

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة علوم التسيير

التخصص: حكمة المنظمات

بعنوان:

علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية لحالة

شركة المواد الكاشطة بسعيدة

إعداد الطالبان

➤ بن نجادي مصطفى.

➤ فضلاوي نورالدين.

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: يزيد قادة      رئيسا

الأستاذ: يعقوبي خليفة      مشرفا

الأستاذ: رفاة عبد العزيز      مساعد مشرف

الأستاذ: عيشور ذهبية      ممتحنا

السنة الجامعية: 2015 – 2016

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة د. " الطاهر مولاي - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة علوم التسيير

التخصص: حكمة المنظمات

بعنوان:

علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية لحالة

شركة المواد الكاشطة بسعيدة

إعداد الطالبان

➤ بن نجادي مصطفى.

➤ فضلاوي نورالدين.

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: موفق ميمون رئيسا

الأستاذ: يعقوبي خليفة مشرفا

الأستاذ: رفاة عبد العزيز مساعد مشرف

الأستاذ: عيشور ذهبية ممتحنا

السنة الجامعية: 2015 - 2016

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة د. " الطاهر مولاي - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة علوم التسيير

التخصص: حكمة المنظمات

بعنوان:

علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية لحالة

شركة المواد الكاشطة بسعيدة

إعداد الطالبان

➤ بن نجادي مصطفى.

➤ فضلاوي نورالدين.

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: موفق ميمون رئيسا

الأستاذ: يعقوبي خليفة مشرفا

الأستاذ: رفاة عبد العزيز مساعد مشرف

الأستاذ: عيشور ذهبية ممتحنا

السنة الجامعية: 2015 - 2016

### ✓ الملخص:

تعد كل من حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي لاقت رواجاً واسعاً في العصر الحديث، وبالأخص في الدول المتقدمة، وذلك لأهميتهما الكبيرة في خلق إطار متكامل يأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف في المنظمات للحد من حالات الفساد المالي والإداري والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وكذا تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي من خلال الاستجابة لاحتياجات الزبائن وكسب رضاهم ومنه ضمان الاستمرارية والبقاء في الأسواق، وهذا ما تضمنه الجانب النظري لبحثنا.

إلا أننا نجد الإقبال محدوداً على هذين المفهومين في الدول النامية ومنها الجزائر، وقد يرجع ذلك لعدم ملائمة المناخ السائد لمتطلبات تطبيقهما.

وبعد الدراسة التطبيقية التي قمنا بإجرائها على مستوى شركة المواد الكاشطة بسعيدة، تم التوصل إلى أن هناك تأثيراً لتطبيق حوكمة الشركات على تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات - إدارة الجودة الشاملة.

إن قوة الدول و تطورها و نجاحها وحتى فرض سيطرتها في العصر الحديث أصبح يقاس بمدى قوة مؤسساتها الاقتصادية وقدرة على التأقلم مع التغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها بيئة الاعمال الدولية، هذه البيئة التي أهم ما يميزها المنافسة الحادة والحركية المستمرة والتعقيد إضافة الى عدم الاستقرار وارتفاع درجة عدم التأكد وخاصة بعد الانفتاح الذي شهدته الاسواق العالمية نتيجة العولمة.

وفي ظل هذه التقلبات السريعة وكذا التطورات الجديدة و اللامتناهية في المجال العلمي والتكنولوجي أصبح من اللازم على هذه الدول وخاصة النامية منها مواكبة هذه المستجدات. ولعل أهم المفاهيم التي أصبح لها رواج في العقود الأخيرة والتي وصفت من قبل العلماء والباحثين كحلول وأساليب وقواعد لدعم قوة المؤسسات الاقتصادية وتفادي الأزمات المالية نجد مفهومي "حوكمة الشركات" و"إدارة الجودة الشاملة"، والذي اتخذها كبريات الشركات الدولية كدرع واقى لحماية استقرارها.

ولعل هذا البحث المعنون بـ "علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة" أن يكون محاولة منا لإبراز الدور المتكامل والمشارك لمفهومي حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الهدف العام للمؤسسات وهو البقاء والنمو والاستمرارية.

### إشكالية البحث:

مما سبق سنقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

**هل تطبيق حوكمة الشركات له دور بارز في تفعيل إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة؟**

من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة:

- ما هي حوكمة الشركات وعلى ماذا يتركز تطبيقها؟
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما هي مبادئها وأساليبها؟
- ما الفائدة المرجوة من تطبيق كل من حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة في الشركات؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة في الشركة؟

### فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تلتزم الشركة بتطبيق حوكمة الشركات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تلتزم الشركة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة.

مبررات اختيار الموضوع

- التناسب المنطقي لموضوع الدراسة مع التخصص الدراسي.
- تزايد الاهتمام العالمي بتطبيق حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة.
- مساهمة منا في التحسيس والتوعية بأهمية وفوائد الالتزام بمحتوى موضوع الدراسة.
- الوقوف على الدور المشترك والتكاملي الذي يلعبه محوري الدراسة في الرقي بالشركة ككل.

### اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهومي حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة.
- إبراز أهمية، أهداف وفوائد تطبيق حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على واقع تطبيق حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة في شركة المواد الكاشطة بسعيدة.
- إبراز العلاقة الترابطية بين تطبيق حوكمة الشركات ودوره في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

### اهمية الدراسة

لا يمكن أن يختلف اثنان وخاصة أهل التخصص على أهمية كل من حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة ودورها الفعال في الرقي بالشركات التي تهدف لتطوير نفسها والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيع مجال نشاطاتها أي بصفة عامة تلك الشركات الراضية في النمو والاستمرارية، ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز المنافع المرجوة من جراء تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات، وكذا إبراز دورها في المساعدة على تفعيل مبادئ وأساليب ادارة الجودة الشاملة في الشركة.

### منهج البحث

نظرا لطبيعة الموضوع، وإثباتا لصحة الفرضيات المطروحة من عدمه، فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على مختلف المؤلفات العلمية سواء كانت كتب، بحوث، مقالات...، إضافة الى مواقع شبكة الإنترنت، وصولا إلى إجراء دراسة تطبيقية على شركة المواد الكاشطة بولاية سعيدة، وذلك بعد ما قمنا بتوزيع استبيان وجهت الى العاملين بالشركة في المرحلة الأولى. ثم تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (SPSS) في المرحلة الثانية للوقوف على علاقة تطبيق حوكمة الشركات بتفعيل إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

### الدراسات السابقة

في الحقيقة ومن خلال بحثنا، فإنه لم يتم الوقوف على أي دراسة تتناول موضوع 'علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة' بهذا الشكل، ولكن ما توفر من دراسات سابقة كلها تدرس شق واحد فقط، إما حوكمة الشركات أو ادارة الجودة الشاملة وعلاقة كل منهما على حدى سواء بأداء الشركات. أو واقع تطبيق كل منهما في المؤسسات الاقتصادية، في مؤسسات التعليم العالي، إلى غير ذلك، لذا لم نتمكن من إيراد أي دراسة سابقة.

### تقسيمات البحث:

بناء على ما سبق فقد تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** تضمن 'حوكمة الشركات' والذي بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين يتضمن الأول "ماهية حوكمة الشركات"، حيث سنتناول فيه: مفهوم وأسباب الاهتمام ومراحل تطور أبعاد حوكمة الشركات، وأخيرا الإطار النظري لهذا المفهوم. أما المبحث الثاني "أساسيات تطبيق حوكمة الشركات" فيتضمن ما يلي: مبادئ، ركائز، خصائص ومقومات حوكمة الشركات، الأطراف المعنية بتطبيقها وأهمية الجوانب الأخلاقية والثقافة الإدارية ثم المحددات والآليات.

**الفصل الثاني:** سنتطرق فيه إلى "إدارة الجودة الشاملة"، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تضمن الأول "ماهية إدارة الجودة الشاملة" من خلال بيان: مفهوم الجودة، تعريف إدارة الجودة الشاملة، التطور التاريخي لها. بالنسبة للمبحث الثاني "أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة" فقد اشتمل على: مبادئ ومستويات إدارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية الداعمة لها، خطوات ومتطلبات تطبيقها، أساليب هذا التطبيق ومعوقاته. في حين تم تقسيم المبحث الثالث "علاقة إدارة الجودة الشاملة بحوكمة الشركات" إلى جزأين: أهمية وأهداف TQM، أهمية وأهداف حوكمة الشركات، لإظهار الدور المتكامل لإدارة الجودة الشاملة وحوكمة الشركات بالنسبة للمؤسسات التي تود أن تفرض نفسها وتحافظ على استمراريتها وتكتسب أكبر حصة في السوق.

**الفصل الثالث:** وهو الفصل التطبيقي، حيث بعد إلقاء نظرة تعريفية شاملة من الشركة ونشاطها الصناعي في المبحث الأول، فقد تضمن المبحث الثاني الدراسة التطبيقية من خلال قيامنا بدراسة ميدانية على مستوى شركة المواد الكاشطة بسعيدة، واتخاذها كمجتمع دراسة، محاولة منا للإجابة على إشكالية هذا البحث.

تمهيد

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين - أزمة الكساد الكبير 1929، الأزمة الآسيوية 1997، الأزمة المالية العالمية 2008...-، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرًا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت إلى أسواق المال.<sup>1</sup>

كذلك فإن هذه الازمات المالية التي عصفت بشركات مساهمة كبيرة - بنك بارنج، شركة انرون، شركة وولدكوم، الشركة الايطالية Parmalat... - أدت الى اهتزاز الثقة في مدى سلامة ومصداقية الإدارة لدى هذه الشركات ومدى صحة تقاريرها ونتائجها المالية المعلنة وما لذلك من تداعيات سلبية مختلفة، لذا ظهرت أهمية وجود نظام لحوكمة الشركات والذي يستند الى مجموعة من المبادئ العامة تهدف لتجاوز هذه الازمات لما لها من دور في تحسين ادارة الشركات والرفع من أدائها، وحماية حقوق المساهمين - من خلال توضيح المركز المالي والنتائج الخاصة بالمؤسسات للمساعدة على اتخاذ القرارات الاقتصادية الملائمة- وباقي أصحاب المصالح، والحد من الفساد المالي والإداري وإدارة المخاطر لجذب المستثمرين وتوطيد دعائم الاقتصاد.

ومن هذا المنظور تأتي دراستنا في شقها الاول لبسط مفهوم حوكمة الشركات حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين الاول: ماهية حوكمة الشركات، والمبحث الثاني: اساسيات تطبيق حوكمة الشركات.

<sup>1</sup> محمد العربي ساكر، ريس عبد الحق، عنوان البحث: "حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دوليا حول "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة البليدة، ص04.



## المبحث الاول: ماهية حوكمة الشركات

### المطلب الاول: مفهوم حوكمة الشركات

#### تعريف الحوكمة

إن كلمة حوكمة جاءت للترجمة المختصرة لمصطلح **Corporate Governance** أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " .

لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف. ويمكن استعراض بعض التعاريف التي جاءت حول الحوكمة فيما يلي:<sup>1</sup>

مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".

"مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".

"إخضاع المؤسسات للقوانين الرسمية التي تفرض المراقبة، المتابعة، وضمان أن تتم تلك المراجعة و ممارستها الإدارية و المالية بأقصى درجات الإفصاح، و الشفافية لحماية حقوق المساهمين فيها " .

" مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية وحملة الاسهم واصحاب المصالح أو الاطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية اخرى"<sup>2</sup>

"مجموعة الطرق والاجراءات التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم"<sup>3</sup>

كما تعرفها كل من:<sup>4</sup>

- مؤسسة التمويل الدولية **IFC** الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "
- و منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وجميع الاطراف التي لها علاقة مع الشركة"(OECD1999).
- عرفها باركينسون<sup>5</sup> **Parkinson** في كتابه "Corporate governance" أنها الإجراء الإداري، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة المؤسسة في رعايتها لمصالح الشركاء

<sup>1</sup> محمد العربي ساكر ورايس عبدالحق، مرجع سابق نفس الصفحة.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان "حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الادارة والمدبرين التنفيذيين" الدار الجامعية- الاسكندرية 2008 ص 15.

<sup>3</sup> عدنان بن حيدر بن درويش "حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة" اتحاد المصارف العربية 2007.

<sup>4</sup> محمد حسن يوسف "محددات الحوكمة و معاييرها"، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص: 04.

<sup>5</sup> قصاص فتيحة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر" جامعة تلمسان السنة الجامعية 2011/2012. ص31

### المطلب الثاني: اسباب الاهتمام بحوكمة الشركات

يمكن القول ان ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن ومنها:<sup>1</sup>

- 1- مع انفجار الازمة المالية الآسيوية في عام 1997، التي يمكن اعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الاعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الاجل في نفس الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الامور واخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة وما الى ذلك.
- 2- تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الامريكية مثل "انرون و ورلدكوم" في عام 2001 فقوائمها المالية لم تكن تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة، وهو ما دفع OECD الى اصدار مجموعة من الارشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام.
- 3- زادت من حدة الدعوة الى الحوكمة الممارسات الاحتكارية للشركات متعددة الجنسيات عن طريق الاستحواذ او الاندماج للسيطرة على الأسواق العالمية والتجارة الخارجية.
- 4- اكتساب المفهوم اهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة.
- 5- إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون و ورلدكوم، وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل سويس إير، وفرانس تليكوم، وذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تطور أبعاد حوكمة الشركات

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ويمكن تحديد هذه المراحل كما يلي:<sup>3</sup>

- 1- حتى مرحلة الكساد ما بعد عام (1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الادارة والملاك وتعارض المصالح.
- 2- مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وتحديد الواجبات والصلاحيات.
- 3- مع بداية 1990 تزايد الاهتمام بما حيث اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بما في تحقيق النمو ودعم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

<sup>1</sup> عاشور مزريق وصورية معموري، عنوان المداخلة "حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الاداري وامكانية التجسيد الفعلي"، الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري" يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة.

<sup>2</sup> الجوزي جميلة محاضرة بعنوان "دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية"، بجامعة الجزائر.

<sup>3</sup> عاشور مزريق وصورية معموري، نفس مرجع السابق.

- 4- مرحلة بدء اصلاح الحوكمة (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير الى اسباب انهيار الشركات أو اخفاقها أو سوء الممارسات الادارية بها وإهدار أو سوء استخدام الموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.
- 5- اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.
- 6- على ضوء المبادئ السابقة وضعت مؤسسات واتحادات مهنية أغلبها محاسبية مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.
- 7- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي في الممارسات المالية والاستثمارية للشركات.
- 8- اهتمام البنك الدولي بالحوكمة بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد واصدار مجموعة من الضوابط والارشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

#### المطلب الرابع: الاطار النظري لحوكمة الشركات

ترجع حوكمة الشركات الى مجموعة من النظريات التي شكلت البناء القاعدي لها، وهي:

##### أولاً: نظرية الوكالة

وصف حماد نظرية الوكالة بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ماهي إلا أدوات تخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط الشركات العامة لعقود التوظيف الخاصة بها (حماد، 2008: 69). ويشير التميمي إلى أن الهدف الرئيس لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل (التميمي، 2008: 25)<sup>1</sup>،

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي:<sup>2</sup>

1. طرفي العلاقة التعاقدية يمتازان بالرشد والعقلانية في التصرف لهدف تعظيم منفعته المتوقعة
2. عدم توافق دوال أهداف طرفي العلاقة التعاقدية نتيجة التعارض في مصالحهم أو منافعهم.
3. علاقة الوكالة تستلزم وجود نظام للحوافز والدافعية تقوم بوضع شروط ملزمة للتعاقد للحد من التعارض بين مصالح الوكلاء والموكلين.
4. احتواء المعلومات الغير المتماثلة لطرفي العلاقة التعاقدية.

<sup>1</sup> بتول محمد نوري و علي خلف سلمان دراسة بعنوان "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة" الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد قسم المحاسبة العراق ص13، 14.

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش ، مرجع سابق، ص65

5. يقوم الوكيل باتخاذ بعض القرارات والتصرفات دون مشورة الاصيل اذا ما توفر قدر من اللامركزية.

وترتكز النظرية على ثلاث نقاط أساسية وهي:

### 1- علاقة الوكالة

اهتم بارل ومينز 1932 (**Berle and Means**) بفصل الملكية عن المراقبة، ليس فقط بسبب انعدام مساءلة المديرين أمام المستثمرين ولكن انعدامها امام المجتمع، وفي عام 1976 قدم **Meckling and Jensen** تعريفا لهذه النظرية "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجها يلجأ شخص (الرئيس Principal) صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر (العامل Agent) ليقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة"<sup>1</sup>

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل / الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فانه يمكن النظر إلى الشركة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل: علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي.... الخ (الشيرازي، 1990: 104)، وبذلك فان علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لإنجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تحويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات (Padilla, 2006: 5).<sup>2</sup>

### 2- مشاكل الوكالة

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافهما وهما كلاً من الاصلاء (المالكين) والوكلاء (المدراء) ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة والشكل التالي يوضح ذلك.<sup>3</sup> كما تتعرض علاقة الوكالة لنوعين من المشاكل هما:

- أ- مشكلة التخلخل الخلفي: تنشأ عندما لا يستطيع الاصيل ملاحظة اداء الوكيل، وعند اختلاف تفضيلات كل من الاصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.
- ب- مشكلة التخلخل العكسي (الاختيار العكسي): بسبب قدرة الوكيل على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل قبل قيامه بالأداء او الاختيار في الوقت الذي لا تتوافر المعلومات للأصيل.<sup>4</sup>

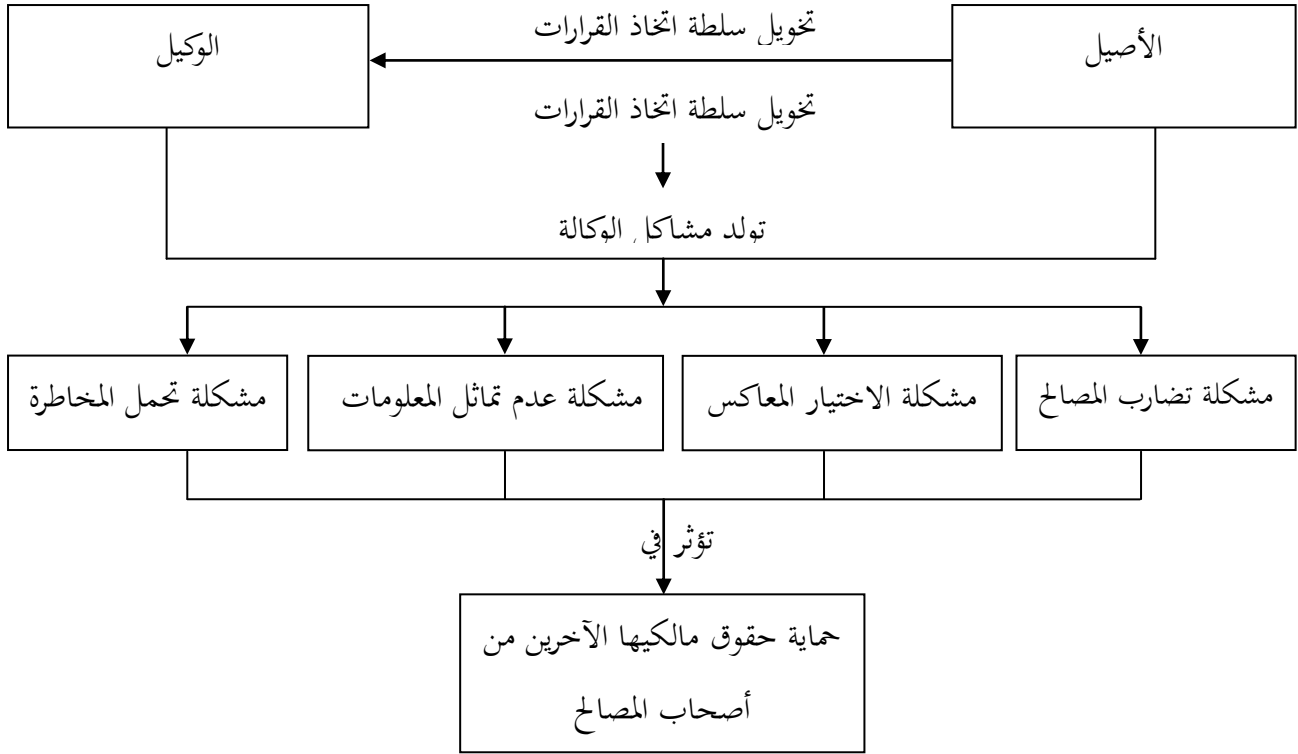
<sup>1</sup> قصاص فتيحة، مرجع سابق. ص 47

<sup>2</sup> بتول محمد نوري و علي خلف سلمان مرجع سابق ص 13.

<sup>3</sup> بتول محمد نوري و علي خلف سلمان نفسالمرجع، ص 17

<sup>4</sup> عدنان بن حيدر بن درويش مرجع سابق. ص 66

شكل (01-01) مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان مرجع سابق ص 18.

### 3- تكاليف الوكالة

يرجع المنظرون تكاليف الوكالة الى المشاكل الناشئة بسبب الثغرات المحتملة للعقود والمتعلقة بعدة عوامل هي:<sup>1</sup>

- أ- تباين المعلومات.
- ب- الاختلاف في الأهداف.
- ت- السلوك الانتهازي.

إن نظرية الوكالة تنطوي على بعض التكاليف للأطراف الأصلية ويمكن أن تصنف كالاتي (شرويد وآخرون، 2006: 163-164):<sup>2</sup>

1. نفقات الإشراف والمتابعة من قبل الأطراف الأصلية.
2. النفقات المانعة من قبل الوكيل.
3. الخسائر المتبقية.

وقد فسر **Watts** هذه التكاليف، إذ أن نفقات الإشراف والمتابعة هي تكاليف تنفق من قبل الطرف الأصلي لرقابة وسلوك العميل مثل تكاليف قياس وملاحظة سلوك العميل، وتكاليف ومنع سياسات التعويض، ويقصد بالتكاليف المانعة

<sup>1</sup> قصاص فنيحة، مرجع سابق. ص 48

<sup>2</sup> بتول محمد نوري و علي خلف سلمان مرجع سابق ص 14

من قبل الوكيل فهي انه هناك دوافع لدى الوكيل تدفعه للإففاق لضمان ألا يقوم ببعض التصرفات، وأخيرا حتى في ظل نفقات الإشراف والمتابعة من قبل الوكيل ستختلف التصرفات التي يقوم بها الوكيل عن التصرفات التي سيقوم بها الطرف الأصلي شخصيا، إذ أن هذا الاختلاف في التصرفات على الثروة هي الخسائر المتبقية.

