاءة الإدارة وقيمة الاستثمار طويل الأمد والاستخدام الأمثل لموجودات الشركة، وجودة المنتج. قد أظهرت نتائج الدراسة أن جودة المنتج وكفاءة الإدارة أهم صفتين في هذا التصنيف. كما أجرت شركة جنرال إلكتريك دراسة أخرى شملت خمسين شركة عالمية، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على الجودة لدى الشركات الرائدة في اليابان وأمريكا وأوروبا وأظهرت أهمية استراتيجية الجودة. (الدراركة، 2008، صفحة 68)

عرفت استراتيجية الجودة الشاملة على أنها: "ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الذي تعني بوضع الأهداف الاستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في أنشطة المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها" (الطاهر، 2010، صفحة 141).

من خلال ما سبق، نستنتج أن الجودة الشاملة أصبحت كمنهج واستراتيجية متكاملة، الضمان الأساسي والوحيد في تحقيق الميزة التنافسية في نشاطات المؤسسة الأساسية، والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم، وبقائها واستمراريتها في السوق.

### 3.2.2 متطلبات التطبيق الفعال للجودة الشاملة

يوجد العديد من الطرق المختلفة للجودة الشاملة، إلا أن معظمها تشترك في بعض العناصر الأساسية، التركيز على العميل وتوجيه العملية، التحسين المستمر، التدريب والتعليم وفرق العمل، بالإضافة إلى الإدارة بالحقيقة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي. هذه المتطلبات تمكن المؤسسة من خلق ميزة

تنافسية، بحيث تسمح هذه الأخيرة في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا لتفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج مميز (زيد و بوطلاعة ، أبريل 2018، صفحة 78). وتمثل فيمايلي:

أ- التركيز على العميل وتوجيه العملية: يمثل العميل العنصر الأساسي في الحكم على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة، لذلك يتطلب فهم احتياجات العميل، والحفاظ على سرعة متطلبات الأسواق المتغيرة. يجب أن ترتبط احتياجات العميل ارتباطا وثيقا بأنشطة التخطيط الاستراتيجي وتصميم المنتج وتحسين العملية. تقوم بعض الشركات التي يقودها العميل بقياس العوامل التي تؤدي إلى إرضائه، حيث تبحث الشركة من خلال تفرجها من عملائها على ما يريده العميل وعن كيفية وطريقة استخدامها للمنتج، وتتوقع الاحتياجات التي لا يستطيع العميل أن يعبر عنها. إن هذا العنصر الهام للجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة كما يزيد من قدرتها التنافسية. كما العمل على أن تكون العملية تتابعا لمختلف الأنشطة التي تستهدف تحقيق نتيجة معينة، بحيث تكون العملية إجابة للتساؤل التالي: كيف ينتج العمل قيمة للعملاء؟ تشمل العملية مختلف العمليات المكونة لعملية الإنتاج. كما تدخل ضمن العملية كافة عمليات التشغيل والحفظ والتجميع والموافقة على القروض. (دلين، 2009، صفحة 41).

ب- التحسين المستمر: يطلق على التحسين المستمر بـ: KAIZEN وهي كلمة من أصل ياباني مكونة من قسمين: KAI يعني التحسين وZEN يعني الجيد، وبذلك تعني كلمة الكايزن إحداث تغييرات للأفضل، وقد تم اعتماد هذا المفهوم من طرف الياباني MASSAKI IMAI سنة 1986 في كتابه "الكايزن مفتاح نجاح المنظمات اليابانية"، حيث اعتبره مفهوما إداريا شاملا كأساس للتحسين المستمر (السلمي، 1995، صفحة 81). ويعتبر التحسين المستمر فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر وتشمل هذه العملية على المعدات، الطرق، الخدمات، والأفراد، وهذا يستدعي إلى تغيير النظرة التقليدية التي كانت تقصد الصيانة والإصلاح للحالات التي يصل فيها البعض إلى التعطل والتوقف إلى ضرورة

إجراء التحسين والصيانة بشكل دوري ومستمر قبل الوصول إلى حالات التوقف (البكري، 2002، صفحة 233). يكون التحسين المستمر من خلال إدارة النظم والعمليات، ويتطلب تحقيق مستويات الأداء بطريقة جيدة. يعمل التحسين المستمر على تحسين المنتجات والخدمات وعمليات النظم بالإضافة إلى التعليم.

