



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في تخصص « المقاولاتية وإدارة المشاريع »

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)
على الأداء التجاري للمؤسسة
دراسة حالة قطب التوزيع سونلغاز (SPA SONEGAS) ورقة

تحت إشراف الأساتذة:

البرفسور أمقران مصطفى

الدكتور بركات عبد العزيز

من اعداد الطالبة:

كنوش باية



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف البروفسور / أمقران مصطفى، الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته العلمية القيمة، ونصائحه السديدة، ومتابعته المستمرة طيلة مراحل إنجاز هذا البحث، فكان لدعمه الأثر الكبير في إخراج هذا العمل في صورته الحالية.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ مساعد المشرف الدكتور / بركات عبد العزيز، على ما قدمه من ملاحظات بناءة وتوجيهات علمية قيّمة ساهمت في إثراء الدراسة وتحسينها.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، الذين ساهموا في تكويني العلمي والأكاديمي طوال سنوات الدراسة، وإلى جميع موظفي وإدارات مؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع ورقلة، على حسن الاستقبال والتعاون وتوفير المعطيات اللازمة لإتمام الجانب الميداني من الدراسة.

كما أتوجه بعظيم الامتنان إلى عائلتي الكريمة، وكل من قدّم لي الدعم والمساندة المعنوية طوال مسيرتي الدراسية.

وفي الأخير، أرجو أن يكون هذا العمل المتواضع إضافة علمية نافعة، والله ولي التوفيق.

الاهداء

إلى من كان دعاؤهم سندي في كل خطوة، ووجودهم مصدر قوتي وطمأنينتي.

إلى والديّ العزيزين، اللذين غرسا في نفسي قيمة الاجتهاد والصبر، وكانا دائماً
النور الذي يضيء طريقي، أهدي ثمرة هذا الجهد بكل حب وامتنان.

إلى عائلتي الكريمة، التي منحتني الدعم المعنوي والتشجيع المستمر طوال
مسيرتي الدراسية، وشاركتني لحظات التعب قبل الفرح.

إلى كل أستاذ علّمني حرفاً، وساهم بعلمه وتوجيهه في بناء مساري العلمي.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين رافقوني في هذه الرحلة الجامعية بكل ما حملته من
تحديات وتجارب جميلة.

وإلى كل من آمن بقدرتي على الوصول، وكان له أثر طيب في حياتي.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيةً أن يكون ثمرة علم نافع وجهد صادق.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري في مؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع ورقلة، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: التزام القيادة العليا، الإدارة بالبيانات والحقائق، والتحسين المستمر. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمحور حول مدى مساهمة هذه المبادئ في تحسين الأداء التجاري داخل المؤسسة محل الدراسة، في ظل التحولات التنظيمية والرقمية التي يشهدها قطاع توزيع الطاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، مع توظيف دراسة الحالة على مستوى مديرية توزيع ورقلة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الإطارات والموظفين الإداريين والتجاربيين، إضافة إلى إجراء مقابلات ميدانية مع عدد من المسؤولين، في حين تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري، حيث برز كل من التزام القيادة العليا والتحسين المستمر كأكثر الأبعاد تأثيراً، إلى جانب وجود دور مهم للإدارة بالبيانات والحقائق في دعم فعالية التسيير وتحسين جودة الخدمات التجارية. كما أظهرت النتائج أن التوجه نحو الرقمنة واعتماد الأنظمة المعلوماتية الحديثة ساهم في تعزيز سرعة معالجة المعلومات وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تسريع مشاريع التحول الرقمي، وتعزيز نظم المتابعة والتقييم، ودعم برامج التكوين المستمر، مع التركيز على تحسين جودة الخدمات التجارية ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء التجاري، سونلغاز ورقلة، التحسين المستمر، الرقمنة، الأداء المؤسسي.

Résumé

Cette étude vise à analyser l'impact de l'application des principes du management de la qualité totale sur la performance commerciale au sein de Sonelgaz – Direction de Distribution de Ouargla, en mettant l'accent sur trois dimensions principales : l'engagement de la direction générale, la gestion fondée sur les données et les faits, ainsi que l'amélioration continue. L'étude est partie d'une problématique centrale portant sur la mesure dans laquelle ces principes contribuent à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise étudiée, dans un contexte marqué par les transformations organisationnelles et numériques que connaît le secteur de la distribution de l'énergie.

Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, la méthode descriptive et analytique a été adoptée en raison de son adéquation avec la nature de l'étude, tout en recourant à l'étude de cas au niveau de la Direction de Distribution de Ouargla. Un questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte des données auprès d'un échantillon de cadres et d'employés administratifs et commerciaux. Des entretiens de terrain ont également été réalisés avec plusieurs responsables. Les données recueillies ont été traitées et analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS.

Les résultats de l'étude ont révélé l'existence d'un effet statistiquement significatif des principes du management de la qualité totale sur la performance commerciale. L'engagement de la direction générale et l'amélioration continue se sont distingués comme les dimensions les plus influentes. Par ailleurs, la gestion fondée sur les données et les faits joue un rôle important dans le renforcement de l'efficacité de la gestion et l'amélioration de la qualité des services commerciaux. Les résultats ont également montré que l'orientation vers la numérisation et l'adoption de systèmes d'information modernes ont contribué à accélérer le traitement des informations et à améliorer la coordination entre les différents services.

À la lumière des résultats obtenus, l'étude recommande d'accélérer les projets de transformation numérique, de renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation, de soutenir les programmes de formation continue, tout en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité des services commerciaux et le renforcement de l'efficacité de la performance au sein de l'entreprise.

Mots-clés : Management de la qualité totale, performance commerciale, Sonelgaz Ouargla, amélioration continue, numérisation, performance organisationnelle.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of implementing Total Quality Management (TQM) principles on commercial performance at Sonelgaz – Ouargla Distribution Directorate, with a focus on three main dimensions: top management commitment, management by data and facts, and continuous improvement. The study was based on a central research problem concerning the extent to which these principles contribute to improving commercial performance within the organization under study, in light of the organizational and digital transformations taking place in the energy distribution sector.

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted as the most appropriate method for the nature of the research, while a case study was conducted at the Ouargla Distribution Directorate. A questionnaire was used as the primary data collection tool and was administered to a sample of managerial, administrative, and commercial employees. In addition, field interviews were conducted with several officials. The collected data were processed and analyzed using the SPSS statistical software package.

The findings revealed a statistically significant impact of Total Quality Management principles on commercial performance. Top management commitment and continuous improvement emerged as the most influential dimensions, while management by data and facts also played an important role in enhancing managerial effectiveness and improving the quality of commercial services. The results further indicated that digital transformation and the adoption of modern information systems contributed to faster information processing and better coordination among the various departments.

Based on these findings, the study recommends accelerating digital transformation projects, strengthening monitoring and evaluation systems, supporting continuous training programs, and placing greater emphasis on improving the quality of commercial services and enhancing organizational performance within the institution.

Keywords: Total Quality Management, Commercial Performance, Sonelgaz Ouargla, Continuous Improvement, Digital Transformation, Organizational Performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الملخص بالعربية
	الملخص بالفرنسية
	الملخص بالإنجليزية
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
06	تمهيد
	المبحث الأول: الدراسات السابقة
07	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء التجاري
12	المطلب الثالث: دراسات أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على الأداء التجاري
	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها
20	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
	المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء التجاري للمؤسسة
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء التجاري
22	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء ومعايير صياغتها
23	المطلب الثالث: متطلبات نجاح مؤشرات الأداء التجاري
	المبحث الرابع: آليات تأثير الجودة الشاملة على الأداء التجاري
23	المطلب الأول: دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني: مساهمة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة
24	المطلب الثالث: أثر الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام
25	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتطبيقي
28	تمهيد

	المبحث الأول: الطريقة والأدوات (منهجية الدراسة)
29	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة قطب التوزيع سونلغاز ورقلة
34	المطلب الثاني: المنهجية المتبعة وإجراءات الدراسة الميدانية
35	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة (الإحصاء الوصفي)
38	المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: وصف وتحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
46	المطلب الثالث: وصف وتحليل مستوى الأداء التجاري في المؤسسة
	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج (الإحصاء الاستدلالي)
50	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
52	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر (الفرضية الرئيسية)
53	المطلب الثالث: مناقشة النتائج الميدانية
56	خاتمة الفصل الثاني
58	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
36	جدول رقم (01): نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة
38	جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية
42	جدول رقم (03): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة
43	جدول رقم (04): معيار تفسير المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي
43	جدول رقم (05): الإحصاء الوصفي العام لمتغيرات الدراسة
50	جدول رقم (06): تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل
21	الشكل رقم 01: النموذج الإحصائي للدراسة من إعداد الطالبة
26	الشكل رقم 02: هرم مبادئ إدارة الجودة الشاملة من إعداد الطالبة
39	شكل رقم (03): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
40	شكل رقم (04): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
41	شكل رقم (05): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

مقدمة

في عالمنا اليوم، تتغير بيئات العمل بسرعة كبيرة بسبب التطورات التكنولوجية، وزيادة المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء. هذا الواقع دفع المؤسسات إلى البحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها بشكل أفضل والحفاظ على استمراريتها. ظهرت إدارة الجودة الشاملة كفكرة إدارية مهمة تركز على تحسين الأداء بشكل مستمر، والاعتماد على البيانات لاتخاذ قرارات صحيحة، ودور القيادة في توجيه العمل نحو الأفضل.

هذه الطريقة تكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الخدمية التي تلعب دورًا استراتيجيًا، مثل مؤسسات قطاع الطاقة، التي تؤثر بشكل مباشر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية. نجاح هذه المؤسسات لا يعني فقط تقديم الخدمة بشكل مستمر، بل يتطلب أيضًا تحقيق توازن بين جودة الخدمة، وكفاءة الأداء، والاستدامة المالية، خصوصًا مع وجود تحديات تشغيلية وبيئية في بعض المناطق مثل المناطق الجنوبية.

في هذا السياق، تأتي مؤسسة سونلغاز – قطب التوزيع ورقلة – كمثال واضح على المؤسسات التي تواجه تحديات متعددة. فهي تحتاج إلى ضمان استقرار الشبكة الكهربائية، وتحسين توصيل المستحقات، وتقليل الفواقد، ورفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء. لذلك، أصبح من الضروري أن تعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها التجاري وتعزيز كفاءة التشغيل.

نظرًا لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف يؤثر تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة، مثل التزام القيادة العليا، والإدارة المبنية على البيانات، والتحسين المستمر، على الأداء التجاري داخل سونلغاز – مديرية توزيع ورقلة. هذا البحث يأتي من الحاجة إلى معرفة العلاقة بين أساليب الإدارة الحديثة ونتائج الأداء في بيئة تنظيمية لها خصوصيات ميدانية واقتصادية معينة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تجمع بين الجانب النظري الخاص بمفاهيم الجودة الشاملة، والجانب العملي المتعلق بواقع مؤسسة خدمية عامة، مما يساعد في تقديم تحليل يمكن أن يدعم صناع القرار ويوجه جهود التطوير داخل المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وما تفرضه من ضرورة تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الخدمية، برزت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يهدف لتعزيز مدى فعالية الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية. ويكتسي هذا التوجه أهمية خاصة داخل المؤسسات الطاقوية العمومية، بالنظر إلى حساسية الخدمات التي تقدمها وارتباطها المباشر بالحياة الاقتصادية والاجتماعية.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري لقطب التوزيع سونلغاز ورقلة؟

وللإحاطة بمختلف أبعاد الإشكالية، تفرعت عنها الأسئلة الفرعية التالية:

الإشكاليات الفرعية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام القيادة العليا على الأداء التجاري في مؤسسة سونلغاز – قطب التوزيع ورقلة؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالبيانات والحقائق على الأداء التجاري في مؤسسة سونلغاز – قطب التوزيع ورقلة؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء التجاري في مؤسسة سونلغاز – قطب التوزيع ورقلة؟

استناداً إلى الإشكالية المطروحة، وإلى ما قدمته الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة والأداء التجاري، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها ميدانياً:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الأداء التجاري في مؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع ورقلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضيات الفرعية :

1. الفرضية الفرعية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام القيادة العليا على الأداء التجاري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالبيانات والحقائق على الأداء التجاري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء التجاري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أهمية الدراسة: وتستمدّها من جانبين:

الأهمية العلمية (النظرية):

- موضوع إدارة الجودة الشاملة له وزن كبير على المستوى العالمي، والاهتمام به يتزايد بين المؤسسات والهيئات المختلفة. الأداء التجاري يعبر بوضوح عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاستراتيجية.
- الدراسة تقدم إطاراً نظرياً متيناً يركز على مبادئ الجودة الشاملة وأثرها بشكل خاص في المؤسسات الخدمية الاحتكارية مثل سونلغاز، التي تختلف طبيعتها عن المؤسسات التنافسية.
- كما تضيف هذه الدراسة للمكتبة الجامعية من خلال الربط بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة والأداء التجاري، وتحاول سد بعض الثغرات التي وجدت في الدراسات السابقة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تتجلى الأهمية العملية في تقديم نتائج وتوصيات ملموسة لمسيرى مؤسسة سونلغاز في ورقلة. حيث ستساعدهم الدراسة على التعرف على المبادئ الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التجاري، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وإحصائيات دقيقة لتحسين الأداء وتصحيح المسار.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- فهم كيف يتم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في سونلغاز ورقلة من وجهة نظر الموظفين.
- تقييم مستوى الأداء التجاري في المؤسسة.
- معرفة إذا كان هناك تأثير حقيقي لمبادئ الجودة على الأداء التجاري.
- تقديم اقتراحات لتعزيز تطبيق الجودة بما يخدم أهداف المؤسسة التجارية.
- قياس تأثير كل مبدأ من مبادئ الجودة مثل القيادة والبيانات والتحسين المستمر على الأداء التجاري بشكل منفصل.

أسباب اختيار الموضوع:

أولاً: الدوافع الذاتية

الرغبة في تعميق الفهم بمجال إدارة الجودة الشاملة، الذي يُعتبر أحد أهم التوجهات الإدارية الحديثة. تطبيق المعارف التي اكتسبها الباحث خلال دراسته في مجال المقاولاتية وإدارة المشاريع على الواقع العملي. تطوير مهارات متابعة وتحليل الأداء والجودة، بالإضافة إلى تحسين القدرات في التطوير التجاري.

ثانياً: الدوافع الموضوعية

أهمية الجودة في تحديد مستقبل المؤسسات الاقتصادية في ظل المنافسة العالمية الشديدة. حاجة المؤسسات المحلية، وعلى رأسها سونلغاز، لاعتماد معايير الجودة لضمان استدامة الأداء التجاري. المساهمة بشكل علمي في المكتبة الجامعية من خلال دراسة تطبيقية تربط بين الجودة كممارسة والأداء التجاري كنتيجة. ملاحظة وجود فجوة لدى بعض المؤسسات بين تبني شعارات الجودة والواقع التطبيقي، وتأثير ذلك على المبيعات ورضا العملاء.

منهجية الدراسة والمقاربة الإستمولوجية:

هذا البحث ينتمي إلى المنهج الإستمولوجي المقاربة الوضعية-الحديثة (Post-Positivism) الذي وضع معالمه الفيلسوف كارل بوبر، والذي يرى أن دراسة الظواهر التنظيمية يمكن أن تكون علمية وموضوعية، مع الاعتراف بأن المعرفة نسبية ومرتبطة بالسياق البشري والتنظيمي. بناءً على هذا، يُنظر إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التجاري كعلاقة قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، دون ادعاء اليقين المطلق أو التفسيرات الأحادية، بل تظل النتائج احتمالية ومؤثرة بسياق قطاع الخدمات الطاقوية في الجزائر.

مجال الدراسة

- الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز ناحية التوزيع ورقلة.
- الحدود الزمنية: من أبريل إلى ماي 2026.
- الحدود البشرية: العاملون بالمؤسسة.

هيكل البحث: للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة، وفصلين أساسيين، وخاتمة عامة، وذلك حسب التقسيم التالي:

➤ **الفصل الأول (الإطار النظري والمفاهيمي):** وخصص لضبط الأدبيات النظرية للدراسة، حيث تناول المبحث الأول ماهية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، بينما ركز المبحث الثاني على مفهوم الأداء التجاري ومؤشراته في المؤسسات الخدمية، لينتهي الفصل بمبحث ثالث يستعرض الدراسات السابقة وآليات التأثير المفترضة بين متغيرات الدراسة.

➤ **الفصل الثاني (الإطار الميداني والتحليلي):** وهو الجانب التطبيقي الذي استهدف مديرية التوزيع سونلغاز ورقلة؛ حيث تم في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، وخصص المبحث الثاني لعرض الإجراءات المنهجية (العينة، الأداة، والصدق والثبات). أما المبحث الثالث فقد تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة (الوصفية والاستدلالية)، ليختتم الفصل بمبحث رابع مخصص لمناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات.

➤ **الخاتمة العامة:** وتضمنت ملخصاً لأهم النتائج المتوصل إليها، واختبار الفرضيات بشكل نهائي، بالإضافة إلى تقديم مقترحات وآفاق للدراسات المستقبلية.

الفصل الأول:
الإطار النظري والدراسات السابقة

النجاح اليوم ما عاد يُقاس بعدد الموارد التي تمتلكها المؤسسات، بل بقدرتها على استغلال هذه الموارد بطريقة متكاملة تحقق التميز والاستمرارية.

من هنا، ظهرت إدارة الجودة الشاملة كطريقة حديثة تعيد ترتيب طرق وأساليب الإدارة، بالتركيز على تحسين العمليات وتقديم قيمة أفضل للعميل. وهذا ينعكس بدوره على الأداء التجاري، والذي أصبح المؤشر المعبر عن نتائج هذه الجهود. وبناءً على هذا الترابط، يهدف هذا الفصل إلى وضع الإطار النظري للمشكلة، بداية من مراجعة الدراسات السابقة، مروراً بتعريف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء التجاري، وأخيراً تحليل العلاقة بينهما كعلاقة تأثير متبادلة. ما يشكل قاعدة تفسيرية تساعدنا في فهم التطبيق العملي لاحقاً داخل قطب التوزيع- سونلغاز ورقلة. وعليه، تم تنظيم هذا الفصل في أربعة مباحث رئيسية كما يلي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء التجاري للمؤسسة.

المبحث الرابع: آليات تأثير الجودة الشاملة على الأداء التجاري.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا القسم استعراض أهم الدراسات الدولية التي تناولت تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التجاري (أداء الأعمال)، في قطاعات الطاقة والخدمات.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في دراسة (مونيشتش و آخرون، 2025)، تم التركيز على كيف يمكن لأنظمة إدارة الجودة، خاصة معايير ISO 9001 و ISO 50001، أن تساعد في تحسين كفاءة استخدام الطاقة الكهربائية وتقليل الفاقد الفني والانبعاثات الكربونية. جاءت الدراسة من منطلق التحدي الكبير بين زيادة الطلب على الطاقة وضغوط حماية البيئة، مع بحث دور جودة العمليات في تقليل الفواقد داخل شبكات الكهرباء.

استخدم الباحثون مراجعة شاملة للأدبيات وتحليل بيانات موجودة من تقارير صناعية، لفهم العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة كعوامل مؤثرة، وأداء التشغيل والكفاءة البيئية كعوامل متأثرة. ووجدوا أن تطبيق معايير الجودة يوفر نظاماً واضحاً يقلل من الاستهلاك والهدر في شبكات التوزيع. جودة العمليات نفسها تساعد على تقليل الأعطال الفنية، وبالتالي تقليل الفاقد. كما بينت النتائج أن الرقمنة في إدارة الجودة تسرع اكتشاف نقاط الضعف في توزيع الطاقة، مما يحسن الأداء التشغيلي ويضمن استدامة بيئية واقتصادية أفضل لشركات الكهرباء.

لكن عند النظر بتمعن، نلاحظ أن الدراسة تعتمد بشكل كامل على البيانات الثانوية والمراجعات الأدبية، دون إجراء تجارب ميدانية فعلية، وهذا يضع حدوداً على مدى قوة التحقق من النتائج. كما أن الدراسة تركز بشكل كبير على الجوانب الفنية والبيئية لكفاءة الطاقة، بينما تتجاهل بشكل واضح الجوانب التجارية مثل تحصيل الإيرادات وجودة العلاقة مع العملاء. وهنا يأتي دور الدراسة الحالية التي تحاول معالجة هاتين النقطتين معاً؛ فهي لا تقتصر فقط على تحليل الكفاءة التقنية وتقليل الفاقد الطاقوي، بل تتجه أيضاً لدراسة "الأداء التجاري" داخل مؤسسة سونلغاز في ورقلة. تستخدم الدراسة مؤشرات دقيقة مثل دقة الفوترة، تقليل الديون التجارية، وتحسين التحصيل، مما يضيف بعداً عملياً مهماً في بيئة صحراوية خاصة لم تُدرس مسبقاً في الأدبيات.

دراسة (عبد الرضا و فتحي، 2024)، فكانت تهدف إلى مراجعة شاملة ومنهجية لتطبيقات إدارة الجودة وتأثيرها على الأداء التنظيمي في قطاع النفط والغاز. انطلقت الدراسة من مشكلة واضحة: رغم أهمية الجودة في هذا القطاع الحساس، إلا أن هناك فجوة كبيرة بين النظريات والفوائد المتوقعة وواقع التطبيق المحدود. اعتمد الباحثان على منهج مكتبي شامل، بتحليل 99 مرجعاً علمياً من قواعد بيانات عالمية بين 2010 و 2023، بهدف تحديد العوامل الحرجة للنجاح والعلاقة بين ممارسات الجودة كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع.

وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً واضحاً لممارسات الجودة على الأداء عند تنفيذها بشكل فعال، مع التركيز على أن الالتزام من الإدارة العليا والتدريب المستمر هما الأساس في تحقيق النجاح. كما أشارت الدراسة إلى ندرة الأبحاث التي تربط الجودة بالأداء في شركات الطاقة مقارنة بقطاعات أخرى، مع وجود نقص كبير في الدراسات التي تتناول الجوانب التجارية وسلاسل الإمداد، مقارنة بالاهتمام الأكبر بالجوانب التقنية والهندسية.

وعند قراءة هذه الدراسة نقدياً، يتبين أنها ذات طابع نظري تجميعي، وتفتقر إلى التطبيق الميداني، كما أنها تركز على قطاع الاستخراج دون التطرق إلى قطاع التوزيع. ومن منظور المقارنة، تعتبر هذه الدراسة مرجعاً تأسيسياً مهماً، لكن البحث الحالي يتجاوزها من خلال تقديم دراسة ميدانية حديثة (2026) تركز على قطاع توزيع الكهرباء، مع إيلاء اهتمام خاص للأداء التجاري في بيئة مميزة.

أما دراسة (البوسعيدى و آخرون، 2021)، فكانت تهدف لتقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع النفط والغاز بسلطنة عمان، مع التركيز على تحديد العقبات التي تعيق تنفيذ هذه الفلسفة بشكل فعال. انطلقت الدراسة من مشكلة التحديات المستمرة في الحفاظ على الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي في قطاع الطاقة، وركزت على ثمانية أبعاد أساسية للجودة، منها القيادة، التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء.

استخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي، حيث جمع البيانات من خلال استبانة مفصلة وزعها على مجموعة من الموظفين والإداريين في شركات النفط والغاز في عمان. ثم حلل هذه البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية لتقييم مستوى تطبيق الممارسات الميدانية. أظهرت النتائج أن هناك التزاماً عالياً بمبادئ الجودة، خاصة في جوانب "القيادة" و"التركيز على العميل". كما بينت الدراسة أن هناك وعياً تنظيمياً قوياً بأهمية الجودة لتحسين الأداء العام والبيئي للمؤسسات. لكن، واجهت الجودة تحديات مثل "مقاومة التغيير" و"نقص التدريب المتخصص"، مما يصعب تحقيق جودة شاملة في بيئة العمل المعقدة لقطاع الطاقة.

عند النظر النقدي لهذه الدراسة، نجد أنها ذات طابع وصفي ولا تقيس العلاقة السببية بين المتغيرات. كما أنها تركز على التقييم دون التعمق في تحليل الأثر، مع اعتبار خصوصية البيئة العمانية من حيث أنظمة الحوكمة والإمكانيات المادية. بالمقارنة، تدعم هذه الدراسة الجانب التشخيصي، بينما يركز البحث الحالي على تحليل الأثر السببي لممارسات الجودة على الأداء التجاري في مؤسسة سونلغاز، مستخدماً أدوات إحصائية متقدمة.

في دراسة أجراها (بالاديني و آخرون، 2021)، تم التركيز على تحسين إدارة الطاقة في صناعة مواد البناء في كوبا، وهي دولة نامية. الهدف كان استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة. بدأت الدراسة من مشكلة واضحة: ضعف كفاءة استهلاك الطاقة في الصناعات بالدول النامية يؤثر سلباً على النمو الاقتصادي والاجتماعي. لذلك، رأى الباحثون ضرورة دمج مفاهيم الجودة مثل "التحسين المستمر" و"الضبط الإحصائي" لتقليل هدر الطاقة.

اعتمد الفريق على دراسة حالة في البيئة الصناعية الكوبية، واستخدموا أدوات جودة متنوعة. من بينها مخطط إيشيكاوا لتحليل أسباب الهدر، وخرائط التدفق لمتابعة استهلاك الطاقة. كما طوروا نموذجاً لتقييم مدى نضج إدارة الطاقة في المنشآت. النتائج كشفت عن أسباب رئيسية وراء ضعف كفاءة الطاقة، منها قلة الصيانة، التكنولوجيا القديمة، وضعف ثقافة الجودة. وأظهرت الدراسة أن تطبيق أدوات الجودة بشكل منهجي يساعد بشكل مباشر على تحسين استخدام الطاقة. بناءً على ذلك، قدم الباحثون إطار عمل عملي من أربع مراحل: التشخيص، التخطيط، التنفيذ، والتقييم.

عند مراجعة الدراسة بشكل نقدي، يلاحظ أن التركيز كان على الجوانب التقنية والعملية داخل المصانع فقط، دون النظر إلى البعد البشري أو الجانب التجاري، بالإضافة إلى عدم مراعاة خصوصية البيئة الاقتصادية في كوبا. وبالمقارنة، توفر الدراسة أساساً تقنياً جيداً لاستخدام أدوات الجودة لتحسين الأداء، لكن البحث الحالي يوسع المفهوم ويربط الجودة بالأداء التجاري في قطاع توزيع الطاقة.