وهناك تقسيم آخر لتكاليف الوكالة:<sup>1</sup>

- تكاليف المراقبة: يقوم بها الاصيل ليتأكد من أن تصرفات الوكيل تسير وفقا لمصالحهم.
- تكاليف الالتزام: الالتزام من قبل الوكيل بتنفيذ التزاماته.
- تكاليف الفرصة البديلة: في حالة الاختلاف مع مجلس الادارة في الاستراتيجية المتبعة.

### ثانيا: نظرية تكاليف الصفقات

#### أ- حسب Ronald Coase:<sup>2</sup>

Coase في مقابلة في مجلة Economica بتاريخ 1937 تحت عنوان " طبيعة المنشأة" ، قدم تفسيراً مقترحاً لتواجد الشركة بأنها تشكل تنظيماً أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد وتقليل تكاليف الصفقة.

صنف التكاليف المستعملة في السوق إلى ثلاثة فئات :

**تكاليف البحث و المعلومة:** تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض والتحرك بين مختلف المتعاملين، ومحاولة المقارنة بين التكاليف وهذا مكلف من حيث الوقت والتنقل.

**تكاليف التفاوض و إتخاذ القرار:** صياغة و ابرام العقد (الكمية الواجب توريدها، المدة الزمنية، النوعية الجديدة والضمن المطلوب، الضمان المقترح.. ) ولهذا الأسباب يستغرق اتخاذ القرار وقت وبالتالي تكلفة.

**تكاليف الرقابة و المتابعة:** مراقبة جودة الخدمة والتحقق من التسليم.

#### ب- حسب Oliver Williamson:<sup>3</sup>

عرف الصفقة على أنها: عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة، وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفاً (اهتم بتكاليف الصفقات ما بين المراحل)، وبالتالي البحث عن أشكال المؤسسة الأكثر كفاءة أي التي تسمح بتدنية التكاليف.

أضاف أن مستوى تكاليف الصفقات مرتبط كذلك بـ:

1. سلوك الافراد: يتصرف الافراد برشادة محدودة وانتهازية كاملة.
2. خصائص الصفقات: من خلال معرفة نوعية الأصول (مادية، غير مادية، بشرية...) والتكرار وحالة عدم التأكد (للسلوك المستقبلي للشركاء المحتملين).

<sup>1</sup> بوزيان. ع محاضرات مقياس "ملتقى حول حوكمة المنظمات" السادسي الاول السنة الاولى ماستر 2014-2015.

<sup>2</sup> قصاص فتيحة، مرجع سابق. ص 54 و 55.

<sup>3</sup> بلعربي. محاضرات مقياس "تسيير والحوكمة" السادسي الاول السنة الاولى ماستر 2014-2015.

ثالثا: نظرية حقوق الملكية

Armen Alchian و Harold Demsetz (1972) طرحا فكرة أن المؤسسة تتميز بهيكل خاص من حقوق الملكية تعرف بمجموعة من العقود، وان كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق ملكية للأشياء موضع التبادل.

أحد التشريعات الأساسية و الأهم لإنشاء اقتصاد قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة، فإن الامور الأساسية أن تضع قوانين حقوق الملكية ولوائحها معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة، من يملك ماذا وكيف يمكن تجميع وتبادل هذه الحقوق ومعايير التسجيل للمعلومات بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة.<sup>1</sup>

نظرية حقوق الملكية تحدد الفصل بين حقوق الملكية في ثلاث مكونات: usus (الحق في استخدام الممتلكات)، fructus (الحق في جمع الثمار)، abusus (الحق في بيع الممتلكات او تدميرها)، ويوفر كل مكون للمالك قدرا من السلطة.<sup>2</sup>

رابعا: نظرية التجذر

التجذر ما هو الا عبارة عن مجموعة من العلاقات الرسمية او غير الرسمية التي يسعى المدير التنفيذي لإقامتها بهدف التخلص ولو جزئيا من مراقبة الادارة والمساهمين لغرض الاحتفاظ بمنصبه وزيادة حريته وسلطته وتعظيم مصالحه الشخصية، اقترحت نظرية تجذر المسيرين من طرف Shleifer و R. W. Vishng (1989).

حيث يلجأ المسير لوضع استراتيجيات تحميه من خطر الاستبعاد وتحفظ حقوقه عن طريق استغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالعملاء...، تعزيز المضلات الذهبية، وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره.<sup>3</sup>

خامسا: نظرية أصحاب المصالح<sup>4</sup>

يعتبر Dodd (1932) و Bernard (1938) كرواد لها عندما قدما فكرة "أنه يجب على الشركة أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين للحفاظ على تعاونهم اللازم".

ووفقا لفريمان فقد استخدم لفظ "صاحب المصلحة Sakeholder" لأول مرة سنة (1963) خلال مداخلة في معهد ستانفورد للأبحاث، ويبدو أن Ansoff (1968) أول من استخدم مصطلح نظرية أصحاب المصالح في تعريفه لأهداف المنظمة. فهو يعتبر ان مسؤولية الشركات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات ذات العلاقة المباشرة معها: المسيرين، الموظفين، المساهمين، الموردين والمساهمين.

ومع ذلك فإن مفهوم صاحب المصلحة لم يفرض فعليا في الادبيات الادارية الا بعد نشر كتاب فريمان (1984) " Strategic Management A Sakeholder Approach"، ومنذ ذلك تطور مفهوم أصحاب المصلحة بطريقة متزايدة في تحليل علاقة الاقتصاد بالمؤسسات في مجال البحوث حول الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص51

<sup>2</sup> بلحمو خديجة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير "اهمية اصحاب المصالح في حوكمة الشركات" جامعة تلمسان السنة 2012/2011، ص31

<sup>3</sup> بلعربي، مرجع سابق

<sup>4</sup> بلحمو خديجة، نفس المرجع السابق، ص65 و66.

**المبحث الثاني: اساسيات تطبيق حوكمة الشركات****المطلب الاول: مبادئ، ركائز، و خصائص حوكمة الشركات****أ- مبادئ حوكمة الشركات**

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المنظمات على دراسة هذا المفهوم ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومنها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ومؤسسة التمويل الدولية:

I. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (1999 ثم عدلت سنة 2004)، حيث أسست مبادئ لهدف أن تكون بمثابة نقاط مرجعية لإعداد الاطر القانونية والتنظيمية لأساليب الحوكمة. وتغطي مبادئها ستة مجالات.<sup>1</sup>

**1 - ضمان حقوق المساهمين:** وتتضمن مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، وحق المساهم في الإفصاح التام عن المعلومات، وحق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة. وتمضي الإرشادات إلى تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالاهتمام الأساسي لحماية قيمة الشركة.

**2 - المعاملة المتساوية للمساهمين:** وهنا تهتم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بحماية حقوق مساهمي الأقلية عن طريق وضع نظم تمنع العاملین في داخل الشركة، بما فيهم المديرين وأعضاء ومجلس الإدارة من الاستفادة من وضعهم المميز. وعلي سبيل المثال، فقد تم بوضوح منع الاتجار الداخلي في الأسهم، وأصبح علي أعضاء مجلس الإدارة أن يعلنوا وأن يفصحوا عن أية مصالح مادية في العمليات.

**3 - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** تعترف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) بوجود أصحاب مصالح آخرين إلي جانب المساهمين. مثل البنوك، وحملة السندات، والعاملين والذين يعتبرون من أصحاب المصالح ذوي الأهمية بالنسبة للطريقة التي تعمل بها الشركات والتي تتخذ بها قراراتها. وقد أوردت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عدة نصوص عامة لحماية مصلحة أصحاب المصالح.

**4 - الإفصاح والشفافية:** وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عددا من النصوص للإفصاح والإبلاغ عن الحقائق الأساسية الخاصة بالشركة، بدءا من التفاصيل المالية إلي هياكل الحوكمة، بما في ذلك مجلس الإدارة وما يحصل عليه أعضائه من مكافآت كما تحدد الإرشادات أيضا ضرورة عمل المراجعة السنوية بواسطة مراجعين مستقلين طبقا لأعلي المعايير من حيث الجودة.

**5 - مسؤوليات مجلس الإدارة:** تقدم الإرشادات قدرا كبيرا من التفصيل فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة في حماية الشركة، ومساهمتها وأصحاب المصالح بها، ويتضمن ذلك الأمور المتعلقة باستراتيجية الشركة، والمخاطر، وأداء الموظفين التنفيذيين ومرتباتهم، ونظم المحاسبة وإعداد التقارير.

<sup>1</sup> - د. كاترين ل. كوشتا هلبليج و د. جون د. سوليفان "دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية" مركز المشروعات الدولية الخاصة مارس 2002. ([www.cipe.org/programs/corp.gov](http://www.cipe.org/programs/corp.gov)) و ([www.hawkam.net](http://www.hawkam.net))  
ب-OCDE 2004 Principes de gouvernement d'entreprise de- ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))



6 - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: وينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق وان يكون متوافقا مع حكم القانون وان يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.<sup>1</sup>

II. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)<sup>2</sup>: وضعت لجنة بازل في العام 1999

إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

✓ قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

✓ إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

✓ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

✓ وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

✓ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).

✓ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.

✓ تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

III. معايير مؤسسة التمويل الدولي<sup>3</sup>: قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 بوضع مبادئ

ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

- القيادة.

ب- ركائز حوكمة الشركات<sup>4</sup>

• السلوك الأخلاقي: بضمان الالتزام السلوكي من خلال:

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد.

- التوازن في تحقيق مصالح الاطراف المرتبطة بالمنشأة.

- الشفافية عند تقديم المعلومات.

- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

<sup>1</sup> بتول محمد نوري و علي خلف سلمان مرجع سابق ص 11.

<sup>2</sup> محمد حسن يوسف ص 8 .

<sup>3</sup> محمد حسن يوسف، مرجع السابق ص 8.

<sup>4</sup> طاري محمد العربي، تغليسية لمن، مداخلة بعنوان " حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية" الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري" يومي 06 و 07 ماي 2012 جامعة محمد خيضر بسكرة.

● **الرقابة والمساءلة:** بتفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح الشركة من خلال:

- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك.
- أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الادارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون والخارجيون.
- أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقترضون.

● **إدارة المخاطر:** وضع نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر

المحتملة وتحديد مقياسها، وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المنشأة، ووضع ما يلزم من خطط لتجنبها أو التخفيف من آثارها أو كبحها والسيطرة عليها. درجة عدم التأكد التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في سعيها لتعظيم الثروة.<sup>1</sup>

**ث- خصائص حوكمة الشركات**

بناء على التعاريف السابقة فإن مصطلح حوكمة الشركات يشير إلى الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

**المطلب الثاني: الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات**

ان مفهوم حوكمة الشركات يرتبط بمجموعة من الاطراف والتي تختلف فيما بينها من حيث الاهتمامات والمصالح ويهدف الى تنظيم العلاقات بينهم والحد من استغلال اي طرف من هذه الاطراف لباقي الاطراف الاخرى وهناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:<sup>3</sup>

**1. المساهمين shareholders:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. ويتكون مجلس الإدارة من:<sup>4</sup>

- **رئيس مجلس الإدارة:** له دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء وضمان فاعلية أعمال المجلس.
- **أعضاء تنفيذيين:** وهم الأعضاء الذين يكونون من داخل الشركة أي يعملون بها.
- **أعضاء غير تنفيذيين:** هم عبارة عن الأعضاء المستقلين والذين هم من خارج الشركة ولديهم مصالح بداخلها.

<sup>1</sup> حسين عبد الجليل، رسالة استكمالاً لمتطلبات منح شهادة الماجستير "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات" الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010، ص68.

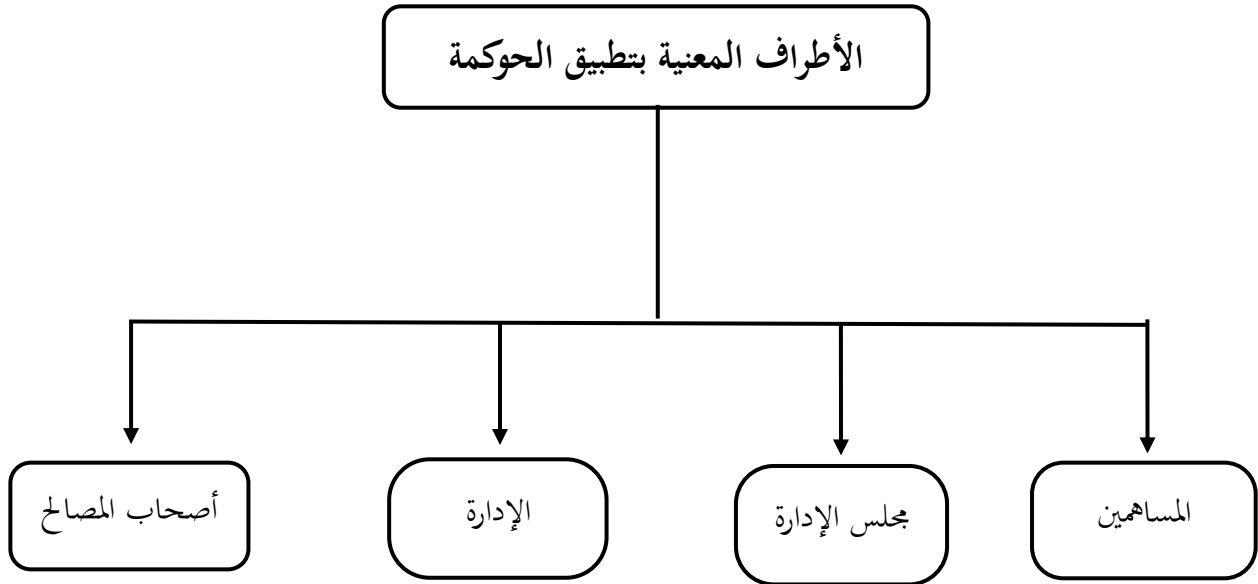
<sup>2</sup> بلعربي، مرجع سابق.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان مرجع سابق ص17.

<sup>4</sup> محمد العربي ساكر، رايس عبدالحق، مرجع سابق، ص06.

2. **مجلس الإدارة: Board of Directors** يمثل المساهمين وأيضاً الاطراف الاخرى مثل أصحاب، حيث يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدايتهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
3. **الإدارة Management** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقدم التقارير الخاصة بالأداء الأحسن إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين.
4. **أصحاب المصالح Stockholders** : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين...، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون على مقدرة الشركة على النجاح و الاستمرار، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الاطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات الامر الذي يساعد الشركات التي تطبق الحوكمة على الحصول على التمويل المطلوب من البنوك وبتكلفة مناسبة.

شكل رقم (01-02): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: من اعداد الطالبان استنادا الى محمد مصطفى سليمان مرجع سابق ص 17.

### المطلب الثالث: اهمية الجوانب الاخلاقية والثقافة الادارية لحوكمة الشركات

إن مفهوم حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقه بمعزل عن عناصر أخرى تتداخل معه، ولا يمكن لمبادئ الحوكمة ان تحكمها أو تؤثر فيها إيجاباً وتتمثل تلك العناصر في:<sup>1</sup>

- **الثقافة الادارية المتراكمة:** حول مفهوم الحوكمة وأهميته لدى أعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين بالشركة وكذلك أهدافا وطرق تطبيقها والاهم من ذلك القناعة بها وبمشروعيتها في عقولهم الباطنة وهذا ما ينعكس على تطبيقهم لها أو الالتفاف على أحكامها، فبدون ذلك لا يمكن لأي إجراءات حاكمة منشورة أن تحقق أهدافا ذات قيمة.
- **الجانب الأخلاقي:** للأشخاص أنفسهم (أي أعضاء مجلس الادارة وكبار التنفيذيين)، وهذا العنصر هو الهمم والاحظر ايضا لان الاقتناع بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أيا منهم يضمّر سوء النية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب المعلومات المهمة، أو الاستفادة منها، أو استغلال أصول الشركة بشكل يتعارض مع مصالح الشركة، كتمرير عقود أو صفقات له مصالح فيها، إن هذا العنصر يجعل من تطبيق حوكمة الشركات أمرا نسبيا لا يمكن قياسه بدقة، ولا علاج له سوى لائحة عقوبات شديدة.

### المطلب الرابع: محددات وآليات حوكمة الشركات

#### أولاً: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية والداخلية ( انظر الشكل (01 - 03) أدناه):<sup>2</sup>

#### أ- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ( مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس )، وكفاءة القطاع المالي ( البنوك وسوق المال ) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ( هيئة سوق المال والبورصة ) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ( ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها )، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

#### ب- المحددات الداخلية:

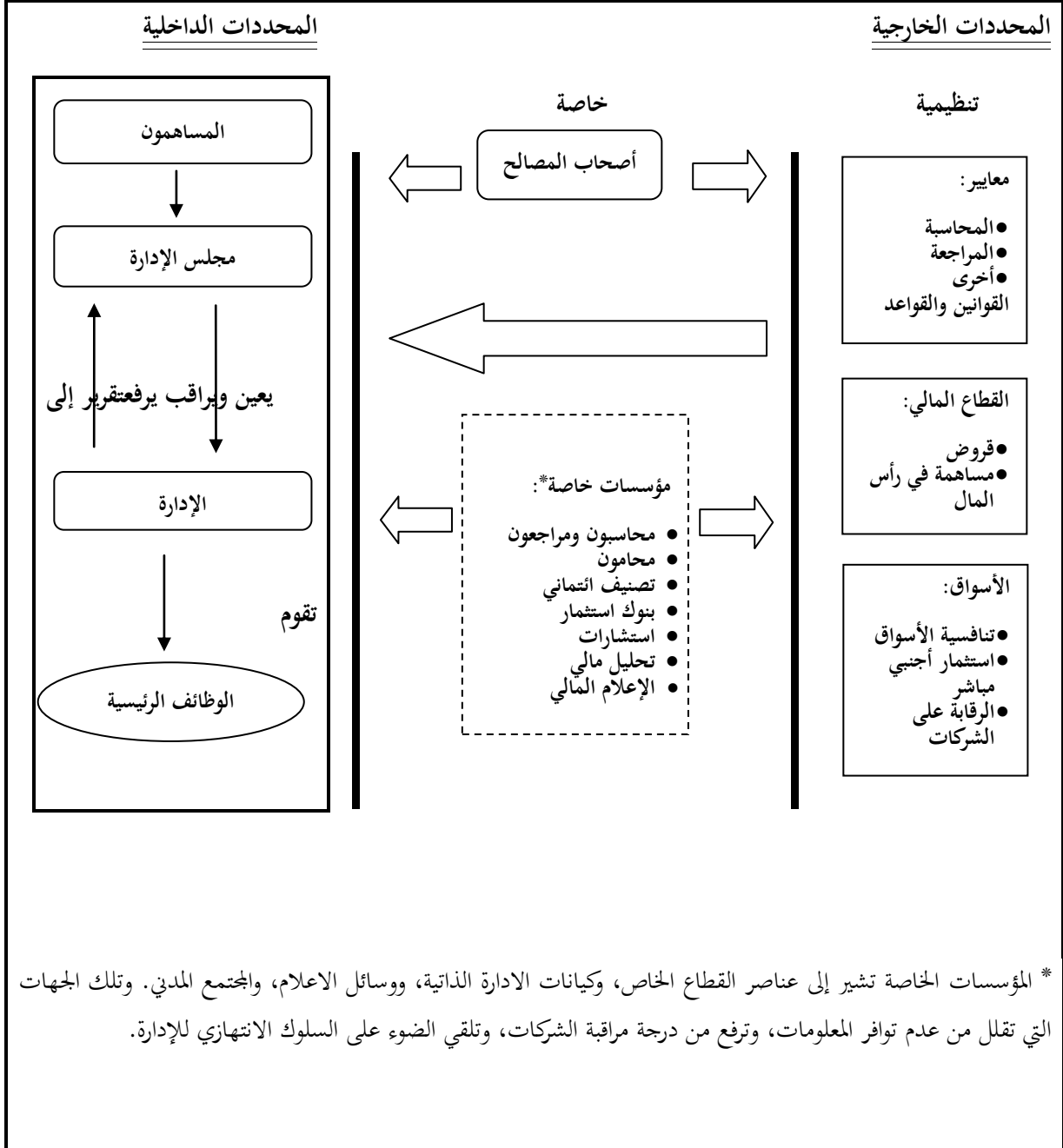
تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان مرجع سابق ص 22، 23

<sup>2</sup> محمد حسن يوسف، مرجع السابق ص 6، 7.

الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

شكل (01 - 03): المحددات الخارجية والداخلية للحكومة



المصدر: محمد حسن يوسف، مرجع السابق ص 06-07.

تعمل هذه المحددات على زيادة الثقة في الاقتصاديات، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات ورفع معدلات عوائد الاستثمار، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين ورفع القدرة التنافسية.

**ثانياً: آليات حوكمة الشركات**

تشير آليات الحوكمة الى الطرق والاساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الادارة وحملة الاسهم، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم. والتي يمكن أن نردها من خلال التصنيفين الآتيين:

**التصنيف الأول:** حسب Jensen (1993)<sup>1</sup>، تصنف هذه الآليات الى فئتين:<sup>2</sup>

أ- **آليات داخلية:** وتعني التدابير المطبقة داخل المؤسسة والمحددة للعلاقات بين حملة الاسهم ومجلس الادارة والمديرين وأصحاب المصلحة وحقوق وأدوار ومسؤوليات كل منهم.

ب- **آليات خارجية:** هي مجموعة الآليات التي تدعم نظم الحوكمة سواء كانت مؤسسات، أو تشريعات توجد داخل بيئة عمل المؤسسة، حيث أن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات، فهذه الآليات تركز الكفاءة، وتحدد معايير الحوكمة وتشجع على تدفق المعلومات.

