

دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات

The role of Total Quality Management in enhancing corporate governance

د. / حمزة العرابي*

أ. / إيمان نوار**

Abstract:

This study aims to demonstrate the importance of the Total Quality Management on the corporate governance, and the relationship between them. the most important results of this study are:

- There is a great relationship between the Total Quality Management and the corporate governance especially on the job procedures and management duties characteristics,
- The Total Quality Management enhances the corporate governance practices especially on the accountability and responsibility system.

Keys words: Total Quality Management, corporate governance, control.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة على حوكمة الشركات بالإضافة إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وحوكمة الشركات، حيث تم الاعتماد على المنهج التحليل الاستنباطي المناسب مع طبيعة الموضوع، وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة وطيدة بين إدارة الجودة الشاملة وحوكمة الشركات خصوصا ما تعلق بإجراءات العمل وخصائص المهام الإدارية،
- لإدارة الجودة الشاملة أثر كبير في تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية خصوصا ما تعلق بنظام المسؤولية والمساءلة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، حوكمة الشركات ، أساليب الرقابة .

* أستاذ محاضر، جامعة البليدة 02
** طالبة دكتوراه جامعة البويرة

تعد الحوكمة نظام بمقتضاه تدار وتراقب الشركات وتدفع بها نحو تحقيق الجودة والتميز في أدائها، فالجودة مفتاح لنجاح الشركات واستمرارها وهي نقطة اهتمام لكل مؤسسة تسعى للاستمرار وكسب رهان المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وتحقيق ذلك لا يتأتى بطريق الصدفة فالأمر يحتاج لفلسفة تنظيمية تدفع للتحسين المستمر لجميع الأنشطة على مستوى الشركة ككل، هذه الفلسفة هي إدارة الجودة الشاملة التي هيئت موقعا لها وشكلت حيزا ضمن النظام الإداري والرقابي للحوكمة فقد تطورت من مجرد نظام إداري استراتيجي لتصبح إحدى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير الذي يضمن التحكم في التسيير الأمثل للمؤسسة مهما كانت طبيعتها إلى جانب تسخير الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة تسمح للوصول إلى الأهداف المبرمجة ومقارنتها مع النتائج المحصل عليها.

يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرارا استراتيجيا يمس حاضر ومستقبل الشركة كونها لا تعتمد على تحقيق النجاح في الأجل القصير إنما هي إستراتيجية طويلة الأجل للنمو والنجاح ومدخلا نحو التطوير الشامل للأداء فهي لم تعد تعني مجرد المطابقة للمواصفات إلى كونها تعني أيضا الانسجام مع السياسات و الإجراءات فهي تشمل ضمان وجود وثائق صحيحة، فواتير خالية من الأخطاء وتتضمن أيضا حسن سير الإجراءات المهمة كما تنطوي على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها زيادة على تخفيض التكاليف وزيادة الربحية بما يخدم المساهمين ما يعطي دلالة واضحة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيعزز من حوكمة الشركات. بناء على ماسبق نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تعزيز الحوكمة ؟

ولتبسيط الإشكالية المطروحة تم تجزئتها إلى أسئلة فرعية كالتالي:

1. ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
2. ما المقصود بالحوكمة وعلاقتها بالاستدامة في الشركات؟

3. ما دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والحوكمة من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة ، وكذا لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد المقصود بإدارة الجودة الشاملة،
2. تحديد مفهوم الحوكمة وعلاقتها بالاستدامة في الشركات،
3. معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة تسليط الضوء على إمكانية استغلال مكاميزمات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق وتعزيز الحوكمة في الشركات بما يخدم استدامتها، وهذا من خلال عرض أهم نقاط التداخل بين إدارة الجودة الشاملة والحوكمة، حيث أن كلاهما مبني على مجموعة من الاجراءات التنفيذية لتحقيق غاية محددة،. وعليه جاءت هذه الدراسة بهدف دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الحوكمة في الشركات الاقتصادية.

فرضيات الدراسة:

في ضوء أهداف البحث التي تم تحديدها، تمّ ومن منطلق المحاولة المبدئية صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- إن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعزز من نظام الحوكمة في الشركات.