في دراسة أجراها (كولواي و آخرون، 2022)، تم استكشاف كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل شركة البريد الإندونيسية (PT. Pos Indonesia)، كنموذج للمؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات. كانت المشكلة الأساسية التي حاولت الدراسة التعامل معها هي كيفية الحفاظ على القدرة التنافسية وتطوير الموارد البشرية وسط تزايد المنافسة في قطاع الخدمات. استخدم الباحثون المنهج الوصفي النوعي، وجمعوا البيانات عبر مقابلات شخصية، وملاحظات ميدانية، وتحليل وثائق من فرع الشركة في مدينة مانادو.

النتائج بينت أن الشركة تحرص على تطبيق مبادئ الجودة، خاصة فيما يتعلق بالتركيز على الزبون ومشاركة

الموظفين. وكان هناك نظام حوافز ومكافآت فعال ساعد في تسريع سير العمل وتقليل الأخطاء الإدارية. أظهرت الدراسة وجود حاجة واضحة لتطوير التركيز على العمليات وتحديث البنية التكنولوجية في المؤسسة .

إذا نظرنا بشكل نقدي، نلاحظ أن الدراسة اعتمدت فقط على المنهج النوعي دون قياس كمّي لتأثير هذه المبادئ. بالمقارنة مع دراسات أخرى، فهي تقدم وصفاً جيداً لطبيعة العمل في القطاع الحكومي، لكن لا توفر أرقاماً أو بيانات كمية لقياس الأثر الحقيقي.

في دراسة أخرى (مجد و آخرون، 2021)، كان التركيز على استكشاف أطر وممارسات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، بهدف بناء إطار نظري يعزز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية. بدأت هذه الدراسة من تساؤل حول الفجوة المعرفية في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي، مع البحث عن الأبعاد الرئيسية التي تساعد المديرين على تحسين الأداء في هذا المجال.

اعتمد الباحثون في دراستهم على منهج نظري تحليلي، حيث قاموا بمراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات الثانوية لبناء نموذجهم المقترح. وجدت نتائج الدراسة أن هناك عدة أبعاد أساسية تؤثر على جودة الخدمات، من بينها "دعم الإدارة العليا"، و"التركيز على الزبون"، و"التدريب". كما شددت على أن جودة الخدمات تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري وكفاءة العمليات الداخلية. وقد أظهر النموذج وجود علاقة قوية بين ممارسات الجودة الشاملة وتحسين الأداء التنظيمي، مما يوفر أساساً نظرياً متيناً للمؤسسات التي تقدم خدمات.

لكن عند النظر بتمعن، يظهر أن الدراسة تعتمد بشكل كامل على الجانب النظري دون إجراء تجارب ميدانية، كما أن نموذجها يبدو عاماً إلى حد ما. بالمقابل، تضع هذه الدراسة قاعدة نظرية جيدة، لكن الأبحاث الحالية إلى اختبار هذه الأفكار على أرض الواقع وفي بيئات عمل فعلية.

ومن وجهة نظر نقدية، يمكن ملاحظة أن الدراسة استبعدت البيانات المتطرفة، ما قد يؤثر على تمثيل الواقع بدقة، بالإضافة إلى أن القطاع المدروس يختلف عن غيره، مما قد يحد من تعميم النتائج.

أما دراسة (بارساماند، 2021)، فقد جاءت لقياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء شركات التأمين في إيران، حيث تسعى هذه الشركات لتعزيز تنافسيتها في اقتصاد نامي. المشكلة التي تناولتها الدراسة كانت الحاجة الملحة للمؤسسات الخدمية في الدول النامية لتبني معايير جودة عالمية تضمن نموها واستدامتها. ركزت الدراسة على دور أبعاد الجودة مثل دعم الإدارة، التركيز على العميل، والتعليم والتدريب كأدوات استراتيجية لتحسين الكفاءة. الباحثة استخدمت المنهج الكمي الوصفي، وجمعت البيانات عبر استبانة من الموظفين والمديرين، ثم طبقت أساليب إحصائية مثل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني مبادئ الجودة الشاملة وأداء الشركات التي شملتها الدراسة، خاصة أن "التركيز على العميل" و"التحسين المستمر" كانا من أهم العوامل التي تؤثر على النجاح. الدراسة أكدت أيضاً أن الجودة الشاملة تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة رضا العملاء، ما ينعكس إيجاباً على مكانة شركات التأمين في السوق.

عند النظر بتمعن في هذه الدراسة، يلفت الانتباه تأثير خصوصية البيئة الإيرانية على نتائجها، بالإضافة إلى عدم فصلها بين الأداء المالي والأداء التسويقي، حيث تم الجمع بينهما تحت مسمى عام هو "الأداء التنظيمي". من زاوية مقارنة، تقدم الدراسة إطاراً عاماً لقطاع خدمي يعتمد بشكل كبير على الثقة وجودة العلاقة مع الزبون، لكن البحث الحالي يسلط الضوء على الأداء التجاري داخل مؤسسة عامة جزائرية ذات طبيعة خدمية استراتيجية.

في دراسة أخرى (مجد و كاريامسيتي، 2020)، ركزوا على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق استدامة الأداء التنظيمي. بمقارنة بين قطاعي التصنيع والخدمات، وانطلقوا من سؤال مهم: ما هي العناصر الحاسمة التي تضمن

للمنظمة النجاح المالي والاستدامة على المدى الطويل في بيئة أعمال متغيرة؟ اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، بمراجعة أدبية منهجية استخلصوا خلالها 16 ممارسة أساسية للجودة، مثل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، والتي تؤثر بشكل مباشر على استدامة المنظمة.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق كبيرة في تأثير الجودة الشاملة بين قطاعي التصنيع والخدمات. فقد برهنت الجودة على فعاليتها كعامل رئيسي يدفع نحو تحسين الأداء والتميز في كل من القطاعين. وأكد التحليل أيضاً أن "الاستدامة التنظيمية" ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تقدم تطبيق مبادئ الجودة، خاصةً فيما يتعلق بالتركيز على العميل ومشاركة الموظفين، وهما عنصران لا يمكن الاستغناء عنهما في قطاع الخدمات.

لكن، عند مراجعة هذه الدراسة، يظهر أنها تتسم بطابع نظري عام، وتعامل قطاع الخدمات ككتلة واحدة دون التفصيل في مؤسسات مثل قطاع الطاقة. وإذا نظرنا إليها من زاوية مقارنة، فهي تقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن البناء عليه لتطوير أدوات قياس، إلا أن البحث الحالي يختلف بتركيزه على قطاع توزيع الكهرباء في الجزائر، مع إيلاء اهتمام خاص للأداء التجاري في بيئة صحراوية تتميز بخصوصيات اجتماعية ومناخية.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء التجاري

في دراسة (روزاك شيروكا و آخرون، 2022)، كان الهدف تقييم مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات في سوق الطاقة البولندي، مع تركيز خاص على العلاقة بين جودة الخدمة التي يراها العملاء ورضاهم العام وولائهم للشركة. بدأت الدراسة من فكرة أن تحرير سوق الطاقة زاد من المنافسة، مما جعل رضا المستهلك أمراً محورياً لاستمرارية الشركات. استخدم الباحثون منهجاً كمياً وصفيًا، وطبقوا الدراسة على عينة من 384 مستهلكاً عبر استبيان إلكتروني، معتمدين على نموذج (Servqual) لقياس الفجوة بين توقعات العملاء وما يحصلون عليه فعلاً، عبر خمسة أبعاد هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف.

النتائج أظهرت أن الاعتمادية هي العامل الأهم في رضا العملاء بقطاع الطاقة. كما بينت وجود فجوات سلبية في معظم أبعاد الجودة، حيث كانت توقعات العملاء أعلى من مستوى الخدمة التي يتلقونها. وأكدت الدراسة أن تحسين جودة الخدمة هو المفتاح لتعزيز الولاء وتحقيق ميزة تنافسية في سوق الطاقة اليوم. عند قراءة هذه الدراسة بنظرة نقدية، نرى أنها تركز بشكل كبير على النتائج الخارجية دون ربطها بشكل كافٍ بالعمليات الداخلية للجودة. كما أن السوق البولندي، بطبيعته التنافسية، يختلف كثيراً عن الأسواق التي تتميز بوجود متعامل تاريخي مهيم.

من هذا المنطلق، تقدم الدراسة الحالية إضافة مهمة، لأنها تربط بين المدخلات الداخلية للجودة والنتائج التجارية، مما يساعد في تكييف مفاهيم الجودة الشاملة داخل بيئة المؤسسات العامة الجزائرية، ويبرز أهميتها لتحسين الأداء التجاري حتى في غياب المنافسة المباشرة.

أما دراسة (ماجيرانج و آخرون ، 2023)، فقد ركزت على فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين في شركة نفط في مقاطعة باتانجاس بالفلبين، مع تقديم اقتراحات لاستراتيجيات مستدامة لتعزيز هذه العلاقة. انطلقت الدراسة من فكرة أن العمل في قطاع الطاقة ينطوي على مخاطر كبيرة، مما يجعل جودة الإدارة عاملاً أساسياً لضمان سلامة وإنتاجية الموظفين. استخدم الباحثون منهجاً كمياً وصفيًا بالاعتماد على عينة مختارة من 100 موظف، وحلّوا البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي وذو دلالة بين ممارسات الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، حيث تبين أن التركيز على العميل والتحسين المستمر هما العاملان الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الأداء. وقدمت الدراسة خطة عمل استراتيجية

تهدف إلى ترسيخ ثقافة الجودة لضمان استدامة الأداء العالي على المدى الطويل.

في القراءة النقدية لهذه الدراسة، يُلاحظ محدودية نطاقها في شركة واحدة، مما يضعف التعميم، إضافة إلى تركيزها على الأداء الوظيفي الداخلي فقط، دون ربطه بالمرجعات التجارية.

ومن منظور مقارن، توفر هذه الدراسة أساساً مهماً، في التأكيد على محوريات العنصر البشري في قطاع الطاقة، إلا أن البحث الحالي يتجاوزها بتحليل العلاقة بين الجودة والأداء التجاري في مؤسسة عمومية استراتيجية، كما يسهم البحث الحالي في نقل التحليل من القطاع الإنتاجي النفطي إلى قطاع الخدمات الطاقوية في الجزائر.

تناولت دراسة (فريحات و آخرون، 2023) تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات بمجمع الملك الحسين للأعمال في الأردن. ركزت الدراسة على ثلاث جوانب رئيسية: التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر، وقاست أثرها على الإنتاجية، رضا العملاء، والربحية. المشكلة التي واجهتها الدراسة كانت: كيف يمكن لهذه الشركات الصغيرة والمحدودة الموارد أن تعزز تنافسيتها وتضمن استمراريته ونموها. استخدم الباحثون منهجاً وصفيًا وتحليليًا يعتمد على البيانات الكمية، حيث شملت العينة 81 مديراً من 35 شركة ناشئة، وجمعت البيانات عبر استبيانات.

أظهرت النتائج أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُطبق بشكل كبير في هذه الشركات، مع وجود تأثير إيجابي واضح وذو دلالة إحصائية على الأداء بشكل عام، حيث كان ارتباط المتغيرات قوياً ($R = 0.758$)، والنموذج يفسر أكثر من نصف اختلافات الأداء بنسبة 57.5%. وبالتفصيل، كان لأبعاد "التركيز على العمليات" و"التحسين المستمر" الأثر الأكبر، بينما لم تظهر مشاركة العاملين تأثيراً ذو معنى في هذه العينة.

من جهة أخرى، كشف التحليل النقدي عن بعض التحديات، مثل سيطرة الشباب تحت سن 35 على القوى العاملة، وقلة الخبرة، بالإضافة إلى تمثيل نسائي منخفض نسبته 35.8%، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يعكس صعوبات في تطبيق الجودة داخل هذه الشركات الناشئة.

بالمقارنة، توفر هذه الدراسة فهماً جيداً لكيفية تطبيق إدارة الجودة في بيئات غير مستقرة نسبياً، رغم أن البحث ركز على مؤسسة عامة أكثر استقراراً وتأثير الجودة على أدائها التجاري.

أما في دراسة أخرى أجراها (سابل و آخرون، 2023)، فكانت تركيزهم على قياس تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مثل تمكين الموظفين، والتحسين المستمر، والإدارة المبنية على الحقائق، على الأداء العملي لشركات صناعة الملابس في منطقة سوكابومي بإندونيسيا. جاءت هذه الدراسة كرد فعل على التحديات الكبيرة التي يواجهها قطاع النسيج بسبب المنافسة العالمية، والتي تتطلب تحسين كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات. استخدم الباحثون المنهج الكمي، حيث وزعوا استبيانات على الموظفين وحلّلوا البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين الأداء في جوانب مختلفة مثل الإنتاجية، والجودة، والتكلفة، والتسليم، والمرونة. كما تبين أن تمكين الموظفين له أثر كبير على النتائج، وأن الإدارة القائمة على الحقائق تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة تساهم في تقليل التكاليف وتسريع التسليم. أما التحسين المستمر، فكان له دور أساسي في تقليل العيوب في التصنيع.

لكن، عند قراءة هذه الدراسة نقدياً، نرى أنها ركزت فقط على بعض جوانب الجودة، متجاهلة أبعاد مهمة أخرى قد تؤثر أيضاً على الأداء بشكل كبير. وهذه الدراسة، تقدم رؤية مقارنة مهمة، لكنها تعتمد على نموذج أوسع للجودة الشاملة، حيث تربط بين كفاءة الإدارة الداخلية والنتائج التسويقية للمؤسسة العامة بشكل مباشر.

أما دراسة (زينال و آخرون، 2021)، فكانت موجهة لتحليل كيف تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء

شركة إندونيسية تقدم خدمات تقنية في فحص وصيانة السفن. انطلقت الدراسة من سؤال مركزي: كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وسط منافسة شديدة؟ ركز الباحثون على أربعة جوانب للجودة: التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، والعمل الجماعي. جمعوا البيانات من 43 موظفًا باستخدام استبيانات، ثم حللوها بطرق وصفية وانحدار خطي متعدد لقياس قوة العلاقة بين ممارسات الجودة وأداء الشركة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وواضحة بين المتغيرات، حيث تبين أن تحسين ممارسات الجودة ينعكس مباشرة على الأداء المالي والتشغيلي بشكل إيجابي. ولفت الانتباه دور "العمل الجماعي" كعامل رئيسي يؤثر في جودة الخدمات التقنية المقدمة، مما يعزز رضا العملاء ويساعد في تحقيق الاستدامة والبقاء في السوق، وهذا يظهر كيف أن الجودة ليست مجرد نظام تقني بارد، بل استراتيجية إدارية متكاملة.

لكن عند النظر بشكل نقدي، نجد أن حجم العينة صغير نسبياً (43 شخصاً)، وهذا يقلل من إمكانية تعميم النتائج. كما أن القطاع البحري الذي شملته الدراسة يختلف بشكل كبير عن قطاع توزيع الطاقة، مما يطرح تساؤلات حول مدى تطبيق النتائج في سياقات أخرى. ومن جهة أخرى، تقدم الدراسة دعماً منهجياً جيداً باستخدام الانحدار الخطي، لكنها تظل محدودة مقارنة بأبحاث أخرى تغطي نطاقاً أوسع، مثل البحث الحالي الذي يركز على مؤسسة استراتيجية كبيرة مثل سونلغاز ورقلة. هذا البحث الأخير يدمج مؤشرات أداء دقيقة مثل رضا الزبائن وكفاءة التحصيل، ويأخذ بعين الاعتبار بيئة تشغيلية أكثر تعقيداً.

المطلب الثالث: دراسات المتعلقة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على الأداء التجاري

في دراسة قام بها (دوس سانتوس و آخرون، 2019)، ركزوا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قسم خدمة المشتركين الجدد بشركة توزيع الكهرباء في البرازيل. كانوا يهدفون لتحسين سرعة الخدمة وتقليل الشكاوى المتكررة. بدأوا الدراسة بسبب وجود مشاكل في الإجراءات الإدارية التي كانت تسبب تأخيراً في ربط المشتركين بالشبكة. بحثوا كيف يمكن للركائز الثلاث للجودة (المبادئ، العمليات، والروتين) أن تساعد في تنظيم العمل بشكل أفضل. استخدم الباحثون طريقة نوعية واستكشافية، حيث اعتمدوا على دراسة حالة ميدانية واستخدموا أدوات مثل مخطط إيشيكاوا ومخطط باريتو لتحليل أسباب ضعف الأداء، وصمموا خطط عمل باستخدام منهجية (5W2H).

النتائج بينت أن استخدام هذه الأدوات كان له أثر واضح في كشف العوائق التي تعيق سير العمل في أقسام خدمة العملاء. هذا ساعدهم على رسم خارطة طريق لتحسين العمليات اليومية. كما أظهرت الدراسة أن الالتزام بمعايير الجودة يقلل الأخطاء الإدارية التي تضر برضا المشتركين، ويسرّع استجابة المؤسسة لطلبات الخدمة.

لكن عند النظر للدراسة بعين نقدية، نلاحظ أنها اعتمدت فقط على المنهج النوعي دون دعم بالبيانات الكمية الدقيقة، كما اقتصر على عدد محدود من المشتركين الجدد. مقارنةً بذلك، البحث الحالي يعتمد على المنهج الكمي لقياس تأثير الجودة على الأداء التجاري بشكل أوسع، ويشمل تحليلاً أعمق في مؤسسة سونلغاز.

أما دراسة (أوكورو، 2024)، فقد بحثت العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء العملي في شركات النفط والغاز بولاية ريفرز في نيجيريا. انطلقت الدراسة من مشكلة التحديات التي تواجه هذه الشركات في تحقيق الكفاءة وخفض التكاليف التشغيلية في بيئة اقتصادية متقلبة. ركزت على دور ثلاثة أبعاد: "التركيز على الزبائن"، "التحسين المستمر"، و"إدارة العمليات"، كعوامل تؤثر على الاستقرار العملي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الدراسة على عينة من 60 مديراً يمثلون 20 شركة، حيث استخدم معامل ارتباط سبيرمان لتحليل قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات.

وأظهرت النتائج وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين ممارسات الجودة الشاملة وتحسين الأداء الميداني. كما بينت أن "التحسين المستمر" يلعب دورًا أساسيًا في تقليل التكاليف وهدر الموارد، في حين تسهم "إدارة العمليات" في رفع فعالية الشركات بشكل عام. وأوصت الدراسة بتحويل مفهوم الجودة من مجرد إجراءات مؤقتة إلى فلسفة عمل دائمة لضمان الاستدامة في بيئة قطاع الطاقة.

لما نقرأ هذه الدراسة بعين ناقدة، نلاحظ إنها ركزت بشكل كبير على الأداء الداخلي للعمليات، ولم تفصل في الجوانب التجارية الخارجية. كمان، البيئة اللي أجريت فيها الدراسة مختلفة من ناحية المكان والمؤسسات. من ناحية مقارنة، الدراسة دي مفيدة في الجانب المنهجي، بس بحثنا الحالي مهتم بالأداء التجاري في مجال توزيع الكهرباء، مع دمج مؤشرات زي التحصيل. كمان، بحثنا نقل الدراسة من شركات النفط إلى "مؤسسة توزيع" مثل سونلغاز، التي تتعامل مباشرة مع الناس العاديين، وهذا يغير طريقة تطبيق استراتيجيات الجودة بشأن تناسب قطاع الخدمات في جنوب الجزائر. أما دراسة (أنطونيوس و آخرون، 2020)، فركزت على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة ISO 9000، وكيف يؤثر كل منهما على الأداء التنظيمي في شركات الخدمات في البرتغال. السؤال الرئيسي كان: هل شهادات الجودة تعني فعلاً تحسين التنافسية والنتائج المالية إذا لم تكن هناك ممارسات حقيقية للجودة؟

اتباع الباحثين المنهج الكمي كان واضحاً، حيث جمعوا البيانات من خلال استبانة شملت شركات معتمدة وأخرى غير معتمدة. ثم عالجوا هذه البيانات إحصائياً باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ومعامل "إيتا" لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات. الدراسة كشفت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء الداخلي والعمليات، وكذلك في تعزيز رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية. لكن، على المدى القصير، لم تظهر هذه الممارسات تأثيراً مباشراً على الأداء المالي. من بين النتائج المهمة، تبين أن الشركات التي حصلت على شهادة (ISO) لم تحقق أداء أفضل من غيرها إلا إذا كانت تمارس مبادئ الجودة الشاملة بعمق، مما يشير إلى أن الشهادة وحدها لا تكفي لضمان النجاح.

لو نظرنا نقدياً، نجد أن الدراسة تركزت على بيئة أوروبية تنافسية تختلف كثيراً عن السياق الجزائري، كما تناولت قطاع الخدمات بشكل عام. بالمقابل، البحث الحالي يسلط الضوء على تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسة عمومية تحتكر السوق، ويبين كيف يؤثر ذلك على الأداء التجاري في قطاع الطاقة.

أما بالنسبة لدراسة (مسودة و الزموط، 2021)، فقد ركزت على دراسة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وإدارة العمليات، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر على الأداء المالي للشركات. كما اختبرت دور الثقافة التنظيمية كعامل معدل في هذه العلاقة. انطلقت الدراسة من مشكلة المنافسة الشديدة في قطاع النقل الأردني، واحتياج الشركات لتحسين مؤشرات مالية مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، لضمان بقائها واستمراريتها. استخدمت الباحثتان منهجاً كمياً جمع بين البيانات من الاستبيانات والتقارير المالية السنوية لشركات النقل المدرجة في بورصة عمان، مع تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح ودال إحصائياً لكل من دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وتمكين الموظفين على الأداء المالي. كما تبين أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين ممارسات الجودة والنتائج المالية. وفي المقابل، لم تُظهر إدارة العمليات والتحسين المستمر تأثيراً معنوياً مستقلاً في العينة التي تمت دراستها. هذه الدراسة تدعم المنهج الكمي، وتركز على ربط الجودة بنتائج رقمية واضحة. لكن ما يميز البحث الحالي هو تطبيقه على مؤسسة عمومية اقتصادية، ومحاولته لتكييف النموذج ليتناسب مع قطاع الطاقة في الجزائر.

في دراسة (عالم و آخرون، 2024)، حاول الباحثون استكشاف كيف يمكن دمج إدارة الجودة الشاملة مع الإدارة الاستراتيجية، والعملياتية، وإدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنظيمي. الدراسة انطلقت من فكرة وجود "جزر معزولة"

داخل المؤسسات، إذ تعمل الجودة بشكل منفصل عن الرؤية الاستراتيجية وكفاءة الأفراد. الباحثون بحثوا عن طريقة لتحقيق تكامل يجعل الجودة هي الرابط الأساسي في العمليات اليومية. استخدموا منهجاً نوعياً استكشافياً، من خلال مقابلات معمقة وتحليل وثائق إدارية لاستخلاص أبعاد هذا التكامل الوظيفي.

نتائج الدراسة بينت أن الجمع بين الجودة والموارد البشرية والاستراتيجية يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها. وأكدت أن ربط الجودة بالخطوة الاستراتيجية يساعد في تخصيص الموارد بشكل أفضل. كما وضحت أن دمج الجودة في العمل اليومي هو السر وراء رفع رضا العملاء، وأن العنصر البشري، مثل التدريب والثقافة التنظيمية، هو العامل الأساسي لتحويل إجراءات الجودة من مجرد روتين إلى نتائج ملموسة.

لكن عند النظر بشكل نقدي، نجد أن الدراسة تميل إلى الجانب النظري الوصفي، ويفتقر البحث إلى نموذج يمكنه اختبار العلاقات إحصائياً. كما أنها عامة ولا ترتبط بقطاع خدومي محدد. بالمقارنة، توفر هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً جيداً، لكن البحث الحالي يتخطاها من خلال استخدام طريقة كمية تعتمد على التحليل الإحصائي (SPSS) لقياس تأثير الجودة الشاملة على الأداء التجاري بشكل مباشر. بالإضافة إلى ذلك، يضيف البحث بعداً عملياً من خلال تطبيق النموذج على مؤسسة سونلغاز ورقلة، مما يتيح تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات يمكن قياسها، مثل فعالية التحصيل وجودة الخدمة التجارية. ودراسة (أحمد و آخرون، 2019)، فقد حاولت توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الأعمال في قطاع التصنيع بماليزيا، مع التركيز على دور الصيانة الإنتاجية الشاملة كعامل وسيط. انطلقت الدراسة من فكرة أن مجرد تطبيق الجودة الشاملة دون الاهتمام بالمتغيرات التقنية كالإنفاق على الصيانة قد يؤدي إلى نتائج غير واضحة حول مستوى الأداء. استخدم الباحثون المنهج الكمي، وجمعوا بيانات من 100 شركة تصنيع عبر استبانة، ثم حللوا البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

وأثبتت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي واضح على أداء الأعمال، لكن هذا التأثير يزداد قوة عندما تلعب الصيانة الإنتاجية الشاملة دور الوسيط، مما يحسن كفاءة المعدات والعمليات. وأكدت الدراسة أن الدمج بين الجودة والصيانة هو المفتاح لتحقيق تميز حقيقي على مستوى العمليات والنتائج المالية في الصناعات التي تعتمد بشكل كبير على المعدات.

لكن عند قراءة هذه الدراسة نقدياً، نلاحظ تركيزها على الأداء العام للأعمال، مع تجاهل الخصوصية التي تميز قطاعات الخدمات، وغياب التفصيل في العلاقة مع العملاء. وبالمقارنة، تدعم هذه الدراسة الفهم العام لكيفية تداخل الجودة مع الأداء، لكن بحثنا يركز بشكل أعمق على الأداء التجاري في قطاع الكهرباء، مع تحليل مؤشرات مثل التحصيل المالي وتقليل الفاقد التجاري.

أما دراسة (أحمد و آخرون، 2022) فكانت تهدف إلى استكشاف مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وقياس تأثير هذه الممارسات على أداء الأعمال من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

ركز البحث على كيفية معالجة ضعف الأداء وقلة الوعي الإداري في الشركات، مع محاولة استكشاف دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء من خلال رؤية شاملة تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية. استخدم الباحثون المنهج الكمي وجمعوا البيانات عبر استبيان شمل 130 شركة تصنيع، وتم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام تقنيات الارتباط والانحدار عبر برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية وواضحة بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وأداء الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط 0.64. كما بين التحليل أن تأثير الجودة يشمل جميع جوانب بطاقة الأداء المتوازن، مما يعني أن تطبيق الجودة لا ينعكس فقط

على الأرباح، بل يساهم أيضاً في تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وزيادة رضا العملاء، وتنمية القدرات البشرية والتنظيمية داخل المؤسسات.

