

الرقم التسلسلي:

جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

من طرف:

يمينة جلاي

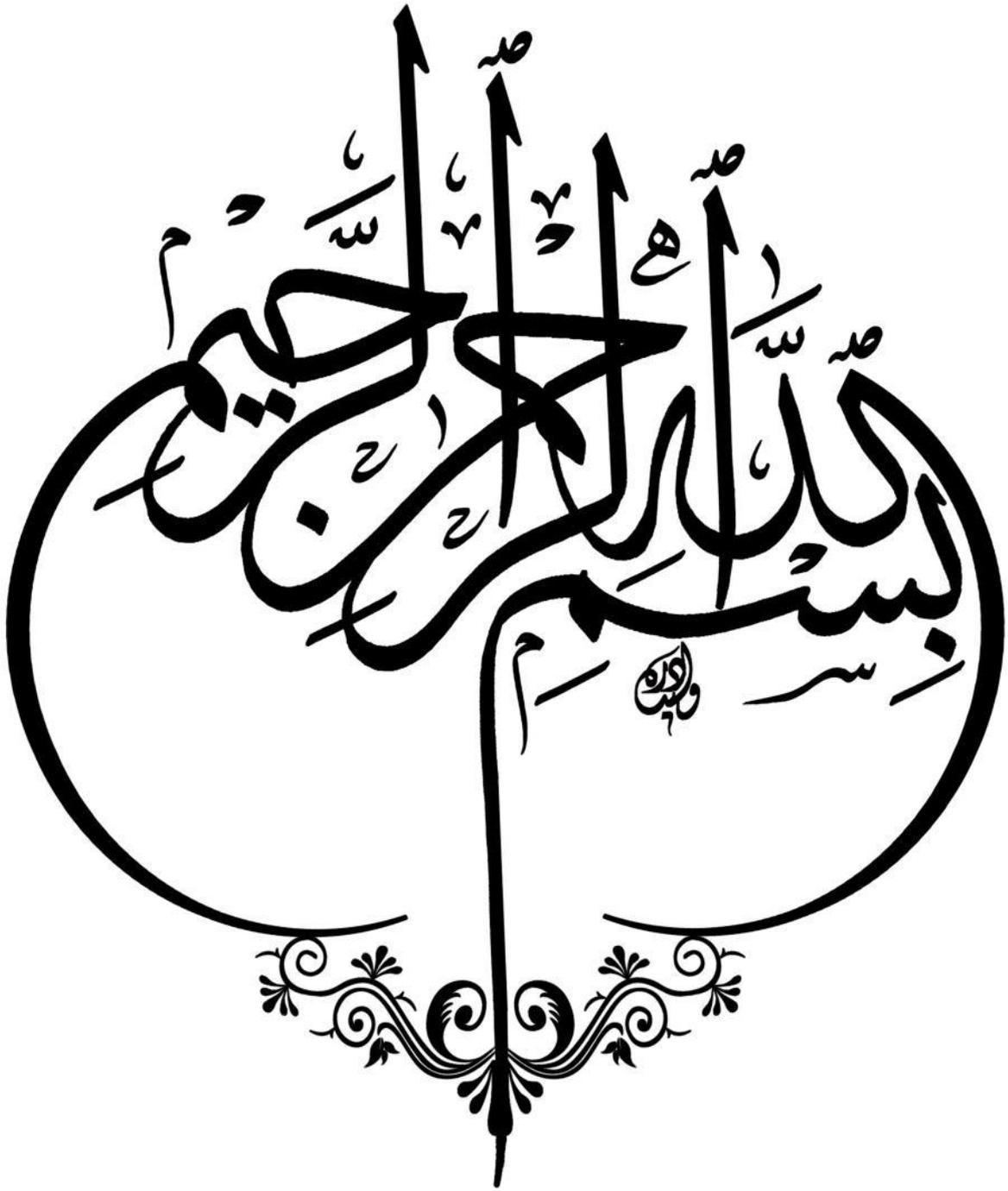
عنوان الأطروحة:

أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية



أطروحة مناقشة بتاريخ 23 أكتوبر 2023 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	بوزيان عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر	رئيسا
02	العشاشي مصطفى	أستاذ محاضراً	جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر	مشرفا
03	بلعربي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر	مشرفا مساعدا
04	حريق خديجة	أستاذة محاضرة أ	جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر	ممتحننا
05	يحياوي سليمان	أستاذ محاضراً	جامعة سيدي بلعباس – جيلالي ليايس	ممتحننا
06	بن عيسى أمينة	أستاذة محاضرة أ	جامعة تلمسان – أبي بكر بلقايد	ممتحننا



آية قرآنية

قال تعالى:

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

(سورة هود : الآية 88)

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها
من علمتي وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا عليه
وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنائها
لتخفف من آلامي.....أمي.

إلى من رباني على الأخلاق وعلمي أهمية وحب العلم وحرصه على تعليمي من
خلال تشجيعه ودعمه الدائمين لي لتحقيق ذلك... علمني التضحية لبلوغ الأهداف
خالى العزيز "جلالي بومدين" حفظه الله وشفاه وأطال في عمره.
إلى روح والدي رحمه الله.

إلى من حُبهم يسري في عروقي ويلهج بذكراهم فوادي
زوجي وأخواتي وبناتهم وأبنائهم.
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا
نحو النجاح... زميلاتي وصديقاتي وحبيباتي.

إلى كل من ساندني ووقف معي في اللحظات الصعبة
وساعدني ولو بكلمة طيبة.

يمينة جلالي

الشكر والتقدير...

إقرارا بنعمته سبحانه، فالشكر والحمد لله، الذي استمدت منه العون وكان لي خير معين، فنعم المولى ونعم النصير والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين عليه صلوات ربي وأفضل التسليم.

وبعد...

فإن واجب العرفان والجميل يدفعني إلى أن أخص بالشكر جامعة الدكتور مولاي الطاهر وكلية علوم الاقتصادية ومن ثم نبع المعرفة أساتذتي العشاشي مصطفى المشرف على رسالتي ومساعدته بلعربي عبد القادر اللذان تفضلا عليّ بأن أعطاني الكثير من وقتهم الثمين، فلم يدخرا جهدا في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي لي، فكانا نعم الأساتذة، فجزاهما الله عني كل خير بارك الله لهما علمهما وعمرهما، وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان لكافة الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

والشكر موصول كذلك إلى موظفي مجمع شركات الحسناوي بسيدي بلعباس خاصة السيد فيصل ثابت دراز والأنستين خديجة غوراف وشهناز عبوره. وأخيرا، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاح وإتمام هذه الأطروحة.

يمينة جلاي

الملخص

إن الهدف من دراستنا هو التعرف على مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية من خلال أنظمة القياس التي تعتبر كأساس نظامي متكامل يُعتمد عليه في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية خاصة على مستوى مُجمَع شركات الحسناوي وباعتماد أسلوب الاستبيان وبرنامج التحليل الإحصائي (Spss) توصلنا إلى أن المجمع يضع الجودة والابتكار في قلب استراتيجيته التنموية وذلك من خلال الحفاظ على مسار شامل وكامل لتحسين الجودة واحترام البيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية والتنمية المستدامة وفقا لمعايير الأيزو 9001، الأيزو 14001 و OHSAS 18001، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجمع وقياس أدائه عند مستوى الدلالة 0,01 وارتباط طردي قوي قيمته 90,3%.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأيزو 9001، الأداء، المؤسسة الاقتصادية.

L'impact du management de la qualité totale sur la performance de l'entreprise économique

« Étude de cas : Groupe des sociétés Hasnaoui »

Résumé :

L'objectif de notre étude est d'identifier la contribution de la qualité totale dans l'amélioration de la qualité des projets de construction et ceci grâce à des systèmes de mesure considérés comme élément clé sur laquelle l'entreprise économique peut s'appuyer pour évaluer sa performance.

