



جامعة البويناوية بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان:

أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة
دراسة حالة ملبنة ونيس بئر ولد خليفة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:
زمالة عمر

إعداد الطالبتين:

- تاونزة فاطمة الزهراء.
- بوسويل سعاد.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	ظريف عبد الله
مشرفا	د. زمالة عمر
ممتحنا	بن زهيبية محمد

السنة الجامعية: 2019 - 2020



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا بهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله

فالحمد والشكر لله عزوجل على تنويره للطريق المستقيم ومنحنا القوة والصبر
والإرادة لتحصيل العلم فلولا فضله ونعمته ما وصلنا الى اسمى مقامات العلم فادمها
نعمة يارب العالمين ونشكره على توفيقه لنا برحمته الواسعة وقدرته العظيمة

ومن باب قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

الى النبيوع الذي لايمل من العطاء الى من حاكت سعادتى بخيوط منسوجة من قلبها الى
والدتي الحنونة

الى من سعى وشقى الانعم بالراحة والهناء الذي لايبخل بشيء من اجل دفعي في
طريق النجاح الذي علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر الى والدي الغالي

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي الى اخواني واخواتي
الغاليات وازواجهن واولادهن الى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو
النجاح و الابداع الى من تكاتفنا يد بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا الى صديقاتي
زملائي

واقدم شكر لاستاذي عمر زمالة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله فائق الاصباح و خالق الأرواح الحمد لله ما قبل نجم و ادير و ما غسق ليل و ادرك
وما اشرق نهار الا به بيده العظمة و السلطان والقدرة و البرهان احمد ه كثيرا على حسن
توفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع الذي اهديه

الى الينبوع الذي لا يمل من العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها الى
والدتي الحنونة

الى من سعى وشقى الانعم بالراحة والهناء الذي لا يبخل بشيء من اجل دفعي في
طريق النجاح الذي علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر الى والدي الغالي

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي الى اخواني و اخواتي
الغاليات وازواجهن واولادهن الى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو
النجاح و الابداع الى من تكاتفنا يد بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا الى صديقاتي
زملائي

واقدم شكر لاساتذتي عمر زمالة

تاونزة فاطمة الزهراء

الى من احترقا لينيرا دربي الى اللذان يعجز اللسان عن تعداد فضائلها
الى الذي اعطى وضحي وكان صبره و حرصه واصراره يضيء حياتي والذي الحبيب
الى التي بعثت في نفسي الصبر و التفاؤل في تحقيق احلامي الى والدتي الحبيبة
الى كل اخواتي واخواني واصدقائي
الى عائلتي الثانية وزوجي الغالي
والى كل من قدم لي يد عون الى استاذي زمالة

بوسوبل سعاد

الملخص:

هذه الدراسة الحالية تأثير الإدارة الإستراتيجية على الجودة الشاملة الى محاولة التعرف على الإدارة الإستراتيجية بملبنة ونيس ومدى تأثير الجودة الشاملة فيها

_ كما هدفت الى تحديد العلاقة بين المتغيرين الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة أهمية تطبيق نظام الايزو 9000.

أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2019_2020 على مجتمع مكون من 40 عامل في ملبنة ونيس (بئر ولد خليفة) واستخدمت أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعطيات الميدانية وقد اعتمدنا في تحليل على برنامج spss23 توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها الإدارة الإستراتيجية لها دور كبير في

الكلمات المفتاحية الإدارة الاستراتيجية الجودة الشاملة الإيزو 9000.

This current study is the effect of strategic management on comprehensive quality to try to identify strategic management in Malabana and Nice and the extent of the impact of total quality on it

_ It also aimed to define the relationship between the two variables, strategic management and overall quality, and the importance of implementing the ISO 9000 system.

The study was conducted during the academic year 2019–2020 on a community of 40 workers in Malabana and Nice (Bir Walad Khalifa). The questionnaire tool was used as a basic tool in collecting field data. We relied on an analysis on the spss23 program.

Keywords Strategic Management Total Quality ISO 9000.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	الإهداء
.II	كلمة الشكر
.III	الملخص
.IV	فهرس المحتويات
.V	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ - ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة	
05	تمهيد
05	المبحث الأول: الخلفية النظرية للإدارة الإستراتيجية
05	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
05	1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها
07	2- أهمية الإدارة الإستراتيجية
08	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية
09	المطلب الثالث: خصائص ومراحل الاجدارة الاستراتيجية
13	المطلب الرابع: مستويات الإدارة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها
16	المبحث الثاني: الإطار النظري للجودة الشاملة الايزو 9000.
19	المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة.
22	المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة الشاملة.
23	المطلب الثالث: أسس وأهداف الجودة الشاملة.
25	المطلب الرابع: مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة.
26	المطلب الخامس: الايزو 9000.
27	المطلب السادس: علاقة الايزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة واهمية الحصول عليها.
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
30	المطلب الأول: عرض وتقديم الدراسات السابقة.
32	المطلب الثاني: مقارنة بين دراستنا بالدراسات السابقة.
32	المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة ملينة ونيس بئر ولد خليفة - عين الدفلى-	
34	المبحث الأول: دراسة حالة لمؤسسة ملينة ونيس بئر ولد خليفة - عين الدفلى-
34	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها وإمكانياتها.
36	المطلب الثاني: نشاط الملينة.
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
42	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
44	المطلب الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.
56	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات One Sample T.TEST
59	المطلب الخامس: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية. ONEWAY ANOVA.
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
72	قائمة المراجع
75	ملاحق

قائمة الأشكال والجداول

والملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصفوفة SWOT	35
02	الاختلاف بين الجودة الشاملة والايزو 9000	35
03	سلم ليكرت الخماسي	43
04	صدق وثبات أداة الدراسة	43
05	توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي	44
06	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	45
07	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	46
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	46
09	عرض نتائج المحور الاول	48
10	عرض نتائج المحور الثاني	51
11	عرض نتائج المحور الثالث	54
12	اختبار T المحور الإدارة الاستراتيجية	56
13	اختبار T المحور الجودة الشاملة	56
14	اختبار لاقوى عبارة في المحور الاول	57
15	اختبار لاقوى عبارة في المحور الثاني	57
16	اختبار لاقوى عبارة في المحور الثالث	58
17	ANOVA لمتغير العمر لمحور الإدارة الاستراتيجية	59
18	ANOVA لمتغير الجنس لمحور الإدارة الاستراتيجية	60
19	ANOVA لمتغير سنوات الخبرة لمحور الإدارة الاستراتيجية	60
20	ANOVA لمتغير العمر لمحور الجودة الشاملة	60
21	ANOVA لمتغير الجنس لمحور الجودة الشاملة	61
22	ANOVA لمتغير سنوات الخبرة لمحور الجودة الشاملة	61
23	ANOVA لمتغير العمر لمحور الايزو 9000	61
24	ANOVA لمتغير الجنس لمحور الايزو 9000	62
25	ANOVA لمتغير سنوات الخبرة لمحور الايزو 9000	62

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية	01
15	مستويات الاجدارة الاستراتيجية	02
44	توضيح معنى الجودة	03
44	الهيكل التنظيمي لملمة ونيس	04
46	توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي	05
46	توزيع افراد العينة حسب العمر	06
47	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
48	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبر	08

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
81	الاستبيان	1
84	قيمة الفا كرونباخ	2

مقدمة

توطئة:

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق غاياتها وأهدافها، وبناء مركز إستراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها والغرض من إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثابتة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية، والسياسية والاجتماعية، والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر، بحيث أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى والمتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الإستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون في درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية و المهارة التطبيقية في اتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر إستراتيجي راسخ ورصين يقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال أتباع مدخل الإدارة الحديثة التي عنها الإدارة الإستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات، ويمثل مفهوم الإدارة الإستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكاناتها تنافسية وذلك من خلال تطبيق الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، من هذا المنطلق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة ؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- _ هل تطبيق الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة ؟
- _ هل هناك تطبيق فعلي للإدارة الإستراتيجية في الملبنة ؟
- هل للإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق الجودة الشاملة بالملبنة؟
- ماهي أساليب ومحددات الإدارة الإستراتيجية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند أقل من 5% بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الجودة الشاملة في الملبنة؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند أقل من 5% بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين جودة المنتج والعمل؟
 - هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي (حول أثر الإدارة الاستراتيجية عند أقل من 5%؟
 - هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي (حول الجودة الشاملة عند أقل من 5%؟
- فرضيات الدراسة:**

- هناك علاقة ذات تأثير طردي بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند أقل من 5% بين الإدارة الاستراتيجية وبين تقيد المسؤول بتعليمات في المديرية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند أقل من 5% بي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي (حول أثر الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة أكبر من 5%.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية سنوات الخبرة حول أثر الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة أقل من 5%.

نموذج الدراسة:

يشمل نموذج الدراسة متغيرين أساسيين، الأول مستقل) الإدارة الاستراتيجية (والثاني) الجودة الشاملة) حيث يفترض النموذج وجود تأثير مباشر لمتغير الإدارة على المتغير الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التي يمكن حصرها فيما يلي:
- التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في ملبنة ونيس.
- التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية) النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة (على العاملين في الملبنة.
- التعرف على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة والايزو 9000 حسب المتغيرات الديموغرافية.
- التعرف على مدى تطبيق نظام الايزو 9000 في الملبنة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- أنها تدرس أحد أهم المواضيع الإدارية الإستراتيجية والجودة الشاملة
 - تتمثل أهمية الدراسة أيضا في أهمية الموضوع الذي يتناوله دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة
- أسباب اختيار الموضوع:**

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها:

-الشعور بأهمية الموضوع.

-تنافس بين المؤسسات من أجل تحديد المركز التنافسي وجودة المنتج

_المعايير التنافسية تعرف على خطوات وأساليب الإدارة

-بحكم الاختصاص في إدارة الأعمال وارتباط الموضوع بهذا الجانب.

حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- الحدود البشرية : اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في الملبنة
- الحدود الزمنية : تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2020/2019.
- الحدود المكانية : تم إجراء البحث في ملبنة ونيس بئر ولد خليفة.
- الحدود الموضوعية : يقتصر البحث على دراسة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على الجودة الشاملة.

منهج وأدوات الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أساس جميع البحوث والذي يستند في جوهره على الوصف والتحليل واستخدام الأسلوب الميداني لإظهار التوازن عند دراسة الأدبيات النظرية كأثر الإدارة الاستراتيجية على الجودة الشاملة وهذا بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وتصنيفها وتحليلها وتشخيص ظاهرة البحث بغية فهم الموضوع.

هيكل الدراسة:

الفصل الأول: لقد خصص للجانب النظري الذي جاء في تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة :

- الخلفية النظرية لأساسيات الإدارة الاستراتيجية.
- الخلفية النظرية الجودة الشاملة والايزو 9000 .
- الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ولقد خصص للجانب التطبيقي الذي يتمحور حول الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة ونظام الايزو تحديد واقع الملبنة محل البحث من خلال تحليل وتفسير البيانات توجيهها على شكل جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية والتعليق عليها مع ذكر النتائج المتحصل عليها.

وتم تلخيص أهم ما تناولته المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

والجودة الشاملة

المبحث الأول: الخلفية النظرية للإدارة الاستراتيجية.

يعتبر مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى انتهاجها وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في الأداء، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمؤسسات لكسب حصة أكبر في السوق، التي يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات. ويفضل الإدارة الاستراتيجية حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق، وسمحت ببناء استراتيجيات تنتهج أسلوب إداري حديث.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها:

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

قبل تعريف الإدارة الاستراتيجية لا بد من تعريف كل من الإدارة والاستراتيجية.

✓ تعريف الإدارة:

الإدارة هي علم وفن توظيف الموارد البشرية والمالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد، وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصميم الاستراتيجيات المساعدة في بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود التحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة كما يتطلب الأمر قيام المستويات العليا بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة للأداء المنظمة أو وظائفها وهي:

التسويق وإدارة العمليات والإنتاج والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، والبحوث والتطوير وهي ما تسمى بوظائف المنظمة.

وكذلك تعرف الإدارة بأنها " عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة وباستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة.¹

إذن الإدارة نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة بهدف التوصل إلى نتائج محددة وتم الاتفاق على أهميتها وضرورتها، إشباع رغبات معلومة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

✓ تعريف الاستراتيجية: تستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية STRATEJOS والتي ارتبط

مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطاتها.

¹ محمد حذفي محمد تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، قسم إدارة أعمال، جامعة النيلين، السودان، 2010، ص30.

تبع مصطلح الاستراتيجية من مصدرين رئيسيين هما: الاستراتيجية العسكرية، ونظرية المباريات باعتبارها أنهما يشكلان الأساس العلمي لمفهوم ومعنى الاستراتيجية، واستخدام لفظ الاستراتيجية منذ قرون طويلة. إذا يمكننا القول أن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.¹

✓ الإدارة الاستراتيجية:

عملية تقوم بها الإدارة العليا يتم من خلالها تحديد التوجيهات الطويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر الاستراتيجية الموضوعية.² تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها بما يسهم في بيئات الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك يعرف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.³ ويقصد بها أيضا العمليات التي تشمل عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات وتطبيق الاستراتيجيات وتقييمها.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي أسلوب إداري يعتمد التحرك المرهلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وعناصر البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) الذي يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدن المتوسط والطويل.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص22.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص267- ص270.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص18، ص19.