محااور الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وقصد تحليل الموضوع واختبار الفرضية الموضوعية، سيتم معالجة النقاط الآتية:

1) الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة؛

(2) الإطار الفكري لحوكمة الشركات؛

(3) مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات.

1) الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

لقد ازداد الوعي بمدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من الشركات لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية حتى تستطيع الوصول لأعلى مستويات الجودة في ادائها وعلى كافة مستوياتها.

1-1) مفهوم ونشأة إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل أفضل أداء ممكن.

1-1-1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة

وردت العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة منها:

- **التعريف الأول:** عرف المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها: " تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى، مع الاعتماد في تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء؛"⁽¹⁾

- **التعريف الثاني:** عرفت منظمة التقييس العالمية بأنها: " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين "⁽²⁾

- **التعريف الثالث:** كما عرفت على أنها: " الوسيلة التي تدار بها الشركة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل؛"⁽³⁾

- **التعريف الرابع:** عرفت أيضا على أنها: "التطوير والحفاظ على إمكانيات الشركة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"؛⁽⁴⁾

- **التعريف الخامس:** كما عرفها البعض على أنها: " فلسفة تركز على ثلاثة مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية للعملية، ترتبط هذه المبادئ بـ: رضا الزبون، مشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء"؛⁽⁵⁾

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل لإدارة ورقابة الشركات يهدف لتحقيق التحسينات المستمرة لكل أنشطة الشركة ، وهي مسؤولية الجميع من الإدارة والعاملين على كافة المستويات الإدارية والأقسام التشغيلية تعتمد على إرضاء المستهلكين وبقية أصحاب المصالح الآخرين .

2-1-1 نشأة إدارة الجودة الشاملة

تعود بداية تاريخ إدارة الجودة الشاملة TQM إلى عام 1930 عندما بدء الدكتور (شيوارت) Dr.W.A.Shewart باستخدام الرقابة الإحصائية في معهد (بيبل)⁽⁶⁾ ، ويمكن تقسيم مراحل تطور الجودة الشاملة إلى ثلاث مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** هي مرحلة الفحص والتفتيش وكانت الجودة في هذه المرحلة تعني الرقابة على جودة المنتج أو الخدمة وتشمل الفحص والتفتيش وفرز العيوب، واتجهت إجراءات الرقابة في هذه المرحلة إلى وضع إجراءات للتفتيش على جودة المنتج أو الخدمة يقوم بها مهندس الجودة وليس المراجع الداخلي؛

- **المرحلة الثانية:** ظهرت مفاهيم الجودة نتيجة لإنشاء اللجنة الفنية لإدارة وتوكيد الجودة المنبثقة عم الاتحاد العالمي للمعايير ISO في نهاية 1979. ثم انتشرت وتعددت مفاهيم الجودة

وأصبحت قوة رائدة في مجال الأعمال. وتضمنت أدوات الرقابة في هذه المرحلة خريطة الرقابة، دورة التشغيل وبعض الأساليب الإحصائية مثل المدرج التكراري.

- **المرحلة الثالثة:** تطورت مفاهيم الجودة وظهرت الحاجة إلى تطبيقها بأسلوب شامل وتميز هذا الاتجاه بمشاركة جميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية لتحقيق أهداف المنشأة، مما دفع كثير من المنشآت لتطبيق نظام الجودة الشاملة.

وفي بداية عام 1990 ظهرت الحاجة إلى بحث إعادة توجيه الجودة Reengineering من خلال ظهور اتجاهات جديدة لتطبيق نظم جودة الأداء مثل تأكيد الجودة والعمل على تحقيقها من خلال الرقابة على كيفية الأداء وتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين.