En choisissons le groupe des sociétés Hasnaoui, et en adoptant la méthode du questionnaire et le programme (SPSS), nous avons conclu que le groupe place la qualité et l'innovation au cœur de sa stratégie de développement en maintenant une trajectoire globale et complète pour améliorer la qualité, respecter l'environnement, la gestion de la santé et de la sécurité au travail et le développement durable conformément à la Pour les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, les résultats ont également montré une relation statistiquement significative entre l'application de la gestion de la qualité totale dans le groupe et la mesure de sa performance au niveau de signification de 0,01 et une forte corrélation directe de 90,3%.

Mots clés : qualité TQM Iso 9001, Performance, l'entreprise économique.

The impact of total quality management on the performance of the economic institution

« A case study of Al-Hasnawi Companies Complex »

Abstract:

The objective of our study is to identify the contribution of total quality in improving the quality of construction projects and this thanks to measurement systems considered as a key element on which the economic enterprise can rely to evaluate its performance.

By choosing the Al-Hasnawi Group, and adopting the Questionnaire and Program Method (SPSS), we concluded that the complex places quality and innovation at the heart of its development strategy by maintaining a global and comprehensive trajectory for improve quality, respect the environment, occupational health and safety management and sustainable development in accordance with the For ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 standards, the results also showed a statistically significant relationship between the application of total quality management in the complex and measuring its performance at the significance level of 0.01 and a strong direct correlation of 90.3%.

Key words Quality, Total Quality Management (TQM), Iso 9001, Performance, Economic institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
02	البسمة
03	آية قرآنية
04	الإهداء
05	الشكر والتقدير
06	الملخص
07	فهرس المحتويات
12	فهرس الجداول
16	فهرس الأشكال
19	فهرس الصور
22	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية	
30	تمهيد
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد	
31	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها ومراحل تطبيقها في قطاع البناء والتشييد.
31	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.
34	2. أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.
37	3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.
41	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة مع إبراز أهم روادها والفوائد المترتبة عن تطبيقها.
41	1. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
45	2. أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة.
68	3. أهم الفوائد والأهداف المترتبة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
70	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاح تطبيقها ومعوقاتها في قطاع البناء والتشييد.
70	1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.
77	2. العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.
82	3. معوقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.

المبحث الثاني: أنظمة ضمان الجودة وتطبيقها في قطاع البناء والتشييد	
83	المطلب الأول: نشأة وتطور نُظْمُ ضمان الجودة وأهمية تطبيقها ودوافع الحصول عليها.
83	1. نشأة نُظْمِ ضمان الجودة.
84	2. تطور نُظْمِ ضمان الجودة.
90	3. أهمية تطبيق نُظْمِ ضمان الجودة ودوافع الحصول عليها.
92	المطلب الثاني: النظام العالمي لإدارة الجودة الأيزو 9001.
92	1. مواصفة نظام الأيزو 9001.
95	2. سياسة الجودة وفوائد نظام الأيزو 9001.
98	3. مسؤولية الإدارة والإجراءات الموثقة ودليل الجودة.
103	المطلب الثالث: العلاقة بين نُظْمِ ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
103	1. تضمين مبادئ الجودة ضمن النظام العالمي لإدارة الجودة الأيزو 9001.
104	2. متطلبات نظم ضمان الجودة في قطاع البناء والتشييد.
105	3. ضمان الجودة في مؤسسات البناء والتشييد ضمن إطار النظام العالمي لإدارة الجودة.
المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء في قطاع البناء والتشييد	
108	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.
108	1. مفهوم الأداء.
110	2. العوامل المؤثرة في الأداء.
112	3. أبعاد الأداء وتصنيفاته.
117	المطلب الثاني: قياس الأداء في قطاع البناء والتشييد.
117	1. مفهوم قياس الأداء في قطاع البناء والتشييد.
119	2. مؤشرات قياس الأداء في قطاع البناء والتشييد.
122	3. أنظمة قياس الأداء الحديثة في قطاع البناء والتشييد.
127	المطلب الثالث: تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
127	1. مفهوم تحسين الأداء.
128	2. مداخل تحسين الأداء.
129	3. أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
133	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
135	تمهيد
136	المبحث الأول: الدراسات العربية
153	المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية
163	المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والقيمة المضافة لموضوع الدراسة.
165	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع شركات الحسناوي-	
167	تمهيد
المبحث الأول: الإطار التحليلي لمجمع شركات الحسناوي	
108	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مجمع شركات الحسناوي
168	1. مرحلة الإنشاء والتركيب.
168	2. مرحلة النمو والتوحيد.
169	3. مرحلة إعادة التنظيم والتطوير.
169	المطلب الثاني: مهام وأدوار وأهداف مجمع شركات الحسناوي.
169	1. مهام مجمع شركات الحسناوي.
170	2. أدوار مجمع شركات الحسناوي.
170	3. أهداف مجمع شركات الحسناوي.
171	المطلب الثالث: تقديم مجمع شركات الحسناوي.
171	1. تعريف وتمركز مجمع شركات الحسناوي.
173	2. التنظيم والهيكل التنظيمي لمجمع شركات الحسناوي.
175	3. الشركات المكونة لمجمع شركات الحسناوي.
المبحث الثاني: سياسة جودة البناء والتشييد وأثره على أداء مجمع شركات الحسناوي.	
186	المطلب الأول: تركيبة نظام جودة البناء والتشييد.
186	1. منتجات مجمع شركات حسناوي.
206	2. نهج وسياسة الجودة بمجمع شركات حسناوي.
208	3. المطابقة وعدم المطابقة لعملية البناء في نظام إدارة الجودة.

212	المطلب الثاني: أولويات تحسين أداء مجمع شركات حسناوي.
212	1. مراحل، إجراءات وأساليب إدارة المشاريع الإنشائية في مجمع شركات حسناوي.
216	2. تحقيق عناصر الأداء للعمليات.
217	3. آليات ومناهج تحسين الأداء بمجمع شركات حسناوي.
221	المطلب الثالث: واقع الصحة والسلامة والبيئة في مجمع شركات حسناوي.
221	1. نبذة عن واقع الصحة والسلامة والبيئة.
222	2. نهج الصحة والسلامة والبيئة في مجمع شركات حسناوي.
223	3. سياسة الصحة والسلامة والبيئة في مجمع شركات حسناوي.
المبحث الثالث: تقييم تطبيق جودة البناء والتشييد في مجمع شركات حسناوي.	
225	المطلب الأول: التأطير المنهجي للدراسة.
225	1. المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة.
226	2. حدود الدراسة.
226	3. أدوات جمع البيانات.
228	المطلب الثاني: توضيح ووصف البيانات.
228	1. عرض وتحليل البيانات الأولية.
229	2. تحليل نتائج الدراسة.
235	3. مناقشة نتائج الدراسة.
252	المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضيات.
253	1. تحليل نتائج مربع كاي للاستقلالية.
254	2. اختبار الفرضيات.
255	3. استخلاص نتائج الدراسة.
257	خلاصة الفصل التطبيقي
258	الخاتمة العامة
263	قائمة المصادر والمراجع
267	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	يوضح التطور التاريخي للجودة	01
54	ثلاثية جوران لإدارة الجودة	02
62	مكونات نظام 5s لأونو	03
88	التغيرات الحاصلة بين إصدار 2008 وإصدار 2015	04
184	تعداد الموارد البشرية لمُجمع شركات الحسناوي (إحصائيات 2020)	05
186	تعداد الموارد البشرية لمُجمع شركات الحسناوي (وفق مجال النشاط)	06
228	اتجاه درجات المقياس	07
229	مقياس ليكرت الخماسي	08
229	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	09
229	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	10
230	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العملي	11
231	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	12
232	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13
233	توزيع أفراد العينة حسب متغير جهة العمل	14
234	نتائج اختبار ثبات الاستبيان المحور الأول	15
235	نتائج اختبار ثبات الاستبيان المحور الثاني	16
235	حساب الثبات الكلي الاستبيان	17
235	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والجزء الثاني مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي	18
236	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والجزء الثالث مستوى أداء مُجمع شركات	19