⁴ منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار المقرر، صنعاء، ص49.

ثانيا: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية في رفع أداء وفعالية المؤسسة مستقبلا و كذلك في العديد من النقاط منها: ¹
- 1- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعيا لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
 - 2- تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في الاستراتيجية.
 - 3- تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
 - 4- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
 - 5- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
 - 6- تعمل على توفير فرص مشاركة جميع الجهود والإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
 - 7- تساهم في تحديد توجهات المستقبل إلى أين توجه المنظمة؟
 - 8- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
 - 9- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية تتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والبرامج. ²
- وما سبق يمكن القول إن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية تمكن العمل الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية.
- 10- تشجيع على بلورة والتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.
 - 11- تمكن الإدارة الاستراتيجية من تحقيق أعلى مستويات الأداء. ³
 - 12- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.
 - 13- تنمية عادات التفكير في المستقبل.
 - 14- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.
 - 15- توفير فرص مشاركة لجميع المستويات الإدارية في العملية ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص20.

² فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص20.

³ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص19، ص20.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية.

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي فوق للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2- اتخاذ قرارات عامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.¹

5- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة في الإدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

6- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودوره ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

7- تجميع البيانات على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلا من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).

8- إيجاد نظام الإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساس العدمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.

9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين بتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة. وتهدف الإدارة الاستراتيجية كذلك إلى:

¹ كباب منال، دور الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، سطيف، 2017، ص14، 15.

- 10- تسهل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك من الإدارات بوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل من جهات النظر المختلفة.
- 11- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- 12- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.¹
- المطلب الثالث: خصائص ومراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.**

أولاً: خصائص الإدارة الاستراتيجية.

- للإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة بها، لتحقيق الفعالية لممارسة والمتمثلة في الآتي:
- الإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية، لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة.²
 - الإدارة الاستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات، ومن ثم لا بد لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
 - تتأثر فعالية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية.³
 - جميع مهام الإدارة الاستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.
 - يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الاستراتيجية والذي هو تكثيف العمل وتتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة.⁴

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص7.

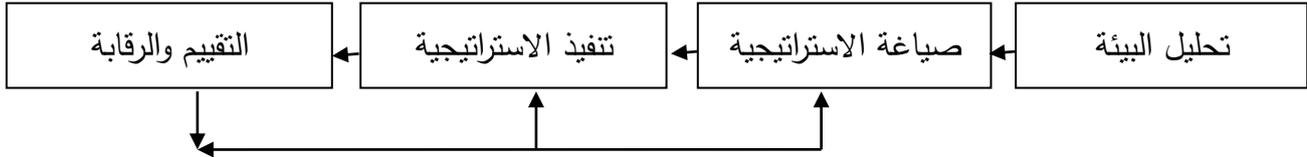
² ماجد أنور عشقي، التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص2.

³ محمد عبد الوهاب كشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010، ص22.

⁴ جواد كاظم لفتة، الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص333.

ثانيا: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

لقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية حول مراحل أو عمليات الإدارة الاستراتيجية إلا أن الأغلبية يراها لا تخرج عن ثلاث مراحل (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) مع وجود اختلاف في تفاصيلها، إضافة إلى عدم وجود خطوط فاصلة بين كل مرحلة وأخرى والشكل رقم 1 يوضح هذه المراحل. الشكل رقم 01: المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: محمد حذفي محمد تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية، قسم إدارة أعمال، جامعة النيلين، السودان، 2010

1- مرحلة صياغة الاستراتيجية:

إن الإدارة الاستراتيجية تتكون من حزمة متكاملة ومتراصة من الأنشطة والعمليات التي تتدفق انطلاقاً من مرحلة رؤية عامة ورسالة واضحة ودقيقة لمؤسسات الأعمال كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى تحقيق التوازي والتكيف البيئي.

✓ الرؤية الاستراتيجية:

هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.¹

✓ تحديد الرسالة:

- مفهوم الرسالة: هي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردتها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

- عناصر الرسالة: تختل الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد ويعتقد معظم الممارسين الأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد أن تتميز بتسعة مكونات أساسية تتمثل في: العملاء، السلع والخدمات، الأسواق، التكنولوجيا، الاهتمام بالبقاء والربحية، الفلسفة، مفهوم الذات، الاهتمام بالصورة العامة، الاهتمام بالعاملين.

✓ وضع الأهداف الاستراتيجية.

¹محمد حذفي محمد تبيدي، مرجع سبق ذكره، ص58.

تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الأهداف والغايات بغية تحويل الرسالة والرؤية الاستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء وفق ذلك فإن الغايات والهداف تمثل التزام من المؤسسة بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستوى معين من الإنجازات.

✓ تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية.

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دور هام في الصياغة الاستراتيجية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ، وكذا فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المؤسسة، وذلك بتقييم ودراية مكونات كل من البيئة الداخلية والخارجية.¹

الجدول رقم 01: مصفوفة SWOT.

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
		الفرص
		التهديدات

المصدر:نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص75.

✓ الخيارات (البدائل) الاستراتيجية:

انطلاقاً من القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة والفرص المتاحة من جهة والتهديدات التي تواجهها من جهة أخرى، وبعد القيام بوضع البدائل الاستراتيجية على المستويات المختلفة في المؤسسة، تبدأ عملية المفاضلة بين مختلف البدائل ليتم اختيار أفضلها وفق ما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة.²

***مفهوم البديل الاستراتيجي:** البديل الاستراتيجي هو نتيجة تفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى وفقاً لهذا تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموازنة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية، مما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة، الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة، وطبيعة

¹نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص75، ص76.

² عبير محمد حسون كرماشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، العدد التاسع عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010، ص140.

المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه، وكذلك الموازنات، وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل التالية:¹

- تكوين البدائل: أي البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة من خلال انتهاز الفرص، أو الحد من تهديدات البيئة.

- تقييم البدائل: من خلال عدة معايير (التوافق، التطابق، القبول، المنفعة، الميزة التنافسية).

- الاختيار الاستراتيجي: حيث تقوم المؤسسة بالاختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المؤسسة بديل واحد أو أكثر، تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

¹ عبير محمد حسون كرماشة، نفس المرجع السابق، ص 140.

المطلب الرابع: مستويات الإدارة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها.

أولاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية.

عند دراسة الإدارة الاستراتيجية من الضروري أن ينظر إلى المستوى الذي يتم عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية وأساليبها ومفاهيم متعلقة بها والتي يمكن تطبيقها على جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم والربحية والغير ربحية، بحيث لا يمكن إدارة هذه المنظمات بنفس الأسلوب ومن أجل تسهيل العملية الإدارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها إلى عدد من الوحدات الاستراتيجية التي تعمل بصورة منفصلة. بحيث يمكن أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي وفيما يلي شرح هذه المستويات.

1. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: هي الاستراتيجية التي تركز على المنظمة كلها ويتركز الاهتمام

الأساسي لها في تحديد مجالات الأعمال (الأنشطة) التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها، بحيث تركز على نشاط واحد (صناعة، أغذية) أو تركز على عدة أنشطة مرتبطة وغير مرتبطة (أغذية، ملابس، الإلكترونيات، سيارات... الخ، والمسؤولية الكبرى في وضعها تقع على الإدارة العليا، وإطارها الزمني طويل المدى.

2. الاستراتيجية على مستوى القطاع (الأعمال): هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات

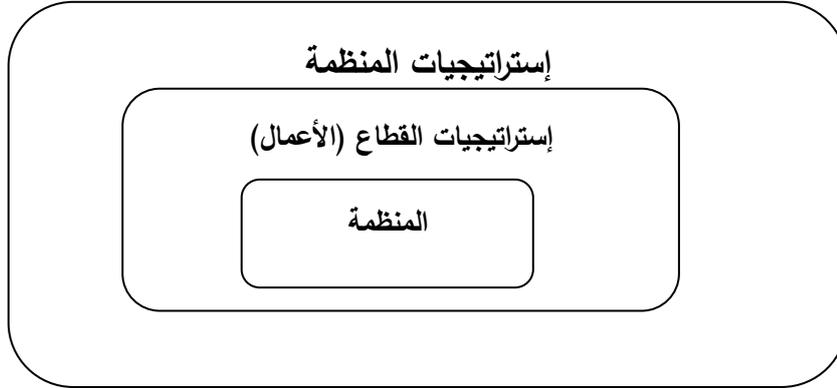
الأعمال للسيارات فقط وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع (السيارات) أو تهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق ذو الدخل الكبيرة، ومجال عملها محدود نسبياً مقارنة بمقرنتها بإستراتيجية المنظمة وتطبيق على وحدة أعمال مفردة أو وحدة الأعمال إستراتيجية ليضم مجموعة من الأقسام.

3. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: هي تلك الإستراتيجية التي تسعى إلى تحسين فعاليات الوظائف

الأساسية للمنظمة (إنتاج، تسويق... الخ)، وتحقيق فعاليات الوظائف المنظمة من خلال وضع إستراتيجيات لكل وظيفة بتحقيق الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء على مستوى كل وظيفة من وظائف وباختصار فإن إستراتيجية كل وظيفة هي الإستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف.¹

¹ منصور محمد إسماعيل بن عراقي، مرجع سبق ذكره، ص 29، ص 30

الشكل رقم 02: مستويات الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: منصور محمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ومنظمات الأعمال تستخدم الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات في الوقت نفسه كما أن هذه الإستراتيجية تكمل وتدعم بعضها البعض، أما الإستراتيجية الوظيفية فإنها تدعم إستراتيجيات الأعمال التي بدورها تدعم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة.

ثانيا:التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتمثل في:

- 1- زيادة معدلات التغيير: إن دخول منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية وظهور ثورة المعلومات والاتصالات وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير أمام الإستراتيجيتين في منظمات الأعمال.
- 2- شدة المنافسة: يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة م السوق، ولن تأتي إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.
- 3- التغيرات التكنولوجية: تعتمد العديد من المنظمات على بعض في الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقع زمانيا أو مكانيا ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد ذلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا.
- 4- عجز الموارد المتاحة وندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية في الموارد المائية والطاقة، وعجز بعض الموارد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.
- 5- عولمة الإدارة فكرا وتطبيقات في بيئة الأعمال التي تتواجه فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.
- 6- الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئية الديموغرافية...الخ.¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 18، ص 19.

المبحث الثاني: الإطار النظري للجودة الشاملة الايزو 9000.

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه قصد تطوير وتحسين نوعية أداء منتجاتها وخدماتها لتتمكن من مواجهة التحديات والمنافسات الشديدة التي يشهدها السوق بمختلف منتجاته المحلية والأجنبية، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة المتميزة ومن أجل التعرف أكثر على هذا المفهوم الإداري الحديث سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الجودة الشاملة وأبعادها وفوائدها، وأهم مبادئها ومتطلبات ومراحل تطبيقها وكذلك نبين أهم الأخطاء والمعوقات التي يمكن أن تتعرض إليها المؤسسة أثناء تطبيقها لهذا الأسلوب الإداري الحديث.

المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة.

أولاً: تعريف الجودة.

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف مفهوم الجودة Quality وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها وبصرف النظر عن هذه الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق للمفهوم.

- يعرف cannel الجودة بأنها الأداء المتميز للمنتج بينما يقول Rokerand abouzeid إن الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا "NEDO" بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع" كما يؤكد carvain إن للجودة ثمانية مكونات هي كما يلي:¹

- التطابق.
- القيمة.
- الملامح.
- التحمل.
- الجودة المتوقعة.
- الاعتمادية.
- إمكانية الخدمة.

- ويعرفها (JOHNSON) بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه".

- كما عرفها بات كوفمان وسندي واتمور:

¹ محفوظ أحمد، جودة الإدارة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص13.

"هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة إتقان الأعمال من أول مرة وهي أيضا: مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة وقد قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريفها: أنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية".

*الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا للإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما.

في الضوء التعريف السابق، فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي مايلي:

-تقديم أفضل ما يمكن لدى المؤسسة لعملائها، من أجل أَرْضائهم وكسب ثقتهم.

-الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى درجة عالية من الجودة، فلا مجال للصدفة أو التخمين

-الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.

-الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث، إنتاجية أو تقديمه وفق ما يريده ويرغبه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء.

-إن تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

- وتعرف أيضا الجودة بأنها "القابلية التي يتمتع بها المنتج (أو الخدمة)، لإرضاء حاجة المستهلك في أحسن ظروف للاستعمال ويقاس الرضا بالنتائج المتحصل عليها من استعمال المنتج مقارنة بمنتج منافس أو مثالي، وتحدد الحاجة من خلال عقد مكتوب أو ضمني، يبرم بين المنتج والمستهلك، أو من خلال ضوابط نموذجية أو قانون أو عرف، أما الاستعمال فيتم استعمال المنتج حسب التعليمات أو المواصفات المنصوص عليها في بطاقة تعريف المنتج.