و يمكن تلخيص أهم هذه الآليات فيما يلي:

**1. مجلس الادارة:** في ظل حوكمة الشركات يعتبر المجلس الإدارة العليا المسؤولة عن وضع استراتيجية المؤسسة، ويقوم المجلس نيابة عن المساهمين بمساءلة المسيرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح المساهمين، و هذا هو السبب في وجوب إعطاء مجلس الإدارة درجة كافية من الاستقلال تمكنه من مراقبة المسيرين و فصلهم إذا لم يحققوا مستويات الأداء المطلوبة.<sup>3</sup>

وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها: لجنة التدقيق ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت والتعويضات، تتولى لجنة التدقيق مهمة مراجعة القوائم المالية قبل تسليمها لمجلس الإدارة واختيار المدقق الخارجي وتحديد أجوره ودعم استقلاليته ومراجعة الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات، وتتولى لجنة المكافآت تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات والمزايا الأخرى لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، أما لجنة التعيينات فتتولى تعيين واختيار أعضاء مجلس الإدارة من بين أفضل المرشحين والذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة في الشركة .

**2. التحفيزات المالية:**

تطوير نظام للحوافز يدفع المسير إلى العمل لتحقيق أفضل عائد للأصيل، وتعتبر أفضل وسيلة للتقليل من مشاكل الوكالة بين مصالح المديرين التنفيذيين ومصالح المساهمين، يربط تعويضات المسيرين بأداء المؤسسة وترتكز هذه الآلية على فكرتين:<sup>4</sup>

**1- 2:** تقدم المؤسسة للمسيرين نسبة من الأسهم مجاناً حتى يصبحون مساهمين فيها والهدف من هذه العملية هو جعل المسيرين يفكرون ويتصرفون مثل المساهمين.

**2- 2:** إعطاء المسيرين الحق في شراء عدد من أسهم المؤسسة بأسعار منخفضة ومحددة سلفاً خلال فترة محددة في المستقبل وعادة ما تكون **10** سنوات من تاريخ منح حق الشراء للمديرين.

<sup>1</sup> بلحمو خديجة مرجع سابق ص26.

<sup>2</sup> بوزيان ع، محاضرات مقياس "ملتقى حول حوكمة المنظمات" السداسي الاول السنة الاولى ماستر 2014-2015.ص7.

<sup>3</sup> زرفافي أ، محاضرات مقياس "نظم ونماذج الحوكمة" السداسي الثالث السنة الثانية ماستر 2015-2016.

<sup>4</sup> غلاي نسيمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير "فعالية حوكمة الشركات" جامعة تلمسان السنة 2010/2011.ص95.

وحسب **Hart** فإن الجزء الثابت من الاجر الذي يمنح للمسير يمنحه نوعا من الحماية نظرا لحركية وعدم استقرار محيط الشركة كما يسمح بتوزيع أمثل للخطر بين الرئيس والعون، ويؤكد **O'byrne** ذلك ويعتبر أنه يبقى المسير في الاوقات العصيبة، وبذلك فإن إضافة جزء متغير من الأجر الى الجزء الثابت يبدو جليا من أجل تحفيز مجهودات وبراعة المسيرين.<sup>1</sup>

### 3. سوق المسيرين:

هو الحيز الذي يضم جميع المسيرين و مختلف السير الذاتية لهم، و ذلك لمعرفة أيهم الشخص المناسب الذي يمكن أن تضع المؤسسة ثققتها به و تسلمه قيادتها.<sup>2</sup>

في دراسة **Alchian et Denisetz** (1972) سوق المسيرين هي أسواق المدخلات التي تضمن مراقبة المسير، وآلية ضبط أساسية ويمكن إضافة سوق المراقبة المتبادلة بين المسيرين آلية مبررة في نظرية الوكالة، وكوسيلة لطرد المسيرين غير الفعالين.<sup>3</sup>

إن التحديد الواضح لسلطات ومسئوليات المسير يعتبر نقطة البداية لتفعيل دوره في حوكمة الشركات، و يمكن تحديد تلك السلطات كالتالي:

- القيام بادارة الأنشطة اليومية التشغيلية، والمهام التي تسند إليه بصفة استثنائية وتقع ضمن اختصاصات مجلس الإدارة، بالإضافة إلى التأكد من تنفيذ القرارات التي اتخذها مجلس الإدارة .
- الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات، وإجراء المعاملات اللازمة والتوقيع على العقود بالنيابة عن المؤسسة.
- العمل وفقا لمصالح المؤسسة والإشراف على أداء موظفيها، بالإضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمساهمين والمقرضين و السوق.

### 4 . الأسواق المالية:<sup>4</sup>

تحدد أهمية السوق المالي بدرجة كفاءته وذلك عندما تعكس أسعار الأوراق المالية بكل مصداقية حقيقة الوضع المالي للمؤسسات المتداولة، وبالتالي فإن القيمة السوقية للسهم هي قيمة عادلة تعكس قيمته الحقيقية التي يكون العائد من الإستثمار فيه موازناً للمخاطر المتوقعة منه .

وفي الأسواق الكفؤة يتحدد سعر السهم من خلال :

- المعلومات المتاحة عن المؤسسة سواء كانت تلك المعلومات على شكل: قوائم مالية، أو تعاملات نفذتها المؤسسة أو معلومات تبثها وسائل الإعلام، أو تحليلات وتقارير حول الحالة الاقتصادية العامة عن آدائها.
- توقعات المستثمرين بشأن المكاسب المستقبلية والمخاطر التي تتعرض لها هذه المكاسب.

<sup>1</sup> بلحمو خديجة مرجع سابق ص25.

<sup>2</sup> غلاي نسيمة، نفس المرجع السابق، ص96.

<sup>3</sup> قصاص فتيحة ص72.

<sup>4</sup> رقرافي، أ، مرجع سابق.

## 5. عقد النجاعة:<sup>1</sup>

تسعى المؤسسات لبلوغ دائما ما هو أفضل، بحيث تختار المسير الذي يمكنها من أن يحسن من مردوديتها ويحقق لها مستويات عالية من الأداء وتقوم المؤسسة بتوقيع عقد معه في إطار الاتفاق على اجر معين يمكن أن يكون في بعض الأحيان خياليا. بالإضافة إلى هذا العقد هناك شرط إضافي يسمى les parachutes d'oreille أي المضلات الذهبية وهذا الشرط يعتبر نقطة الأمان للمسير ويعني أنه حتى ولو لم تحقق المؤسسة أرباحا وخسرت فان المسير سيحصل على أموال كبيرة بموجب هذا الشرط.

## 6. الاستدانة:<sup>2</sup>

حتى تحقق المؤسسة أهداف الاستمرارية و التوسع و النمو تحتاج إلى موارد مالية من اجل القيام باستثماراتها تأتي بها من : - فتح رأس مال المؤسسة للشراكة بإصدار أسهم أو سندات. - أصحاب المؤسسة أي المساهمين يتخلون عن نسبة من الأرباح من اجل القيام بهذه الاستثمارات. - اللجوء إلى الديون في المدى المتوسط والطويل وهو ما يعرف بالاستدانة، تقوم المؤسسة بتسديدها على شكل أقساط سنوية خاصة إذا كانت للمؤسسة مردودية إقتصادية أكبر من سعر الفائدة فإنها تفضل الاستدانة على الأموال الاجتماعية وبالتالي لجوء المؤسسات إلى الاقتراض من شأنه أن يساهم في تفعيل حوكمة المؤسسات من خلال الرقابة التي يمكن أن يمارسها المقرضون .

## التصنيف الثاني: حسب Charreaux

يؤكد Charreaux (1997) أن معيار تقسيم الآليات الى داخلية وخارجية ل Jensen (1993)، غير ملائم دائما وأحيانا يصعب تقديره لأن تحليل الآليات وفقا لهذا المعيار يتم بطريقة انفرادية وبدوم دراسة امكانية الترابط فيما بينهما. وعليه أنشأ تصنيفا لآليات حوكمة الشركات ( الجدول أدناه) من خلال المرح بين بعدين وهما:<sup>3</sup>

- 1- **معيار الخصوصية:** يعتبر Charreaux أن الآلية الخاصة هي كل آلية تتعلق بالشركة وتحدد السلطة التقديرية للمسيرين أي تؤثر على قراراتهم، ومنها: الهيكل والاجراءات والقواعد الرسمية التي تحدد نطاق السلطة العليا للمسيرين، ومثلها مجلس الادارة والجمعية العامة للمساهمين وهي آليات خاصة أيضا، وقد تكون ذات طابع رسمي أو غير رسمي، ولكنها مصممة خصيصا لتحكم المسيرين. وعلى العكس فهناك آليات رسمية ولا تعتبر خاصة عندما لا تكون موجهة الى شركة معينة، مثل الاجهزة التشريعية والتنظيمية، جماعات الضغط، آليات المنافسة في الاسواق المختلفة.
- 2- **معيار العمود:** أو "العفوية" للآلية الرسمية التي تضع حدودا للسلطة التقديرية للمسيرين وفي نفس الوقت تترك متسعا للعبة التنظيمية فيما بين الفاعلين. في هذا الاطار تنشأ شبكات من الثقة غير رسمية وآليات عفوية يمكن إضفاء طابع الرسمية عليها.

<sup>1</sup> غلاي نسيمة، مرجع السابق.ص95-96.

<sup>2</sup> غلاي نسيمة، مرجع السابق.ص96.

<sup>3</sup> بلحمو خديجة مرجع سابق ص26، 27.



جدول رقم (01-01): تصنيف آليات حوكمة الشركات حسب Charreaux (1997).

آليات غير محددة Mécánismes Non Spécifiques	آليات خاصة - محددة- Mécánismes Spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحيط القانوني والرسمي</li> <li>- النقابات الوطنية</li> <li>- الجمعيات</li> <li>- المراجعين القانونيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المراقبة المباشرة للمساهمين (الجمعيات).</li> <li>- مجلس الادارة</li> <li>- أنظمة المكافآت والحوافز</li> <li>- الهيكل الرسمي</li> <li>- المراجعين الداخليين</li> <li>- لجنة الشركة</li> </ul>	آليات عمدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سوق السلع والخدمات</li> <li>- سوق المال</li> <li>- الوساطة المالية</li> <li>- سوق العمل</li> <li>- السوق السياسية</li> <li>- سوق رأس المال الاجتماعي</li> <li>- المحيط المجتمعي</li> <li>- المحيط الاعلامي</li> <li>- ثقافة الاعمال</li> <li>- سوق التكوين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبكات غير رسمية</li> <li>- المراقبة المتبادلة للمسيرين</li> <li>- ثقافة الشركة</li> <li>- السمعة</li> </ul>	آليات غير عمدية أو عفوية

المصدر: بلحمو خديجة مرجع سابق ص 26، 27.

و يؤكد Chareaux أن مجموع هذه الآليات لا ينطبق بالضرورة على جميع الشركات، فأنظمة الحوكمة تتوقف على شكل الشركة وخصائصها، كما أن آليات المراقبة بالأسواق (آليات غير عمدية وغير محددة) تشير الى الرقابة التي يمارسها الشركاء الذين يتعاملون مع الشركة أو حتى ممن لهم علاقة بالشركة.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل بشيء من التفصيل لمفهوم حوكمة الشركات وارتباطه الوثيق وتزامنه مع الفضائح المالية والأزمات الاقتصادية التي هزت الاقتصاد العالمي بسبب فصل الملكية عن الإدارة. ثم عرضنا مختلف النظريات التي شكلت بناءه القاعدي وأهمها نظرية الوكالة.

إن هذا المفهوم الذي يشكل نظاما تدار من خلاله الشركات برشادة يستند الى مجموعة من المبادئ الاسترشادية - غير الملزمة - والتي تعد اساسا لتطبيقه في المنظمات، حيث يستمد خصائصه من الشفافية، والمسؤولية والمساءلة والعدالة، كما يرتكز على عنصر محوري هو السلوك الاخلاقي بالإضافة الى إدارة المخاطر. كما أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر وجودة محددات خارجية تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وداخلية تشير إلى الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل الشركة، تعمل هذه المحددات على زيادة الثقة في الاقتصاديات وتفعيل دور أسواق المال لرفع القدرة التنافسية.

دعت متطلبات تطبيق الحوكمة الى وجود حزمة من الاليات المتنوعة داخلية (مجلس الإدارة، التحفيزات المالية) تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة (مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين أصحاب المصالح الآخرين)، كما تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة، وهي بهذا توفر أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل بلوغ تلك الأهداف والرقابة على الأداء. وآليات خارجية (سوق المسيرين، الأسواق المالية، عقد النجاعة، الاستدانة...)، تتفاعل فيما بينها في اطار متكامل يأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف في المؤسسة للحد من حالات الفساد المالي والإداري والاستخدام الامثل للموارد المتاحة.

تمهيد

إن ارتفاع حدّة المنافسة المحليّة والعالمية وتطوّر نظم التكنولوجيا والمعلومات وازدياد وعي المستهلك جعل الشركات تدرك أهميّة الجودة كوسيلة ناجعة لمواجهة التحدّيات الجديدة. ونظرا لازدياد الاهتمام بهذا الموضوع في هذا العصر جعل المفكرين يطلقون عليه اسم "عصر الجودة الشاملة"، باعتبارها أحد الركائز الأساسية وسلاحا استراتيجيا لنموذج الإدارة الجديد، والذي برز لمسيرة المتغيرات الدولية والمحلية والتكيف معها بغرض تحقيق النمو والبقاء والاستمرارية في الأسواق العالمية.

لذا احتلت الجودة مكانة بارزة و متميّزة في الصناعات اليابانية، ويمكن القول أنّها أوّل من لفت نظر العالم إلى تطبيق هذا المدخل الجديد في إدارة الجودة سيما اواخر الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، من خلال تقديم سلع ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة وهذا ما ادى الى تحقيق نجاحات كبيرة في شتى المجالات الانتاجية والخدمية.

لقد تطور هذا الاهتمام من مجرد التركيز على جودة المخرجات النهائية الى البحث عن جودة المؤسسة وفق منظور شامل للأداء المؤسسي وأسقط مفهوم الجودة على مختلف المجالات مما ادى الى ظهور مفاهيم مثل جودة العنصر البشري، جودة العلاقة مع المورد، جودة التعامل مع العميل، الجودة في بيئة العمل، والجودة في علاقة المؤسسة بالبيئة الطبيعية...، وذلك للدلالة على شمولية الجودة لكافة أوجه النشاط لدى مختلف المؤسسات صناعية كانت أو خدمية، من هذا المنطلق يتم في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الجوانب الاساسية في ادارة الجودة الشاملة، حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث أولها ماهية ادارة الجودة الشاملة ثم اساسيات تطبيقها وفي الاخير علاقتها بحوكمة الشركات.

المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملةالمطلب الاول: مفهوم الجودة

مفهوم "الجودة" أوسع من أن يختصر في تعريف واحد، وذلك نظرا للاهتمامات المختلفة للباحثين وتخصصاتهم، حيث اجتهد العديد منهم في تصنيف تعريفات الجودة في عدة مداخل يعبر كل مدخل عن توجه مفاهيمي محدد يتضمن عناصر محددة للجودة<sup>1</sup>، كذلك لا يمكن الامام بهذا المفهوم دون التطرق لأبعاده، محدداته، وتكاليفه، ثم توضيح أهم الفروق بين الجودة القديمة والحديثة.

أ- مداخل تحديد الجودة1-1- المداخل الخمس لجارفين David Garvin

أولاً: مدخل التميز أو الكمال Transcendent Approach:

تحقيق درجة الامتياز والوصول إلى المستوى المعياري أو المستويات العالية، ويرتبط مفهوم الجودة في هذا المدخل بمفهوم كروسبي الشهير 'الأخطاء الصفرية'، والتي تعني أن الجودة طليقة حرة Quality is free خالية من أي نقائص أو عيوب، وبمفهوم Lawrence للجودة 'بأنها تعني شيئاً ما يقترب من الكمال'.

ثانياً: مدخل الخاصة المميزة-الوصفي Attributive أو المبنى على أساس المنتج Product-Based:

تشير الجودة هنا إلى مستوى امتلاك المنتج على خاصية أو عنصر ما من العناصر والخواص المكونة له، والتي تبدو للعيان واضحة مميزة للمنتج أو الخدمة. أي قابلية القياس الدقيق للجودة بمعنى مقدار القرب من المستوى المثالي.

ثالثاً: مدخل المستخدم (العميل):

هذا المدخل يسميه Green الملاءمة للأهداف Fitness for propose، فالجودة العالية تعني الأداء الأفضل الذي يحقق الأهداف الموضوعه، والتي يأتي العميل على صدر أولوياتها رضائه بل وإسعاده على المدى الطويل، في الحاضر والمستقبل.

ومن تعريفات الجودة في هذا المدخل<sup>2</sup>: تعريف جوران 'بأنها الملاءمة للاستخدام أو الغرض' وتعريف ديمنج أنها 'التوجه لإنتاج حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل'. تعريف كروسبي 'الجودة هي التوافق مع الاحتياجات'.

أما المؤسسة الفيدرالية الأمريكية للجودة فعرفت بها بأنها 'مقابلة متطلبات العملاء في الحاضر وفي كل وقت'. وتعريف إدارة الدفاع الأمريكية للجودة بأنها 'الانسجام مع متطلبات العملاء'، وذلك عندما يكون المنتج النهائي قادرا على القيام بأغراض الاستخدام، تعريف Johnson للجودة بأنها 'القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه'.

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد محمد " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه جامعة المنصورة 2005، ص 96، 95، 97.

<sup>2</sup> بن عيشاوي أحمد، مداخلة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر، جامعة ورقلة، ص 3، 4.

### رابعاً: مدخل المطابقة للمواصفات (الاتساق أوالتساغم) **Conformance to specifications**

هذا المدخل يركز على العمليات التي يتم بها أداء الخدمة ومدى مطابقتها للخصائص والمواصفات الموضوعية لها سلفاً، والجودة تعرف هنا بمدى التطابق والاتساق بين خصائص ومواصفات المنتج أو الخدمة والخصائص والمواصفات الموضوعية سلفاً عند تصميم العملية.

ومن تعريفات الجودة في هذا المدخل تعريف **ديمنج** للجودة بأنها 'التأكيد على التناسق والاتساق في المنتج أو الخدمة'، وهو بذلك يؤكد على استخدام عملية الرقابة الإحصائية من خلال خرائط الرقابة، كذلك يركز على جودة المنتج التي تنعكس على جودة العملية. وتعريف **كروسبي** للجودة بأنها 'المطابقة للمتطلبات والخصائص الموضوعية'، وتلك المتطلبات تحدد على أساس حاجات العملاء حيث أنه من الأهمية أن لا تتصادم المقابلة للمواصفات المحددة للمنتج مع مقابلة حاجات العميل وتوقعاته.

ومن تعريفات هذا المدخل أيضاً تعريف **المنظمة الأوروبية لضبط الجودة** بأنها 'مجموع الملامح المتعلقة الإنتاج أو الخدمات والتي تعتمد على قدرتها الخاصة لتلبية حاجات مقدمة'.

### خامساً: مدخل القيمة

تعتمد تعاريف الجودة وفقاً لهذا المدخل على النوعية والسعر، فالمنتج الجيد هو الذي يحقق المواصفات والمتطلبات الموضوعية بتكلفة أقل، وفي ضوء هذا المدخل "ترتبط الجودة ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من المفاهيم والإجراءات أهمها الكفاية، الإنتاجية، الكلفة والعائد الاستثمار الأمثل، قيمة المال value for money، دراسة الجدوى المحاسبية والمساءلة، الكفاءة المؤسسية، المعايير والمؤشرات.

ومن تعريفات هذا المدخل، الجودة هي 'درجة الامتياز عند مستوى السعر المقبول، والتحكم في التباين عند مستوى التكلفة المقبولة. وتعريف الجودة بأنها 'الأحسن بالنسبة لشروط العميل الأساسية: الاستخدام الفعلي، وسعر شراء المنتج'. تعريف **Coffey & Gaucher** للجودة بأنها 'تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة'، تعريف **Boque & Sounders** للجودة بأنها 'مطابقة مواصفات وخصائص المهمة المنجزة مع المعايير المقبولة والشائعة للمحاسبية والاكتمال'. وتعريف **ايشيكاوا**<sup>1</sup> أنها 'تطوير تصميم المنتج بطريقة إقتصادية وأكثر فائدة وترضي العميل دائماً'.

أ-2- تقسيم "Sallis" من التصنيفات الأكثر إجرائية يعرف الجودة في ضوء مدخلين:<sup>2</sup>

### الأول: المفهوم المطلق للجودة: **Quality as an absolute Concept**:

في هذا التعريف الأشياء التي توصف بالجودة هي التي وصلت إلى الحد الأعلى من مواصفات وخصائص الجودة، والذي لا يمكن تجاوزه أو الارتفاع فوقه، فهي الجودة العالية أو قمة الجودة، هي الأخطاء الصفرية، هي الكمال وتمايمه العملية بدون نفقات إضافية. لكن أفكار هذا المدخل نادراً ما تستخدم مع فلسفة TQM.

<sup>1</sup> مداح لخضر، رسالة ماجستير بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي" المركز الجامعي المدية، ص4، 5. السنة 2007-2008.

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق ص99.

الثاني: المفهوم النسبي للجودة:

في هذا المدخل الذي يرتبط بمفاهيم: الملاءمة للاستخدام، والملاءمة للأهداف، ويرتبط ببعدين: الأول، المطابقة للمواصفات والخصائص الموضوعية، والثاني مقابلة مطالب وتوقعات العملاء. ويتساوى تعريف الجودة: المطابقة للمواصفات الموضوعية مع الملاءمة للاستخدام أو للأهداف وهو المفهوم المستخدم في فلسفة TQM لأنه هو المفهوم العملي الإجرائي الذي يمكن التحكم فيه وقياسه، فالجودة لا تعنى الأفضل بالمعنى المطلق، ولكنها تعنى الأفضل تحت شروط معينة.

أ-3- وهناك من قسم الجودة الى داخلية وخارجية:<sup>1</sup>

**فالجودة الداخلية:** تعني قدرة المؤسسة على تحقيق العمليات المطابقة للمتطلبات الخاصة من أول مرة، وإعادة العمليات التي لم نوصل إلى مستوى الجودة المطلوبة.

**والجودة الخارجية:** مدى قدرة المنتجات والخدمات على إرضاء الزبائن والتي يمكن تحسينها باستعمال المفهومين التاليين: - رضا الزبون(الذي يقاس بالفرق بين مستوى الجودة المدرك ومستوى الجودة المنتظر)، -وأداء المؤسسة (يقاس بالفرق بين مستوى الجودة المطلوب ومستوى الجودة المنتظر).