	حسناوي	
237	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الأول من الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي بالمجمع	20
238	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني من الجزء الثاني: القيادة والتزام الإدارة العليا	21
239	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثالث من الجزء الثاني: التركيز على العملاء	22
240	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الرابع من الجزء الثاني: التحسين المستمر	23
241	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الخامس من الجزء الثاني: التركيز على العمليات	24
242	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور السادس من الجزء الثاني: اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	25
243	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور السابع من الجزء الثاني: إقامة علاقات منفعة متبادلة مع الأطراف ذات المصلحة	26
244	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثامن من الجزء الثاني: مشاركة العاملين	27
245	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الأول من الجزء الثالث: الإنتاجية	28
246	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني من الجزء الثالث: الأداء العملي	29
247	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثالث من الجزء الثالث: الأداء الاقتصادي	30
248	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الرابع من الجزء الثالث: الأداء المالي والربحية	31

249	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الخامس من الجزء الثالث: رضا العملاء	32
250	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور السادس من الجزء الثالث: رضا العاملين	33
251	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور السابع من الجزء الثالث: الأداء المجتمعي	34
252	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثامن من الجزء الثالث: الأداء البيئي	35
253	مربع كاي للاستقلالية (X ²) (Chi-Square)	36
254	معامل الارتباط بيرسون	37
254	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي	38
355	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع أنظمة القياس تعتبر أساس منهجي متكامل يعتمد عليه في تقييم أداء المجمع	39

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	توفير الكلفة في المشاريع الإنشائية الناتج عن تطبيق نُظْمُ الجودة	01
40	المراحل الأربعة لإدارة الجودة الشاملة	02
47	دورة "شيوارت" لتحسين الجودة	03
49	مثلث "ديمنج"	04
50	حلقة "ديمنج"	05
54	ثلاثية إدارة الجودة الشاملة	06
59	أبعاد نموذج ماكينزي	07
65	دالة تاجوشي للخسارة	08
70	أهداف إدارة الجودة الشاملة	09
77	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء	10
78	عناصر إدارة الجودة الشاملة في البناء	11
85	تطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000	12
86	مراحل تطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000	13
89	أهم التعديلات التي أُجريت على مواصفات الأيزو إلى آخر مواصفة أيزو 9001 إصدار 2015	14
96	اتخاذ القرار باستخدام سياسة الجودة	15
98	تمثيل تخطيطي لعناصر العملية	16
100	التسلسل الهرمي للوثائق	17
102	يمثل مخطط انسيابي يساعد على فهم التفاعلات بين العمليات داخل المنظمات	18
105	يمثل مخطط PDCA	19
107	أنظمة إدارة الجودة خلال حياة المشروع	20
110	مصادر العوامل المؤثرة على الأداء	21
113	أبعاد الأداء الشامل	22
125	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	23
163	نموذج الدراسة الافتراضي	24
173	مجال نشاط المُجمَع	25
174	الهيكل التنظيمي لمُجمَع شركات الحسناوي	26
212	سير منظومة التشييد وإدارة المشروعات	27
230	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	28

231	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	29
232	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	30
233	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	31
234	توزيع أفراد العينة حسب متغير جهة العمل	32

فهرس الصور

الرقم	عنوان الصورة	الصفحة
01	المقر الرئيسي لمجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس	171
02	منتجات شركة SECH (01)	186
03	منتجات شركة SECH (02)	187
04	منتجات شركة SECH (03)	187
05	منتجات شركة Granittam (01)	187
06	منتجات شركة Granittam (02)	188
07	منتجات شركة Alpostone (01)	188
08	منتجات شركة Alpostone (02)	188
09	منتجات شركة Alpostone (03)	189
10	منتجات شركة TAMSTONES (01)	189
11	منتجات شركة TAMSTONES (02)	189
12	منتجات شركة TAMSTONES (03)	190
13	منتجات شركة BTPH (حي الرياض بوهران) (01)	190
14	منتجات شركة BTPH (حي الرياض بوهران) (02)	190
15	منتجات شركة BTPH (حي بئر الجير بوهران) (03)	191
16	منتجات شركة BTPH (الإقامة الجامعية 3000 سرير في سيدي بلعباس) (04)	191
17	منتجات شركة BTPH (مقر إدارة الإسكان والتجهيزات في سيدي بلعباس) (05)	191
18	منتجات شركة BTPH (موقف سيارات مطار وهران) (06)	192
19	منتجات شركة BTPH (أول مصنع تركيب كاميرات المراقبة في الجزائر) (07)	192
20	منتجات شركة FCM (مساكن في كل من وهران وسيدي بلعباس) (01)	192
21	منتجات شركة FCM (مساكن في كنستال بوهران) (02)	193
22	منتجات شركة FCM (مسجد المقام بسيدي بلعباس) (03)	193
23	منتجات شركة FCM (مركز مكافحة السرطان بسيدي بلعباس) (04)	193
24	منتجات شركة FCM (الحرم الجامعي بسيدي بلعباس) (05)	194
25	منتجات شركة FCM (روضة حي الرياض بوهران) (06)	194
26	منتجات شركة MDM (مطابخ، غرف نوم وغيرها) (01)	194
27	منتجات شركة MDM (أبواب متنوعة وأغطية خشبية للجدران) (02)	195
28	منتجات شركة HTF (جميع أنواع اللفائف والقضبان)	195
29	منتجات شركة Strugal الجزائر (مجموعة واسعة من اللوحات) (01)	195

196	منتجات شركة Strugal الجزائر (مجموعة واسعة من اللوحات) (02)	30
196	منتجات شركة ALUMIX (الزجاج المغلف والمزدوج والواجهات الخفيفة...) (01)	31
196	منتجات شركة ALUMIX (الزجاج المغلف والمزدوج والواجهات الخفيفة...) (02)	32
197	بعض منتجات شركة (Grupo Puma) (01)	33
197	بعض منتجات شركة (Grupo Puma) (02)	34
197	بعض منتجات شركة (Tekna Chem) (01)	35
198	بعض منتجات شركة (Tekna Chem) (02)	36
198	منتجات شركة حسناوي للاتصالات الجزائرية (HTA) (01)	37
198	منتجات شركة حسناوي للاتصالات الجزائرية (HTA) (02)	38
199	بعض منتجات شركة التنمية الفلاحية (SODEA) (01)	39
199	بعض منتجات شركة التنمية الفلاحية (SODEA) (02)	40
199	بعض منتجات شركة حسناوي GYPSIUM PANNEL (HGP) (01)	41
200	بعض منتجات شركة حسناوي GYPSIUM PANNEL (HGP) (02)	42
200	بعض منتجات شركة حسناوي GYPSIUM PANNEL (HGP) (03)	43
201	منتجات شركة حسناوي ترميم (إعادة تهيأت مقر بلدية سيدي بلعباس) (01)	44
201	منتجات شركة حسناوي ترميم (إعادة تهيأت فندق تهات بتمنراست) (02)	45
202	بعض منتجات شركة SPPM للزراعة الحديثة (01)	46
202	بعض منتجات شركة SPPM للزراعة الحديثة (02)	47
202	بعض منتجات شركة Repiso حسناوي (01)	48
203	بعض منتجات شركة Repiso حسناوي (02)	49
203	تمثل أسطول نقل حسناوي لوجستيك يتألف من أكثر من 460 مركبة	50
204	تمثل صور من دورات تدريبية مختلفة بمركز التدريب "المنارة"	51
204	تمثل صور من بعض الخدمات التي توددها شركة GIRYAD (01)	52
204	تمثل صور من بعض الخدمات التي توددها شركة GIRYAD (02)	53
205	تمثل صور من بعض الخدمات التي توددها شركة Gamma Security (01)	54
205	تمثل خدمة من الخدمات التي توددها شركة Gamma Security (02)	55
206	تمثل صور من بعض الخدمات التي توددها شركة Gamma Security (03)	56

المقدمة العامة

أصبحت الجودة في عالم اليوم إحدى مقومات النجاح الأساسية للنشاطات الاقتصادية والاجتماعية على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء، إذ تحدد المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي بسبب السياسات الاقتصادية المنفتحة وآفاقها المستقبلية، وهذا يستدعي اهتماماً متزايداً بالجودة لعلاقتها المباشرة بتقديم منتج متقن يلبي حاجة العصر، وتُمثلُ الجودة أيضاً مفتاح التميز في الأسواق وعنصر هام لبقاء واستمرارية المؤسسات يُمكنها من رفع كفاءة الأداء، وخفض نسبة العيوب، وترشيد استغلال الموارد مما يرفع القدرة التنافسية ويزيد من مستوى الأرباح.