انطلاقا من التعريفات السابقة يمكننا ملاحظة مايلي.

✓ إن الجودة لا تعني "الأفضل" بشكل مطلق ولكن تعني الأحسن لمدى إرضاء حاجات وتطلعات المستهلكين سواء أكانوا حاليين أو مرتقبين.

✓ تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط بين طرفين هما المنتج (المورد) والعميل.

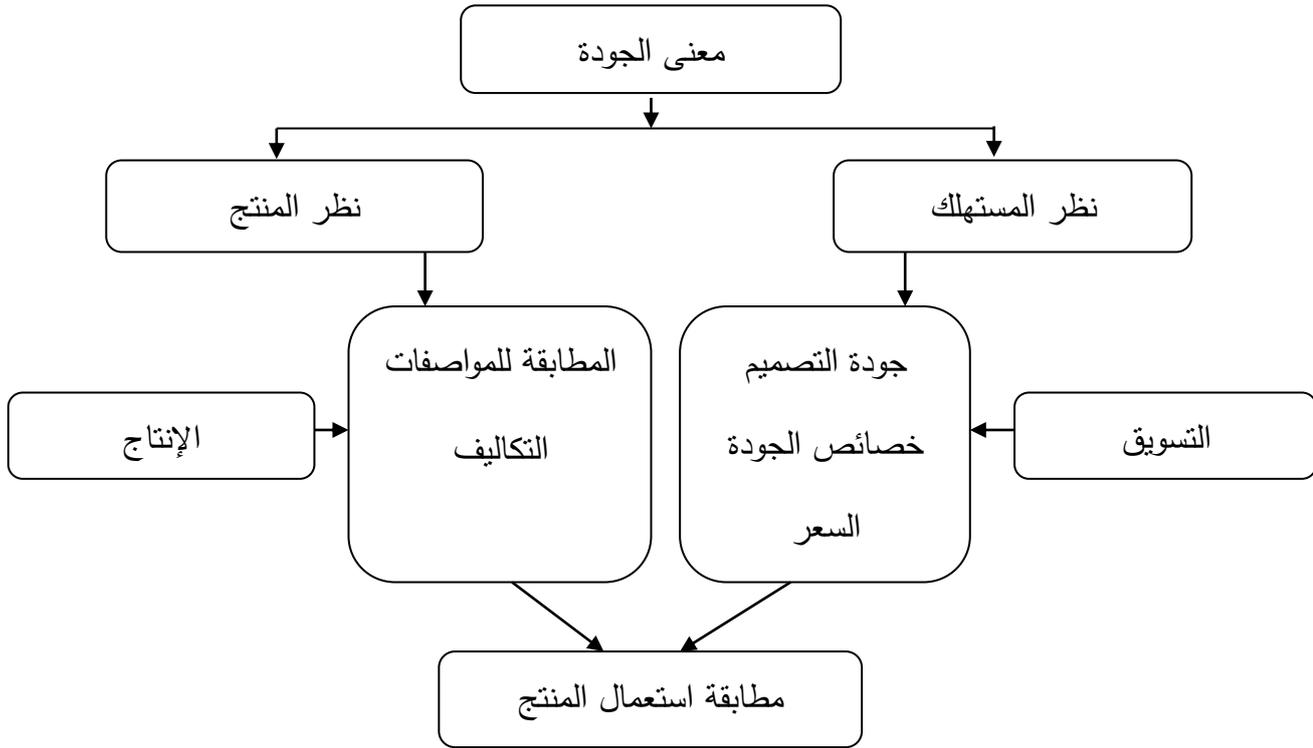
فكل التعاريف السابقة تشترك في ما يلي:

✓ هيمنة الزبون في الحكم على جودة المنتج أو خدمة

✓ التحسين المستمر، وهذا يعني أن المنتج يجب أن يعمل على تحقيق حاجات ورغبات وتطلعات الزبائن من خلال خصائص منتجاته أو خدماته التي يقدمها.¹

¹ محفوظ أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الشكل رقم 03: توضيح معنى الجودة.



ثانياً: تعريف الجودة الشاملة.

يمكن تعريف الجودة الشاملة على أنها التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستهملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع النشاطات ووظائف المؤسسة، تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقييم السلعة في الوقت المطلوب.

وتعني كذلك تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدأ من تحديد احتياجات الزبون وانتهاء التقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق العمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات.

- التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستهملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع النشاطات ووظائف المؤسسة.

- تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة المطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقييم السلعة في الوقت المطلوب.¹

¹ حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص17، ص18.

- تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد حاجيات الزبائن وانتهاء التقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعيين تضامن فرق العمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات.

- كما تعرف الجودة الشاملة بأنها جودة كل شئى أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك.

- هناك أيضا ما يميز الجودة الشاملة ببعدين هما:

البعد الاقتصادي: الذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت التكاليف للحصول على الجودة.

البعد الاجتماعي: الذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة بجانب إرضاء الزبون فهذين البعدين يساهمان في أمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متغير ومتحرك.

ثالثا: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

تباين الكتاب والعلماء في تعريف إدارة الجودة الشاملة، فلا يوجد تعريف متفق عليه وقبول عام حتى الآن، إلى أن هناك بعض التعاريف التي أنصفت بالموضوعية والشمول النسبي في تطرقنا لهذا المفهوم أهمها.

عرفها بهارات واكلهو أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى في كل وقت.¹

يعرف P.R corosby إدارة الجودة الشاملة بأنها: " الطريقة المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجديدة وكذلك الاستخدام الأمثل للأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعا أمرا مكننا.

كما هناك عدة تعاريف أخرى متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:²

عرف وليم إدوارد ديمينج " إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين ومتطلبات المجتمع".

تعريف joseph jahlonski: عرف جوزيف جانبلوسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص18.

² مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص64، ص65.

لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل تتعداه لتشمل الجودة أنشطة والعمليات، وظائف المؤسسة ككل أي أنها إدارة المشتركة، حيث يتوجب على كل عمل المؤسسة أن يعتمد على الجودة في أداء عملهم.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء وذلك من خلال الحرص على تحسين المستمر وتدريب العاملين وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.¹

¹ صالح ناصر عليمات ، إدارة الجودة الشاملة ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص18.

المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة الشاملة:

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة واعتمادها من قبل المؤسسات ومنتظر في هذا المطلب لبعض من هذه الأسباب.¹

• **المتغيرات الداخلية:** حيث أن المؤسسة التي تزيد التركيز على الجودة لا بد أن تحترم المبادئ التالية:

- البحث عن الإتقان (الامتياز).

- خدمة الزبون المستهلك.

- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على ثقة متبادلة.

• **المتغيرات الخارجية:** وتتمثل في:

- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية، وحدة تنافس المؤسسات.

- المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.

- غزو المنتجات اليابانية الأسواق الغربية والتي كانت تتميز بالعالمية خاصة في مجال المركبات الالكترونية (السيارات).

• **تكاليف الحصول على الجودة:** وتتمثل في تكاليف التقييم والوقاية والفحص الاعتبار... الخ، وكذا تكاليف

الوقاية وتكاليف الاعتمادية أما البعض الآخر فيرجع أسباب اعتماد المؤسسة للجودة الشاملة للعوامل المالية، التقنية والاجتماعية.

• **عولمة السوق:** حيث أن هذه العولمة ساهمت في زيادة الحدة التنافسية بين المؤسسات التي تسعى كلها

لجذب عدد أكبر من المستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم ومصدر جذب لهم.

• **التطور التقني والتنظيمي:** حيث أصبحت المؤسسة تسعى لإنتاج بحجم كبير مع تحقيق النوعية والجودة

بأقل تكاليف ممكنة والى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغيرات السوق وذلك باستخدام أساليب جديدة في التسير، الإنتاج والتي ساهمت في تغيير تنظيم النشاطات وتغيير الذهنيات (عقليات الأفراد)، تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.

• **التطور الاجتماعي:** حيث ساهم هذا التطور في تغيير حاجات الأفراد إلى:

• حاجات تحقيق وحب الذات بالنسبة لأفراد المؤسسة.

• حاجات الإشباع والرضا بالنسبة للمستهلكين والزبائن.

فهذه الأسباب وما قبلها تشترك في نقاط أساسية وهي أن اعتماد المؤسسات للجودة الشاملة كانا رغبة منها لمسايرة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية السائدة الناتجة عن عولمة السوق، سعياً منها للتكيف مع الحاجات الجديدة

¹ علي رخال والهام يحيوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص22، ص23.

للزبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم وكذا رغبات وحاجات أفراد المؤسسة نفسها، حيث أن مبادئ الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الرضا والإشباع لكلا الطرفين سواء أفراد المؤسسة أو المستهلكين و الزبائن ومن هنا ظهرت أهمية اعتماد المؤسسة لهذه الفلسفة الجديدة للجودة كوسيلة لتحسين مكانها التنافسية حيث أصبحت تسعى للعديد منها.

المطلب الثالث: أسس وأهداف الجودة الشاملة.

أولاً: أسس الجودة الشاملة.

إن مفهوم الجودة الشاملة يتركز على مجموعة من الأفكار والأسس تتخلص في توسيع مجالات تحسين النشاط.

- أولوية الرقابة.
- تحديد الأسباب وتحليلها.
- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه.
- الزبون هو المستعمل.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
- الجودة مصدر للربح.
- الجودة محتواة في كامل نشاطات المؤسسة.
- ثقة الزبون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة.

ثانياً: أهداف الجودة الشاملة.

إذن فهذه جملة من الأسس التي تسعى المؤسسة انطلاقاً منها تحقيق جملة من الأهداف، والتي يلخصها البعض في:

- تخفيض تكاليف الإنتاج، حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفق الأسس الفنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين: وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغيرها مع مرور الزمن.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية: ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.
- وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في:

✓ أهداف خارجية: تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق أقصى إشباع لهم من خلال تخفيض الأسعار ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم.

✓ أهداف داخلية: وتصنف إلى هدفين.¹

أ. اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة للأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم.

ب. اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية فمن ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تقوم على جملة من الأفكار والأسس التي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة تساعد على تحقيق التميز تنافسياً، من خلال تحقيق الجودة في كل وظائف المؤسسة ونشاطاتها، ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين، بواسطة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

المطلب الرابع: مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة.

أولاً: مبادئ الجودة الشاملة.

إن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط، والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

تقوم الجودة على جزئ من المبادئ التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن والتي نذكر منها:

- المطابقة: ويقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك وكذا الحاجات الضمنية له.
- الوقاية: وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء وتكشفيها.
- القياس: ويقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له من أجل تحقيق التحسين المستمر.
- الإتقان (الامتياز والجودة): وهي البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتاً وجهداً كبيراً.
- المسؤولية: والتي توزع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف، وهناك من يرى أن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في:
- الاندماج الكلي للإدارة: فالإدارة مسؤولة على إنشاء سياسة الجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج وتطبيق نظام الجودة الشاملة المؤسسة.
- تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة: من أجل تحقيق أهداف الجودة الشاملة من خلال تحفيز وتدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد لتطبيق أفكار الجودة الشاملة بالمؤسسة.

¹ علي رخال والهام يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 25، ص 26.

- الاحتياط من الأخطاء والوظيفة: وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية للاكتشاف والأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.
- قياس الجودة: وتتمثل في قياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ليتم مقارنتها بما هو منجز، تحديد انحرافات الأداء.
- تضافر كل الجهور من اجل تحقيق الأصفار الخمسة: المتمثلة في صفر مخزون، صفر ورق، صفر مدة أخطاء، صفر عطب.
- التحسين المستمر للجودة (استمرارية نشاط الجودة).

ثانيا: شروط نجاح الجودة الشاملة.

- إعداد قاعدة للجودة.
- الانطلاق في تطبيق الجودة الشاملة بتحفيز الإدارة العامة.
- المشاركة الجماعية لكل إطارات وأفراد المؤسسة.
- اعتماد التسيير المشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات.
- تكوين وتدريب وتحفيز أفراد المؤسسة على مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسة من اجل تحقيق فعالية في تنفيذ الأهداف.
- هذا وهناك من يرى أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، يتوقف على إنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها:

- ترد على حاجات الزبائن والمستهلكين، وتحقق الأهداف الموضوعية للجودة.
 - تطابق المواصفات والخصائص الموضوعية والمطبقة.
 - تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزز قدرتها التنافسية.
 - من يرى أيضا أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يستدعي.
 - دراسة لوضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة.
 - اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور المؤسسة وليس كأساس بتحويلها.
- مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة، تطبيق جيد للجودة الشاملة على أكمل وجه، من أجل تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين والزبائن لابد عليها أن تحترم المبادئ والشروط ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة هي:

- التكيف المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن.
- تحقيق أقصى إشباع للزبون والمستهلك، والأفراد المؤسسة وتلبية كافة متطلباتهم.
- جعل الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة.¹

¹ علي رخال، الهام يحياري، الجودة والسوق، ص 29.

المطلب الخامس: الايزو 9000.

الايزو: هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات للتقييس (Standardisation Organisation ISO International) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة.

ويعرف أيضا بأنه " عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي يتم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس.

والايزو ISO جاءت اختصارا للمنظمة الدولية للتقييس (Organisation International Standardisation)، ويعبر الرقم 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة وتطبق هذه المواصفات على العمليات التشغيلية وليس على المنتج او الخدمة.

