



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر اعتماد الجودة الشاملة على التسيير الفعال في المؤسسات
الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR - وكالة خنشلة-

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

د. شيبان سمير

إعداد الطالب:

- بن منصور آدم

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
بلعابد دليلة	استاذ محاضر-أ-	عباس لغرور- خنشلة-	رئيسا
شيبان سمير	استاذ محاضر-أ-	عباس لغرور- خنشلة-	مشرفا و مقرا
اونيسي بلال	استاذ مساعد-أ-	عباس لغرور- خنشلة-	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022م



شكر وتقدير

بسم الله، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك،
والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين
أشكر الله عز وجل وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لي، كما
يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى
الدكتور "هيوان سمير" المشرف على هذه المذكرة، على ما قدمه
من نصائح وإرشادات طيلة مدة إنجاز هذا العمل، وفقه الله لخدمة
العلم.

إلى كل من قدم لي يد العون، أقول لكل هؤلاء جزاكم الله عني
كل خير

بن منصور آدم

إهداء

أهدي هذا العمل إلى

❖ أبوي وأمي , أطال الله في عمرهما

❖ أخواتي حفظهم الله

❖ كل الزميلات والزملاء

❖ كل الأساتذة الكرام

❖ كل طلاب العلم

❖ كل من يد المساعدة وساهم في تذليل الصعوبات

بن منصور آدم

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

	العنوان
----	بسملة
I	شكر وتقدير
II	إهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ	المقدمة
----	الفصل الأول: مدخل نظري حول ادارة الجودة الشاملة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة
3	المطلب الاول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
4	المطلب الثاني: تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة
7	المطلب الثالث: أبعاد إدارة الجودة الشاملة
8	المطلب الرابع: خصائص إدارة الجودة الشاملة
9	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة
9	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

10	المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة
14	المبحث الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها
14	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الرابع: مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25	خلاصة الفصل
----	الفصل الثاني: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية
28	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها
30	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية
35	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
36	المطلب الرابع: محيط المؤسسة الاقتصادية
39	المبحث الثاني: أساسيات حول التسيير الفعال
39	المطلب الأول: مفهوم التسيير الفعال
40	المطلب الثاني: أهمية التسيير الفعال

41	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في التسيير الفعال
42	المبحث الثالث:العلاقة بين الجودة الشاملة والتسيير الفعال في المؤسسة
43	المطلب الأول:تقنيات ادارة الجودة الشاملة والتسيير الفعال
44	المطلب الثاني:مرتكزات ادارة الجودة الشاملة في عملية التسيير
45	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و التسيير الفعال
46	خلاصة الفصل
----	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين-وكالة خنشة
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
49	المطلب الأول : نشأة الشركة و مهامها
51	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و الفروع الجهوية للشركة LA CAAR
52	المطلب الثالث : الوضعية العامة للشركة
53	المبحث الثاني : الوكالة محل الدراسة LA CAAR 311 خنشة
53	المطلب الأول : تقديم الشركة LA CAAR ووكالة خنشة
55	المطلب الثاني:التنظيم الوظيفي للوكالة
58	المطلب الثالث : العلاقات المختلفة للوكالة و أنشطتها .
59	المبحث الثالث: عرض اسئلة وأجوبة المقابلة وتحليلها
59	المطلب الأول: عرض أسئلة المقابلة

59	المطلب الثاني: عرض اجوبة المقابلة
60	المطلب الثالث: تحليل اسئلة وأجوبة المقابلة
62	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	محتواه	المرتل
51	الهكل التنظيمي للمديرية العامة	1
54	الهكل التنظيمي لوكلالة خنشة	2

فهرس الجداول

الصفحة	محتواه	الجدول
52	الوضعية العامة للشركة	1

مقدمة

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي على اختلاف أحجامها وأشكالها طوفانا من التحديات التي أفرزتها مجموعة من المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، والتي تجاوزت قدرات هذه المؤسسات على التكيف مع الواقع وجعلتها عاجزة عن مواصلة الأداء . هذا الأمر أدى إلى محاولة التفكير بتطوير أساليب إدارية تعتمد على المؤسسات لتأخذ بالمستحدث منها، الاستعمال ثبتت فاعليتها في الارتقاء بفعالية تسيير هذه المؤسسات، ولعل أحدث هذه الاتجاهات التي فرضت نفسها بالقوة ولاقت قبول في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي أطلق عليه مصطلح إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح عامل النجاح الرئيسي لبناء التميز المؤسسي للعديد من المؤسسات حول العالم وعلى الرغم من اختلاف النماذج التي اعتمدها كل مؤسسة لكن هنالك هدف واحد يتمثل في أن تحقق كل مؤسسة أقصى درجة فاعلية في تسيير عملياتها.

إن ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة كأحد التوجهات الإدارية المعاصرة وسع من دائرة الجودة لتشمل كافة القطاعات والأقسام في المؤسسة لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية وأضحى مشاركة العاملين من أهم ركائز نظام الجودة الشاملة، حيث تمثل الطاقات الإبداعية الموظفة في المؤسسة الإنتاجية أهم الطاقات المولدة للمخرجات فأداء المورد البشري يتوقف عليه الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير، وبالتالي نجاح أو فشل أي تنظيم وتخطيط، فهو يمثل مصدر الإبداع والابتكار والتطوير.

أولاً: إشكالية الدراسة: ومما سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة في سؤال جوهري يتمثل فيما يلي:

كيف يمكن ان يؤثر اعتماد الجودة الشاملة في تطوير التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية؟

وحتى يتسنى لنا الإجابة عن هذا السؤال الرئيسي فإنه من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ التساؤلات الفرعية:

◀ هل يتم اعتماد الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

◀ هل تساهم الجودة الشاملة في تطوير عملية التسيير بالمؤسسة؟

◀ ما أثر الجودة الشاملة على تطوير التسيير الفعال؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

◀ يتم اعتماد بعض اساليب ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

◀ تساهم الجودة الشاملة في تطوير عملية التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

◀ يكمن أثر الجودة الشاملة على التسيير الفعال في اضافة اساليب جديدة في عملية التسيير

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

◀ حداثة موضوع الجودة الشاملة بالنسبة لبعض المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

◀ محاولة التعرف على الأثر الذي تتركه الجودة على الادارة وعملية التسيير بالمؤسسة

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمة الجودة الشاملة في التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية كونها من أهم أدوات الادارة الحديثة و التي لها دور كبير في تحسين الاداء الاداري و تنظيم عملية التسيير داخل المؤسسة

خامساً: المنهج المتبع في الدراسة

بغية الإجابة على إشكالية موضوع دراستنا والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات، سيتم لاعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي باعتبارهما الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام والأكثر ملائمة طبيعة موضوع دراستنا بشكل خاص، وسيتم تدعيم الجزء النظري من الدراسة بجزء تطبيقي، من خلال الاعتماد على المقابلة من خلال مقابلة مدير الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة خنشة و ذلك بطرح أسئلة عليه والتحصل على الإجابات، بعد ذلك نقوم نحن بدورنا بتحليل أجوبة المقابلة بالاعتماد على المعلومات المقدمة.

سادساً: حدود الدراسة

◀ **الحدود الزمانية:** استغرقت الدراسة النظرية بين شهر فيفري و شهر ماي.

◀ **الحدود المكانية:** كانت الدراسة الميدانية على مستوى وكالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بخنشة.

سابعاً: صعوبات الدراسة

◀ تعذر إعداد دراسة إحصائية لعدم توفر المعلومات الكافية للشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين وكالة خنشة.

◀ صعوبات في الموافقة على القيام بتريص في وكالة خنشة.

ثامناً: الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع وتتقاطع معه في بعض النقاط و من أهم هذه الدراسات نذكر:

- دراسة: بن عيشاوي احمد بعنوان "ادارة الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الاداء التنظيمي المتميز، مقال منشور في مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، عدد 03، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، سنة 2013، هدفت الدراسة الى ابراز الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مصدرا غنيا وذو كفاءة زائدة في تحقيق تميز الاداء المنظمي للمؤسسة ضمن جملة من الاجراءات لها القدرة على ضمان الابداع وتحقيق التحسن باستمرار.

تشارك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها درست متغير ادارة الجودة الشاملة في حين تختلف في كونها ركزت على دور الجودة الشاملة في تحقيق الاداء المنظمي المتميز.

- دراسة: بلقاسم فوزية بعنوان: التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات المحلية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- سنة 2015/2014، هدفت هذه الدراسة الى معرفة حقيقة دور التسيير في المؤسسات الجزائرية ومعرفة طبيعته مع الجماعات العمالية وأيضا الامام بنقاط قوة وضعف المنظمات ومعرفة اسباب نجاح وفشل المؤسسات في تسيير وتوجيه المورد البشري وإدارة المنظمة.

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها درست متغير التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية في حين تختلف في انها درست اثر التسيير الفعال على تماسك الجماعات العمالية.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

تم تناول موضوع الدراسة في 3 فصول كالتالي:

◀ الفصل الأول: حيث تضمن مدخلا نظريا حول ادارة الجودة الشاملة وقد تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، الأول وقد تناولنا فيه ماهية ادارة الجودة الشاملة من مفهوم و أبعاد وخصائص، اما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى عموميات حول ادارة الجودة الشاملة من تعريفات الى رواد هذه الادارة و تبيانا لأهمية ادارة الجودة الشاملة وفي المبحث الثالث ركزنا على مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها و أهم الأدوات المستخدمة في ذلك بالإضافة الى مزايا معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

◀ الفصل الثاني: تحت عنوان التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية وقد قسم ايضا الى ثلاثة مباحث تضمن اولها الاطار النظري للمؤسسة الاقتصادية من تعريف وتصنيف الى اهداف المؤسسة الاقتصادية ومحيطها، فيما تكلم المبحث الثاني عن اساسيات التسيير الفعال من مفاهيم وأهمية مروراً بالعوامل المؤثرة عليه، أما ثالثاً فتم التطرق الى العلاقة بين التسيير الفعال وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

◀ الفصل الثالث: تناولنا الدراسة التطبيقية لأثر الجودة الشاملة على التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية وكانت العينة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة خنشلة، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تقديم الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين أما في المبحث الثاني فقد قدمنا الوكالة قيد الدراسة مبيين هيكليها التنظيمي و مهام مختلف مصالحتها اما في المبحث الثالث فقد قدمنا المقابلة التي تمت مع مدير الوكالة وتحصلنا على بعض الاجوبة وقمنا نحن بدورنا بتحليلها.

الفصل الأول

ملء نظري حول ادارة الجودة الشاملة

تمهيد:

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة علمية حيث أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتمام خاص، ولذلك أضحت الجودة الوظيفة الأولى والفلسفة الإدارية وأسلوب الحياة لأي منظمة التمكثها من البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغيير وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين مما أدى أن الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية ، ومن هذا الجانب فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقوم على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المتطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإرضاء العملاء داخل المؤسسة وخارجها ، وكما تقوم هذه الفلسفة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز عن الجودة ، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المؤسسة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث 01: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث 02: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث 03: مبادئ إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يتطرق هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الأبعاد المختلفة وكذا خصائص الجودة

الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة النوعية الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار سيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية.¹

إن التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترب بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري ب (TQM) حيث أن هذا الاتجاه يؤشر ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي²:

- تحقيق رضا المستهلك.
- مساهمة العاملين في المنظمة .
- استمرارية التحسن والتطوير في الجودة.

ومنذ الستينات من القرن الماضي أدرك الأفراد جليا بأن النوعية بدأت تحتل مكانة أساسية في ظل التنافس السوقي الذي شهده المجتمع الإنساني آنذاك وعند النظر جليا إلى هذا التاريخ خصوصا في مرحلتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي حيث اتسمت المنتجات اليابانية بانخفاض كبير في مستويات الجودة نظرا للتدمير اقتصادياتها الصناعية في الحرب العالمية الثانية، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية استطاعت اليابان أن تقوم بإعادة بناء اقتصادها القومي بشكل كامل ومنذ السبعينات من القرن الماضي استطاعت الاستفادة من الاستشاريين الأمريكيين في تطوير وتحسين بنية اقتصادها القومي .

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 71.

² محمود عبد الفتاح رمضان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 23.

ولعل مفهوم إدارة النوعية الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذاك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة، إذ انه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة.¹

ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط ، إذ إنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية ... بحيث إنها تسهم جميعا في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان و الزمان المناسبين.

المطلب الثاني: تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

شهدت أوروبا في القرن الثاني عشر بداية تشكل النقابات الحرفية، فقد اقتضت ضرورة تقسيم الأعمال وتوزيعها انتظام أصحاب المهن الحرة في نقابات حرفية تعمل على ضبط السلوك المهني لأعضائها، من خلال وضع كل نقابة حرفية معنية خاصة بنوع محدد من المنتجات أو الخدمات قواعد سلوكية صارمة خاصة بها أدرجتها في قانون داخلي مكتوب، كما اضطلعت بوظائف عدة منها تدريب المبتدئين وتحقيق مصالح أعضائها وحمايتهم من المنافسة، والتحكم في كيفية تصنيع وتوفير بعض المنتجات والخدمات، فلم يكن يسمح للحرفيين بأن يمارسوا مهنتهم ما لم يكن أداءهم مطابقا لما اعتمده النقابة من توجيهات مفصلة ومتفق عليها حول المواد المستعملة أو مسار التصنيع أو السعر الذي يسمح لهم بفرضه، وكان كبار أعضاء النقابة الحرفية يقومون بعمليات التدقيق في الجودة للتحقق من هذه المسائل. يشير كل ما تقدم إلى أن مصالح الحرفيين والمستهلكين على حد سواء كانت محمية، فالحرفيون كانوا يمارسون مهنا آمنة نسبيا لا يواجهون فيها أي تهديد من المنافسة أو المنتجات المحنة، فيما المستهلكون يضمنون حصولهم على الجودة المطلوبة التي تلقى مسؤوليتها مباشرة على عاتق كل حرفي، سيما أنه كان يعاقب من قبل النقابة الحرفية لدى ظهور أي شائبة في الجودة.²

¹ محمود عبد الفتاح رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص ص 39-

وفي القرن الثامن عشر شهدت أوروبا دائما ظهور الثورة الصناعية والتي اعتبرت حدثا مهما في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانب مهم من التطور في مفاهيم الجودة وصيغ التعامل معها، ومنها الزيادة في الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع وارتفاع الطلب على المنتجات، مما أدى إلى تركيز الاهتمام أكثر على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية التحقق منها على عاتق المشرف المباشر، ومنها كذلك ضخامة الإنتاج واشتداد المنافسة بين المنتجين للهيمنة على الأسواق، مما أدى إلى بداية الاهتمام بوضع نظام لضبط الجودة بهدف تقليل الانحرافات في الأداء، والوصول إلى أفضل الطرق لأداء العمل.

وفي السنوات الأولى من القرن العشرين بدأت تتشكل إرهابات نشأة الجودة في الفكر الإداري مع بداية دراسات الزمن والحركة عام 1911، حيث كانت مؤشرا البداية الاهتمام بالكفاءة والفعالية، والتي نادى بها "تايلور" (Taylor) رائد مدرسة الإدارة العلمية، الذي حتى وإن لم تكن جودة المنتج النهائي تمثل بالنسبة له المشكلة الرئيسية، إلا أنه ساهم إلى حد كبير في تهيئة الظروف اللازمة لظهور مسعى الجودة، ويظهر ذلك من خلال دعوته إلى ضرورة الاهتمام بالجودة حيث يقول: "عندما يربط أجر العامل بكمية العمل المنجز فقط، فإنه من بين المخاطر التي يجب الانتباه لها هي أن لا يضر جهد زيادة كمية العمل بالجودة. ومع ذلك، فالجودة تمثل لهؤلاء العمال أمرا أساسيا، لأن عملهم يتوقف على إزالة الوحدات المعيبة، لذلك يجب منع أي تساهل بخصوص الجودة، من خلال القيام بإعادة الفحص (الفحص المضاد)".