تُعَدُ إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة وهي أهم مراحل تطور الجودة، تهدف إلى الحصول على تجنيد ومشاركة المؤسسة للوصول إلى جودة كاملة، وعليه اتجهت المؤسسات إلى تطبيقها باعتبارها أساس القدرة على التنافسية الجوهرية للمؤسسة، بالإضافة إلى كونها ضرورة حتمية للاستدامة والتنمية. ولتحقيق هذا المبتغى يجب الالتزام بسلسلة مواصفات الجودة العالمية (الأيزو) من أجل تحقيق أفضل النتائج، فأصبحت المؤسسات تتبع حُطى مشتركة قائمة على مجموعة من المبادئ تمكنها من تحسين أدائها.

يُعَدُ الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسات من عدمها، ومن هذا المنطلق ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من النظريات والطرق التي تعنى بتحسين الأداء وتقدير الأهداف الجديدة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق والأدوات الحديثة التي تؤدي إلى تحسين الأداء وهذا من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، تحسين جودة ونوعية المنتجات وزيادة الأرباح.

تُعَدُ صناعة البناء والتشييد صناعة خدمية تستهلك نسبة كبيرة من إجمالي الأموال المستثمرة في مشاريع الصناعة سنوياً وهذا ما يؤكد أهميتها في الحياة اليومية للإنسان وفي الاقتصاد الوطني لمختلف الدول، ومن هذا المنطلق تم إجراء دراسات لتحسين الجودة في المشاريع الإنشائية توصلت إلى أنه لنجاح الجودة بشكل عام وإدارة الجودة بشكل خاص لا بد من وضع استراتيجية محكمة مفادها الالتزام بتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين مستويات الأداء المختلفة بها وبالتالي الارتقاء بمستوى المنتجات المقدمة، بما يحقق متطلبات واحتياجات العملاء بشكل أكثر تميزاً وإتقان.

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على غرار المؤسسات العالمية عمدت إلى السير قدماً اتجاه تحسين أدائها من خلال تبني سياسات الجودة، وكما هو معلوم، الجزائر واكبت التطورات والتغيرات الاقتصادية التي يعيشها العالم، ورغم ما شهده ولا يزال يشهده القطاع الصناعي الجزائري من عملية إعادة تنظيم في مختلف الجوانب بغية النهوض بالصناعة الوطنية، وإعادة تفعيلها وتأهيلها لكي تستجيب لمتطلبات البيئة الجديدة، باعتبار أن الجزائر على مشارف استحقاقات دولية، كالانتقال إلى اقتصاد السوق الذي حتم عليها الاتجاه نحو المفاهيم

المقدمة العامة

الجديدة وتطبيق معايير دولية متفق عليها، وكل هذا للتصدي للتحديات التي فرضها المحيط الحالي وبالتالي ضمان بقائها في السوق.

وقد أكدت الأدبيات والدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن تحسين الأداء، فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن وتحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة على جميع المستويات، ومن هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه المعطيات وبالتالي إمكانية التطرق لهذه المقاربات آخذين بعين الاعتبار خصوصيات الحالة المستهدفة.

طرح الإشكالية:

إن المنتبغ لوضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يُلاحظ أنها تضاعف الاهتمام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء لسد الفجوة بين مستوى الجودة المحلي ومستوى الجودة العالمي ولضمان التواصل مع التقدم العلمي والتقني، إضافة إلى ما يترتب عليها من مردودات اقتصادية، وانطلاقاً من هذه الملاحظات يمكن القول إن هذه الدراسة سوف تحدد ممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء في مجمع شركات الحسناوي على وجه التحديد. وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

* ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مُجمَع شركات الحسناوي؟

لتوضيح هذه الإشكالية والإجابة عليها قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مُجمَع شركات الحسناوي؟

2. كيف يمكن قياس وتقييم أداء مُجمَع شركات الحسناوي؟

3. ماهي الروابط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المُجمَع لتحقيق الميزة التنافسية؟

الفرضيات:

حتى نتمكن من الإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من شأنه تحسين جودة مشاريع الإنشائية للمُجمَع.

2. تُعتبر أنظمة القياس أساس منهجي متكامل يُعتمدُ عليه في تقييم أداء المُجمَع.

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المُجمَع.

H_0 : المتغير المستقل والمتغير التابع مستقلان.

H_1 : المتغير المستقل والمتغير التابع غير مستقلان وتوجد علاقة بينهما.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره ومن أهمها ما يلي:

1. أهمية الموضوع في ظل التطورات الحالية التي يشهدها العالم وما صدر عنه من التزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وكذا الالتزام بتقييم مستوى الأداء.
2. الرغبة الشخصية في التعرف على ما يتعلق بجوانب الموضوع.
3. بسبب التخصص الذي ندرسه تسيير واقتصاد المؤسسات.
4. محدودية عدد الدراسات (على حد علم الباحثة) التي تتناول أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الناشطة في مجال البناء والتشييد.
5. أن يكون هذا الموضوع فاتحة لدراسات وبحوث ميدانية أخرى تثري وتعمق في مختلف جوانب إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات الناشطة في مجال البناء والتشييد.
6. تطبيق مجمع شركات الحسناوي لمعايير الجودة الشاملة، وقيامه بدمج استراتيجية الجودة الشاملة، ضمن الاستراتيجية العامة للمجمع، حيث يعتمد على المواصفات القياسية الأيزو واستغلال هذه المقاييس في التميز على المنافسين، وتحقيق التنمية المستدامة في المجمع.

أهداف الدراسة:

من أهم أهداف هذه الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجمع شركات الحسناوي باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة.
2. التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المجمع، والكشف عن الروابط والعلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقييم مستوى الأداء باستخدام الأدوات الإحصائية.
3. تشخيص الفجوة الحقيقية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبين الواقع الفعلي للأداء المقدم من قبل مجمع شركات الحسناوي.
4. التعرف على أهم الأدوات والتقنيات المستعملة في تحسين الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة، وأهم النماذج المعتمدة في ذلك.
5. محاولة تسليط الضوء على أعمال البناء والتشييد لأنها مؤشر حيوي لمدى تطور الشعوب ومقياس لدرجة رفيتها، كما تعتبر مؤشر تنافسي بين الدول المتقدمة.
6. محاولة إيجاد العوامل المؤثرة في تحسين جودة تنفيذ مشاريع البناء في المؤسسة المستهدفة.