لكن عند النظر بشكل نقدي، لوحظت بعض القيود، مثل تمثيل عدد محدود من القطاعات وتركيز الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة فقط، ما قد يقلل من إمكانية تعميم النتائج على المؤسسات الخدمية والتوزيعية. كما أن معدل الاستجابة في الدراسة قد يحد من تعميم النتائج على جميع الشركات في ماليزيا. وعلى صعيد مقارن، تدعم هذه الدراسة الجانب المنهجي، غير أن البحث الحالي يركز على مؤسسة عامة كبيرة، مع دمج مؤشرات الأداء التجاري في السياق التنظيمي للجزائر.

أما دراسة (الفينا و آخرون، 2022) فقد هدفت إلى معرفة كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة تكاليف الجودة والأداء الإداري، وكيف تنعكس هذه العوامل على أداء الشركة بشكل عام. كانت المشكلة الأساسية تدور حول مدى قدرة ممارسات الجودة في تقليل تكاليف الفشل والوقاية، وهل التحسن في الأداء الإداري يعمل كجسر ضروري لتحقيق النجاح التنظيمي الكامل. استخدم الباحثون المنهج الكمي، وطبقوا الدراسة على عينة مكونة من 100 شركة في إندونيسيا، مع تحليل المسارات بين المتغيرات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عبر برنامج Smart PLS.

أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً قوياً وواضحاً لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة التكاليف والأداء الإداري، حيث كان الأداء الإداري متغيراً وسيطاً أساسياً لتحويل مبادئ الجودة إلى نتائج ملموسة. كما بين التحليل الإحصائي أن النموذج الذي تم اختباره فسّر حوالي 88.9% من التباين في أداء الشركات، وهي نسبة عالية تعكس أهمية الجودة كعنصر استراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي.

عند مراجعة هذه الدراسة نقدياً، يُلاحظ تركيزها على تكاليف الجودة الداخلية المحاسبية، دون ربط واضح بالأداء التجاري الخارجي، كما أن شمول العينة لقطاعات مختلفة جعل النتائج تبدو عامة إلى حد ما. بالمقابل، وفي إطار مقارنة، تقدم هذه الدراسة قيمة في الجانب المالي، بينما يركز بحثنا الحالي على التأثير المباشر للجودة على الزبون والتحصيل في قطاع الكهرباء، حيث يُقاس النجاح ليس فقط بالكفاءة المالية الداخلية، بل بجودة العلاقة مع المشترك.

في دراسة قام بها (بوسو، 2019)، حاول الباحث فهم كيف تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً استراتيجياً في تحسين الأداء الإداري وتحقيق ميزة تنافسية في قطاع الطاقة المتجددة في رومانيا. السؤال الأساسي كان عن كيفية قدرة شركات الطاقة على الصمود وسط تغيرات تكنولوجية سريعة، ومدى تأثير الجودة في تميزها عن المنافسين. اعتمد الباحث على منهج كمي، واستخدم نموذج "إدوارد ديمينج" كنموذج نظري، وجمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على الموظفين والمديرين. تم تحليل هذه البيانات باستخدام تقنيات متقدمة مثل نمذجة المعادلة الهيكلية وطريقة المربعات الصغرى الجزئية عبر برنامج Smart PLS.

أظهرت النتائج أن "القيادة" هي المفتاح الأساسي لنجاح مبادرات الجودة، كما وجدت علاقة قوية بين جودة العمليات الداخلية وتحسين الأداء الإداري بشكل عام. كما أكدت الدراسة أن الالتزام المستمر بالتحسين يمنح شركات الطاقة ميزة تنافسية تدوم، ويرفع رضا أصحاب المصلحة بشكل ملموس.

لكن عند النظر نقدياً، نجد أن الدراسة ركزت بشكل كبير على الأداء الداخلي دون ربطه بالنتائج التجارية، كما أن البيئة التنظيمية في رومانيا تختلف بسبب القوانين الأوروبية الصارمة. من ناحية أخرى، تبرز أهمية الدراسة بالمقارنة مع بحثنا الحالي لأنها تتناول نفس قطاع الطاقة، لكننا ننقل من التركيز على الأداء الإداري إلى الأداء التجاري الميداني، خاصة في مجال توزيع الطاقة في الجزائر. وهذا يسمح لنا بفحص مدى توافق نماذج الجودة العالمية مع واقع منطقة الجنوب الشرقي الجزائري ورقلة، التي تواجه تحديات مناخية واجتماعية تؤثر على النتائج التجارية للطاقة.

في دراسة (أنطوني ، 2018)، حاول الباحث فهم كيف تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء مجموعة شركات "موكوانو" في أوغندا. ركزت الدراسة على ثلاث نقاط مهمة: مدى التزام الإدارة العليا، الاهتمام بالعميل، ومشاركة الموظفين بشكل كامل. بدأت الدراسة من سؤال مهم: أي من هذه الممارسات يمكن أن تساعد في حل مشكلة ضعف الإنتاجية وزيادة الهدر، خصوصاً في بيئات الدول النامية؟ استخدم الباحث طريقة وصفية تعتمد على جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفين في مستويات إدارية مختلفة، بهدف معرفة تأثير ممارسات الجودة على الإنتاجية، الحصّة السوقية، ورضا العملاء.

كانت النتائج واضحة وصريحة، حيث وجد أن التزام الإدارة العليا هو العامل الأساسي لنجاح مبادرات الجودة. كما تبين أن التركيز على العميل يساعد بشكل كبير في استعادة الحصّة السوقية وتقليل شكاوى الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، أظهر التدريب المستمر للموظفين أثراً إيجابياً في تقليل الوقت الضائع وتحسين كفاءة العمليات، مما أدى لتحسن الأداء العام للشركة. لكن، عند النظر للدراسة بشكل نقدي، نجد أن حجم العينة صغير نسبياً (60 شخصاً) مقارنة بحجم الشركة، وهذا قد يؤثر على دقة النتائج. كما أن الدراسة تمت في قطاع خاص، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على المؤسسات الحكومية. بالمقابل، تقدم الدراسة دعماً مهماً للقياس الكمي للأداء، لكن البحث الحالي يركز على اختلاف مهم: الانتقال من هدف الربح التنافسي إلى تحسين الأداء في مؤسسة عامة، مع التركيز على جودة الخدمة، كما في حالة سونلغاز ورقلة.

في دراسة (الجبوري و العازمي، 2016)، حاول الباحثان فهم تأثير تطبيق فلسفتي إدارة الجودة الشاملة وطريقة "كايزن" للتحسين المستمر على كفاءة عمليات الصيانة في قطاعات الكهرباء والماء. بدأوا الدراسة من مشكلة واضحة: ارتفاع تكاليف الصيانة وكثرة الأعطال الفنية. كان الهدف معرفة ما إذا كانت هذه الفلسفات الإدارية الحديثة قادرة على تقليل هدر الموارد وتحسين الأداء العام لخدمات حيوية مثل الكهرباء والماء. اعتمد الباحثان على منهج كمي تحليلي، وابتكروا استبياناً للمقارنة بين أثر الفلسفتين بعد تجربة استمرت ستة أشهر، ثم حللوا البيانات باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة كانت فعالة جداً في تنظيم العمل الإداري والفني، حيث أعرب 65% من الموظفين عن تفضيلهم لهذا النهج في قطاع الكهرباء. كما وجدوا علاقة قوية بين تطبيق الجودة وتقليل الوقت الضائع أثناء الصيانة. من جهتها، ساعدت فلسفة "كايزن" في إحداث تحسينات ميدانية صغيرة لكن متواصلة، مما أدى إلى خفض ملحوظ في التكاليف التشغيلية.

لكن عند النظر بتمعن للدراسة، نلاحظ أنها ركزت بشكل كبير على الجوانب التقنية المتعلقة بالصيانة، بينما أغفلت الجانب التجاري وتأثيره على المشتركين. بالمقارنة، يتقاطع بحثنا الحالي مع قطاع الكهرباء، لكننا نركز أكثر على الأداء التجاري، مثل التحصيل والشكاوى وجودة الخدمة، بدلاً من الأداء التقني.

أما دراسة (كروز، 2019)، فقد حاولت قياس التأثير التجريبي لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. استندت الباحثة إلى "النهج القائم على الكفاءات" لتحليل كيف يمكن للمنظمات تطوير قدراتها المميزة. بدأت الدراسة من سؤال جوهري: هل تسهم ممارسات الجودة كعامل مستقل في خلق "كفاءات تنظيمية مميزة" تضيف قيمة حقيقية وتحسن الأداء الكلي للمنظمة، مما يضمن لها تفوقاً تنافسياً؟ استخدمت الباحثة منهجاً كمياً استنتاجياً، وطبقت الدراسة على مجموعة من شركات قطاع الخدمات، وعالجت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تبني ممارسات الجودة الشاملة ليس مجرد إجراء تقني، بل أسلوب حياة تنظيمي يساهم في بناء قدرات فريدة يصعب تقليدها، وهذا بدوره يحسن الأداء العام للأعمال. وأكد التحليل وجود علاقة إيجابية وقوية بين الكفاءات الناتجة عن تطبيق الجودة وبين مستويات الأداء في المؤسسات المدروسة.

لكن عند مراجعة الدراسة بشكل نقدي، نلاحظ أن الإطار النظري كان عامًا جدًا، ولم يتم تخصيصه لقطاع الطاقة أو للمؤسسات العامة. كذلك، الدراسة تمت في بوليفيا، وهي بيئة تختلف كثيرًا في ظروفها عن الجزائر. وعند المقارنة، تعطي هذه الدراسة خلفية نظرية جيدة عن الكفاءات التنظيمية، لكن بحثنا الحالي يركز على كيفية تحويل هذه الكفاءات إلى أداء تجاري ملموس داخل مؤسسة عامة تحتكر السوق، مع مراعاة خصوصية الخدمة العامة والمسؤولية الاجتماعية في البيئة الصحراوية في الجزائر.

في دراسة (واغيمين و آخرون، 2019)، حاولوا فهم العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين في قطاع البترول بإندونيسيا. كانوا مهتمين بكيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تلعب دور الوسيط بين القيادة والأداء. بدأت الدراسة من مشكلة واضحة: رغم وجود استراتيجيات للقيادة، لم يكن هناك تحسن ملموس في أداء الموظفين. لذلك، بحثوا كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تتحول إلى أداء واقعي من خلال تبني ممارسات الجودة كدافع رئيسي. استخدم الباحثون المنهج الكمي، وجمعوا بيانات من 103 موظفًا في شركة بترول، وحلّوا النتائج باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وبرنامج SPSS. النتائج أظهرت أن القيادة لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الموظفين، لكن هذا التأثير يزداد بشكل كبير عندما يُضاف دور ممارسات الجودة الشاملة. إذ تبين أن الجودة الشاملة تعمل كوسيط جزئي ومعنوي، مما يجعلها الأداة التي تحول توجهات القادة إلى إنتاجية والتزام وظيفي ملموس.

لكن إذا نظرنا للنقد، نلاحظ أن الدراسة ركزت فقط على أداء الموظف دون ربطه بالأداء التجاري للمؤسسة، كما أن حجم العينة صغير مقارنة بقطاع ضخم مثل البترول.

بالمقابل، الدراسة الحالية تضيف بعدًا إنسانيًا مهمًا، لكنها تذهب أبعد من ذلك عبر قياس الأداء التجاري للمؤسسة ككل. كما أنها تنتقل من قطاع البترول الذي يعتمد على الإنتاج إلى قطاع توزيع الكهرباء والغاز، الذي يتسم بطابع خدمي وتجاري مباشر مع الجمهور.

أما دراسة (شان و أحمد و نور، 2016)، كانت تبحث عن دور "الابتكار" كوسيط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الأعمال. بدأوا بفكرة إن الالتزام التقليدي بمعايير الجودة غير كافٍ لوحده ليحقق أداء مميز في بيئة تنافسية حديثة. ليروا كيف يتحول مفهوم الجودة لنتائج فعلية من خلال تبني ثقافة الابتكار كجسر يربط بين الجودة والأداء. استخدموا منهج مراجعة أدبية لإطار مفاهيمي يربط بين الجودة، والابتكار، والأداء.

النتائج أظهرت إن ممارسات الجودة الشاملة بتخلق بيئة مناسبة تدعم الابتكار سواء في العمليات أو المنتجات. المؤسسات التي تطبق الجودة عندها فرص أفضل لتطوير أفكار جديدة. والابتكار يعمل كوسيط قوي لتأثير الجودة على الأداء التنافسي والمالي، ويحسن من كفاءة المنظمة وقدرتها على مواكبة تغيرات السوق.

لو قرأنا الدراسة بشكل نقدي، سنجد أنها نظرية بشكل كبير وغياب تطبيق ميداني، وتتناول أداء الأعمال بشكل عام من غير تركيز على قطاع الطاقة. بالمقابل، دراستنا تقدم أساس مفاهيمي جيد، لكنها تتعدى لاختبار ميداني داخل مؤسسة سونلغاز في ورقلة، وتركز على تحويل الجودة لأداء تجاري يمكن قياسه.

أما دراسة (واسان و آخرون، 2022)، فقد ركزت على تقييم دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الاستدامة والأداء داخل الشركات التصنيعية في باكستان. انطلقت من مشكلة حول كيفية تحقيق توازن بين الربح والمسؤولية الاجتماعية والبيئية في بيئة صناعية متغيرة. اعتمد الباحثون على منهج كمي وصفي، وجمعوا بيانات من 182 متخصصاً عبر استبيانات، ثم استخدموا نمذجة المعادلات الهيكلية وبرنامج Smart PLS، لتحليل أثر ممارسات الجودة مثل القيادة وإدارة الموارد البشرية والعمليات على الأداء والاستدامة.

وأظهرت النتائج أن جميع ممارسات الجودة الشاملة كان لها تأثير إيجابي وملموس على الأداء، مع بروز القيادة

و"إدارة العمليات كأقوى المحركات نحو الأداء المستدام. كما أكدت الدراسة أن الجودة الشاملة لا تقتصر على تحسين المؤشرات المالية فقط، بل تلعب دوراً أساسياً في تقليل الهدر وزيادة كفاءة الموارد، مما يضمن استدامة المنظمة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معاً.

لكن عند قراءة هذه الدراسة نقدياً، يُلاحظ تركيزها على القطاع الصناعي التقليدي، وتجاهلها لتأثير التحول الرقمي على ممارسات الجودة. كما أن طبيعة العمليات الصناعية تختلف بشكل واضح عن بيئة توزيع الطاقة، مما قد يؤثر على تطبيق النتائج بشكل مباشر في هذا القطاع. تقدم لنا إطاراً مفيداً لفهم كيف ترتبط الجودة بالاستدامة، لكن البحث الحالي يركز بشكل أدق على الربط بين الجودة و"الاستدامة التجارية" في قطاع الكهرباء. الهدف هنا هو تحسين تحصيل الإيرادات وتقليل الديون التجارية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة الصحراوية في جنوب الجزائر، التي تفرض تحديات تشغيلية ومؤسسية مختلفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لو نظرنا عن قرب للأبحاث السابقة، نرى اتفاق واضح على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات في كل المجالات. لكن أغلب الدراسات ركزت على القطاعات الصناعية والخدمات التكنولوجية مثل الاتصالات والبنوك، ولم تهتم كثير بقطاع توزيع الطاقة، خصوصاً في الدول النامية. كما اقتصر معظمها تعامل مع مفهوم الأداء بشكل عام أو مالي، دون غوص في تفاصيل النشاط التجاري الذي يدعم المؤسسات العامة المحتركة. ومن ناحية المنهجيات، أغلب الدراسات كانت نظرية أو اعتمدت على بيانات من بيئات مستقرة، مما يحد فهمنا لكيفية تعامل هذه الأنظمة مع ظروف جغرافية ومناخية صعبة.

وتأتي هذه الدراسة لتعالج النقاط الثلاث التالية:

أولاً، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على الأداء العملي والاستراتيجي، إنا نركز على العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء التجاري تحديداً، في تحصيل الأموال، معالجة الديون، ودقة الفواتير في مؤسسة عمومية كسونلغاز، وهو الجانب الذي لم يلق اهتمام كافي في التحليل الإحصائي.

ثانياً، وجود نقص واضح في الدراسات الميدانية الكمية المختبرة تأثير الجودة في مناطق تواجه تحديات مناخية واجتماعية واقتصادية، وهو السبب الذي دفعنا لاختيار قطب التوزيع ورقلة، حيث الظروف الجوية الصعبة والاستهلاك العالي في الصيف يؤثر بشكل كبير على الأداء التجاري، فنتائجها ستكون مرجع مهم محلياً.

وأخيراً، الدراسة تأتي في وقت مؤسسة سونلغاز تخوض فيه تحول رقمي وهيكل كامل (عدادات ذكية، دفع إلكتروني)، وفي حين الدراسات القديمة توقفت على الطرق التقليدية للجودة، ننظر لمبادئ الجودة الشاملة في تحسين الأداء التجاري في ظل التكنولوجيا الجديدة لعام 2026، ما يقدم نظرة حديثة تتخطى النماذج القديمة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

في هذا المبحث، نحاول توضيح المفاهيم الأساسية لهذا النهج الإداري، من خلال استعراض طبيعته ومبادئه الأساسية، وكذا تحديد ما يلزم لتطبيقه بشكل صحيح. والهدف هو بناء قاعدة نظرية تساعدنا على فهم الدور المهم الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها

الخبراء والمنظمات الدولية نظروا إلى إدارة الجودة الشاملة من زوايا مختلفة، وهذا يعكس غنى هذه الفلسفة وعمقها. بعضهم ركز على الجانب الإداري والعملي، بينما رأى آخرون أنها أداة لتحقيق التميز المنافس وإرضاء العميل.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر (عالم و آخرون، 2024) إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية شاملة، وتأسيساً قوياً في الإدارة الحديثة، تركز على التحسين المستمر، والتركيز على العميل، وإشراك الموظفين لتعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها. (أنطوني، 2018) هذا النهج الإداري يقوم على الجودة، ويشرك كل أعضاء المنظمة، ويهدف لتحقيق النجاح الطويل الأمد عبر رضا العملاء، وتوفير منافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع. (واسان و آخرون، 2022) هي استراتيجية متكاملة تهدف إلى التميز من خلال تحسين العمليات باستمرار، وإشراك الجميع داخل المنظمة لتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء.

ومما سبق، نخلص أن إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية وإدارة استراتيجية تسعى للتميز المستدام، تعتمد على التزام الإدارة العليا، وتمكين وتدريب الموظفين، وتحسين العمليات باستمرار، لتقديم قيمة تتجاوز توقعات العملاء وتتماشى مع الأهداف الإستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمة.

نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

ارتبط مفهوم الجودة الشاملة، ارتباطاً وثيقاً بالوجود الإنساني، واستمر تطوره مع تطور الحضارات الإنسانية، إذ مر بمراحل وتطورات عديدة، هي كالتالي:

- 1. مرحلة ما قبل التقنين العلمي:** اعتبرت الجودة في هذه المرحلة، قيمة سامية تشيد بها الشرائع السماوية، كما أنها لم تكن تقتصر على الإنتاج والعمل، وإنما في مختلف مجالات الحياة.
- 2. مرحلة الفرز:** ويصطلح لها مرحلة العامل، إذ كانت الجودة فيها مهمة العامل، واقتصرت على فصل الوحدات الإنتاجية المعيبة عن تلك الغير معيبة، كما كانت المحاكم هي المسؤولة عن مبادئ وأنظمة العمل، والعمال مسؤولون عن أسس الجودة.
- 3. مرحلة الإشراف:** في هذه المرحلة انتقلت مهمة الجودة ومتابعتها للملاحظ، ونتيجة فصل التخطيط عن الرقابة، وعملاً بمبدأ التخصص لفردريك تايلور، وتمثلت مهامه في تقييم مدى ملاءمة مخرجات العمليات للمعايير، والتي يتم قياسها بكمية المخرجات في فترة معينة.
- 4. مرحلة الفحص والتفتيش:** خلال الحرب العالمية الأولى كانت متابعة الإنتاج أكثر تعقيداً، حتى أن الملاحظ لم يعد قادراً على تحمل مسؤوليتها، لدى ظهر مصطلح الفاحصين، وأضافت الشركات حينها أقسام خاصة بالفحص مستقلة تماماً عن أقسام الإنتاج، ما ساهم في ظهور أجهزة التفتيش والاختبار، واعتمدت الجودة على الفحص بالعينة؛ لتصحيح الوحدات المنتجة المعيبة.

5. **مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة:** ويطلق لها مرحلة ضبط الجودة، إذ يسعى فيها مراقبو الجودة إلى منع حدوث الأخطاء، أي لم تعد مجرد فصل المنتج المعيب، والحرص على مطابقته للمعايير، بل امتدت لكل من متابعة جودة الأداء وتصميم المنتج.

6. **مرحلة تأكيد الجودة:** تسمى مرحلة ضمان الجودة، امتدت من ثلاثينيات القرن العشرين الميلادي حتى الستينيات، نتجت عن زيادة في عيوب المنتجات المدنية، والعسكرية في العشرينيات، شهدت ظهور برامج عدة لزيادة منع الأخطاء، مثل برنامج المعيب الصفري لفيليب كروسبي، لضمان صحة الأداء من أول مرة.

7. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** تعود هذه المرحلة لابتكار فيجنوم، مصطلح المراقبة الشاملة للجودة، انطلاقاً من مصطلح الجودة على نطاق المنظمة ككل، لليابانيين سنة 1955، إذ حث على اتباع أسلوب لا أخطاء، بدلاً لمستويات السماح، التي تسمح بوجود نسبة من الوحدات المعيبة، وفي سنة 1962، ظهر مصطلح حلقات الجودة، كمدخل لتطبيق مراقبة الجودة الشاملة، كما ساهم ديمنج سنة 1985، بتأكيد دور القيادة العليا في تعزيز ثقافة الجودة، والالتزام بتدريب العاملين لضمان التحسين المستمر للأداء، وبذلك تبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

8. **مرحلة إدارة جودة الحياة:** هذه المرحلة من ثمانينيات من القرن العشرين الميلادي، إلى وقتنا هذا، حيث برزت أهمية تطبيق الجودة في مختلف المجالات الخدمية إلى جانب المجالات الإنتاجية، كالخدمات الصحية، والتعليمية، والرقابة البيئية، كما انتشرت اتجاهات حديثة مستحدثة وهي جودة الحياة، وجودة بيئة العمل. (الباعود، 2024) (الغامدي، 2021)

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في مختلف النواحي مناخاً، وأرضية مناسبين، بمثابة القاعدة التي يرتكز عليها، داخل وخارج المؤسسة، حيث تضمن إمكانية التطبيق. وتشكل أهم مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- ✓ الاقتناع التام لقيادة المؤسسة، عند تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، وتقديم أساليبها في الاستراتيجيات.
- ✓ الحرص على نشر هذه القناعة، التوعية والالتزام بها، بين الجميع في المؤسسة.
- ✓ تحديد الأهداف بشكل ذكي، من الخطط المفصلة إلى للتنفيذ، مع تحديد الهيكل الملائم، الموارد والإجراءات التنظيمية اللازمة لتطبيق هذا النظام، وذلك بنشرة تعريفية إرشادية، تتضمن رؤية، رسالة وأهداف كل قسم ومدى التزامه بها.
- ✓ بناء المناخ والثقافة التنظيميين، الخاصة بالجودة في المؤسسة، ما يتيح للأفراد المشاركة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات بحرية، واعتبارها قاعدة أساسية في العمل.
- ✓ التوافق بين الأهداف، والعمليات من خلال ربطها بتوجهات، وسياسات المؤسسة.
- ✓ اعتماد استراتيجيات، وأساليب إدارة الجودة الشاملة، المناسبة لطبيعة عمل المؤسسة، توافق وتواكب التطورات التكنولوجية، وتنمي الكفاءات الضرورية للعمل.
- ✓ التركيز على متطلبات سوق العمل، ومتسايرة التغيرات المتسارعة فيه، والانفتاح على المحيط الاجتماعي، والاقتصادي.
- ✓ التطوير والتحسين المستمر، حيث لا يقتصر النظام على نتائج العمليات، والالتزام به، بل يستمر في البحث عن أفضل الطرق، والمنهجيات التي تضمن بها الاستمرار، والمنافسة. (مطاطلة و عبد النوري، 2020)

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

عندما نتحدث عن إدارة الجودة الشاملة، لا نتحدث فقط عن فكرة أو شعار، بل عن مجموعة من المبادئ والقيم التي

تتحول إلى سلوك يومي داخل المنظمة. هذه المبادئ تشكل الأساس الذي يجعل الجودة حقيقة ملموسة وليس مجرد كلام. هي التي تبني ثقافة تنظيمية مرنة تستطيع التعامل مع التغيرات وتضمن استمرارية النجاح.

مبدأ الالتزام القيادي:

في قلب كل نجاح في الجودة، تجد الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الكبرى. هم من يرسمون الرؤية ويضعون الأهداف والسياسات التي تحرك المنظمة نحو الأفضل. دورهم لا يقتصر على توفير الموارد فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل فهم عميق لتقنيات الجودة، ونشر هذه الثقافة بين الجميع داخل المؤسسة. الالتزام الحقيقي يعني أن نرى الجودة تتجسد في كل عمل يومي، وأن تكون جزءاً من طريقة التفكير والسلوك.

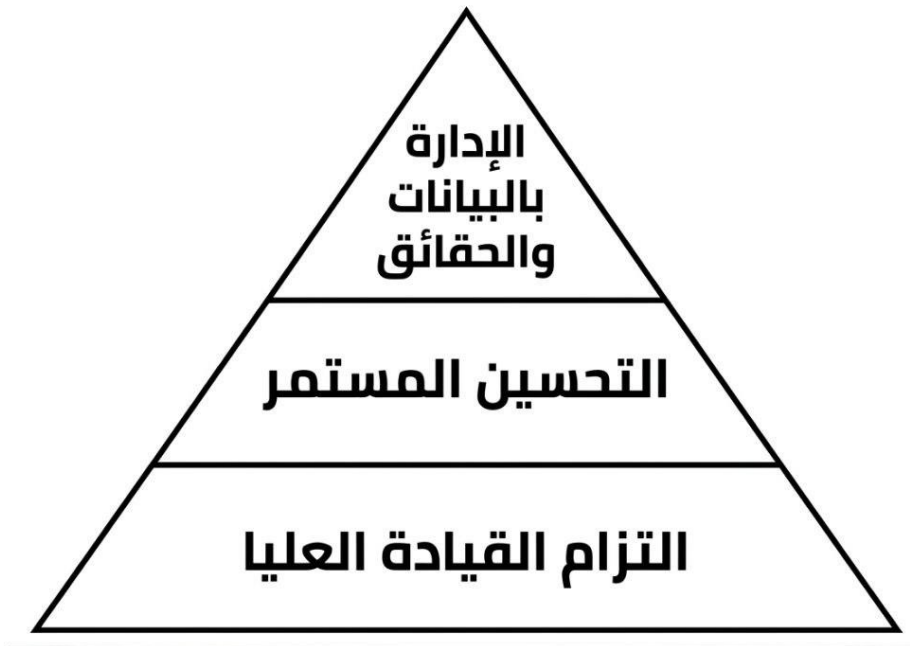
مبدأ الإدارة بالبيانات والحقائق:

القرارات في إدارة الجودة لا تُتخذ بناءً على تخمينات أو أحاسيس، بل على بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة. هذا المبدأ يجعل المؤسسة تعتمد على حقائق ملموسة لتوجيه العمل وتقييم الأداء. التواصل الجيد بين الموظفين والإدارة ضروري هنا، بحيث تُجمع المعلومات الصحيحة وتُستخدم في التخطيط والتحسين. النظام الهرمي للإدارة يعزز هذا المبدأ، حيث يركز على العمل، ويسعى لتحسين مستمر، ويشجع على مشاركة الجميع بناءً على معطيات حقيقية.