والمنظمة الدولية للمواصفات ISO هي اتحاد عالمي معني بإصدار المواصفات تأسست بعد الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة سنة 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23 حيث تتخذ من جنيف (سويسرا) مقرا لها وتضم في عضويتها هيئات وأجهزة المواصفات والمقاييس لمختلف دول العالم، حيث ان لكل جهاز مقعدا دائما في الجمعية العامة، كما انها تضم أعضاء مراسلين من بعض الدول التي لا تمتلك أجهزة للمواصفات والمقاييس بصفة مراقبين، كما ان انجاز الاعمال التقنية في المنظمة يتم من قبل لجان فنية TC او لجان فرعية SC او مجموعات عمل WG، وذلك لتغطية مختلف برامج اللجنة الفنية حيث انه مع القضاء العام 1994 كانت هناك حوالي 185 لجنة فنية و636 لجنة فرعية و1975 مجموعة عمل.

من خلال هذا فان مهمة منظمة الايزو هي تطوير المواصفات كافة باستثناء المجالات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعة الكهربائية والهندسة الالكترونية والتي هي من اختصاص منظمات أخرى.

مما سبق يتضح ان منظمة الايزو وظيفتها تطوير المواصفات وليس من صلاحياتها منح شهادات المطابقة او ارغام المؤسسات على تطبيق هذه المواصفات.¹

يعرف نظام إدارة الجودة iso9000 أيضا بأنه توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج ومراعاة شروط تتطلب طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا.²

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات التأهيل الايزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص91.

² حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق وتطبيقاته، ط1، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص31.

المطلب السادس: علاقة الايزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة وأهمية الحصول عليها.

أولاً: علاقة الايزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة.

ان المواصفات الدولية للايزو 9000 تمثل نظاماً للإدارة الجودة له متطلبات موثقة وذات معاني متفق عليها وذلك ما يسهل تقييم مدى التطابق معها، بينما لا تتوقف لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ذات الخواص، اذ انها أكثر شمولاً وترتبط في جزء كبير منها بالأخلاقيات العمل واجواء ومهام العمل الجماعي مما يجعل الربط بين على شهادة المطابقة لمواصفات ISO 9000 وبين تنفيذ فلسفة TQM غير ملزم، وهكذا فان الايزو 9000 تمثل نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من المنظور الشامل، فهما ليسا متعارضين بل هما متكاملتان، اذ يمكن ان تحصل المؤسسة على شهادة الايزو دون ان تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة كما يمكن تبني المؤسسة لفلسفة الجودة دون الحصول على شهادة الايزو حيث تضع في هذه الحالة معايير خاصة بها.

الجدول رقم 02: يبين اهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الايزو 9000.¹

إدارة الجودة الشاملة	نظام الجودة العالمي الايزو 9000
إدارة الجودة الشاملة من منظور متكامل	نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد	تمثل نظام الجودة من وجهة نظر العميل
تهتم بالتحسين المستمر	المراجعة الدورية تهتم بالتحسين، وفقاً للتحسينات التي افرزتها برنامج الجودة الشاملة (ان وجدت)
تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم اشمل)	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً
تشمل كافة القطاعات والإدارات والاقسام وفرق العمل	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والاقسام، وليس بالضرورة على مستوى المنظمة
مسؤولية كل القطاعات والإدارات وفرق العمل	مسؤولية قسم او إدارة مراقبة الجودة

ثانياً: أهمية الحصول على الايزو.

تزايدت أهمية المؤسسات في الحصول على الايزو 9000 لعدة أسباب أهمها: ²

مع اقتراب لحظة تطبيق مقررات التجارة العالمية في الأول من يناير 2005م وعندما تصيح المؤسسات في كل انحاء العالم متساوية الحق في الأسواق، فليس هناك احتكار او ميزة تتقدم لمؤسسة عن أخرى، والفوز يأتي من مقدرة المؤسسة على إرضاء المتعاملين معها، والخطوة الأولى لإرضاء المتعاملين هو الحصول على شهادة الايزو،

¹فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر للتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص240، 245.

²مروان رجب، أهمية شهادة المواصفات الايزو 9000، مجلة ثقافية، دمشق، العدد، 1997، ص39.

ولذلك سوف يتوقع كل العملاء في النهاية ان المنشآت مهما كان نوعها او حجمها التي تحصل على شهادة الايزو تسعى للحصول عليها.

1- أيضا ما يزيد أهميتها انها تعتبر المدخل لدول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الامريكية وكندا، فالحصول على هذه الشهادة يمنح المؤسسة التي حصلت عليها الحق في الدخول الى هذه الأسواق الضخمة، فهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها.

2- تسهيل التبادل التجاري وتوحيد الأنماط والاسس المتبعة في ارجاء العالم.

3- كما انها الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من عجزها عن تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر، الا انها تساعد في توضيح الوضع الحالي للأداء فهي تقوم بتوثيق كامل أداء المؤسسة واتشاء دليل الجودة، ومن هنا يمكن الانطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمتلك الأدوات والأساليب التي تمكن من تحقيق هذا التحسين.¹

¹ مروان رجب، ص39.

خلاصة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية احد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات الخاصة والعامّة باعتبارها مدخل شامل، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها صياغة الاستراتيجية و تنفيذها و مراجعتها في تحقيق ورفع مستوى أدائها ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل وتحديد ابعاد العلاقة بينهما وبين بيئتها، بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر، المحيطة نقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها بغية رفع أدائها، يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من المناهج الحديثة في العمل الإداري لقي اهتماما كبير في العديد من المؤسسات وفي هذا الاطار عرضنا مفهوم الجودة الشاملة و أسس واهداف ومبادئ وشروط نجاح التي يقوم عليها هذا المنهج والتي محورها الأساسي تطور وتحسين المستمر للمؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض وتقديم الدراسات السابقة:

أولاً: عرض الدراسات العربية.

الدراسة الأولى: ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونالغاز)، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء القطاع، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر وأحداث الموضوع.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الدراسة أظهرت متوسط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركة الاتصالات، كما تبين منها أن الأغلبية العظمى للمبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمهددات التي تؤثر على تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان.

الدراسة الثانية: جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات بتلمسان، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2010/2011.

هدفت الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير جودة خدمة المؤسسة الخدمية الجزائرية على رضا العميل ووفائه، وقد اعتمد الباحث على المنهج النظري والتحليلي في معالجة البحث كون هذا الأخير يجمع بين شقين أساسيين، نظري تم فيه استغلال المعلومات النظرية أما الميداني فقد تم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

أن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للتأمين بتلمسان تؤثر إيجابيا على لرضا العميل من ناحية بعد الجوانب المادية الملموسة.

الدراسة الثالثة: محمد حذفي محمد تبدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية، قسم إدارة أعمال، جامعة النيلين، السودان، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على كفاءة وفعالية أداء القطاع، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركة الاتصالات، كما تبين منها الأغلبية العظمى للمبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمهذدات التي تؤثر على تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان.

ثانياً: عرض الدراسات الأجنبية.

الدراسة الأولى:

1 :khalaf alahmad systèmes de contrôle de la qualite de production .

de modelisation de pilotage et d'optimisation des systemes de Methodologie production these de doctorat université paul .

هدفت الدراسة الى ابراز دور نظام إدارة الجودة في استغلال الأمتل للموارد المدية البشرية المالية في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية بصفة عامة ومركب الحراري بفرنسا بصفة خاصة وتوصلت الدراسة الى التأكيد على مساهمة دور نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي (نظام صيانة) في المركب.

الدراسة الثانية:

2 :joseph kelada de gestion de la qualite et de la qualite totale école des hautes etude commerciales montreal canada fevrier 2010.

تناول الباحث في هذا المقال تطور مفهوم الجودة من جودة المنتج الى جودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية وما يمز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال تناول الجودة الشاملة كإستراتيجية والتي تمثل المتغير المستقبل وتشمل التحسن المستمر للعمليات و المنتجات والتوجه بالزبون.

المطلب الثاني: مقارنة بين دراستنا بالدراسات السابقة.

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها سابقا نجد أن هناك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف في عدة جوانب بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وأهمها ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والجزائر والبعض الآخر في فرنسا وكندا ، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في ملبنة ونيس .
- من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى ابراز دور نظام إدارة الجودة في الاستغلال الأمتل للموارد المادية والبشرية والمالية ، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف اثر الإدارة الاستراتيجية على الجودة الشاملة بملبنة ونيس بئر ولد خليفة.

• من حيث المنهج: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر للعاملين بملبة ونيس بئر ولد خليفة.

المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة.

تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد المتغيرات الخاصة بأساسيات الإدارة الاستراتيجية وكذلك الجودة الشاملة في الملينة.

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة إلا أنها لم تشر إلى دور وعلاقة الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الجودة الشاملة، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا.

الفصل الثاني:

دراسة حالة ل.....

المبحث الأول: دراسة حالة لمؤسسة ملبنة ونيس بئر ولد خليفة – عين الدفلى -

تتخصص ملبنة وليس في إنتاج الحليب ومشتقاته وتعتبر من المؤسسات الرائدة في هذا المجال في المنطقة وقد بدأت من نشأتها على توفير المنتجات في الأشكال التي تراها مناسبة لمستهلكيها، وسنقوم في هذا المبحث بدراسة هذه المؤسسة لمحاولة التعرف بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها وإمكانياتها.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.

ملبنة وليس مؤسسة اقتصادية ذات طابع إنتاجي اختص في إنتاج الحليب ومشتقاته شركة ذات الشخص الوحيد لصاحبها مراد بوزكريني ذات رأس المال 30000000 دج وتترع على مساحة تقدر ب: 9600م² وهي تابعة للقطاع الخاص وحسب الاتجاه الذي يأخذه الاقتصاد الوطني خاصة المؤسسات الإنتاجية.

حيث تقع ملبنة وليس بأولاد سليمان ببئر ولد خليفة عين الدفلى وهي تبعد عن مقر البلدية بحوالي 4 كلم وهي تتوسط بين بلدية خميس مليانة وبلدية بئر ولد خليفة، تم تخطيط المشروع في 09 ديسمبر 1999 وتم انجاز هذا المشروع في 18 جوان 2002 وتم تموين الملبنة بالآلات والتجهيزات الخاصة بعملية الإنتاج والتخزين من طرف الشركة الفرنسية alpe industries services.

وفي نفس التاريخ أي 18 جوان 2002 انطلقت عملية الأشغال وشرعت في الإنتاج وفي هذه الحالة عرض منتجاتها على المستهلك تتعامل الملبنة مع عدة قطاعات وهي: عين الدفلى، شلف، غيليزان، تيسيمسيلات، تيارت، وهران، ورقلة، الأغواط، تيزي وزو، الجزائر.

الفرع الثاني: الإمكانيات المادية والمالية والبشرية للمؤسسة.

للمؤسسة عدة إمكانيات هامة والمتمثلة في الإمكانيات المادية والبشرية التي سوف نتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:
أولاً: الإمكانيات المادية:

تبلغ المساحة الإجمالية لملبنة وليس 96 م²، منها 1380 م² مبنية و8820 م² غير مبنية، وأهم الهياكل والمنشآت المبنية هي:

- مخمر مجهز.
- محطة لتصفية المياه الملوثة للحفاظ على البيئة.
- محطة لنزع الأملاح من الماء.
- مولد كهربائي من النوع الكبير.
- ورشة إنتاج الحليب ومشتقاته بكامل تجهيزاتها ومعداتنا.
- مخازن الحفظ والتبريد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمدينة وليس – بئر ولد خليفة -

ثانيا: الإمكانيات البشرية.

تتوفر المدينة على إمكانيات بشرية قليلة، من يد عاملة قليلة وأخرى بسيطة حيث يقدر عدد العمال بـ 147 عاملا (إحصائيات شهر مارس 2019)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة مجهزة بالآلات والعتاد المتطور والحديث حيث تقوم معظم الآلات بتعويض العمال في مختلف المهام، كما أن المؤسسة في تطور مستمر .
يوزع العمال في المؤسسة حسب المؤهلات وهذا الجدول يبين المؤهلات لعمال المؤسسة.
الجدول رقم : توزيع العمال حسب المؤهلات.

درجة العمال	الإطارات العليا	الإطارات	تقنيين	موظفون
العدد	07	12	40	92

المصدر: المديرية التقنية.

ثالثا: الإمكانيات المالية للمؤسسة.

يتم تقسيم الإمكانيات المالية للمؤسسة لمدينة وليس على النحو التالي:

- 1- قرض من (CPA) القرض الشعبي الوطني.
- 2- مساهمة شخصية لصاحب المحل.
- 3- تحصيلات المدينة عن فرص من " القرض الشعبي الجزائري " والذي يمول من طرف بنك فرنسي.

الجدول رقم : الإمكانيات المالية للمؤسسة.

طبيعة الأموال	قرض/ دج	مساعدات/ دج	أموال شخصية/ دج	رأس المال/ دج
المبلغ				30.000.000.00
المصدر	AFO	FNROA		

المصدر: المديرية التقنية.

المطلب الثاني: نشاط الملبنة.