7. تعزيز الرصيد المعرفي والمكتبي في هذا النوع من البحوث.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة في أدبيات التسيير والاقتصاد ألا وهو موضوع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، كما أننا نجد أهمية الموضوع جاءت متزامنة مع جهود قيادات الدولة في وضع التشريعات والأجهزة والآليات المناسبة لتطبيق نظام الجودة في المؤسسات.
2. إلقاء الضوء على تأثيرات ومساهمات مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في لفت انتباه المختصين وأصحاب المؤسسات إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الفلسفة في تحسين مختلف جوانب الأداء ومختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسات.
3. التعريف بموضوع حيوي يتوافق مع مرحلة التجديد التي تمر بها البلاد.
4. تمثل الدراسة الحالية إضافة متواضعة ونوعية للمكتبة وذلك لندرة الدراسات المشابهة لا سيما على مستوى الجزائر.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في تحديد الإشكالية والوصول إلى النتائج على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع، معتمدين في ذلك على الكتب، الأطروحات، المقالات والملتقيات ذات الصلة بالموضوع، ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم اعتماد أدوات الاستبيان والمقابلات الشخصية، ثم تحليل النتائج من خلال تفريغ المعطيات في برنامج إحصائي "حزم تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS" من أجل اختبار الفرضيات والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات التي نراها مفيدة في هذا الشأن.

الأدوات المستخدمة:

من أجل معالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع لتغطية جوانبه النظرية والميدانية ففي الجانب النظري اعتمدنا على:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
2. الملتقيات والأبحاث المنشورة وأطروحات الدكتوراه والماجستير التي تناولت نفس الموضوع، من بلدان مختلفة.
3. الاستعانة بالإنترنت.

المقدمة العامة

أما الجانب التطبيقي لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين والموظفين العاملين في المؤسسة المستهدفة، وأيضا الاستعانة بوثائق المجمع.

حدود الدراسة:

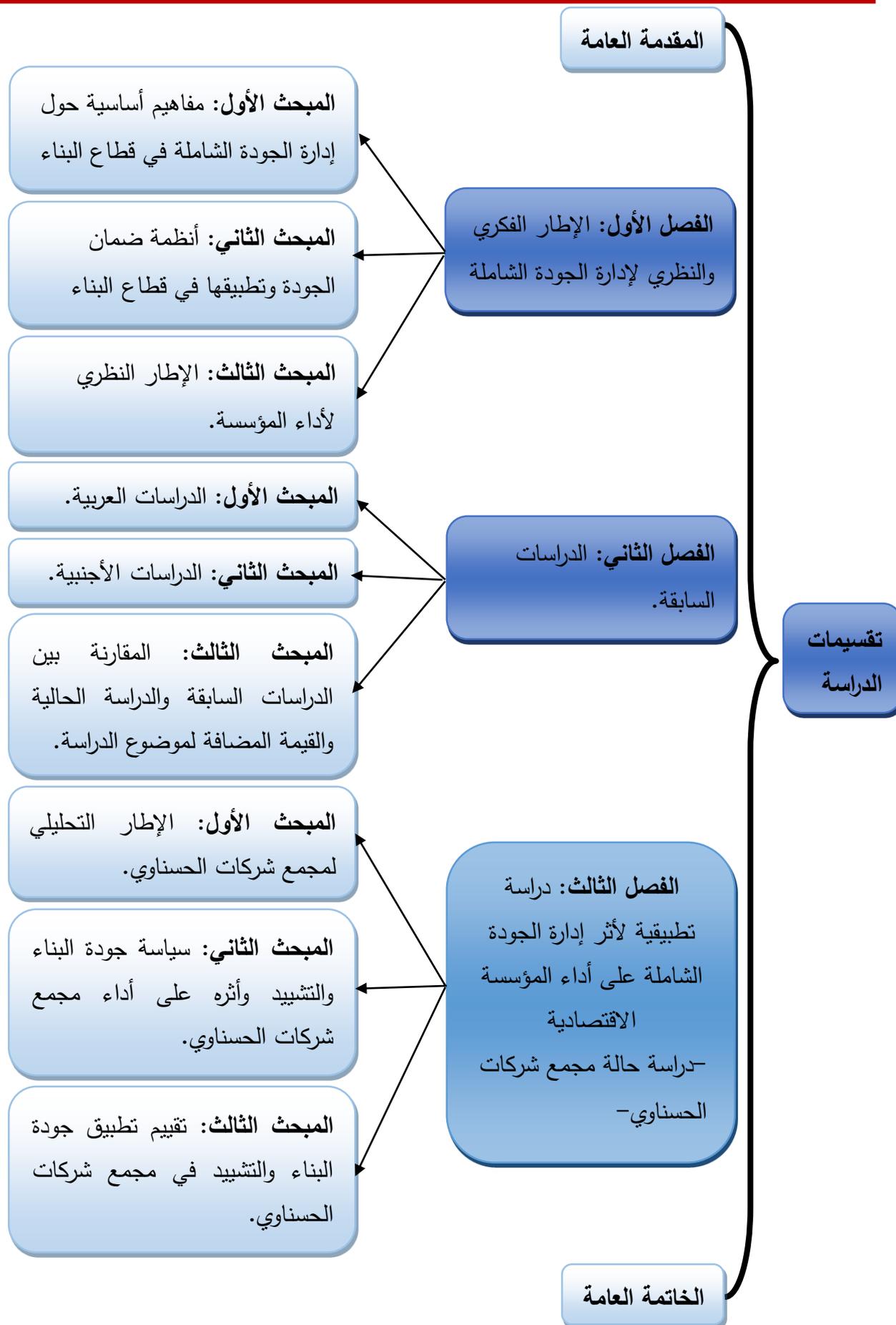
1. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على نخبة من حملة شهادات العليا من المهنيين وإداريين في المجمع وذلك لكونهم يشغلون المواقع القريبة من مراكز اتخاذ القرار، فضلاً عن اختيارهم على ضوء عملهم في المجمع أو إحدى الشركات التابعة له.
2. الحدود المكانية: مُجمع شركات الحسناوي بمدينة سيدي بلعباس وضواحيها، ومدينة وهران.
3. الحدود الزمنية: امتدت الدراسة من شهر مارس سنة 2021 إلى شهر أبريل 2023.

صعوبات الدراسة:

- من البديهي أنه لا يوجد بحث خال من الصعوبات التي تعرقه، وبحثنا كأبي بحث علمي واجهته العديد من الصعوبات أهمها:
1. التباعد الجغرافي ما بين ولايات سعيدة، سيدي بلعباس و وهران من حيث الدراسة الميدانية.
 2. قلة الدراسات حول الموضوع، رغم الدراسات العديدة حول إدارة الجودة الشاملة والأداء، لكن معظمها في قطاع التعليم بأطواره، القطاع الصناعي والخدمي، القطاع المصرفي...إلخ.
 3. عدم قبول اللجنة للموضوع المختار، لأنه كان من المحبذ إجراء دراسة عن وزارة السكن والعمران والمدينة بما فيها من هيئات تحت وصايتها، ونظرا للرفض المبرر بأنها مؤسسة حكومية تخطط سياسات البناء والتشييد، اضطررنا إلى تغيير المؤسسة وتم اختيار مجمع شركات الحسناوي.
 4. صعوبة تحديد المواعيد المناسبة لمقابلة مسؤولي الجودة نظرا لمسؤولياتهم والتزاماتهم الكثيرة.
 5. تماطل الإجابة على الاستبيان من طرف المسؤولين والموظفين بالإضافة إلى الرفض من طرف البعض الآخر.

تقسيمات الدراسة:

من أجل إنجاز الدراسة كما ينبغي تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول ولكل فصل عدة مباحث إضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات والمصادر كما هو موضح في متن الدراسة.