وعلى عكس الغرب الذي اقتصرته جهوده في مجال الجودة على الصناعات الحربية فقط، فإن اليابانيين تبخوا في بداية الخمسينات تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية المدمرة في كافة المجالات، وبينما استغرق الغرب في المنافسة السعرية كمدخل أساسي للسوق، ركز اليابانيون على ثورة الجودة، حيث أدركوا أن بناء صناعة قوية مدعومة بجودة عالية يسهم في بناء اقتصاد فعال". ويرى "باول" (Powell.T.C) إن جذور إدارة الجودة الشاملة تعود إلى العام 1949، عندما أنشأ "اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين" (JUSE)، المؤسس في ماي 1946، لجنة من العلماء والمهندسين وكبار الموظفين الحكوميين الذين كرسوا جهودهم لتحسين الإنتاجية اليابانية وتعزيز نوعية حياتهم بعد الحرب العالمية الثانية، ولهذا الغرض تم دعوة الأمريكيين الإحصائي "ديمنغ" سنة 1950 من أجل عرض أفكاره على مديري المؤسسات اليابانية الكبرى، و"جوران" سنة 1954 لإلقاء محاضرات حول "ضبط الجودة" لفائدة الإطارات العليا والمتوسطة.¹

¹ عماد صالح احمد العزب، التغيير وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن، 2019، ص 23.

على الصعيد الأكاديمي العلمي، يعتبر "فايغنوم" (Feigenbaum A.V.) أول مؤلف يستخدم كلمة "شاملة" و"الجودة الشاملة" و"الرقابة على الجودة الشاملة" سنة 1956، والذي يشبه مصطلح إدارة الجودة الشاملة في العديد من النواحي، كما بدأ في اليابان سنة 1968 استخدام مصطلح مشابه له وهو "الرقابة على الجودة في نطاق الشركة".

إن تبني اليابانيين لأفكار "ديمغ" ورفيقه "جوران" و"فايغنوم"، والذين فشلوا في إقناع الشركات والمؤسسات الأمريكية بأفكارهم عن الجودة، كان له الأثر الكبير على النجاح الذي حققته الشركات اليابانية في أواخر السبعينيات، وهذا ما ساعد على انتشار استخدام إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان، حيث بدأت الشركات الأمريكية والأوروبية في أوائل الثمانينيات الأخذ بالأفكار التي تركز على كل من الجودة والإنتاجية والوضع التنافسي، حين تنبته إلى ضرورة تعديل استراتيجياتها القديمة واستبدالها بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، لمواجهة الخطر المحدق بها جراء زحف المنافسة اليابانية لمنتجاتها، وخسارتها الجزء من حصصها في الأسواق العالمية لصالح الشركات اليابانية، التي ركزت اهتمامها الأساس على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية وعلى رضا المستهلك، على عكس الشركات العالمية الأخرى، وخاصة الأمريكية، التي كانت تولي اهتمامها الأولي لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أن مسألة السعر هي هاجس المستهلك الأول.

وأما على الصعيد العملي، فقد استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة في عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة التحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق الأهداف المخطط لها وعلى رأسها تحقيق رضا الزبون، ويتمثل السبب الرئيسي لظهور هذا المصطلح باستبدال كلمة "ضبط" بكلمة "إدارة" في المصطلح الذي كان يستخدم في السابق، أي "ضبط الجودة الشاملة، باعتبار أن الجودة ليست موضوع ضبط وحسب، وإنما تحتاج أيضا إلى إدارة، إلا أنه لم يتم الاعتراف بكون هذا المصطلح يشكل جزءا من الأدبيات الخاصة بالجودة إلا في أواخر عقد الثمانينات.

وفي عام 1997 اعتمد "اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين" مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" (TQM)، وهو المصطلح المستعمل في باقي العالم، ليحل محل مصطلح "ضبط الجودة الشاملة" (TQC)، المستخدم في اليابان إلى غاية ذلك الوقت.¹

وهكذا وجدت إدارة الجودة الشاملة طريقها إلى التطبيق في كافة المنظمات، باختلاف قطاعاتها الإنتاجية والخدمية، وأصبحت في بداية القرن الحادي والعشرين تدرس وتطبق وبشكل واسع في المعاهد والجامعات الأمريكية، وقد

¹ عماد صالح احمد العزب، مرجع سبق ذكره، ص 24

زاد الاهتمام العالمي بتطبيق هذا النهج الإداري الحديث بفعل ازدياد اهتمام الحكومات والمؤسسات بالجودة كأساس في إنتاج السلع والخدمات، خصوصا في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، وفي ظل المنظمة العالمية للتجارة، التي أضفت على التجارة الدولية منافسة شديدة تسببت في الكساد التجاري، إذ اعتبرت المنظمات إدارة الجودة الشاملة وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة تمكنها من الوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأية خسارة لأي عميل أو زبون، يعني تأثير مستقبل المنظمة وتعرض بقائها للخطر.¹

المطلب الثالث: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:²

● **القيادة:** اقتناع الإدارة العليا و دعمها لبرنامج الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع و الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل و لن يكتب لها النجاح، حيث إن الاقتناع و الدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية و العاملين على مختلف مستوياتهم، و الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية و البشرية اللازمة للتطبيق، و تحديد السلطات و المسؤوليات و إيجاد التنسيق . فإن الغرض الأساسي من القيادة هو تقديم الدعم والتشجيع والتعامل مع المشاكل من الواجهة الأمامية في المنظمة.

● **التركيز على الموظفين :** تعني مشاركة العاملين في كل الأنشطة الإنتاجية وتفويض مسؤولية الجودة إليهم والذي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع نسبة تحقيق النجاح بمقدار الضعف مقارنة بتوكيل المسؤولية إلى المستويات الإدارية في المنظمة (اللطيف، 2008). ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، والتدريب، وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، التدريب داخل العمل، تدوير العمل و الدفع بالكفاءة لتدريب وتنمية القوى العاملة.

● **التركيز على العملاء:** ويتناول هذا العنصر كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، وتوفر إدارة فعالة للعلاقة مع العملاء، وتحدد رضا العملاء. التركيز على العملاء هو المبدأ الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وقد خصصت جائزة مالكوم العالمية % 25 من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام

¹ عماد صالح احمد العزب، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

² غوتي نجاد، اثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل الابتكار كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد4، جامعة معسكر، الجزائر، 2020، ص ص 9-10.

المنظمة بزبائنها وكيفية تحقيقها لرغباته. إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلا عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

● **إدارة العمليات:** إدارة العمليات هي أحد الأبعاد الرئيسية لجهود الجودة الشاملة. وتشير العملية إلى مجموعات من الآلات والطرق والمواد والأدوات والأشخاص العاملين في الإنتاج. إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على الاعتقاد بأن الجودة الشاملة للمنتجات يمكن أن تتحسن من خلال تحسين نوعية العمليات بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من إدارة العملية هو تقليل الاختلافات من خلال بناء الجودة في عملية الإنتاج. ويؤدي ذلك إلى زيادة نوعية الإنتاج فضلا عن خفض التكاليف مثل تكاليف إعادة العمل وتكاليف النفايات. إن الحفاظ على القدرة العملية لتلبية متطلبات الإنتاج هو المسألة الهامة في عملية التحكم والتحسين. والجودة لا تأتي من التفتيش، ولكن من تحسين عملية الإنتاج. ويتم تعريف إدارة العمليات على أنها "كيف تقوم المنظمة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياستها و استراتيجياتها والوفاء التام، وتوليد قيمة متزايدة لزبائنها وأصحاب المصلحة الآخرين".¹

المطلب الرابع: خصائص إدارة الجودة الشاملة

اختلف الكتاب والباحثين في مجال الجودة حول كيفية معالجة وظيفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، فقد ركز بعضهم على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة، ومنهم من ركز على عمليات القياس العملية الفنية للمنتجات محل الرقابة، وآخرون ركزوا على الجوانب الاستراتيجية في تحديد المستوى المرغوب من الجودة لهذه المنتجات، وظهر في الفترة الأخيرة مجموعة منهم أعطوا اهتماما خاصا للجوانب البشرية في عمليات إدارة الجودة من خلال ما يسمى مدخل دوائر الجودة، كما سيطر الإحصائيون في مجال الرقابة على الجودة إحصائيا في ظل تقدم نظرية الاحتمالات، ولا تزال عملية ضبط الجودة والرقابة من التخصصات الأساسية في أقسام الهندسة الصناعية في العديد من الجامعات.

وهنالك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عاجلت موضوع الجودة بشكل متكامل، وهي:²

1- أن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل الأنشطة التالية :

- اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج .
- كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.
- الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة .

وهذا يعني أن إدارة الجودة أشمل من مجرد الرقابة على الجودة، وأن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.

¹ مامون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن ، ص48.

² مامون سليمان الدرادكة، المرجع السابق، ص ص49-50.

- 2- أن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.
- 3- أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها.
- 4- أن إدارة الجودة تطبق في المؤسسات والشركات الصناعية وكذلك في الشركات الخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجمهور في إرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل :
 - درجة تنوع السلع المعروضة .
 - مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل
 - اتباع سياسة قبول المبيعات المسترجعة
 - طريقة دفع الحساب
- 5- أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.
- 6- أن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص.

المبحث الثاني:عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول:تعريف إدارة الجودة الشاملة

التعريف الأول: تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنظمة في داخل إطار هيكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية.¹

التعريف الثاني: كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها المنهجية المنظمة الضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

التعريف الثالث: كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تقوم بتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها ومركزة على العميل، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات العملاء.

¹بمجت راضي، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم الفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص 25.

التعريف الرابع: تعرف الجودة الشاملة بأنها الحالة المثالية التي يوجد عليها شيء ما، بمعنى أعلى احتمال ممكن لمستوى مثالي لا يمكن التقليل منه.

وتعرف إدارة الدفاع الأمريكية: Department of defense: إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة سواء في الموارد أو في الخدمات أو العمليات. وقد جاء تعريف معهد الجودة الفيدرالي Federal Quality Institute لإدارة الجودة الشاملة بأنها أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مدى تحسين الأداء. من التعريفات السابقة الذكر يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل فهي لا تهدف إلى الجودة في مجال معين وإنما هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة و الوظائف بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينهم، والتركيز على العاملين للوصول لأقصى أداء جيد وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة

يتضح بجلاء عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة الشاملة فإن ذلك يقودنا للوقوف أمام ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم كلاً من:

ادوارد دمنج Edwards Deming.

جوزيف جوران Joseph Juran.

فليب كروسبي Philip Grosby

✚ إن أدوارد دمنج مستشار أمريكي يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية وقد ركز Deming على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور TQM وقد أشار بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معيار هي:¹

1. تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة : ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرارا مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة : وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الاخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل ... من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المنظمة .

¹ محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 44.

3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة : وتتناول اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الاخفاقات في الأداء الإنتاجي.
4. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر : وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات : وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية .
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب : وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة .
7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة : وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة وتعميق توجيهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل أفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف.
8. إبعاد الخوف : وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات : وتعني كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية .
10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك : وتتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنجاز الإنتاجي.
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة و التركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع . إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تنتج في النهاية عملا وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.
12. إزالة العوائق في الإتصالات : وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين و تجنب الأنظمة السنوية في التقويم.
13. تأسيس البرامج التطويرية : وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد ومهارات جديدة .¹

¹مُجد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص 45

14. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة ثم تنحية الطرق القديمة و اعتماد الأساليب الجديدة باستمرار. وقد أكد Deming بعد أن أشار إلى أهمية النقاط الأربعة عشر أعلاه إلى ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة وهي¹:

1. عدم ثبات الأهداف ، حيث ان عدم ثبات الأهداف أو الأغراض المتعلقة بالمنظمة من شأنها أن تخلق عدم رضا للمستهلك الداخلي (العاملين في المنظمة) وذلك لإيقاعه في اضطراب وعدم استقرار نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف ، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة سيما على المدى الطويل في وضع الخطط .

2. التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة حيث ان التأكيد على هذه الحالة من شأنه أن يغفل الأفق الحقيقية للمنظمة واهمال العاملين والموردين والمستهلكين .

3. تقييم الأداء وإعداد التقييم السنوي إذ لا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء سيما وأن الأداء المتحقق من الأفراد يمثل أحد معطيات البيئة التي يعملون بها ونظرا لكونها لا تتسم بالثبات مما يجعل الأداء المتحقق فعلا يختلف عن الأداء المخطط لذا فإن Deming ركز على ضرورة فهم الأسباب الكافية وراء الانحراف عن طريق التقييم المستمر للأداء .

4. عدم ثبات الإدارة وخصوصا المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير .

5. اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط : إن اعتماد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدراكها فقط و اغفال الأرقام التي لا تشاهدها وتشكل في الوقت ذاته أهمية كبيرة وقد أعطى Deming مثال لهذه النقطة إذ يقول إنه من الممكن أن تأخذ أرقام مبيعات المستهلكين الذي يشعرون برضا عن سلعهم في حين أن المنظمة قد تغفل مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن السلع التي اشتروها .

قدم جوزيف جوران Joseph Juran مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وسامة تقديرا لمساهمته الفاعلة ، وقد ركز Juran على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي للعمليات وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما إنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، ولذا فهو يرى ان النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص ، ولذا فإن Juran يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي :

¹ حجايل رشيد، اثر ادارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام، الجزائر، 2016، ص ص 13-14.

أ. تحديد من هم المستهلكين .

ب. تحديد احتياجاتهم .

ج. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.

د. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة .

هـ. نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية .

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن Juran يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب Defects وكذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة منها وتجنبها قبل حدوثها. ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردتها على الشكل التالي :

1. تقييم الأداء الفعلي للعمل .

2. مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعة .

3. معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وقد أشار Juran إلى تطوير المنتج وهذا يمثل أحد إسهاماته في TQM بحيث أن الرقابة تعكس دور الصيانة التي يتم اتخاذها على مستوى جودة المنتج المعين في حين أن تطوير المنتج كما يراه Juran يمثل صميم TQM وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي ولذا فإنه يتعرض لنوعين من المستهلكين هما :

أ. المستهلك الخارجي External Customer : ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية أو أحد عامليها .

ب. المستهلك الداخلي Internal Custome : ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة .

أما Philip Grosby فإن أحد المفاهيم التي جاء بها هي ما يعرف Zero defect أي المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية ، حيث إنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة وإن Grosby يرى أن ما تطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها:¹

1. ان المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات .

2. إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصنة

¹حجايل رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 15

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:¹

- انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها.
- تقليص تكاليف النوعية.
- زيادة الحصة السوقية
- تقليص الحوادث والشكاوى
- زيادة الكفاءة
- زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية
- تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة.

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها ، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققها إدارة الجودة الشاملة التحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جديا في دراسة الآثار الناجمة التطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي.

المبحث الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة: نذكر منها ما يلي:²

1. التزام الإدارة العليا: أن تكون الجودة جانبا من الرؤيا الإستراتيجية التي تؤمن بها الإدارة العليا وتسعى إلى تحقيقها. وتعتبر عن ذلك في دعم مختلف الجهود المعززة لها، وبصورة خاصة في التصميم المنظمي، والثقافة المنظمية، ونمط الإدارة والقيادة، أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما يعني ضرورة إدراك الإدارة العليا لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم للمنظمة، ومن ثم دعم استمرارية نجاحها.

إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقه وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

¹ محمد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 21.

2. **تخطيط الجودة:** يعرف التخطيط بأنه: "عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف، وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، وتقدير المدد الزمنية، والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة.

تضم إدارة الجودة الشاملة مجموعة واسعة من النشاطات والممارسات التي تقود في النهاية إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تلبي حاجات العملاء، ولا شك أن هذه النشاطات لا يمكن أن تؤدي أغراضها على أكمل وجه دون أن تخضع العمليات التخطيطية التي تسيّر بها صوب الأهداف، فالأهداف هي التي تحدد مسارات العمل، وفي ضوءها نستطيع أن نصدر الأحكام بخصوص مستوى نجاح المنظمة في أعمالها، لذلك فبدون التفكير بالأغراض الشاملة والأهداف طويلة المدى لبرامج إدارة الجودة الشاملة من الصعب على أية منظمة أن تعلم الخطوة التالية لها.