مبدأ التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو قلب الجودة النابض. لا يوجد نظام كامل، لذا يجب تقييم الإجراءات والعمليات بشكل دوري، لاكتشاف أي مشاكل والعمل على إصلاحها. الهدف هو رضا المستفيدين وتلبية متطلبات السوق المتغيرة. خبراء الجودة مثل ديمينج وكروسبي وجوران اتفقوا على أن الجودة ليست محطة تصل إليها بل رحلة مستمرة. ديمينج يرى أن التكرار هو مفتاح التطوير، وكروسبي يؤمن بأن كل نهاية هي بداية جديدة، بينما جوران يركز على أن التخطيط، الرقابة، والتحسين يجب أن تكون عملية دائمة ومتكاملة. (قادري، 2025) (هاتف، 2025)

الشكل 01: هرم مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء التجاري للمؤسسة

الأداء التجاري هو النتيجة التي تظهر بعد كل الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهو يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاقتصادية والتسويقية وسط منافسة شديدة. في هذا السياق، نسعى لفهم ماهية هذا الأداء بشكل أوضح، مع التركيز على كيف يمكن قياسه ووضع معايير له.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التجاري

يرى (أحمد و آخرون، 2022) أن الأداء التجاري ليس مجرد رقم أو جانب واحد، بل هو انعكاس حقيقي لنجاح الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها، سواء كانت إستراتيجية أو تشغيلية. هذا الأداء يعكس كيف تلبي الشركة احتياجات عملائها، وكيف تستمر في المنافسة في سوق مليء بالتحديات. هم يرونه أداة مهمة تدعم الخطط طويلة الأمد، وتقيّم مدى فاعليتها. بالنسبة ل (زينال و آخرون، 2021)، الأداء التجاري المميز هو الهدف النهائي لكل جهود تحسين الإدارة. هو علامة واضحة على نجاح الشركة في التفوق على منافسيها، وتحقيق ميزة تنافسية تستمر مع مرور الوقت، بالإضافة إلى نمو مستدام في السوق.

(الأموتو و آخرون ، 2012) يؤكدون أن الأداء التجاري يعكس كفاءة الشركة في تشغيل مواردها وخدماتها، وقدرتها على تلبية توقعات أصحاب المصلحة مثل العملاء والموظفين والإدارة. في سوق تنافسي مفتوح، نجاح الأداء هذا يصبح عنصراً أساسياً للنمو الاقتصادي والاجتماعي.

ومنه نستخلص، الأداء التجاري هو مقياس شامل يوضح مدى نجاح الشركة في استغلال مواردها لتحقيق أهدافها. هذا النجاح يظهر من خلال توازن بين المؤشرات المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار ونمو المبيعات، والمؤشرات الحديثة مثل رضا العملاء والموظفين، والابتكار، والحصة السوقية. كل هذا يساعد الشركة على البقاء في الصدارة وسط بيئة عمل متغيرة.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء التجاري ومعايير صياغتها

من منطلق أنه لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه، تبرز أهمية المؤشرات، إذ تتابع المؤسسة من خلالها مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها التجارية.

مفهوم مؤشرات الأداء:

- حسب قاموس أكسفورد، مؤشرات الأداء هي علامات تركز الانتباه على شيء معين، قد تكون دقيقة أو أقل دقة، وتدل على حالة موقف أو نتيجة اختبار.
- أما مجلة العلوم الهندسية والتقنية، فتعرفها على أنها مجموعة من المقاييس، سواء كانت كمية أو نوعية، تُستخدم لمتابعة الأداء عبر الزمن.

من التعريفات السابقة، يمكننا القول إن مؤشرات الأداء هي أدوات مساعدة في مراقبة الأداء بشكل دقيق، تجمع بين الأرقام والصفات، وهدفها الأساسي هو توجيه النظر إلى وضع المؤسسة ومدى اقترابها من تحقيق أهدافها في فترة معينة. هذه المؤشرات تسمح لنا برصد التقدم الفعلي، وكمية الالتزام بالمعايير، مما يمنحنا صورة واضحة عن الفجوات التي تحتاج إلى تصحيح لضمان سير العمل بشكل سليم ومنظم. (باجبير، 2024)

معايير صياغة مؤشرات الأداء التجاري (نموذج CREAM):

يعتمد المتخصصون في تصميم مؤشرات الأداء، على معيار CREAM كمرجعية أساسية، لضمان جودة القياس، وتمثل أبعاده فيما يلي:

1. **الوضوح (Clarity):** يجب أن يكون المؤشر واضح في معناه، بحيث يسهل فهمه حتى من قبل الأشخاص الذين ليسوا على دراية كاملة بتفاصيل العمل، وهذا يزيل أي لبس في تفسير النتائج.
2. **الارتباط بالهدف (Relevance):** كما يجب أن يكون مرتبطاً بشكل قوي بالهدف الاستراتيجي الذي يُراد الوصول إليه، بحيث أي تغير في قيمة المؤشر يعكس بشكل مباشر مدى التقدم أو التراجع في الإنجاز.
3. **الجدوى الاقتصادية (Economic):** من المهم ألا يشكل المؤشر عبئاً مالياً أو تشغيلياً على المؤسسة، بمعنى أن الفائدة التي يقدمها يجب أن تبرر الجهد والتكلفة المبذولة في قياسه.
4. **الكفاية (Adequate):** كذلك، يجب أن تشمل المؤشرات جميع الجوانب والسمات الأساسية المتعلقة بالهدف، لتعطي صورة شاملة عن الأداء.
5. **القابلية للرصد والتدقيق (Monitorable):** سهولة قياس المؤشر وتكرار متابعة بياناته بشكل دوري أمر ضروري، لكي يتمكن من التحقق من النتائج ومراقبة التطور بشكل منتظم دون تعقيدات تقنية. (باجبير، 2024)

المطلب الثالث: متطلبات نجاح مؤشرات الأداء التجاري

- يتطلب تفعيل مؤشرات الأداء التجاري بشكل حقيقي، تحويلها لأدوات قياس دقيقة توفر بيئة مناسبة للنظام التقييمي داخل وخارج المؤسسة. وهذا يضمن دقة النتائج وموثوقيتها لاتخاذ القرارات السليمة. ومن أهم شروط نجاح مؤشرات الأداء:
- أن تكون كمية وقابلة للقياس، وتعتبر عن عناصر يمكن تحديدها مثل قيم رقمية أو نسب مئوية.
 - أن تعبر المؤشرات عن الهدف بدقة، وتتناسب مع الموضوع أو الأثر الذي يراد قياسه.
 - أن تكون المؤشرات محددة وأساسية، وعددها محدود للحفاظ على تركيز الجهود.
 - أن يتفق المعنيون في المؤسسة على معنى المؤشر ودلالته بالنسبة لتحقيق الهدف.
 - أن تكون المؤشرات حساسة ودقيقة، تعكس التغيرات التي تحدث بدقة ووضوح. (باجبير، 2024)

المبحث الرابع: آليات تأثير الجودة الشاملة على الأداء التجاري

بعدما استعرضنا الجوانب النظرية لإدارة الجودة الشاملة والأداء التجاري، أصبحت الحاجة لفهم علاقتهم. إذ أن الجودة لا تقتصر على كونها نظاماً لتحسين المنتج من الناحية الفنية، لكنها أيضاً قوة استراتيجية تدفع المؤسسة لتطوير نتائجها التجارية. يهدف المبحث لتوضيح الطرق التي تساعد الجودة من خلالها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، أداء متميز وتنمو بشكل مستدام.

المطلب الأول: دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

- ✓ الجودة تعطي المؤسسة قدرة تميزها عن غيرها، وتخليها تتفوق على منافسيها، وهذا ينعكس على زيادة حصتها في السوق وأرباحها .
- ✓ تعتبر أساساً استراتيجي لزيادة كفاءة استخدام الموارد والمهارات، وهذا ينعكس على نتائج مالية وتشغيلية إيجابية تدعم نمو المؤسسة .
- ✓ من خلال التميز في الخدمة والابتكار المستمر، تساعد المؤسسة تواجه التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتحافظ على استقرارها حتى في بيئات صعبة ومعقدة .
- ✓ تقدم قيمة حقيقية للعملاء، وهذا يبني علاقات قوية وطويلة الأمد معهم، كما يعزز سمعة المؤسسة عند الشركاء، مما يضمن تدفقات مالية مستمرة .
- ✓ بفضل الجودة، تقدر المؤسسة تطور ميزات تنافسية فريدة، صعب على المنافسين تقليدها، وهذا يضمن

استمرارية الأداء والتوسع بالسوق. (علي, رانية, حسن محمد, 2026)

المطلب الثاني: مساهمة الجودة في التنمية المستدامة

هدف التنمية المستدامة هو بناء مجتمع عادل وقادر على مواجهة التحديات، يلبي حاجات الأجيال الحالية دون تأثير على فرص الأجيال القادمة. هنا تبرز إدارة الجودة الشاملة كنموذج واعد لتحقيق هذا الهدف، لتركيزها على التحسين المستمر، رضا المستفيدين، ومشاركة الموظفين بشكل فعال، وكل هذا يدعم تطوير العمليات والخدمات لصالح الجميع .

➤ هذا التوجه يدعم بشكل كبير أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة، والتي تركز على محاربة الفقر، وحماية كوكبنا، وتحقيق الازدهار والسلام للجميع.

➤ في الأبحاث العربية الحديثة، بدأ يظهر اهتمام متزايد بفهم كيف ترتبط إدارة الجودة الشاملة بالتنمية المستدامة. النتائج تشير إلى أن تبني مبادئ الجودة الشاملة يساعد بشكل فعال في الوصول لأهداف التنمية من خلال تحسين الأداء، رفع جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة الإدارية.

➤ على سبيل المثال، دراسة أجريت في جامعة الملك خالد أظهرت أن تطبيق ممارسات مثل تمكين العاملين والاستمرار في التحسين له تأثير مباشر على تحقيق الاستدامة. لذلك، نصحت بضرورة مراجعة المعايير بشكل دوري لمواكبة التغييرات المستمرة.

➤ أيضاً، دراسة أخرى في ليبيا ركزت على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وأكدت أن اعتماد هذه الممارسات يرفع من جودة التعليم والبحث العلمي، مما يساهم في التنمية المستدامة.

➤ وفي مصر، كشفت دراسة في جامعة مدينة السادات وجود علاقة واضحة بين ممارسات الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، سواء البيئية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

➤ الأدبيات العلمية في المجال التعليمي توضح هذه العلاقة بشكل أكبر. في بريطانيا، مثلاً، أظهرت دراسة أن تطبيق إدارة الجودة في المدارس يدعم جودة التعليم ويساعد في تطوير ممارسات الاستدامة. وهناك دراسة أخرى بينت أن هذا التطبيق يساهم في تطوير المناهج لتناسب مع مفاهيم الاستدامة، ويحسن بيئة المدرسة بشكل عام.

➤ أما في إسبانيا، فقد أظهرت دراسة أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تساعد على رفع جودة النتائج، وتدعم التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع. (بوالسامرة وآخرون ، 2025)

المطلب الثالث: أثر الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام

الأداء المستدام يعني قدرة المؤسسة على الحفاظ على أدائها بشكل مستمر، مع مراعاة مصالح كل من الموظفين، المجتمع، العملاء، البيئة، والأجيال القادمة .

أبعاد الأداء المستدام:

أولاً: الارتقاء بالأداء الاقتصادي عبر كفاءة العمليات

تظهر فلسفة الجودة في كيف تقهم المنظمة تكاليف رأس المال والتشغيل بشكل أعمق. وإدارة الجودة تهدف بالأساس لتقليل الهدر، وتبني أنظمة إنتاج ذكية بتكاليف أقل، وهذا هو الأساس في تحسين الأداء الاقتصادي. عند الحديث عن كفاءة العمليات، فإن الجودة تلعب دور مباشر في رفع الإنتاجية وتحقيق نمو مستمر، وهذا يضمن أرباح ثابتة وطويلة الأمد للمؤسسة.

ثانياً: تعزيز الأداء الاجتماعي من خلال الاستثمار في الإنسان

لكن الجودة الشاملة لا تكتمل إلا عندما يكون التركيز على العنصر البشري. هنا تظهر الأهمية في الجانب الاجتماعي. لدى التزام المنظمة بمبادئ الجودة، عليها توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة، والعناية بسلامة ورفاهية موظفيها. هذا يجعل

المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة الاقتصادية والبيئية، لأن الجودة تؤمن أن البيئة الاجتماعية الصحية هي أساس إنتاج مخرجات عالية الجودة.

ثالثاً: ترسيخ الأداء البيئي كخيار استراتيجي

كذلك، إدارة الجودة الشاملة تلعب دور مهم في دمج البعد البيئي في قرارات المؤسسة. باستخدام أدوات الجودة الحديثة، حيث يتم تبني ممارسات إنتاج أنظف وتحسين الكفاءة البيئية، مع تقييم شامل لدورة حياة المنتج لضمان أقل تأثير بيئي ممكن. هذا التوازن بين الجودة والبيئة لا يحمي الكوكب فحسب، بل يفتح فرص جديدة للربح من خلال تقليل تكاليف التلوث وبناء سمعة قوية تجذب العملاء المهتمين بالبيئة. (بوالسامرة وآخرون ، 2025)

خاتمة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز وتحسين أدائها في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال. فهي لا تقتصر فقط على تحسين جودة الخدمات أو تقليل الأخطاء، بل تقوم على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والاعتماد على المعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات.

ومن خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، تبين أنها تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وهي عناصر مترابطة تساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين نتائجها. كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء التجاري باعتباره من المؤشرات المهمة التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال تحسين الخدمات، رفع مستوى رضا الزبائن، وتعزيز الكفاءة في استغلال الموارد.

كما أظهر الجانب النظري وجود علاقة وثيقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التجاري، حيث تساهم الجودة في تطوير العمليات الإدارية والتجارية، تقليل الأخطاء، وتحقيق ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على الاستمرار ومواجهة مختلف التحديات. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية تبني مؤسسة سونلغاز – قطب التوزيع ورقلة – لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة فعالة، لما لذلك من دور في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى الأداء التجاري.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذا الفصل قد وفر قاعدة نظرية مهمة للدراسة، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيراتها وإبراز العلاقة بينها، وهو ما سيمهد للجانب الميداني الذي سيتم من خلاله دراسة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة سونلغاز – قطب التوزيع ورقلة – وتحليل أثرها على الأداء التجاري بصورة علمية ومنهجية.

الإطار المفاهيمي للدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في (الالتزام القيادي، الإدارة بالبيانات والحقائق، التحسين المستمر)، المتغيرات المستقلة، في حين يمثل الأداء التجاري المتغير التابع. ويفترض هذا النموذج وجود تأثير مباشر لهذه المبادئ على مستوى الأداء التجاري للمؤسسة. ويُعد هذا النموذج إطارًا تحليليًا يربط بين متغيرات الدراسة في سياق مؤسسة سونلغاز – قطب التوزيع ورقلة، حيث يُنظر إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل تنعكس مخرجاته على تحسين مؤشرات الأداء التجاري المعتمدة ميدانيًا.

أولاً: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

- يقصد بإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة الدرجة التي تطبق بها مؤسسة سونلغاز ناحية التوزيع ورقلة مبادئ الجودة، كما يُقاس ذلك من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، وذلك عبر الأبعاد التالية:
- **الالتزام القيادي:** يقصد به مدى دعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ الجودة، ويُقاس من خلال توفير الموارد، متابعة الأداء، وتوجيه المديرين.
 - **الإدارة بالبيانات والحقائق:** يقصد بها مدى اعتماد المؤسسة على البيانات الرقمية والإحصائية في اتخاذ القرارات، ويُقاس من خلال استخدام التقارير، قواعد البيانات، والمؤشرات الرقمية.
 - **التحسين المستمر:** يقصد به سعي المؤسسة إلى تطوير عملياتها بشكل مستمر، ويُقاس من خلال متابعة التحديثات، تصحيح الانحرافات، وتحسين الإجراءات.

ثانياً: المتغير التابع (الأداء التجاري عبر المؤشرات الميدانية)

- يقصد بالأداء التجاري في هذه الدراسة مستوى تحقيق مؤسسة سونلغاز ناحية التوزيع ورقلة لأهدافها التجارية، كما يُقاس من خلال مؤشرات ميدانية تعكس واقع النشاط، وتتمثل في:
- **مؤشر كفاءة التحصيل:** يقيس قدرة المؤسسة على تحصيل الديون وتحويلها إلى موارد مالية.
 - **مؤشر نمو المبيعات:** و يقيس تطور كميات الطاقة الموزعة والمباعة.
 - **مؤشر التحكم في الفاقد التجاري:** يقيس مدى تقليل حالات الربط غير القانوني بالشبكة.
 - **مؤشر استمرارية المداخل:** و يقيس قدرة المؤسسة على الحفاظ على تدفق الإيرادات المالية.

ثالثاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم 02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفصل الثاني:
الإطار المنهجي والدراسة التطبيقية

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتطبيقي

بعدما وضع الأساس النظري وحددنا الروابط المفاهيمية بين متغيرات الدراسة، تبرز الحاجة إلى اختبارها على أرض الواقع، من أجل الانتقال من الطرح النظري إلى التحقق العملي، للتأكد من صحة هذه العلاقات عملياً. لأن القيمة الحقيقية لأي نموذج نظري تظهر في قدرته على تفسير الظواهر داخل بيئة تطبيقية محددة، وهذا هو الهدف الذي يسعى هذا الفصل إلى تحقيقه.

وفي هذا السياق، يركز الفصل على عرض المنهجية المعتمدة، ثم تحليل البيانات المجمعة بطريقة منظمة، قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج مقارنةً بما تم التوصل إليه نظرياً، بهدف تقييم مدى انسجام الواقع العملي مع الطرح النظري للدراسة.

وعليه، تم هيكلة هذا الفصل في ثلاثة مباحث رئيسية هي:

- **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات (منهجية الدراسة).
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل بيانات الدراسة (الإحصاء الوصفي).
- **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج (الإحصاء الاستدلالي).

المبحث الأول: الطريقة والأدوات (منهجية الدراسة)

يهدف هذا المبحث لعرض الإطار المنهجي المعتمد، والذي تم من خلاله جمع وتحليل البيانات المتعلقة بدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري، من خلال تحديد المنهج المتبع، مجتمع الدراسة، عينة البحث، وأدوات جمع البيانات، بما يضمن دقة النتائج وقابليتها للتحليل وموثوقية نتائجها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة سونلغاز ورقلة

التطور التاريخي:

شهد مجمع سونلغاز وقطاع الطاقة في الجزائر على العموم، عدة تطورات عبر التاريخ. إذ تعود جذورها التأسيسية لسنة 1946، وتأسست باسم EGA زمن الاستعمار الفرنسي، حيث كان حيث كانت النشاطات موجهة لاحتياجات محدودة. بعد الاستقلال سنة 1969، تم حل تلك الشركة واحلال سونلغاز مؤسسة وطنية محتكرة لإنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، مرت المؤسسة بأولى مراحل إعادة هيكلتها سنة 1983، إذ أنشأت شركات متخصصة تابعة لها، ما أدى لتسيير الحسن للمشاريع وتعزيز البنى التحتية. سنة 1995 اكتسبت سونلغاز استقلال مادي، وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري.

ومع صدور المرسوم الرئاسي 195-02 سنة 2002، أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الاسم، وتوسع مجال نشاطها، وانفتحت على الاستثمارات والشراقات.

في الفترة بين 2007 و2009 وفي إطار التحسين المستمر، اعتمدت سونلغاز تنظيمًا جديدًا، أصبحت بموجب مجمع ل 33 شركة تابعة و06 شركات مملوكة. وابتداء من 2012 توجهت نحو مجال الطاقات المتجددة، حرصا منها على الحفاظ على البيئة. وفي الفترة من 2014 إلى 2019، قامت بالتعزيز الشراكات الصناعية وشهدت حركات اعاده تنظيم لنشاط التوزيع وخلال الفترة الأخيرة بين 2020 و2022، اعتمد المجمع رؤية استراتيجية جديدة لعام 2035 متمثلة في " توفير طاقة موثوقة مسؤولة وضمان خدمة عمومية عالية الجودة والمساهمة في رفاهية الزبائن والتنمية المستدامة ". وكذا شهدت تركيز أنشطة المجمع على مهنها الأساسية. (موقع سونلغاز الرسمي، 2026)

الهيكل التنظيمية لفروع مجمع سونلغاز:

➤ سونلغاز - إنتاج الكهرباء (SPE):

طبيعة النشاط: يمثل هذا الفرع حجر الأساس في المنظومة الطاقوية للمجمع. **المهام الرئيسية:** يتولى مسؤولية تشغيل وتطوير وصيانة محطات توليد الطاقة الكهربائية بمختلف أنواعها (المحطات الحرارية، الغازية، البخارية، والدورات المركبة) لضمان تلبية الطلب المتزايد على الطاقة في كافة التراب الوطني.

➤ سونلغاز - نقل الكهرباء ومسير المنظومة (GRTE):

طبيعة النشاط: يُعنى بإدارة الشرايين الرئيسية لتدفق الطاقة الكهربائية. **المهام الرئيسية:** يتولى نقل الكهرباء بجهد عالي وعالي جداً (HT/THT) عبر خطوط النقل والمحولات الكبرى، إضافة إلى دور "مسير المنظومة" المنسق الفوري والآني بين محطات الإنتاج وشبكات التوزيع لضمان التوازن الدائم المستقر بين العرض والطلب على الكهرباء ومنع الانقطاعات الشاملة.

➤ سونلغاز - نقل الغاز (GRTG):

طبيعة النشاط: إدارة البنية التحتية لنقل الغاز الطبيعي للاستخدام المحلي.

المهام الرئيسية: نقل الغاز الطبيعي عبر قنوات الضغط العالي من حقول الإنتاج إلى المدن، والمصانع الكبرى، ومحطات توليد الكهرباء، مع ضمان الصيانة الوقائية لشبكات الأنابيب ومحطات ضغط الغاز وتأمينها وفق أعلى معايير السلامة الصناعية.

➤ سونلغاز - الطاقات المتجددة (SHAEMS):

طبيعة النشاط: الذراع البيئي والاستراتيجي للمجمع للتحويل الطاقوي المستدام.

المهام الرئيسية: تطوير، إنجاز، وتشغيل محطات الطاقة النظيفة (خاصة الطاقة الشمسية الكهروضوئية في الجنوب والمنطقة السهلية)، تماشياً مع البرنامج الوطني الجزائري لترقية الطاقات المتجددة وتقليل الاعتماد على الغاز الطبيعي في توليد الكهرباء.

➤ سونلغاز - الدولية (Sonelgaz International):

طبيعة النشاط: الواجهة الاستثمارية للمجمع خارج الحدود الجزائرية.

المهام الرئيسية: تسويق خبرات مجمع سونلغاز في مجالات الهندسة، الدراسات، والتشغيل دولياً، والمشاركة في مشاريع ربط الطاقة الإقليمية (مع دول الجوار والعمق الإفريقي وحوض المتوسط)، وتصدير الكهرباء والخدمات الفنية لتعزيز الموقع الاستراتيجي للمؤسسة دولياً.

➤ سونلغاز - التوزيع (SAD):

طبيعة النشاط: صلة الوصل المباشرة مع المستهلك النهائي (وهي الهيئة الحاضنة لدارستكم الميدانية).

المهام الرئيسية: تتولى إدارة شبكات الكهرباء والغاز ذات الضغط المنخفض والمتوسط، وتوصيل الزبائن الجدد، ورفع العدادات، والفوترة، وإدارة مستحقات الديون، وتحسين جودة الخدمة التجارية والتقنية الميدانية عبر كافة ولايات الوطن (مثل مديرية التوزيع بورقلة). (موقع سونلغاز الرسمي، 2026)

سياسة البيئة، الصحة والسلامة المهنية لشركات مجمع سونلغاز:

التزامات المسيرين

وعياً منا بالتحديات المرتبطة بالبيئية والصحة والسلامة المهنية وامتلاكنا لإرادة حاسمة لتطبيق سياسة البيئة، الصحة والسلامة المهنية في جميع محاورها المعتمدة من قبل مجمع سونلغاز، تتعهد إدارة جميع شركات المجمع وتلتزم بكل حزم، وفقاً للعقيدة التي تنص على أن "المسؤولية الأسمى تتبع من الالتزام الأعلى"، بالسهر باستمرار على تنظيم أنشطة شركاتهم وانتظامها بالامتثال الصارم لمتطلبات سياسة البيئية، الصحة والسلامة المهنية من أجل تحقيق الأهداف المحددة في هذا المجال.

في هذا المنظور، يتعهد جميع مسيري شركات مجمع سونلغاز، كل حسب موقعه ومسؤولياته، بشكل حازم وبدون هوادة بما يلي:

1. الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المطبقة على أنشطة مجمع سونلغاز فيما يتعلق بالبيئة، الصحة والسلامة المهنية.
2. ضمان ظروف عمل صحية وأمنة لجميع الأطراف المعنية (العمال، الزبائن، المقاولين، مقدمي الخدمات والموردين، إلخ...) بما في ذلك حالات الطوارئ.
3. ضمان توفر مراجع البيئة والصحة والسلامة في العمل وكذلك تلك المتعلقة بتدابير الرقابة المطبقة في هذا السياق وضمن احترامها، لكل الأطراف المعنية (العمال، الزبائن، المقاولون، مقدمو الخدمات والموردون، إلخ...).