الفصل الأول

تمهيد

الجودة هي أحد مواضيع معظم الدراسات التي اهتم بها الاقتصاديين والباحثين لكونها عامل مشترك يركز عليه الخبراء والمختصين لتحقيق الأداء المتميز، وبالتالي تحقيق البقاء والتنافس في السوق، خاصة بعد موجة التحديات ناتجة عن العولمة الاقتصادية، التطور السريع للعلم والتكنولوجيا، انتشار تكنولوجيا المعلومات وظهور المنظمات التي تضبط نشاط المؤسسات الاقتصادية، كالمنظمة الدولية للتقييس والمنظمة العالمية للتجارة ... مع العلم أنه يعود الاهتمام بالجودة منذ القَدَم، ومع مطلع العصر الحديث وقيام الثورة الصناعية، عرفت الجودة تطوراً كبيراً، حيث كان التركيز في البداية على الإنتاجية فقط، ثم ظهرت الأفكار الأولى للإدارة العلمية، التي شكلت اتجاهها قوياً وفعالاً، في ترشيد الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وهذا ما أدى إلى ظهور فكر فلسفي حديث أُطلق عليه إسم إدارة الجودة الشاملة، يؤمن بأن الجودة العالية مطلب حديث في الإدارة لتطوير المؤسسات من خلال بناء علم شامل للجودة، غايته التطوير التطبيقي للحفاظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة، وكان لإسهامات رواد الجودة المشهورين، أثراً كبيراً في تشكيل فلسفتها، وأدواتها، وصياغتها... أما الأداء فيُعد نقطة بحث محورية من طرف الباحثين والمسؤولين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، لكونه يكتسي أهمية بالغة لدى المؤسسات الاقتصادية لإدراك مقاييس أداء مثلى، وتأمين بقائها في السوق، سيما وأنها تواجه العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة. فبالرغم من كثرة الدراسات التي عالجت موضوع الأداء، إلا أنّ المجال مازال طور الدراسة من قبل الباحثين وحتى مدراء المؤسسات.

ومن باب التخصص، تجدر الإشارة إلى العديد من الدراسات التي تخصصت في تحديد العوامل المؤثرة في نجاح عملية البناء والتشييد، حيث تم البحث عن كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكيفية قياس الأداء وتقييمه لتحسين جودة المشاريع الإنشائية والارتقاء بمقاييس المنتجات المقدمة.

وبناءً على ما سبق ذكره، سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة في مجال البناء والتشييد بما فيه من مفاهيم أساسية حول الجودة، أنظمة ضمان الجودة وتطبيقها بالإضافة إلى الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.

في عصر تكنولوجيا المعلومات ظهر فكر فلسفي جديد أُطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة، يُؤكد على أن الجودة العالية للمشاريع وما يتصل بها من رضا المستهلك يُجسد مفتاح النجاح لأي مؤسسة، حيث أن إدارة الجودة الشاملة من التوجهات الحديثة في الإدارة التي واجهت رواجاً شاملاً لتطوير المؤسسات، فهو كيفية تتضمن تطوير إجرائي وتنفيذي يسعى لتحقيق الإنجازات الرئيسية للمؤسسة، ومن هذا الأساس سوف نشير إلى مفاهيم جوهرية اعتمدها إدارة الجودة الشاملة في مجال البناء والتشييد.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها ومراحل تطبيقها في قطاع البناء والتشييد.

نحاول في هذا المطلب تقديم إدارة الجودة الشاملة في مجال البناء والتشييد من حيث مفهومها، أهميتها ومراحل تطبيقها.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.

أولاً: تعريف الجودة:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة سنعرف الجودة بصفة عامة ومختصرة، إذ تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع، وحتى يمكن قياس الجودة لابد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.

ومن هنا يمكننا إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة:

- عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها: "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"¹.
- تعرفها المنظمة العالمية للتقييس الأيزو (ISO) على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً"².
- أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني: " تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر إرضاءً للمستهلك"³.
- كما نجد أن الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة EOQC قد عرفا الجودة على أنها " قدرة مجموعة من خصائص المنتج أو الخدمة على تلبية الاحتياجات المحددة

¹ مهدي السمرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، عمان، الأردن، دار الجربير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص28.

² Tarfaya Nassima, "Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques", Ed Houma, Alger 2004, p13.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

والضمنية، كما أنها تعني أيضاً إنتاج منتج أو خدمة خال من العيوب. "حيث يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يركز على المميزات والصفات الخاصة بالمنتج التي تحدد قابليته على إرضاء متطلبات العميل المحددة والواضحة والضمنية⁴. 2007 ص90.

ثانياً: تعريف الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه⁵.

ثالثاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

نستهل بتعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس المصطلحات⁶:

➤ **إدارة:** تخطيط وتنظيم وتجهيز ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

➤ **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

➤ **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

ومن هنا يمكننا إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

➤ كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً"⁷

➤ عرف كروسبي إدارة الجودة الشاملة بأنها: " تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد البشرية بكفاءة عالية"⁸

➤ حدد المفكر كول سنة 1995 مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً وثباتاً واستقراراً على المدى الطويل"⁹.

⁴ Abdul Razzak Rumane, « Quality Management in Construction Projects », CRC Press, Taylor & Francis Group, New York, 2011, p.07.

⁵ فداء الحامد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص57.

⁶ مريم خالج، عبد القادر برينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الأول، العدد 14، 2016، ص108.

⁷ محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة وبناء المنظمات الاجتماعية"، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص181.

⁸ يزيد قادة، "إدارة الجودة الشاملة"، جامعة دكتور مولاي طاهر، سعيدة، مطبوعة 2016-2017، ص11.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

➤ عُرِّفَ "ديمنج" بلقب "أبو الجودة"، وقد عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "التخفيض المستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات" بالإضافة إلى أن المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة تنسب له، كما تناول عدداً من الجوانب المهمة للإدارة وكيفية تحسين مستويات أدائها، فالإدارة لديه هي المسؤولة عن فهم نظام العمل وتماسك وثبات الإجراءات ودعم التحسين¹⁰.

➤ كما أضاف جوزيف جوران تعريفاً آخر لإدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية إدارية تؤديها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فريق العمل، وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة، للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة"، كما أنه ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما يسمى "ثالوث جوران" والتي تتكون من التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة¹¹.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن أهداف المنظمة قد تحتوي على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة لذا فهي بحاجة لمفهوم عريض يتعلق بالمستهلك.

رابعاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد:

➤ تختلف صناعة التشييد عن غيرها من الصناعات في الطبيعة الفيزيائية لمنتجاتها، حيث يتصف المنتج بضخامة الحجم وضرورة تصنيعه في مكان استثماره، مما يتطلب انتقال ورشات العمل والتنفيذ إلى موقع التشييد. ونتيجة لذلك تختلف البنية التنظيمية والأساليب الإدارية لصناعة التشييد، وكذلك يختلف ويتسع مفهوم المستخدم النهائي للمنتج من كونه شخص مفرد في معظم الصناعات إلى شخص أو عدة أشخاص اعتباريين، أو هيئات ومؤسسات مختلفة في القطاعين العام والخاص¹².

➤ إن الجودة في جوهرها بشكل عام هي تحقيق المنتج أو الخدمة لمتطلبات الجودة الأساسية ولذلك فإن جودة أعمال البناء والتشييد تعني ضرورة أن تتوافر في هذه الأعمال بشكل رئيسي عوامل الأمان، المتانة وإمكانية الاستخدام بحيث تكون ملائمة للغرض منها أثناء استثمارها وأن تنال ثقة مستخدميها ورضاهم، كما أنها عبارة على هدف استراتيجي يتم تأسيسه لتحقيق احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المشاركة¹³.

⁹ فداء حامد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص12.

¹⁰ <https://sites.google.com/site/drmohama/experts> (le15.06.2021 à 14h 10m).

¹¹ Ibid.

¹² مازن ضو، "تحسين جودة وثائق مرحلة التصميم في مشروعات التشييد في سورية"، أطروحة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الهندسة المدنية، 2014، ص 23.