3. **التركيز على العملاء والسوق:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تتلخص في الاهتمام بالعميل في توجيه نشاطاتها، وتهتم بالجودة الشاملة من خلال التطوير والاستجابة لمتطلبات السوق التي ستحدد تنافسيتها، وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء. ويصنف العملاء عادة إلى صنفين رئيسيين هما¹:

- العميل الداخلي: يتمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر...، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأهم مستفيدين ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلي إنجازاتهم الخدمية.

- العميل الخارجي: وهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه، وقد يكون العميل الخارجي مشتريا صناعيا إذا قام بشراء المنتج قصد استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر، أو قد يكون مستهلكا نهائيا وهو الذي يشتري المنتج لاستخدامه، وهو الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة من خلال السعي إلى تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته والوصول إلى إرضائه.

4. **التركيز على العاملين:** يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وتمكنها من النجاح في اختراق الأسواق، إذ أنه هو المسئول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية، لهذا تعمل المنظمات التي تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تنميته وتدريبه بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية، لأن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية يعد سببا رئيسيا في فشل

¹ يواب كريمة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكر الماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار،

الجزائر، 2015، ص 14 .

مسعى إدارة الجودة الشاملة. لهذا تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

5. **التحكم في العمليات:** يمثل التركيز على العمليات محور اهتمام رواد إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز فلسفة "دينغ" و"كروسبي" و"جوران" على أهمية الاهتمام بتحسين أساليب العمل وكيفية أدائه، ذلك لأن الطريقة الوحيدة للحصول على مخرجات ذات جودة عالية تتمثل في التركيز على العمليات، وقد أولت إدارة الجودة الشاملة هذا المبدأ عناية كبيرة عندما أكدت على ضرورة الحصول على منتج خالي من العيوب من أول وهلة قدر الإمكان قبل وصوله إلى العميل.

6. **إدارة الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين أو المجهزين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة، ومحاولة إشراكهم في بناء وتطوير جودة المنتجات والخدمات، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد شريكاً في العملية الإنتاجية والخدمية وليس خصماً تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءاً كبيراً من طاقته الإنتاجية إلى المنظمة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل، وهو ما يدفع المنظمة إلى إقامة علاقة شراكة مع الموردين على اعتبار أن المفتاح الرئيسي للحصول على جودة أفضل يبدأ من المورد الذي تتعامل معه المنظمة في حصولها على المواد الأولية اللازمة للمنتج أو الخدمة.¹

7. **ثقافة الجودة:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتناق المنظمة الثقافة التنظيمية قائمة على الجودة تضم مختلف المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يتوجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها، وهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة.

8. **التحسين المستمر:** تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، وكذلك تعزيز الثقة والاعتماد على إجراءات ونظم للعمل. كما أن التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في عمليات المنظمة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن، 2005، ص 38-39.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر المتطلبات التي تعرض لها بإيجاز فيما يلي عوامل رئيسية لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي¹:

- إيمان واقتناع والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: يجب على الإدارة العليا.
- أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة (الشراكة - العولمة - التكتلات الاقتصادية، وغيرها) وما ترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة؛ فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها ضمن العقبات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة، كذلك اقتناع الإدارة بالتحسين المستمر؛ والذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ودعم، ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي. وإلحاقاً بالنقطة السابقة نجد أنه عند تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة تستلزم توفير ووضع الخطوات التالية:

- 1- القناعة والتأييد والدعم.
 - 2- إقناع جميع القيادات بالمشاركة والمساندة.
 - 3- تقدير ومكافأة الإنجازات.
 - 4- تذكيل المعوقات والصعوبات.
 - 5- توفير الموارد المطلوبة.
 - 6- تكليف الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة.
- ويلاحظ أهمية التركيز في الخطوة رقم (1) على الآتي²:
- تكوين سياسة الجودة وأهداف الجودة بالمنظمة والحفاظ عليها.
 - ضمان التركيز على العميل.
 - التأكيد على أن التطبيق من فرضيات العمل الأساسي وليس عملاً إضافية.
 - ضمان تشكيل فرق العمل بقناعة ودعم المسؤول المباشر.
 - إشراك المدراء والرؤساء في اختيار العمليات المراد تحسينها.
 - ضمان تكريم فرق العمل المتميزة في الأداء والإنجاز.
 - ضمان المراجعة والمتابعة المستمرة والدعم الفني.

¹ مقدار مليكة، إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018، ص44.

² مقدار مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- وجود أهداف محددة للمنظمة: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛ باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز حول العميل: إن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات العميل في الأجل الطويل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير، فضلا عن ضرورة تناسب المنتج، سواء أكان سلعة أم خدمة، مع احتياجات العميل؛ خارجيا كان أو داخليا.
- مشاركة العاملين في عمليات التحسين: التأكيد على تعاون كافة الوحدات التنظيمية بالمنظمة نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، بل وضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون بين إدارات المنظمة والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق مدخل الجودة الشاملة .
- استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات: إدخال التحسينات والتعديلات على أساليب ونماذج حل المشكلات الإدارية ومشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج ومن أهمها:

- العصف الذهني.
- تحليل السبب والأثر.
- البرمجة الخطية.
- نظرية القرار.
- نظرية الاحتمالات.
- تحليل البيانات.
- الجداول الإحصائية.
- الأعمدة البيانية.
- الرسوم البيانية المدرجة.
- لوحات التشتت.
- خرائط المراقبة.
- تحليل باريتو.
- تحليل ماركوف.
- تحليل شبكات الأعمال.
- الأساليب الإحصائية الأخرى.

- الاعتماد على نظام معلومات متكامل: ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- الإدارة الفعالة للعنصر البشري: إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ؛ بهدف منح العامل الثقة والدعم وتشجيعه على أداء عمله، من خلال التوجيه، والقيادة الفعالة، والثناء والجزاء المرتبط بالأداء والإنجاز.

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة

لقد اهتمت إدارة الجودة الشاملة بكسب رضا العملاء و إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم من خلال تحسين جودة منتجات المؤسسة وخدماتها وفي سعيها إلى ذلك لا بد لها من توفر بيانات ومعلومات دقيقة من أجل إيجاد الحلول المناسبة والدقيقة للمشاكل ولهذا تستعين إدارة الجودة الشاملة بأدوات إحصائية تعمل على تسهيل استخدام البيانات والمعلومات من خلال ترجمتها إلى أرقام يمكن أن تعبر عن حالات الفشل والعيوب والخسارة و الأرباح في عمليات الإنتاج كما أن هناك أساليب إحصائية لا تستدعي استخدام الأرقام ولكنها أثبتت كفايتها في تشخيص المشكلات كمخطط السبب و الأثر الذي يعكس أسلوب إحصائي خالي من الأرقام.

الفرع الأول: تحليل باريتو

صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي أفريد باريتو 1824-1923 أجرى دراسات مكثفة عن توزيع الثروة في بلاده، انتهت إلى أن قلة نسبية من الناس هم الذين يمتلكون معظم الثروة وكثرة نسبية من الناس يمتلكون جزءا ضئيلا منها . ومنذ ذلك الحين صار هذا المبدأ الذي يعبر عن التوزيع غير المتساوي للثروة جزءا مكتملا للنظرية الاقتصادية واستخدام مبدأ باريتو في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية الفعالة في أنشطة تحسين الجودة حيث يساعد على التركيز على الحقائق الهامة المرتبطة بمشكلات الجودة وقد عبر عنه د. يوسف جوران احد أقطاب الجودة في العصر الحديث " المهم قليل والتافه الكثير " و يطلق على هذا المبدأ مبدأ (80/20).

يمكن رسم شكل باريتو بتنفيذ الستة خطوات التالية¹:

- أ- تحديد طريقة تصنيف البيانات : المشكلة، السبب، نوع العيب وهكذا
- ب- تقرير أساس ترتيب الخصائص : التكلفة، التكرارية.
- ج- جمع البيانات لفترة زمنية معينة.
- د- تلخيص البيانات في تصنيفها وترتيبها تنازليا (من الأكبر الى الأصغر)

¹ حجايل رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

هـ - حساب النسبة المئوية التجميعية

و- رسم الشكل والتعرف على القليل المهم

استخدام شكل بريتو: يستخدم لتحديد وتمييز القليل المهم من المشكلات وأسبابها، وقياس مدى التقدم في حل المشكلات، وتقييم فاعلية الإجراءات التصحيحية ويستخدم كعملية لانهائية، حيث يتم التعرف على القليل المهم من مشكلات الجودة وأسبابها ثم تحديد أهداف التحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية وتقييم فاعليتها، وبعد ذلك توضع أهداف جديدة للتحسين وتتخذ إجراءات تصحيحية وتقييم نتائجها، وهكذا حتى تتلاشى مشكلة الجودة موضوع الدراسة أو تصبح دون تأثير.

الفرع الثاني: مخطط السبب والنتيجة أو مخطط السمكة

إن معظم المشكلات يتم إدراكها في البداية باعتبارها حوادث محددة ولاستغلال الرغبة في حل المشكلة هي أن نستخدم الأداة التي تم تطويرها من قبل الدكتور (كاوروايشياكو) والتي تعرف باسم مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والنتيجة إن الغرض من استخدام مخطط هيكل السمكة هو تحديد الأثر غير المرغوب وذلك قبل القفز إلى الحلول الغير مرضية يمكن البدء برسم مخطط هيكل السمكة على لوحة ورقية أو على سبورة كما هو مبين في الشكل التالي ويتم كتابة المشكلة على رأس السمكة ولا بد من تحديد المشكلة بشكل جيد ولا يجب الخلط بين المشاكل الإنتاجية أو مشاكل التكاليف ومشكلة الجودة ولا بد من التعبير بشكل جيد عن المشكلة حتى يتم توضيحها ثم تقوم المجموعة بممارسة العصف الذهني (brain storming) لمعرفة الأسباب المحتملة للمشكلة والتي يتم تدوينها على العظام المناسبة ومن المهم أن يقوم الأفراد بتدوين كل الأسباب التي يستطيعون التفكير فيها ومن ثمة يتم معرفة الأسباب الأكثر أهمية كما يتم تدوين الحلول . إن مراجعة الأسباب المتعلقة بمشكلات خاصة سوف تبين بشكل جلي أن الأسباب المختلفة تتطلب حلولاً مختلفة إن شكل السبب والنتيجة له تطبيقات غير محدودة في البحوث، والتصنيع، والتسويق والعمليات المكتبية ، واحد دعائم والأساسيات القوية لهذا الأسلوب هو مشاركة ومساهمة كل واحد معني في عملية العصف الذهني وتفيد الأشكال في المجالات التالية

1- تحسين جودة المنتج أو الخدمة مع استخدام تحليل الحالات والظروف الحقيقية والفعالية بغرض أفضل للموارد وبتكلفة أقل.

2- إزالة الظروف والمشكلات المسببة لعدم المطابقة وشكاوى المستهلكين

3- تقييم العمليات القائمة والمقترحة

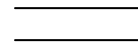
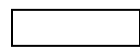

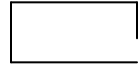
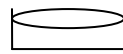
4- تعليم وتدريب الأفراد على أنشطة اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية

الفرع الثالث: المعيار الأساسي أو النموذجي

- تمكن هذه الأداة المؤسسة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المؤسسات الأخرى والمساعدة في تحديد و تجاوز العقبات¹
- أ- تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو أهداف الجودة.
- ب- نحدد بالنسبة لكل عامل نجاح أو هدف مايلي:
- المنافسون، المنظمات غير المنافسة و التي لديها نفس المشكلات المعايير الأساسية الممكنة التي يستخدمها المتعاونون مع المؤسسة المعلومات المقارنة سواء على مستوى الإقليمي أو على مستوى الدولة.
- ج - القيام بعملية أثارة الأفكار لكل عامل من العوامل السابقة فيما يتعلق بمصادر المعلومات الممكن الاستفادة منها، مثل المكتبات المركزية، مراكز البحوث الإحصاءات الحكومية، المراجع، الدوريات.....
- د - اجمع المعلومات
- هـ - نقوم بإعداد تقرير منتظم عن الاتجاهات للتأكيد على أن المعلومات قد قدمت بطريقة مفيدة إلى العملاء.
- و - المراجعة المنتظمة لتحديد مصادر المعلومات الجديدة ومراجعة دقة معلومات هذه المصادر

الفرع الرابع: خريطة التدفق

تستخدم في عملية تحسين الجودة وتتكون الخرائط من خمس رموز رئيسية تشير إلى أنواع محددة من النشاطات وتعتبر هذه الأداة مهمة لأنها تمكن من توفر رؤية كاملة للعملية والرموز المستخدمة هي:

- بداية أو نهاية الخريطة 
- عملية أو نشاط 
- قرار نتيجته نعم أو لا 
- وثيقة 
- قاعدة بيانات 

و تستخدم خريطة التدفق على النحو التالي :

- تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسية . ومن المفيد كتابة هذه العمليات أو الأنشطة على كروت أو لوحة الأوراق

- ضع هذه العمليات أو الأنشطة في شكل متتابع وعلى لوحة أوراق كبيرة

- بدء العمل من خلال التتابع الذي سبق أن حددته من البداية إلى النهاية محددًا القرارات الرئيسية والمخرجات لقاعدة البيانات

¹بمجت راضي، مرجع سبق ذكره، ص ص114-115.

- الصياغة النهائية لتتابع العمليات وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات
- الوصول إلى الترجمة النهائية للعمليات في شكل خريطة.

المطلب الرابع: مزايا و معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة

- حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يأتي:
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف بالنسبة للمؤسسة.
- تحسين الثقة و أداء للعاملين.
- زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلال من شكاويهم.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة.
- زيادة الابتكارات و التحسين المستمر.
- بالإضافة إلى المزايا التالية:¹

- تعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة او الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل للموارد البشرية تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموافقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق هذه الفلسفة.
- التركيز المستمر على تحسين العملية : فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية و تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)
- زيادة الحصة السوقية : لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص45.

الفرع الثاني: معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها لأخر فهناك مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها المنظمات والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تقف حائلا دون التطبيق القائم الإدارة الجودة الشاملة¹ ومن ابرز هذه الأخطاء ما يلي²:

1- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافأة الانجازات الجماعية والانجازات التنظيمية.

2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

3- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

4- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن المعلوم أن المنظمة لا نستطيع أن نتحدث عن الجودة أو تق يمها ما لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي يفعله ومن تحاول المنظمة أن تخدمهم وهذا يتضمن :

أ- معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز .

ب- قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.

ت- إتباع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم العالي كالصحة وغيرها.

ث- فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات او الأقسام المقدمة للخدمة.

5- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين يحثون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم كما هو الحال لنظائهم في الصناعة .

6- عدم وجود إدارة قوية فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر

والثابت للقيادة العليا للمنظمة وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وان يكونا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج .

7- الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون ، وعدم تقبل أساليب التطوير و التحسين في عمليات تقديم الخدمة.

8- عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

¹ العابد هوارى، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الموارد البشرية في الادارة المحلية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 56.

² هند رشدي، ادارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ و تطبيقات، كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص ص 13-15.

- 9- عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار اللذان يعدان من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجهود مما ينعكس بشكل سلبي على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة.
- 10- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية بحيث يعتقد بعضهم أن أهمية التكنولوجيا تفوق أهمية الموارد البشرية وهذا الكلام بعيد كل البعد عن الصحة فبالرغم من الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحراز التقدم إلا أن القدرة على استخدامها لا تأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على استخدامها بشكل جيد لتحقيق النتائج . لذلك يجب الاهتمام بالموارد البشرية خاصة من حيث أنظمة المكافآت وتقييم الأداء والتدريب وتصميم العمل لا تمام ملية تطبيق الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل:

مما سبق دراسته وتأسيس على ما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية قد زاد الاهتمام بها بشكل كبير نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال و نتيجة تغير رغبات وأذواق المستهلكين والجمهور، بحيث أصبحت مفهوم ذا رواج واسع خاصة في السنوات الأخيرة وتم التأكيد على جهود جميع الأفراد في المنظمة في مختلف المستويات لأجل الوصول إلى سد احتياجات المستهلكين خاصة دور الإدارة العليا في قيادة هذه الجهود باتجاه ضمان النوعية المطلوبة ، وأن كل الأفراد مسئولين عن عملية التحسين المستمر للجودة ، وأن الجودة هي المرتكز الأساسي التي يجب أن تركز عليها كافة الوحدات في المنظمة.