تهدف الملبنة إلى تغطية العجز الموجود في الأسواق من منتج الحليب ومشتقاته، وبالتالي رغبة المستهلكين لحد معين، وملبنة وليس تمزج بين عدة أنشطة ووظائف تقوم بها وهي كالتالي: الشراء، الإنتاج، التوزيع، البيع.

أولاً: الشراء

تقوم الملبنة بعقد صفقات من الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية وذلك عن طريق أربعة مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى:

دراسة المناقصات والإعلانات التي يقوم بها الموردون على المستوى الوطني والعالمي.

المرحلة الثانية:

المعطيات التي يقدمها كل مورد للثاني أي أنها تأخذ كل احتياطاتها كي لا تقع في مشكلة في حالة غياب المورد. ويتم اختيار المورد المناسب على أساس العناصر التالية:

- دراسة اتفاقية التعاون والتي تضم الجودة والسعر.

- كيفية تسديد الكمية المتفق عليها موعد تسليم الكمية المشتراة.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة يرسل القسم التجاري إلى المورد بطلب حجز الكمية المراد شرائها.

المرحلة الرابعة:

تعتبر آخر مرحلة مع المورد حيث تتم المعاملة التجارية لإرسال المورد للكمية المتفق عليها وقبض ثمنها، وللإشارة فإن ملبنة وليس تتعامل مع مورد أجنبي لشراء المواد الأولية UNI TAAS INTERNATIONAL ثم يتكفل وكيل الملبنة للجزائر العاصمة INGREDIENTS-EPI بإتمام التصريحات الجمركية والتسليم كمية من المواد الأولية ثم الفاتورة بقيمة المصاريف ويرسلها إلى الملبنة مع كمية المواد الأولية وكذلك MORANCE SOUDURE بتسليم مواد التغليف القادمة من شركة فرنسية.

ثانياً: الإنتاج.

تقوم الملبنة حليا بإنتاج الحليب المعطر حليب مستتر لبن حليب البقر ياغورت معطر، ولقد اكتفت الملبنة بهذه المنتجات كونها حديثة النشأة ولقد سطرت برنامجا إنتاجيا لدخول السوق بمنتجات جديدة ويبدأ العمل لهذا البرنامج في الأشهر القادمة.

وتقوم الملبنة بالإنتاج بعد اقتناء المواد الأولية الضرورية وتحويلها لمنتجات وتقوم الملبنة بتحديد حجم الإنتاج من خلال الطلبات التي تصلها من زبائنها والتي تستقبلها المصلحة التجارية لتسجيلها ثم يراقب مخزون المادة المطلوبة، وإذا كان هناك نفس في مخزونها يتم تغطيته بإنتاجه قبل وصول الموزعين لأخذ المنتج المطلوب من طرف الزبائن.

ولقد حققت الملمبة حجم انتاج من خلال الثلاثي الأول من السنة 2013، إلا انها لم تصل بعد الى حدها العادي لقدرتها الإنتاجية مما يعني إمكانية مضاعفة حجم الإنتاج الحالي.

ثالثا: البيع والتوزيع (يشرف على هذه العملية قسم التجارة).

يعتبر التوزيع والبيع المضمون بالنسبة للملمبة وهذا لإتباعها نظام الطلبات في الإنتاج أما بالنسبة للنقل فهي تعتمد على وسائلها الخاصة، بهذا فهي تتفق مع الزبون على تكلفة النقل عن طريق الموزعين الأجانب عن الملمبة يقومون بشراء المنتجات وتوزيعها على تجار التجزئة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

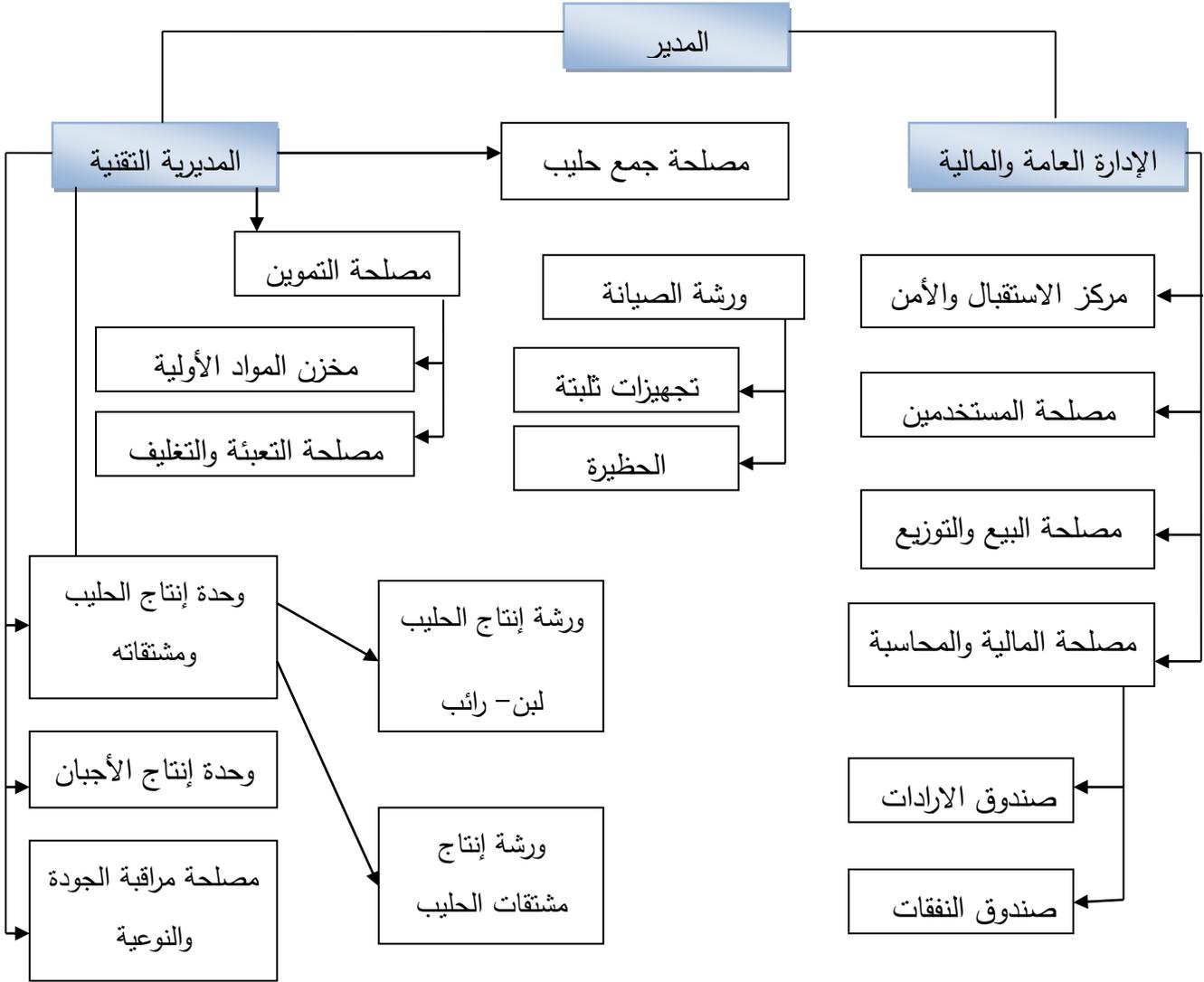
يتعلق هذا الجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من طرف المؤسسة، وتصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين جميع الأقسام والمصالح ومراكز القرار.

إن الهيكل التنظيمي في تغير مستمر وذلك للأسباب التالية:

إن الملمبة أنشأت في وقت قصير كما سبق الإشارة إليه معنى هذا هناك نقائص يحاول القائمون على الملمبة تداركها مع الوقت، وبالتالي إضافة أقسام ومصالح جديدة كما أنه كلما زاد توسع حصة الملمبة في السوق كلما تطور وتوسع نظامها الداخلي وبالتالي تغير الهيكل التنظيمي.

والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لملمبة وليس:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لملمبة وليس.



الهيكل التنظيمي لملمبة وليس - بئر ولد خليفة -

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين.

مهام مختلف المصالح:

بعد تطرقنا للهيكل التنظيمي للمدينة سوف نتعرض الآن إلى تقديمه وشرحه.

المدير: وهو صاحب المؤسسة ويقوم بالمهام التالية:

- إدارة المدينة ومتابعة النشاط اليومي للأقسام والمصالح.
- إصدار القرارات والتوجيهات الخاصة بالتمويل والإنتاج والتوزيع.
- يتحمل كل المسؤولية المدنية على كل نشاطات المدينة وأخطاء التسيير والمسؤولية الجبائية.
- إبرام الصفقات مع الموردين تحت شكل عقود تجارية.
- إمضاء كل المستندات والوثائق والتقارير الموجهة للجهات الرسمية.
- مركز المراقبة والأمن:** ويقوم بالمهام التالية.
- تطبيق القوانين الخاصة بالوقاية والأمن ومتابعتها.
- الحفاظ على ممتلكات المدينة.

المديرية التقنية:

- يقوم المكلف بالمديرية التقنية بالإشراف على جميع الأقسام والمصالح.
- تنسيق وتنسيق العمل بين مختلف الأقسام والمصالح.
- المتابعة والمراقبة اليومية والسهر على احترام الأسعار المطبقة.
- المراقبة اليومية للاستهلاكات الخاصة بالموارد الأولية ومواد التعبئة.
- تحضير برامج الإنتاج.
- تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية.

كما أن المكلف بالمديرية التقنية له صلاحية التوقيع على الوثائق والمستندات في حالة غياب مدير المؤسسة وإرسال تعليمات المدير إلى مختلف المصالح والأقسام.

مصلحة المحاسبة والمالية: حيث أن بها:

- رئيس المصلحة.
 - أمين الصندوق.
 - عون أمين الصندوق.
 - سائق المحاسب.
- أما خارجيا تتعامل مع محافظ الحسابات.
تقوم هذه المصلحة بالحسابات التالية:

1- الحساب البنكي للإيرادات: على هذه المرحلة يقوم باستلام الإيرادات من البيع ثم تحويلها إلى الحسابات الموجودة في البنك المتعامل معه (القرض الشعبي CPA).

2- الصندوق:

- خاص بالمصاريف المختلفة داخل المؤسسة.

- شراء البضائع.

- دفع أجور العمال نقدا.

3- مصلحة المحاسبة: وتقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:

- السهر على مطابقة الوثائق المحاسبية.

- السهر على صفاء سجلات البنوك والخزينة.

- التسجيل المحاسبي والقيام بالجرد والمراقبة البنكية.

4- مصلحة المستخدمين: تشرف هذه المصلحة على الحياة المهنية لـ 125 عاملا طيلة مدة عملهم بالوحدة حيث تقوم بتسيير الملفات الإدارية للعمال بصفة عامة وتقوم على وجه الخصوص ب:

- إحصاء المناصب الشاغرة والعمل على إيجاد الشخص المناسب لها لما تقتضيه الميزانية سواء كان ذلك بالتوظيف الداخلي أو الخارجي.

مسك السجلات أهمها:

1- سجل الأمن والوقاية وطلب العمل.

2- سجل إنذار مفتشية العمل.

3- سجل العطل المطلوبة.

4- سجل الموارد البشرية.

5- سجل أجور العمال.

6- سجل عقود العمل.

7- سجل حوادث العمل.

8- سجل التامين الشامل.

9- سجل عقود العمل.

قسم إنتاج الحليب ومشتقاته:

إن القائم على شؤون هذا القسم وباقي المصالح التابعة له، وهذا ما جعله يحدد المهام ونذكرها بالتفصيل فيما يلي:

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للملمبنة.

- الإشراف على تنسيق نشاطات هذا القسم وتجري التقارير بكمية الإنتاج.

- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك الموارد الأولية وموارد التعبئة والتغليف.

إن المكلف بهذا القسم يعمل بالتنسيق مع المكلف بالمديرية التقنية.

مصلحة مراقبة الجودة والنوعية:

- السهر على استخدام مقاييس الاستهلاك.
- تحديد حاجات المخبر فيما يخص المنتجات.
- السهر على احترام الجودة ومراقبتها.

مصلحة التطهير الكيميائي:

في هذه المصلحة يوجد قسمان: قسم يختص بالوظيفة الالكترونية وقسم بالوظيفة الفيزيوكيميائية.

1- الوظيفة الالكترونية:

- تقوم بمراقبة المواد الأولية.
- نظافة المواد الأولية.
- مراقبة وتحليل المياه.
- القيام بتحليل نهائي لكل أنواع المنتجات قبل تسويقها.
- النظافة الشاملة لوسائل الإنتاج (التنظيف الكيميائي).

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

إن الدراسة المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

بغرض تحليل البيانات وعينات الدراسة واستنتاج النتائج، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل رصد وتحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية على الجودة الشاملة بمبلنة وليس بئر ولد خليفة، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالاً وهو " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات عنها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة ".
أولاً: مجتمع ومتغيرات الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مبلنة وليس (بئر ولد خليفة)، وقمنا باختبار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وتكونت عينة الدراسة من 40 موظف من مختلف المستويات، حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان قمنا باستلامها كاملة.
ب- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية يمثل (X).
- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة يمثل (Y).

ثانياً: أداة البحث (الاستبيان).

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كالتالي: (انظر الملحق 01)

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع متمثلة في النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محاور الاستبيان.