ج- التدريب والتعليم وفرق العمل: فبالنسبة للتعليم يشير إلى فهم لماذا لم تنجح التغييرات؟ وهو يشمل على أربعة مراحل أساسية: التخطيط، تنفيذ الخطط، تقويم التقدم ومراجعة الخطط بناء على نتائج التقويم. إن التدريب والتعليم نقطة أساسية في الجودة الشاملة بحيث التدريب يعتبر وسيلة لتنمية إمكانيات العاملين ضمن وظائفهم بما يحقق الإنجاز الأمثل فهو يحتل أهمية متميزة، لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة لتعزيز معرفة العاملين، حيث يؤدي التدريب إلى تأهيل الأداء الفعال وحل مشاكل متعلقة بالجودة الشاملة. (ريادة، 2011، صفحة 882).

إلى جانب ما ذكر، هناك الإدارة بالحقيقة التي تعتمد على القرارات الناجمة على خلفية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية، والتخطيط السليم وتحديد الأهداف الواقعية وسبل تحقيقها، وحل المشكلات من خلال تحديد الأسباب الجذرية واقتراح أنظمة جديدة لتفادي الأخطاء نفسها بالمستقبل (الراشد، 2011، صفحة 16). والقيادة والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تكون القيادة للجودة من مسؤولية الإدارة العليا، ولها دور كبير في تحقيق الجودة الشاملة من خلال عملية التخطيط والمراجعة لأداء المؤسسة.

#### 4.2.2 استراتيجيات الجودة الشاملة المطبقة في المؤسسات

تتكون استراتيجية المؤسسة من عدد من الاستراتيجيات، فهناك استراتيجية الإنتاج، استراتيجية التسويق، استراتيجية الجودة والاستراتيجية المالية وغيرها وذلك بحسب أنشطة أو وظائفها، فكل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة هناك استراتيجيات خاصة بها. ومن بين أهم الاستراتيجيات المتبعة في المجال الجودة الشاملة مايلي: (جودة، 2010، الصفحات 122-123)



- أ- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة: يكون رئيس مجلس إدارة المؤسسة أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة في الجودة. تستلزم هذه الاستراتيجية وجود مايلي:
- سياسات مكتوبة للجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين، وتعتبر سياسات الجودة مرشد عام للموظفين أثناء تأدية واجباتهم؛
- قد تتضمن هذه السياسات التأكيد على ضرورة أن تكون جهود التحسين مستمرة او التركيز في أنشطة الجودة على التأكيد على الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلا من ضبط الجودة واكتشاف الأخطاء لتصحيحها أو أي سياسات أخرى تتعلق بالوصول إلى مستويات عالية من الجودة؛
- وضع اهداف للجودة الشاملة لجميع الوظائف في كافة المستويات وخصه تلك الهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة؛
- توزيع المسؤوليات عن أنشطة الجودة الشاملة؛
- تمكني العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة. يقول هيكوش: "بأن استراتيجية الجودة الشاملة يجب ان تتضمن منح صلاحيات مناسبة للموظفين تمكنهم من ممارسة صلاحياتهم.
- ب- تدريب الجودة المكثف: على الرغم من أن تدريب الجودة الشاملة يبدأ من الأعلى إلى الأسفل، إلا أنه في النهاية يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة حيث يقود تدريب الجودة الشاملة المكثف لكل فرد في المؤسسة إلى فهم أنشطة الجودة الشاملة. يمكن أن يتخذ التدريب المكثف على الجودة الشاملة عدة أشكال من أهمها الندوات وورشات العمل والتي تعقد الإدارة العليا والوسطى والدنيا ولباقي الموظفين المهمين في المؤسسة وتهدف إلى بلورة أهمية الجودة وتوضيح كيفية قيام الإدارة العليا برفع كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة من خلال ضبط الجودة.
- ج- التركيز على العملاء: قد تسعى المؤسسات إلى التركيز من حيث دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبية هذه الاستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء وأدواتهم

وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة الحالية منها والمستقبلية. كما تتطلب هذه الاستراتيجية كذلك إلى إجراء دراسات مستفيضة عن المؤسسات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

د- تحسين الجودة الشاملة: تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير العمليات داخل المؤسسة، والتي قد تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والشراء والتصنيع والتوزيع وغير ذلك. هذه العمليات قد تكون غير كفؤة ومتداخلة فيما بينها بحيث تؤدي إلى زيادة التكلفة وإلى عدم رضا العملاء عن المنتج مما يقود إلى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها، وينبغي أن يتضمن برنامج تحسين الجودة جمع المعلومات عن تكلفة الجودة السيئة وخاصة التكلفة المخفية.