**ب- محددات الجودة:**

تعتمد الجودة على أربع محددات أساسية و هي:<sup>2</sup>

- ✓ التصميم: موفق مواصفات وخصائص تتوافق وتطلعات الزبون.
- ✓ توافق مع التصميم: أي مطابقة جودة المنتج للمواصفات الموضوعية في التصميم.
- ✓ سهولة الاستخدام: قدرة المنتج على أداء ما أنجز له مع إرفاق دليل توضيحي لطريقة الاستعمال.
- ✓ خدمات ما بعد البيع: ضمان التصليح والصيانة في حالة الأعطال.

**ت- أبعاد الجودة**

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد، والتي يحقق توافرها في السلع والخدمات الهدف المنشود. ويمكن إجمال أغلب الأبعاد التي تناولها الباحثون والمختصون في مجال الجودة، مع التمييز بين أبعاد كل من السلعة والخدمة من خلال الجدول التالي:<sup>3</sup>

جدول(02-01): الفرق بين جودة السلعة وجودة الخدمة.

أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة السلعة
الوقت الذي ينتظره المستهلك.	الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء السلعة ومعالها.

<sup>1</sup> جيلالي سليمة، مذكورة ماجستير بعنوان "واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي"، جامعة الجزائر، ص21، 22. السنة 2008-2009

<sup>2</sup> يعقوبي خليفة، "محاضرات مقياس إدارة الجودة"، السنة الثانية ماستر حوكمة المنظمات جامعة سعيدة، السنة 2015-2016، ص7.

<sup>3</sup> يعقوبي خليفة، وآخرون "محاضرات مقياس إدارة الجودة"، السنة الثانية ماستر حوكمة المنظمات جامعة سعيدة، السنة 2015-2016، ص7، 8.

الهيئة أو المظهر: الخصائص الملموسة للسلعة، شكلها ورونقها	دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد
المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة وفي فترة زمنية محددة.	الإتمام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكلها الكامل.
المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.	التعامل: ترحيب العاملين بالزبائن كافة.
المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.	التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
القابلية للخدمة: إمكانية تعديل السلعة أو تصليحها بسبب مشكلة في تصنيعها.	سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
الجمالية: الشكل والاحساس الذي تولده السلعة للزبون	الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
النوعية المدركة: المنفعة المحققة للزبون كما يحسها من خلال استخدام ومقارنة ذلك بما يتوقعه من السلعة.	الاستجابة: التفاعل السريع بين العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة بهدف خدمة الزبائن.

المصدر: محاضرات الدكتور يعقوبي خليفة، وآخرون.

### ث- تكاليف الجودة

تشمل تكاليف الجودة الأنواع التالية:<sup>1</sup>

**1- تكاليف الوقاية:** هي أعباء لتجنب الأخطاء قبل حدوثها، وتشمل تكاليف كل من ( التصميم، مراقبة العمليات، التدريب-رفع المستوى-، المعلومات.....).

**2- تكاليف التقييم:** تتضمن تكاليف المعاينة، الاختبار، التفتيش، والتحليل لخواص المواد الاولية والأجزاء المكونة للمنتجات لتأكيد مطابقة المنتجات لمواصفات الجودة.

**3- تكاليف عدم المطابقة أو الفشل:** وتشمل

**1-3- الداخلية:** تمثل التكاليف الناتجة عن الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الانتاجية المواد الخام المعيبة، التركيب الخاطئ، استخدام طرق تشغيلية خاطئة... الخ

**2-3- الخارجية:** تمثل تلك الناتجة عن الأخطاء التي يتم اكتشافها بعد تسليم المنتجات أو أداء الخدمات.

ويمكن توضيح علاقة هذه التكاليف بمستوى الجودة من خلال هذا التحليل:

<sup>1</sup> جيلالي سليمة، مرجع سابق ص 29، 30.

أن عناصر التكاليف الكلية للجودة تتأثر ببعضها، وتؤثر في مستوى الجودة بحيث:

1- كلما زادت تكاليف الوقاية والتقييم انخفضت تكاليف عدم المطابقة، وارتفع مستوى الجودة.

2- كلما قلت تكاليف الوقاية والتقييم ارتفعت تكاليف عدم المطابقة، وانخفض مستوى الجودة.

إن كل من الجودة العالية (1) والجودة المنخفضة (2) تتسبب في تحمل المؤسسة لتكاليف كبيرة، لذا فإن مستوى الجودة المناسب هو الذي يتحقق عند أدنى مستوى للتكاليف الكلية، أي عند نقطة تقاطع منحني تكاليف الوقاية والتقييم ومنحني تكاليف عدم المطابقة، حيث تكون هذه التكاليف في أقل قيمة لها.

ج- أوجه الاختلاف بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة: هذا الفرق يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02-02): الفرق بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة	الادارة التقليدية
الرقابة الذاتية	الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	العمل الفردي
التركيز على المنتج والعمليات	التركيز على المنتج
ادماج الموظفين	مشاركة الموظفين
التحسين المستمر	التحسين وقت الحاجة
مرونة السياسات والاجراءات	جمود السياسات والاجراءات
تحليل البيانات واجراء المقارنات البيئية	حفظ البيانات
التركيز على رضا العميل	التركيز على جني الارباح
مشاركة الموردين	النظرة الى الموردين على أنهم مستغلين
العميل الخارجي والداخلي	العميل الخارجي
الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد

المصدر: بوطفرة سورية، مرجع سابق، ص 49-50.



## المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

مرت إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث بالعديد من المراحل الزمنية، يمكن إيرادها كما يلي:

**1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** تميزت بوجود ورشات للحرف، واستخدام الأدوات اليدوية لتصنيع السلع حسب معايير جودة بسيطة يحددها الزبون وفق نظره ورغبته. أما الرقابة على الجودة كانت تتم من قبل العامل نفسه مع تدقيق نهائي لصاحب الورشة.<sup>1</sup>

**2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** هي الفترة الممتدة بين منتصف القرن 18م و19م، حيث أسندت الرقابة على الجودة للمشرف المباشر المسؤول عن التحقق منها، وتميزت هذه الفترة بما يلي:<sup>2</sup>

- ♦ حلول المصنع محل الورشة.
- ♦ ازدياد في حجم العمل وكذا عدد العمال.
- ♦ ارتفاع جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

**3- مرحلة الادارة العلمية:**<sup>3</sup> ظهرت مطلع القرن 20م بريادة **فريدريك تايلور** من خلال دراساته للحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الانتاج، في هذه المرحلة ظهر مفهوم فحص الجودة والذي انتقلت بموجبه مسؤولية فحص الجودة من المشرف المباشر الى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة مسبقا مع جودة المنتج المحققة للتأكد من مستوى الجودة لتحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما أسماه الكاتب بالرقابة البوليسية **Police Contrôle**.

**4- مرحلة الرقابة الاحصائية على الجودة:**<sup>4</sup> ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، والذي صاحبه آنذاك مفهوم ترميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة لخفض أخطاء تصنيع السلعة وشهدت المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة من خلال أسلوب فحص العينات لأن نشاط الفحص أصبح غير كاف، ويعد إدوارد ديمنج رائد الجودة أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

**5- مرحلة تأكيد الجودة:**<sup>5</sup> شهدت الفترة ما بين 1960 و 1970 تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى الى ظهور مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة لتحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات.

<sup>1</sup> بوطرفة صورية، مذكرة ماجستير بعنوان "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، جامعة المسيلة، 2010-2011، ص42.

<sup>2</sup> يزيد قادة مذكرة ماجستير بعنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، جامعة سعيدة، 2011-2012، ص6.

<sup>3</sup> بوطرفة صورية، نفس المرجع السابق ص43.

<sup>4</sup> يزيد قادة. المرجع السابق، ص7.

<sup>5</sup> يزيد قادة. المرجع السابق، ص7.

كما عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة " L'Association "AFCIQ" Française pour le control industriel de la qualité" على أنه: "تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام". اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على التخطيط وكيفية إدارة الجودة والهدف منه وجود منظومة عمل تحدد الاساليب لمنع وقوع الاخطاء وكشفها مبكرا وتصحيحها ومنع تكرارها، ويتطلب هذا العمل رقابة شاملة على العمليات كافة بدءا من مرحلة التصميم وانتهاء الى مرحلة وصول المنتج للسوق ليد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الادارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:

- أ- الرقابة الوقائية: تعني تنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- ب- الرقابة المرحلية: أي فحص والتأكد من جودة المنتج بعد كل مرحلة تصنيع وهي شرط حتى ينتقل المنتج من مرحلة لأخرى.
- ت- الرقابة البعدية: التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون لضمان خلوه من الأخطاء أو العيوب.

**6- مرحلة ادارة الجودة الاستراتيجية (SQM):**<sup>1</sup> ظهر هذا المفهوم ما بين 1970-1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالية في حالة منافسة بين المنظمات لكسب حصة أكبر من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والاسعار المعقولة، وتعتبر شركة IBM أولى الشركات التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية كمحاولة منها لمنافسة التفوق الياباني، يرسم استراتيجية للجودة تضمنت المحاور الرئيسية التالية:

- أ- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه.
- ب- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم الى قاعدته وهي عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها.
- ت- تحقيق الجودة في كل شيء: الانظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب واجراءات العمل...

**7- مرحلة ادارة الجودة الشاملة:**<sup>2</sup> ظهر هذا المفهوم بعد 1980 نظرا لخسارة الشركات الامريكية والاروبية لحصة كبيرة من الاسواق وخاصة البلدان النامية بسبب اكتساحها من طرف الصناعة اليابانية، وفي ظل هذا الوضع طورت الشركات الامريكية ادارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين وتأكد الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، بالاعتماد على أفكار اليابانيين لتصبح ادارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية. ويعتبر مدخل ادارة الجودة الشاملة إتجاها حديثا في الادارة، حيث لاقى نجاحا كبيرا في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة شاملة عميقة للجودة وجعلها كجزء متداخل ومترابط بجميع أنشطة المؤسسة بدلا من النظرة الضيقة للجودة "المطابقة للمواصفات". كما أصبح العميل يعامل كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه وتنفذ طلباته.

<sup>1</sup> بوظيفة صورية، المرجع السابق ص45-46.

<sup>2</sup> يزيد قادة. المرجع السابق، ص8.

## المطلب الثالث: تعريف ادارة الجودة الشاملة وإسهامات أكبر روادها

## أولاً: تعريف (T.Q.M)

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة نظراً لأهميتها في تحسين الأداء الانتاجي والخدمي في الشركات، ولحدثة هذا المفهوم فإن البحوث والدراسات والتجارب العلمية حول بهذا الموضوع في تطور مستمر وهذا ما صعب من تحديد تعريف موحد له. مع الإشارة إلى أن الجودة الشاملة تختلف عن الجودة التامة في كون هذه الاخيرة تعني الكمال التام الذي لا يمكن أن نجد بعده أي مجال للتحسين، وفي ما يلي نورد أهم هذه التعاريف:<sup>1</sup>

- ♦ أول من استعمل لفظ الجودة الشاملة هو الأمريكي **فايجنبوم** اعتبرها نظاماً يجمع مجموعة من الحلقات بهدف تطوير الجودة والحفاظ عليها وأنها مكونة من: مكونات تقنية (تتعلق بخصائص المنتج)، وإدارية (تتعلق بحسن التنظيم والفعالية)، واقتصادية (البحث الدائم لخفض التكاليف)، ومكونات قياسية (مطابقة المواصفات المعدة سلفاً).
- ♦ تعريف **ايشيكاوا** "أما نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحقيق أقصى رضا ممكن لدى الزبائن وذلك بأقل التكاليف".
- ♦ تعريف **معهد الجودة الفيدرالي للجودة الشاملة** 'على أنه القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء'.<sup>2</sup>
- ♦ عرفها كل من **Jablonski Josef** (1991)<sup>3</sup> "أما شكل تعاوني لأداء الأعمال، بتحريك المواهب والقدرات للعاملين والادارة، لتحسين الانتاجية والجودة بشكل مستمر باستخدام فرق عمل"، أما **Cole** اعتبر أنها "نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل"، عرفها **Deming** "إشترك والتزام الادارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته".
- ♦ وحسب **Metrevel** (1998) 'فهي تلك الفلسفة الادارية التي تعتقد كل الانشطة اللازمة لمقابلة احتياجات العميل من ناحية، وأهداف المنظمة من ناحية أخرى بطريقة مرضية وبكفاءة ورجحية عالية، وذلك بالاستفادة القصوى من كل إمكانيات وقدرات العاملين وبدافع مستمر نحو التحسين'.<sup>4</sup>
- ♦ **معهد المقاييس البريطاني** عرفها كونها 'فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وأهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير'. أما **معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي** 'وصفها بالنظام الاداري الاستراتيجي المتكامل الذي يسعى لتحقيق رضا العميل، بمشاركة جميع المديرين والموظفين، واستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الادارية بشكل مستمر'.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> توم محمد، رسالة ماجستير بعنوان "أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز"، جامعة الجزائر 2004، ص 16.

<sup>2</sup> فنتازي العمري، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه "تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الاشرافية"، جامعة منتوري قسنطينة، السنة 2010-2011،

<sup>3</sup> بن عيشاوي أحمد، أطروحة دكتوراه بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية"، جامعة الجزائر، السنة 2007-2008، ص 7.

<sup>4</sup> المؤلف **Rajashekgar D. Kumbar Jansons School of Business Coimbatore. India** ترجمة د. عصام منصور "أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات"، العدد الاول 2008، ص 7.

<sup>5</sup> تايب إلهام، رسالة الدكتوراه بعنوان "إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية"، جامعة الجزائر 3، السنة 2011-2012، ص 93، 95.

♦ حسب Jonson هي 'قواعد توجيهية تمثل أساسا اتحام الموارد المختلفة والمتاحة لإحداث عملية التحسين المستمر في المؤسسات'، وجاء في تعريف Bank بأنها 'فلسفة الادارة في إجراء التحسينات المستمرة في جودة الأداء للعمليات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة'.<sup>1</sup>

♦ كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح (T.Q.M):<sup>2</sup>

- إدارة: وتعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة: التي تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- الشاملة: التي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وإجراء التنسيق الفعال لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف جامع: "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة يجسدها أسلوب علمي- باستخدام أدوات إحصائية- لرفع أداء الشركات والعاملين، لتقديم سلع أو خدمات تلي تطلعات الزبائن بأقل التكاليف، من خلال تفعيل ثلاثية التحسين المستمر وفرق العمل وتدريب العاملين ومشاركتهم في جميع مراحل العملية".

#### ثانيا: إسهامات أكبر روادها

أ-والكر آشوارت: باحث أمريكي، اعتمد على الطرق الاحصائية، عمل على قياس الاخطاء للمنتج والبحث لتصحيح الفروقات بمعرفة أسباب وقوعها. واستنتج أن ذلك يتطلب تعاون الجميع داخل المؤسسة، وهذا ما اعتبر مقدمة لظهور إدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

ب- إدوارد ديمنج (Edward Deming): تتركز فلسفته على وجود ارتباط وثيق بين الجودة والانتاجية، فالإنتاجية تتحسن كلما قلت الاختلافات والفروق. أما الادارة من وجهة نظره لا بد أن تساعد الأفراد على العمل بذكاء لا بعناء، كما اهتم بجودة التوريد والموردين.<sup>4</sup>

- ركز على الرقابة الاحصائية لرفع الجودة وتقليل التكاليف وحل المشكلات بالتشخيص الدقيق لأسبابها الجوهرية، ولخص منهجه في النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة في شكل هندسي عرف باسم مثلث ديمنج ( Deming Triangle):<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جيلالي سليمة، مرجع سابق ص31، 32.

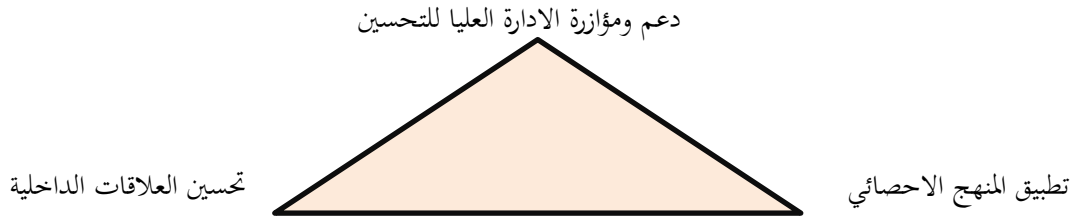
<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص8.

<sup>3</sup> تنوم محمد، مرجع سابق، ص30.

<sup>4</sup> تايب إلهام، مرجع سابق ص 97.

<sup>5</sup> محمد غصاب أبو علم، مذكرة ماجستير بعنوان "واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية"، جامعة الجزائر، السنة 2011-2012، ص22-23.

## الشكل (01-02): (Deming Triangle)



المصدر: محاضرات الدكتور يعقوبي خليفة، مرجع سابق.

ت- جوزيف جوران (Joseph Juran):<sup>1</sup> صاحب المقولة المشهورة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها". وركز اهتمامه حول إدارة الجودة الشاملة بتطوير نموذج سماه "ثلاثية جوران للجودة" وهي: 1- التخطيط الجيد للجودة: تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير العمليات لجعل مواصفات المنتج تلي رغباتهم. 2- الرقابة على الجودة: تقويم الأداء المحقق، ومقارنته بالأداء المخطط واتخاذ الاجراءات التصحيحية للانحرافات. 3- التحسين المستمر للجودة: هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد أهداف عمالية التحسين التدريب، المشاركة والعمل الجماعي. يقول جوران "إن المنتج من الممكن أن يتطابق مع المواصفات ولكنه غير مناسب للاستخدام"، كما أنه لا يغفل الجوانب الانسانية عند كلامه عن إدارة الجودة، ويرى أن 20% من الاخطاء بسبب العمال والباقي بسببه الشركة. الملاحظ أن جوران ركز على العيوب والأخطاء أثناء العمليات، وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة، كما اهتم بالرقابة في العمل وتحقيق الجودة.<sup>2</sup>

ث- فيليب كروسبي (Philip Crosby):<sup>3</sup> يعرف كروسبي إدارة الجودة الشاملة بأنها 'الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مستقبلا، كما أنها الاسلوب الامثل الذي يساعد في منع وتجنب المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الامثل لأساليب التحكم التي تحول دون حوث المشكلات وتجعل منعها أمرا ممكنا، كما يرى كروسبي ان الجودة ليست مطلقة فيقول: 'لا تتحدث عن الجودة العالية او المنخفضة، تحدث عن المطابقة وعدم المطابقة'. كما يرى أن تحسين الجودة هو عملية وليس برنامج فيقول أن الادارة لا بد وأن تركز على الجودة كما تركز على الربحية، ويعترف بأن اليابانيين هو الوحيدون الذين طبقوا فكر ومفهوم الخطأ الصفرية.

ركز كروسبي في مجال إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات، بالحد من العيوب في الأداء، ولهذا نجد أنه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مداح لخضر، مرجع سابق، ص18، 19.

<sup>2</sup> هبال عبد العالي، مذكره ماجستير بعنوان "دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، جامعة الجزائر، السنة 2007-2008، ص 92.

<sup>3</sup> تايب إلهام، مرجع سابق ص101، 102.

<sup>4</sup> هبال عبد العالي، المرجع السابق ص93.

## ج- كاورو إيشيكاوا (Kaorow Ichikawa):

توصل الى خلق مفهوم ما يعرف بحلقات الجودة (Quality Cicles)، إضافة الى المخططات البيانية المتعلقة بالسبب والنتيجة. كما أكد أن مساهمة العامل وحلقات الجودة تعد مبدأ أساسي للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

وضع جوران تعريفا موسعا لمفهوم الجودة حيث يقيس الجودة بجودة العناصر التالية: العمل، المعلومات، الخدمات، نظام العمل وإجراءاته، الافراد من العمال، والمهندسين، والمديرين، والمسؤولين التنفيذيين، إضافة الى جودة المنظمة ذاتها وأهدافها.<sup>2</sup>

ويلخص إيشيكاوا المبادئ الاساسية لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1- أن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.
- 2- أن الجودة هي استثمار طويل الاجل.
- 3- أن الجودة تعتمد كليا على المشاركة الفاعلة للعاملين والموظفين.
- 4- استخدام الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> تايب إلهام، مرجع سابق ص101.

<sup>2</sup> هبال عبد العالي، مرجع سابق ص94.

**المبحث الثاني: اساسيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة****المطلب الاول: مبادئ ومستويات ادارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية الداعمة**

I. **مبادئ ادارة الجودة الشاملة:** مبادئ TQM هي القواعد والمنطلقات الأساسية التي تقوم عليها فلسفة TQM ومنها تبدأ، ومن ذلك:

**1- دعم وتأييد الادارة العليا:** إن الفلاسفة الثلاث ديمغ (نقاطه الاربعة عشر يقصد بها الادارة)، جوران (ثلاثيته تبحث عن دعم الادارة)، وكروسبي (الخطوة الاولى 'تعهد الإدارة' من الخطوات الاربعة عشر) يؤكدون على أن دعم الإدارة العليا عنصر حاسم في نجاح TQM، من خلال مسؤولياتها في: تصميم استراتيجية الجودة الشاملة التي تتضمن: السياسات، تحديد العملاء واحتياجاتهم، تحديد أطر ومراجع الجودة، إقامة أهداف ومحاور وأغراض التحسين المستمر، تدعيم كل الأنشطة المتعلقة بالجودة وتوفير التشجيع والحوافز نشر رؤية مشتركة تقوم على الجودة في المنظمة ككل، إدارة التغيير وتوجيهه نحو تحقيق أهداف الجودة، إزالة الحواجز التي تمنع الجودة العالية للعمل من خلال احتواء العاملين في صناعة القرارات وتفويض العاملين ومنح فرص المشاركة وتحمل المسؤولية، وخلق البيئة الداعمة للجودة من خلال استبعاد اللوم والخوف.<sup>1</sup>

**2- التركيز على العميل:**<sup>2</sup> من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتبليتها وقياس درجة رضا العميل، والتركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي)، لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها يتوقف عليه في ظل المنافسة القوية.

**3- التحسين المستمر:**<sup>3</sup> إن اعتماد الاسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الاداء والعمليات التشغيلية يحقق ملاءمة التطورات والتغيرات في حاجات المستهلكين، وعليه فهناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير، ويؤكد كل من Vondermse و White (1996) على المكونات التالية للتحسين المستمر:

أ- تنميط وتوثيق الاجراءات.