الفصل الثاني

التسيير الفعال

في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار.

لهذا يشكل التسيير الفعال اداة اساسية تضمن للمؤسسة الثبات في الاداء والتطور المستمر طوال مدة نشاطها.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: أساسيات حول التسيير الفعال

المبحث الثالث: العلاقة بين الجودة الشاملة والتسيير الفعال في المؤسسة

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة فعالية كبيرة لدفع قوى النمو والتقدم الاقتصادي كما انها هيكل منظم ومنسق تتداخل فيه عدة وظائف لكل منها مهامها وتمثل أيضا الركيزة الأساسية لقطاع النشاط الاقتصادي و باعتبارها الوحدة الاقتصادية التي تمارس فيها مختلف النشاطات فكانت موضع دراسة مختلف المفكرين الاقتصاديين.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

" المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة التي تقوم على العمل الجماعي للعاملين والمزودة بالموجودات الحادية (الأصول الحادية) والموجودات المالية (الأصول المالية)، وتعتبر الوحدة الأساسية للاقتصاد الوطني كما تعمل على إنجاز المهمة الاقتصادية لها وفق الخطط المدروسة والتي تهدف الى مزاولة انتاج موسع "1، وعرفت أيضا "هي الوحدة التي تجمع وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"2

وتعرف المؤسسة أيضا " انها وحدة اقتصادية إنتاجية تتكون من مجموعة العناصر البشرية والمالية التي تستخدم في تسيير وتنظيم ومراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كثيرة الموازنات والتقنيات التحليل المالي والمحاسبة التحليلية"3 مما سبق يمكننا ان نعرف المؤسسة على انها وحدة اقتصادية انتاجية و اساسية تجمع وتنسق بين الموارد البشرية و المالية والتي تستخدم في عملية تسيير و تنظيم الاشغال بغية الوصول الى هدفها الاساسي و الذي هو تحقيق الربح.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تعددت وظائف المؤسسات الاقتصادية وتختلف حسب طبيعة هذه المؤسسات وتوجهاتها ومحيطها، وفيما يلي لخصنا كل من وظائفها:

أ: **وظيفة الانتاج:** هي وظيفة تهتم بصنع المنتجات المطلوبة في السوق والتي تتطابق مع مواصفات كانت قد حددتها إدارة هندسية الإنتاج من البرامج التي رسمتها دائرة التخطيط إذا كانت وظيفة الإنتاج هي نشاط جوهري للمؤسسات الاقتصادية وتقوم بالصنع او التركيب وعملية تحويل مدخلات مالية معنية الى مخرجات.4

وتكمن اهداف وظيفة الانتاج فيما يلي 5:

¹ صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 58

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، ص 09

³ أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 58

⁴ جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 491

⁵ سعاد نائف برونوطي، ادارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 226

- العمل على تطوير المنتجات وذلك عن طريق البحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج ورفع المردودية.
- تحسين أداء العمل بالبحوث المتعلقة بتحسين القوى العاملة.
- إعادة الاحصائيات التي تطلبها ادارة المؤسسة.

ب: وظيفة التسويق: تنطوي هذه الوظيفة على كل الأنشطة التي تبدل عند أصحاب السلع من مراكز انتاجها الى مراكز استعمالها او استهلاكها تشمل على وظائف هامة من بينها البيع، النقل، التخزين

- 1- **وظيفة البيع:** تتعلق بتحويل ملكية السلع او الخدمات من المنتج الى الوسيط او المستهلكين
- 2- **وظيفة النقل:** تعمل على خلق المنفعة المكانية للسلع.

3- **وظيفة التخزين:** تعمل على خلق المنفعة الزمنية وذلك من خلال دراسة الأسواق الخاصة بالمؤسسة وكذلك تقدير الطلب على انتاج المؤسسة وملاحظة تكوره مستقبلا بالإضافة الى ذلك يتم دراسة المنافسة أي الحالة او المكانة الخاصة بالمؤسسة الأخرى إذا ان البحث في السوق يكمن في إعطاء اقتراحات تعمل على زيادة مبيعات المؤسسة للعمل على تحقيق الهدف المرغوب فيه.¹

ج: الوظيفة المالية: هي مجموعة من المهام او العمليات التيسر تسعى في مجموعات الى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي يريدتها من الأموال خلال خططها الاستثمارية وتعد الوظيفة المالية بمثابة العصي الموجه والمحدد لتدفق في المؤسسة لأنها تقوم بتسجيل وتلخيص المعلومات المالية والتجارية على ان تكون بكيفية تناسب والمعنيين باستعمالها سواء كانوا من داخل المؤسسة كالإدارة او من خارجها كالمصارف والسلطات الرقابية وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الحيوية لكل مؤسسة لان جميع مؤسسات الأعمال تحتاج الى الأموال حتى يمكنها القيام بنشاطها، وكل وظائف المشروع الأخرى تقريبا لا يمكن النهوض بها دون توفر الأموال اللازمة، وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط الحالي للمؤسسة أي الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر قد تكون دائمة او مؤقتة، كما قد تكون ملكية او اقتراض ولا يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الأموال بل يمتد لكي الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال.² وترتبط أهداف هذه الوظيفة بأهداف المؤسسة العامة وبالنهايات التي تسعى الى تحقيقها من خلال استراتيجياتها الموضوعية، ويمكن ان نذكرها فيما يلي:³

- دراسة حاجاتها المالية المرتبط بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الاستراتيجية والعلمية.
- اختيار أحسن طرق التحويل.

¹ محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص ص 131-132

² جميل احمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 492

³ عبد الحليم كواحة وآخرون، الادارة والتحليل الحالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 20

-دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج وطرق التوزيع.
-إيجاد سياسة مالية تضمن السير الحسن للمؤسسة.

د:وظيفة الموارد البشرية: تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة.¹

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية: مؤسسات مصغرة - مؤسسات صغيرة - مؤسسات متوسطة - مؤسسات كبيرة. ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: معايير كمية و معايير نوعية.

الفرع الأول:المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي:

-معيار عدد العمال (حجم العمالة)

-المعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

أولا: معيار عدد العمال أو حجم العمالة:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعا و اعتمادا على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجمها استنادا على حجم اليد العاملة في المؤسسة : ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظرا للخصائص الذي يتميز بها وهي²:

-الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم؛

-كذلك توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات.

لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجه له عدة انتقادات أهمها:

-أن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغير حجم المؤسسة من وقت لآخر؛

¹جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 36

²برايس نورة، المشروعات الصغيرة و المتوسطة واشكالية تمويلها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص

- كذلك نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها يؤثر على حجم العمالة. كذلك يعاب على هذا المعيار أن استخدام العمالة وحدها قد لا يعكس تماما الوضع الحقيقي لحجم المؤسسة. فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد صغير من العمال، وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس، وكذلك هناك صناعات تتطلب استثمارات مالية صغيرة لكنها توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها يمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة.¹

ثانيا: المعيار المالي أو النقدي:

1- معيار رأس المال المستثمر:

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة فيما بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات وذلك تبعا لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة وتبعاً لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة.² ولا يتم الاعتماد على هذا المعيار كثيرا وهذا راجع إلى أنه يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعاً لمعدلات التضخم، كذلك اختلاف دلالاته من دولة إلى أخرى وفي الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر ومن فترة لأخرى.

2- المعيار الثنائي أو المزدوج (العمالة ورأس المال):

نظراً لأن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من العناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر فهناك بعض الدول تستخدم خليط من المعيارين "معيار حجم العمالة ومعيار رأس المال" في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع ما بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ورأس المال معا في معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر.³

3- معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال:

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة مبيعات المؤسسة كبر حجمها، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال

¹ صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص 15

² المرجع السابق، ص 16

³ المرجع السابق، ص 19

إذا كانت تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة، كذلك يعاب على هذا المعيار انه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم¹.

الفرع الثاني: المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة، وأهم هم هذه المعايير المستعملة هي: الاستقلالية - الحصة السوقية - طبيعة الصناعة.

أولاً: الاستقلالية: والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث نجد في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات المصغر والصغيرة والمتوسطة غالباً ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات².

ثانياً: الحصة السوقية: يعتبر السوق المآل النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التنشيط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضآلة حجم رأس مالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه لأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها، ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن فرض حالة من الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية³.

ثالثاً: طبيعة الصناعة: يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتماداً على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبياً من العمل ووحدات صغيرة نسبياً من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبياً من العمل ووحدات كبيرة نسبياً من رأس المال، الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة⁴.

¹ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 137

² رايح خوني، حساني رقية، آفاق قبيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة الدولية التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 28 ماي 2003،

³ رايح خوني، مرجع سبق ذكره، ص 23

⁴ يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص

الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني

أولا: المؤسسات العمومية:

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:¹

- 1- **مؤسسات تابعة للوزارات:** وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.
- 2- **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** وتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحتد عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

ثانيا: مؤسسات مختلطة:

وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.²

ثالثا: المؤسسات الخاصة:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق و إجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:³

- 1 - **المؤسسات الفردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى، حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية... وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفض.⁴

¹ ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60

² احمد طرطار، مرجع سبق ذكره ، ص 17

³ المرجع السابق، ص 17

⁴ ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره ، ص 54

2-مؤسسات الشركات: يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك.¹

الفرع الرابع: تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية: قطاع الفلاحة - قطاع الصناعة - قطاع الخدمات. ويضم كل قطاع ما يلي:²

أولا: مؤسسات القطاع الأول " الفلاحة "

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، و تربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات مرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

ثانيا: مؤسسات القطاع الثاني " الصناعة: "

وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل و تكرير للمواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الإستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة، و نلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجتمع في فرعين رئيسيين:

أ- **الصناعات الخفيفة:** و في أغلبها استهلاكية و غير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

ب- **الصناعات الثقيلة أو المصنعة:** هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا ، حيث تعتبر كمستعمل لموارد و منتجات قطاعات مثل الإستخراجية و الطاقة ، و منتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية و هي بذلك دافعة إلى الأمام

ثالثا: مؤسسات القطاع الثالث:

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين و هي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها.

¹ ينظر في : المادة 416 من القانون المدني الجزائري، القانون رقم 88 المؤرخ في 03 ماي 1988

² ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره ، ص ص 70-71

المطلب الثالث: اهداف المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: الاهداف الاقتصادية: منها ما يلي: ¹

- تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة مالم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح،والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج،ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.
- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- تقليل الواردات من الموارد الأولية،وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

الفرع الثاني: الأهداف الاجتماعية: منها ما يلي: ²

- ضمن مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها،حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها،ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا،إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة:تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع،وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سوءا لمنتجات قديمة أو جديدة،وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي،التأمين ضد حوادث العمل،التقاعد...

¹ عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 09، جامعة بسكرة، مارس 2006، ص 43

² عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، اطروحة دكتوراة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، ص 9

- امتصاص الفائض من العمالة.

الفرع الثالث: الاهداف التكنولوجية:

البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.¹

المطلب الرابع: محيط المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم محيط المؤسسة

يرى ديل "أن الاهتمام يجب أن يقتصر على بيئة العمل أي على قطاع البيئة الذي يؤثر على تحديد و تحقيق أهداف المؤسسة، وهي تشمل الموردين و العملاء و المؤسسات المنافسة و غيرها" فالمحيط يعبر الى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، ويمكن أن تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في المدى المتوسط أو الطويل. و على المؤسسة أن تحدد مسارها كأن تستعمل أدوات التسيير و الادارة في تحديد أهدافها و تخطيط مستقبلها و وضع استراتيجياتها². وكلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط بالتأقلم مع مكوناته و تحقيق توازنها فيه، كلما نجحت في البقاء و تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أهمية محيط المؤسسة:

رغم اختلاف أحجام وقدرات المؤسسة ودرجة تأثيرها في السوق إلا أنها تهتم كثيراً بالمحيط الذي تنشط فيه، فنجدها تقوم بجمع المعلومات بشكل مستمر و تدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية و المستقبلية. ومن الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها و تراقبه باستمرار:

- لأنه يفرض على المؤسسة قيوداً و حدوداً من طبائع مختلفة ثقافية و اجتماعية ، اقتصادية و بيئية.
- تستعمل المؤسسة الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم اليه مخرجاتها فيهما مكان و أسعار و نوعية تلك الموارد.
- قد تقبل المؤسسة على اختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر، ليس على عملها اليومي أو دورتها الاستغلالية فقط، بل على وجودها و بقاءها.

¹ عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره ، ص 12

² أمين عبد العزيز حسن، ادارة الاعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 64

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في محيط المؤسسة:

تظهر العقبات المؤثرة في عملية استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة في شكل مشاكل تحد من امكانية التسيير الجيد للإمكانات المادية و البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة، بل و قد تعيق أية محاولة لتصحيح الوضع القائم، و يمكن تقسيمها الى عوامل خارجية و أخرى داخلية.¹

أ- عوامل خارجية: يقصد بها تلك العراقل التي ترتبط بالمحيط السياسي ، الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة و تؤثر في تسيير مواردها، و قد قسمت الى:

- ❖ بيئة عامة: تمثل جميع القوى التي تشكل المؤسسة و تؤثر فيها ، و قد شكلت الاطار الكلي للبيئة و قد قسمت الى:
 - القوى السياسية والقانونية: تتعلق بالجهات الحكومية والنظام القانوني الذي تعمل في اطار المؤسسة ، اذ أن العديد من أوجه نشاطها تنظمه الحكومة ، وهذه القوى تعتبر قيودا أو فرصا تؤثر على أعمال المؤسسة.
 - القوى الاقتصادية: يتشكل المحيط الاقتصادي نتيجة للتفاعلات الداخلية و الدولية، و يؤثر تلقائيا على وظائف المؤسسات و فعاليتها ، كما يؤثر على استراتيجيتها، و يظهر هذا التأثير التكاليف و رأس المال، والأسعار...
 - القوى الاجتماعية والثقافية: يقصد بها مجموعة العادات و القيم التي تسود في مجتمع ما، فهي تؤثر على تفضيلات المستهلكين و عاداتهم الشرائية، كما تؤثر على العاملين و اتجاهاتهم.
 - القوى التكنولوجية: التطور التكنولوجي زود المديرين بطرق حديثة في نظم المعلومات الإدارية، مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء و زيادة الإنتاج وفتح المجال للمنافسة، على المؤسسة أن تستجيب لهذه التغيرات اذا أرادت البقاء و النمو.
 - القوى العالمية: تؤثر على جوانب عديدة ، وعلى المؤسسات أن تتعامل مع هذه القوى بفكر ابتكاري ابداعي.
 - ❖ بيئة النشاط: تتمثل خاصة في العملاء، و المنافسون ، و التشريعات ، التي يمكن أن تمنح أو تمنع بعض أوجه النشاط.
- ب- عوامل داخلية:

هي تلك العقبات التي ترتبط بمحيط المؤسسة و تؤثر في تسيير مواردها، و يمكن أن تحد من امكانية التوظيف الجيد للمتاح من الطاقات الإنتاجية، كما هو الحال في سوء التنظيم و اختلال التسيير و ... و من أهم هذه العناصر²:

¹ بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2016، ص 43

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 31

1. الهيكل التنظيمي المعتمد: يتعلق بالجانب التنظيمي المعتمد في المؤسسة بمعزل عن الأفراد الذين يشغلون المراكز الادارية مع مراعاة عدة عوامل كحجم المؤسسة و أهدافها، أما تصميمه فيرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و يحدد العلاقة بين مراكز المعلومات و مراكز اتخاذ القرارات و تنفيذها.