واتجهت الرقابة على نظام الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى الرقابة على إجراءات أداء العمليات واستخدام الأساليب الفحص الإحصائية المتقدمة مثل: جدول الاحتمالات وتحليل الانحدار، وقد أصدرت المنظمة العالمية للمعايير في هذا الصدد مجموعة من الإرشادات والمعايير في مجال رقابة ومراجعة الجودة وازداد انتشار مفاهيم الجودة واتجهت كثير من المنشآت إلى تطبيق نظم وبرامج الجودة الشاملة.⁽⁷⁾

2-1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

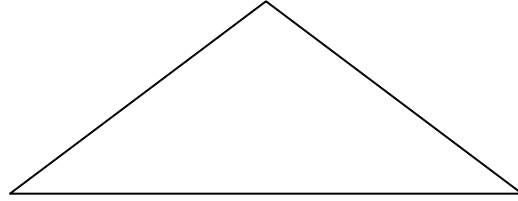
يعتبر ديمينغ Deming's أول العلماء الذين وضعوا الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، وقد قام بوضع 14 مبدأ لإدارة الجودة الشاملة يرى أنها أساس إحداث التحول في الصناعة الأمريكية. وأنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة وليس فقط لإدارة الجودة الشاملة. وتتمحور المبادئ التي وضعها ديمينغ في النقاط الأربع عشر الآتية:⁽⁸⁾

1. إيجاد وحلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات؛
2. تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات؛
3. التوقف على الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة؛

4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط؛
5. التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط، الإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف؛
6. الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب للعمل؛
7. تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة؛
8. إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفعالية من أجل الشركة؛
9. العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للشركة؛
10. التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات جديدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل؛
11. عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج بدون ربط ذلك بالجودة؛
12. إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقويم السنوي؛
13. تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في الشركة لمواجهة التقدم التكنولوجي؛
14. تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.

الشكل رقم (01) : مثلث ديمينغ Deming's Triangle

دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين (النقاط 1،14،2)



تحسين العلاقات الداخلية
(النقاط 4،7،11،12،10،8،9)

تطبيق المنهج الإحصائي
(النقاط 3،5،13،6)

المصدر: حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص9.

هذا المثلث يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينغ في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

- دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين؛

- تطبيق المنهج الإحصائي؛

- تحسين العلاقات الداخلية.

1-3 أهداف إدارة الجودة الشاملة

حدد ريتشارد فرمان R.ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها: (9)

- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ؛

- تحقيق أعلى أداء كل في كل المجالات؛

- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة؛

- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد؛

- ابتكار مقاييس للأداء؛

- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة؛
- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

2) الإطار الفكري لحوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات أحد الأدوات التي تحظى باهتمام كبير من قبل الشركات، خاصة بعد تزايد حالات الفشل المالي والإداري فظهرت بذلك الحوكمة على أنها المنفذ أمام الشركات لتحقيق نموها وضمان ديمومتها و أمام المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين لضمان مصالحهم.

2-1) مفهوم وأهداف حوكمة الشركات

مصطلح حوكمة الشركات يعد من بين المفاهيم التي لا يوجد إجماع على منحها تعريفا موحدا، نظرا لاختلاف وجهات نظر الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات، وكذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية، المالية والاجتماعية للشركات، كما أن الحوكمة تسعى لتحقيق العديد من تطبيقات مبادئ الحوكمة في الشركات سيما أنها من تحقيق الأهداف التي تضمن مصالح الشركة وأصحاب المصالح فيها.

2-1-1) مفهوم حوكمة الشركات

توجد تعريفات متعددة لحوكمة الشركات من أبرزها:

- **التعريف الأول:** عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة العلاقات ما بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، مساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالشركة (أصحاب المصالح)"⁽¹⁰⁾
- **التعريف الثاني:** عرف معهد المدققين الداخليين IIA حوكمة الشركات بأنها: "عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم الشركة"⁽¹¹⁾

- **التعريف الثالث:** وعرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة الهياكل والعمليات الازمة لتوجيه وضبط الشركات وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة بما فيهم المساهمين وأعضاء مجلس الادارة والمدراء وكذلك تحديد القواعد والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة"⁽¹²⁾
- **التعريف الرابع:** كما عرف تقرير Cadbury الصادر في المملكة المتحدة في ديسمبر 1992 حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"⁽¹³⁾
- **التعريف الخامس:** يعرفها G.Charreaux بأنها: "مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للشركة وتعرف مجال سلطاتهم"⁽¹⁴⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الآتي لحوكمة الشركات :

"حوكمة الشركات هي نظام لتسيير الشركات والرقابة عليها باعتماد مجموعة من الآليات التي يهدف من خلالها لضمان مصالح المساهمين وأصحاب المصالح وتنظيم العلاقات بين جميع الأطراف المعنية بالحوكمة ."