ب- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى التحسين.

ت- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

ث- استخدام دورة ديمغ للتحسين المستمر PDCA.

**4- اعتماد القرارات على الحقائق العلمية:**<sup>4</sup> الانتقال من الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات في بيئة الادارة التقليدية وفقا لرغبات وأهواء الادارة العليا وما تحمله من قيم ومبادئ وخبرة، على بيئة ادارة الجودة الشاملة التي تتخذ فيها القرارات وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها دوريا بشكل يجد من الاخطاء والعيوب.

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق ص124، 125.

<sup>2</sup> بوطفرة صورية، مرجع سابق ص56.

<sup>3</sup> فنطازي العمري، مرجع سابق ص204.

<sup>4</sup> سيد أحمد حاج عيسى، مذكرة دكتوراه بعنوان "أثر تدريب الافراد على تحسين الدودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية"، جامعة الجزائر3، السنة 2011-2012، ص30.

**5- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:**<sup>1</sup> تولى TQM العنصر البشري أهمية بالغة وتركز على ما يلي:

أ- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.

ب- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته.

ت- الحوافز: أي تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد.

ث- تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.

وبذلك فإن التركيز على العنصر البشري يتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أفراد المؤسسة ليتمكنوا من

اتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة.

**6- الوقاية من الأخطاء والتركيز على العمليات:** إن تطبيق TQM يتطلب تحديد المعايير الموضوعية التي تتيح إمكانية

الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.<sup>2</sup> فالجودة لا تتمركز في عملية الفحص النهائي

للمنتج أو الخدمة، ولكنها أكثر من ذلك يجب أن تصمم في كل خطوة وفي كل عملية من عمليات المنظمة، ومن

ثم يرى Ellen & Chaffee أن قياس الجودة يأتي من خلال التأكد من مدى توافر الجودة في العمليات الموصلة

للمنتج أو الخدمة. إن TQM في طريقها للحصول على منتج خالي من الأخطاء والحصول على الأشياء

صحيحة من أول مرة تقوم بتأسيس الجودة داخل خطوات عملية الإنتاج. وذلك لأن تركيز الانتباه على النواتج

فقط يؤدي إلى أن احتمالات الإنتاج تكون معاكسة بدون التركيز القبلي على العمليات المصممة لإحداث النواتج

المرغوبة. وهذا ما عبر عنه Crosby بالأخطاء الصفيرية أو بالأداء الصحيح من أول مرة.<sup>3</sup>

**7- مشاركة الموردين:**<sup>4</sup> تركز TQM على ضرورة التعامل معهم بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم

في تطوير وبناء جودة المنتجات، فالعلاقة الوثيقة بينهما تحقق عوائد كبيرة للطرفين، وبالتالي فإن دور الموردين ذوي

الكفاءة الفعالة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام TQM بالتركيز على العميل

والانطلاق منه.

**8- التغذية العكسية:**<sup>5</sup> يتيح مبدأ Feed Back لجميع المبادئ السابقة أن تؤتي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة،

ويقتضي نظام TQM توفر الشركة على نظام معلومات قوي وتغذية عكسية فعالة، لأن تدفق المعلومات وانظمة

الاسترجاع الفعالة يسهل عملية التحسين المستمر داخل الشركة، كما يساعد على الجودة والابداع.

ويؤكد "Sallis" على أن إقامة حلقة مغلقة Loop وقوية من التغذية الراجعة يمثل عنصراً مهماً وحيوياً في أي

عملية لضمان الجودة، وذلك لأن التغذية الراجعة تتيح لمبادئ TQM السابقة إمكانية تحقيق النتائج المطلوبة

منها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بوطرفة سورية، مرجع سابق ص60.

<sup>2</sup> عبادي فاطمة الزهراء، حمادي نبيل مداخلة بعنوان "دور القادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة"، ملتقى وطني يومي 10 و11 نوفمبر 2009 جامعة سعيدية.

<sup>3</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق ص125.

<sup>4</sup> بوطرفة سورية، مرجع سابق ص59.

<sup>5</sup> هبال عبد العالي، مرجع سابق ص102-103.

<sup>6</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق ص128.



## II. مستويات تبني ادارة الجودة الشاملة:

يقسم (Chin et Al 2000) مراحل تبني ادارة الجودة الشاملة على خمس مستويات<sup>1</sup> تمثل الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن والدرجات المختلفة للثقافة والفلسفة التي تصلها المنظمات في تبني TQM كما هو موضح في الشكل الموالي:

- ✓ **المستوى 1: غير المدرك Unaware:** في هذه المرحلة تكون المنظمات غالبا غير مدركة لمبادئ TQM ويظهر هذا جليا في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ولا بد من الاشارة بأن بعض المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الايزو 9000.
- ✓ **المستوى 2: غير ملتزم Uncommitted:** يعتبر متقدما عن المستوى الاول حيث ان المنظمات فب هذه المرحلة تكون المنظمات ساعية في تطبيق ادارة الجودة ولكن نتائجها غير واضحة وغير دالة على الفرق قبل وبعد تبني TQM وهذا ما سيؤثر على اجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وسيبرز نظرة سلبية اتجاه نفسها.
- ✓ **المستوى 3: المبتدئ Initiator:** هنا يبدأ ظهور الاهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **المستوى 4: المتحسّن:** في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ TQM وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحوها، إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم الفلسفة داخل المنظمة، وهذا ما يجعلها جد حساسة للضغوطات والعراقيل غير المتوقعة بالإضافة الى الضغوطات القصيرة المدى.
- ✓ **المستوى 5: المنجز Achiever:** هي مرحلة نضوج TQM في المنظمة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء، كما أن عمليات التحسين المستمر آلية أي تلقائية في المنظمة.

**III- القيم التنظيمية الداعمة لـ TQM:** تتضمن الثقافة التنظيمية الداعمة لفلسفة TQM العديد من القيم التي تساعد على التطبيق الناجح والفعال لتلك الفلسفة، من أبرزها:

- ✓ **الوضوح:** في الادوار والمسؤوليات والتعهد بالجودة من قبل جميع العاملين.
- ✓ **المشاركة:** والعمل الجماعي المنظم لكل أعضاء المنظمة في جميع المستويات لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- ✓ **سرعة الاستجابة:** لحاجات العميل بدقة وفي الوقت المناسب.
- ✓ **التعاون بدلا من التنافس:** عكس الفلسفة القديمة، أما الجديدة تقوم على التعاون بحيث يفوز الجميع.
- ✓ **استبعاد الخوف:** وخلق جو الأمان الذي يتيح الاحترام المتبادل، واقتراح الحلول للمشكلات.
- ✓ **الوقاية من الاخطاء بدلا من اكتشافها:** تعزيز مدخل "الأخطاء الصفرية" بتأسيس الجودة داخل العملية.

<sup>1</sup> مرغيش عبد الحليم، مذكرة ماجستير بعنوان "تحين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، جامعة الجزائر، السنة 2011-2012، ص72-73.

- ✓ القيادة الاخلاقية: ضرورية وجوهرية لأي قيادة وهي أساس لتحقيق النتائج المرجوة من الجودة الشاملة.
- ✓ ارتباط القول بالفعل: وخاصة القادة لأنهم المثل والقُدوة وهذا ما يولد الحماسة والالتزام من التابعين لهم.
- ✓ الثقة والأمانة: يؤكد Peggy & Sandra أن الأهمية المتعلقة بالثقافة الودية التي ملؤها الثقة والأمانة في بناء بيئة الجودة لا يمكن أن تكون مغالا فيها، كما توفر مناخ يشجع على العمل كفريق والاعتماد المتبادل.
- ✓ الولاء والاخلاص للمنظمة: وليس للإداريين وهذا ما يؤكد Jerry & Joseph ويأتي من تعهد الجميع والعلاقات الإنسانية الفعالة الداخلية ووجود أنظمة مكافأة عادلة تفوق الحدود المادية إلى البواعث المعنوية.
- ✓ التكامل: في الادوار بين الادارة والعاملين في جميع المستويات والوظائف، حيث يتجه الجميع نحو هدف واحد هو تحقيق الجودة ورضا العميل، حيث تتكامل النقاط الاربعة عشر لكل من ديمنج وكروسي.
- ✓ الوقت: مهارة إدارة الوقت متغير مهم في TQM، لتقدم الخدمة في الوقت المناسب والمحدد - "Just in time" - لأداء الخدمة والمتفق عليه مع العملاء.

### المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

#### I. خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يتم تطبيق TQM مجموعة من المراحل المتتالية تحتاج الى وقت طويل لاستكمالها، وذكر "Jablonski" أن هناك خمسة مراحل للتنفيذ الناجح لها في مختلف المؤسسات وهي:<sup>1</sup>

##### 1- المرحلة الصفرية: الاعداد:

- هي مرحلة تحضير الاوضاع واعدادها لتطبيق TQM وترتكز على القيام بما يلي:
- ✓ اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا.
- ✓ تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عالي حيث يقوم بإدارة مشروع إدارة الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
- ✓ تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب TQM وعادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- ✓ تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة.
- ✓ وضع أسس قياس الرضى الوظيفي للعاملين وكذا رضا العملاء حول منتجات المؤسسة.

##### 2- المرحلة الاولى: التخطيط:

هنا يتم اعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم اعداد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة:

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 34-35-36.

- ✓ تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- ✓ صياغة رسالة المؤسسة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والاسواق المستهدفة...إلخ.
- ✓ وضع الاهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- ✓ اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الادارية العليا مع تمتعه بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهزمة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- ✓ تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- ✓ إعداد مسودة تطبيق TQM من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.
- ✓ مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة.

### 3- المرحلة الثانية: التقييم:

- تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الاعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
- ✓ التقييم الذاتي: والذي يهدف الى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق TQM.
  - ✓ تقييم آراء العملاء: بإجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء حول منتجات المؤسسة.
  - ✓ تقييم تكاليف الجودة: بجميع أنواعها.

### 4- المرحلة الثالثة: التنفيذ:

- في هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعة التي تتضمن أساسا ما يلي:
- ✓ اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الافراد.
  - ✓ تدريب المديرين والمسؤولين والذي يشمل الادراك والوعي بأهمية تطبيق TQM، والتدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل...إلخ.
  - ✓ تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.
  - ✓ يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

### 5- المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات:

- إذا كمل تطبيق TQM بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة الى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء والموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه.

## II. متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

إن وضع TQM موضع التطبيق يتطلب توفير مناخ ملائم يشتمل على مجموعة من المتطلبات، ويمكن تلخيص هذه المستلزمات في <sup>1</sup>:

- 1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: فإدخال أي مبدأ جديد يتطلب تكييف ثقافة المؤسسة من جديد مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة. كما يعتمد قبول أو رفض أي مبدأ جديد على ثقافة ومعتقدات العمال ومدى استعدادهم.
- 2- الترويج وتسويق البرنامج: بنشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة وتوعية جميع أفراد المنظمة قبل البدء في تطبيق TQM، مما يساهم في تقليص حجم المعارضة الناتجة عن رفض التغيير، وتتم مرحلة الترويج بتنظيم المحاضرات، المؤتمرات، والدورات التكوينية.
- 3- التعليم والتدريب: يتطلب نجاح هذه الفلسفة تطوير مهارات متقدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلم الجماعي ونشر المعرفة ودعم قدرات التجديد والابتكار.
- 4- الاستعانة بالاستشاريين: والخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق TQM لدعم خبرة المؤسسة ومساعدتها على حل المشاكل التي ستعترضها لاحقاً.
- 5- تشكيل فرق عمل: مكونة من 5 إلى 10 أفراد من الاقسام والمديريات المراد تحسين أدائها، ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق من بين أكفأ العمال، حيث تقوم هذه الفرق بمحاولة حل مشاكل الأداء من خلال اقتراح طرق جديدة للعمل.
- 6- التشجيع والتحفيز: نظير القيام بعمل متميز له دور كبير في نجاح وتطوير برنامج TQM واستمراره، ويتم الرفع من حماسة الافراد وتعزيز ثقتهم بأنفسهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
- 7- الاشراف والمتابعة: على فرق العمل وتقييم إنجازاتها، ومن ثم تصحيح الاجراءات الخاطئة وتذليل الصعوبات التي تعترضها وكذا التنسيق بين مختلف الافراد والادارات والمستويات في المؤسسة.
- 8- استراتيجية التطبيق: أي إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة وعقلها الاستراتيجي، خاصة وأن نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تلمس في الامد المنظور، وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً برؤى واضحة.
- 9- التغيير في رؤيا الادارة: عن طريق إعلان الادارة العليا من التزامها التام ببرنامج الجودة الشاملة.
- 10- الانفتاح في عملية الاتصال: يتطلب نظام TQM اتصالاً تنظيمياً:
  - أ- من الاعلى الى الاسفل: بين الادارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.
  - ب- من الاسفل الى الاعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين في الادارة.
  - ت- إتصالاً أفقياً: للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في نفس المستوى حول الموضوعات المشتركة.

<sup>1</sup> بوطرفة سورية، مرجع سابق ص 66-67.

## المطلب الثالث: اساليب تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

I- اساليب تطبيق ادارة الجودة الشاملة يوجد العديد من الطرق والاساليب لقياس إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تقسيمها بصفة عامة الى قسمين: الطرق والادوات الاحصائية لمراقبة الجودة والطرق والادوات النوعية لمراقبة الجودة.

أ- الطرق والادوات الاحصائية لمراقبة الجودة: أهمها:

1- تحليل باريتو 'Pareto Diagram':<sup>1</sup> هو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يجب أن تولى لها أولوية أهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور الافقي الفئة موضوع الدراسة ( نوع الاخطاء، نوع القطع المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً على شكل مستطيلات مرتبة جنباً الى جنب، مع تموقع أكثرها أهمية على اليسار. أما المحور العمودي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الاخطاء، تكاليف الاخطاء، نسبة الوحدات المعيبة...)، ثم عمل قياس مئوي متدرج (0%-100%) على المحور العمودي الايمن المقابل للمحور العمودي الايسر ليتم رسم المنحنى التراكمي (منحنى باريتو) بحيث يبدأ من منتصف المستطيل الاول في جهة اليسار ويرتفع فوق منتصف المستطيلات التالية، بسبب العامل التراكمي للبيانات كما هو موضح في المنحنى رقم (...).

ويعتبر منحنى باريتو أداة رقابية لتحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس أن عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاء أو عيوب ويشار إلى ذلك بقاعدة (20/80) والتي تعني أن 80% من المشاكل تنجم 20% من الآلات، وأن 80% من عيوب المنتجات تنتج عن 20% من مسببات العيوب.

2- خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة:<sup>2</sup> طور هذه الخريطة العلم الياباني إيشيكاوا ويطلق عليها اسم هيكل عظمة السمكة 'Fishbone Diagram'، حيث يتم تحديد الاثر المتمثل في المشكلة أولاً والتي يعبر عنها برأس السمكة، بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الاسباب الرئيسية للمشكلة. وبعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الرئيسية لخط الوسط ووضع الاسباب الثانوية عليها. وعليه تكتمل خريطة السبب والأثر والتي تمكن من تحليل الاسباب الرئيسية والثانوية واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

3- طريقة تاجوشي:<sup>3</sup> لمواجهة مشكل سوء تصميم المنتج أو العملية تستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو: أن غالبية مشاكل الجودة هو سوء تصميم المنتج أو العملية ويمكن مواجهة ذلك من خلال:

أ- إزالة الآثار المعاكسة يكون أوفر من إزالة الاسباب، بمعنى أن كل عملية إنتاجية تواجه مجموعة من الظروف المعاكسة والتي تنسب في عدم التطابق بين المنتج ورغبات المستهلك ولقد ثبت أن إزالة هذه الظروف يكون أوفر من إزالة عدم التطابق بمعنى أن تجنب الخطأ يكون أوفر من معالجته بعد وقوعه.

ب- العمل على خفض تكاليف الجودة الرديئة لأنها تزداد كلما انحرف المنتج عما يريده المستهلك.

ت- لا بد من العمل المستمر على تحسين الجودة لضمان تطابق المنتج مع رغبات المستهلك.

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، زوهري جلييلة، مداخلة بعنوان "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية"، ص 9-10.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> بوطرفة صورة، مرجع سابق، ص 62.

4- **تخطيط التدفق:**<sup>1</sup> يعتبر عرضاً مرئياً للخطوات التي تتم عند إنجاز عمل معين، وتستخدم هذه الأداة رموزاً متشابهة لكي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات الواضحة في المربعات طالما أن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام ودقيق لهذا العنصر في العملية وتكمن أهمية هذه الأداة في كونها يمكن ان توفر رؤية ممتازة للعملية ككل، وبالتالي يمكن من خلالها ضمان الجودة على مستوى كل المراحل والعمليات.

5- **تقنية ستة انحراف معياري "Six Sigma":**<sup>2</sup> تعبر هذه التقنية الجدد متطورة في TQM عن مصطلح إحصائي الهدف منه قياس انحراف الانتاج عن القيمة المثلى، وتستهدف ما يقرب من الكمال في دقة الالتزام لمعايير الجودة وتجنب الاخطاء في العمليات الانتاجية، وتعني أنه "في كل مليون عملية هناك احتمالاً للخطأ لا يزيد عن 3,4 من العمليات". فالجودة وفق هذه التقنية هي تخفيض التباين وعدم التطابق في العمليات ومن ثم في المخرجات، بحيث تكون المواصفات المحدد التي تحقق متطلبات المستفيد (العميل) محصورة في مساحة محددة بستة انحراف معياري وتطبق التقنية وفق الخطوات التالية:

✓ تحديد المشكلة بوضوح، بمعنى البحث عن حالات الاختلاف أثناء عمليات الانتاج.  
 ✓ حساب انحراف الانتاج عن المعايير المستهدفة، باستخدام تقنيات إحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التوزيعات الاحتمالية...).

✓ حساب احتمال انتاج في حدود المعايير المطلوبة.  
 ✓ حساب معدل العيوب ضمن أجزاء من المليون، أي لا يتعدى 3,4 خطأ لكل مليون وحدة انتاجية.

6- **تخطيط الرقابة على الجودة:**<sup>3</sup> يظهر هذا التخطيط نتائج الرقابة الاحصائية للجودة ويوفر وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج يطابق المواصفات العادية أم لا. إذا تخطيط الرقابة على الجودة هو وسيلة لمراقبة تغيير العملية وضبطها، ولتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب، أو بعد عملية التطوير وتستعمل أيضاً لتوضيح الضبط الاحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عند حدود التحكم وهذا يعني أن تغييراً ما قد حدث، ويجب اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب.

#### ب- الطرق والادوات النوعية لمراقبة الجودة: أهمها:

1- **المراقبة الذاتية:**<sup>4</sup> إن الجودة مسؤولية جماعية ومن الضروري تحسيس كل فرد بالدور الذي يلعبه، حيث يكلف كل عامل بأخذ احتياطاته قبل الشروع في أي عملية-الوقاية- ثم مراقبة مدى أدائه لحاجات عملائه -التقييم-. وعلى هذا الاساس يصبح همه الشاغل رفض كل منتج معيب وإلقاء المسؤولية على الشخص الذي يأتي قبله في حلقة الانتاج، كما يجدر الإشارة الى المراقبة الذاتية لا تهدف الى معاقبة المتسببين في العيوب وإنما عدم تكرارها هذه الاخطاء.

<sup>1</sup> هبال مصطفى، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> هبال مصطفى، مرجع سابق، ص 113 - 114.

<sup>4</sup> بن عزة محمد أمين، زوهري جلييلة، مرجع سابق، ص 13.

2- العصف الذهني: <sup>1</sup> (Le Brainstorming) في هذا الاسلوب يتم تشجيع التفكير الابداعي لمجموعات العاملين،

من خلال طرح المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء دون رفض أي رأي تنفيده والقيام بتسجيل الآراء ثم تنسيقها وإزالة المتكرر ووضع الاولويات الخاصة بهذه الآراء ومن ثم الاخذ بأفضل الحلول للمشكلة محل البحث.

3- 'p.q.q.o.q.c.c' Le: <sup>2</sup> تسمح هذه التقنية بمعرفة مستوى الكفاءة لدى المؤسسة وأيضا التأكد من دراية جميع

المشاركين بالمشكلة، وتستعمل هذه التقنية للإجابة على الاسئلة التالية:

- ✓ لماذا؟ 'P' pourquoi (أهمية العمليات في حد ذاتها، الهدف....).
- ✓ من؟ 'Q' qui: ( الاشخاص المعنيون بالعملية، مستوى الكفاءة لديهم....).
- ✓ ماذا؟ 'Q' quoi: (تعريف وعرض العملية).
- ✓ أين؟ 'O' ou: (مكان العملية).
- ✓ متى؟ 'Q' quand: (اليوم، الفترة، المرحلة، مدة تكرار العملية....).
- ✓ كيف؟ 'C' comment: (منهجية العمل، طريقة العمل، الوسائل المستخدمة، الاجراءات الملحقه،....).
- ✓ كم؟ 'C' combien: (بأي تكلفة، الميزانية،....).

تتطلب هذه الطريقة طرح كل الاسئلة بتسلسل، كما يمكن لسؤال ما يقسم أن العملية الى عملية أخرى.

4- حلقات الجودة: <sup>3</sup> يعد إيشيكاوا أول من جاء بهذه الفكرة التي يعرفها أنها " ادوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في

وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل

الجودة في مجال اختصاصهم"، ويمكن بيان أهمية حلقات الجودة في:

- ✓ المساهمة في تحقيق الاستخدام الامثل لكافة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يضمن التزامهم وولائهم.
- ✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتيا.
- ✓ تشجيع الابداع لدى العمال وزيادة قدرتهم لخلق نوع من التحدي، والتشويق والتنوع في مهامهم.
- ✓ تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الادارية وابرز السمات القيادية لهم.

## II- معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى عدة عوائق مما يصعب تحقيق الاهداف المحددة وتمثل هذه

العوائق فيما يلي: <sup>4</sup>

- ✓ عدم مشاركة كافة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> عبد الملك محمد بن عيسى سكتاوي، أطروحة دكتوراه بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وامكانية استخدامها في إدارة مدارس البنين بمدينة مكة المكرمة"، 1424هـ، ص 88.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، زوهري جليلة، مرجع سابق، ص 14-15.

<sup>3</sup> محمد غصاب أبو عليم، مرجع سابق ص 39-40.