هـ- الضبط الإحصائي للجودة الشاملة: تقوم الكثير من المؤسسات باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والعمليات، حيث تستخدم هذه المنظمات المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتباين والارتباط والانحدار في ضبط الجودة. هنالك سبعة أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال: شكل الانتشار، تحليل باريتو، خريطة السبب-الأثر، خريطة تدفق العمليات، قائمة المراجع، خريطة المتابعة، خرائط الرقابة، وتساعد هذه الأدوات في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل وتوظفه لتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها.

## 2.2.5 علاقة استراتيجية الجودة الشاملة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة

يمكن توضيح العلاقة بين استراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الجودة الشاملة على النحو التالي:

(الطاهر، 2010، صفحة 144)

- تحديد المؤسسات استراتيجية الجودة الشاملة ضمن إطار الاستراتيجيات العامة لها واستراتيجية الجودة الشاملة ماهي إلا جزء من سياسات الإنتاج؛

- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد استراتيجية الجودة، ومدى توافر

المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة الشاملة؛

- من الضروري أن تكون استراتيجية الجودة الشاملة محددة ومعروفة ككافة الجهات سواء داخل أو خارج المؤسسة، من العاملين ورجال الإدارة والموردين المتعاملين مع المؤسسة، كذلك العملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة؛

- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات، وذلك حتى يتم تدبير المواصفات والمعايير الموضوعه؛

- بالنسبة للرقابة على الجودة يمكن الحديث عنها من خلال أربعة أنواع لها وهي: الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج، الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي، الرقابة على الإنتاج النهائي قبل إيصاله إلى العملاء، والرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك؛

- ضرورة حصول التغذية الراجعة وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها وذلك حتى يتم اتخاذ إجراءات علاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل وإعادة النظر في استراتيجية الجودة الموضوعه ومدى كفاية موارد المؤسسة.

## 2.2 الدراسات السابقة:

1- دراسة بعنوان: "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة حالة: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-"، من إعداد: إلهام يحيوي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2008: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة ومؤسسات الإسمنت خاصة، من حيث مدى تطبيقها لنظام إدارة الجودة وفق مواصفات الإيزو 9000 وشهادات الجودة المتحصل عليها، لتسعي بذلك إلى توضيح مساهمة الجودة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة في مجال صناعة الإسمنت، وكذا دراسة وتحليل تكاليف الجودة بإحدى شركات هذا القطاع. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة وفقا لمعايير الإيزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية العاملة في مجال الإسمنت له دور إيجابي في تحسين الأداء الكلي لهذه الأخيرة.

## 2- دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، من إعداد:

أحمد بن عيشاوي، أطروحة دكتوراه في العلوم، جامعة الجزائر3، 2008: عملت هذه الدراسة على استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري متكامل يحث على إتقان الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار، ثم محاولة التعرف على الذي يدعو من جهته إلى تحقيق الجودة وفق المعايير المتفق، ISO طبيعة العلاقة التي تربطه بمدخل 9000 عليها دوليا. توصلت الدراسة إلى أن المنهجية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر تتحقق من خلال تحديد مجموعة من العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات، التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى، حيث تمثلت هذه العناصر تحديدا في ضرورة التحكم اللازم في مهارات وتقنيات التسيير وإتقان تطبيقاته الذي يعد الأرضية الصلبة والقاعدة المتينة التي يشترطها بناء مشروع إدارة الجودة الشاملة من خلال تدريب وتحفيز العنصر البشري.