2-1-2) أهداف حوكمة الشركات

- إن الممارسة الجيدة للحوكمة في الشركات سيساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁵⁾
- حماية حقوق المساهمين وتحقيق عائداتهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية؛
 - منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل ادارية يمكن معها محاسبة الادارة أمام المساهمين؛
 - ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة؛

- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة؛
- تحسين الادارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء؛
- ادارة المخاطر المختلفة وذلك من خلال ادارة ذات كفاءة وفعالية للمخاطر إضافة لوجود نظام رقابة داخلية يعمل بالتنسيق مع المراجع الخارجي؛
- تحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل فيه، حيث يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة و الضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتحديات البيئية .

2-2) الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد.

1. **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، كما لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم.
2. **مجلس الادارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الادارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم الادارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الادارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
3. **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الادارة الفعلية للشركة وتقدم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الادارة وتعتبر ادارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
4. **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين، العمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء قد تكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة

ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد في حين يهتم الموظفون بقدرة الشركة على الاستمرار.⁽¹⁶⁾

إلى جانب الأطراف التي سبق ذكرها توجد أطراف أخرى رقابية تتمتع بالاستقلالية تجسدها فئة "المدققين" هذه الفئة تعد طرفا مهتما وفاعلا في عملية الحوكمة وتؤثر إلى حد بعيد في نجاحها.

2-3 خصائص حوكمة الشركات وركائزها

يتميز مصطلح حوكمة الشركات بعدة خصائص ويقوم على ركائز أساسية سيتم عرضها كما يلي:

2-3-1 خصائص حوكمة الشركات

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية:⁽¹⁷⁾

- الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- المساءلة: أي امكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الادارة والادارة التنفيذية؛
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة؛
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

2-3-2 ركائز حوكمة الشركات

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية هي:⁽¹⁸⁾

2-3-2-1 السلوك الأخلاقي: ضمان الإلتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال:

- الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة؛
- الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة؛
- الشفافية في تقديم المعلومات؛

- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.
- 2-3-2 (الرقابة والمساءلة: تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح الشركة:
- أطراف رقابة عامة مثل: هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك؛
- أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون والمراجعون الخارجيون؛
- أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، الموردون والمقرضون.
- 2-3-3 (إدارة المخاطر:
- تكون من خلال:
- وضع نظام لإدارة المخاطر؛
- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وإدارة المصلحة.
- 3) مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات الاقتصادية
- يتم تحديد مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات الاقتصادية من خلال النقاط التالية:
- 3-1) الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة إلى جانب نظام الحوكمة في الشركات
- بداية ما يجب الإشارة إليه أن هناك نقاط تشابه واختلاف بين نظام إدارة الجودة الشاملة وحوكمة الشركات كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم: 01: نقاط تشابه واختلاف بين نظام إدارة الجودة الشاملة وحوكمة الشركات

| الجودة | الحوكمة |
|--|---|
| نظام إدارة لضبط وتحسين الأداء بالشركات | نظام إدارة لضبط وتحسين الأداء بالشركات |
| تقوم على مبادئ ومعايير دولية | تقوم على مبادئ ومعايير دولية |
| تقوم على مسؤولية القيادة و الإدارة | تقوم على مسؤولية القيادة و الإدارة |
| تقوم على مراعاة الموردين | تقوم على مراعاة أصحاب المصالح |
| تقوم على التركيز والاهتمام بالعميل | تقوم على التركيز والاهتمام بالمساهمين |
| تقوم على مدخل اتخاذ القرار | تقوم على الإفصاح والشفافية |
| تقوم على مدخل النظام | تقوم على توافر إطار فعال للحوكمة |
| تقوم على مدخل العملية | تقوم على إدارة المخاطر التشغيلية والمالية |
| تقوم على مشاركة الأفراد | تقوم على المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية |
| تقوم على مدخل التحسين المستمر | تقوم على الرقابة والمساءلة والعدالة |

المصدر: كارم فاروق الشويخ، « الدمج بين الجودة والحوكمة مدخل جديد لتحسين أداء الشركات » ، بحث مقدم ضمن مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية، خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، المنعقد في ديسمبر 2013، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ص131.