4. تحميل مسؤولية جميع المستويات الهرمية وجميع الأطراف المعنية (العمال، الزبائن، المقاولون، مقدمو الخدمات والموردون، إلخ...) في مجال الامتثال لقواعد البيئة، الصحة والسلامة المهنية المعمول بها داخل كل شركة من المجمع.
 5. تشجيع النهج التشاوري والتبادل، من خلال إشراك وتحفيز العمال، من أجل تحسين ظروف البيئة، الصحة والسلامة المهنية، ولا سيما من خلال برامج اللجان المتساوية الأعضاء للصحة والسلامة وبرامج لجنة المجمع للصحة والسلامة والبيئة التابعة للمجمع.
 6. تعزيز التكوين وإعلام العمال وجميع الأطراف المعنية على جميع المستويات بشأن البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
 7. العمل على الحد من المخاطر المهنية والتحسين المستمر للأداء في مجال البيئة، الصحة والسلامة داخل شركات مجمع سونلغاز.
 8. العمل باستمرار للحفاظ على البيئة في سياق التنمية المستدامة.
 9. تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي لتبادل الخبرات والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالبيئة، الصحة والسلامة المهنية.
 10. نشر ثقافة الوقاية والتوعية بمبادئ البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
- سياسة البيئة، الصحة والسلامة المهنية التي يتبناها مجمع سونلغاز ذات طبيعة استراتيجية للغاية وعلى هذا النحو، تلتزم إدارة المجمع بأكملها بتنفيذ المهام النبيلة باستمرار وصرامة. (موقع سونلغاز الرسمي، 2026)

الأنشطة الأساسية في التوزيع هي:

- النشاط التجاري يُمثل الواجهة المباشرة بين المؤسسة وزبائنها لمختلف الشرائح.
- النشاط التقني للكهرباء يُعنى بالإدارة الميدانية والفنية للمنظومة الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط (MT/BT).
- النشاط تقني للغاز ويختص بتسيير وتأمين شبكة توزيع الغاز الطبيعي ذات الضغط المنخفض والمتوسط (MP/BP).
- نشاط الدراسات ويُمثل العقل التخطيطي والهندسي للمديرية، ويتولى المهام الاستشارية والتصميمية.

إعادة الهيكلة:

قبل سنة 2022، كانت سونلغاز التوزيع عبارة عن مديرية عامة، تشمل 04 نواحي للتوزيع (الجزائر، البلدية، قسنطينة، وهران).

بعد سنة 2022، تم استهداف ناحيتين جدينتين، في ورقلة وبشار، حيث صُنفت كالتالي: نواحي التوزيع الجزائر، بلدية، قسنطينة، وهران هي الصنف (01)، أما ورقلة وبشار هي صنف (02). وفي سبتمبر 2024، تم دمج هذه النواحي في قطبين قطب (الجزائر، قسنطينة، ورقلة)، وقطب (وهران، البلدية، بشار).

ناحية التوزيع ورقلة، تتضمن 14 مديرية توزيع، تتشكل من 54 وكالة تجارية، 32 مقاطعة تقنية للغاز، 38 مقاطعة تقنية للكهرباء، و 24 مركز توزيع.

هيكل ناحية التوزيع ورقلة سابقا: على رأسه مدير ناحية التوزيع ثم 06 دوائر، 01 قسم و 33 مصلحة.

الهيكل الإداري قطب التوزيع ورقلة:

ومع استحداث ولايات جديدة في إطار التقسيم الإداري الأخير بالجنوب الجزائري، تضاف ولايتان لتكتمل التغطية الإدارية وتصبح 16 ولاية تحت إشراف هذا القطب. وهي كالتالي: ورقلة (الولاية الأم ومقر ناحية التوزيع)، بسكرة، الوادي،

الأغواط، غرداية، تمنراست، إيليزي، تقرت، أولاد جلال، المغير، المنيع، جانت، عين صالح، عين قزام، و الولاياتان المضافتان تيميمون وبرج باجي مختار.

الهيكل التنظيمي قطب التوزيع ورقلة:

بداية من تاريخ 12 أبريل 2026 تمت إعادة هيكلة الناحية لتصبح قطب التوزيع سونلغاز ورقلة. تظهر الصورة المرفقة ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لـ المديرية العامة لقطب التوزيع ورقلة. حيث يظهر الهيكل تنظيم هرمي وظيفي.

يتفرع من رأس الهرم المتمثل في المديرية العامة لقطب التوزيع، ويتم تدعيمها بـ:

- ❖ أمانة: بتعداد (01) لضمان التنسيق الإداري.
- ❖ دوائر وأقسام الدعم والمراقبة: وهي الهيئات المسؤولة عن الوظائف الأفقية والمرافقة الإدارية، المالية، والرقابية.
- ❖ المديرية التقنية والتجارية وعمليات التوزيع: وهي المديرية العملياتية التي تشرف على النشاط الأساسي للقطب (الكهرباء، الغاز، الاستثمار، والتجارة).

2. تحليل الكتل الإدارية والوظيفية

أ. قطاع الدعم والرقابة

- الدعم والمتابعة: برتبة قسم وتضم (04) أفراد.
- قسم مراقبة ومتابعة التدقيق: يضم (10) أفراد، مما يبرز الأهمية البالغة لتدقيق الحسابات والالتزام بالمعايير.
- قسم الاتصال: يضم (04) أفراد لضمان جودة التدفق الإعلامي الداخلي والخارجي.
- مديرية النشاطات العامة: وهي الأكبر عدداً في هذا الجانب بـ (40) فرداً، نظراً لتشعب المهام اللوجستية والخدماتية التي تديرها.
- مديرية المالية والمحاسبة: تضم (18) فرداً لتسيير التدفقات المالية الضخمة لقطاع التوزيع.
- قسم مراقبة التسيير: يضم (07) أفراد لضمان كفاءة الأداء المالي والعمليات وتحقيق الأهداف المسطرة.
- مديرية الموارد البشرية: تضم (13) فرداً لتسيير شؤون الموظفين، التكوين، والتوظيف.
- دائرة الممتلكات: تضم (13) فرداً لحفظ وصيانة الأصول العقارية والمادية للقطب.

ب. القطاع العملياتي والتقني:

- يشمل أربع مديريات محورية بالإضافة إلى مديريات التوزيع الإقليمية:
- المديرية التقنية للكهرباء: وتضم (47) فرداً، وهي عصب القطب لضمان استمرارية التزويد بالطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات.
- المديرية التقنية للغاز: وتضم (13) فرداً للإشراف على شبكات توزيع الغاز الطبيعي.
- قسم متابعة الاستثمارات: يضم (07) أفراد لمتابعة مشاريع التوسعة والربط الجديد وتحديث الشبكات.
- المديرية التجارية: وتضم (10) أفراد لإدارة علاقات الزبائن، الفوترة، والتحصيل المالي.

3. تحليل جدول التوزيع الإقليمي للمديريات الجهوية للتوزيع

ويظهر أسفل الهيكل جدول يقارن بين النواحي أو المديريات الجهوية المختلفة من حيث تعداد الصيانة للمحولات والمديرية التقنية للكهرباء وإجمالي تعداد مديريات التوزيع:

مجموعة الجنوب والهضاب والشرق والغرب الأساسي: وتشمل النواحي وهران، الجزائر العاصمة، ورقلة، وبشار.

نلاحظ تماثلاً تاماً في أرقام هذه النواحي الأربعة:

➤ عدد مصالح صيانة المحولات: 01 (في عواصم النواحي).

➤ تعداد مصلحة صيانة المحولات: 19 فرداً.

➤ تعداد المديرية التقنية للكهرباء: 47 فرداً.

➤ إجمالي تعداد مديرية التوزيع لكل ناحية: 188 فرداً.

المصدر: قطب توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، مديرية الموارد البشرية، وثيقة إدارية داخلية غير منشورة، 2026.

لوحة القيادة في قطب التوزيع ورقلة:

تقدم هذه الوثيقة ملحق رقم 02: نموذج من لوحة قيادة الأداء التجاري بالمؤسسة، نظرة شاملة على نموذج لوحة القيادة المتمثل في المؤشرات والمحاور التي يعتمدها قطب التوزيع في سونلغاز ورقلة، والتي تعكس كيف تُدار المؤسسة وتُشغل يومياً لمتابعة أدائها وتقييم نشاطاتها المختلفة. من خلالها، يظهر بوضوح أن المؤسسة تعتمد رؤية تسييرية متكاملة تربط بين الجوانب التقنية، التجارية، المالية والتنظيمية، بهدف الحفاظ على استمرارية الخدمة وتحسين الأداء العام. على الجانب التجاري، تركز على متابعة مؤشرات استراتيجية مهمة مثل عدد المشتركين، معدل الفاقد، نسبة المردودية، رقم الأعمال، رصيد الديون، وأيضاً آجال التوصيل. هذه الأرقام تعكس مدى كفاءة الأداء التجاري وقدرة الإدارة على التحكم في الموارد المالية، مما يدل على وعي قوي بأهمية التوازن بين تقديم خدمة جيدة وتحقيق استقرار اقتصادي، خصوصاً في قطاع حيوي مثل الطاقة.

أما بالنسبة لاستغلال الكهرباء والغاز، فتُظهر أن المؤسسة تعتمد على مؤشرات تقنية دقيقة تتعلق بجودة الخدمة واستمراريتها، مثل مدة الانقطاع، معدل الأعطال، صيانة المحولات، حماية الشبكات، وسرعة التدخل والإصلاح. هذا يوضح أن الأداء التجاري هنا مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة التقنية للشبكة، فالخدمة المستقرة والجيدة هي أساس رضا المشتركين. كما تكشف عن اهتمام المؤسسة بالوظائف الداعمة، مثل الاستثمار، الشؤون المالية والمحاسبة، الموارد البشرية، الأمن، النظافة، إدارة الحظيرة، الاتصال، والتدقيق. هذا يعكس تبني أسلوب تسيير شامل يشمل كل جوانب العمل الإداري والتنظيمي. ولا يخفى التوجه الواضح نحو تحديث طرق الإدارة من خلال الإشارات إلى "الخطة الاستراتيجية 2035" و"دمج نظم المعلومات"، مما يؤكد حرص المؤسسة على مواكبة التحول الرقمي ومتطلبات الحوكمة الحديثة لتحسين جودة خدمات الطاقة.

بالتالي، يمكن اعتبار لوحة القيادة هذه دليلاً عملياً على جهود قطب التوزيع سونلغاز بورقلة في ترسيخ ثقافة التسيير المبني على الأهداف والمؤشرات، وربط مختلف المصالح والأنشطة ضمن رؤية واضحة تهدف إلى تطوير الأداء التقني والتجاري وتعزيز جودة الخدمة العامة، خاصة في ظل الظروف الميدانية والمناخية الخاصة بولايات الجنوب الشرقي الجزائري.

المصدر: قطب توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، مديرية الموارد البشرية، وثيقة إدارية داخلية غير منشورة، 2026.

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة وإجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: المقاربة الإستمولوجية ومنهج الدراسة

تستند الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة على المقاربة الوضعية-الحديثة (Post-Positivism)، كإطار معرفي يعتمد على الانتقال من النظريات إلى القياس الميداني. وتتجلى ترجمة هذه المقاربة إجرائياً في مستويين متكاملين:

أولاً: المستوى الكمي (الرئيسي): من خلال صياغة فرضيات سببية واختبارها باستخدام استبانة موجهة للإطارات في قطب التوزيع سونلغاز ورقلة، مع إخضاع البيانات المحصلة للمعالجة الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) باستخدام برنامج SPSS للوقوف على دلالة العلاقات الرياضية.

ثانياً: المستوى التفسيري السياقي (التكميلي): وتجسيدا لمبدأ نسبية المعرفة وحياد الباحث الذي تفرضه الوضعية الحديثة، لم تكتفِ الدراسة بالأرقام الصماء، بل دعمت نتائجها باللقاءات والمقابلات الاستكشافية الشفوية مع مسؤولي المصالح الإدارية وكذا التجارية بالمؤسسة لضمان فهمها وتفسيرها بشكل أعمق وأدق لخصوصية الأرقام ودلالاتها الواقعية. وعليه، تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه التام مع هذا التوجه الإستمولوجي، مما يضمن الموازنة بين الدقة الإحصائية في المؤشرات، والواقعية التفسيرية لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق فعليا داخل المؤسسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتمثل في فئة الإطارات بمؤسسة سونلغاز قطب التوزيع ورقلة، باعتبارهم المعنيين والأكثر ارتباطاً برسم وتطبيق مبادئ واستراتيجيات الجودة الشاملة، والبالغ عددهم 56 إطاراً إدارياً.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية بسيطة، بهدف تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً، وقد بلغ حجمها (35) إطار إداري في مؤسسة سونلغاز قطب التوزيع ورقلة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- الالتزام القيادي.
- الإدارة بالبيانات والحقائق.
- التحسين المستمر.

المتغير التابع: الأداء التجاري.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك من خلال:

- الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
- معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات.
- تحليل الارتباط.
- تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات.

خامساً: حدود الدراسة

لضمان دقة النتائج، وتحقيق أقصى درجات التركيز الموضوعي والمنهجي، تم حصر نطاق هذا البحث الحدود التالية:

- الحدود المكانية:

- أجريت الدراسة الميدانية بـ "قطب التوزيع سونلغاز - ورقلة كحالة دراسية".
- إذ لا يمثل هذا الاختيار مجرد حصر جغرافي عابر، بل يرجع إلى الأهمية الاستراتيجية البالغة لهذا القطب باعتباره الوحدة المحورية والمركزية المسؤولة عن مراقبة جودة الأداء التجاري والتقني، ومتابعة تسيير وتنفيذ الخطط التشغيلية لمديريات التوزيع عبر كامل إقليم الجنوب الشرقي الجزائري. هذا العمق المكاني يمنح النتائج المستخلصة قدرة تمثيلية عالية لخصوصية قطاع الطاقة في المناطق الصحراوية.

➤ الحدود الزمنية:

- تم تنفيذ الجانب التطبيقي الميداني، والذي شمل تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، وتوزيعها، وإجراء المقابلات الشفوية المكتملة، ثم جمع البيانات وتفرغها إحصائياً، في الفترة الزمنية الممتدة ما بين أبريل وماي من عام 2026م.
- تمثل هذه الفترة الزمنية إطاراً مرجعياً حديثاً يعكس الواقع الأنّي والمستجد لتطبيقات الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التجاري المعاصرة للمجمع.

➤ الحدود البشرية:

- استهدفت الدراسة الفئات المهنية الفاعلة بقطب التوزيع لسونلغاز ورقلة، وتحديدًا الإطارات، رؤساء المصالح، ومسؤولي المكاتب والأقسام التجارية والتقنية.
- تم حصر الحدود البشرية في هذه الشريحة النخبوية باعتبارهم الفئة الأكثر دراية وفهماً لسياسات الجودة الشاملة المعتمدة، والأكثر احتكاكاً باللوحات الرقمية للبيانات ومتابعة مؤشرات الأداء التجاري. مما يضمن استقاء معلومات واعية وموضوعية ترفع من معامل الصدق لنتائج البحث.

سادساً: فرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا على الأداء التجاري.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإدارة بالبيانات والحقائق على الأداء التجاري.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على الأداء التجاري.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات، وذلك بما يتماشى مع طبيعة الإشكالية والأهداف المسطرة،

أولاً الاستبيان (أداة رئيسية):

نظراً لطبيعة الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، حيث صُممت لتقيس المتغيرات الأساسية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1: غير موافق بشدة، إلى 5: موافق بشدة). وقد رُوِيَ في تصميمها الشمولية والوضوح لضمان دقة الاستجابة (انظر الملحق رقم 01). وتتكون الأداة من 16 عبارة، حيث تم تقسيمه إلى 03 محاور رئيسية:

المحور الأول (البيانات الديمغرافية): (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني (المتغير المستقل - مبادئ الجودة الشاملة):

➤ بعد الالتزام القيادي) من العبارة 01 إلى 04.

➤ بعد الإدارة بالبيانات والحقائق) من العبارة 05 إلى 08.

➤ بعد التحسين المستمر) من العبارة 09 إلى 12.

المحور الثالث (المتغير التابع - الأداء التجاري) من خلال المؤشرات الأربعة:

➤ كفاءة التحصيل: العبارة 13.

➤ نمو المبيعات: العبارة 14.

➤ التحكم في الفاقد: العبارة 15.

➤ استمرارية المداخل: العبارة 16.

وهذا بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وتوزيع درجاته (من 1 إلى 5).

ثانياً: الصدق

تم التأكد من صدق أداة الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة في المجال، بهدف التأكد من ملائمة العبارات وشمولها لأبعاد الدراسة.

ثانياً: الثبات

تم اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس درجة الاتساق الداخلي في الاستبيان، من طرف عينة قصدية ببرنامج SPSS. وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات كانت مرتفعة (أكبر من 0.70)، ما يدل على إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

جدول رقم (01): نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة

عدد عبارات الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ
16	0.909

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: المقابلات نصف الموجهة (أداة مكملية):

تم الاعتماد عليها كأداة ثانوية مكملية للاستبيان، بهدف تعميق الفهم وتفسير النتائج الكمية المتحصل عليها. حيث أجريت ه مع عدد من الإطارات والمسؤولين داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تميزت بالمرونة، مع ترك المجال للمبحوثين للتعبير بحرية عن آرائهم وتجاربهم، مما ساهم في جمع بيانات نوعية ذات قيمة تحليلية عالية.

**عرض ومناقشة
النتائج**

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة (الإحصاء الوصفي)

يهدف هذا المبحث لعرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، بما يضمن تقديم صورة شاملة حول خصائص العينة، وتشخيص مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تقييم مستوى الأداء التجاري فيها.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (35) مفردة، وتُظهر خصائصها مجموعة من السمات المهنية والتعليمية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج.

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير الديمغرافي	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	32	91.4 %
	أنثى	03	8.6 %
المستوى التعليمي	ثانوي فما دون	03	8.6 %
	جامعي	15	42.9 %
	(ليسانس/ مهندس دولة)		
	دراسات عليا (ماستر/ دكتوراه)	17	48.6 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	01	2.9 %
	من 5 إلى 10 سنوات	02	5.7 %
	أكثر من 10 سنوات	32	91.4 %
المجموع		35	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

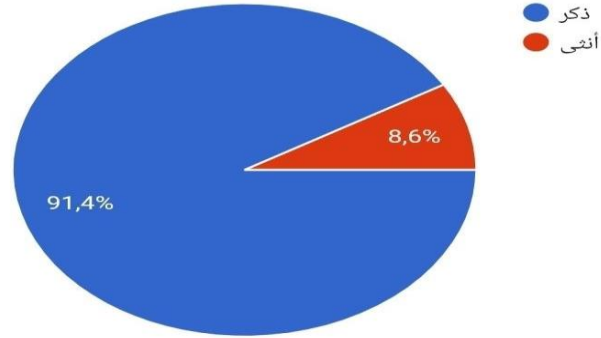
1. تحليل متغير الجنس:

يظهر من خلال الجدول والرسم البياني أن عينة الدراسة الإجمالية (N = 35) تتوزع بين الجنسين كالتالي:

- الذكور: يمثلون الغالبية داخل العينة بتكرار قدره 32 فرداً وبنسبة مئوية (91.4%).
 - الإناث: يمثلن الأقلية بتكرار متواضع قدره 03 أفراد وبنسبة مئوية (8.6%).
- ويكشف هذا التفاوت في توزيع العينة عن الخصائص المهنية، الجغرافية، والبيئية التي تميز قطب سونلغاز ورقلة. تشير هذه النتائج إلى عدم توازن في تمثيل الجنسين داخل العينة، حيث يغلب تمثيل الذكور بشكل واضح. من الناحية المنهجية، قد يحد هذا التوزيع من إمكانية إجراء مقارنات إحصائية بين الجنسين أو تعميم النتائج المتعلقة بالإناث، لصغر حجم هذه الفئة.

شكل رقم (03): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	91.4 %
أنثى	3	8.6 %
المجموع	35	100 %



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويمكن تفسير السبب الرئيسي وراء ارتفاع نسبة الذكور التي تصل إلى 91.4% يكمن في طبيعة العمل الصناعي والتقني الذي تقدمه شركة سونلغاز، مثل الكهرباء والغاز. هذا النوع من العمل يتطلب جهداً وضغطاً ميدانياً صعباً، بالإضافة إلى نظام المناوبات المستمرة طوال اليوم. هذه المهام عادةً ما تُعطى للرجال، لمناسبة طبيعتهم البيولوجية والمهارية لبيئات العمل هذه.

حتى الظروف المناخية والاجتماعية تلعب دوراً. حيث أن العمل في قطاع الطاقة بالجنوب الكبير يتطلب مواجهة حرارة شديدة في الصيف، ومساحات واسعة ومتباعدة تحتاج إلى تدخل وصيانة مستمرة. ما يصعب على النساء الانخراط في الوظائف الميدانية، وهو ما يفسر أن معظمهم يعملون في المكاتب الإدارية والمالية داخل المقرات، وهي وظائف أقل عدداً مقارنة بالوظائف التقنية والميدانية.

2. تحليل متغير المستوى التعليمي:

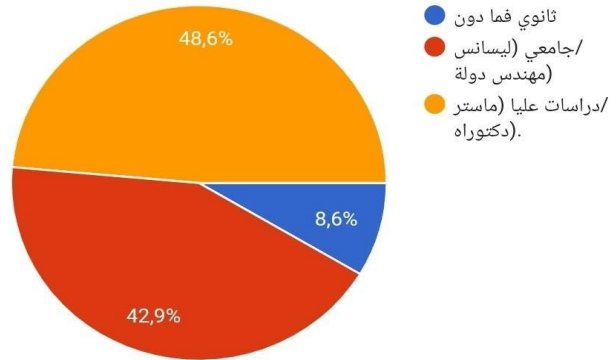
يتوزع أفراد العينة على ثلاثة مستويات تعليمية متباينة كما يلي:

- ثانوي فما دون: يمثلون الأقلية إذ بلغ تكرارهم 03 أفراد فقط بنسبة مئوية (8.6%).
- جامعي (ليسانس / مهندس دولة): يأتون في المرتبة الثانية حيث كان تكرارهم 15 فرداً بنسبة مئوية (42.9%).
- دراسات عليا (ماستر / دكتوراه): يمثلون الفئة الأكبر داخل العينة بتكرار قدره 17 إطاراً ونسبة مئوية (48.6%).

تعكس هذه النتائج ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث تمثل فئتا التعليم الجامعي والدراسات العليا النسبة الأكبر. وتكشف عن مؤشرات إيجابية قوية جداً تتعلق بجودة وحجم رأس المال البشري بقطب سونلغاز ورقلة. وقد يؤثر هذا التوزيع على طبيعة الإجابات، إذ من المحتمل أن تكون التصورات المعبر عنها ناتجة عن خلفية تعليمية مرتفعة. ومع ذلك، لا يمكن الجزم بتأثير المستوى التعليمي على دقة الاستجابات. كما يشير ضعف تمثيل فئة "ثانوي فما دون" إلى محدودية تمثيل مستويات تعليمية مختلفة داخل العينة.

شكل رقم (04): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8.6 %	3	ثانوي فما دون
48.6 %	17	جامعي
42.9 %	15	دراسات عليا
100 %	35	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فالغالبية العظمى من العاملين، حوالي 91.5%، يحملون شهادات جامعية أو دراسات عليا. قد يعكس هذا سياسة التوظيف المعتمدة في شركة سونلغاز، وتركيزها على اختيار الكفاءات التي تحمل شهادات جامعية في التخصصات التقنية والإدارية الدقيقة.

كما أن إدارة قطاعات توزيع الكهرباء والغاز في الجنوب، والتحكم في الشبكات الذكية، والمتابعة، تتطلب قدرات معرفية وتحليلية عالية قد لا تتوفر إلا لدى خريجي الجامعات والمعاهد العليا. ومن الناحية العلمية، فإن وجود هذا المستوى التعليمي يضمن مصداقية الإجابة على الاستبيانات، لكون المشاركين يملكون وعياً أكاديمياً ومهنيًا يمكنهم من فهم الأسئلة بشكل دقيق وتقييم الواقع بشكل موضوعي بعيداً عن التحيز أو العشوائية.

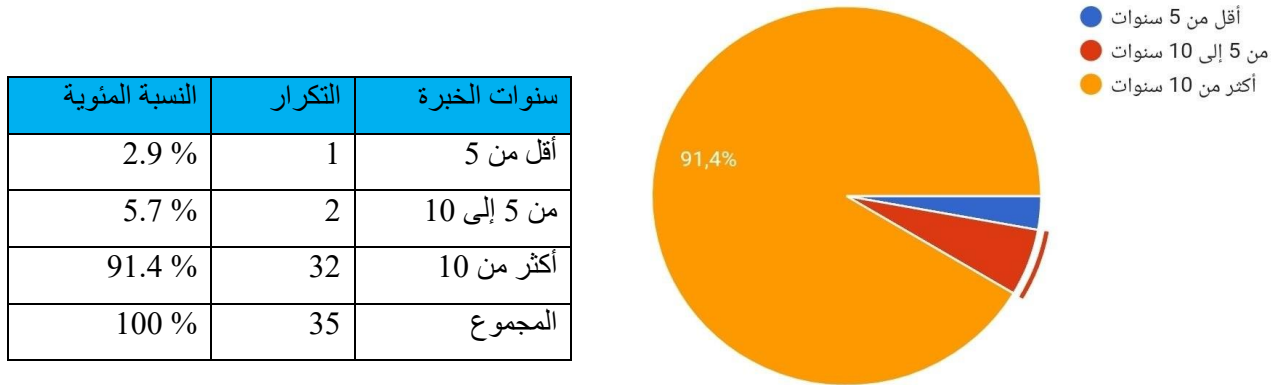
3. تحليل متغير سنوات الخبرة:

تُظهر بيانات عينة الدراسة (N = 35) توزيع سنوات الخبرة كما يلي:

- أقل من 5 سنوات: تمثل الفئة الأقل حضوراً بتكرار قدره موظف واحد فقط وبنسبة مئوية بلغت (2.9%).
- من 5 إلى 10 سنوات: تأتي في المرتبة الثانية بتكرار قدره 02 فردين وبنسبة (5.7%).
- أكثر من 10 سنوات: تشكل الغالبية للعينة بتكرار قدره 32 موظفاً وإطاراً وبنسبة (91.4%).

تشير هذه القيم إلى هيمنة فئة الخبرة الطويلة ضمن العينة. كما يُلاحظ ضعف تمثيل الفئات ذات الخبرة المحدودة، مما يشير إلى عدم توازن في توزيع سنوات الخبرة داخل العينة. تعكس هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تفوق عشر سنوات، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من الخبرة العملية داخل مجتمع الدراسة. حيث تُقدم هذه النسبة دلالات تنظيمية بالغة الأهمية حول الاستقرار الوظيفي وهيكल الموارد البشرية في سونلغاز ورقلة. كما أن محدودية تمثيل الفئات الأقل خبرة قد تؤثر على إمكانية تعميم النتائج على جميع مستويات الخبرة المهنية.