<sup>4</sup> منصور الزين، ناصر مراد، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، مداخلة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الاعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

- ✓ مقاومة التغيير سوءاً من الادارة أو من العاملين لأن برنامج تحسين الجودة يستدعي تغييراً جوهرياً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة.
- ✓ الاعتماد على الاشخاص العاديين في المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة بدلاً من خبراء الجودة.
- ✓ الشعور لدى الكثير من أفراد المؤسسة أن الآلات الجديدة ستؤدي إلى تحسين الجودة.
- ✓ تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة يجعل العامل يشعر بأنه غير مسؤول عن الرقابة على الجودة، وهذا خطأ لأن الرقابة على الجودة مسؤولية جميع العاملين.
- ✓ استخدام نماذج جاهزة بدلاً من ابتكار نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتفق وخصوصية المؤسسة.
- ✓ اعتبار مدخل إدارة الجودة الشاملة علاجاً لجميع مشاكل الجودة.
- ✓ تشكيل العديد من فرق العمل دون تزويدها بالموارد والادوات المطلوبة وتدريبها بما يكفل نجاحها.

كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات ولعل من أبرزها:<sup>1</sup>

- ✓ جمود التنظيم وعد تكييفه مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وظروف تنفيذها ومتطلباتها.
- ✓ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
- ✓ عدم توفر اتصالات فعالة.
- ✓ الافتقار إلى العمل الجماعي.
- ✓ شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.
- ✓ عدم مراعات احتياجات المستفيدين ورغباتهم.
- ✓ عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> يزيد قادة، مرجع سابق، ص 27-28.



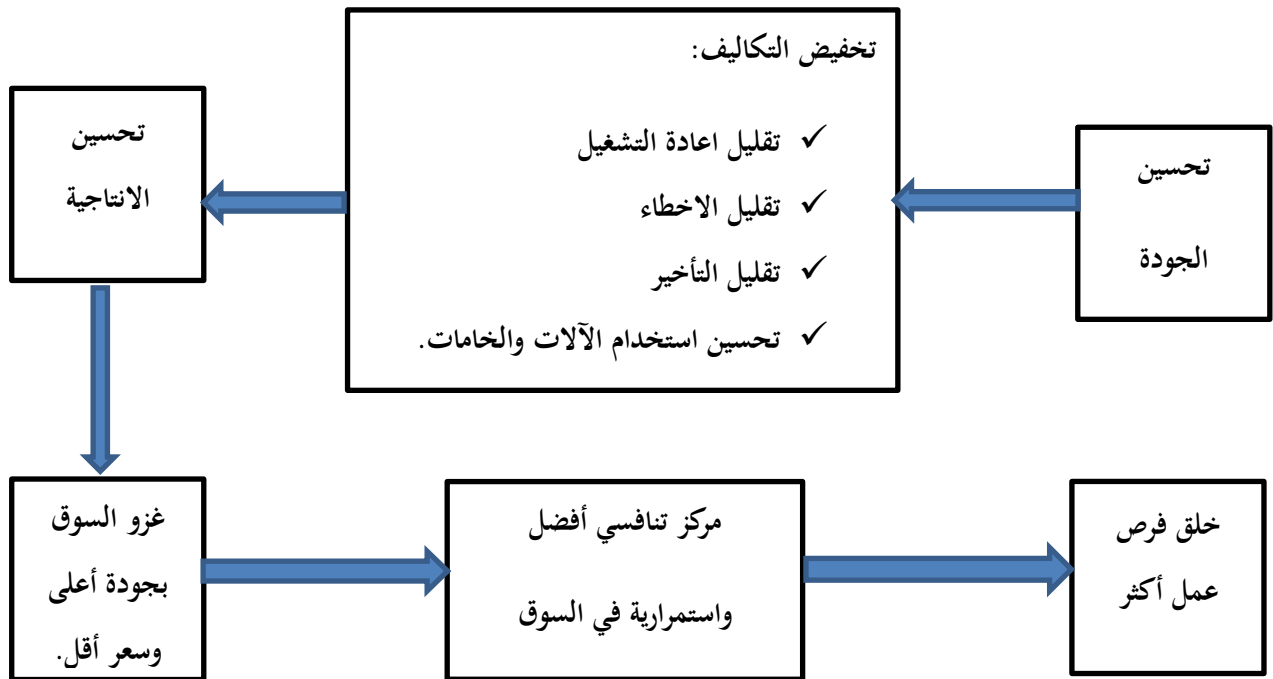
**المبحث الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بحوكمة الشركات**

حاولنا في هذا الفصل تبيان علاقة ادارة الجودة الشاملة بحوكمة الشركات من خلال التطرق الى الاهداف المتقاربة والمتكاملة لكليهما والتي تمس عديد الجوانب في المؤسسة، وصولا لتحقيق الهدف الأساسي وهو النمو والبقاء والاستمرارية للمؤسسة.

**المطلب الاول: أهمية وأهداف TQM**

أ- أهمية إدارة الجودة الشاملة: تعتبر TQM أهم نصح للتغيير الى الافضل وتتنضح أهميتها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(02-02):أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، 'ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة/ مجلة الباحث العدد06-2008، جامعة بومرداس، ص 179.

كما أورد مهدي السامرائي (2007) جملة من الفوائد والمكاسب التي تعود على المؤسسة والعملاء والموردون نوردها فيما يلي<sup>1</sup>:

أولاً: الفوائد التي تعود على المؤسسة: وتتمثل في:

- ✓ تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي الى زيادة الثقة فيها.
- ✓ قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.

<sup>1</sup> يزيد قادة، مرجع سابق، ص 11-12.

- ✓ تحقيق انتاجية عالية والتخلص من الاهدار من خلال نظام الانتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الاداء وتحسين ادارة الوقت والتخلص من الاساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- ✓ تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
- ✓ زيادة عوائد أرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
- ✓ التوسع وفتح فروع وأقسام انتاجية جديدة نتيجة العوائد المحققة.
- ✓ كشف الاخطاء وتلافيها تجنباً لتكلفة إضافية والاستفادة من زمن المكائن والآلات لتقليل الزمن العاطل.

ثانياً: الفوائد التي تعود على العملاء والموردون:

أ- العملاء الداخليون:

- ✓ توفر الامن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- ✓ تطور مهارات وقدرات العاملين.
- ✓ تقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين والمجيدين.
- ✓ توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- ✓ فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا لكسب ولائهم.
- ✓ تحسين العلاقات الانسانية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

ب- العملاء الخارجيون:

- ✓ التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- ✓ استلام المنتج وفقاً للمواصفات المتفق عليها.
- ✓ توفير الجهد والوقت في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
- ✓ قدرة المؤسسة على الابقاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين.

ث- الموردون:

- ✓ حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة مع تمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
- ✓ ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها على غيرهم من الموردين.

- ب- أهداف ادارة الجودة الشاملة: يمكن تحديدها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>
- 1- **تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق**: إذ يعد التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة (عمل الشيء الصحيح من أول مرة) معيارا يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق مستوى أمثل للفعالية والكفاءة المطلوبة.
  - 2- **تحقيق رضا المستهلك**: تهتم TQM بالأنشطة الهادفة الى التعرف على المستهلكين الحاليين والمترقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءا من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج، مروراً بالإنتاج والتخزين وصولاً الى البيع والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن.
  - 3- **زيادة الفعالية التنظيمية**: نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الافراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى الى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وشارك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الانتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

- أ- أهمية حوكمة الشركات تكمن اهمية حوكمة الشركات في جوانب متعدد أهمها:<sup>2</sup>
- 1- **الاقتصاد**: رفع مستوى كفاية الاقتصاد، لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الاسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي. إضافة الى رفع مستويات الاداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.<sup>3</sup>
  - 2- **الشركات**: خلق بيئة عمل سليمة تعين على الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الادارة الجيدة ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة الى مساعدة الشركات على الوصول الى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها وتقليل المخاطر وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.
  - 3- **المستثمرون وحملة الاسهم**: حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، وترمي أيضا الى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح، إذ أن التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة، ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

<sup>1</sup> بوظيفة صورية مرجع سابق ص51-52

<sup>2</sup> دادن عبد الغاني، سعيدة تلي، مداخلة بعنوان "فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري"، الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري" يومي 06-07 ماي 2012. جامعة محمد خيضر بسكرة.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص15.

**4- أصحاب المصالح الآخرين:** تسعى الحوكمة الى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي الجانب المحاسبي والرقابي فتنحسد أهمية حوكمة الشركات بما يأتي (ميخائيل، 2005: 83):<sup>1</sup>

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
  2. تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
  3. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
  4. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
  5. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- ويرى الباحثان بان النقاط أعلاه شخصت الحاجة إلى الاهتمام والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين والتعليمات والقواعد وإصدار المعايير والمبادئ الواجب إتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية، فضلاً عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأس المال وإصدار تشريعات وقوانين لحوكمة الشركات.

**ب- أهداف حوكمة الشركات:** تسعى حوكمة الشركات الى تحقيق الاهداف التالية:<sup>2</sup>

- ✓ الفصل بين الملكية والادارة والرقابة على الاداء.
- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- ✓ إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف ومتابعتها.
- ✓ المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كلا الطرفين وهما مجلس الادارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة.
- ✓ عدم الخلط بين المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الادارة ومسؤوليات أعضاءه.
- ✓ تقييم أداء الادارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- ✓ تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والاجانب.
- ✓ امكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

<sup>1</sup> بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سابق، ص8.

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص23-24.

✓ تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

بينما يرى البعض الآخر أن حوكمة الشركات تستهدف ما يلي:

- ✓ العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الاطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- ✓ منع استغلال السلطات المتاحة لتحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
- ✓ تشجيع تدفق الاموال وجذب الاستثمارات.

وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها في الآتي (النواس، 2008: 243):<sup>1</sup>

1. حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
2. تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة.
3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.
4. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء الشركة.

ويمكن إضافة النقطة التالية أيضاً (البشير، 2006:3):

5. استراتيجية الشركة: تنتهج الشركات مجموعة من الاستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به. إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتحديات البيئية وبعتماد منهجية التحليل الاستراتيجي.

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي (OECD, 2001:3):

1. تحسين أداء الشركات.

<sup>1</sup> بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سابق، ص 08-09.

2. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائياً وأخلاقياً.
3. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
4. وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.
5. وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مفهوم ادارة الجودة الشاملة كونه فلسفة شاملة مجسدة بأساليب علمية تكفل حل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة للوصول لجودة المنظمة ذاتها وجودة أهدافها.

ان هذه الفلسفة تركز على قواعد أساسية تشكل في مجموعها مبادئ أساسية لتطبيق TQM واهمها (تأييد الادارة العليا ودعمها كعنصر حاسم لنجاحها، والتركيز على العميل والعمليات ، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين والموردين و تشكيل فرق عمل...)، كما انه لا يمكن تجسيد هذا التطبيق بمنأى عن قيم تنظيمية داعمة أهمها (التكامل، الولاء والاخلاص، الوقت ، الامانة، التعاون، الوضوح...)، ومن أهم الاساليب والادوات الاحصائية لمراقبة الجودة نجد (تحليل باريتو، خريطة السبب والأثر، تقنية "Six Sigma"...)، أما عن الطرق والادوات النوعية فنجد ( العصف الذهني، حلقات الجودة...)، وكل هذه الادوات هدفها ضمان الجودة على مستوى كل المراحل والعمليات بالوقاية من الاخطاء ومعالجتها إن وقعت باتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب، والعمل على التحسين المستمر لتحقيق متطلبات الزبون بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الامثل لكافة الموارد المتاحة في المؤسسة.

كما أشرنا الى أن هذا التطبيق يتعرض لمجموعة من العوائق تصعب من تحقيق الاهداف المرجوة في المؤسسة، وتعود خاصة الى (عجز الادارة العليا عن دعم هذا التطبيق، ضعف العمل الجماعي، عدم الاهتمام برغبات الزبون، ضعف الاتصالات...) .

إن ادارة الجودة الشاملة تسعى لتقوية المركز التنافسي للمؤسسة وغزو الاسواق بجودة أكبر وسعر أقل بفضل كسب رضا العميل نتيجة تحسن الانتاجية بفضل جودة العمليات والآلات والخامات...، أما حوكمة الشركات فإن سعيها لحماية مصالح الاطراف المختلفة يتم من خلال تقييم أداء الادارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة وادارة المخاطر ودعم قنوات الاتصال.

في ختام هذا الفصل فإن كل من مبادئ وأدوات ادارة الجودة الشاملة مع مبادئ وآليات حوكمة الشركات تشكلان دعامة قوية للوصول الى الكفاءة الاقتصادية للشركات والاقتصاد على حد سواء، لأن قوة أي اقتصاد تقاس بقوة الشركات المنتمية إليه.

سنحاول في هذا الفصل اسقاط المضامين الفكرية والنظرية لكل من حوكمة الشركات وادارة الجودة الشاملة والتي تم التطرق إليها سابقا، على الشركة الوطنية للمواد الكاشطة **ABRAS – SPA** سعيدة وهذا محاولة منا للإجابة على اشكالية هذا البحث، من خلال القيام بدراسة ميدانية من أجل عرض واقع تلك المفاهيم النظرية في الشركة، وهذا بطبيعة الحال بعد القاء نظرة تعريفية شاملة عن الشركة ونشاطها الاقتصادي وهذا ما سيتم التطرق اليه المبحث الأول من هذا الفصل.

## المبحث الأول: نظرة شاملة عن شركة المواد الكاشطة بسعيدة

### المطلب الأول: لمحة شاملة عن شركة ABRAS – SPA

#### أ – التعريف بالشركة

تعتبر شركة المواد الكاشطة **ABRAS – SPA** بسعيدة فرع من الشركة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة ENAVA (Entreprise nationale des verres et abrasifs)، والتي تأسست بمقتضى المرسوم رقم : 82-418 المؤرخ في 09 ديسمبر 1982، مقرها ولاية وهران بـ "عيون الترك" فتحت أبوابها وانطلقت بها أشغال الاستغلال سنة 1982 ، وهي مختصة في انتاج وتجارة المواد الكاشطة.

كانت **ENAVA** مؤسسة اجتماعية ذات طابع اقتصادي، وفي سنة 1990 أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) ذات أسهم، بموجب القانون رقم 88-01 المتضمن استقلالية المؤسسات العمومية.

وفي اطار الاستراتيجية الصناعية للدولة الجزائرية لبعث الصناعات الكائنة وانشاء نشاطات جديدة، تم بتاريخ 05 فيفري 1997 في اطار التفرعات التي أحدثتها مجموعة **ENAVA** تم تحويل وحدة سعيدة **ABRAS** الى شركة ذات أسهم **ABRAS – SPA** على إثر الجمعية العامة للشركة المنعقدة في فيفري سنة 1996 ، ويقدر رأس مال الشركة بـ 174.500.000 دج.

#### الموقع الجغرافي للشركة:

تقع شركة المواد الكاشطة **ABRAS – SPA** بالتحديد في المنطقة الصناعية لولاية سعيدة، عنوانها البريدي (ص ب رقم 143 حي النصر – سعيدة / 20000). وتربع الشركة على مساحة قدرها 550000 م<sup>2</sup> أما عن المساحة المبنية المستغلة فتقدر بـ 180000 م<sup>2</sup> فقط

#### ب – تآطير المستخدمين في الشركة:

خلال السنة الجارية 2016 بلغ عدد عمال شركة المواد الكاشطة **ABRAS – SPA** لولاية سعيدة 100 عامل، و الجدول التالي يبين الوظيفة التي يشغلها كل عامل:



جدول رقم (03-01): توزيع العمال وفق الوظائف

الوظيفة	العدد
إطار مسير	03
إطار	16
عامل مؤطر	29
عامل منفذ	52
المجموع	100

المصدر: مصلحة المستخدمين بالشركة GRH

المطلب الثاني: بيانات عامة عن النشاطات الرئيسية للشركة

أ- النشاط الانتاجي للشركة

تختص الشركة في انتاج عائلتين أساسيين من المنتجات و هي: المواد الكاشطة المربوطة والمطبقة، متنوعه الأبعاد، الأشكال، المكونات تصل الى حوالي 13000 مادة.

1- المواد الكاشطة المربوطة Abrasifs lies وتنتج باستخدام المواد الأولية من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03-02): أنواع، استعمالات و مصادر المواد الأولية لشركة المواد الكاشطة - سعيدة-

اسم المادة	استعمالها	بلد المصدر
الحبيبات الكاشطة Les grains abrasifs	هي مادة أساسية صلبة و قاطعة فيها عدة أنواع بألوان و أبعاد مختلفة.	ألمانيا الصين
مواد للشحن (للربط) Matière de charge (pour lié)	من أجل ربط الحبيبات الكاشطة	إسبانيا ألمانيا
كساء Tissu en fibre de verre	من أجل ضمان أمن مستعمل المنتج	إسبانيا
لاصقة إشهاري Etiquettes (pub)	من أجل أمن وتعريف المنتج، و كيفية استعماله	الجزائر
لواحق Accessoires	من بين المواد الثانوية في تركيبة المنتج	إيطاليا

المصدر: Direction de l'Exploitation

ويمكن حصر هذا النوع اجمالاً في ثلاث منتجات رئيسية هي:

- سيراميك **Céramique**.

- بيكيليت **bakélite**.

- أقراص الكشط القطع **Disque Ebarbé et Tronçonnage**.

**2 - الكاشطة المطبقة Abrasifs appliqués** تعني عبارة (كشط مطبق) جميع مواد الكشط الملصقة ببلدن سائل (غراء حيواني أو راتنج colle animal ou résine)، و يظهر الجدول التالي أربعة أصناف من منتجات هذا النوع.

جدول رقم (03-03): أنواع منتجات المواد الكاشطة المطبقة لشركة المواد الكاشطة - سعيدة-

المنتج	مجالات الاستعمال
أشربة Bandes	- مركبة على ماكينات ثابتة أو متنقلة
ورق Feuille	- للأعمال اليدوية
أقراص Disques	- مركبة على الماكينات تستعمل حوامل من: ورق، نسيج.
ألياف Rouleaux	- متوجهة سواء للقطع أو تركيب على ماكينات.

منتجات الكاشطة المطبقة تستعمل في:

- الصقل (ponçage): الصقل بخفاف و إتمام العمل اليدوي.

- صقل و إتمام عمل لمواد صناعة الساعات.

- صقل خفيف للخشب.

- دهن صناعة السيارات ( الصقل بخفاف).

- صناعة السيارات (الأثقال لهياكل السيارات المبلي).

- صناعة الخشب ( أثاث).

- الصناعة الحديدية (حديد، برنز، فلادز، الألمنيوم و الجلود).

- صناعة السيارات (إزالة الطفح، إتمام عمل لقطع معدنية غير حديدية ، الزجاج).

**ج - الزبائن والاسواق**

زبائن الشركة هم داخليون وخارجيون نجد بالأخص :

جدول رقم (03-04) يبين عملاء شركة المواد الكاشطة - سعيدة-

GROUPES CLIENTS	SOCIETE ETATIQUES	SOCIETE MULTINATIONALES
F/G : ENMTP	EHC KHROUBA	WEATHER FORD
F/G : SNVI	ECMK KHENCHELA	AOS
F/G : BATIMENTAL	ECA TAFRAOUI	
F/G : ANABIB	ERIS SERIANA	
F/G : FONDAL	ERMA	
F/G : SNTF	ECRN MERS EL KEBIR	
F/G : SONATRACH		
F/G : SONALGAZ		
F/G : BOIS		
F/G : ENCC		

F : Filiales

G : Groupe

ملاحظة:

المصدر: وثائق الشركة

د- الاهداف الحالية والمستقبلية للشركة

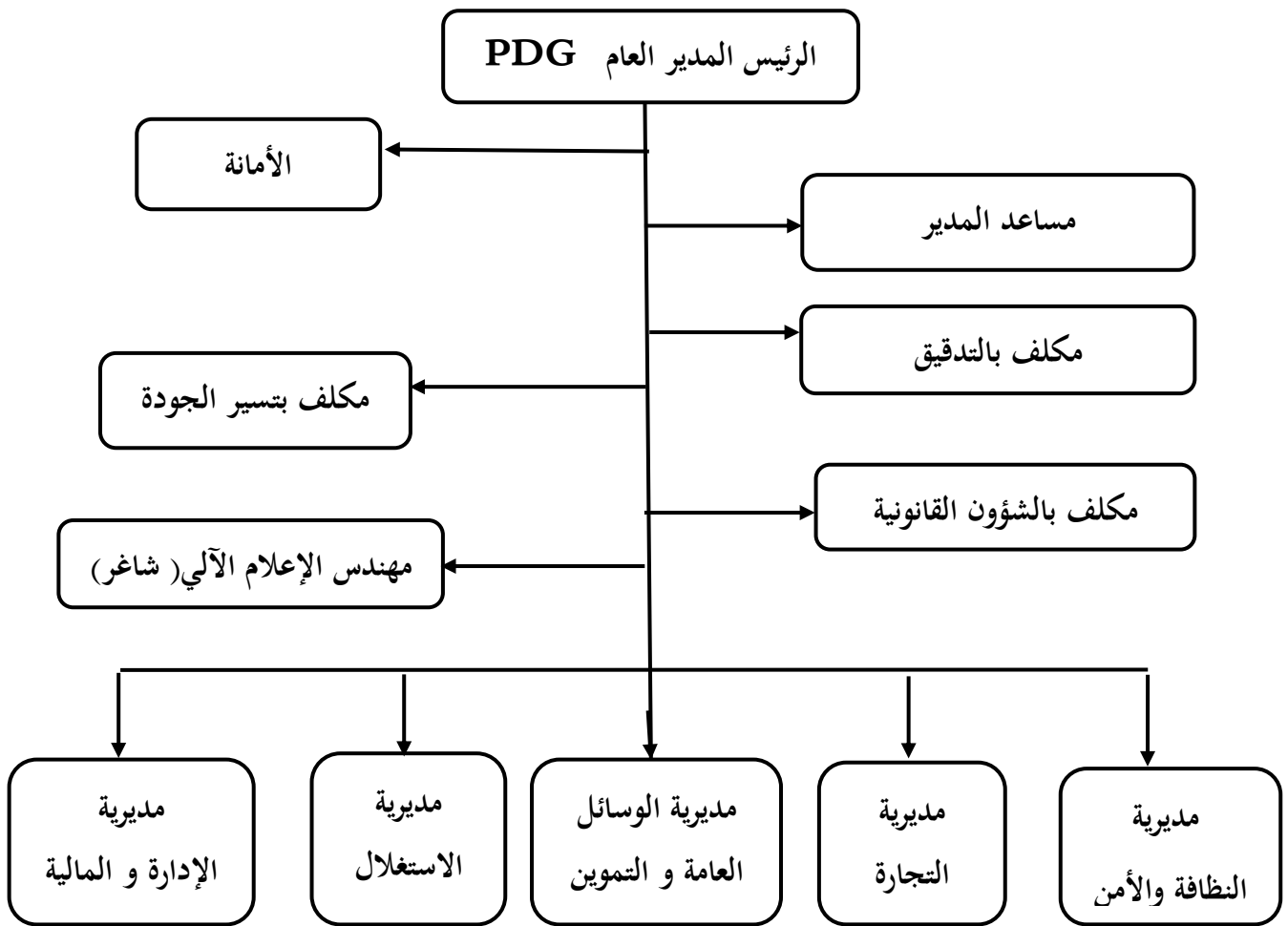
تتميز شركة **ABRAS -SPA** بخصوصية المنتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر و هي تساهم في الاقتصاد الوطني في خلق الثروة و مكافحة البطالة، و تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية وبالتالي خفض التبعية الخارجية، حيث تستعمل الموارد البشرية و المالية من أجل:

- ✓ تحقيق الربح و زيادة الحصة السوقية في ظل اقتصاد السوق والرفع من رقم أعمالها.
- ✓ اعتماد الطرق والمعايير الدولية في التسيير وفي الانتاج.
- ✓ اعتماد سياسة التحسين المستمر.
- ✓ خفض التكاليف المحتملة الى أقصى حد مع المحافظة على النوعية الجيدة للمنتجات وتحسينها باستمرار.
- ✓ يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء والعمل على معالجتها.
- ✓ تدريب العاملين داخليا وخارجيا وتنظيم دورات تكوينية.
- ✓ تنمية وتطوير منتجات جديدة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يعتبر الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد نطاق الإشراف و خطوط السلطة و المسؤولية ، والذي على أساسه يتم توزيع الوظائف والمهام على مختلف المستويات في المؤسسة، سواء كانت تشغيلية أو وظيفية وعليه فالمؤسسات تتبع الهيكل التنظيمي المناسب لها والذي يتفق والمرحلة التي تمر بها، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة المواد الكاشطة بسعيدة.