يتضح بذلك أن الهدف الأساسي من تطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والحوكمة معا في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم وتنظيم العلاقة بين أطراف الشركة وضبط الأداء بها ويحقق هذا الهدف خمس فوائد رئيسية مهمة وهي: (19)

- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول المرة وهذا يعني تقبل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات العميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل الشركة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، بالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل.
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ذلك أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.
- تنظيم العلاقة بين أطراف الشركة: وذلك من خلال مراعاة حقوق المساهمين والموردين وأصحاب المصالح والموظفين ومراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- ضبط أداء الشركة: وذلك من خلال ضبط الأداء والجودة للأفراد والعمليات والنظام والتطوير والتحسين المستمر.

3-2) أساليب الرقابة الحديثة في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة

تعد الحوكمة نظاما لإدارة الشركات والرقابة عليها، وفي ظل تبني نظام إدارة الجودة الشاملة ظهر عصر جديد للرقابة يتجه إلى تحليل الخطر وتحليل العمليات لتحقيق أهداف الشركة. وهذا يرتبط بمدخل حديثة للرقابة مثل التقييم المقارن والتقييم القياسي المتوازن والتقييم الذاتي وهذه المدخل توجه نحو التأكيد على جودة العمليات والتقارير عن الرقابة وتقييم الخطر لتحقيق التحسين المستمر للعمليات والأنشطة والوصول إلى رضا العميل ويتم تنفيذ هذه الأساليب بواسطة المراجع الداخلي وبمشاركة العاملين في فرق العمل. وهذا يختلف عن المنهج التقليدي للرقابة والذي يسمى بالتقرير المباشر للمراجعة والذي يهدف إلى قياس الربحية والتأكد على تطابق السياسات وقواعد وإجراءات العمل وفقا لما هو مخطط من خلال تنفيذ أساليب الرقابة الداخلية المحاسبية. وفيما يلي عرض لأهم أساليب الرقابة الحديثة:

3-2-1) أسلوب التقييم المقارن (Benchmarking)

هو " عملية مستمرة لقياس كفاءة الخدمة أو الإنتاج في الشركة ومقارنته بالمنافسين من الشركات المعروفة بالقيادة في نفس المجال".

من التعريف السابق يمكن استنتاج الهدف من التقييم المقارن في ظل نظام الجودة الشاملة للخدمات كما يلي:

- يهدف أسلوب التقييم المقارن إلى تحديد أفضل وسيلة لتحقيق الرقابة على نظام الجودة الشاملة للخدمات؛
 - إستراتيجية فعالة تقود إلى تحقيق التحسين المستمر في وظائف المراجعة الداخلية في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ويعد التقييم المقارن أداة للمقارنة ولقياس عمليات الشركات في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ويستلزم لتنفيذه مراجعة داخلية ذات كفاءة للرقابة على جميع العمليات اللازمة لتنفيذ نظام الجودة الشاملة ولتقود إلى التحسين المستمر كما يستلزم أيضا توفر مراجعين داخليين ذوي خبرة بنظم إدارة الجودة الشاملة.

3-2-2) أسلوب القياس المتوازن (Balanced Scorecard)

يعتبر أسلوب القياس المتوازن أحد الاتجاهات المعاصرة في الرقابة الإدارية الحديثة حيث ظهر هذا الأسلوب منذ عام 1992 ويستخدم لتقييم ورقابة الجوانب غير المالية مثل جودة الأداء والموارد البشرية والموقف التنافسي بالإضافة إلى الجوانب المالية الأخرى مثل الربحية، النمو والقيمة المضافة للمساهمين.