2. القوى العاملة: يلعب العنصر البشري دورا فعالا في أداء العمليات الانتاجية باعتباره الموجه و المدير و المنفذ لها و لكل العمليات المكتملة أو المساعدة ، إلا أن عدم المام المديرين بأساسيات ادارة الأفراد، و عدم وعي القوى العاملة بالمسؤوليات و المهام المنوطة بها، يحول دون الوصول الى معدلات انتاجية مرتفعة.

3. نظام المعلومات السائد: تلعب دورا مهما في متابعة و تقويم أنشطة المؤسسة ، كما أن انساجها ضمن المحيط الداخلي يتجسد في تفاعل مجمل الأنشطة و مدى السرعة و الفاعلية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ الى مواقع القرار.

الفرع الرابع: علاقة المؤسسة بالمحيط:

تواجه المؤسسة تغيرات بنوية و ظرفية تطرأ على المحيط و باعتبارها نظاما مفتوحا يعني انها تتفاعل مع الأبعاد البيئية المختلفة بطرق متعددة، مما يتطلب معرفة جانبيين :

اولا: تأثير البيئة على المؤسسة: يعتبر مستوى عدم التأكد القوة الدافعة و المؤثرة في العديد من القرارات الادارية و ارتفاع هذا المستوى يشير الى تعقد البيئة و صعوبة التنبؤ بها، إلا أنه رغم تعدد التصنيفات التي أعطيت للبيئة طبقا لمستوى عدم التأكد فهذا لا يعني أن محيط المؤسسة مستقر على نمط واحد لفترة طويلة، فقد تتحول البيئة من الاستقرار إلى الديناميكية ، و من البساطة الى التعقد ، كما يمكن أن تواجه المؤسسة ظروفًا تؤدي الى اضطراب البيئة دون سابق إنذار، مما يجعلها تواجه أزمة ما . و في سبيل مواجهة مثل هذه الأزمات ، أدخلت بعض المؤسسات أسلوبا جديدا للتنبؤ بالمشاكل الراهنة ، و هذا في اطار أخذ القرار بالتوازي و الذي يبين أن المؤسسة بحاجة الى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ في البيئة، ثم تقوم بتشخيص و تحليل نوع المشكلة أو الفرصة قصد تحديد نمط القرار الملائم استراتيجيا أو اداريا أو أي قرار آخر¹.

ثانيا: استجابة المؤسسة للمحيط: إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل مجتمع يجعلها تتفاعل معه و تؤثر فيه، كما تتأثر به، و ذلك بواسطة إنتاجها و تصرفاتها التي قد تفرضها في حالة قوتها و ضخمتها. إن الاستجابة للمشاكل والفرص و التهديدات البيئية لا بد أن تعتمد على تقييم كل مؤسسة لموقفها المتميز، و قد وضعت عدة طرق لذلك من جانب المؤسسات:

¹ عثمان حسن عثمان ، المؤسسة الاقتصادية و المحيط - الأسس النظرية و الآثار العلمية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16، جامعة منتوري، قسنطينة،

- أ. إدارة المعلومات: من خلالها تلجأ المؤسسة إلى تكوين وظائف معينة يشغلها أف راد مهمتهم التقييم المستمر للأحداث البيئية ، و محاولة تفسيرها ، ثم توصيل المعلومات إلى المستويات الإدارية المسؤولة.
- ب. الاستجابة الاستراتيجية: تتحدد حسب حالة السوق ، فإذا كان هذا الأخير ناميا فقد تقرر الإدارة زيادة الاستثمارات ، أما اذا كان لا يتضمن أية احتمالات للنمو ، فقد تتوقف المؤسسة عن انتاج السلعة المعنية.
- ج. الانضمام، الامتلاك، التحالف: الانضمام هو اندماج أكثر من شركة اتكوين واحدة جديدة ، أما الامتلاك فهو شراء مؤسسة لمؤسسة أخرى ، و التحالف الاستراتيجي هو اتفاق مؤسستين للقيام بمشروع مشترك لتقوية مركزها.
- د. التصميم التنظيمي: يمكن للمؤسسة أن تستخدم كما أكبر من القواعد لإعداده اذا كانت تعمل في بيئة مستقرة وكان عدم التأكد منخفضا، أما اذا كانت تواجه بيئة مضطربة و معدلا مرتفعا من عدم التأكد ،فإنها سوف تقلل من ذلك ، مما يسمح بمتابعة التغيرات البيئية.
- هـ. التأثير المباشر: تؤثر فيه بشكل مباشر ،مثل مورديها بعقود طويلة الأجل بأسعار ثابتة لتفادي خطر التضخم.

المبحث الثاني: أساسيات حول التسيير الفعال

المطلب الأول: مفهوم التسيير الفعال

التسيير الفعال هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات،نتيجته حتما تكون النجاح لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها. يمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر و الصارم للنتيجة، الإنجاز و بلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع للمراحل الذي يقود إلى النتيجة.

كمرجع لمفاهيم المثولية يمثل التسيير الفعال مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل. و في النظرية النيو كلاسيكية، يتضمن التسيير الفعال التحكم في التكاليف و التقدم التقني ويعتمد على نوعية التسويق في المؤسسة و على سرعة رد الفعل لتحولات السوق، فهنا يمثل التسيير الفعال أحد عناصر المناجمنت أما في اقتصاد التنظيم فهو يعكس تنظيما كفتا إذا تحققت الأهداف و فعالا إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى و بأقل تكلفة ممكنة ، وعلى هذا المستوى يعتبر التسيير الفعال مفهوم إستراتيجي عملي للفترة القصيرة ويدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي ،نخضة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن¹.

¹ بوشعور رضية، بلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، Les cahiers du MECAS، العدد 02، افريل 2006، ص 326

المطلب الثاني: أهمية التسيير الفعال

تتمثل أهمية التسيير الفعال في¹:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجية حدة المنافسة.
- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية للمحيط للمحافظة على بقاء و استمرارية المؤسسة.
- التسيير له مسؤولية التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.
- التسيير يتحمل مسؤولية إحداث التغيير والاستقرار.
- التسيير يهتم بالنظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
- كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، الرقابة. إضافة إلى التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي يزيد من أهمية التنظيم، التخطيط، والتنبؤ المواجهتها والتأقلم معها.
- ظاهرة المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج و أدواته لتحقيق الوفرة الاقتصادية.

¹ عامر عامر احمد، احسن جميلة، أهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لا تهدف للربح-التعليم العالي، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011، ص 15

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التسيير الفعال

الفرع الأول : رجل الأعمال:

تنشأ المؤسسات و تنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة و قد يكون أهم عامل هو العنصر البشري،فهو العنصر الحاكم في المنظمة و تحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى. ظهور مفهوم "رجل الأعمال" (L'entrepreneur) يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة و مستنبط من التشكيلة الاجتماعية - الاقتصادية. يمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمؤسسة وللاقتصاد ككل،حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة،لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التمييز في مجال أعمالهم،المبادرة الشخصية،الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة،النضج و الكفاءة. و هذا يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- القدرة الفكرية.
- مهارات التعامل مع العنصر البشري.
- توفره على الحافز المتواصل لتحقيق أكبر الإنجازات.
- الإبداع و القدرة على الخلق و الابتكار.

الفرع الثاني: تدخل الدولة:

يعود مشكل التسيير الفعال كذلك إلى تبعية المؤسسات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم و مساندة المؤسسات و قمل حظوظها في المنافسة و المر دودية و خاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي. قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية و توفيرها للمستهلك. لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى اقتراح خصوصية المؤسسات العمومية باعتبارها الحل الوحيد للتسيير الفعال. لا يمكن التسليم بأن الخصوصية هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100%، كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح و فشل،رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص العديد من الإصلاحات في الدول النامية تضمنت تحرير المؤسسات العمومية من هيمنة الدولة و اختيار أساليب التسيير في المدى القصير،المتوسط و الطويل بجرية مطلقة، هدف جعل هذه المنظمات أكثر ديناميكية.

¹ بوشعور رضية، مرجع سبق ذكره، ص 326

الفرع الثالث: التكوين:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية و منه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

إن صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل للتسيير الفعال في المؤسسة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات و كانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها.¹

الفرع الرابع: عوامل اخرى:

○ تعتبر شخصية المسير في حد ذاتها محددًا أساسيًا لنجاح المؤسسة، على الأخص في القطاع الخاص، وتأمين المراقبة التسييرية برؤوس أموال أجنبية أو خاصة يعظم فرص نجاح المؤسسات و يجعلها في تزايد مستمر.

○ كما أن المعرفة المتواضعة الميكانيكيات السوق في الوسط السوسيو- ثقافي و للسياسات الاقتصادية الكلية غير الملائمة (من بين نتائجها: عجز الميزانية المتكرر، تخلف كبير في تسديد الديون، ارتفاع أسعار الفائدة و عدم تناسب أسعار الصرف...)، إلى جانب قانون العمل المقيد، الإجراءات الإدارية غير المحفزة و الجباية الثقيلة، كلها تشكل قيودا كبيرة تجاه نجاح المؤسسات.

○ إن عدم ملائمة عرض المنتجات البنكية مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، عدم كفاءة التسيير البنكي و عدم قدرة البنوك على القيام بتحليلات هامة حول الخطر، لم يمكن المؤسسات البنكية من تغطية اهتمامات المؤسسات بكفاءة.

○ سوء تحديد ميادين تدخل الدولة و نقص احترام التزامات الحكومة هي عوامل تعرقل التسيير الفعال.

المبحث الثالث: العلاقة بين الجودة الشاملة والتسيير الفعال في المؤسسة

إن الإدارة التقليدية أصبحت غير قادرة على مواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة، لذا أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى أفكار وأنماط إدارية جديدة تحسن من عملية تسييرها، ومن بين هذه الأنماط الجديدة إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة إدارية جديدة تقوم على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في العمل الجماعي، التحسين المستمر، رضا العميل، وتستلزم الإيمان بمجموعة من القيم والمعتقدات من بينها ثقافة العائلة، الولاء للمنظمة، الإيمان بالزبون، التفكير الخلاق، وبذلك تضمن المؤسسة السير الصحيح و الفعال لمخططها.

¹ بوشعور رضية، مرجع سبق ذكره، ص 328

المطلب الأول: تقنيات ادارة الجودة الشاملة والتسيير الفعال

تركز ادارة الجودة الشاملة في عملية التسيير على الجانب البشري باعتباره مورد اساسي ومستهدف بشكل كبير دون الموارد الاخرى وهذا ما نراه واضحا و جليا في تقنيات ادارة الجودة الشاملة والتي هي كالاتي¹:

- **تفويض السلطة:** وهي تمكين المرؤوس من الحصول على السلطة لاستكمال أداء مهام معينة وهذا يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية للمرؤوس من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- **المشاركة:** وهي إشراك العمال والموظفين في اتخاذ القرارات وحل مختلف المشاكل وهذه المشاركة ينتج عنها قبول لدى الأفراد في تنفيذ القرارات باعتبارهم جزء من متخذيها.
- **الإبداع والابتكار:** إن الإبداع والابتكار هو الخروج عن المألوف وإضافة أشياء جديدة تحسن من أداء المؤسسة ككل، إلا أن بعض المديرين يصرون على العمل بالأساليب المعتادة من اجل ضمان النتائج حسب اعتقادهم، أو خوفا من المغامرة، غير أن هذا أمر مستحيل بسبب التغير السريع الذي تشهده بيئة الأعمال وهذا ما يتطلب المرونة الكاملة والتحسين المستمر من أجل المنافسة والبقاء.
- **الإدارة بالنتائج:** إن قياس الأداء باستمرار وإعلانه بصفة دورية ورسمية يساهم في تحسين الأداء وزيادة سرعته وهذا يعني أن النتائج الايجابية ينبغي تطويرها أما النتائج السلبية فيجب العمل على تدارك أخطائها.
- **بناء الفريق:** إن نجاح الأعمال لا يقتصر على فرد واحد، إنما على مجهودات جماعية تتطلب تكامل وتفاعل الأفراد فيما بينهم.
- **تطوير مهارات المدير:** إن المدير يلعب دور أساسي في تحسين جود المخرجات، فالمهارات القيادية تجعل من المدير شخص مغامر ومخاطر وذلك من اجل مواجهة التحديات وإبعاد شبح الخوف من اقتحام التجارب.

¹ أحمد يوسف دواوين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 103

المطلب الثاني: مرتكزات ادارة الجودة الشاملة في عملية التسيير

ويمكن ان نلخصها في الآتي¹:

الفرع الأول: رضا العميل

حيث يقصد بالعميل الشخص الذي يتعامل مع المؤسسة وينقسم إلى عميل داخلي و عميل خارجي والقاعدة تقول إن رضا العميل الخارجي أساسها رضا العميل الداخلي، وعليه فان العميل الداخلي هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعينة، فمثلا في مصنع للسيارات، قسم التركيب هو عميل داخلي بالنسبة لقسم قطع السيارات، وبالتالي فان انتقال المنتج من قسم إلى قسم آخر يتوقف في مفهوم إدارة الجود الشاملة على رضا القسم الموالي الذي يستقبل المنتج الذي لم يصل إلى مرحلته النهائية، وعليه فان إدارة الموارد البشرية ينبغي عليها أن توظف أفراد قادرين على التجاوب فيما بينهم.

الفرع الثاني: أسلوب المشاركة

ويعتبر نموذج أوتشي من الأساليب الناجحة في القيادة وهي ما تعرف بنظرية Z، حيث حاول تغيير الثقافة الأمريكية من خلال الاستفادة من أساليب القيادة اليابانية، ومن بين الممارسات اليابانية القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير رسمي ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل، وبالتالي فان هذا النموذج يتمحور حول أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، والهدف من ذلك هو تقبل العاملين للقرارات المتخذة - باعتبارهم جزء من صنع القرار- وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال نشر ثقافة التعاون وتحمل المسؤولية، وعالية فعلى الإدارة العليا تفويض الصلاحيات الكاملة لمدير إدارة الموارد البشرية من أجل استخدام أسلوب المشاركة وتحمل مسؤولية الجميع حول القرارات المتخذة وكذا النتائج المترتبة عليها.

الفرع الثالث: التحسين المستمر

ويقصد بالتحسين المستمر انه لا يوجد منتج كمالى يحتوي على جميع المواصفات التي يرغب فيها الجمهور، وعليه فان المؤسسة تبحث دائما وباستمرار لتطوير وتحسين منتجاتها، ويشمل التحسين المستمر جميع العمليات، وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فهي تهتم في هذا المجال على وظيفتي، التدريب من خلال تلقين الأفراد معارف ومهارات جديدة بشكل مستمر، والتحفيز باستمرار عن طريق إيجاد أساليب أكثر فعالية في تشجيع الأفراد على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وبالتالي فان التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية يحقق مجموعة من المزايا تتمثل في²:

- رفع إنتاجية الموظفين العمال .

¹ أحمد يوسف دواوين، مرجع سبق ذكره، ص 173

² أحمد يوسف دواوين، مرجع سابق، ص 141

- تخفيض معدلات الأخطاء .
- تخفيض معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعمال والموظفين .
- المساهمة في إشعار الأفراد بالاستقرار الوظيفي .
- تحسين علاقات العمل وترسيخ مفهوم عمل الفريق

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و التسيير الفعال:

تكمن طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ان التسيير الفعال يعتمد على ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تلك الفعالية، حيث انها تعتبر اداة من الادوات الحديثة التي تستعمل في عملية التسيير والغرض الاساسي منها الوصول الى اقصى حد من الفعالية و الشمولية في اداء العناصر الموجودة بالمؤسسة وذلك بغية تحقيق الاهداف المخطط لها.

لذا وكخلاصة للأمر فإنه للوصول الى تسيير فعال بالشكل المطلوب يتم تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتطبيق قواعدها و الاعتماد على ادواتها بالطريقة المثلى للتوصل الى الهدف المسطر.