¹³ قصي صالح، "إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سوريا"، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الثاني والعشرين، العدد الأول، 2006، ص11.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

وبشكل عام فإن معنى الجودة ومفهومها يعدُّ غامضاً نوعاً ما وغالباً يرتبط بالرأي الخاص للزبون أو المستخدم وفقاً لحاجته وغرضه من المنتج ولذلك فإن مضمون الجودة في البناء والتشييد يمكن أن يرتبط بشكل أساسي بالجوانب والمفاهيم الرئيسية الآتية¹⁴:

1. الوظيفة: هل المنشأ يؤدي الغرض المطلوب منه؟
 2. الاقتصادية: هل المنشأ يمثل قيمة للمال؟
 3. العمر: هل المنشأ متين وقادر على التحمل مع الزمن؟
 4. الجمالية: هل المنشأ مرضٍ بالمظهر ويتناسب مع المنشآت التي حوله؟
 5. الاهتلاك والقوة الاقتصادية: هل المنشأ يعدُّ استثماراً جيداً؟
- أي إنّ إدارة الجودة والجودة نفسها في البناء والتشييد تتعلق بعدة عوامل وتوقعات تحيط بعملية التشييد أهمها الإتقان والمتانة والموثوقية.

ولكي يتم تحقيق الجودة في صناعة البناء والتشييد يجب النظر إلى مشروع التشييد بوصفه مجموعة من الأنشطة التي تبدأ بحاجة المستخدم وتنتهي بشعوره بالرضا والقناعة. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن إدارة الجودة في صناعة البناء والتشييد هي مسؤولية عدة أطراف هم أنفسهم أطراف مشروع التشييد (المالك، المصمم، المنفذ، والمشرّف)¹⁵.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد:

تتباين أهمية الجودة في الظروف الاقتصادية الطبيعية وفي جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية بشكل عام وقطاع البناء والتشييد بشكل خاص بتباين درجة الوعي النوعي ودرجة رقي الذوق العام للمجتمع. وإذا كانت الظروف الاقتصادية غير الطبيعية سبباً في أن يفرض المنتج على المجتمع سلع وخدمات ذات مستوى جودة متدن، فإن العكس يحدث في ظروف اقتصادية أخرى يفرض فيها المستهلك متطلباته. بالتالي هناك جدلية بين الطرفين ينجم عنها مستوى معين للذوق العام يؤثر على مستوى الوعي النوعي وينعكس على عموم نشاطات المجتمع المختلفة. ومن هنا أصبحت الجودة موقفاً حضارياً بإهمالها يتخلف المجتمع عن مواكبة العصر. لو أخذنا بالاعتبار التطور التاريخي لفلسفة الصناعة التي اقتضت في أحد أوجهها أن يجري التحول من إنتاج سلع ذات متانة عالية وقلة احتياج إلى المواد الاحتياطية ولكنها بأسعار عالية، إلى إنتاج سلع ذات أسعار تنافسية تجعلها في متناول يد شريحة أكبر من المستهلكين ولكن على حساب المتانة والحاجة المستمرة إلى المواد الاحتياطية، لوجدنا بأن الأمر لا يقتصر على زيادة المبيعات وخدمة شريحة أوسع من المجتمع وإنما هو يؤمن للمستهلك فرصة أفضل لاقتناء أجيال أحدث من تلك السلع بشكل مستمر يواكب التطور. وهذا الأمر يدعو إلى ضرورة تفاعل الرأي بين المنتج والمستهلك أو المهندس والجهة المستفيدة في قطاع التشييد بشأن

¹⁴ قصي صالح، مرجع سبق ذكره، ص12.

¹⁵ المرجع نفسه.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

مستوى الجودة المطلوب وأن يكون ذلك واضحاً لدى المصمم والمنفذ والمشرف وجهاز السيطرة النوعية ولجان الاستلام الأولى والنهائي. أما في الأهمية الاقتصادية للجودة فإن الإرتقاء بمستوى الجودة يؤدي لا محالة إلى رواج السلع وزيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف، بسبب تقليل العمل المعاد والترميمات ونقصان الوقت العاطل، وقت دورة العمل، نسب الغياب وترك العمل¹⁶.

وفي قطاع التشييد تحديداً، تطبيق نظم إدارة الجودة يُعطي قيمة مضافة لجهات المشروع كافة، فبالنسبة للشركات الخاصة بالبناء والتشييد تحقق نظم إدارة الجودة¹⁷:

- تحسين العلاقة بين المالك وشركة البناء.
- السرعة في تحقيق أهداف الشركة.
- منهجية طرق العمل لضمان تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى.
- تحقيق مستوى عالي من فعالية العمليات.
- تحقيق تحسين في نظم تقييم الإنجاز الداخلي وكذلك التواصل الداخلي ضمن الشركة.
- تحقيق تحسين في نظم إدارة المخاطر.
- إعطاء قيمة مضافة وأداة للتطوير المتواصل وذلك بسبب الثقة بكفاءة النظام الإداري المتبع.
- تشجيع عملية البحث والتطوير ضمن الشركات.
- زيادة الثقة والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تحسين الإنتاج في حل المشاكل وحالات عدم المطابقة.
- جعل العمليات قياسية لزيادة الإنتاجية.
- إدراك الزبون للجودة حيث أنه في حال تطبيق نظم إدارة الجودة الزبون يكون على يقين بأن جودة الأعمال تكون أفضل، مما يقلل عمليات التدقيق المنفذة من قبله.
- القدرة على معالجة تعديلات العمل.
- تحسين أداء العاملين.
- زيادة الربحية.

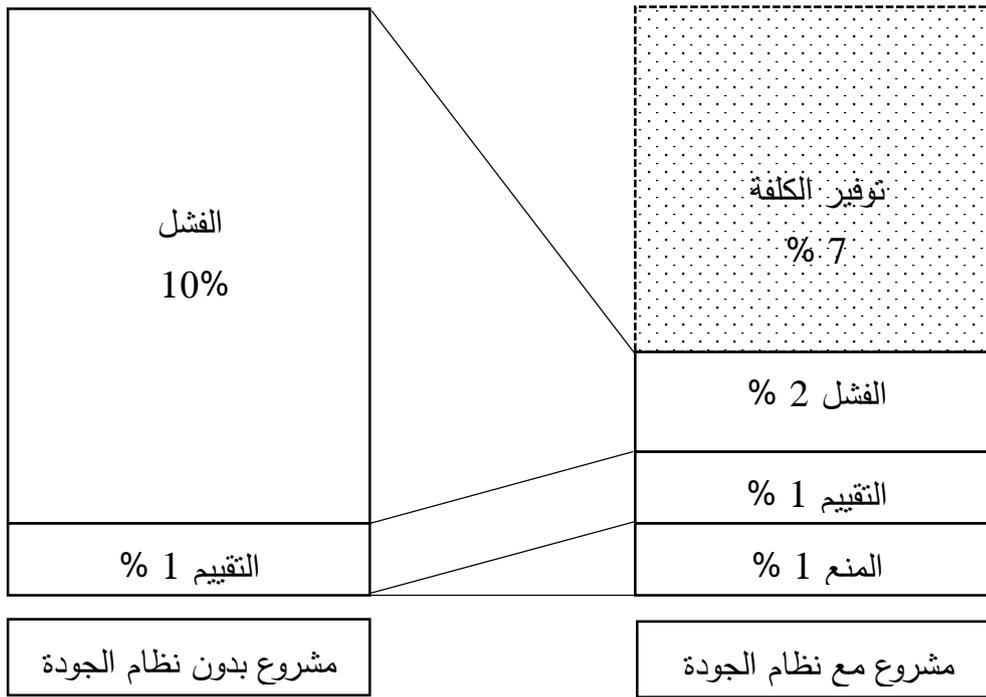
ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (01)

¹⁶ زياد سليمان محمد خالد، "تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الإعمار والإسكان"، مجلة تكريت للعلوم الهندسية، المجلد 21، العدد 04، 2005، ص 03.