شكل رقم (05): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن أن يفسر ارتفاع نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة تزيد عن عشر سنوات، والتي تصل إلى 91.4%، إلى أن مجمع سونلغاز ورقلة يعتمد على فريق عمل متماسك ومتمرس. هذه الفئة شهدت تغيرات كثيرة في المؤسسة، وعلى معرفة بكافة تفاصيل العمل، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع مجال الطاقة بشكل كفء. كما يوضح وجود استقرار وظيفي داخل القطب، حيث يفضل الموظفون البقاء والاستمرار في مسيرتهم المهنية، لما توفره لهم من مزايا وظيفية وبيئة عمل مستقرة. ما يحمي المؤسسة بدورها من فقدان الكفاءات.

ومن الناحية الإدارية، فإن تطبيق مفاهيم مثل التحسين المستمر والإدارة بناءً على البيانات يصبح أسهل وأكثر فاعلية عندما يقوده موظفون ذوو خبرة طويلة. فهم قادرين على فهم فلسفة الإدارة، واكتشاف الأخطاء بسرعة وإصلاحها بفعالية. يمكن القول أنه بالنظر إلى هذه الخصائص الديموغرافية، أن غالبية العينة من الذكور، ومستواهم التعليمي مرتفع، وخبرة مهنية كبيرة، ما يشكل قاعدة قوية لتحليل الظواهر التي تم دراستها، وهذا أمر يجب أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج. كما أن التوزيع غير المتوازن قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج.

المطلب الثاني: وصف وتحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

بعد عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ننتقل في هذا المطلب إلى الجانب التحليلي الميداني.

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة

للتحقق من مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قبل الشروع في عرض النتائج الوصفية. وتعد هذه العملية خطوة جوهرية لضمان اتساق واستقرار نتائج الاستبيان، وقد تم الاعتماد في ذلك على معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، حيث تظهر النتائج المحصلة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة

المحور / المتغير	عدد عبارات الاستبيان	قيمة المعامل (ألفا كرونباخ)	درجة الثبات والاتساق
------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------

المحور 01 التزام القيادة العليا	04	0.710	ثبات مرتفع ومقبول
المحور 02 الإدارة بالبيانات والحقائق	04	0.710	ثبات مرتفع ومقبول
المحور 03 التحسين المستمر	04	0.826	ثبات قوي جداً وممتاز
المحور 04 الأداء التجاري	04	0.738	ثبات مرتفع ومقبول
الاستبيان ككل	16	0.909	ثبات ممتاز ومرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

مدخل منهجي حول معامل ألفا كرونباخ (α):

يُعد هذا المعامل أحد أهم المقاييس الإحصائية المستخدمة لقياس الاتساق الداخلي لأدوات القياس. حيث تعكس القيم المرتفعة درجة أكبر من تجانس الفقرات في قياس نفس البعد. وتُعد القيم التي تفوق (0.70) مقبولة في الدراسات الاجتماعية، كحد أدنى لاعتماد الأداة للتطبيق الميداني، بينما تشير القيم الأعلى من (0.80) إلى مستويات ثبات قوية وممتازة.

➤ المحور الأول: التزام القيادة العليا

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.710)، وهو ما يشير إلى مستوى ثبات مقبول. وتعكس هذه القيمة وجود اتساق داخلي مناسب بين فقرات المحور، بما يسمح بالاعتماد على نتائجه في التحليل.

➤ المحور الثاني: الإدارة بالبيانات والحقائق

سجل المحور قيمة (0.710)، وهي نفس قيمة المحور الأول. وتشير هذه النتيجة إلى مستوى ثبات مقبول، بما يدل على تجانس فقرات المحور في قياس البعد المدروس.

➤ المحور الثالث: التحسين المستمر

بلغ معامل الثبات (0.826)، وهو ما يعكس مستوى ثبات مرتفع. وتدل هذه القيمة على درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يعزز موثوقية القياس لهذا البعد.

➤ المحور الرابع: الأداء التجاري

سجل المحور قيمة (0.738)، وهي قيمة تقع ضمن المستوى المقبول إلى الجيد. وتشير هذه النتيجة إلى توفر درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين فقرات المحور.

➤ الأداة ككل

بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.909)، وهو ما يعكس مستوى ثبات مرتفعاً. تشير هذه القيمة إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، مما يدعم إمكانية الاعتماد على البيانات المتحصل عليها في التحليلات اللاحقة. كما يمكن تفسير ارتفاعها جزئياً بزيادة عدد الفقرات، وهو ما يتماشى مع الخصائص المعروفة لمعامل ألفا كرونباخ.

تُظهر نتائج اختبار الثبات أن جميع محاور الأداة تتمتع بمستويات مقبولة إلى مرتفعة من الاتساق الداخلي، في حين يسجل الاستبيان ككل مستوى ثبات مرتفع. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار الأداة مناسبة للاستخدام في التحليل الإحصائي، مع التأكيد على أن الثبات يمثل أحد شروط جودة القياس إلى جانب الصدق.

ثانياً: تفسير المتوسطات الحسابية

من أجل تفسير النتائج الميدانية المحصلة وتحديد درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale). ولتحويل المتوسطات الحسابية إلى عبارات تقديرية نوعية، تم تحديد المجالات والمستويات وفق المعيار التالي:

جدول رقم (04): معيار تفسير المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	1.8-1]	2.6-1.8]	3.4 -2.6]	4.2-3.4]	5-4.2]
درجة الموافقة (الوزن النسبي)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

بناءً على الأداة الإحصائية المعتمدة والمعايير المحددة سابقاً، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة الأربعة. ويوضح الجدول الموالي ملخصاً للنتائج العامة لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء التجاري في قطب التوزيع ورقلة.

جدول رقم (05): الإحصاء الوصفي العام لمتغيرات الدراسة

المتغير / المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تطبيق مبدأ التزام القيادة العليا	3.81	0.610	موافق
01 تحرص قيادة القطب على معالجة نقص الموارد المالية والتقنية التي ترفعها المديرية	3.77	0.843	موافق
02 يتابع القطب بانتظام مدى تقدم المديرية في تحقيق أهدافها التجارية المسطرة	4.26	0.611	موافق بشدة
03 يدعم القطب نظاماً عادلاً لمكافأة المديرية والموظفين المتفوقين في الأداء	3.51	0.951	موافق
04 تولي قيادة القطب أهمية قصوى للالتزام المديرية بمعايير الجودة في تقاريرها الميدانية	3.71	0.893	موافق
تطبيق مبدأ الإدارة بالبيانات والحقائق	3.82	0.567	موافق
05 يعتمد القطب على الأنظمة الرقمية للحصول على قراءات دقيقة وموحدة للعدادات	3.69	0.867	موافق
06 يستخدم القطب التقارير الإحصائية المرفوعة لمراقبة نسب فواقد الطاقة في المديرية	3.94	0.639	موافق
07 توفر قواعد البيانات للقطب رؤية شاملة ومحدثة عن وضعية الديون عبر جميع المديرية	3.97	0.664	موافق
08 يتابع القطب كفاءة توزيع فرق الصيانة بناءً على سجلات الأعطال الرقمية الموثقة	3.69	0.900	موافق
تطبيق مبدأ التحسين المستمر	3.80	0.608	موافق

09	يشرف القطب على برامج تحديث الكوابل والمحولات لضمان استمرارية التوزيع	3.74	0.780	موافق
10	يدعم القطب توجه المديرية نحو تعميم العدادات الذكية لتقليل أخطاء القراءة	3.66	0.802	موافق
11	يتابع القطب مشاريع توسعة الشبكة المحلية لمواكبة تزايد الطلب على الطاقة	3.94	0.765	موافق
12	يوجه القطب المديرية لتصحيح خطط عملها بناءً على الانحرافات والأخطاء المسجلة	3.86	0.648	موافق
الأداء التجاري				
13	تظهر التقارير تحسناً مستمراً في معدلات تحصيل الديون الإجمالية	3.71	0.789	موافق
14	تزداد كميات الطاقة الموزعة والمباعة سنوياً بشكل مستمر	4.03	0.664	موافق
15	تنجح إجراءات المتابعة في الحد من حالات الربط غير القانوني بالشبكة	3.80	0.759	موافق
16	تساهم الرقابة على سرعة التدخل التقني في حماية المداخل المالية للمؤسسة	3.91	0.742	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. وصف وتحليل تطبيق مبدأ التزام القيادة العليا:

العبارة (01): بلغ المتوسط الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.843)، ما يعكس مستوى موافقة مرتفع نسبياً مع تباين محدود في الآراء. تشير إلى إدراك أفراد العينة لوجود اهتمام من طرف القيادة بمعالجة احتياجات الموارد المالية والتقنية، مع درجة تجانس مقبولة في التقييم.

العبارة (02): سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي في المحور (4.26) بانحراف معياري منخفض (0.611).. تعكس هذه القيم مستوى موافقة مرتفع جداً وتجانساً واضحاً في إجابات المبحوثين، ما يدل على اتفاقهم حول وجود متابعة دورية لتحقيق الأهداف التجارية.

العبارة (03): بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.951)، وهو أدنى متوسط وأعلى تشتت ضمن هذا المحور. تعكس وجود موافقة عامة، مقابل تباين ملحوظ في تقييمات أفراد العينة، ما يعكس اختلافاً في إدراك فعالية أو وضوح نظام المكافآت.

العبارة (04): حقق هذا البند متوسطاً حسابياً (3.71) بانحراف معياري (0.893)، ما يعكس مستوى موافقة إيجابي مع درجة تباين متوسطة. تدل على إدراك أفراد العينة لأهمية الالتزام بمعايير جودة التقارير، مع اختلاف نسبي في تقدير مستوى التطبيق.

بلغ المتوسط العام لمحور التزام القيادة العليا (3.81) بانحراف معياري (0.610)، ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع نسبياً مع درجة تجانس جيدة. يعكس اتجاهاً إيجابياً عاماً في تقييم ممارسات القيادة، مع تقارب نسبي بين مختلف الأبعاد، باستثناء تباين أكبر في بعد نظام المكافآت. وأن أفراد العينة يدركون مستوى إيجابياً من تطبيق مبدأ التزام القيادة العليا، مع بروز بعد متابعة الأهداف التجارية كأعلى الأبعاد تقييماً، مقابل انخفاض نسبي وتباين أكبر في تقييم نظام المكافآت.

2. وصف وتحليل تطبيق مبدأ الإدارة بالبيانات والحقائق:

العبارة (05): بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.867)، ما يعكس مستوى موافقة إيجابي مع درجة تباين ملحوظة نسبياً. تشير إلى إدراك أفراد العينة لوجود استخدام للأنظمة الرقمية في توحيد قراءات العدادات، مع اختلاف نسبي في تقييم مدى تطبيقها.

العبارة (06): سجلت متوسطاً حسابياً قدره (3.94) وانحرافاً معيارياً (0.639)، وهو من أدنى مستويات التشتت ضمن هذا المحور. تعكس مستوى موافقة مرتفع وتجانساً واضحاً في الآراء، ما يشير إلى اتفاق أفراد العينة حول استخدام التقارير الإحصائية في متابعة فواقد الطاقة.

العبارة (07): حقق هذا أعلى متوسط حسابي في المحور (3.97) بانحراف معياري (0.664).. تشير هذه القيم إلى مستوى موافقة مرتفع مع تجانس جيد، ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة بخصوص توفر معلومات محدثة حول وضعية الديون.

العبارة (08): بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.900)، وهو أعلى مستوى تشتت في هذا المحور. تدل على وجود موافقة عامة، مقابل تباين ملحوظ في تقديرات المبحوثين، ما قد يشير لاختلاف في درجة تطبيق هذا الإجراء وإدراكه. بلغ المتوسط العام لمحور الإدارة بالبيانات والحقائق (3.82) بانحراف معياري (0.567)، ما يعكس مستوى موافقة مرتفع نسبياً مع درجة تجانس جيدة. ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي عام نحو اعتماد الممارسات المرتبطة باستخدام البيانات في التسيير، مع تقارب نسبي بين مختلف الأبعاد.

تُظهر نتائج التحليل الوصفي أن أفراد العينة يملكون مستوى مرتفعاً نسبياً من تطبيق مبدأ الإدارة بالبيانات والحقائق، مع تميز الأبعاد المرتبطة بالمتابعة المالية والتقارير الإحصائية، مقابل تباين نسبي في الجوانب التشغيلية الميدانية.

3. وصف وتحليل تطبيق مبدأ التحسين المستمر:

العبارة (09): بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.780)، ما يعكس مستوى موافقة مرتفع نسبياً. يشير إلى إدراك أفراد العينة وجود اهتمام بتحديث مكونات البنية التحتية المرتبطة بالتوزيع. كما يدل الانحراف المعياري على درجة تجانس مقبولة في الآراء.

العبارة (10): سجلت العبارة متوسطاً حسابياً قدره (3.66) بانحراف معياري (0.802)، وهو أدنى متوسط ضمن هذا المحور. تعكس مستوى موافقة إيجابي، مع تباين نسبي في إجابات المبحوثين. وقد يشير ذلك إلى اختلاف في درجة تطبيق هذا التوجه أو في إدراكه بين أفراد العينة.

العبارة (11): حقق البند أعلى متوسط حسابي في المحور (3.94) بانحراف معياري (0.765).. تدل هذه القيمة على مستوى موافقة مرتفع، مع درجة تجانس جيدة، ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة بخصوص متابعة مشاريع توسعة الشبكة.

العبارة (12): بلغ المتوسط الحسابي (3.86) بانحراف معياري (0.648)، وهو أدنى انحراف ضمن المحور. تشير هذه النتيجة إلى مستوى موافقة مرتفع وتجانس عالٍ في الآراء، ما يدل على اتفاق واضح بين أفراد العينة حول ممارسة مراجعة الخطط وتصحيحها.

بلغ المتوسط العام لمحور التحسين المستمر (3.80) بانحراف معياري (0.608)، ما يعكس مستوى موافقة مرتفع نسبياً مع درجة تجانس جيدة. تظهر هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو تطبيق ممارسات التحسين المستمر، مع تقارب نسبي بين مختلف أبعاده.

تُظهر نتائج التحليل الوصفي أن أفراد العينة يدركون مستوى مقبولاً إلى مرتفع من تطبيق مبدأ التحسين المستمر، مع تميز بعد توسعة الشبكة كأعلى الأبعاد تقييماً، مقابل انخفاض نسبي في بعد تعميم العدادات الذكية.

المطلب الثالث: وصف وتحليل مستوى الأداء التجاري في المؤسسة

العبارة (13): بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.789)، ما يعكس مستوى موافقة مرتفع نسبياً مع درجة تباين محدودة. تشير هذه النتيجة إلى وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة بشأن تحسن معدلات تحصيل الديون، مع تجانس مقبول في تقييم هذا الجانب، مما يدل على استقرار نسبي في فعالية الإجراءات المالية المعتمدة.

العبارة (14): سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي في المحور (4.03) بانحراف معياري منخفض (0.664).. تعكس هذه القيم مستوى موافقة مرتفعاً وتجانساً واضحاً في إجابات المبحوثين، ما يشير إلى اتفاقهم حول وجود نمو مستمر في حجم النشاط التجاري المرتبط بتوزيع وبيع الطاقة.

العبارة (15): بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.759)، ما يعكس مستوى موافقة مرتفع مع تباين محدود في الآراء. تدل هذه النتيجة على إدراك أفراد العينة لفعالية الإجراءات المتخذة للحد من حالات الربط غير القانوني، مع درجة تجانس مقبولة في تقييم هذا البعد.

العبارة (16): حقق هذا البند متوسطاً حسابياً (3.91) بانحراف معياري (0.742)، ما يعكس مستوى موافقة مرتفع وتجانساً جيداً في الإجابات. تشير هذه النتائج إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية سرعة التدخل التقني في دعم الأداء التجاري، مع إدراك واضح لدورها في الحد من الخسائر المرتبطة بالانقطاعات.

بلغ المتوسط العام لمحور **الأداء التجاري** (3.86) بانحراف معياري (0.553)، ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع نسبياً مع درجة تجانس عالية في آراء أفراد العينة. تعكس هذه النتائج اتجاهاً إيجابياً عاماً في تقييم الأداء التجاري، حيث تتقارب تقديرات المبحوثين لمختلف أبعاده، مع بروز بعد نمو حجم النشاط (الطاقة الموزعة والمباعة) كأقوى عنصر، مقابل تباين نسبي محدود في باقي المؤشرات.

تحليل نتائج المقابلات نصف الموجهة

خلال الدراسة، قمنا بإجراء عدة مقابلات مع عدد من المسؤولين في قطب التوزيع بسونلغاز ورقلة، مثل فرق الموارد البشرية، الأمن الداخلي، الصحة والسلامة المهنية، مراقبة التسيير، وتقنيات الغاز. كانت الفكرة من هذه اللقاءات هي فهم كيف تتم إدارة وتنظيم العمل داخل المؤسسة، وكيف تُطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئة عمل تتسم بالتعقيد التقني والامتداد الجغرافي الكبير.

النتائج أظهرت أن المؤسسة تتجه بشكل واضح نحو تعزيز ثقافة تعتمد على الرقمنة والمتابعة المستمرة، مع تركيز على التحكم في سير العمليات وتحسين الخدمات بشكل دائم، وهذا يتماشى مع متطلبات الجودة الحديثة في مجال الطاقة.

أولاً: واقع التزام القيادة العليا بمتطلبات الجودة

كما بينت المقابلات الميدانية أن القيادة العليا في قطب التوزيع تلتزم بشكل قوي بالمتابعة الدورية، التخطيط المسبق، والرقابة المستمرة لضمان أن جميع العمليات الإدارية والتقنية والتجارية تسيير بسلاسة وبكفاءة.

- ففي لقاء ميداني مع مسؤول قسم مراقبة التسيير بتاريخ 9 أبريل 2026، وصف القسم بأنه بمثابة "البوصلة التنظيمية للمؤسسة". السبب في ذلك يعود لدوره الأساسي في متابعة مدى التزام المديريات المختلفة بالأهداف الموضوعية ضمن الخطة الاستراتيجية والميزانية السنوية. المسؤول أشار إلى أن عمل القسم لا يقتصر فقط على رصد الانحرافات، بل يشمل أيضاً المتابعة التصحيحية، حيث يقترح حلولاً، يضع خططاً بديلة، ويتابع تنفيذ التوصيات على أرض الواقع.
- كما بين أن المؤسسة تعتمد على تقارير واجتماعات دورية، بالإضافة إلى لوحات قيادة تُحدث شهرياً، سداسياً، وسنوياً لمراقبة الأداء. كل مسؤول يلتزم بمجموعة أهداف مرتبطة بمديرته أو مجاله، ويتم تقييمه بانتظام بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف. هذا الأسلوب يعكس توجه إداري يركز على ثقافة النتائج وربط المسؤولية بالأداء.
- في نفس السياق، شرح مسؤول مديرية تقنيات الغاز أن المديرية الجهوية تمثل نقطة وصل بين المديريات الفرعية والمديرية العامة. يومياً تصل تقارير من مختلف المديريات التابعة للجنوب الشرقي، تُعالج ثم تُرسل إلى المديرية العامة وفق جدول زمني محدد. كما تعتمد المؤسسة على تقنية الاجتماعات عن بعد لمتابعة سير المشاريع والبرامج التقنية بشكل منظم.
- وأضاف أن كل مديرية تملك "لوحة قيادة" خاصة بها، تشمل أهدافاً شهرية وسنوية، إلى جانب إجراءات تصحيحية تُعرف بـ "Plan d'action" يتم تنفيذها عند ملاحظة تأخر أو انحراف في الإنجاز.
- من جانبه، أكد مسؤول الأمن الداخلي خلال مقابلة ميدانية بتاريخ 1 أبريل 2026 أن المؤسسة تعتمد على "منظومة أمنية متكاملة"، تشمل الحراسة البشرية، المراقبة بالكاميرات، والنشرات الأمنية اليومية. وأوضح أن جميع فروع القطب ترسل تقارير يومية سرية تتضمن المستجدات والمعلومات الحساسة، التي تُحول لاحقاً إلى المديرية العامة.
- وأشار أيضاً إلى أن مدير القطب هو "المسؤول الأول عن الأمن داخل المؤسسة"، ويتمتع بصلاحيات واسعة تتيح له اتخاذ قرارات سريعة والتدخل في الحالات الطارئة، خاصة نظراً للطابع الاستراتيجي والحساس لقطاع الطاقة.

كل هذه المعلومات توضح أن القيادة العليا في سونلغاز ورقلة تعتمد أسلوب تسييري يقوم على متابعة دقيقة، تنسيق مستمر، واستجابة سريعة لمختلف التحديات، ما يعزز الانضباط التنظيمي ويسهم في استقرار سير العمليات داخل المؤسسة.

ثانياً: ممارسات الإدارة بالبيانات والحقائق

من خلال اللقاءات الميدانية، ظهر بوضوح أن سونلغاز ورقة تخطو خطوات سريعة نحو الرقمنة، وتعتمد بشكل متزايد على أنظمة معلومات حديثة في كل ما يتعلق بالإدارة والتسيير التجاري. هذا التحول يعكس رغبة واضحة في الانتقال إلى إدارة تعتمد على بيانات دقيقة ومحدثة باستمرار.

➤ في مقابلة أجريت مع مسؤول تطوير الموارد البشرية في 30 مارس 2026، أكد أن المؤسسة مرت خلال السنوات الأخيرة بمرحلة انتقال من أساليب الإدارة التقليدية إلى أنظمة رقمية متكاملة. قال إن مجمع سونلغاز بدأ منذ 2013 باستخدام نظام "NOVA" كمنصة داخلية لإدارة الموارد البشرية. وأضاف أن هذا النظام كان بمثابة نقلة نوعية جعلت التعامل مع الملفات الإدارية إلكترونياً بدلاً من الطرق الورقية القديمة.

➤ وقد ركز النظام في بدايته على الجوانب الإدارية الأساسية، مثل:

- إعداد الرواتب والأجور،
- متابعة الغيابات والعطل،
- معالجة الترقيات،
- تنظيم المسارات المهنية،
- وتوحيد قواعد البيانات بين مختلف المديريات والفروع.

➤ ساعد النظام في تقليل الأخطاء اليدوية وتسريع معالجة الملفات الإدارية، بالإضافة إلى تحسين دقة المعلومات المتعلقة بالموظفين. مع مرور الوقت وزيادة احتياجات المؤسسة وحجم البيانات، تم تحديث النظام إلى النسخة الجديدة "NOVA-HRS"، التي لم تعد أداة إدارية بسيطة، بل تحولت إلى نظام شامل لإدارة الموارد البشرية والكفاءات. المسؤول أوضح أن النظام الجديد يربط بين تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، التكوين، والمسارات المهنية، كما يتيح استخراج تقارير وتحليلات تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أفضل وتوزيع الموارد بشكل أكثر فعالية.

➤ كما بيّن أن النظام يدعم التتبع الرقمي للعمليات الإدارية، ويوفر شفافية أكبر وسهولة في الوصول إلى المعلومات، مما حسن من فعالية التسيير الداخلي. وفي جانب رقمنة العلاقة مع الزبائن، أكد المسؤول أن المؤسسة بدأت بتضمين رقم التعريف الوطني (NIN) في خدماتها التجارية والإلكترونية، بهدف إنشاء قاعدة بيانات موحدة وأمنة للمشاركين. هذا الإجراء يضمن أمان المعاملات الرقمية، يحسن دقة بيانات الزبائن، ويسهل تقديم الخدمات عن بُعد دون الحاجة للذهاب إلى الوكالات.

➤ كما أوضح أن ربط الهوية الرقمية بالخدمات ساعد في تقليل الأخطاء المتعلقة بالعقود والفواتير، وسرّع عملية معالجة الطلبات والشكاوى، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمة والعلاقة مع المشتركين. من جانبه، أشار مسؤول مديرية تقنيات الغاز إلى وجود "الرقم الأخضر 03 33" الذي يستقبل مختلف الاستفسارات والشكاوى عبر مركز اتصالات رقمي خاص بالمجمع، ويسمح بمتابعة الطلبات فور تسجيلها ومعرفة الوقت المستغرق في التدخل أو حل المشكلة.

إن اعتماد الرقمنة والتقنيات الحديثة في العمليات التقنية والإدارية ساهم في تحسين سرعة وجودة المعلومات، وسهل التنسيق بين مختلف المصالح والفروع التابعة للمجمع. كل هذه التطورات تظهر أن إدارة البيانات داخل سونلغاز

ورقلة لم تعد محصورة في الجانب الإداري فقط، بل أصبحت أداة تنظيمية مهمة تدعم اتخاذ القرار، تحسن جودة الخدمات، وتعزز فعالية التسيير.

ثالثاً: ثقافة التحسين المستمر في الأداء التجاري

من خلال اللقاءات الميدانية، ظهر جلياً أن ثقافة التحسين المستمر أصبحت جزءاً لا يتجزأ من طريقة العمل داخل قطب التوزيع بسونلغاز ورقلة. هذا الشيء واضح سواء في صيانة المعدات، أو في إجراءات السلامة، أو حتى في تطوير الشبكات وتحسين جودة الخدمات التي تقدم للمشتركين.

➤ مثلاً، تحدث مسؤول الصحة والسلامة المهنية عن دوره وقال إن المصلحة التي يمثلها تهتم بكل ما يضمن حماية العمال من المخاطر المهنية، وتوفير بيئة عمل آمنة لهم. وأكد أن الالتزام بالتعليمات الوقائية ساعد بشكل ملموس في تقليل عدد الحوادث، ولفت الانتباه إلى وجود علاقة عكسية بين كثافة حملات التوعية والتدريب وبين الحوادث التي تقع داخل المؤسسة.

➤ وأوضح المسؤول أن من بين المهام الأساسية للمصلحة:

- نشر ثقافة الوقاية داخل بيئة العمل،
- توعية العمال بالمخاطر المحتملة،
- التطبيق الصارم لقواعد السلامة،
- وتنظيم برامج التكوين والتدريب المستمر.

➤ وأضاف أن مفهوم الصحة والسلامة عندهم يتعدى مجرد حماية العامل فقط، ليشمل تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية، وأيضاً رفع جودة الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين.

➤ كما أشار إلى أن المؤسسة تعمل بالتنسيق مع الحماية المدنية والجهات المختصة في:

- تقييم المخاطر المهنية،
- تنظيم حملات التوعية،
- تنفيذ مناورات الطوارئ والإخلاء،
- وتوفير معدات الحماية والسلامة الشخصية.