خلاصة الفصل:

درسنا من خلال هذا الفصل ماهية المؤسسة الاقتصادية وتطوراتها عبر التاريخ مروراً ببعض الخصائص المتعلقة بها و أهم اهدافها ثم تطرقنا الى مفهوم التسيير حيث انه الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في محيط المؤسسة

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين - وكالة خنشة

تمهيد:

بعدها تناولنا في الجانب النظري مفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة و التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية والعلاقة بينهما سنحاول في هذا الفصل أي الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة الميدانية من خلال معرفة أثر ادارة الجودة الشاملة على التسيير الفعال بالمؤسسة من وجهة نظر مدير الشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين وكالة خنشة والتي هي المؤسسة محل الدراسة وذلك بعد اجراء المقابلة الشخصية معه.

المبحث الأول: الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين

من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة تحليلية للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين من خلال المطالب التالية ، حيث سندرس في المطلب الأول نشأة الشركة و مهامها ، أما المطلب الثاني سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي ، وتوزيع الفروع لشركة ، و المطلب الثالث نقدم فيه الوضعية العامة للشركة .

المطلب الأول : نشأة الشركة و مهامها

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين إحدى الشركات الكبرى لقطاع التأمين في الجزائر لما لها من دور فعال في سوق التأمين الجزائرية، حيث تساهم في تطوير النشاط التأميني بفضل خبرتها في تسيير الأخطار . نشأت الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين عام 1963، و كانت مكلفة بالمراقبة من خلال التنازل القانوني ، حيث كانت تلتزم بمختلف الشركات التي تزاوّل نشاطها في الجزائر أن تتنازل عن حجم الأقساط بنسبة 10% لصالح الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين . و في 1975 تنازلت عن نشاط إعادة التأمين إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR ، و في 1985 تنازلت عن محافظتها في فرع النقل إلى الشركة الجزائرية للتأمين الشامل وفي إطار إعادة هيكلة نشاطها أصبحت تختص بالتأمين عن الأخطار الصناعية . وفي سنة 1989 و مع إلغاء قانون التخصص و الانتقال إلى الاستقلالية عملت الشركة من جديد على تنويع محافظتها (النقل ، السيارات، تأمين الأشخاص) و في سنة 1995 تنازلت عن محافظتها في فرع القرض الموجه للتصدير إلى الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات CAGEX .¹ أما مهام وأهداف و تطور الشركة فهي كالتالي :

الفرع الأول: مهام الشركة

بصفة عامة تتمثل مهامها في:

- التأمين ضد الأخطار و تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر ؛
- تشغيل المدخرات اللازمة لتمويل التطور الاقتصادي الوطني ؛
- المساهمة في تطور النظام المالي بصفة خاصة و الاقتصادي بصفة عامة ؛
- تمويل المشاريع الإئتمانية ؛
- و لتحقيق هذه النشاطات يتطلب من المؤسسة لأخذ بالتوجهات التالية :
- الكفاءة و الفعالية في تسيير العقود
- إمكانية الرفع و التحكم في التوازن المالي
- التحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن، خاصة استعمال التكنولوجيات الجديدة

¹www.caar.dz consulter le 12-05-2022 à 16 :45

للمعلومات ؛

- دعم النمو الاقتصادي و ذلك بحماية المؤسسة و الأفراد من الأخطار التي يمكن تأمينها عن طريق LA CAAR ومن هنا نستنتج أن مهنة المؤسسة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة و بسعر جيد.

الفرع الثاني: أهداف الشركة

من مجمل الأهداف التي انشئت من اجلها الشركة ما يلي¹ :

- تنوع محفظة الشركة و توسيع نشاطها ، و ذلك بتغطية الأخطار البسيطة على الأشخاص و غيرهم .
- تطوير شبكة التنوع الوطنية ، بإنشاء وحدات ووكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد و منافسة الشركات الأخرى مثل : الشركة الجزائرية للتأمين ، و الشركة الجزائرية للتأمين الشامل .
- تشجيع الادخار في المدى الطويل ، و المساهمة في الاقتصاد الوطني ، و توظيف رؤوس الأموال على شكل ودائع لدى البنوك.
- البحث عن الربح و تحسين مستوى المردودية .
- تحسين و تحديث و تسيير الموارد البشرية .
- خلق مناصب عمل بتطوير الشبكة التجارية.

الفرع الثالث: تطور الشركة

- 1- تطور رأس المال الاجتماعي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR : الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR هي شركة ذات أسهم SPA تطور رأس مالها الاجتماعي من 500 مليون دينار جزائري سنة 1994 ، إلى 2 مليار دينار جزائري ، ثم 2,7 مليار دينار جزائري سنة 1998
- 2 - تطور رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين : حققت الشركة عند نشأتها رقم أعمال يقدر بـ 60 مليون دينار جزائري ، و في سنة 2004 حققت الشركة رقم أعمال يقدر بـ 3,9 مليار دينار جزائري ، ليصل سنة 2006 إلى 7,5 مليار دينار جزائري ، أما سنة 2009 فقد بـ : 13,2 مليار دينار جزائري ، أما في سنة 2010 انخفض إلى 12.8 مليار دينار جزائري ، ليعود لنمو سنة 2011 حيث وصل إلى 13,8 مليار دينار جزائري .

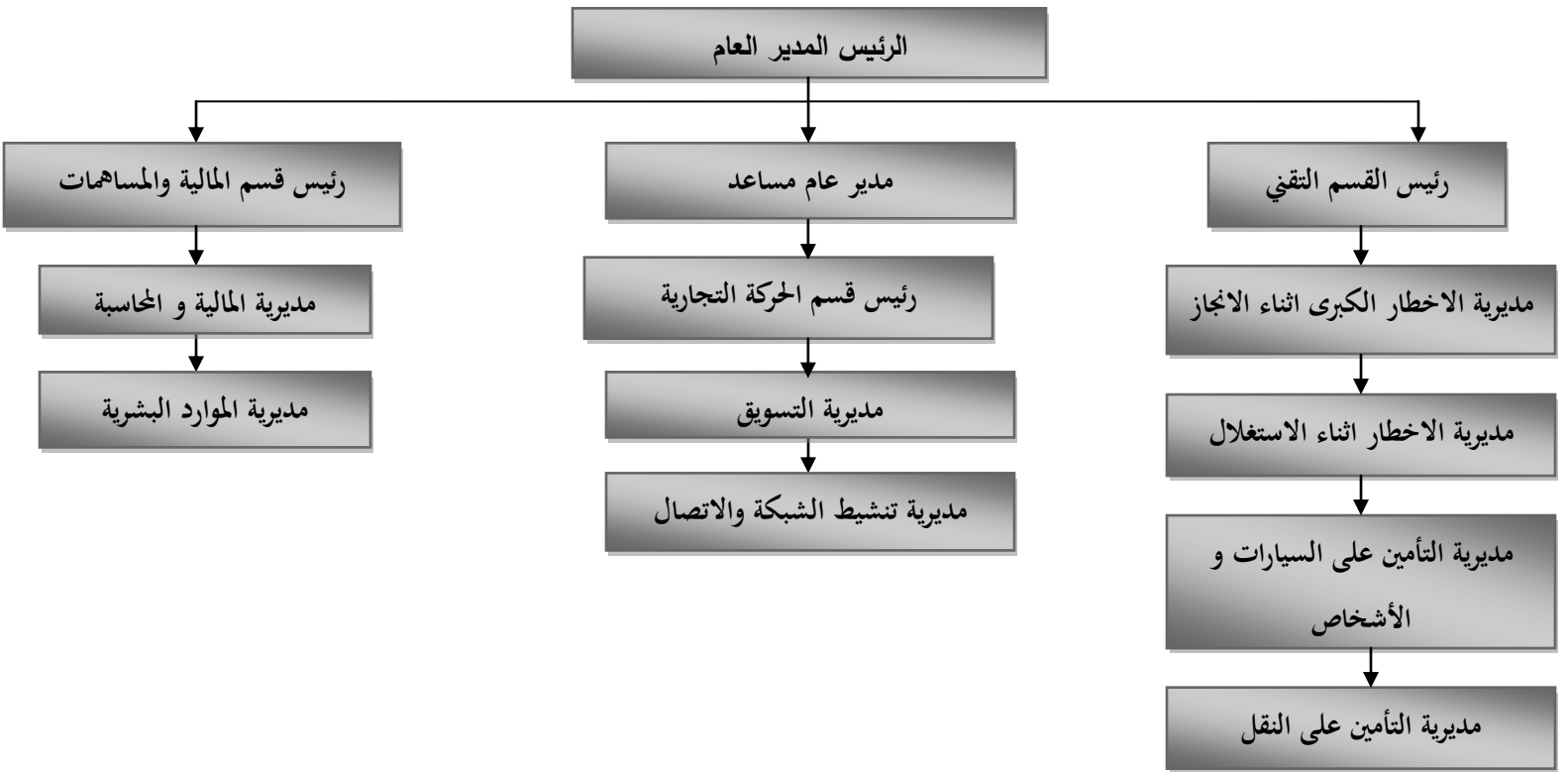
¹ الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، وكالة خنشلة

3- تطور عدد المستخدمين بالشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين : بلغ عدد العمال 1737 سنة 1996 و 1636 عامل سنة 1997 و يرجع هذا الانخفاض إلى ذهاب عدد من المتعاقدين ، و في سنة 1998 قدر عدد العمال ب: 1964 عامل ، و استمر هذا الارتفاع خلال سنوات الأخيرة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و الفروع الجهوية للشركة LA CAAR

إن الشبكة الوطنية لشركة التأمين LA CAAR و في إطار التطور المستمر، قد بذلت مجهودات خاصة، وأظهرت استعدادات محددة في برنامج عملها و هذا منذ نشأتها ، حيث يحتوي الهيكل التنظيمي للشركة على :

الشكل رقم(01):الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على معلومات الشركة

المطلب الثالث : الوضعية العامة للشركة

بعد إعطاء فكرة عن نشأة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و هيكلها التنظيمي سنحاول التطرق إلى إمكانيات الشركة:

- إمكانيات الشركة : تتوفر على إمكانيات ضخمة سواء كانت مادية متمثلة في مجموعة البيانات المملوكة والتجهيزات التي تعد جيدة و كذا الطاقم البشري يتوزع كالآتي :

الجدول رقم (01):الوضعية العامة للشركة

تطور	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
33%	2	2	2	2	2	3	اطارات مسيرة
33%	16	18	19	19	14	12	اطارات المديرية
45%	245	250	223	209	202	169	اطارات عليا
38%	865	820	804	765	652	68	اطارات
-18%	397	44	441	432	462	483	أعوان التحكيم
-29%	273	252	241	256	313	385	أعوان
7%	1796	1783	1730	1683	1645	1680	المجموع

المصدر: وكالة LA CAAR خنشة

المبحث الثاني : الوكالة محل الدراسة LA CAAR 311 خنشلة

في هذا المبحث سنحاول التركيز على الوكالة التي كانت محل الدراسة و ذلك بتقسيم هذا المبحث إلى:
المطلب الأول بتقديم الوكالة .

المطلب الثاني : التنظيم الوظيفي للوكالة .

المطلب الثالث : سيكون حول العلاقات المختلفة للوكالة و أنشطتها.

المطلب الأول : تقديم الشركة LA CAAR وكالة خنشلة :

تمثل وكالة LA CAAR خنشلة واحدة من بين وكالات متفرعة من المديرية الجهوية بقسنطينة يقع مقر الوكالة في دائرة خنشلة، بلدية خنشلة، اذ تحتل موقعا هاما نظرا لقرحها م عدة مؤسسات منها:الخزينة العمومية،مديرية العمران.

الفرع الأول:التعريف بمصالح الوكالة .

أولاً: المدير : هو المسؤول الرئيسي و المشرف على تسيير الوكالة داخليا و خارجيا يتولى كل الشؤون الإدارية و يتخذ القرارات و يصدر التعليمات و الأوامر للعمال ،يتلقى هذا الأخير أوامره من المدير الجهوي و له مجموعة من المهام و المتمثلة :

- مراقبة جميع أعمال المصالح ؛

- المصادقة على جميع الأعمال.

- عرض الخدمات.

ثانياً:مصلحة الإنتاج: مصلحة الإنتاج تقنية تعتبر العمود الفقري للوكالة ، تعد المصدر الرئيسي لدخول الأموال عن طريق عقود التأمين المختلفة (عقود تأمين السيارات ، عقود تأمين الأخطار الصناعية) و من مهامها :

- تحضير ملخص للحالة المدنية (الإنتاج) لتقديمها لمصلحة المحاسبة .

- تحضير الوثائق بإرسالها للوحدة الجهوية .

ثالثاً: مصلحة التعويضات و المنازعات : تختص بدراسة الحوادث و الأضرار التي تحدث للمؤمن له من طرف و التي يتسبب فيها ، فعند وقوع حادث مادي يسلم التصريح بالحادث و يتم تعيين خبير لمعاينة الأضرار الموجودة على السيارة ، و إجراء تقييم للخسائر الحقيقية و حق كل طرف ،أي الطرف القائم بالحادث و الطرف المتضرر ومن ثم تعويض الضرر بالمبلغ المناسب وفق شروط معينة.

- ان يكون الشخص المتضرر الذي أصابه حادث أو تسبب فيه مؤمنا لدى الوكالة.

- في حالة وقوع الحادث يقوم الخبير المختص بالمعاينة (معاينة الحادث و تحديد نسبة الضرر و المتسبب فيه ، و تبيان نوع الخطر سواء كان ماديا او جسمانيا)، و تظهر هنا حالتين:

- إذا كان الخطأ سببه الطرف المؤمن لدى الوكالة تقوم المؤسسة بتعويض الطرف الآخر.

- إذا كان المسؤول عن الحادث الطرف الآخر فإنها تقوم بتعويض مؤمنها ، و ذلك بالاتصال بشركة التأمين المؤمنة للطرف المسؤول بهدف تعويض الضرر ، أما إذا كان الضرر جسمانيا فلا بد من وجود محضر للشرطة أو الدرك لإثبات الضرر و المتسبب فيه .

ولها مجموعة من المهام :

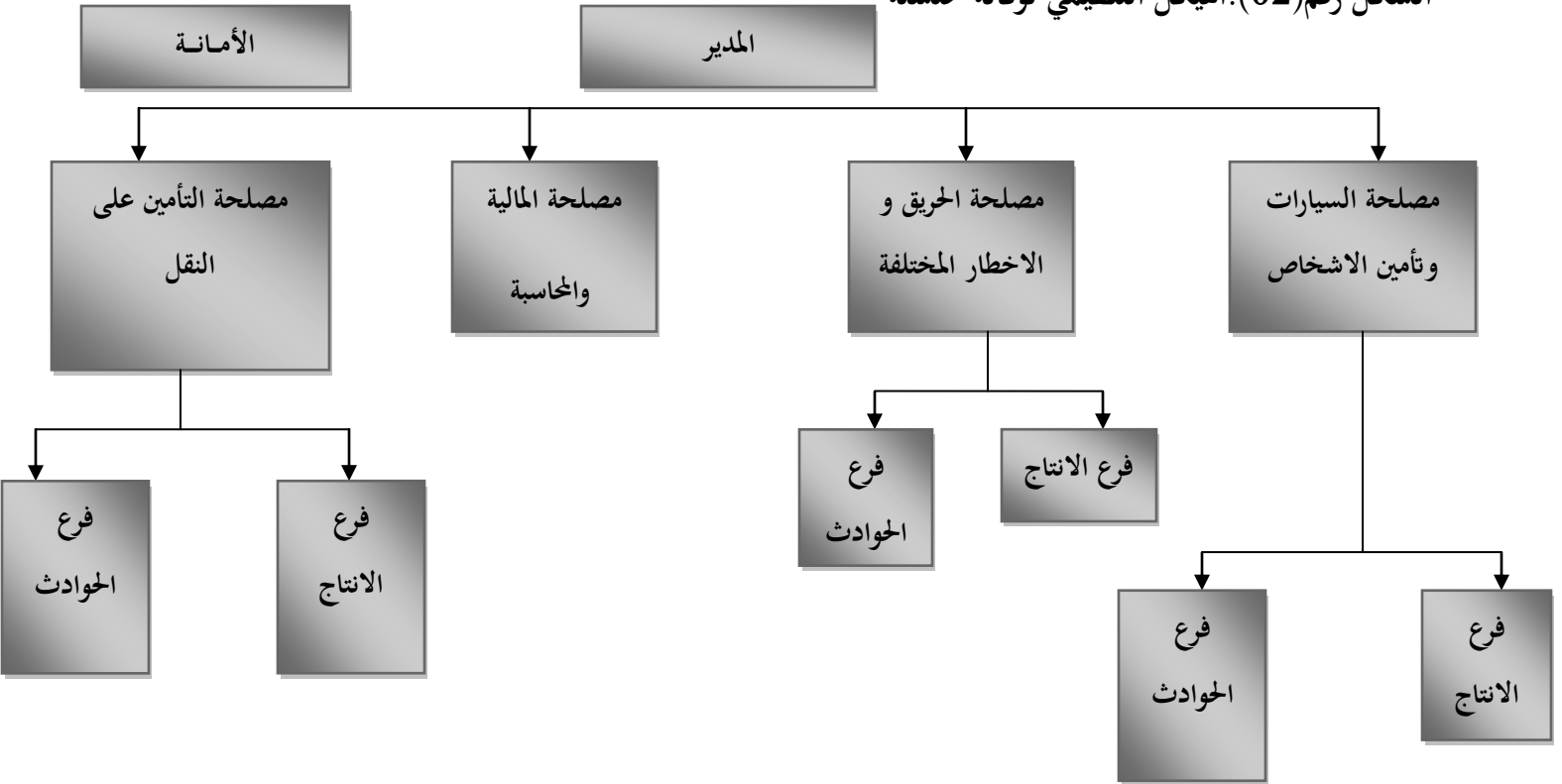
- تسيير الحوادث المتعلقة بالسيارات ، و مسك سجلات خاصة بالتعويضات المقدمة .