شكل رقم (03 - 01): الهيكل التنظيمي لشركة المواد الكاشطة - سعيدة-



المصدر: Direction de l'Administration et des Finances

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.

تسليطاً للضوء على علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة قام الباحثان بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة المواد الكاشطة بسعيدة، و قد قمنا باختيار هذه الشركة على أساس مساهمتها في الاقتصاد الوطني بخلق الثروة و مكافحة البطالة وكذا القضاء على التبعية الخارجية من خلال سعيها لاكتساب الخبرات الضرورية في إطار عمليات التحسين المستمر، وكذا إدخال تقنيات التسيير الحديثة، للتكيف ومواكبة التطورات الاقتصادية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإنجاح هذه الدراسة لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الاحصائي لموضوع البحث من عمال شركة المواد الكاشطة **ABRAS – SPA** بسعيدة ، والذين بلغ تعدادهم 100 عامل لسنة 2016 موزعين كما يلي:

جدول رقم (03-05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الوظيفة	إطار مسير	إطار	عامل منفذ	عامل	المجموع
العدد	03	18	27	52	100

المصدر : من إعداد الطالبان استنادا على مستندات الشركة

### المطلب الثاني: عينة الدراسة

تم انتقاء هذه العينة من جميع المستويات الوظيفية للشركة حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 60 فرد أي بنسبة قدرت ب 60 % من مجتمع الدراسة والذين تم توزيع نماذج الاستبيان عليهم، وكانت موزعة كما يلي:

جدول رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة

الوظيفة	العدد
إطار مسير	01
إطار	18
عامل منفذ	24
عامل	17
المجموع	60

المصدر: من إعداد الطالبان من خلال وثائق الشركة

## المطلب الثالث: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة لبعض الإطارات المسيرة، إطارات، عمال منفذين و عمال .

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة علاقة حوكمة الشركات بادارة الجودة الشاملة قام الطالبان بإجراء دراسة تطبيقية على شركة المواد الكاشطة بسعيدة ، حيث استهدفت الدراسة جميع المستويات الوظيفية للمؤسسة. ووجه الاستبيان إلى كل الفئات المذكورة سابقا و ذلك بالتركيز على محورين أساسيين و هما حوكمة الشركة، وإدارة الجودة الشاملة.

حيث تم توزيع 60 استمارة على عينة الدراسة وتم استردادها كلها أي بنسبة 100 % و هي مكونة من قسمين:

### عناصر الاستبيان

شمل الاستبيان قسمين مفصلين كما يلي:

**القسم الأول** يشمل على المعلومات الشخصية للعينة، حيث تناولنا فيه بيانات تخص المستقصى تتمثلت في: الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوظيفة في الشركة والخبرة المكتسبة، ولكن دون ذكر الاسم لضمان اجابته على الاستمارة بدون حساسية قد تؤثر على صدق النتائج.

**القسم الثاني** يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 36 عبارة موزعة على محورين هما : حوكمة الشركة (11عبارة) وإدارة الجودة الشاملة ( 25 عبارة). ويمكن تبرير زيادة عدد العبارات الخاصة بادارة الجودة الشاملة لقدم تطبيق مضمون هذا المفهوم في المؤسسات في اطار حرصها عموما على تقليص التكاليف ورفع معدل العوائد وسعيها للاستمرارية والبقاء في السوق.

قام الباحثان بصياغة نموذج الاستبيان وبناء فقراته انطلاقا مما يلي:

أ- الاطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ب- الاطلاع على مفهومي الحوكمة وادارة الجودة الشاملة

ت- استشارة الاستاذ المؤطر.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يتكون هذا المقياس من خمسة نقاط على التوالي (1،2،3،4،5) للإجابات المحتملة لكل عبارة من عبارات الاستبيان بحيث يطلب فيه من المبحوث اختيار واحد منها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم (03-07): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

## المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

### 1 - صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله، و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم، تم استشارة الأستاذ المشرف و أستاذ متخصص في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، كما هو موجود في الملاحق.

### 2- ثبات أداة الدراسة

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

## المطلب الخامس: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد تحصيل العدد النهائي للاستبيانات تم تحليل المعطيات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (SPSS) طبعة 20، و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها. وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

-النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

-معامل ألفا كرونباخ.

-معامل الارتباط بيرسون.

-إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression و تحليل التباين Anova .

### 1- تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالقسم الثاني

أولاً: اختبار صدق الأداة معامل الارتباط بيرسون

جدول رقم ( 03-08 ) : نتائج اختبار بيرسون لقياس صدق الإستبيان

المحور	معامل صدق الاستبيان	
1	0.470	حوكمة الشركة
2	0.470	ادارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للمحورين كانت 0.470 أي أن هناك ارتباط موجب وبالتالي فالعلاقة بين المتغيرين طردية، كما تعتبر قيمة صدق قريبة من المتوسط في كلا المحورين مما يدل على أن أسئلة الاستبيان لها مصداقية تجعلها قابلة للدراسة.

ثانياً: قياس درجة ثبات الاستبيان لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** لقياس الثبات الكلي لبيانات الاستبيان للتأكد من صحتها، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-09) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ
( حوكمة الشركات ) 11عبارة	0.886
( إدارة الجودة الشاملة ) 25 عبارة	0.950
جميع عبارات الاستبيان 36	0.961

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للقسم الثاني 0.961 وهي قيمة ثبات عالية جداً، وبالتالي فإن عبارات المحورين تتسم بالثبات والصحة ويمكن تعميم واستغلال هذه البيانات لفترة زمنية معقولة.

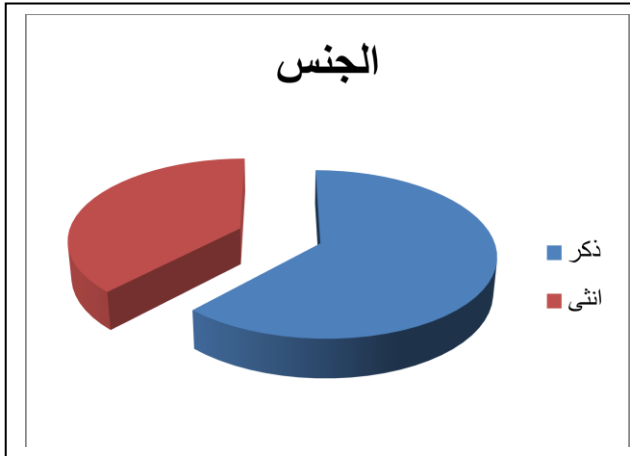
## 2- وصف و تحليل نتائج الاستبيان

أولاً: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (03-10): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الشكل (03-02) دائرة نسبية توضح الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	61,7%
أنثى	23	38,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

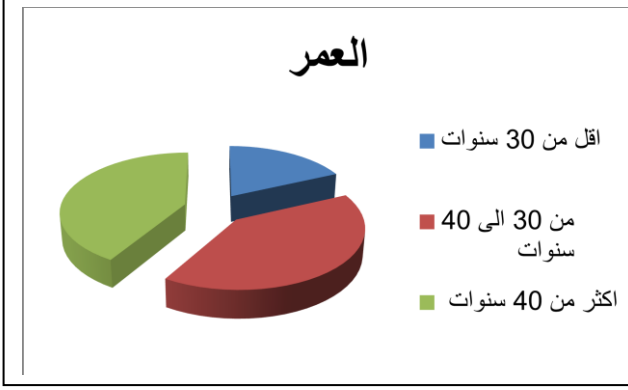
من الجدول أعلاه نلاحظ بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 61,7% بينما بلغت نسبة الإناث 37,3% وذلك قد يرجع لعشوائية توزيع الاستبيان، كما قد يرجع لطبيعة النشاط الصناعي للشركة.



ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل (03-03) دائرة نسبية توضح العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	11	18%
من 30 الى 40 سنة	24	40%
أكثر من 40 سنة	25	42%
المجموع	60	100%

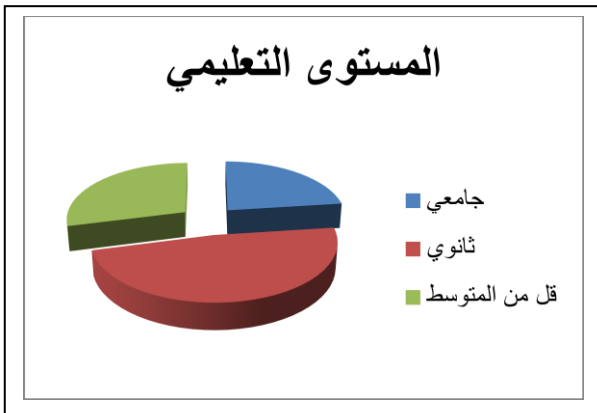
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بأن معظم المستجوبين لديهم سن أقل أو يساوي 40 سنة، بنسبة قدرها 58% في حين بلغت نسبة المستجوبين الأكبر من 40 سنة، نسبة قدرها 42% وهذا قد يرجع الى لطبيعة نشاط الشركة الذي يستدعي استقطاب الفئات الفتية التي تمتلك قدرات الحماسة والمبادرة في العمل، كما يمكن أن يعزى الى استقطاب ذوي المؤهلات العلمية المعتبرة من الشباب نظرا لوجود العلاقة الطردية مع عدد العمال الذين لديهم مستوى الثانوي فأكثر والمقدر عددهم بـ 46 فرد أي بنسبة 76.6%.

ث- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (03-12): توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

الشكل (03-04) دائرة نسبية للمستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من المتوسط	14	23.4%
ثانوي	29	48.3%
جامعي	17	28.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

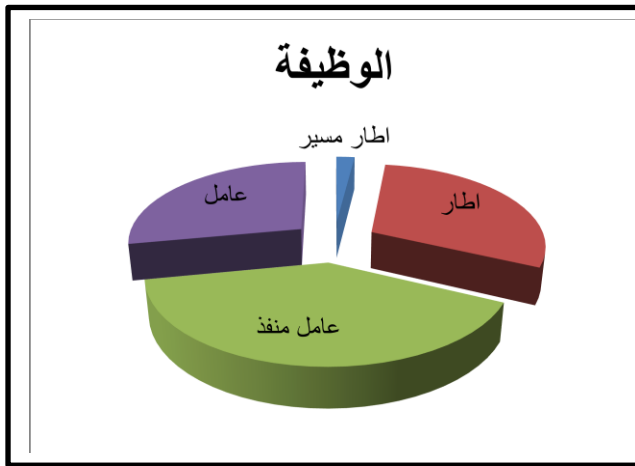
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 76.6% من المجموع الكلي من أصحاب المستوى الثانوي فما فوق، أما 23.4% من المستقصبين لديهم مستوى ابتدائي أو متوسط، وهنا يبدو أن الشركة تعمل على استقطاب الافراد من فئة المستوى الثانوي والجامعي وتبنيهم نظرا لسرعة تكيفهم مع التقنيات والوسائل الحديثة في التسيير وكذا بهدف رفع المستوى العلمي العام لمستخدميها ككل .

#### د- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة

جدول رقم (03-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار مسير	01	1.7%
إطار	18	30%
عامل منفذ	24	40%
عامل	17	28.3%
المجموع	60	100%

الشكل (03-05) دائرة نسبية توضح الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

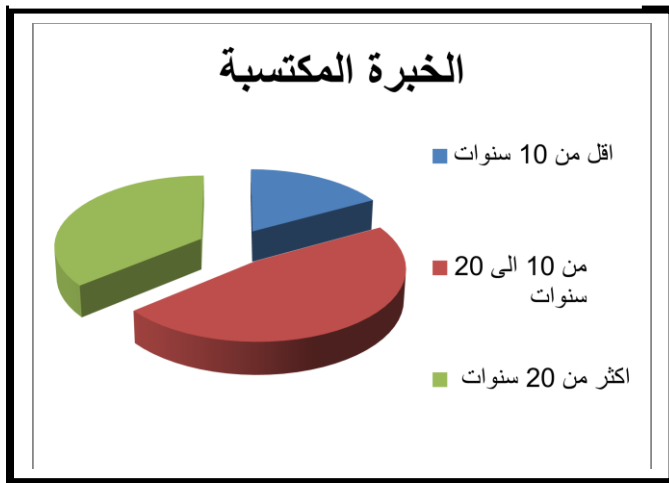
من الجدول أعلاه يتضح أن الاستبيان قد شمل جميع وظائف العمال داخل الشركة.

#### ه- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة:

جدول رقم (03-14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة

الخبرة المكتسبة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	10	16.7%
من 10 الى 20 سنة	28	46.7%
أكثر من 20 سنة	22	36.6%
المجموع	60	100%

الشكل (03-06) دائرة نسبية توضح الخبرة المكتسبة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن ما نسبته 63.4% من المستجوبين لديهم خبرة أقل أو يساوي 20 سنة وهذا ما يتناسب طردياً مع توزيع العينة وفق متغير العمر والتي تتركز أكبر عدد (35) من أفراد العينة في سن أقل أو يساوي 40 سنة، أي بنسبة 58%. في حين بلغت نسبة الافراد ذوي خبرة مهنية أكثر من 20 سنة، نسبة معتبرة قدرها 36.6 % وهذا كله قد يندرج في اطار استراتيجية الشركة وحرصها على الحفاظ على الخبرات المكتسبة لأفرادها مما يرفع من مستوى الاتقان في العمل ودرجة الجودة في المنتج وتقليل العيوب، ومن جهة أخرى لتقليل مصاريف التكوين الخارجي للعمال الجدد بحيث يتم ذلك من خلال استغلال عمالها الخبراء فقط.

#### ثانياً: حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

أ- حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (حوكمة الشركة)

جدول رقم (03-15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	لدى الادارة القناعة بان الحوكمة تؤدي الى رفع اداء المؤسسة	4,22	0,666	موافق
02	يدرك كافة المستخدمين مفهومي الحوكمة	4,02	0,676	موافق
03	تبذل الادارة موارد مالية مجهودات لتطبيق الحوكمة	4,27	0,686	موافق
04	تخصص الادارة موارد مالية لدعم مجهودات الحوكمة	4,22	0,640	موافق
05	تدرك الادارة ضرورة الاهتمام براء واقترحات كافة العاملين بجدية	4,22	0,613	موافق
06	بشعر العاملين بالانتماء والرضى والوظيفي وانه جزء من الشركة	4,28	0,691	موافق
07	يتم تحديد الادوار والمسؤوليات بدقة من قبل الادارة	4,32	0,624	موافق
08	تشارك الادارة العملاء الداخليين في اتخاذ القرارات المختلفة	4,45	0,565	موافق
09	تقوم الادارة بتفويض بعض صلاحياتها لتحقيق اداء متميز	4,35	0,481	موافق
10	تعمل الادارة على حل المشاكل المهنية لعملائها الداخليين	4,40	0,494	موافق
11	تهتم الادارة بتطوير قنوات الاتصال الداخلي	4,35	0,732	موافق
	المحور الاول : تطبيق الحوكمة	4,05	0,769	موافق

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الاول 'حوكمة الشركات' 4.05 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق، حيث جاءت العبارة الثامنة في المرتبة الأولى و هي " تشارك الادارة العملاء الداخليين في اتخاذ القرارات المختلفة " بمتوسط حسابي قدره 4.45 ، وعليه فالشركة تشجع على الابتكار والابداع وتشرك العاملين في قراراتها وهذا ما يخلق الاحساس بالانتماء والولاء للشركة ويدفعها قدماً نحو الاستمرار والنجاح. في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة و التي هي " يدرك كافة المستخدمين مفهوم الحوكمة " بمتوسط حسابي قدره 4.02 و هذا يعني أن أفراد العينة على اطلاع ولكنه غير كافي بالمستجدات الحديثة في التسيير، ربما نظراً لأن مستواهم التعليمي -71.7% لهم المستوى الثانوي فأقل - غير كافي للمساعدة ادراك مفهوم الحوكمة.

ب- حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني (ادارة الجودة

الشاملة)

جدول رقم (03-16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان الخاصة بالمحور الثاني

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	لدى الادارة القناعة بان TQM تؤدي الى رفع اداء المؤسسة	4,25	0,571	موافق
02	بدرك كافة المستخدمين مفهوم ادارة الجودة الشاملة	4,18	0,596	موافق
03	تاخذ الادارة متطلبات الزبون في الحسبان كمحدد رئيسي	4,20	0,576	موافق
04	تبذل الادارة جهودا لنشر فلسفة TQM	4,28	0,613	موافق
05	تخصص الادارة جهودا لنشر فلسفة TQM	4,27	0,607	موافق
06	يتم قياس اداء العاملين باستمرار	4,33	0,510	موافق
07	يتم استعمال الطرق الاحصائية لفحص وتدقيق نشاطات المؤسسة	4,27	0,634	موافق
08	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء والعمل على معالجتها	4,35	0,515	موافق
09	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة كعميل داخلي ويعمل على تحفيزه وارضائه	4,40	0,558	موافق
10	يوجد مراقبة متبادلة بين المسيرين	4,37	0,551	موافق
11	التدريب يشمل كل المدراء والعاملين في المؤسسة	4,30	0,497	موافق
12	روح التعاون والفريق تسود مختلف افراد المؤسسة	4,38	0,585	موافق
13	الكثير من القرارات يتم مناقشتها واتخاذها بشكل جماعي	4,43	0,533	موافق
14	يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة	4,37	0,610	موافق
15	كل فرد مستعد للمساهمة في تبني العمل ضمن فريق	4,33	0,629	موافق
16	تشرك الشركة العملاء الداخليين في التخطيط للجودة	4,28	0,613	موافق
17	ينتج التحسين المستمر عن شكاوي المنتفعين	4,42	0,591	موافق
18	تستخدم الادارة المنهج العلمي لحل مشاكل العمل	4,42	0,561	موافق
19	التركيز على اداء المجموعة بدلا من اداء الفرد	4,40	0,643	موافق
20	كل فرد في الشركة ملزم بتقديم افضل اداء	4,33	0,629	موافق
21	ترفع الادارة من درجة التجانس بين العملاء الداخليين	4,38	0,585	موافق
22	تقوم الادارة بمنح شهادات تقدير ومكافآت للمتميزين في الاداء	4,33	0,601	موافق
23	تتفادى الادارة اسلوب التهديد بالعقاب في تعاملاتها مع العمال	4,38	0,524	موافق
24	تستقطب الشركة القدرات ذات الكفاءة العالية	4,33	0,601	موافق
25	بيئة العمل مناسبة لتطبيق وتبني TQM	4,40	0,669	موافق
	المحور الثاني: ادارة الجودة الشاملة	4,12	0,640	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم (03-16) بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني والذي هو " إدارة الجودة الشاملة " 4.12 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق، حيث جاءت العبارة الثالثة عشر في المرتبة الأولى و هي " الكثير من القرارات يتم مناقشتها واتخاذها بشكل جماعي " بمتوسط حسابي قدره 4.43، وهذا يدل على تبني الادارة لفريق العمل لدراسة المستجدات وحل مشاكل العمل والوقوف على نقاط الضعف لتدارك النقائص بروح جماعية. في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة و التي هي " يدرك كافة المستخدمين مفهوم ادارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي قدره 4.18 وهذا ما قد يرجع دائما الى ضعف اطلاع العاملين على المفاهيم الحديثة في التسيير نظرا لمستواهم العلمي -71.7% مستوى ثانوي فأقل- الذي قد لا يهيئهم على العموم لفهم وادراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**- الفرضية الرئيسية الأولى:**

- H0** الشركة لا تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات .  
**H1** الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات .

تم إختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول واقع تطبيق الحوكمة في شركة المواد الكاشطة بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

جدول رقم (03-18): نتائج إختبار **T-Test** الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق الحوكمة

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	59	40.818	0.769	4.05	تطبيق الحوكمة في الشركة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق الحوكمة قدر ب 4.05 و بانحراف معياري قدره 0.769 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق للحوكمة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (40.818) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات.