ويعتبر القياس المتوازن أسلوبا مناسباً لتحقيق الأهداف المخططة في تطبيق إستراتيجيات الجودة ورضا العملاء حيث أنه يتم تصميم إطار عمل الرقابة من وجهة نظر الشركة من خلال أربعة مجالات هي كما يلي:

- **المجال المالي:** يركز أسلوب القياس المتوازن على قياس نتائج الأعمال في كل من الأجل القصير والأجل الطويل ويهتم بمسببات هذه النتائج.
- **مجال العملاء والمستهلكين:** الاتجاه إلى إشباع احتياجات العملاء من خلال تحقيق التحسين المستمر والتطوير في وقت تقديم الخدمة وجودتها وتكلفتها.

- مجال العمليات التشغيلية الداخلية: إعادة صياغة إجراءات العمليات التشغيلية من خلال تحليل تلك العمليات إلى مجموعة الأنشطة المكونة لها ومراجعة نظام الرقابة عليها، وتحديد القيمة المضافة التي تساهم بها تلك الأنشطة في قيمة الخدمة استبعاد الأنشطة غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة إلى الخدمة المقدمة للعميل مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق التحسين المستمر.
 - مجال الابتكار والتعلم: عن طريق التدريب المستمر للتوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة.
- مما سبق يمكن القول أن أسلوب القياس المتوازن يعتمد على تحقيق الرقابة على نظام إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحقيق الفعالية للعمليات التشغيلية الداخلية وبمساعدة مقاييس الابتكار والتعلم مما يؤدي إلى إشباع احتياجات العميل الحالية والمتوقعة بالإضافة إلى الوصول إلى نتائج مالية جيدة.

3-2-3) أسلوب تأكيد الجودة (Quality Assurance)

- هو أحد أدوات الرقابة لتوفير التأكيد اللازم للمساهمين بأن أهداف الشركة قد تحققت في ظل مستوى معقول من الخطر وبأقل تكلفة.
- تعرف منظمة (AICPA) التأكيد بأنه " خدمة متخصصة تعمل على تحسين جودة المعلومات ووسيلة لمتخذ القرار". وهي تشمل جميع أنواع المعلومات (تأكيد جودة المعلومات المالية، تأكيد جودة المعلومات غير المالية وتأكيد جودة نظام مثل جودة نظام الرقابة الداخلية).
- وتتضمن عملية إثبات تأكيد الجودة ثلاثة مكونات أساسية كما يلي:
- الحصول على معلومات مرتبطة بالعمليات المطلوب تأكيدها مثل العمليات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية لتحقيق الجودة الشاملة؛
 - مراقبة وتحليل المعلومات التي سبق الحصول عليها بواسطة المراجع الداخلي والتأكد من مدى الثقة في الدفاتر والسجلات؛

- توصيل مخرجات التأكيد بواسطة المراجع إلى لجنة المراجعة أو الإدارة العليا.
- يوفر أسلوب تأكيد الجودة قدرا من الثقة لمتخذي القرار بأن نظام الرقابة الداخلية يمد بالتأكد المعقول وأنه قادر على كشف المصدقية والخطر في المجالات الآتية:
- خطر استخدام العاملين والموظفين للأصول في غير الغرض منها؛
- عدم حصول الشركة على حصة من السوق نتيجة استراتيجيات نظم العمل غير الواضحة؛
- عدم فاعلية عمليات الشركة نتيجة لضعف البيانات المستخدمة في اتخاذ القرار؛
- فقد العملاء والموردين لولائهم للمؤسسة على المدى الطويل؛
- عدم الثقة في البيانات التي تدها الشركة للجهات الخارجية.

3-2-4) أسلوب التقييم الذاتي (Control self assessment)

التقييم الذاتي للرقابة هو أداة فعالة تستخدمها الشركات لتحقيق التحسين المستمر لنظام الرقابة الداخلية وعمليات الشركة، وهي مبنية على أساس مفاهيم الرقابة وتستخدمها إدارة المراجعة الداخلية في تنفيذ أهدافها وكما تستخدم أيضا كأداة للتأكيد على جودة الرقابة الداخلية. وقد عرف معهد المراجعين الداخليين أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بأنه: " عملية يتم من خلالها اختيار وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية والهدف منها توفير التأكيد المعقول من أن جميع أهداف الشركة قد تم مقابلتها ".
من التعريف السابق يمكن استنتاج أهداف التقييم الذاتي للرقابة الداخلية على نظام إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- تقييم وإدارة الخطر من خلال الرقابة الداخلية بواسطة موظفي العمليات أو الأنشطة؛
- تقييم نطاق واسع من عمليات الشركة وتحديد مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق التحسين المستمر؛
- يعتبر أسلوب التقييم الذاتي للرقابة أحد الوسائل المتقدمة للرقابة الداخلية ويستخدم في تصميم الرقابة للتأكيد على رضا العميل؛