- القيام كل نهاية سنة بإحصائيات بالنسبة للحوادث و إرسالها للوحدة الجهوية .

الفرع الثاني: مصلحة المحاسبة و المالية :

من المهم أن تكون للمؤسسة مصلحة محاسبية لضبط حساباتها و ضمان التوازن لها ، و أي وكالة تأمين ككل وكالة هي بحاجة إلى محاسبة ، حيث أن محاسبة وكالات التأمين هي محاسبة خاصة، لأن معظم الحسابات التي تضبطها هي عبارة عن عمليات مالية و ليس لديها ميزانية . ثم يفتح ملف لدراسة الحادث و يتم تعيين خبير مكلف بمخالفات الحادث الموجودة من أضرار على السيارة، وإجراء تقييم من طرف الخبير، ويبين حق كل طرف أي الطرف الذي قام بالحادث و الطرف المتضرر.

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي لوكالة خنشلة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على معلومات الشركة

المطلب الثاني: التنظيم الوظيفي للوكالة

بعدما تم التحدث بصفة عامة عن مصالح الوكالة سنحاول التعرض إلى كل قسم و الوظائف التي يقوم بها داخل هذه الوكالة.

الفرع الأول: التنظيم الوظيفي للوكالة LA CAAR

تتكون وكالة LA CAAR بأبواب من الأقسام التالية :

1- السكرتارية (الأمانة) : تقوم بالتنسيق بين مديرية الوكالة و رؤساء الأقسام الأخرى في أداء الأعمال المختلفة داخل الوكالة ، كما تهتم أيضا بإبرام العقود الخاصة بالأخطار البسيطة لتصل بالتدرج إلى الأخطار الصناعية .

2 - مصلحة الإنتاج : هي المصلحة الأولى يتلقى فيها المؤمن له مع المؤمن ، حيث تقدم له كل الشروح اللازمة للاستفادة من من الخدمة المتمثلة في عقد التأمين ، و كل الوثائق المطلوبة منه قصد إنشاء عقد يلتزم كلا الطرفين بشروطه العامة أو الخاصة .

أ- الشروط العامة : هي تلك النصوص التي تحدد الضمانات و حدودها و استثناءاتها ، مع الأخذ بعين الاعتبار الأحكام التشريعية و التنظيمية.

ب- الشروط الخاصة: هو كل ما يتعلق بوثيقة التأمين من :

- ذكر مدة صلاحية العقد (تاريخ البداية و الانقضاء)

- تاريخ تحرير العقد .

- الاتفاق على القسط الذي دفعه من قبل المؤمن له.

- إمضاء العقد : يعتبر من أهم الشروط أي بعد اطلاع المؤمن على العقد و قراءته و الموافقة على الشروط يقوم بإمضائه ، و هناك أربع نسخ من العقود: تمنح واحدة للمؤمن، و تحتفظ مصلحة الإنتاج و ترسل للوكالة الجهوية لقسنطينة ، و أخرى لمصلحة المحاسبة و ترفق في آخر اليوم بمجموع العقود ، المبالغ المحصلة ، مصاحبة لذلك جدول تحصيل الإنتاج .

3- مصلحة المنازعات : (الحوادث،التعويضات): هي أول مصلحة يتوجه إليها المؤمن للإعلان عن وقوع الحادث، حيث يتم دراسة ملفه وهي تضم:

أ- قسم الحوادث المادية : بعد تصريح المؤمن له بالحادث يفتح له ملف يتكون من المعاينة مثال : حادث سيارة يوجه إلى الخبير ، و هذا التقييم الأضرار ليرفق تقريره أو محضر خبرته المرسل إلى الوكالة بفاتورة مصاريف ، ليعوض المؤمن في بادئ الأمر بالتنسيق،وهذا حسب الضمانات المقدمة فيرسل إلى مصلحة المحاسبة المكونة من تقرير الخبير وصل التعويض و هذا كمرحلة أولى ، أما المرحلة الثانية وهي مرحلة التعويض فيدرس فيها ملفي الطرفين في الحادث

سواء كان من نفس الشركة أو من شركتين مختلفتين ليحدد الطرف المسؤول عن الحادث مع الاعتماد على نفس الوثائق السابقة عند تسديد التعويض .

ب- قسم الحوادث الجسمانية : لا يختلف الأمر كثيرا عن القسم الأول إلا في أن تصريح المؤمن له يجب أن يرفق نسخة من محضر الشرطة و نسخة أخرى توجه إلى المحكمة لتعيين هذه الأخيرة لتقييم نسبة الضرر الجسماني و مقدار التعويض، و وظيفة المؤمن هنا تعيين محامي للمتابعة و التقاضي مع اعتماد نفس المراحل السابقة .

ج - قسم حوادث المتعددة و الأشخاص : تمر العملية بنفس العمليات السابقة كما في القسم الأول مع تصريح بالحوادث ، و محضر خيرة الذي يرسل إلى مصلحة المحاسبة بالإضافة إلى وصل و أمر بالدفع ، مع وجود مدة المؤمن له التصريح بالحوادث و هي 7 أيام.

4- مصلحة المحاسبة :

هي المصلحة التي تسجل فيها كل عمليات الوكالة محاسبيا أي كل المقبوضات و المدفوعات، و هذا بالتنسيق مع كل المصالح الذي يعتبر عن نشاطها بتقييده في دفاتر الوكالة ، وهي تتبع مراحل الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها ، ابتداء من تحصيل الأقساط و تسجيل العقود وصولا إلى تسديد التعويضات و كل المصاريف المتعلقة بذلك، كمصاريف العمل، الضرائب هذا طبعا باستخدام المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة.

5- مصلحة الموارد البشرية : ان الزيادة المعتبرة في عدد العمال سنويا راجع الإستراتيجيتها المنتهجة فيما يخص التوظيف و التكوين و خاصة بعد ممارسة الشركة لفروع تأمين جديدة من جهة ، و نظرا لتوسع شبكتها التجارية سواء المباشرة او الغير مباشرة من جهة أخرى.

و نظرا لأهمية العنصر البشري في الشركة فهي تولي عناية خاصة ،إن المديرية المكلفة بتسيير الموارد البشرية ساهرة على تحسين ظروف العمل و رفع مستوى التأهيل من خلال دورات تكوين دائمة هدفها غرس ثقافة مؤسستنا ، كما تسهر المؤسسة أيضا على خلق مناخ ملائم لتصور كل عمالنا لا سيما في التوظيف و تسيير المسارات و التنقل المهنيين .

الفرع الثاني : الوظيفة التقنية

1- وظيفة الإنتاج : تتمثل وظيفة الإنتاج في إبرام عقود التأمين بين الشركة و زبائنها على الأخطار المختلفة التي تتعرض لها، حيث تقوم وكالات الشركة بإنتاج هذه العقود بينما تقوم المديرية المركزية للإنتاج بمتابعة هذه العملية من حيث:

- تصميم الوثائق التقنية .

- إعداد و متابعة الخطط طويلة و قصيرة الأجل .

- مراقبة عملية الإنتاج حسب الفروع و الوكالات .

2 - وظيفة التعويض : عندما يتعرض المؤمن له للأخطار المؤمن عليها ، تلتزم الشركة بتعويض الأضرار حسب ما هو متفق عليه في عقد التأمين ، فهذه الوظيفة تعتبر من المهام و الالتزامات الرئيسية للشركة ، وعادة ما يتم بتعويض الزبائن من طرف الوكالات، إلا أن مديريات تأمين النقل، الأخطار البسيطة و الأخطار الصناعية قد تتدخل من خلال ما يلي :

- تسيير الأضرار خاصة بالنسبة لعقود التأمين الهامة .
- متابعة العلاقات مع المحامين و الخبراء .
- إعطاء توجيهات تقنية حول الإجراءات الخاصة بتسديد الأضرار .

3 - وظائف التسيير :

أ-وظيفة المحاسبة و المالية : تقوم بهذه الوظيفة كل وكالة تأمين تابعة للشركة ، حيث تسجل مختلف العمليات المالية و المحاسبية التي تقوم بها الوكالة يوميا ، بينما تقوم مديرية المحاسبة المالية على مستوى الإدارة العامة بما يلي :

- تنظيم و تسيير و متابعة العمليات المحاسبية للشركة .
- مراقبة العمليات المالية و المحاسبية للشركة .
- إعداد الميزانية المحاسبية و المالية العامة للشركة ، و كذا الموازنات التقديرية .

ب- وظيفة المراقبة و المراجعة :

تقوم بهذه الوظيفة مديرية المراقبة و المراجعة على مستوى المديرية العامة و هي تتمتع بالاستقلالية في عملها، و تعمل هذه المديرية على ضمان النشاط العادي و القانوني لكل المصالح المركزية و الفرعية للشركة ، و تتمثل مهامها في :

- التحقق من العقلانية في التسيير ، و مستوى الفعالية المحقق .
- اتخاذ إجراءات تصحيحية في الحالات الإستعجالية بهدف إعادة النظام للحالة العادية .

ج- وظيفة إدارية :

تعتبر من اهم وظائف شركات التأمين ، وذلك لضمان أداء خدمات سريعة و فعالة لذا إن تكيف هذه الوظيفة مع تقلبات التسيير الحديثة ، و تتمثل وظائفها في :

- تسيير و توفير الوسائل و العتاد الضروري لنشاط التأمين .
- تسيير الموارد البشرية و المهام الإدارية .

د- الوظيفة التسويقية :

تقوم بهذه الوظيفة مديرية التسويق التي تعتبر من احدث المديريات في الهيكل التنظيمي لشركة LA CAAR حيث لم تأخذ مكانتها في الهيكل التنظيمي إلا في السنوات الأخيرة ، لما لها من أهمية بالغة ، و صلاحية واسعة ، و من مهام هذه المديرية :

- دراسة السوق .

- تقديم و تطوير منتجات جديدة .

المطلب الثالث : العلاقات المختلفة للوكالة و أنشطتها .

الفرع الأول: العلاقة بين المحاسبة و مصلحة الإنتاج :

تتمثل العلاقة بين هاتين المصلحتين في تحويل العقود المبرمة شتى أنواعها من الزبائن خلال اليوم نسخة من العقود) من طرف مصلحة الإنتاج إلى مصلحة المحاسبة ، حيث تقوم هذه الأخيرة بتسجيلها و تقيدها في دفاتر المحاسبية . تقوم المحاسبة و المالية بدراسة العقود و مراقبتها ، حيث تنحصر عملية الدراسة في مراجعة مكونات العقد الإجمالي لعقد التأمين ، أما عملية المراقبة فهي تتمثل في التأكد من إعطاء الصفة القانونية لعقد التأمين و ذلك بوجود إمضاءات أي إمضاء مسؤول المصلحة ، و امضاء الزبون (المؤمن له) و في حالة وجود خطأ فان مصلحة المحاسبة تقوم بإرجاع العقد إلى مصلحة الإنتاج من اجل مراجعة العقد و إعطائه الصفة القانونية.

الفرع الثاني: العلاقة بين المحاسبة و مصلحة الحوادث :

تتمثل العلاقة الأساسية بين هاتين المصلحتين في تحويل ملفات التعويض الواجب دفعها إلى المؤمن لهم من طرف مصلحة الحوادث و المنازعات إلى مصلحة المحاسبة ، و تشمل هذه الملفات على أمر بالتسديد حيث تقوم هذه الأخيرة بتحويل الملفات إلى قيود محاسبية مسجلة في وجود خطأ سيرجع الملف إلى مصلحة الحوادث لإعادة النظر فيه. **الفرع الثالث: العلاقة بين الوكالة و الوسط الخارجي :** للوكالة علاقة أساسية و هامة بالمحيط الخارجي من حيث تعاملاتها ، فتكمن هذه العلاقة في التعاملات مع الزبائن سواء كانوا معنويين أو طبيعيين .

الفرع الرابع: العلاقة بين الوكالة و المحضر القضائي : يعتبر المحضر القضائي شخص طبيعي يتعامل مع الوكالة بإصدار وثائق مختلفة ناشئة عن حكم قضائي ، و هذه كالتكاليف بالحضور ، الالتزام بالدفع .

الفرع الخامس: العلاقة بين الوكالة و الخبراء : تم تصنيف هذه العلاقة بأنها علاقة خارجية ، رغم أن تعاملات الوكالة مع الخبراء تعاملات أساسية حيث أن هذه الأخيرة تقوم بمعاينة و تشخيص الأضرار الناتجة عن حادث مادي لتقييمها و تحديد مبالغ تعويضها ، و مكتب الخبراء منفصل عن الوكالة كونه يعمل لحسابه الخاص .

الفرع السادس: العلاقة بين الوكالة و المحامي : بما أن المحامي شخص طبيعي فهو منفصل عن الوكالة يقوم بدوره بالدفاع و المتابعة لصالح المؤمن لهم لدى الشركة (معتمد لدى المجالس و المحاكم و الشركة) .
أما بالنسبة لنشاطات الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR فهي تشمل على نشاطين أساسيين هما :

- عمليات التأمين المباشر
- عمليات إعادة التأمين .

المبحث الثالث: عرض اسئلة وأجوبة المقابلة وتحليلها

لدراسة موضوعنا اثر اعتماد الجودة الشاملة على التسيير الفعال اعتمدنا المقابلة مع مدير الوكالة السيد "علي جريدي" من أجل الحصول على المعلومات الكفيلة والمكملة لهذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض أسئلة المقابلة

المعلومات التي تدلوننا بها سرية ولا تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي ونشكركم على تعاونكم، واليكم مجموعة من الأسئلة والتي أرجو منكم الإجابة عليها بكل موضوعية:

- 1) ما هو المنصب الذي تشغله؟ وما هي المهام الموكلة اليك؟
- 2) من هم زبائن وكالتكم؟
- 3) ما هي الخدمات المقدمة على مستوى وكالتكم؟
- 4) على ماذا يرتكز الاسلوب الاداري في مؤسستكم؟ وما تأثير هذه الركائز على سير المخطط العام لوكالتكم؟
- 5) هل يتم الاعتماد على اساليب ادارة الجودة الشاملة في العمليات الادارية على مستوى وكالتكم؟ وما أثرها على فعالية التسيير بمؤسستكم؟

المطلب الثاني: عرض اجوبة المقابلة

خلال مقابلتنا مع مدير الوكالة طرحنا عليه مجموعة من الأسئلة فزودنا بمعلومات جد هامة فيما يخص الوكالة وزبائننا والخدمات التي تقدمها، وكانت الأجوبة كالتالي:

- 1) المنصب الذي اشغله هو مدير وكالة LA CAAR فرع خنشلة والمهام الموكلة الي عديدة اهمها: الاشراف على طاقم عمل الوكالة والعمليات اليومية و الروتينية بالمؤسسة بالاضافة الى وضع الاهداف الادارية التي نريد بلوغها وتقييم اداء العمال.
- 2) زبائننا هم من مختلف اصناف الشركاء الاجتماعيين بجميع اصنافهم من موظفين وتجار و اصحاب المهن والسيارات بالاضافة الى شركات البناء ك COSIDER وشركات النقل العمومية والخاصة.
- 3) تتوفر وكالتنا على عدة اشكال من التأمينات و التي نذكر منها:

- التأمين على المخاطر الشخصية.
- التأمين على العربات.
- تأمين النقل.
- التأمين على الاخطار الصناعية بالمؤسسات.
- التأمين على الأخطار التقنية.
- الاستشارة فيما يخص الاعمال المتعلقة بشراء السندات في البورصة.