**- الفرضية الرئيسية الثانية: ( إدارة الجودة الشاملة)**

- H0** الشركة لا تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .  
**H1** الشركة تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تم إختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول إدارة الجودة الشاملة في شركة المواد الكاشطة بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم (03-19): نتائج إختبار **T-Test** الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	59	49.807	0.640	4.12	إدارة الجودة الشاملة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 4.12 و بانحراف معياري قدره 0.640 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة

(49.807) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي الشركة تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

#### – الفرضية الرئيسية الثالثة ( الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة)

- H0** لا يوجد تأثير دال إحصائيا لحوكمة الشركات على تفعيل إدارة الجودة الشاملة .  
**H1** يوجد تأثير دال إحصائيا لحوكمة الشركات على تفعيل إدارة الجودة الشاملة .

إختبار هذه الفرضية بتحليل التباين **ANOVA** و تحليل الانحدار الخطي البسيط **Régression**

الجدول رقم (03-20) : نموذج تحليل التباين **ANOVA** بين حوكمة الشركة وإدارة الجودة الشاملة

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,346	1	5,346	16,462	,000 <sup>b</sup>
Résidu	18,837	58	,325		
Total	24,183	59			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوكمة

من خلال تحليل التباين **ANOVA** فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0,000** وهو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لحوكمة الشركات على تفعيل إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (03-21) : نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و ادارة الجودة الشاملة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,470 <sup>a</sup>	,221	,208	,570

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوكمة

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط  $R=0.470$  و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير لتطبيق حوكمة الشركات على تفعيل إدارة الجودة الشاملة، أما عن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.221$  فتعني أن 22.1% من تطبيق وتفعيل ادارة الجودة الشاملة يرجع الى تطبيق حوكمة الشركات. كما أن قيمة معامل الانحدار 0.570 تؤكد على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

بالإضافة إلى أن معامل التحديد يفسر نسبة تغير في المتغير التابع والتي تعود إلى التغير في المتغير المستقل يتضمن الجدول الموالي أهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو معامل التحديد  $R^2$  ويعتبر مقياساً لجودة النموذج و يحسب من جدول تحليل التباين كما يلي :

$$R^2 = \frac{\text{ExpmainedVariations}}{\text{total Variation}} = \frac{5.346}{24.183} = 0.221$$

الجدول رقم (03-22) : يبين قيم معاملات الانحدار

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante )	2,530	,398		6,360	,000
	الحوكمة	,392	,097	,470	4,057	,000

a. Variable dépendante : الجودة

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار والمقدارات و الاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات باعتبار المتغير المستقل  $x$  هو حوكمة الشركات والمتغير التابع  $y$  هو إدارة الجودة الشاملة حيث كانت معادلة خط الانحدار كانت كما يلي :

$$Y = 2.530 + 0.392 x$$

(0.398)    (0,097)

إن معلمة الميل تشير إلى أن تغير في الحوكمة يؤدي إلى تغير المصدقية بمقدار 0.392 و الأرقام داخل الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة

#### نتائج الدراسة التطبيقية:

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- تلتزم الشركة بتطبيق حوكمة الشركات.
- 2- تلتزم الشركة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تفعيل إدارة الجودة الشاملة.



بعدها تطرقنا في هذا الفصل الى القاء نظرة تعريفية عن الشركة الوطنية للمواد الكاشطة **ABRAS – SPA** بسعيدة ونشاطها الاقتصادي ومساهمتها ولو نسبيا في الاقتصاد الوطني من خلال خلق الثروة و مكافحة البطالة، و تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى الشركة وإسقاط أهم المفاهيم النظرية الواردة في الفصول السابقة لمعرفة ما إذا كان تطبيق حوكمة الشركات له أثر أو علاقة بتفعيل ادارة الجودة الشاملة في الشركة. وتم التوصل بعد الدراسة الى أن التزام الشركة بتطبيق حوكمة الشركة عموما يساعد على تفعيل دور ادارة الجودة الشاملة في الشركة أو بمعنى آخر: يتأثر دور ادارة الجودة الشاملة بمدى تطبيق الشركة لحوكمة الشركات، أي أن هناك ارتباط -حتى وإن لم يكن قوي- لكنه في نفس الاتجاه حيث أن قيمة (  $R=0.470$  ) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية لأن مستوى دلالة معامل الارتباط أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

ويمكن ارجاع عدم قوة درجة هذا الارتباط الى:

✓ ربما الى قلة الوعي والادراك لمفهومي حوكمة الشركات وادارة الجودة الشاملة وهذا ما يظهر من خلال الجدول رقم (03-15): للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بحوكمة الشركات، حيث جاءت عبارة " يدرك كافة المستخدمين مفهوم الحوكمة" في المرتبة الاخيرة، و بمتوسط حسابي قدره (4.02) وهي أقل نسبة في الجدول، وكذا الجدول رقم (03-16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بإدارة الجودة الشاملة حيث جاءت عبارة " يدرك كافة المستخدمين مفهوم ادارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي قدره (4.18).

✓ عدم التطبيق الكامل لكل من حوكمة الشركات وادارة الجودة الشاملة في الشركة رغم أن قيمة الدلالة المعنوية (  $Sig=0.00$  ) أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05).

✓ أو الى عدم فهم أغلب العاملين لمحتوى بعض اسئلة الاستبيان لأن ما نسبته (71.7%) لهم مستوى ثانوي على الاكثر، الأمر الذي يؤثر حتما على اختيار الجواب المناسب، لأنه ومن وجهة نظرنا الخاصة فإن الواقع الاقتصادي للشركات الكبرى والرائدة، وكذا الانتشار العالمي والرواج الذي يلقاه هذان المفهومان يعدان أكبر دليل على قوة الارتباط بين المتغيرين موضوع الدراسة.

إن كل من حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة تشكلاان دعامة قوية للوصول الى الكفاءة الاقتصادية للشركات والاقتصاد على حد سواء، لأن قوة أي اقتصاد تستمد من قوة الشركات المنتمية إليه. لذا على الشركات التمهيد ثم التحضير الجاد لبناء ثقافة تنظيمية مبنية على القناعة والثقة التي تعزز تطبيق الاساليب الحديثة في التسيير وبالأخص قواعد حوكمة الشركات وفلسفة ادارة الجودة الشاملة وتوفير المناخ المناسب الداخلي والخارجي لمتطلبات هذين التوجهين لبلوغ الاهداف المرجوة وكسر العوائق التي تحول دون ذلك

ففي الوقت الذي تسعى فيه ادارة الجودة الشاملة لتقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال غزو الاسواق بجودة أكبر وسعر أقل بفضل فلسفة شاملة مجسدة بأساليب علمية تكفل حل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة للوصول لجودة المنظمة ذاتها وجودة أهدافها، وقدرتها على كسب رضا العميل، ونتيجة لتحسن الانتاجية الذي يرجع لضمان الجودة على مستوى كل المراحل والعمليات وحتى الآلات والخطات...، تواصل حوكمة الشركات من خلال حزمة من الاليات المتنوعة داخلية (مجلس الادارة، التحفيزات المالية) - تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف المشاركين في الشركة (مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين أصحاب المصالح الآخرين)، كما تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شئون الشركة، وهى بهذا توفر أيضا الهيكل الذى يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل بلوغ تلك الأهداف والرقابة على الأداء-، وآليات خارجية (سوق المسيرين، الأسواق المالية، عقد النجاعة، الاستدانة...) تتفاعل فيما بينها في اطار متكامل يأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف في المؤسسة للحد من حالات الفساد المالي والاداري والاستخدام الامثل للموارد المتاحة، وكذا تقييم أداء الادارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة وادارة المخاطر إضافة الى دعمها لقنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

ولمعرفة ما إذا كان تطبيق حوكمة الشركات له تأثير على تفعيل ادارة الجودة الشاملة في الشركة، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة المواد الكاشطة بسعيدة، وتم التوصل بعد هذه الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباط - وإن لم تكن قوية- لكنها في نفس الاتجاه، بمعنى أن التزام الشركة بتطبيق حوكمة الشركة يساعد عموماً على تفعيل دور ادارة الجودة الشاملة في الشركة، وقد أرجعنا ذلك - عدم قوة العلاقة - حسب اجتهادنا الى ثلاثة أسباب مفصلة في خاتمة الفصل الثالث، وأولها عدم ادراك العاملين لمفهوم المتغيرين، الثاني نسبية تطبيق المفهومين في الشركة، أما السبب الثالث فهو عدم فهم العاملين لأسئلة الاستبيان نظراً لمحدودية مستواهم التعليمي. وإن كان الواقع الذي تعيشه الشركات العالمية الناجحة والرائدة أحسن دليل الى قوة هذه العلاقة.

## النتائج

تم التوصل من خلال اختبار فروض هذه الدراسة التطبيقية الى ما يلي:

- ✓ أثبتت الدراسة أن شركة المواد الكاشطة تلتزم بسعيدة بتطبيق حوكمة الشركات.
- ✓ أثبتت الدراسة أن شركة المواد الكاشطة بسعيدة تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تفعيل ادارة الجودة الشاملة.

تبقى هذه الدراسة محدودة النتائج لاقتصارها على مؤسسة واحدة، بالرغم من استهدافها لجميع وظائف العاملين، وكذا لأن ملاءمة استمارة الاستبيان يحتاج الى عينة أفرادها ذوي مستوى تعليمي عالي للقدرة على الاجابة عليه وذلك نظرا لحداثة مفهومي كل من حوكمة الشركات وادارة الجودة الشاملة.

## الاقتراحات

بناء النتائج التي تم التوصل اليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ الدعوة الى المزيد من الالتزام بمفهومي حوكمة الشركات وادارة الجودة الشاملة لما لهما من دور تكاملي في تحقيق أهداف الشركات وخاصة الاقتصادية منها.
- ✓ تفعيل آليات حوكمة الشركات لما لها من دور في تحقيق التوازن بين جميع أصحاب المصالح داخليين كانوا أو خارجيين.
- ✓ تفعيل مبادئ وأدوات ادارة الجودة الشاملة لما من أهمية في تحقيق رضا الزبون بأقل التكاليف.
- ✓ نشر ثقافة تنظيمية هادفة للتمهيد لتبني كل من حوكمة الشركات وادارة الجودة الشاملة.

وفي الأخير نجد أنه من المهم أن نفتح المجال للباحثين للقيام بالمزيد من الدراسات في هذا الموضوع وكذا للبحث عن امكانية ابراز الدور التبادلي و/أو التكاملي لحوكمة الشركات وادارة الجودة الشاملة من خلال إيجاد إطار مشترك يستوحى من الجمع بين مبادئ كل منهما، أو الجمع بين آليات حوكمة الشركات وأدوات ادارة الجودة الشاملة، لتحقيق الأهداف العامة للشركات والمتمثلة في النمو، البقاء والاستمرارية.

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب

- محمد مصطفى سليمان "حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين" الدار الجامعية- الاسكندرية 2008.
- محمد حسن يوسف "محددات الحوكمة و معاييرها"، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007.
- عدنان بن حيدر بن درويش "حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة" اتحاد المصارف العربية 2007.

### البحوث

#### أ- أطروحات دكتوراه

- أشرف السعيد أحمد محمد، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية"، جامعة المنصورة 2005.
- بن عيشاوي أحمد، أطروحة دكتوراه بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية"، جامعة الجزائر، السنة 2007-2008.
- تايب إلهام، رسالة الدكتوراه بعنوان "إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية"، جامعة الجزائر3، السنة 2011-2012.
- سيد أحمد حاج عيسى، مذكرة دكتوراه بعنوان "أثر تدريب الافراد على تحسين الدودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية"، جامعة الجزائر3، السنة 2011-2012.
- فنتازي العمري، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه "تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الاشرافية"، جامعة منتوري قسنطينة، السنة 2010-2011.
- عبد الملك محمد بن عيسى سكتاوي، أطروحة دكتوراه بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وامكانية استخدامها في إدارة مدارس البنين بمدينة مكة المكرمة"، 1424هـ.

#### ب- مذكرات ماجستير

- بلحمو خديجة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير "اهمية اصحاب المصالح في حوكمة الشركات" جامعة تلمسان السنة 2011/2012.

- بوطرفة صورية، مذكرة ماجستير بعنوان " دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، جامعة المسيلة، 2010-2011.
- تنوم محمد ، رسالة ماجستير بعنوان "أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز"، جامعة الجزائر 2004.
- جيلالي سليمة، مذكرة ماجستير بعنوان " واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي"، جامعة الجزائر، السنة 2008-2009
- حسين عبد الجليل، رسالة استكمالاً لمتطلبات منح شهادة الماجستير "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات" الأكاديمية العربية في الدانمارك 2010.
- محمد غصاب أبو عليم، مذكرة ماجستير بعنوان "واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية"، جامعة الجزائر، السنة 2011-2012.
- مداح لخضر، رسالة ماجستير بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي" المركز الجامعي المدية، السنة 2007-2008.
- مزغيش عبد الحليم، مذكرة ماجستير بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، جامعة الجزائر، السنة 2011-2012.
- قصاص فتيحة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر" جامعة تلمسان السنة 2011/2012.
- هبال عبد العالي، مذكرة ماجستير بعنوان "دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، جامعة الجزائر، السنة 2007-2008،
- يزيد قادة مذكرة ماجستير بعنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، جامعة تلمسان، السنة 2011-2012.

#### التظاهرات العلمية

- بن عزة محمد أمين، زوهري جلييلة، مداخلة بعنوان "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية".
- بتول محمد نوري و علي خلف سلمان دراسة بعنوان "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة" الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد قسم المحاسبة العراق.

- محمد العربي ساكر، ريس عبد الحق، عنوان البحث: "حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دوليا حول "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة البليدة..
- منصور الزين، ناصر مراد، مداخلة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الاعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،
- عاشور مزريق وصوربة معموري، عنوان المداخلة "حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الاداري وامكانية التجسيد الفعلي"، الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري" يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عبادي فاطمة الزهراء، حمادي نبيل مداخلة بعنوان " دور القادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة"، ملتقى وطني يومي 10 و 11 نوفمبر 2009 جامعة سعيدة.
- دادن عبد الغاني، سعيدة تلي، مداخلة بعنوان "فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري"، الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري" يومي 06-07 ماي 2012. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- طاري محمد العربي، تغليسية لمين، مداخلة بعنوان " حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية" الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري" جامعة محمد خيضر بسكرة. يومي 06 و 07 ماي 2012.
- بن عيشاوي أحمد، مداخلة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر، جامعة ورقلة.

#### المجلات:

- بن عنتر عبد الرحمان، 'ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 06-2008.

#### الانترنت:

- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- [www.cipe.org/programs/corp.gov](http://www.cipe.org/programs/corp.gov)
- [www.hawkam.net](http://www.hawkam.net)

## أخرى:

- بوزيان. ع محاضرات مقياس "ملتقى حول حوكمة المنظمات" السداسي الاول السنة الاولى ماستر 2014-2015.
- بلعربي. محاضرات مقياس "تسيير والحوكمة" السداسي الاول السنة الاولى ماستر 2014-2015.
- رراقي أ، محاضرات مقياس "نظم ونماذج الحوكمة" السداسي الثالث السنة الثانية ماستر 2015-2016.
- يعقوبي خليفة، "محاضرات مقياس إدارة الجودة"، السنة الثانية ماستر حوكمة المنظمات جامعة سعيدة، السنة 2015-2016.
- الجوزي جميلة محاضرات بعنوان "دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية" بجامعة الجزائر.
- المؤلف Rajashekgar D. Kumbar Jansons School of Business Coimbatore. India
- ترجمة د. عصام منصور "أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات"، العدد الاول 2008.



جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان موجهة الى الطاقم العامل بشركة المواد الكاشطة

- سعيدة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

استكمالا لمتطلبات التحضير للحصول على شهادة الماستر " تخصص حكامه المنظمات " بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة. يطيب لنا أن نطلب منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل عناية خدمة للبحث العلمي في البلد و تحقيقا للغرض المرجو من هذه الدراسة والتي تهدف لإبراز " علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة " و ذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

ولكم منا كل الشكر والعرفان.

### القسم الأول: البيانات الشخصية

- 01- الجنس:  ذكر  أنثى
- 02 - العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 03- الدرجة العلمية:  أقل من المتوسط  ثانوي  جامعي
- 04- الوظيفة في الشركة:  عامل  عامل منفذ  إطار  إطار مسير
- 05- الخبرة المكتسبة:  أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة



القسم الثاني: استمارة الاستبيان

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	<b>المحور الاول: حوكمة الشركات</b>					
1	لدى الادارة القناعة بأن الحوكمة تؤدي الى رفع أداء المؤسسة					
2	يدرك كافة المستخدمين مفهومي الحوكمة.					
3	تبذل الادارة مجهودات لتطبيق الحوكمة					
4	تخصص الادارة موارد مالية لدعم مجهودات الحوكمة					
5	تدرك الادارة ضرورة الاهتمام بآراء واقتراحات كافة العاملين بجدية					
6	يشعر العاملون بالانتماء والرضى الوظيفي وانه جزء من الشركة					
7	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة من قبل الادارة					
8	تشارك الادارة العملاء الداخليين في اتخاذ القرارات المختلفة					
9	تقوم الادارة بتفويض بعض صلاحياتها لتحقيق أداء متميز					
10	تعمل الادارة على حل المشاكل المهنية لعملائها الداخليين					
11	تهتم الادارة بتطوير قنوات الاتصال الداخلي					
	<b>المحور الثاني: ادارة الجودة الشاملة</b>					
12	لدى الادارة القناعة بأن TQM تؤدي الى رفع أداء المؤسسة					
13	يدرك كافة المستخدمين مفهوم ادارة الجودة الشاملة.					
14	تأخذ الادارة متطلبات الزبون في الحسبان كمحدد رئيسي					
15	تبذل الادارة جهودا لنشر فلسفة TQM					
16	تخصص الادارة موارد مالية لدعم مجهودات TQM					
17	يتم قياس أداء العاملين باستمرار					
18	يتم استعمال الطرق الاحصائية لفحص وتدقيق نشاطات المؤسسة					
19	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء والعمل على معالجتها					
20	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة كعميل داخلي ويعمل على تحفيزه وارضائه					
21	يوجد مراقبة متبادلة بين المسيرين					
22	التدريب يشمل كل المدراء والعاملين في المؤسسة					
23	روح التعاون والفريق تسود مختلف أفراد المؤسسة					
24	الكثير من القرارات يتم مناقشتها واتخاذها بشكل جماعي					

					يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة	25
					كل فرد مستعد للمساهمة في تبني العمل ضمن فريق	26
					تشرك الشركة العملاء الداخليين في التخطيط للجودة	27
					ينتج التحسين المستمر عن شكاوي المنتفعين	28
					تستخدم الادارة المنهج العلمي لحل مشاكل العمل	29
					التركيز على اداء المجموعة بدلا من اداء الفرد	30
					كل فرد في الشركة ملزم بتقديم أفضل أداء	31
					ترفع الادارة من درجة التجانس بين العملاء الداخليين	32
					تقوم الادارة بمنح شهادات تقدير ومكافآت للمتميزين في الاداء	33
					تفادى الادارة أسلوب التهديد بالعقاب في تعاملاتها مع العمال	34
					تستقطب الشركة القدرات ذات الكفاءة العالية	35
					بيئة العمل مناسبة لتطبيق TQM	36

الأستاذ المشرف:

د. يعقوبي خليفة

أستاذ محاضر

الطالبان:

. بن نجادي مصطفى

. فضلاوي نورالدين

IV.....	ملخص
V.....	فهرس المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
V.....	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
01.....	الفصل الاول: حوكمة الشركات
02.....	تمهيد
03.....	<u>المبحث الاول: ماهية حوكمة الشركات</u>
03.....	المطلب الاول: مفهوم حوكمة الشركات
04.....	المطلب الثاني: اسباب الاهتمام بحوكمة الشركات
04.....	المطلب الثالث: مراحل تطور أبعاد حوكمة الشركات
05.....	المطلب الرابع: الاطار النظري لحوكمة الشركات
10.....	<u>المبحث الثاني: اساسيات تطبيق حوكمة الشركات</u>
10.....	المطلب الاول: مبادئ، ركائز، خصائص ومقومات حوكمة الشركات
12.....	المطلب الثاني: الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
14.....	المطلب الثالث: اهمية الجوانب الاخلاقية والثقافة الإدارية لحوكمة الشركات
14.....	المطلب الرابع: محددات وآليات حوكمة الشركات
20.....	خلاصة الفصل
21.....	الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة
22.....	تمهيد

23.....	<u>المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة.....</u>
23.....	المطلب الاول: مفهوم الجودة.....
28.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....
30.....	المطلب الثالث: تعريف ادارة الجودة الشاملة.....
34.....	<u>المبحث الثاني: اساسيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.....</u>
34.....	المطلب الاول: مبادئ ومستويات ادارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية الداعمة.....
37.....	المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.....
40.....	المطلب الثالث: اساليب تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعوقاتهما.....
44.....	المبحث الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بحوكمة الشركات.....
44.....	المطلب الاول: أهمية وأهداف TQM.....
46.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.....
50.....	خلاصة الفصل.....
51.....	الفصل الثالث:
52.....	تمهيد.....
52.....	المبحث الاول: نظرة شاملة عن شركة المواد الكاشطة بسعيدة.....
52.....	المطلب الأول: لمحة شاملة عن شركة ABRAS - SPA.....
53.....	المطلب الثاني: بيانات عامة عن النشاطات الرئيسية للشركة.....
56.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة.....
57.....	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.....
57.....	المطلب الاول: مجتمع الدراسة.....
57.....	المطلب الثاني: عينة الدراسة.....
58.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة.....

59.....	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
59.....	المطلب الخامس: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....
69.....	خلاصة الفصل.....
70.....	الخاتمة.....
72.....	قائمة المصادر والمراجع.....
76.....	الملاحق.....

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	مشاكل نظرية الوكالة	01-01
13	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	02-01
15	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	03-01
31	مثلث ديمينغ (Deming Triangle)	01-02
43	أهمية ادارة الجودة الشاملة	02-02
53	الهيكل التنظيمي لشركة المواد الكاشطة - سعيدة-	01-03
57	دائرة نسبية توضح الجنس	02-03
58	دائرة نسبية توضح العمر	03-03
58	دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي	04-03
59	دائرة نسبية توضح الوظيفة	05-03
59	دائرة نسبية توضح الخبرة المكتسبة	06-03

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	استمارة استبيان موجهة لمستخدمي شركة المواد الكاشطة بسعيدة	الملحق رقم 01