- يستخدم كمصدر لأدلة الإثبات في كثير من المراجعات الداخلية؛
- يدعم ويحفز الأفراد والعاملين للشعور بأن الرقابة هي مسؤولية كل فرد وهي لازمة لتحقيق أهداف الشركة. (20)

من العرض السابق تتضح العلاقة المباشرة بين كل من نظام إدارة الجودة الشاملة، المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية اللذان يعدان من الآليات الداخلية لنظام الحوكمة، هذا الأخير والذي من دون شك فإن دوره سيتعزز ويصبح أكثر فاعلية في ظل تبني نظام إدارة الجودة الشاملة فكما سبق الذكر فقد برزت أساليب رقابية جديدة يؤدي استخدامها إلى جانب الأساليب التقليدية إلى خلق نظام رقابي كفاء يتناسب مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية وهو ما من شأنه أن يعزز من نظام الحوكمة الذي يسعى في المقام الأول لخدمة الشركة باعتبارها المستفيد الأول من تطبيق هذا النظام .

3-3) آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على حوكمة الشركات

إن قيام إدارة الشركة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام الرقابة عليها سيساعد في ضمان مستويات أعلى لجودة النظم المطبقة بالشركة وجودة عملياتها ومنتجاتها النهائية، وهذا سيعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة نتيجة تحقيق حصة أكبر في السوق وتلبية رغبات المستهلكين، ويتفق ذلك مع أهداف حوكمة الشركات التي تعطي تأكيداً للمساهمين من أن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق المصالح للأطراف المتعاملة مع الشركة ومنها المستهلكين. (21)

زيادة على ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تسمح بزيادة إنتاجية الشركات وتحسين مستويات الأداء بها، حيث تمكنها من زيادة حركيتها ومرونتها في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها ما يدفع على القدرة نحو استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى زيادة ربحية الشركات. (22) ويتفق ذلك مع حوكمة الشركات التي تهدف لدعم الأداء الاقتصادي للشركات وتعظيم قيمتها وضمان بقائها واستمراريتها.

خلاصة:

من خلال هذه الدراسة تبين بأن إدارة الجودة الشاملة تمكن من تحقيق الرقابة على كافة الاقسام بالشركات، كما أن المقصد النهائي من هذا النظام هو الحفاظ على الشركات وضمان بقائها واستمرارها في ظل البيئة الشديدة التنافسية وانتشار الفساد المالي والإداري، الأمر الذي من شأنه أن يدعم حوكمة الشركات التي تسعى في المقام الأول لخدمة الشركة و تحقيق الصالح العام للمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين حيث نجد أن نظام إدارة الجودة الشاملة يركز بشكل كبير على العميل .

نتائج الدراسة:

من خلال العرض والمناقشة لتأثير تبني نظام الجودة الشاملة على تعزيز الحوكمة في الشركات الاقتصادية، تم التوصل لمجموعة من النتائج هي:

1. يتقاطع مفهوم نظام الجودة الشاملة مع مفهوم حوكمة الشركات في ما يتعلق بالإجراءات وفصل المهام الإدارية؛
2. لنظام الجودة الشاملة آثار على ضمان ممتلكات الشركة وهذا ما تسعى إليه حوكمة الشركات؛
3. يعزز نظام الجودة الشاملة مفهوم المسؤولية الإدارية والمساءلة وهذا ما تسعى إليه حوكمة الشركات؛
4. يعزز نظام الجودة الشاملة حماية المتعاملين مع المؤسسة وهذا ما تسعى إليه حوكمة الشركات؛
5. تهدف نظام الجودة الشاملة إلى تحقيق الشفافية وهذا ما تسعى إليه حوكمة الشركات؛
6. إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد وهذا ما تسعى إليه حوكمة الشركات.