## 3- دراسة بعنوان: "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، من إعداد: عبد العزيز عبد العال

زكي عبد العال، أطروحة دكتوراه، المركز الاستشاري البريطاني، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة، ماي 2010: هدفت الدراسة إلى التعرف على علم إدارة الجودة ومكوناته وتطبيقاته وتطور مفاهيم الجودة بالإضافة إلى دراسة نظام الإيزو من كافة الجوانب والتعرف على أهم متطلبات الإيزو طبقا للمواصفة الداخلية وتبيان الدراسة المراجعة الداخلية على الجودة وإبراز مختلف جوائز إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى وعي المنظمات بقيمة إدارة الجودة لما يعطيه من مصداقية، ودعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيمانا بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل.

## 3. الإطار التطبيقي

### 1.3 لمحة عن ميناء سكيكدة:

يحتل ميناء سكيكدة المرتبة الثانية من حيث النشاط التجاري بعد ميناء الجزائر العاصمة والمرتبة الثانية بعد ميناء أرزيو من حيث النشاط البترولي. ويضم مينائين تجاريين أحدهما يختص بنقل المحروقات أما

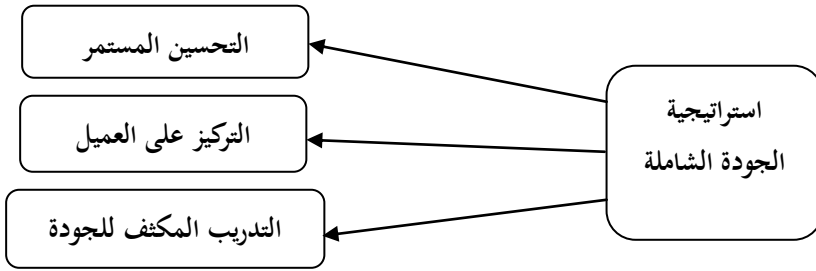
الثاني فيختص بنقل البضائع. يعد من أهم الموانئ الجزائرية حيث يعالج أكثر من 25 بالمئة من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر. كما قدر رقم أعمالها ب: 4 ملايين خلال سنة 2006.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر العينة كافة الإطارات الدائمين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وهذا بعد استشارة المختصين في حصر العينة. تضم المديرية العامة 53 عاملا، تم توزيع استبيان على العدد المكون للعينة، تم استرداد 45 وذلك لوجود بعض الاستبيانات الغير صالحة للدراسة، وبعض العمال في عطلة، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وشمولية.

### 3.3 هيكل الدراسة:

شكل 1: هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

### 4.3 صدق الأداة وثباتها:

يعتبر صدق أداة الدراسة شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، لقياس مدى ثبات أداة الراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث يعد هذا المقياس جيدا وملائما إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن 70% وبالتالي فإنها تكون مقبولة. وكانت النتائج كمايلي:

**الجدول 1: معاملات ثبات الاستبيان**

اسم المتغير	استراتيجية الجودة الشاملة
معامل الثبات ألفا كرونباخ	0,910

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات أعلى من 0.70 وبالتالي فإنها مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

**5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تتطلب الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي: يساعد هذا الاختبار على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، تم استخدامه لقياس مدى دلالة إجابات المبحوثين على مستوى استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، ونظرا لكون مقياس ليكارت الخماسي فإن المتوسطات الدالة هي تلك التي تفوق المتوسط الفردي والمقدر ب: 3 نظرا لكونها قيمة محايدة.

- الانحراف المعياري: وهو واحد من أهم مقاييس التشتت، حيث استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة.

**6.3 تحليل نتائج الاستبيان:**

إن قياس مستوى استراتيجية الجودة الشاملة يتطلب قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونظرا لاستخدامنا مقياس ليكارت الخماسي فإن المتوسطات الدالة هي التي تفوق القيمة 3 كون المقياس خماسي يبدأ من القيمة 1 وينتهي بالقيمة 5، وكانت النتائج كالتالي:

**1.6.3 مستوى التحسين المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة:**

نستعرض في هذا الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التحسين المستمر كونه البعد الأول المكون للاستراتيجية الجودة الشاملة بالمؤسسة المبحوثة، وتمثلت النتائج في:

الجدول 2: بيانات التحسين المستمر

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	2	0.787	3.10	تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة
متوسط	3	1.357	3.00	تعمل الإدارة على دمج استراتيجية الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة
ضعيف	6	1.120	2.82	تحرص المؤسسة على تهيئة وسائل اتصال بصورة مستمرة
ضعيف	4	1.212	2.94	تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالجودة الشاملة
ضعيف	5	1.222	2.92	تتحمم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة
ضعيف	7	1.222	2.71	تتحمم المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة لتخفيض التكاليف
متوسط	1	0.731	3.12	تعد الجودة من المؤشرات الأساسية للمؤسسة في تقويم أداء كل قسم فيها
ضعيف	4	0.956	2.94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى التحسين المستمر أن هناك مستوى ضعيف بمتوسط عام بلغ 2.94 وهي قيمة أقل من المتوسط الفرضي، الذي يبلغ 3، باعتبار أننا استعملنا مقياس ليكارت الخماسي في أغلب العبارات. كما تعكس بعض العبارات الضعف من بينها العبرة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي، رغم تسجيل مستويات متوسطة في العبارات الأخرى. إلا أن المتوسط العام لم يتأثر

بالقيم الضعيفة. كما أن الانحرافات المعيارية المسجلة في البيانات كانت مرتفعة نسبيا، وعليه فإن بيانات الجدول تدل على مستوى ضعيف للممارسات التحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة.

### 2.6.3 مستوى التركيز على العميل في المؤسسة المينائية بسكيكدة:

تمثل النتائج الموالية في المستويات الخاصة بعدد التركيز على العميل في المؤسسة المبحوثة:

الجدول 3: بيانات التركيز على العميل

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	4	0.930	3.23	تعمل المؤسسة على تحليل احتياجات الزبائن
متوسط	1	0.942	3.48	تقوم المؤسسة باستقبال الشكاوى فيما يخص الخدمة المقدمة
متوسط	7	0.570	3.12	تحرص المؤسسة على حسن معاملة العملاء
ضعيف	8	0.779	2.84	تلتزم المؤسسة بتقلص الخدمة للعميل في الوقت المحدد
متوسط	6	0.683	3.17	تعمل المؤسسة على امتلاك المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء
متوسط	2	0.927	3.33	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح
متوسط	3	0.856	3.28	تهتم المؤسسة بالعملاء اهتماما شخيصيا
متوسط	4	0.667	3.23	تسعى المؤسسة على وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين
متوسط	5	0.460	3.21	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أظهرت بيانات التركيز على العميل مستويات متوسطة في أغلب العبارات، وانعكس هذا على المتوسط العام الذي بلغ 3.21 بقيمة تفوق المتوسط الفرضي، وانحراف معياري ذو مستوى ضعيف مما



يعني أنه لا توجد فروقات كبيرة في إجابات الباحثين، وعليه نستنتج أن هناك مستوى متوسط لممارسات التركيز على العميل في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

### 3.6.3 مستوى التدريب المكثف للجودة في المؤسسة المينائية بسكيكدة:

نستعرض في هذا الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التركيز المكثف للجودة كونه البعد الثالث المكون للاستراتيجية الجودة الشاملة بالمؤسسة المبحوثة، وتمثلت النتائج في:

الجدول 2: بيانات التدريب المكثف للجودة

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	1	0.637	3.58	تقوم المؤسسة بتنظيم ورشات عمل من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة
متوسط	2	0.643	3.48	تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى المنع من وقوع الأخطاء
متوسط	6	0.555	3.17	تساهم برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة في إعداد إطارات متخصصة تنافس المؤسسات الأخرى
متوسط	4	0.648	3.28	تدعم المؤسسة سياسة تكوين فرق العمل الخاصة بحل المشاكل
متوسط	5	0.958	3.23	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين
متوسط	3	0.473	3.35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن هناك مستوى متوسط للتدريب المكثف للجودة في المؤسسة المبحوثة، حيث فاق المتوسط العام قيمة المتوسط الفرضي، حيث سجلت أكبر المتوسطات الأخرى قيمة 3.58 وهو مستوى قريب من القوي، في حين تراوحت المتوسطات الأخرى: بين 3.48 و3.23. كما أكدت

النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات الباحثين، بمعنى أن إجاباتهم تتفق في مجملها. وعليه يمكن القول أن هناك مستوى متوسط لممارسات التدريب المكثف للجودة في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

#### 4. خاتمة:

بعد تناولنا لموضوع الجودة الشاملة واعتبارها استراتيجية لا بد ان تطبق وتعتمد في المؤسسة، بجزئها النظري والتطبيقي، تبين لنا أن الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتطويرها، وأيضا تعمل على خلق قيمة مضافة. كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن مفهوم الجودة والجودة الشاملة مر بالعديد من المحطات التاريخية والتطورات ولم يأتي عبثا، بل كان وليد لمقترحات وبحوث مقدمة من طرف الباحثين والمفكرين. كونها تشمل المؤسسة والعمليات الداخلية ككل؛

- كشفت الدراسة أن الجودة الشاملة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وهي المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها؛

- كشفت الدراسة أن استراتيجية الجودة الشاملة تساهم وبشكل كبير في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الخدمية، وتترابط بينها وبين الاستراتيجية الكلية لهذه الأخيرة، كما مدخل هام من مداخل التطوير؛

- كشفت الدراسة أن هناك مستوى ضعيف لممارسات بعد التحسين المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة وذلك راجع لكبر حجم المؤسسة ونقص الكفاءات؛

- كشفت الدراسة ان هناك مستوى متوسط لممارسات التركيز على العميل في المؤسسة المينائية بسكيكدة حيث تعمل هذه الأخيرة على الأخذ بعين الاعتبار العميل وحاجياته ومتطلباته؛

- كشفت الدراسة أن هناك مستوى متوسط للتدريب المكثف للجودة في المؤسسة المينائية بسكيدة بحيث تعمل هذه الخبرة على عقد دورات تدريبية وتكوينية في مفهوم الجودة وتعميمه على كل المصالح الموجودة بها.

توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بمفهوم استراتيجية الجودة الشاملة من قبل الباحثين والمؤسسات الاقتصادية؛  
- حث المؤسسات على عقد المؤتمرات والندوات لفهم مفهوم الجودة الشاملة والتعامل معها كاستراتيجية؛

- تقديم الدعم المالي والمادي اللازم لتفعيل الأساليب الخاصة بتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

## 5. قائمة المراجع:

### • المؤلفات:

- 1- جيمس إيفن وجيمس دلين. (2009). الجودة الشاملة: الإدارة-التنظيم-الإستراتيجية. السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- 2- سليمان زيدان. (2010). إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 3- سونيا محمد البكري. (2002). إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 4- علاء فرج الطاهر. (2010). إدارة الموارد والجودة الشاملة. الأردن: دار الرياء للنشر.
- 5- علي السلمي. (1995). إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للإيزو 9000. القاهرة: دار عريب للطباعة والنشر.
- 6- مأمون سليمان الدراكة. (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 7- محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات-. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 8- محمد عبد العال وآخرون. (2009). إدارة الجودة المعاصرة. الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع.

### • المقالات

1- زكي أبو ريادة. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة عينة من المصارف التجارية الفلسطينية-. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، العدد: 4، فلسطين.

2- محمد بن عبد العزيز الراشد. (2011). إدارة الجودة الشاملة -دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية-. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد: 17، العدد: 2، السعودية.

3- جابر زيد، و محمد بوطلاعة . (أفريل 2018). المورد البشري والإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية لدى البنوك العمومية الجزائرية. مجلة اضافات اقتصادية، المجلد: 2، العدد: 3، جامعة غرداية، 73-92.

#### ● المدخلات

1- صوار يوسف وآخرون. (13-14 ديسمبر 2010). شروط إدارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في المؤسسة الجزائرية. ملتقى وطني: إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة. سعيدة: جامعة الطاهر مولاي.

#### ● المؤلفات الأجنبية

1- céritti, A. b. (1988). Implanter et gérer la qualité totale. Paris: Les éditions d'organisation.

2- Laudoyer, G. (2000). La certification ISO 9000. Paris: Edition d'organisation.

3- Pillet, D. d. (2002). Qualité en production de ISO 9000 à six sigma. paris: Edition d'organisation.

4- Wissler, E. c. (1983). Qualité etcompétitive des entreprises. Paris: éd economica