➤ أما مسؤول تطوير الموارد البشرية، فقد تحدث عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذكر أن سونلغاز تقوم بتركيب أجهزة كشف غاز أحادي أكسيد الكربون داخل المنازل، بالإضافة إلى تنفيذ جولات الصيانة الدورية على الشبكات، مع التأكد من أن كل عمليات التركيب تتبع معايير السلامة بدقة.

➤ وأشار إلى أن العاملين في الميدان يعيدون فحص الشبكات والتجهيزات أثناء التركيب، بهدف التأكد بشكل نهائي من سلامة الزبائن.

➤ من جانبه، أكد مسؤول مديرية تقنيات الغاز أن المؤسسة تعتمد خطط صيانة مستمرة على مستوى الولاية، تشمل مراقبة ضغط الغاز والتيار الكهربائي، للتأكد من تطابقها مع المعايير الفنية المطلوبة.

- وأخبرنا أن هناك "مرجع تقني شامل" يتم تحديثه باستمرار، يحتوي على جميع التعليمات الفنية اللازمة للتدخلات والصيانة، وكيفية التعامل مع الحالات الطارئة.
- وأضاف أن المؤسسة تستخدم أجهزة حديثة للكشف عن تسربات الغاز، ضمن خطة سنوية تمتد لتسعة أشهر تغطي مختلف مناطق الولاية، مع اهتمام خاص بالمناطق التي تتعرض لمشاكل أكثر أو ذات خصوصيات تقنية معينة.
- كما أوضح أن المراقبة تصبح أشد خلال الصيف وأوقات الذروة الوطنية، بسبب زيادة الضغط على الشبكات، ويتم تنفيذ مشاريع لإضافة محولات كهربائية أو غازية حسب الحاجة، لضمان استقرار الخدمة واستمراريتها.
- كل هذه الإجراءات والممارسات تعكس توجه المؤسسة نحو التقييم المستمر والوقاية والتحديث التقني، والتدخل الاستباقي، بما يسمح بتحسين جودة العمليات بهدف تحسين الأداء وضمان السلامة وتقوية استمرارية الخدمة العمومية داخل المؤسسة.

خلاصة تحليل المقابلات الميدانية

من خلال مقابلاتنا الميدانية، اتضح أن قطب التوزيع في سونلغاز ورقلة بدأ يمضي بخطى ثابتة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. هم يركزون كثيرًا على الرقمنة، والمتابعة الدائمة، والتحكم في كل مرحلة من العمليات، مع سعي مستمر لتحسين الخدمات والأنشطة سواء كانت تقنية أو إدارية.

المقابلات كشفت أيضا أن المؤسسة لم تعد تعتمد على الطرق التقليدية في الإدارة، بل صارت تستخدم البيانات والتقنيات الرقمية بشكل أكبر، سواء في تنظيم الموارد البشرية أو في التعامل مع المشتركين بشكل مباشر. وفي نفس الوقت، شهدنا كيف أن كل الأقسام داخل المؤسسة تعمل مع بعض بتناغم تام، حيث أن الإدارة مرتبطة بكل الأقسام التقنية، الأمنية، والتجارية في منظومة واحدة، بهدف ضمان استمرارية الخدمة، رفع جودة الأداء، وتعزيز كفاءة الإدارة في بيئة عمل حساسة ومعقدة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج (الإحصاء الاستدلالي)

يأتي هذا المبحث لمعالجة الجانب الاستدلالي للدراسة، باختبار الفرضيات المطروحة، والتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة، لتفسير النتائج المتوصل إليها، ومناقشتها وتفسيرها بشكل علمي ومنهجي في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

جدول رقم (06): تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

	المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	β	F	t	Sig
H01	تطبيق مبدأ التزام القيادة العليا	الأداء التجاري	0.690	0.477	0.626	30.043	5.481	0.000
H02	تطبيق مبدأ الإدارة بالبيانات والحقائق	الأداء التجاري	0.453	0.205	0.442	8.528	2.920	0.006
H03	تطبيق مبدأ التحسين المستمر	الأداء التجاري	0.686	0.471	0.624	29.376	5.420	0.000
	تطبيق المبادئ الثلاث	الأداء التجاري	0.744	0.598		15.399		0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

مدخل منهجي لتفسير مؤشرات جدول الانحدار:

تعتمد قراءة وتفسير نتائج الانحدار على المؤشرات الإحصائية التالية:

معامل الارتباط (R) يقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين (كلما اقترب من 1.00 كانت العلاقة طردية قوية)

معامل التحديد (R^2) يوضح نسبة التباين في المتغير التابع (الأداء التجاري) بواسطة المتغير المستقل.

معامل الأثر (β) يقيس مقدار التغير المتوقع في المتغير التابع عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

اختبار (F) يقيس الصلاحية الإجمالية لنموذج الانحدار ومدى ملاءمته للبيانات.

اختبار (t) يقيس المعنوية الإحصائية للأثر المقدر لكل متغير مستقل على حدة.

مستوى الدلالة (Sig.) يكون الأثر دالاً إحصائياً إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$).

1. الفرضية الأولى: التزام القيادة العليا

الفرضية البديلة ($H1$):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التزام القيادة العليا على الأداء التجاري لمديرية توزيع سونلغاز ورقلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة بلغت (Sig. = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H0$) وقبول الفرضية البديلة ($H1$)، بما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التزام القيادة العليا على الأداء التجاري بمديرية توزيع سونلغاز ورقلة.

• معامل الارتباط: ($R = 0.690$) يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التزام القيادة العليا والأداء التجاري.

• معامل التحديد: ($R^2 = 0.477$) يوضح أن التزام القيادة العليا يفسر ما نسبته 47.7% من التباين الحاصل في الأداء التجاري، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن النموذج.

• معامل الأثر: ($\beta = 0.626$) يدل على وجود أثر إيجابي معتبر، حيث إن زيادة تطبيق مبدأ التزام القيادة العليا بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء التجاري بمقدار 0.626 وحدة.

• اختبار المعنوية ($F = 30.043$) بدلالة: (Sig. = 0.000) يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته الإحصائية للتفسير.

• اختبار معنوية الأثر ($t = 5.481$): يثبت الدلالة الإحصائية القوية لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

تُبرز هذه النتيجة مدى أهمية الدور القيادي في توجيه وتحسين الأداء التجاري داخل مديرية توزيع سونلغاز ورقلة. فالمتابعة المستمرة للأهداف التجارية، والتعامل مع التحديات التقنية والتنظيمية، بالإضافة

إلى تعزيز الانضباط الإداري وجودة التقارير الميدانية، كلها عوامل تساهم بشكل واضح في رفع كفاءة التحصيل وتقليل الفوائد التجارية.

2. الفرضية الثانية: الإدارة بالبيانات والحقائق

الفرضية البديلة (H1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإدارة بالبيانات والحقائق على الأداء التجاري لمديرية توزيع سونلغاز ورقلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة مستوى الدلالة بلغت ($\text{Sig.} = 0.006$) ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، وبالتالي التأكيد على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة بالبيانات والحقائق على الأداء التجاري.

- معامل الارتباط: ($R = 0.453$) يعكس وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين.
 - معامل التحديد: ($R^2 = 0.205$) يبين أن الإدارة بالبيانات والحقائق تفسر 20.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء التجاري، بينما تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى.
 - معامل الأثر: ($\beta = 0.442$) يدل على وجود أثر إيجابي متوسط، حيث يساهم تحسين الإدارة بالبيانات بوحدة واحدة في رفع الأداء التجاري بمقدار 0.442 وحدة.
 - اختبار المعنوية ($F = 8.528$) بدلالة: ($\text{Sig.} = 0.006$) يؤكد صلاحية النموذج ومعنويته الإحصائية.
 - اختبار معنوية الأثر ($t = 2.920$): يثبت وجود أثر حقيقي ودال للمتغير المستقل.
- تشير النتيجة أيضاً إلى أن الاعتماد على البيانات الرقمية والتقارير وقواعد المعلومات يلعب دوراً مهماً في دعم الأداء التجاري، خاصة عند مراقبة الفوائد، وتتبع الديون، وتحسين عمليات الفوترة. مع ذلك، يبقى التأثير متوسط القوة بسبب بعض الصعوبات التقنية والميدانية المتعلقة بتكامل الأنظمة الرقمية وتحديث البيانات بشكل فوري.

3. الفرضية الثالثة: التحسين المستمر

الفرضية البديلة (H1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على الأداء التجاري لمديرية توزيع سونلغاز ورقلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أوضحت النتائج الإحصائية أن قيمة مستوى الدلالة بلغت ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، بما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على الأداء التجاري.

- معامل الارتباط: ($R = 0.686$) يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين التحسين المستمر والأداء التجاري.
- معامل التحديد: ($R^2 = 0.471$) يبين أن التحسين المستمر يفسر 47.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء التجاري.
- معامل الأثر: ($\beta = 0.624$) يشير إلى وجود أثر إيجابي قوي، حيث إن زيادة ممارسات التحسين المستمر بوحدة واحدة يؤدي إلى رفع الأداء التجاري بمقدار 0.624 وحدة.

• اختبار المعنوية ($F = 29.376$) بدلالة: ($\text{Sig.} = 0.000$) يؤكد معنوية النموذج الإحصائية.

• اختبار معنوية الأثر ($t = 5.420$): يثبت قوة ودلالة تأثير التحسين المستمر في النموذج.

تتضح الحاجة إلى تحسين مستمر في دعم الأداء التجاري من خلال تحديث الشبكات، وصيانة المعدات، وتسريع الاستجابة التقنية، وتطوير طرق خدمة الزبائن. هذه الجهود تساعد في تقليص الفوائد، وتحسين جودة الخدمة، وتعزيز فعالية التحصيل المالي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر (الفرضية الرئيسية)

4. نموذج الانحدار المتعدد

الفرضية البديلة الرئيسية (H1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام القيادة العليا، الإدارة بالبيانات والحقائق، التحسين المستمر) على الأداء التجاري لمديرية توزيع سونلغاز ورقلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة مستوى الدلالة بلغت ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0) وقبول الفرضية البديلة الرئيسية (H_1) ، بما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الأداء التجاري.

• معامل الارتباط المتعدد: ($R = 0.744$) يعكس وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التجاري.

• معامل التحديد: ($R^2 = 0.598$) يوضح أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر 59.8% من التباين الحاصل في الأداء التجاري، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

• اختبار المعنوية الكلي ($F = 15.399$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$): يؤكد معنوية النموذج الإحصائية وصلاحيته للتفسير.

تؤكد الدراسة وجود تأثير واضح لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري بمديرية توزيع سونلغاز ورقلة، مع اختلاف في قوة التأثير بين الجوانب المختلفة. وكان التزام القيادة العليا والتحسين المستمر من أهم العوامل التي فسرت هذا الأداء، بينما كان تأثير إدارة البيانات متوسطاً. كما أظهرت نتائج التحليل أن التكامل بين هذه المبادئ يزيد من قدرة النموذج على تفسير الأداء ويرفع من فعاليته داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج الميدانية

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات والتحليلات الإحصائية المستخرجة بواسطة برنامج SPSS، نورد في هذا المطلب مناقشة وتفسيراً تفصيلياً لهذه النتائج ومقارنتها بالواقع الميداني لسونلغاز ورقلة والدراسات السابقة كالتالي:

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج أثر الالتزام القيادي

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التزام القيادة العليا على الأداء التجاري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة ($t = 5.481$) ومعامل الأثر ($\beta = 0.626$). وتشير هذه القيم إلى أن التزام القيادة يمثل أحد أهم المحددات التفسيرية لتباين الأداء التجاري في القطب.

يمكننا فهم هذا الأثر إذا نظرنا إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به شركة سونلغاز، باعتبارها مرفقاً عمومياً ذا طابع تقني وتجاري في آن واحد. لذا، فإن إدارة هذا النوع من المؤسسات تتطلب تنسيق مستمر بين الوظائف التشغيلية والتجارية، وهذا

ما يعزز أهمية الدور القيادي في توجيه الموارد ومتابعة الأداء. كما أن الاهتمام المستمر بمتابعة مؤشرات مثل التحصيل، الفوائد، وجودة الخدمة يساعد على توحيد سلوكيات العمل وتحسين كفاءة تنفيذ العمليات التجارية. ومع ذلك، يبقى هذا التفسير ذا طابع ترحيحي، ويحتاج إلى دعم بدراسات نوعية أكثر عمقاً.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع توجه دراسات كل من (عبد الرضا و فتحي، 2024)، (البوسعيدى و آخرون، 2021)، (أنطوني، 2018)، (مجد و آخرون، 2021)، (فريحات و آخرون، 2023)، (واغيمين و آخرون، 2019)، و (مسودة و الزموط، 2021)، حيث أكدت أهمية دعم القيادة والتدريب المستمر كعوامل ركيزة لتحسين أداء المؤسسات ورضا العملاء.

لكنها تتميز عن دراسة (أنطوني، 2018) و (فريحات و آخرون، 2023) في كونها نفذت هذا المفهوم داخل مؤسسة عمومية استراتيجية (سونلغاز) وليس في شركات خاصة أو ناشئة، مما يجعل الالتزام هنا مرتبطاً باستمرارية الخدمة العمومية وليس الربحية فقط. كما تختلف عن دراسة (مسودة و الزموط، 2021) التي ركزت على الأداء المالي العام، بينما كان تركيزنا على ربط الالتزام القيادي بكفاءة التحصيل الميداني، ويُرجح هذا الاختلاف إلى خصوصية البيئة التنظيمية والموارد المتاحة في الجزائرية.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج أثر الإدارة بالبيانات والحقائق

أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالبيانات والحقائق على الأداء التجاري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الأثر ($\beta = 0.442$) وقيمة ($t = 2.920$). وتشير هذه القيم إلى أن هذا المتغير يسهم في تفسير الأداء التجاري، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بباقي المتغيرات.

يمكن تفسير هذا الأثر لطبيعة العمليات التجارية المعتمدة بشكل كبير على بيانات الاستهلاك، الفواتير، والتحصيل. ومع ذلك، قد تكون قوة هذا التأثير محدودة بسبب اختلاف مستويات استخدام الأنظمة الرقمية في الميدان، خاصة في البيئات ذات النطاق الجغرافي الواسع والصعوبة الوصول، ما يؤثر على سرعة تحديث البيانات ودقتها.

تنسجم النتائج مع أدبيات كل من (أحمد و آخرون، 2019)، (عالم و آخرون، 2024)، (شان و أحمد و نور، 2016)، (إفينا و آخرون، 2022)، (روزاك شيروكا و آخرون، 2022)، (كروز، 2019)، و (زينال و آخرون، 2021)، حيث أكدت هذه الدراسات أن الدمج بين الجودة والإدارة الاستراتيجية مع الاعتماد على الأدلة والابتكار يرفع من الكفاءة ويقلل الأخطاء.

لكن دراستنا تباينت عن دراسة (أحمد و آخرون، 2019) و (إفينا و آخرون، 2022)، بالانتقال من التركيز على بيانات تقنية وإنتاجية أو تكاليف داخلية في القطاع الصناعي، إلى تحليل بيانات الأداء التجاري الخارجي، أي جودة العلاقة مع المشتركين. ويعود هذا الاختلاف إلى رغبتنا في اختبار أثر الجودة في قطاع خدمي طاغوي مثل توزيع الكهرباء والغاز، بينما ركزت دراسات سابقة على قطاعات مثل النسيج، التكنولوجيا والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج أثر التحسين المستمر

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء التجاري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الأثر ($\beta = 0.624$) وقيمة ($t = 5.420$). وتشير هذه القيم إلى أن التحسين المستمر يمثل متغيراً ذا تأثير مرتفع، يقارب في قوته تأثير التزام القيادة.

يمكن تفسيرها من خلال العلاقة بين جودة البنية التحتية واستقرار الخدمة من جهة، ومستوى الأداء التجاري من جهة أخرى، تلعب دوراً واضحاً في هذا التأثير. فكلما تحسنت جودة الشبكة وقلت الأعطال، أصبحت الشركة أكثر قدرة على ضمان استمرارية التزويد بالطاقة، ما ينعكس إيجاباً على حجم الاستهلاك ومستوى التحصيل. أيضاً، تحديث وتطوير طرق العمل سواء من الناحية التقنية أو الخدمة، قد يمكن من تقليل الفوائد وتحسين التفاعل مع الزبائن، ما يدعم الأداء العام والتجاري للمؤسسة.

يمكن تفسيرها من خلال العلاقة بين جودة البنية التحتية واستقرار الخدمة من جهة، ومستوى الأداء التجاري من جهة أخرى، تلعب دوراً واضحاً في هذا التأثير. فكلما تحسنت جودة الشبكة وقلت الأعطال، أصبحت الشركة أكثر قدرة على ضمان استمرارية التزويد بالطاقة، ما ينعكس إيجاباً على حجم الاستهلاك ومستوى التحصيل. أيضاً، تحديث وتطوير طرق العمل سواء من الناحية التقنية أو الخدمة، قد يمكن من تقليل الفوائد وتحسين التفاعل مع الزبائن، ما يدعم الأداء العام والتجاري للمؤسسة.

تناسبت نتائجنا مع دراسات متخصصة في قطاع الطاقة والخدمات الكبرى وهي (دوس سانتوس و آخرون، 2019)، (أوكورو، 2024)، (أنطونيوس و آخرون، 2020)، (بوسو، 2019)، (الجبوري و العازمي، 2016)، (مونيسيتش و آخرون، 2025)، (بالاديني و آخرون، 2021)، (واسان و آخرون، 2022)، (كولواي و آخرون، 2022)، (بارساماند، 2021)، (مجد و كاريامسيتي، 2020)، (ماجيرانج و آخرون، 2023)، و (سابل و آخرون، 2023)، والتي أكدت أن التحسين المستمر والتركيز على العميل يقللان الهدر ويعززان الاستدامة.

ما يميز دراستنا هو كونها طبقت مفهوم التحسين المستمر لقياس أثره السببي المباشر على التحصيل المالي وتقليل الديون التجارية في بيئة صحراوية مثل ورقلة. أما الدراسات السابقة مثل (مونيسيتش و آخرون، 2025) و (بالاديني و آخرون، 2021) فكانت تركز على الكفاءة الطاقوية، والجوانب البيئية، واكتفت بدراسات نوعية واستكشافية كما في (دوس سانتوس و آخرون، 2019). حيث يعود هذا التباين إلى اختلاف المنظور البحثي، في حين ركزت دراسات أخرى على الأداء الوظيفي الفردي والكفاءة التقنية في بيئات مختلفة مثل أوروبا وآسيا.

خاتمة الفصل الثاني:

كانت هذه الدراسة الميدانية فرصة حقيقية لفهم كيف تُطبّق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تحسين الأداء التجاري في قطب التوزيع سونلغاز ورقلة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبيان مع عينة قصدية من 35 موظفًا وإطارًا من النخبة الأكاديمية وذوي الخبرة الميدانية الطويلة، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. تم التوصل إلى استنتاجات محورية ترسم معالم تنظيم العمل الإداري والتجاري في هذه المؤسسة العريقة. ويمكن تلخيص المشهد التطبيقي للدراسة في الأبعاد الاستراتيجية التالية:

1. ريادة الالتزام القيادي والتحسين المستمر (عوامل الدفع الأساسية):

النتائج أظهرت أن الأداء التجاري في سونلغاز ورقلة يركز بشكل كبير على قيادة حازمة وملتزمة، تتابع الأهداف التجارية بشكل دوري وتهتم بجودة التقارير الميدانية. هذا الالتزام يتماشى مع جهود مستمرة لتحسين وتطوير العمل، حيث تركز المؤسسة على صيانة الشبكات وتوسيع القدرة لاستيعاب الطلب العالي في فصل الصيف، بالإضافة إلى تصحيح المسارات التشغيلية بناءً على الملاحظات والانحرافات التي تسجلها.

وهذه النتائج تتماشى تمامًا مع ما تؤكدته دراسات إدارة الجودة الشاملة، التي ترى أن "القيادة" و"التحسين المستمر" هما الأساس في نجاح أي تحول إداري أو تجاري داخل المؤسسات الخدمية والصناعية.

2. تحديات الإدارة بالبيانات (فجوة الرقمنة الميدانية):

رغم الاعتراف بأهمية الاعتماد على البيانات في إدارة الأداء التجاري، إلا أن تأثير هذا المبدأ كان أقل قوة مقارنة بالمبادئ الأخرى. ويرجع ذلك في حالة سونلغاز ورقلة إلى وجود فجوة بين توفر قواعد البيانات القوية وبين التطبيق التكنولوجي السريع على أرض الواقع.

وهذا يتفق مع بعض الدراسات التي تشير إلى أن غياب الرقمنة الشاملة في المستويات التشغيلية الصغيرة يحد من قدرة البيانات في التأثير الفوري على اتخاذ القرار التجاري.

3. شمولية الأثر التكاملي (الجودة كحزمة لا تتجزأ):

الأهم في هذه الدراسة هو إثبات أن مبادئ الجودة لا تعمل بشكل منفرد، بل تتكامل مع بعضها. عندما يجتمع التزام القيادة مع دقة البيانات واستمرارية التحسين، يرتفع الأداء التجاري بشكل واضح، ويظهر ذلك في تحسين تحصيل الديون، تقليل الربط غير القانوني، وحماية موارد المؤسسة المالية من خلال سرعة التدخل التقني وإصلاح الأعطال.

تُثبت هذه الدراسة أن قطب التوزيع سونلغاز ورقلة يمتلك بيئة خصبة وكفاءات بشرية مستقرة قادرة على قيادة نموذج ريادي لإدارة الجودة الشاملة، شريطة سد الفجوات الرقمية اللوجستية وتطوير منظومة المكافآت والحوافز الميدانية لتعزيز العدالة التنظيمية، ما يضمن في النهاية جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن وتحقيق الاستدامة المالية في قطب الجنوب الشرقي الجزائري.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري في قطب التوزيع سونلغاز ورقلة، وبعد تحليل البيانات إحصائياً واختبار الفرضيات، يمكن القول إن الأداء التجاري في المؤسسة لا يتشكل بفعل عامل منفرد، بل هو نتيجة تفاعل منظومة إدارية متكاملة تقوم على ثلاث مرتكزات رئيسية: **التوجيه القيادي، والتحسين التشغيلي المستمر، وتوظيف البيانات في دعم القرار.**

وتشير النتائج إلى أن الدور القيادي يمثل نقطة الانطلاق في هذه المنظومة، من خلال توجيه الموارد ومراقبة الأداء، بينما يضمن التحسين المستمر استقرار العمليات وزيادة كفاءتها. أما الإدارة بالبيانات، فهي أداة مساعدة داعمة لتعزيز دقة القرارات، لكن فعاليتها تبقى مرتبطة بدرجة تكامل الأنظمة الرقمية وتطبيقها في الواقع الميداني.

كما تعكس هذه النتائج أيضاً خصوصية البيئة التشغيلية للمؤسسة، حيث يتداخل البعد التقني مع البعد التجاري، مما يجعل من جودة الخدمة واستمراريتها عوامل حاسمة بشكل مباشر في تحقيق الأداء التجاري.

تؤكد هذه الدراسة أن تحسين الأداء التجاري في المؤسسات الخدمية، وخاصة في قطاع الطاقة، يتطلب تبني مقاربة ورؤية شمولية تجمع بين القيادة الفعالة، التحسين المستمر، والاعتماد المنهجي على البيانات. كما تبرز أهمية موازنة هذه الممارسات مع خصوصيات البيئة التشغيلية لضمان تحقيق نتائج مستدامة وقابلة للتطوير.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري بمؤسسة سونلغاز قطب التوزيع ورقلة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي قد تساعد المؤسسة على تحسين أدائها التجاري ورفع كفاءة خدماتها، كالتالي:

1. على مستوى القيادة العليا:

- مواصلة متابعة مؤشرات الأداء التجاري بشكل دوري، مع التركيز على استخدام مؤشرات دقيقة تعطي صورة أوضح عن مستويات التحصيل والخسائر التجارية.
- إعادة النظر في نظام الحوافز داخل المديرية لضمان تقييم أكثر عدلاً وشفافية لأداء الموظفين.
- دعم طرق الإدارة الحديثة التي تعتمد على تحديد الأهداف والنتائج، مما يساعد على تحسين متابعة الخطط والبرامج التجارية السنوية.
- تنظيم ورش تدريبية للموظفين، خصوصاً العاملين في الأقسام التجارية والتحصيل، حول جودة الخدمة وكيفية التعامل مع الزبائن وظروف العمل في المناطق الجنوبية.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في تقديم حلول للمشكلات التجارية والميدانية، لتعزيز حس المسؤولية والانتماء للمؤسسة.

2. على مستوى التحسين المستمر:

- الاستمرار في تحديث الشبكة الكهربائية والمعدات التقنية لتقليل الأعطال والانقطاعات، خاصة في فترات الضغط العالي خلال الصيف.
- دعم برامج الصيانة الدورية للحد من الخسائر الفنية وضمان استمرارية الخدمة بشكل أفضل.
- إجراء تقييمات منتظمة للعمليات التشغيلية لاكتشاف أي قصور ومعالجته قبل أن يؤثر على الأداء التجاري.
- التوسع التدريجي في استخدام التقنيات الحديثة مثل العدادات الذكية، لتحسين مراقبة الاستهلاك وتقليل الأخطاء الناتجة عن القراءة اليدوية.

3. على مستوى الإدارة بالبيانات والحقائق:

- تسريع تحويل العمليات الميدانية والتجارية إلى الرقمية، خاصة في قراءة العدادات، متابعة الأعطال، وإدارة ملفات الزبائن.
- تحسين التنسيق بين الأقسام التقنية والتجارية والإدارية من خلال نظام معلومات موحد يسرع تبادل المعلومات ويزيد دقتها.
- الاعتماد بشكل أكبر على تحليل البيانات التجارية لمتابعة الأداء والتنبؤ بالمشاكل قبل تفاقمها.
- تحديث قواعد البيانات بانتظام لتقليل الأخطاء المرتبطة بالفوترة ومتابعة الديون.

4. على المستوى التجاري:

- تطوير طرق تحصيل الديون من خلال توسيع خدمات الدفع الإلكتروني والوسائل الرقمية لتسهيل عملية التسديد للزبائن.
- تكثيف الحملات الميدانية لمكافحة التوصيلات غير القانونية التي تسبب خسائر مباشرة للمؤسسة.
- تحسين خدمات الاستقبال والتعامل مع شكاوى الزبائن عبر تسريع معالجة القضايا وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تعزيز حملات التوعية حول ترشيد استهلاك الطاقة واحترام مواعيد دفع الفواتير.