- المحور الأول: تضمن سبع عبارات بعنوان الإدارة الاستراتيجية.
- المحور الثاني: تضمن سبعة عبارات متعلقة بالجودة الشاملة.
- المحور الثالث: تضمن خمسة عبارات متعلقة بالايزو 9000.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لملمبة وليس – بئر ولد خليفة -

ثالثاً: اعتمدنا على مقياس سلم ليكارت الخماسي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: سلم ليكارت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات للتوصل

إلى ما يلي:

- حساب معامل الفا كرو نباخ لاختبار ثبات وصدق الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية للعينة.
- المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها.
- الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى تباين الإجابات.
- استخدام اختبار (t) لاختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار anova تباين إجابات عينة الدراسة.

رابعاً- صدق وثبات أداة الدراسة: معامل الفا كرونباخ بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة، حيث:

$$K \text{ عدد العناصر} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2}\right)$$

$\sum s_i^2$ مجموع تباينات العناصر

s_T^2 تباين الدرجة الكلية

الجدول رقم (04): صدق وثبات أداة الدراسة.

المحور	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
1-الإدارة الاستراتيجية	07	0,450
2- الجودة الشاملة	07	0,233
3- الايزو 9000	05	0,728
المجموع	19	0,664

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الإدارة الاستراتيجية 0.450 وهي قيمة منخفضة وهذا ما يؤكد عدم الثبات لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لمحور الجودة الشاملة 0.233 وهي قيمة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لملبة وليس – بئر ولد خليفة -

منخفضة وهذا ما يدل على عدم الثبات لهذا المحور، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور الايزو 9000 هي 0.728 وهي قيمة مقبولة وهذا ما يدل على ثبات لهذا المحور.

كما يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ الكلي بلغ 0,664 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئننا في تطبيقه على عينة الدراسة.

المطلب الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

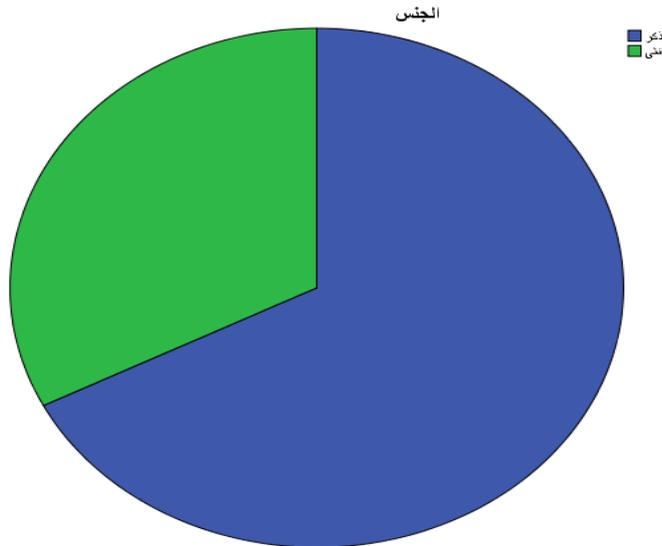
أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.

1- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

المجموع	أنثى	ذكر	
40	13	27	التكرار
%100	%32,5	%67,5	النسبة

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لملبة وليس – بئر ولد خليفة -

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة كانت متباعدة النسب من حيث النوع الاجتماعي، حيث بلغت نسبة الذكور 67,5% من مجموع افراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الاناث 32,5% من مجموع أفراد العينة.

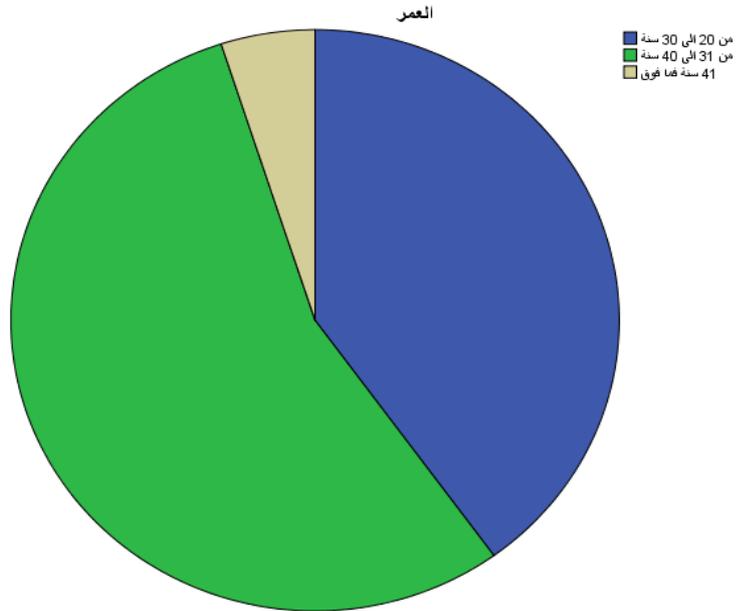
2- توزيع أفراد العينة الفئة العمرية:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

المجموع	41 فما فوق	من 31-40	من 20-30	
40	2	22	16	التكرار
%100	%5	%55	%40	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

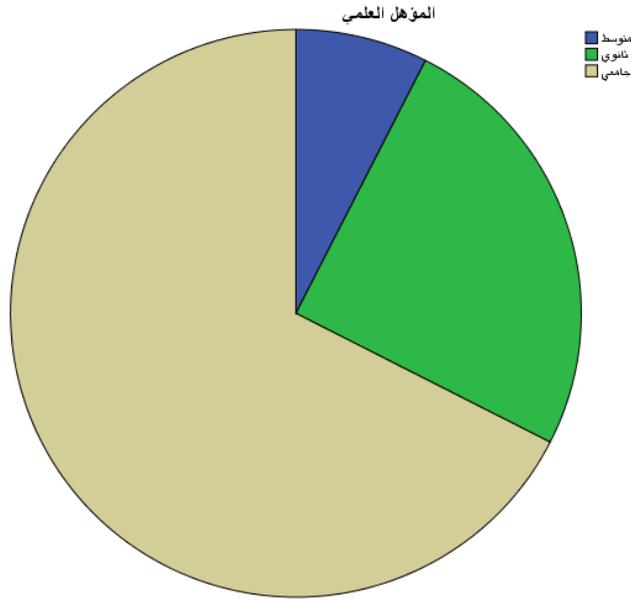
نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة ارتكزت على الأغلب عند الفئة (31-40) وذلك بنسبة 55% وذلك بمجموع 22 فرد، أما أعمار الأفراد التي تتراوح بين (20-30) كانت بنسبة 40% وتمثل عدد أفرادها 16، أما الفئة 41 فما فوق كانت بنسبة 5% وعدد أفرادها 2، وبالتالي يمكن القول أن المديرية تعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على بذل الجهود وإنجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	التكرار
40	27	10	3	
%100	%67,5	%25	%7,5	النسبة

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية موظفي مؤسسة نو مستوى جامعي بنسبة 67,5% وتليها نسبة 10% لفئة ثانوي وتليها فئة متوسط بنسبة 7,5%.

ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي.

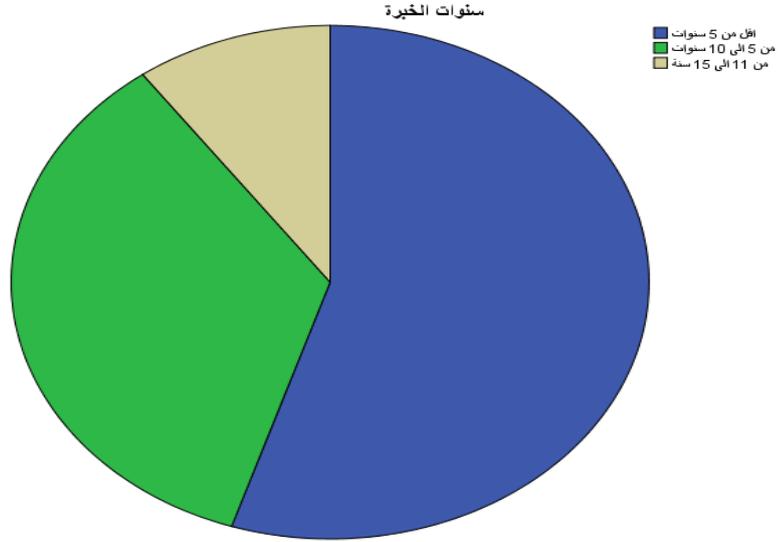
4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المجموع	فوق 16 سنة	من 11 إلى 16	من 5 إلى 10	أقل من 5 سنوات	التكرار
40	4	4	14	22	
%100	%10	%10	%35	%55	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن غالبية موطن المؤسسة ذات خبرة أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 55% حيث تليها النسبة الثانية لفئة ما بين 5-10 سنوات 35% وحيث بلغت فئة 11-16 سنوات نسبة 10% وكذلك فئة أكثر من 16 سنة بلغت نسبة 10% هذا يوضح أن موظفي المؤسسة أغلبهم أقل من 5 سنوات مما يدل على أن موظفي المؤسسة ذوي خبرة قليلة نوعا ما.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لملمبة وليس – بئر ولد خليفة -

ثانيا: نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة وهذا بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم 09: عرض نتائج المحور الأول.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارة
1	موافق بشدة	0,496	4.6	24	16	0	0	0	التكرار	1-تقوم الإدارة العليا بعملية وضع اعداد الخطط واستراتيجيات الملمبة
				%60	%40	%0	%0	%0	النسبة	
4	موافق	0,716	4	8	26	4	2	0	التكرار	2-يتم اشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
				%20	%65	%10	%5	%0	النسبة	
2	موافق بشدة	0,580	4,35	16	22	2	0	0	التكرار	3-لدى إدارة الملمبة معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي.
				%40	%55	%5	%0	%0	النسبة	
6	موافق	0,813	3,58	6	13	19	2	0	التكرار	4-تعتمد الإدارة العليا على تحليل swot لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.
				%15	%32,5	%47,5	%5	%0	النسبة	
5	موافق	0,864	3,85	10	16	12	2	0	التكرار	5-لدى لملمبة ونيس خطة استراتيجية محددة ومكتوبة.
				%25	%40	%30	%5	%0	النسبة	
3	موافق	0,686	4,13	11	24	4	1	0	التكرار	6- يتم وضع خطط واستراتيجيات بديلة تستخدم عند
				%27,5	%60	%10	%2,5	%0	النسبة	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لملمبة وليس – بئر ولد خليفة -

حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية او انحراف في الخطط والاستراتيجيات.										
7	موافق	0,679	3,50	2	18	18	2	0	التكرار	تتمتع اللبنة بموارد وامكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خطط الاستراتيجية.
				%5	%45	%45	%5	%0	النسبة	
موافق		0,690	4,00	المجموع						

1- مناقشة وتحليل عبارات المحور الأول:

العبارة 01: نلاحظ في الجدول أعلاه أن اغلبية المبحوثين اجابوا بنسبة 62% لموافق وموافق بشدة بنسبة 30% مما يؤكد أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء موظفيها أما الإجابات بغير موافق 2,5% وبلغت نسبة المحايدة 5% وبالنظر الى متوسطها الحسابي 4,2% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتحور حول العبارة موافق بشدة واما الانحراف المعياري هو 0,648 يدل على عدم وجود تباين في إجابات الافراد العينة، كما نلاحظ ان هذه العبارة كانت في الترتيب الأول.

العبارة 02: نلاحظ من النتائج المتحصل عليها ان اغلب افراد العينة كانت بنسبة 65% لموافق و 20% لموافق بشدة أما الإجابات بغير موافق بنسبة 5% وبلغت نسبة المحايدة 10% مما يؤكد ان الملمبة تقوم باشتراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي وبالنظر الى المتوسط الحساب هو 4 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0,716 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير كما نلاحظ ان العبارة جاءت في الترتيب الرابع.

العبارة 03: نلاحظ في الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين اجابوا بنسبة 55% بموافق وموافق بشدة 40% مما يؤكد ان إدارة الملمبة لها معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي بالنسبة 5% لمحايد أما المتوسط الحسابي 4,35 هو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة اما الانحراف المعياري 0,580 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير كما نلاحظ ان العبارة جاءت في الترتيب الثاني.

العبارة 04: من خلال الجدول نلاحظ اجابات بنسبة 32,5 من الافراد بموافق بشدة مما يؤكد ان الإدارة العليا تعتمد على تحليل SWOT في البيئة وبلغت نسبة المحايدة 47,5% تهربا على الإجابة من هذا السؤال وبالنظر الى متوسطها الحسابي 3,58% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق واما الانحراف المعياري 0,813 يدل على عدم وجود تجانس كما نلاحظ ان هذه العبارة كانت في الرتبة السادسة.

العبارة 05: من خلال الجدول نلاحظ بالنسبة 40% من الافراد بموافق ونسبة 25% بموافق بشدة مما يؤكد ان الملبنة لها خطة استراتيجية محددة أما الإجابات بغير موافق بالنسبة 5% وبلغت نسبة المحايدة 30% لتحفظهم على الإجابة وبالنظر الى متوسطها الحسابي 3,85% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق اما الانحراف المعياري 0,864 يدل على عدم وجود تجانس في اجابات افراد العينة، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الرتبة الخامسة.