توصيات الدراسة

- بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، هناك مجموعة من التوصيات التي التي نوصي بها وهي:
1. ضرورة توجيه الاهتمام بدرجة أكبر لنظام إدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقه بصورة أوسع في الشركات لما له من جدوى ومنفعة كبيرة تعود على الشركات؛
 2. السعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأن يتم فرض قوانين تجبر الشركات على الالتزام بها باعتبارها وسيلة فعالة لتحقيق النجاح للشركات؛
 3. العمل على نشر ثقافة ومفهوم نظام الحوكمة لدى كافة الشركات ما من شأنه أن يدعم تبني الممارسات التي تعزز هذا النظام؛
 4. عقد ورشات عمل وندوات مع تقديم حالات عملية لشرح الجوانب التطبيقية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعرضها على مسيري الشركات لإدراك مدى أهميتها وفعاليتها في التعزيز من حوكمة الشركات؛
 5. الاهتمام الأكاديمي بموضوع تأثير ادارة الجودة الشاملة على الحوكمة وذلك من خلال زيادة الدراسات والبحوث في هذا الموضوع.

الهوامش والمراجع

- (1) أحمد بن عشاوي، « إدارة الجودة الشاملة - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في الشركات السلعية والخدمية - »، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 24.
- (2) محمد عبد الوهاب العزاوي، « إدارة الجودة الشاملة »، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص 39.
- (3) محمود عبد الفتاح رضوان، « إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق » ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 23.
- (4) موسى اللوزي، « إدارة الجودة الشاملة » ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز-، المنعقد بشرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 مارس، 2004، ص 372.
- (5) عواطف ابراهيم الحداد، « إدارة الجودة الشاملة » ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 204.
- (6) محمد العيد ختيم، « إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الشركة- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز- »، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، غير منشورة، 2009، ص 6.
- (7) محمد سمير أحمد، « الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية»، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص 60-61.
- (8) حمدي عبد العظيم، « المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية » ، 2008، ص ص 8-9.
- (9) المرجع السابق ل خضير كاظم حمود، ، ص ص 80-82.
- (10) مدحت أبو نصر، « أساسيات إدارة الجودة الشاملة » ، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 69.
- (11) حسين عبد المطلب، « الحوكمة والامتثال في البنوك الاسلامية » ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، المجلد 21، العدد 3، سبتمبر 2013، ص 10.
- (12) مصطفى يوسف كافي، « الأزمة الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات » ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2013، ص 206.
- (13) حاكم محسن الربيعي، « حوكمة البنوك » ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 25.
- (14) Hélène Ploix, « Gouvernance d'entreprise », 2eme édition, Pearson Education, paris, France , 2006, PP16.
- (15) Thierry Wiedeman, « Développement durable et gouvernement d'entreprise »,   ditions d'organisation, France, 2003, PP107.
- (16) المرجع السابق ل مصطفى يوسف كافي ، ص 222.
- (17) محمد مصطفى سليمان، « حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية » ، مصر، 2008، ص ص 15-16.
- (18) طارق عبد العال حماد، « حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف) » ، الدر الجامعية، مصر، 2005، ص 3.
- (19) المرجع السابق ل طارق عبد العال حماد ، ص 47.

- (20) كارم فاروق الشويخ، « الدمج بين الجودة والحوكمة مدخل جديد لتحسين أداء الشركات » ، بحث مقدم ضمن مؤتمر حالة الحوكمة والادارة العامة في الدول العربية، خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، المنعقد في ديسمبر 2013، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ص 132.
- (21) المرجع السابق ل محمد سمير أحمد، ص 96-104.
- (22) محمد شحاته خطاب خطاب، « التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات»، ورقة عمل مقدمة ضمن الندوة الثانية عشر حول مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرون، المنعقد في ماي 2010، الرياض، ص 14 .
- (23) محمد محمود عبد الله النحوي، « أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية العامة الأردنية»، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، الأردن، 2013، ص 14.