آفاق الدراسة:

في ختام هذا البحث، وبالنظر إلى حدود الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي قد تشكل امتداداً لهذه الدراسة مستقبلاً، هي كالتالي:

- دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء التجاري وتقليص الفواقد داخل شركات توزيع الطاقة.
- بحث دور الثقافة التنظيمية في دعم جودة الخدمة العمومية داخل مؤسسات الجنوب الجزائري.
- دراسة العلاقة بين رضا الزبائن وجودة الخدمات الرقمية في المؤسسات الطاقوية.

- دراسات مقارنة بين أقطاب التوزيع شمال وجنوب الجزائر لفهم أثر الخصوصية الجغرافية والمناخية على الأداء التجاري.
- توسيع الدراسة لتشمل عينات أكبر واستخدام أساليب تحليل إحصائي أكثر تقدماً لفهم العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة أعمق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- الغامدي، محمد بن فوزي. (2021). مقدمة في إدارة الجودة الشاملة (ط. 1). الدمام: شبكة الألوكة.

ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية

1. المراجع باللغة العربية

- الباعود، جمال عبد الرحمن. (2024). نظرية إدارة الجودة الشاملة. *مجلة القنطر للدراسات الاقتصادية والمقاولاتية*، (10)5، 1-14.
- باجبير، أنيس عوض عاشور. (2024). علاقة مؤشرات قياس الأداء بالذكاء الاصطناعي في التعليم العالي: دراسة تحليلية لواقع خطط الجامعات اليمنية. *مجلة العلوم الهندسية والتقنية*، (2)3، 70-90.
- بوالسامرة، رابحة عبد الكريم؛ عبد الرجال، علي محمود؛ وتعليب، وليد محمد. (2025). الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المستدام في المستشفيات: دراسة ميدانية. *مجلة البيان العلمية المحكمة*.
- علي، رانية حسن محمد. (2026). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)*، (4)7، 28-46.
- قادري، نادية. (2025). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية*، (2)8، 605-626.
- مطاطلة، موسى؛ وعبد النوري، زينب. (2020). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة التكامل*، (10).
- هاتف، حسنين حسين. (2025). دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المرشد النفسي. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (1)15، 21-28.

2. المراجع باللغة الأجنبية

- Abdulridha, N. A., & Fathi, M. S. (2024). Enhancing organizational performance in oil and gas industry. *Journal of Applied Engineering Design & Simulation*, 4(1), 49–62.
- Ahmad, F., et al. (2022). The impact of TQM on business performances based on balanced scorecard approach. *International Journal for Quality Research*, 16(1), 231–242.
- Alam, S., et al. (2024). Integrating total quality management with strategic, operational, and human resource management. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 4(2), 132–146.
- Antunes, M. G., et al. (2020). Total quality management and quality certification on services corporations. *International Journal for Quality Research*, 14(3), 847–864.
- Busu, M. (2019). Applications of TQM processes to increase management performance in renewable energy sector. *Processes*, 7(10), 1–17.
- Fraihat, B. A. M., et al. (2023). The impact of TQM on IT startups performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1–24.
- Magd, H., & Karyamsetty, H. (2020). Organizational performance and sustainability through TQM. *Open Journal of Business and Management*, 8(6), 2775–2804.
- Rosak-Szyrocka, J., et al. (2022). Customer satisfaction in energy market services. *Energies*, 15(10), 1–21.

- Santos, A. C. S. G. dos, et al. (2019). Total quality management: Electricity distribution case. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(1), 53–65.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات العلمية

- Al-Busaidi, A. G. K. (2021). *Total quality management implementation in oil and gas sector organisations: A case study from the Sultanate of Oman* (Master's thesis). University of Nizwa.

رابعاً: المداخلات والمؤتمرات العلمية

- Alamutu, S. A., et al. (2012). An evaluation of TQM practices on business performance of the Nigerian telecommunications sector. *Proceedings of the International Conference on Clean Energy and Management (ICCEM)*, 155-166.
- Shan, A. W., et al. (2016). Mediating effect of innovation between TQM and performance. *IOP Conference Series*, 160(1), 1–9.

خامساً: التقارير والوثائق الميدانية

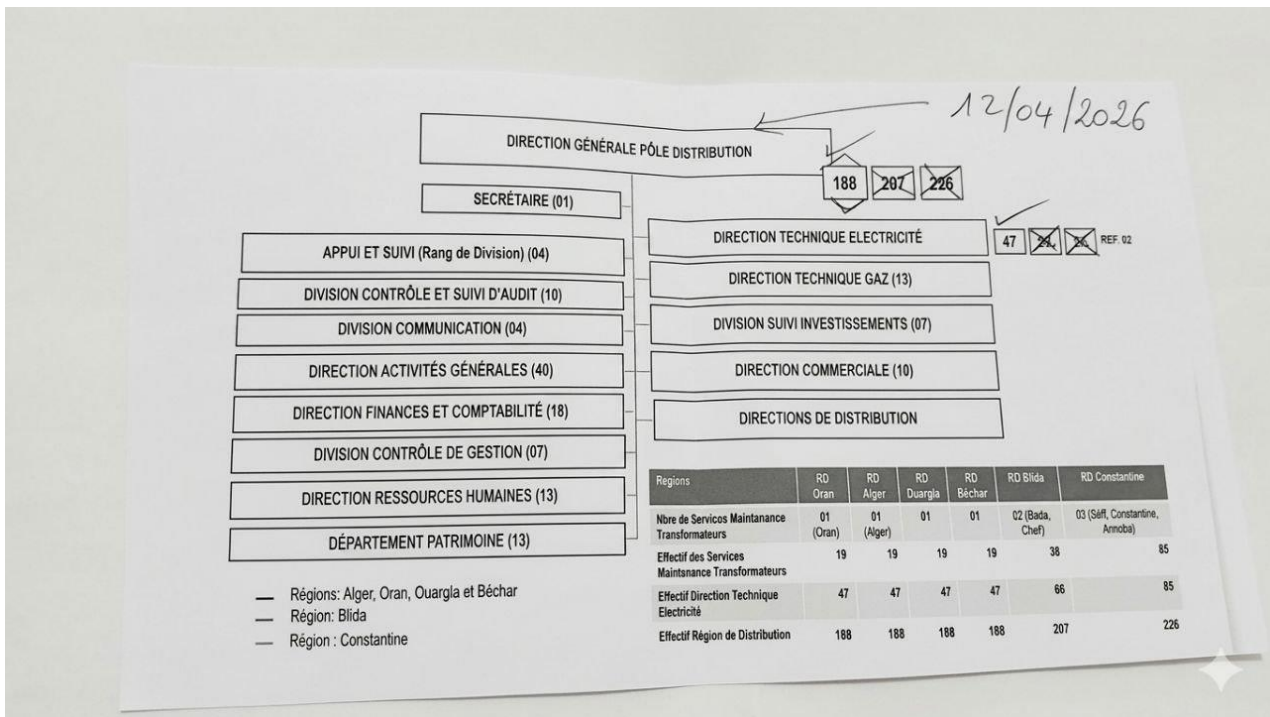
- Sonelgaz, Direction de Distribution de Ouargla (DDO). (2026). *Tableau de bord de gestion commerciale* (Document interne non publié). Ouargla, Algérie.

سادساً: المواقع الإلكترونية

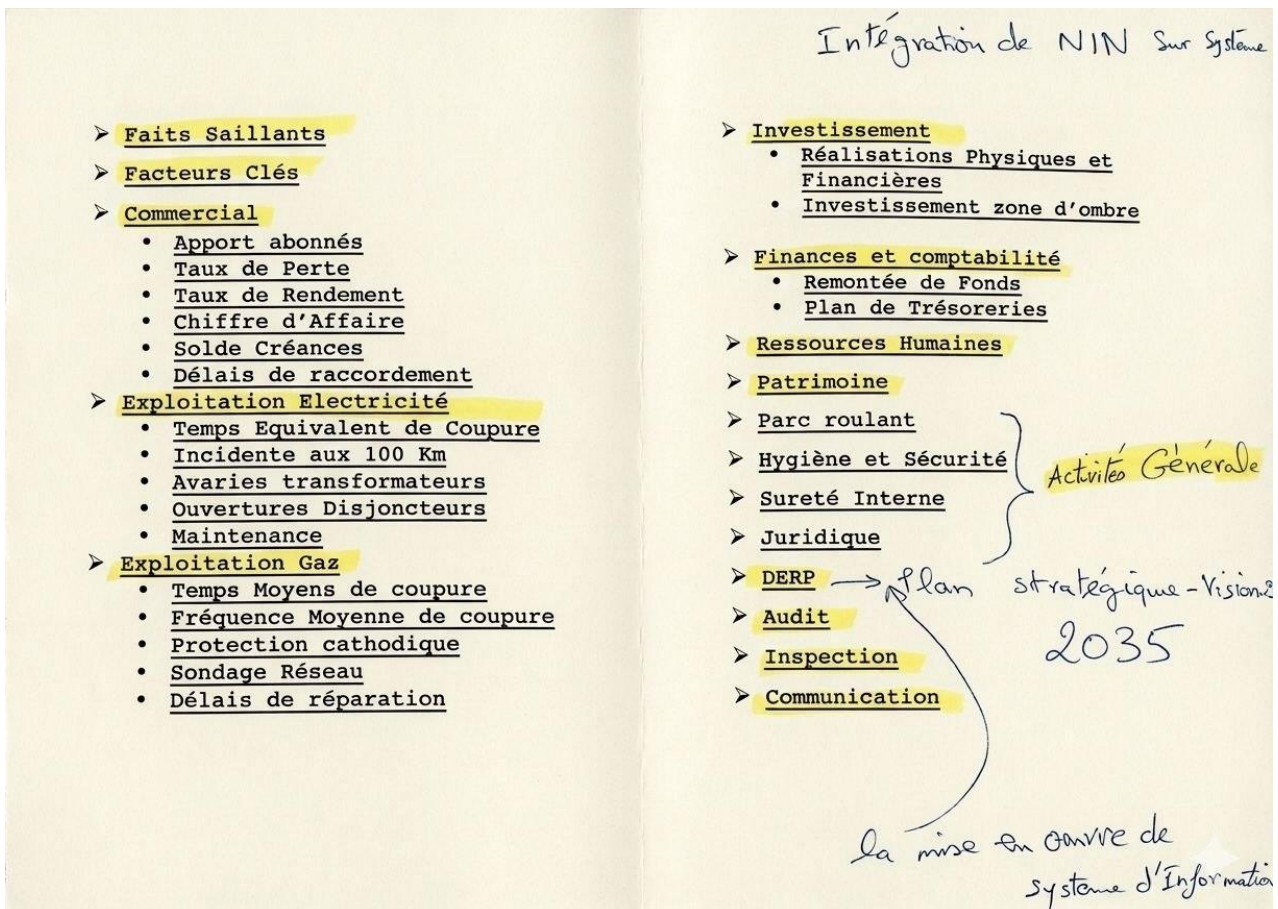
- Groupe Sonelgaz. (2026). *À propos du groupe et ses filiales de distribution*. Site officiel de Sonelgaz. <https://www.sonelgaz.dz>

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لقطب التوزيع ورقلة



ملحق رقم 02: نموذج من لوحة قيادة الأداء التجاري بالمؤسسة



ملحق رقم 03: الاستبانة الالكترونية الدراسة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة.. تحية طيبة وبعد،

بين أيديكم استبانة علمية تهدف إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام متطلبات مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص المقاولاتية وإدارة المشاريع، والموسومة بـ: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري للمؤسسة: دراسة حالة قطب التوزيع - سونلغاز ورقلة"

نظراً لما تمثله آراؤكم وخبراتكم الميدانية من أهمية قصوى في إثراء هذا البحث والوصول إلى نتائج واقعية، نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية.
علماً بأن:

- هذه البيانات تُجمع حصراً لأغراض البحث العلمي.
 - إجاباتكم ستحاطب السرية التامة ولن تُستخدم إلا بصورة إجمالية لتحليل النتائج.
 - لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة؛ بل إن رأيكم الشخصي هو ما يهمنا.
 - شاكرين لكم سلفاً سعة صدركم ووقتكم الثمين، ومساهمتكم الفعالة في دعم البحث العلمي.
- الباحثة: كنوش باية**

البيانات الديموغرافية

الهدف: تصنيف إجابات الدراسة وفهم التباين في وجهات النظر بناءً على الخبرة والمستوى الوظيفي.

الجنس

☐ أنثى

☐ ذكر

المستوى التعليمي

☐ ثانوي فما دون

☐ تقني/ تقني سامي

☐ جامعي (ليسانس/ مهندس دولة)

☐ دراسات عليا (ماستر/دكتوراه)

سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: التزام القيادة

الهدف: قياس دور قيادة القطب في دعم وتوجيه المديرية لتحقيق الجودة.

1. تحرص قيادة القطب على معالجة نقص الموارد (المالية والتقنية) التي ترفعها المديرية.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

2. يتابع القطب بانتظام مدى تقدم المديرية في تحقيق أهدافها التجارية المسطرة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

3. يدعم القطب نظاماً عادلاً لمكافأة المديرية والموظفين المتفوقين في الأداء.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

4. تولي قيادة القطب أهمية قصوى لالتزام المديرية بمعايير الجودة في تقاريرها الميدانية.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

المحور الثاني: الإدارة بالبيانات والحقائق

الهدف: قياس استخدام القطب البيانات الرقمية لتقييم الأداء التجاري.

1. يعتمد القطب على الأنظمة الرقمية للحصول على قراءات دقيقة وموحدة للعدادات.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

2. يستخدم القطب التقارير الإحصائية المرفوعة لمراقبة نسب فواقد الطاقة في المديریات.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

3. توفر قواعد البيانات للقطب رؤية شاملة ومحدثة عن وضعية الديون عبر جميع المديریات.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

4. يتابع القطب كفاءة توزيع فرق الصيانة بناءً على سجلات الأعطال الرقمية الموثقة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

المحور الثالث: التحسين المستمر

الهدف: قياس دور القطب في الإشراف على عمليات التحديث والتطوير.

1. يشرف القطب على برامج تحديث الكوابل والمحولات لضمان استمرارية التوزيع.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

2. يدعم القطب توجه المديرية نحو تعميم العدادات الذكية لتقليل أخطاء القراءة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

3. يتابع القطب مشاريع توسعة الشبكة المحلية لمواكبة تزايد الطلب على الطاقة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

4. يوجه القطب المديرية لتصحيح خطط عملها بناءً على الانحرافات والأخطاء السابقة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

المحور الرابع: الأداء التجاري

الهدف: قياس مدى نجاح القطب في وصول المديرية التابعة لها للأهداف المطلوبة.

1. تظهر تقارير القطب تحسناً مستمراً في معدلات تحصيل الديون الإجمالية.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

2. يسجل القطب زيادة سنوية مستقرة في إجمالي كميات الطاقة الموزعة والمباعة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

3. تنتج إجراءات المتابعة في الحد من حالات الربط غير القانوني بالشبكة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

4. تساهم الرقابة على سرعة التدخل التقني في حماية المداخل المالية للمؤسسة.

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

مخرجات برنامج SPSS

ملحق رقم (04): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحور الالتزام القيادي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.710	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q101	11.49	3.434	.581	.593
q102	11.00	4.765	.309	.740
q103	11.74	3.608	.401	.718
q104	11.54	2.903	.743	.472

ملحق رقم (05): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمحور الإدارة بالبيانات والحقائق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q201	11.60	3.012	.461	.674
q202	11.34	3.644	.451	.676
q203	11.31	3.457	.508	.645
q204	11.60	2.600	.600	.577

ملحق رقم (06): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمحور التحسين المستمر

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q301	11.46	3.432	.654	.779
q302	11.54	3.726	.504	.850
q303	11.26	3.255	.757	.729

q304	11.34	3.703	.724	.756
------	-------	-------	------	------

ملحق رقم (07): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمحور الأداء التجاري

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.738	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q401	11.74	3.314	.337	.790
q402	11.43	3.076	.596	.647
q403	11.66	2.879	.562	.659
q404	11.54	2.726	.663	.598

ملحق رقم (08): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.909	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q101	57.43	55.958	.692	.900
q102	56.94	61.173	.403	.909
q103	57.69	57.104	.514	.907
q104	57.49	53.434	.855	.894
q201	57.51	57.963	.507	.907
q202	57.26	59.844	.521	.906
q203	57.23	60.417	.440	.908
q204	57.51	55.257	.697	.900
q301	57.46	57.491	.617	.903
q302	57.54	57.961	.556	.905

q303	57.26	55.373	.830	.896
q304	57.34	58.703	.632	.903
q401	57.49	60.845	.320	.913
q402	57.17	58.440	.643	.903
q403	57.40	56.718	.709	.900
q404	57.29	58.563	.553	.905

مخرجات الإحصاء الوصفي (الإحصاء الوصفي)

ملحق رقم (09): جداول التكرارات والنسب المئوية (Frequencies): الخاصة بالبيانات الشخصية

1- الجنس

		q001			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	91.4	91.4	91.4
	2	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

2- المستوى التعليمي

		q002			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	8.6	8.6	8.6
	2	15	42.9	42.9	51.4
	3	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

3- سنوات الخبرة

		q003			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	2	5.7	5.7	8.6
	3	32	91.4	91.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

ملحق رقم (10): جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لكل محاور الاستبيان (الجدول الوصفي).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
vi1	35	2.50	5.00	3.8143	.61040
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
vi2	35	2.25	5.00	3.8214	.56741
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
vi3	35	2.00	5.00	3.8000	.60876
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
vd	35	2.00	5.00	3.8643	.55354
Valid N (listwise)	35				

ملحق رقم (11): مخرجات اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
vi1	.191	35	.002	.930	35	.028
vi2	.221	35	.000	.898	35	.003
vi3	.239	35	.000	.839	35	.000
vd	.232	35	.000	.883	35	.001

a. Lilliefors Significance Correction

مخرجات التحليل الاستدلالي (اختبار الفرضيات)

ملحق رقم (11): جداول الانحدار الخطي البسيط (Regression) لمحور الالتزام القيادي

1- جدول ملخص النموذج (Model Summary)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 ^a	.477	.461	.40651

a. Predictors: (Constant), vi1

2- التباين (ANOVA)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.965	1	4.965	30.043	.000 ^b
	Residual	5.453	33	.165		
	Total	10.418	34			

a. Dependent Variable: vd

b. Predictors: (Constant), vi1

3- جدول المعاملات (Coefficients)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.476	.441		3.348	.002		
	vi1	.626	.114	.690	5.481	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: vd

ملحق رقم (12): جداول الانحدار الخطي البسيط (Regression) لمحور الإدارة بالبيانات والحقائق

1- جدول ملخص النموذج (Model Summary)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.205	.181	.50086

a. Predictors: (Constant), vi2

2- التباين (ANOVA)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.139	1	2.139	8.528	.006 ^b

	Residual	8.278	33	.251		
	Total	10.418	34			

- a. Dependent Variable: vd
b. Predictors: (Constant), vi2

3- جدول المعاملات (Coefficients)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.175	.585		3.720	.001		
	vi2	.442	.151	.453	2.920	.006	1.000	1.000

- a. Dependent Variable: vd

ملحق رقم (13): جداول الانحدار الخطي (Regression) لمحور التحسين المستمر

1- جدول ملخص النموذج (Model Summary)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.686 ^a	.471	.455	.40868

- a. Predictors: (Constant), vi3

2- التباين (ANOVA)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.906	1	4.906	29.376	.000 ^b
	Residual	5.512	33	.167		
	Total	10.418	34			

- a. Dependent Variable: vd
b. Predictors: (Constant), vi3

3- جدول المعاملات (Coefficients)

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.493	.443		3.371	.002		
	vi3	.624	.115	.686	5.420	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: vd

ملحق رقم (14): جداول الانحدار الخطي المتعدد (Regression)
 -1 جدول ملخص النموذج (Model Summary)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774 ^a	.598	.560	.36736

a. Predictors: (Constant), vi3, vi2, vi1

-2 التباين (ANOVA)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.234	3	2.078	15.399	.000 ^b
	Residual	4.184	31	.135		
	Total	10.418	34			

a. Dependent Variable: vd

b. Predictors: (Constant), vi3, vi2, vi1

-3 جدول المعاملات (Coefficients)

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.370	.462		2.967	.006		
	vi1	.613	.197	.676	3.111	.004	.274	3.651
	vi2	-.342	.190	-.351	-1.805	.081	.343	2.918
	vi3	.385	.146	.423	2.633	.013	.501	1.996

ملحق رقم (15): دليل المقابلات نصف الموجهة

في إطار إنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري بقطب التوزيع سونلغاز ورقلة، تم الاعتماد على المقابلة نصف الموجهة كأداة مكملية للاستبيان، بهدف جمع بيانات نوعية معمقة حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من المسؤولين بمختلف المصالح الإدارية والتقنية، وفق محاور وأسئلة مفتوحة تتيح للمبحوثين تقديم معلومات وتوضيحات تفصيلية حول موضوع الدراسة.

أولاً: المقابلة مع مسؤول مراقبة التسيير

المحور الأول: التعريف بالمصلحة ودورها داخل المؤسسة

1. ما هي المهام الأساسية التي تتكفل بها مصلحة مراقبة التسيير داخل قطب التوزيع؟
2. كيف تساهم المصلحة في متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
3. ما طبيعة العلاقة التنسيقية بين مصلحة مراقبة التسيير وباقي المديريات؟

المحور الثاني: التزام القيادة العليا بمتطلبات الجودة

4. كيف تتم متابعة تنفيذ الأهداف والبرامج المسطرة داخل المؤسسة؟
5. ما هي الآليات المعتمدة لمراقبة الأداء وتقييم النتائج؟
6. كيف تتعامل الإدارة مع الانحرافات أو التأخر في تحقيق الأهداف؟
7. ما دور لوحات القيادة والتقارير الدورية في دعم عملية اتخاذ القرار؟

المحور الثالث: التحسين المستمر للأداء

8. كيف يتم اقتراح الإجراءات التصحيحية والتحسينية؟
9. ما مدى مساهمة نظام المتابعة والتقييم في تحسين الأداء المؤسسي؟
10. كيف يتم قياس مدى فعالية الخطط التصحيحية المنفذة؟

ثانياً: المقابلة مع مسؤول تطوير الموارد البشرية

المحور الأول: رقمنة إدارة الموارد البشرية

1. ما أهم الأنظمة الرقمية المستخدمة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؟
2. كيف ساهم نظام NOVA-HRS في تحسين إدارة الموارد البشرية؟
3. ما أهم الوظائف التي يوفرها النظام في مجال التسيير الإداري للموظفين؟

المحور الثاني: الإدارة بالبيانات والحقائق

4. كيف تستفيد الإدارة من البيانات المستخرجة من النظام المعلوماتي في اتخاذ القرارات؟
5. ما دور الرقمنة في تحسين دقة المعلومات وسرعة معالجتها؟
6. كيف يتم ضمان تحديث قواعد البيانات الخاصة بالموظفين؟

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية والتحسين المستمر

1. كيف يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال؟
2. ما علاقة تقييم الأداء ببرامج التكوين والترقية؟

9. كيف تساهم الموارد البشرية في دعم ثقافة الجودة والتحسين المستمر داخل المؤسسة؟

10. ما أبرز المبادرات الاجتماعية التي تتبناها المؤسسة تجاه المجتمع والزبائن؟

ثالثاً: المقابلة مع مسؤول الصحة والسلامة المهنية

المحور الأول: سياسة الصحة والسلامة المهنية

1. ما هي المهام الأساسية لمصلحة الصحة والسلامة المهنية؟

2. كيف يتم نشر ثقافة الوقاية داخل المؤسسة؟

3. ما الإجراءات المتخذة للحد من الحوادث المهنية؟

المحور الثاني: التحسين المستمر في مجال السلامة

4. كيف يتم تقييم المخاطر المهنية داخل المؤسسة؟

5. ما دور برامج التكوين والتوعية في تحسين مستويات السلامة؟

6. كيف يتم التعامل مع الحوادث أو الحالات الطارئة عند وقوعها؟

المحور الثالث: الجودة والأداء

7. كيف تساهم إجراءات السلامة المهنية في تحسين الأداء المؤسسي؟

8. ما أثر بيئة العمل الآمنة على إنتاجية العاملين؟

9. كيف يتم التنسيق مع الهيئات الخارجية المختصة في مجال الوقاية والسلامة؟

رابعاً: المقابلة مع مسؤول الأمن الداخلي

المحور الأول: تنظيم الأمن داخل المؤسسة

1. ما هي المهام الرئيسية لمصلحة الأمن الداخلي؟

2. ما الوسائل والإجراءات المعتمدة لضمان أمن المنشآت والممتلكات؟

3. كيف يتم تنظيم عملية المتابعة الأمنية على مستوى مختلف الفروع؟

المحور الثاني: دور القيادة في إدارة الأمن

4. كيف يتم التنسيق بين الإدارة العليا ومصلحة الأمن الداخلي؟

5. ما طبيعة التقارير الأمنية التي يتم إعدادها بشكل دوري؟

6. كيف يتم التعامل مع المخاطر أو التهديدات الأمنية المحتملة؟

المحور الثالث: الأمن ودعم جودة الأداء

7. كيف يساهم الأمن الداخلي في ضمان استمرارية الخدمة العمومية؟

8. ما أثر الاستقرار الأمني على فعالية الأداء داخل المؤسسة؟

9. كيف يتم تقييم فعالية الإجراءات الأمنية المطبقة؟

خامساً: المقابلة مع مسؤول مديرية تقنيات الغاز

المحور الأول: تنظيم ومتابعة العمليات التقنية

1. ما الدور الذي تؤديه مديرية تقنيات الغاز داخل قطب التوزيع؟

2. كيف تتم متابعة المشاريع والبرامج التقنية على مستوى المديرية التابعة؟

3. ما طبيعة التقارير التقنية المتبادلة بين المديرية الجهوية والمديرية العامة؟

المحور الثاني: التحسين المستمر والجودة التقنية

4. كيف تتم عمليات الصيانة الدورية للشبكات والمنشآت الغازية؟
5. ما هي الإجراءات المتخذة للكشف المبكر عن الأعطال وتسربات الغاز؟
6. كيف يتم تحديث المرجعيات والتعليمات التقنية المعتمدة في التدخلات الميدانية؟

المحور الثالث: التكنولوجيا وتحسين الأداء

7. ما دور التقنيات الحديثة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين؟
8. كيف يتم التعامل مع فترات الذروة والضغط المرتفع على الشبكات؟
9. ما هي أهم المشاريع التقنية المنجزة بهدف تحسين استمرارية الخدمة وجودتها؟

وفي ختام كل مقابلة، تم توجيه السؤال المفتوح الآتي للمبحوثين:

"من وجهة نظركم، ما هي أهم العوامل التي تساعد على تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء داخل قطب التوزيع بسونلغاز ورقلة؟".