العبارة 06: نلاحظ في الجدول أعلاه أن المبحوثين اجابوا ب60% بموافق وبموافق بشدة 27,5% مما يعني ان الإدارة تقوم بوضع خطط واستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 2,5% وبلغت نسبة المحايدة 10% تهربا من الإجابة اما المتوسط الحسابي 4,13% فهو يعبر عن الفئة الرابعة، وهو يدل على الاتجاه العام للعينة كما نلاحظ ان هذه العبارة كانت في الترتيب الثالث.

العبارة 07: نلاحظ في الجدول أعلاه ان أغلبية المبحوثين اجابوا بنسبة 45% بموافق و5% بموافق بشدة بنسبة 45% محايد و5% بغير موافق مما يؤدي الى خلل في إمكانيات وموارد تساعد على تنفيذ الخطط، اما المتوسط الحسابي 3,5% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور على العبارة موافق، واما الانحراف المعياري 0,679 يدل على وجود تباين في إجابات افراد العينة كما نلاحظ ان هذه العبارة كانت في الترتيب السابع.

نلاحظ من الجدول ككل أن المؤسسة تطبق الإدارة الاستراتيجية وتسعى الى تجسيدها بكفاءة ما يفسر قيمة المتوسط الحسابي للمحور، حيث قدرت قيمة تميل الى الفئة الرابعة بمتوسط حسابي 4، كما نلاحظ ان قيمة الانحراف المعياري 0,690، وهذا يعبر عن تجانس الإجابات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمدينة وليس – بئر ولد خليفة -

الجدول رقم 10: عرض نتائج المحور الثاني.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات
5	موافق	0,730	3.93	6	28	3	3	6	التكرار	1- تأكد إدارة المدينة للعاملين ان الجميع معني بالجودة الشاملة
				%15	%70	%7,5	%7,5	%15	النسبة	
1	موافق	0,452	4.73	29	11	0	0	0	التكرار	2- تتحقق الإدارة مع التركيز الدائم مع العمل والتحكم فيه.
				%72,5	%27,5	%0	%0	%0	النسبة	
3	موافق بشدة	0,662	4.35	17	21	1	1	0	التكرار	3- تعمل الإدارة على احدث التغييرات الضرورة لتحسين جودة المنتج والعمل.
				%42,5	%52,5	%2,5	%2,5	%0	النسبة	
2	موافق بشدة	0,540	4,38	16	23	1	0	0	التكرار	4- ملبنة ونيس تمتلك سمعة جيدة في السوق وتعمل دائما مع الحفاظ عليها.
				%40	%57,5	%2,5	%0	%0	النسبة	
6	موافق	1,379	3.90	1	34	5	0	0	التكرار	5- نرى الاتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة ملبنة ونيس حول الجودة
				%2,5	%85	%12,5	%0	%0	النسبة	
4	موافق	0,847	4.00	9	26	2	2	1	التكرار	6- هناك استعداد دائم من ملبنة ونيس لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات التي تقوم بها.
				%22,5	%65	%5	%5	%2,5	النسبة	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لملبة وليس – بئر ولد خليفة -

7	موافق	1,622	3,85	5	24	11	0	0	التكرار	7-تقوم الملبة بمقارنة منتوجاتها بالمنتوجات المنافسة بصورة مستمرة.
				%12,5	%60	%27,5	%0	%0	النسبة	
		0,604	4,16	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

2- مناقشة وتحليل عبارات المحور الثاني:

العبرة 01: نلاحظ في الجدول أعلاه ان نسبة 70% لموافق ونسبة 15% لموافق بشدة مما يؤكد على ان إدارة الملبة للعاملين ان جميع معنى بالجودة شاملة وبلغت نسبة 15% لغير موافق بشدة ونسبة 7,5 لمحايد تهريا من الإجابة وبالنظر لمتوسطها الحسابي 3,93 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبرة موافق واما الانحراف المعياري هو 0,730 يدل على عدم وجود تباين في إجابات افراد العينة كما نلاحظ ان هذه العبرة كانت في الترتيب الخامس.

العبرة 02: نلاحظ النتائج المتحصلة عليها اغلب الافراد بالنسبة 27,5% موافق ونسبة 72,5% بموافق بشدة مما يؤكد على ان الإدارة تحت على التركيز الدائم على العمل والتحكم فيه واتقانه اما المتوسط الحسابي 4,73 فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت، وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبرة موافق بشدة، اما الانحراف المعياري 0,452 يدل على عدم وجود تباين في إجابات افراد العينة كما نلاحظ ان هذه العبرة كانت في الترتيب الأول.

العبرة 03: نلاحظ في الجدول أعلاه ان اغلب الافراد كانت نسبتهم ب52,5% لموافق و42,5% لموافق بشدة مما يؤكد على ان الإدارة تعمل على احداث تغيرات الضرورية لتحسين جودة المنتج أما نسبة 2,5% للمحايدة و2,5% لغير موافق أما المتوسط الحسابي 4,35% فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبرة موافق بشدة اما الانحراف المعياري هو 0,662 يدل على عدم وجود تباين كما نلاحظ هذه العبرة كانت في الترتيب الثالث.

العبرة 04: نلاحظ من الجدول أعلاه كانت اجاباتهم بنسبة 57,5 لموافق ونسبة 40% لموافق بشدة مما يؤكد على وجود سمعة جيدة للملبة والعمل على الحفاظ عليها اما نسبة 2,5% لمحايد ومتوسط الحسابي 4,38% فهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبرة موافق بشدة واما الانحراف المعياري 0,540 يدل على عدم وجود تباين كما نلاحظ هذه العبرة كانت في الترتيب الثاني.

العبارة 05: نلاحظ في الجدول أعلاه ان اغلب الافراد كانت اجاباتهم بنسبة 85% لموافق 2,5% لموافق بشدة مما يرى ان الاتصالات بين الإدارة والعاملين مهتمة لنقل رسالة ملمبة ونيس حول الجودة ونسبة 12,5% للمحايد وذلك لتجنب عن الإجابة اما المتوسط الحسابي هو 3,90% فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لراي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، اما الانحراف المعياري هو 0,379 يدل على عدم وجود تباين كما نلاحظ، هذه العبارة جاءت في الترتيب السادس.

العبارة 06: نلاحظ في الجدول أعلاه أن اغلب نسبة من إجابات الافراد كانت نسبتهم 65% و 22,5% لموافق وموافق بشدة على التوالي، اما نسبة 5% كانت للمحايد ونسبة 5% لغير موافق و 25% لغير موافق بشدة وهذا يدل على ان الملمبة على استعداد دائم لتحسين المنتج ومختلف العمليات التي تقوم بها، اما المتوسط الحسابي هو 4% فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لراي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق، اما الانحراف المعياري هو 0,847 يدل على عدم وجود تباين كما نلاحظ هذه العبارة في الترتيب السادس.

العبارة 07: نلاحظ في الجدول أعلاه ان نسبة 60% من افراد بموافق ونسبة 12,5% لموافق بشدة وهذا يدل على ان الملمبة تقوم بمقارنة منتوجاتها المنافسة أما بالنسبة للمحايدة كانت 27,5% وهذا دال على التهرب من الإجابة، اما متوسطها الحسابي بلغ 3,85% فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول عبارة موافق، اما الانحراف المعياري هو 0,622 يدل على عدم وجود تباين كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب السادس.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمدينة وليس – بئر ولد خليفة -

الجدول رقم 11: عرض نتائج المحور الثالث.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارة
3	موافق	0,648	4,2	12	25	2	1	0	التكرار	1-تقوم مدينة وليس بتقييم أداء موظفيها
				%30	%62,5	%5	%2,5	%0	النسبة	
5	موافق بشدة	0,641	4	8	24	8	0	0	التكرار	2-تتبنى المدينة مبادا تطوير المواصفات الذي ينص عليه ينص عليه نظام الجودة العالمي الايزو 9000
				%20	%60	%20	%0	%0	النسبة	
4	موافق	0,555	4	6	28	6	0	0	التكرار	3-تمنع المدينة تقديرات ومكافآت لعمالها
				%15	%70	%15	%0	%0	النسبة	
1	موافق بشدة	0,572	4,33	15	23	2	0	0	التكرار	4- حصول المدينة على شهادة الايزو يقلل من حوادث العمل
				37,5 %	%57,5	%5	%0	%0	النسبة	
2	موافق بشدة	0,656	4,33	17	19	4	0	0	التكرار	5-يساعد الحصول على شهادة الايزو في التقليل من صراعات داخلها
				42,5 %	%47,5	%10	%0	%0	النسبة	
		0,512	4,172	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

3- مناقشة وتحليل عبارات المحور الثالث:

العبرة 01: نلاحظ في الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين اجابوا بنسبة 62,5% لموافق وموافق بشدة بنسبة 30% مما يؤكد ان المؤسسة تقوم بتقييم أداء موظفيها اما الإجابات بغير الموافق 2,5% وبلغت نسبة المحايدة 5% وبالنظر الى متوسطها الحسابي 4,2% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو يدل على الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبرة موافق بشدة واما الانحراف المعياري هو 0,648 يدل على عدم وجود تباين في الإجابات افراد العينة، كما نلاحظ ان هذه العبرة كانت في الترتيب.

العبرة 02: نلاحظ النتائج المتحصل عليها ان أغلب الافراد كانت اجاباتهم 60% بموافق 20% بموافق بشدة ويؤكد انا المبلنة تتبنى تطوير المواصفات الذي ينص عليها نظام الايزو، وبلغت نسبة المحايدة 20% اما المتوسط الحسابي 4%، فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة من سلم ليكارت الذي يتمحور حول العبرة موافق واما الانحراف المعياري 0,641 يدل على عدم وجود تباين كما نلاحظ ان هذه العبرة كانت في الترتيب

العبرة 03: نلاحظ في الجدول أعلاه ان نسبة 70% اجابوا بموافق ونسبة 15% بموافق بشدة، مما يؤكد ان المؤسسة تقوم بمنح مكافآت لعمالها وبلغت نسبة المحايدة 15% أي التهرب من الإجابة اما المتوسط الحسابي 4% فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول عبارة موافق واما الانحراف المعياري هو 0,555 يدل على عدم وجو تباين.

العبرة 04: نلاحظ في الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين اجابوا بنسبة 57,5% بموافق و37,5% بموافق بشدة ونسبة محايدة 5% يؤكد انه عند حصول المؤسسة على شهادة الايزو يقلل من حوادث العمل وبالنظر الى متوسطها الحسابي 4,33% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يل على الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول عبارة موافق واما الانحراف المعياري 0,572 يدل على وجود تباين كما نلاحظ ان هذه العبرة كانت في الرتبة

العبرة 05: نلاحظ في الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين اجابوا بنسبة 47,5% بموافق و42,5% بموافق بشدة وبنسبة 10% محايد مما يؤكد حصول المؤسسة على شهادة الايزو في التقليل من الصراعات داخل المؤسسة، وبالنظر الى المتوسط الحسابي 4,33% فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على وجود تباين في إجابات افراد العينة، كما نلاحظ ان هذه العبرة كانت في الرتبة

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

1- اختبار الفرضيات لكل محور.

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبلنة وليس – بئر ولد خليفة -

الثلاثة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Simple T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha)$ أكبر 5%.

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha)$ أصغر من 5%.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha)$ أصغر من 5% فهذا يعني وبيبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد. أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

-الفرضية الصفرية: لا تطبق الإدارة الاستراتيجية في المبلنة.

-الفرضية البديلة: تطبق الإدارة الاستراتيجية في المبلنة.

الجدول رقم 12: يمثل اختبار T المحور الإدارة الاستراتيجية

المحور	قيمة t المحسوبة	$Sig(\alpha)$
الإدارة الاستراتيجية	38,2	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

بلغت T المحسوبة 38,289 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند نفس المستوى المعنوية وقيمة $Sig(\alpha)$ 0,000 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني وبيبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 بمعنى أن المبلنة تطبق أساسيات معينة في الإدارة الإستراتيجية لتنظيم شؤون العامل.

ثانيا - اختبار الفرضية الثانية:

-الفرضية الصفرية: لا توجد الجودة الشاملة في المبلنة.

-الفرضية البديلة: توجد الجودة الشاملة في المبلنة.

الجدول رقم 13: اختبار T للجودة الشاملة في المبلنة.

المحور	قيمة t المحسوبة	$Sig(\alpha)$
الجودة الشاملة	46,708	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن T المحسوبة 46,708 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند نفس المستوى المعنوية وقيمة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لملبنة وليس – بئر ولد خليفة -

نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أنه توجد الجودة الشاملة في الملبنة. $Sig(\alpha) = 0,000$ وهو أقل من $0,05$ فهذا يعني ويبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

-الفرضية الصفرية: لا توجد اساسيات الايزو 9000 في الملبنة

-الفرضية البديلة: توجد اساسيات الايزو 9000 في الملبنة

المحور	قيمة t المحسوبة	Sig(α)
الايزو 9000	43,113	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن T المحسوبة بلغ 43, 113 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند نفس المستوى المعنوية 000 ، 0 وهو أقل من $0,05$ فهذا يعني ويبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أن الملبنة تقوم بتطبيق مواصفات الايزو 9000

2- اختبار الفرضيات لأقوى عبارة في كل محور.

أولا: اختبار أقوى عبارة في المحور الأول: تقوم الإدارة العليا بعملية وضع اعداد خطط و استراتيجيات الملبنة
الجدول رقم 14 : اختبار t لأقوى عبارة في المحور الأول.