4) يتركز الاسلوب الاداري في مؤسستنا على جودة وكفاءة الموظفين بالمؤسسة وتبادل الخبرات فيما بينهم و التشارك في بعض القرارات المتخذة على مدار السنة المالية بالإضافة الى ابتكار منتوجات وافكار جديدة لجلب زبائن أكثر والمحافظة على الزبائن السابقين؛غالباً ما تؤثر هذه الركائز بالإيجاب على المخطط العام المرسوم في بداية السنة المالية لمؤسستنا.

5) بالطبع وهذا اتباعاً لتعليمات الادارة العليا للوكالة الوطنية بالعاصمة،نحن نعتمد في وكالتنا على المشاركة الفعلية و التشاور فيما يخص اتخاذ بعض القرارات وأيضا تقييم الموظفين اعتمادا على النتائج المتوصل اليها بالإضافة الى اعتماد تفويض السلطة للموظفين اصحاب المهمات من اجل تسهيلها عليهم دون ان ننسى صقل وتطوير مهاراتي كمدير لهذه الوكالة وهذا من خلال تربصات مبرمجة من الادارة العليا في فترات معينة،هذا اثر بطريقة ايجابية على فعالية تسيير الوكالة وجعلها متماسكة أكثر.

المطلب الثالث:تحليل اسئلة وأجوبة المقابلة

بعد تحصلنا على الأجوبة الكافية من مدير الوكالة عمدنا إلى تحليل هذه الاجوبة وهذا بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرفه.

- 1) تمت المقابلة مع مدير وكالة LA CAAR و المهام الموكلة اليه هي : الاشراف على موظفي الوكالة قيد الدراسة،القيام بالعمليات الروتينية و اليومية بالوكالة من مراقبة سير العمل و حضور الموظفين الى غير ذلك، اضافة الى تقييم اداء العمال وتسطير الاهداف المراد الوصول اليها في آخر السنة المالية.
- 2) زبائن وكالة LA CAAR هم:التجار،اصحاب الحرف، اصحاب السيارات السياحية و النفعية، اصحاب المقاولات و المشاريع،شركات الاعمال العمومية،وايضا المظفين العاديين من متلف القطاعات.
- 3) تقدم وكالة LA CAAR عدة خدمات نقسمها كما يلي حسب المعلومات المتوفرة من طرفهم:

أ. التأمين على المخاطر الشخصية: وتنقسم هذه الى:

- التأمين الشامل على المنازل

- التأمين الشامل على التجار و الحرفيين
- تأمين الكوارث الطبيعية CAT-NAT
- ب. التأمين على العربات: وتشتمل هذه الخدمة على:
 - تأمين السيارات والعربات
 - ضمان التصليح
- ج. تأمين النقل: وينقسم الى:
 - التأمين على النقل البري الخاص و العمومي للبضائع.
 - التأمين على النقل العمومي و الخاص للأشخاص.
- د. التأمين على الاخطار الصناعية بالمؤسسات: اي بمعنى التأمين على الحوادث الواقعة على مستوى المصانع سواء كانت حرائق او حوادث طبيعية.
- هـ. التأمين على المخاطر التقنية في المصانع: والمقصود هنا التأمين على جميع الادوات التقنية داخل المصانع او المؤسسات من آلات الى حواسيب ووحدات مركزية بالاضافة لتأمين جميع حوادث ورشات الاعمال و البضائع التالفة.
- و. الاستشارة فيما يخص الاعمال المتعلقة بشراء السندات في البورصة: اي ان الوكالة في هذه الحالة تتخذ دور المستشار و الوسيط في حالة ما اذا اراد احد العملاء المشاركة في البورصة و شراء سندات الخزينة.
- 4) طبقا للإجابة المتحصل عليها من طرف المدير فإن الركيزة الاساسية في اسلوب ادارة المؤسسة قيد الدراسة هي كفاءة و خبرة الموظفين المتواجدين ضمن طاقمها وبالتالي تلعب الخبرة دورا مهما في مشاركة اتخاذ القرارات في الوكالة ما يسهل الامر على المدير وما يجعل الدور الابداعي للموظفين يتطور وهذا ما يتطور على رقم اعمال المؤسسة بشكل عام وعلى اداءها بشكل خاص.
- 5) بناء على اجابة السيد المدير فإن طريقة تسيير الوكالة تعتمد على اسلوب اداري حديث في صورة ادارة الجودة الشاملة وبعض من تقنياتها و المتمثلة في تقييم الموظفين اعتمادا على النتائج المتوصل اليها بالإضافة الى اعتماد تفويض السلطة و تطوير مهارات المدير، هذا ما اثر بطريقة ايجابية على فعالية تسيير الوكالة ويتمثل ذلك في تحقيق اهدافها.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل معرفة تأثير الجودة الشاملة على التسيير الفعال فكانت الشركة الوطنية للتأمين و اعادة التأمين CAAR وكالة خنشلة هي محل دراستنا التطبيقية فخلال التريص قمنا بمقابلة مع مدير الوكالة، فتم طرح عليهم أسئلة فكانت الإجابة منهم كافية وبصدر رحب فقمنا بدورنا بتحليل أجوبة هذه المقابلة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة, فتم التوصل إلى أن ادارة الجودة الشاملة لها تأثير بالغ على التسيير الفعال للمؤسسة من حيث اداء عمالها الى رقم اعمالها وجودة خدماتها، ما يجعل ادارة الجودة الشاملة اداة لا يستغنى عنها في عملية التسيير بل اصبحت ضرورة حتمية يجب ان تتبعها جميع المؤسسات باختلاف ميدانها.

الخطاتمة

يظهر التسيير الفعال في المؤسسة من خلال عدة جوانب منها الإبداع، حركية الوسائل المالية، التنسيق بين عوامل الإنتاج والنجاح في الاندماج التجاري وبقاء وحدة الإنتاج في المنافسة. وتهدف المؤسسة من خلال التسيير الفعال إلى تحقيق ثروة مالية تميزها عن باقي المؤسسات و تحقيق الاستقرار في سوق تملكه المنافسة.

وفي ظل العولمة أدت التغييرات الهائلة لمحيط المؤسسات الاقتصادية بمختلف قطاعات أعمالها سعي القائمين عليها الى تبني جملة من الأساليب العملية التي من شأنها أن تساهم في خلق فرص للتميز والنجاح ، ولعل المؤسسات الاقتصادية العمومية ليست ببعيدة عن هذه التغييرات نظرا للدور السيادي الذي تلعبه في إطار تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لقد صاحب هذا التغيير إعادة النظر في مجالات التركيز في مختلف الأنشطة فقد تحول الاهتمام من المساعي الرامية إلى السيطرة عن طريق التكلفة والسعر إلى السيطرة عن طريق الجودة ، هذه الأخيرة تختلف مداخلها حسب طبيعة النشاط ،فعلل خصوصية النشاط الخدماتي يستدعي التركيز على العنصر البشري بما أنه الأساس في تقديم الخدمات ،لذا فإن المؤسسات الاقتصادية ملتزمة في إطار تطبيق مبادئ الجودة التركيز على أداء هذا العنصر ومعادلة الرفع من مستوى أدائه ما أمكن من خلال برامج الحسین المستمر في إطار تبني تطبيق الجودة الشاملة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

- ◀ يتم اعتماد بعض اساليب ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الفرضية محققة
- ◀ تساهم الجودة الشاملة في تطوير عملية التسيير بالمؤسسة الاقتصادية،و الفرضية محققة
- ◀ يكمن أثر الجودة الشاملة على التسيير الفعال في اضافة اساليب جديدة في عملية التسيير، والفرضية محققة

ثانياً: نتائج الدراسة

◀ نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تركز على العميل الداخلي و تهدف إلى التحسين المستمر لخدمة العميل الخارجي بأدنى تكلفة؛
- ✓ تتطلب إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها ضرورة تغيير ثقافة الأفراد حتى يتبنوا تلك المبادئ الجديدة، و لا يتسنى ذلك إلا بالتزام القيادة العليا بنشر ثقافة الجودة و تهيئة المناخ الملائم للتطبيق، بالإضافة إلى ضرورة توفر نظام معلومات سليم يمد المؤسسة بكل المعلومات الضرورية اللازمة لتحسين أدائها؛
- ✓ بينت لنا الدراسة النظرية كذلك أن إدارة الجودة الشاملة تضع رضا الزبون و وفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه، لما في ذلك من أثر كبير في تعظيم القيمة له؛
- ✓ ان التسيير الفعال يضمن القيادة الفعالة للمؤسسة وكفاءة المسيرين والموظفين؛

◀ نتائج الدراسة التطبيقية:

✓ تتجلى الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين في الخدمات المبتكرة التي انتجتها بالإضافة الى تنوعها.

✓ تعتمد الوكالة المحلية على بعض من اساليب ادارة الجودة الشاملة في عملية تسيير وإدارة مخططاتها.

ثالثا: توصيات الدراسة

◀ العمل على إيجاد آليات ووسائل جديدة لتطبيق الجودة الشاملة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف انواعها، وذلك لتحسين الشق الاداري ولضمان الفعالية في التسيير.

◀ ضرورة الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري عن طريق التدريب وترسيخ بعض المفاهيم المتطورة حول الادارة لدى موظفي الوكالة.

رابعا: أفاق الدراسة:

ان الامام بجوانب الموضوع النظرية وإجراء الدراسات الميدانية توصلنا الى مجموعة من النقاط يمكن ان تمثل افكارا لمشاريع بحث مستقبلية و نقترح منها:

- ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين اداء المورد البشري
- التسيير الفعال وعلاقته بتوصيف الوظائف بالمؤسسة

قائمة المرجع

قائمة المراجع

اولا:الكتب

1. خضير كاظم محمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009
2. محمود عبد الفتاح رمضان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012
3. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019
4. مامون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن
5. بهجت راضي، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم الفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016
6. مُجّد عوض الترتوري، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005
7. هند رشدي، ادارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ و تطبيقات، كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر
8. سعاد نائف برنوطي، ادارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
9. جميل احمد توفيق ، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2000
10. عبد الحلیم كواحة وآخرون، الادارة والتحليل الحالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
11. جمال الدين مُجّد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003

12. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993
13. امين عبد العزيز حسن، ادارة الاعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001
14. أحمد يوسف دواوين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012

ثانيا: المذكرات و الأطروحات:

1. عماد صالح احمد العزب، التغيير وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن، 2019
2. حجايل رشيد، اثر ادارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، مذكرة الماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016
3. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011
4. بواب كريمة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكر الماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار، الجزائر، 2015
5. مُجَّد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية ادارة الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن، 2005
6. مقداد مليكة، ادارة الجودة الشاملة كأداة لنجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018
7. العابد هواري، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الموارد البشرية في الادارة المحلية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007
8. برايس نورة، المشروعات الصغيرة و المتوسطة واشكالها تمويلها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2006

9. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005
10. عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016
11. بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2016
12. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت، سكيكدة، الجزائر، 2007

ثالثا: المجلات، الملتقيات والمطبوعات:

1. غوتي محمد، اثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل الابتكار كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 4، جامعة معسكر، الجزائر، 2020
2. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982
3. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر
4. احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
5. محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995
6. رابح خوني، حساني رقية، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة الدولية التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 28 ماي 2003
7. عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 09، جامعة بسكرة، مارس 2006

8. عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية و المحيط- الأسس النظرية و الآثار العلمية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16، جامعة منتوري، قسنطينة، ديسمبر 2004
9. بوشعور رضية، بلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، Les cahiers du MECAS، العدد 02، افريل 2006
10. عامر عامر احمد، احسن جميلة، اهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لا تهدف للربح-التعليم العالي، المجلة الجزائرية للعملة و السياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011

رابعا: المواد القانونية:

1. المادة 416 من القانون المدني الجزائري، القانون رقم 88 المؤرخ في 03 ماي 1988

خامسا: المواقع الالكترونية

www.caar.dz

العلماء حقا



Université Abbes Laghrou - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم 14/2022 ع/ت/ع

خنشلة في :

إلى السيد: مدير الشركة الجزائرية للتأمين
وإعادة التأمين

تسمية مهتممة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في العلوم التجارية و علوم التسيير ، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة . يشرقا أن اطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

اللقب : بن منهور

مكان الميلاد: خنشلة

التخصص: تسيير عهوصي

الاسم : آ زيم

تاريخ الميلاد: 11 - 09 - 1999

رقم التمدد: 34060478

عنوان المذكرة: انزعامة الجوده الخاصه على التسيير الفعال في المؤسسات اباةة هاد به

*ونلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .



عميد الكلية

عبد الحليم

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير والتجارة



Université Abbes Laghrour - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية و علوم التسيير

تاريخ التقييم: 2022

استمارة تقييم المترجم (ة)

الاسم: بن منهدور

مكان الميلاد: خنشلة

التخصص: تسيير عمومي

فترة التبرص من 17/04/2024 إلى 31/05/2024

المؤرخة: 2024/05/31

رقم التبرص: 11-09-1999

رقم التبرص: 34060488

المؤرخة: 2024/05/31

المؤرخة: 2024/05/31

المؤرخة: 2024/05/31

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
ممتاز	04/0.4	المواظبة
ممتاز	04/0.4	المبادرة
صيد	04/0.3	المعارف التطبيقية
خيد	04/0.3	فترة العمل
ممتاز	04/0.4	العلاقة مع العمال
	20/0.4	العلامة النهائية



عميد الكلية
جباري عبد الجليل
مدير مكتب التبرص والاقتصاد والتجارة
وعلوم التسيير والتجارة



ملاحظتكم
مستش المزممة

الملخص:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات شاملة وواسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغيير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم و الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق، بإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وأدواتها ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في عملية الرقابة التي لا بد أن تكون متزامنة مع التنفيذ وذلك لضمان فعالية تسيير مخططات المؤسسة.

ولقد توصلنا في دراستنا الى بعض النتائج اهمها:

◀ تتطلب إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها ضرورة تغيير ثقافة الأفراد حتى يتبنوا تلك المبادئ الجديدة، و لا يتسنى ذلك إلا بالتزام القيادة العليا بنشر ثقافة الجودة و تهيئة المناخ الملائم للتطبيق.

◀ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تركز على العميل الداخلي و تهدف إلى التحسين المستمر لخدمة العميل الخارجي بأدنى تكلفة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، فعالية التسيير، اساليب ادارة الجودة الشاملة

Résumé :

L'application d'une gestion globale de la qualité exige des changements complets et généraux au sein de l'institution, qu'il s'agisse de changer l'ancienne culture avec une culture qui s'inscrit dans la nouvelle philosophie, de créer l'environnement approprié pour l'application, de revoir les processus, et former les travailleurs aux concepts et méthodes de gestion de la qualité totale et de ses outils à mettre en œuvre en utilisant ces méthodes et outils dans le processus de surveillance qui doit être synchronisé avec la mise en œuvre afin d'assurer la conduite efficace des schémas de l'entreprise.

Dans notre étude, nous sommes arrivés à certaines conclusions, dont les plus importantes sont :

- La gestion de la qualité totale dans son application nécessite la nécessité de changer la culture des individus afin d'embrasser ces nouveaux principes, ce qui ne peut se faire qu'avec l'engagement de la haute direction à répandre la culture de la qualité et à créer le bon climat d'application.
- Total Quality Management est une philosophie de gestion moderne basée sur le client interne et vise à améliorer continuellement le service du client externe au moindre coût.

Mot clés : gestion de la qualité totale, la conduite efficace, méthodes de gestion de la qualité totale