المحور	قيمة t المحسوبة	Sig(α)
تقوم الإدارة العليا بعملية اعداد خطط واستراتيجية الملبنة	58,639	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن T المحسوبة بلغ 63958، وقيمة $Sig = 0.000$ وهو أقل من $0,05$ فهذا يعني ويبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد. وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أن الإدارة العليا تقوم بوضع و اعداد خطط واستراتيجيات للملبنة.

ثانيا: اختبار أقوى عبارة في المحور الثاني: تعمل الإدارة على احداث التغيرات الضرورية لتحسين الجودة
الجدول رقم 15: اختبار t لأقوى عبارة في المحور الثاني.

المحور	قيمة t المحسوبة	Sig(α)
تعمل الإدارة على احداث التغيرات الضرورية لتحسين الجودة	41,548	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن T المحسوبة بلغت 41،548 وقيمة sig 0.000 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني وبيبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أن الإدارة تعمل على أحداث التغيرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل.

ثالثا: اختبار أقوى عبارة في المحور الثالث: حصول المؤسسة على شهادة الايزو يقلل من حوادث العمل
الجدول رقم 15: اختبار t لأقوى عبارة في المحور الثالث.

المحور	قيمة t المحسوبة	$Sig(\alpha)$
حصول المؤسسة على شهادة الايزو يقلل من حوادث العمل	47,793	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن T المحسوب 47,793 وقيمة sig 0.000 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني وبيبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني ان حصول المؤسسة على شهادة الايزو يقلل من حوادث العمل

المطلب الخامس: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية. ONEWAY ANOVA.

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات) المحاور (الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة % 05 بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية (H_0 إذا كانت أكبر من 5% يعني لا توجد فروقات في متوسطها الحسابية للمحاور خاصة الإجابات عند استعمالنا البيانات الديموغرافية.

- قبول الفرضية البديلة (H_1 إذا كانت أصغر من 5% يعني توجد فروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور خاصة الإجابات عند استعمالنا البيانات الديموغرافية.

- اختبار التباين لإجابات المحور الأول:

المحور الأول يتضمن الإدارة الاستراتيجية لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط الإدارة الاستراتيجية بالعمر عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممتثلة للعمر.

للقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الاستراتيجية بتغير العمر.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الاستراتيجية بتغير العمر.

الجدول رقم 16: يمثل اختبار ANOVA لتباين ألدارة الاستراتيجية وفق العمر) .

F	Sig(α)	متغير العمر
0,369	0,695	الإدارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر من 5% إذ قدرت بـ 0،848 84، (8% وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير العمر، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عدم تأثر الإدارة الاستراتيجية بتغير العمر.

الجدول رقم 17: يمثل اختبار ANOVA لتباين الإدارة الاستراتيجية وفق الجنس

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الاستراتيجية بتغير الجنس
-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الاستراتيجية بتغير الجنس

F	Sig(α)	متغير الجنس
0	0,985	الإدارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر من 5% إذ قدرت بـ 985 ، 0 وهو ما يؤكد على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن تأثير محور الإدارة الاستراتيجية بتغير الجنس.

الجدول رقم 18: يمثل اختبار ANOVA لتباين الإدارة الاستراتيجية وفق سنوات الخبرة.

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الاستراتيجية بتغير سنوات الخبرة.
-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإدارة الاستراتيجية بتغير سنوات الخبرة.

F	Sig(α)	متغير سنوات الخبرة
0	0,985	الإدارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أقل من 5% إذ قدرت بـ 695، 0 وهو ما يؤكد على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير سنوات الخبرة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تعبر عن تأثير محور الإدارة الاستراتيجية بتغير سنوات الخبرة.

-2-8 اختبار إجابات المحور الثاني:

الجدول رقم 19: يمثل اختبار ANOVA لتباين الجودة الشاملة وفق العمر.

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الجودة الشاملة بمتغير العمر.
-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الجودة الشاملة بمتغير العمر.

F	Sig(α)	متغير العمر
2,558	0,091	الجودة الشاملة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0 ، 091 ، 0 (9% وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير العمر، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير الجودة الشاملة بتغير العمر.

الجدول رقم 20: يمثل اختبار ANOVA لتباين الجودة الشاملة بمتغير الجنس

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الجودة الشاملة بمتغير الجنس
-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الجودة الشاملة بمتغير الجنس.

متغير الجنس	$Sig(\alpha)$	F
الجودة الشاملة	0,822	0,051

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0،822(82، 822)، (2% وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بمتغير المؤهل العلمي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير الجودة الشاملة بمتغير الجنس.

الجدول رقم: 21 يمثل اختبار ANOVA لتباين الجودة الشاملة وفق سنوات الخبرة.

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الجودة الشاملة بمتغير سنوات الخبرة.
-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الجودة الشاملة بمتغير سنوات الخبرة.

متغير سنوات الخبرة	$Sig(\alpha)$	F
الجودة الشاملة	0,248	1,450

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر من 5% حيث قدرتبـ 24،0 248، (8% وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بمتغير سنوات الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم الجودة الشاملة بمتغير سنوات الخبرة.

3-8 اختبار إجابات المحور الثالث:

الجدول رقم 22: يمثل اختبار ANOVA لتباين أثر نظام الايزو 9000 وفق العمر.

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات اثر نظام الايزو 9000 وفق العمر.
-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أثر نظام الايزو 9000 و وفق العمر.

متغير العمر	$Sig(\alpha)$	F
الايزو 9000	0,815	0,205

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر من 5% حيث قدر 81,5% (، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بمتغير العمر وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير نظام الايزو 9000 بمتغير العمر.

الجدول رقم 23: يمثل اختبار ANOVA لتباين اثر نظام الايزو. 9000 وفق الجنس

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات اثر نظام الايزو 9000 وفق الجنس.

-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أثر نظام الايزو 9000 وفق

الجنس

F	Sig(α)	متغير الجنس
0,391	0,535	الايزو 9000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0,535 (53,0)، (5% وهو ما يؤكد عدم وجود

فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الجنس وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم

تأثر نظام الايزو 9000 بتغير الجنس

الجدول رقم 24: يمثل اختبار ANOVA لتباين أثر انظام الايزو 9000 وفق الخبرة.

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات اثر نظام الايزو 9000 وفق سنوات الخبرة.

-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أثر نظام الايزو 9000 وفق سنوات الخبرة.

F	Sig(α)	متغير الخبرة
1,063	0,356	الايزو 9000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0,356 ، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات

دلالة إحصائية بتغير سنوات الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثر نظام

الايزو 9000 بتغير سنوات الخبرة.

خاتمة

من خلال البحث والذي نتمنى ان نكون قد وفقنا فيه على ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الاساسية المرتبطة بالموضوع الذي سيشمل على دراسة نظرية تطبيقية واعتمادا على الفصلين الاول والثاني اتضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة الإقتصادية مما سمح لها الإستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر كما ينتج لها استغلال طاقتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل نقاط الضعف ومن ثم منتوجاتها ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة وهذا يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعمالها وتحسين ادائها باستمرار لضمان بقائها واستمرارية.

وكان الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة (ملبنة ونيس) بئر ولد خليفة مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربط بين الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة في المؤسسة وقد اتضح من خلالها تطبيق مدى المؤسسة للأسلوب الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال الوصول الى مجموعة من النتائج التي تؤيد او تلقى الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة والتي تعتقد انها هامة ومفيدة. اختبار الفرضيات

من خلال دراسة الميدانية التي قمنا بها واعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان قمنا بالتأكد من صحة فرضيات الدراسة وكانت النتائج التالية .

الفرضية الأولى : تقوم الإدارة بوضع خطط واستراتيجيات في المؤسسة حيث بلغت نسبتها 58,639 وذلك بمتوسط حسابي 4,60 وهذا مايعرف بان الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة وتطبق في المؤسسة. الفرضية الثانية : تعمل الأدارة على التركيز الدائم على العمل وتحكم فيه واتقانه حيث بلغت نسبتها 66.084 وذلك بمتوسط حسابها 4,73 وهذا مايعرف بان الجودة الشاملة لها تأثير على المؤسسة بشكل كبير الفرضية الثالثة : تقوم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها حيث بلغت نسبتها 40,963 وذلك بمتوسط حسابي 4,20 وهذا مايعرف بان لايزو 9000 يطبق بشكل متوسط في المؤسسة .
اولا. نتائج الدراسة :

- 1 باعتبار ان الإدارة الإستراتيجية منظمة ومتكاملة للإلتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقلة فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الإقتصادية
- 2 تلعب الإدارة الإستراتيجية دور في منح المؤسسة الإقتصادية إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة الى خلق درجة عالية من تكامل و التنسيق
- 3 للإدارة الإستراتيجية دور كبير في مستقبل المؤسسة الإقتصادية من خلال رسم خططها المستقبلية وتحديد رسالة واهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير وتحليل الاستراتيجي ووضع 4قرارات استراتيجة وتوليها صياغة خطة الاستراتيجية ثم تنفيذها وتقييمها 4_4 للجودة الشاملة دور فعال في المؤسسة و تطوره
- 5يساعد حصول على شهادة الايزو في تقليل من المخاطر وصراعات داخل المؤسسة و حمايتها
افاق المستقبلية لدراسة :

في الأخير نشير الى ان الموضوع الذي تناولته دراستنا والتي يتمثل في اثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة قد افرز مجموعة من نتائج الإيجابية المتعلقة بالموضوع ولكن تبقى بعض النقاط التي اغفلتها هذه الدراسة بسبب الاطار الزمني المحدود او غيرها من الأسباب , وبالتالي يشكل تمهيد القيام بدراسات مستقبلية اكثر دقة وتفصيلا , او اثراء الموضوع وتطويره من خلال مواضيع تكمله نقترح منها :

_تأثير جودة الخدمة على رضى العميل .

_ أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة .



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 2- جواد كاظم لفته، الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 4- حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق وتطبيقاته، ط1، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 5- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 7- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 8- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 9- عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، العدد التاسع عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.
- 10- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات التأهيل الايزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
- 11- فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر للتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 12- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 13- ماجد أنور عشقي، التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- 14- محفوظ أحمد، جودة الإدارة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص13.
- 15- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.

- 16- محمد عبد الوهاب ك شماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010.
- 17- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص64.
- 18- منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار المقرر، صنعاء.
- 19- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 20- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

ثانيا- المذكرات:

1. محمد حذفي محمد تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، قسم إدارة أعمال، جامعة النيلين، السودان، 2010.
2. كباب منال، دور الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، سطيف، 2017.

ثالثا- المجالات:

1. علي رخال والهام يحيياوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص22.
2. مروان رجب، أهمية شهادة المواصفات الايزو9000، مجلة ثقافية، دمشق، العدد، 1997.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الأخ الكريم الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة الاستبيان بهدف إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر، تحت عنوان: تأثير الإدارة الإستراتيجية في

تحقيق الجودة الشاملة (دراسة حالة ملبنة ونيس بئر ولد خليفة)

وهو بصدد تطبيق استبيان في ملبنة ونيس (بئر ولد خليفة " خميس مليانة") للحصول على المعلومات والبيانات

اللازمة لذلك.

فندرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان آمليين توخي الدقة والموضوعية لما له من أثر ايجابي في إنجاز هذا البحث

علما بأن المعلومات الواردة في هذا البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

في الأخير سنكون شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف:

إعداد الطالبتين:

✓ تاونزة فاطمة الزهراء.د. زمالة عمر

✓ بوسويل سعاد.

2019/2020

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك:

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 20-30 من 31-40 41 وما فوق
- 4- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي

- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 من 11-15 فوق 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم الإدارة العليا بعملية وضع إعداد خطط وإستراتيجيات ملبنة ونيس					
2	يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي					
3	لدى إدارة الملبنة معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي.					
4	تعتمد الإدارة العليا على تحليل SWot لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.					
5	لدى ملبنة وليس خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة.					
6	يتم وضع خطط واستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية والداخلية أو انحراف في الخطط والاستراتيجيات.					
7	تتمتع بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية.					

المحور الثاني: الجودة الشاملة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تأكد إدارة الملبنة للعاملين أن الجميع معني بالجودة الشاملة.					
2	تحتنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه واتقانه.					
3	تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل.					
4	ملبنة ونيس تمتلك سمعة جيدة في السوق وتعمل دائما على الحفاظ عليها.					
5	أرى أن الاتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة ملبنة ونيس حول الجودة.					
6	هناك استعداد دائم من ملبنة ونيس لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات التي تقوم بها.					
7	تقوم الملبنة بمقارنة منتوجاتها بالمنتوجات المنافسة بصورة مستمرة.					

المحور الثالث : الايزو 9000.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم ملبنة ونيس بتقييم أداء موظفيها					
2	تتبنى الملبنة مبدأ تطوير المواصفات الذي ينص عليه نظام الجودة العالمي الايزو 9000					
3	تمنح المؤسسة التقديرات والمكافآت لعمالها					
4	حصول المؤسسة على شهادة الايزو يقلل من حوادث العمل					
5	يساعد الحصول على شهادة الايزو في التقليل من الصراعات داخل المؤسسة					
6	يأثر الحصول على شهادة الايزو في تقليل حوادث العمل.					

لملحق رقم 02: يمثل قيمة ألفا كرونباخ.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0