¹⁷ علا كرمان، "تطوير نظام ضمان الجودة في إدارة الشركات الإنشائية" أطروحة الماجستير، جامعة حلب، كلية الهندسة المدنية، 2011، ص 17.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (01) توفير الكلفة في المشاريع الإنشائية الناتج عن تطبيق نظم الجودة



Source: Préparée par la chercheuse, selon: H. W. Chung, "Understanding quality assurance in construction", Taylor & Francis e-library, 3rd Ed, London, 1999, p 251¹⁸.

لقد توصلت دراسات عديدة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة إلى تشخيص أسباب تردي الجودة في قطاع البناء والتشييد والمتعلقة بإدارة المشاريع وأجملتها في المشكلات التالية¹⁹:

- عدم كفاية المعلومات لتحقيق الجودة المطلوبة كأن يكون هناك نقص أو تعارض أو عدم وضوح في التصاميم أو المواصفات أو جداول الكميات.
- عدم كفاءة عملية تبادل المعلومات بين الاختصاصات المختلفة أو المستويات الإدارية المختلفة أو الأطراف الرئيسية للمشروع.
- الاختيار غير الموفق للمهارات المطلوبة وعدم الاهتمام بتطوير مهارات الملكات المتوفرة.
- ضعف الإشراف الموقعي سواءً من قبل الجهة المنفذة أو الاستشارية أو المشرفة.

وقد أكدت هذه الدراسات على ضرورة الإسراع في معالجة مشكلات الجودة في قطاع التشييد لما تسببه من أضرار اقتصادية. ومن هذه الدراسات ما قام به الفريق المختص بمهام إدارة الجودة التابع لمعهد صناعة التشييد في أوستن بولاية تكساس من خلال تطوير نظام إدارة الجودة ذي قدرة على تتبع عناصر الكلفة المرتبطة بضمان الجودة. ككلف إعادة العمل لتصحيح الانحرافات في جودة التصميم والتنفيذ بما في ذلك عمليات التصنيع والنقل وال نصب. حيث تبين وجود كُلف إضافية بسبب إعادة العمل في المشاريع الصناعية مثلاً بمعدل

¹⁸ H. W. Chung, "Understanding quality assurance in construction", Taylor & Francis e-library, 3rd Ed, London, 1999, p 251.

¹⁹ زياد سليمان محمد خالد، مرجع سبق ذكره، ص 05.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

يزيد على 12% من كلفة المشروع وإن كلف الانحرافات بسبب التصاميم تشكل 80 % من إجمالي الكلفة الإضافية وإن كلف انحرافات التنفيذ لا تزيد عن 20 % منها. بينما بينت دراسات أخرى إن الفشل في تحقيق الجودة يكلف قطاع التشييد في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من 15 بليون دولار سنوياً وذلك عن فقرة إعادة العمل فقط. وأن هذا المبلغ يتضاعف إذا ما أضيفت له تكاليف الانحرافات الأخرى للجودة. وإن نسبة الكلف المترتبة على تحقيق الجودة قد بلغت ربع الكلفة الكلية للمشاريع²⁰.

أما في المملكة المتحدة فقد بينت دراسة أعدتها مؤسسة بحوث البناء البريطانية بأن عدم تحسين جودة التصميم والتنفيذ في مجال الإسكان مثلاً يؤدي إلى حاجة الوحدات السكنية المشمولة بالدراسة إلى صيانة جزئية وترميمات بكلفة تعادل ثلثي الكلفة الأصلية وأن زهاء ثلث أنواع الصيانة والترميم لا يجري تنفيذها من قبل الشاغلين لارتفاع كلفتها. وهذان مثالان مباشران يوضحان الأهمية الاقتصادية لأحد جوانب الجودة حتى في دول قطعت أشواطاً متقدمة في هذا المجال كالولايات المتحدة والمملكة المتحدة²¹.

3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد:

تطورت أساليب إدارة الجودة ومراقبتها بدءاً من:

1.3 عملية الفحص والتفتيش: ويتم فيه فحص واختبار خواص المواد التي تدخل في التشييد ومقارنتها مع المواصفات القياسية وفي حالة عدم المطابقة يتم إحلال المواد والتفتيش يتم من خلال استلام الأعمال المنفذة ومطابقتها بالمخططات المعتمدة والمواصفات والكودات التي تم اتباعها بما يلبي احتياجات المالك وفي حالة عدم المطابقة يتم إصلاح أو إعادة تلك الأعمال²².

2.3 عملية ضبط الجودة: وهي الجزء الذي يركز على تلبية متطلبات الجودة، وهي مجموع الأنشطة والجهود التي يبذلها جميع العاملين، والتي تسمح بتحقيق المستويات القياسية للجودة. ذلك من خلال وضع معايير محددة بواسطة المخططات والمواصفات والشروط الفنية التي تصف كل جزء من عملية البناء والتشييد وبما يحقق متطلبات كود البناء ومفاهيم الجودة، وهذا يتطلب إجراءات تصحيحية للفروقات السلبية لانقاصها إلى الحدود الدنيا المسموحة والمقبولة والتي لا تؤثر في نواحي الأمان والمتانة والأداء الوظيفي الجيد لأعمال التشييد المنفذة، ويشمل ضبط الجودة التخطيط لتحسين المعايير ولزيادة التطابق معها، وذلك بالاستفادة من الأخطاء والسلبيات التي تظهر أثناء تنفيذ المشاريع الإنشائية ليتم تفاديها في مراحل التنفيذ اللاحقة وفي المشاريع الإنشائية الأخرى، مع ضرورة التأكد من مطابقة أعمال التشييد للمخططات والشروط والمواصفات²³.

²⁰ زياد سليمان محمد خالد، مرجع سبق ذكره، ص 05-60.

²¹ المرجع نفسه، ص 06.

²² فيصل صادق الحواج، "تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية الخاصة بدولة الكويت"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020، ص 131.

²³ Mostafa Kotb, Mohammed Saad Atwa, Ashraf Elshabrawy, "Applying Quality Management System and Effect on Execution of Construction Projects", Engineering Research Journal, N°166, 2020, p 05.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

3.3 عملية ضمان الجودة: وتشمل كافة الإجراءات التي تضمن تحقيق الجودة بالمشروع وبما يفي بمتطلبات الجهة المالكة ويشترك فيها مهندس الجودة واستشاري المشروع مع المالك. وتتضمن أعمال ضمان الجودة وضع خطة الجودة التي تكون ملزمة لكافة الأطراف ليتم التأكد من تحقيق أهداف المشروع والالتزام بمعايير الجودة المطلوبة، ووضع البرنامج الزمني لتطبيق الإجراءات والتأكد من مطابقة برامج وخطط التنفيذ لخطة الجودة، وإصدار تعليمات واضحة وإرشادات للعاملين بالمشروع لتحقيق الجودة، وحساب تكلفة الجودة، بحيث تكون التكلفة الكلية أقل ما يمكن من خلال مقارنة تكلفة الوقاية والتقييم بتكلفة الإخفاق الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى مراعاة البنود الغير إنتاجية مثل التوريدات في خطة الجودة وتحديد أساليب تقدير انحراف تنفيذ البنود عن الخطة المعتمدة من خلال الإحصائيات حتى يمكن تصحيح مسار تلك الانحرافات وتجنب حدوثها مستقبلاً²⁴.

4.3 إدارة الجودة الشاملة: وتتم بإنشاء نظام شامل يهدف إلى التحسين المستمر لإرضاء العملاء والاستخدام الأمثل لموارد المشروع بمشاركة كافة الأطراف المعنية بالمشروع حيث يتم تطبيقها على كافة مراحل المشروع وبنوده.

وتشمل إدارة الجودة الشاملة تحديث الاشتراطات الفنية لتنفيذ الأعمال واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للتنفيذ، واستطلاع آراء العملاء والمتعاملين مع المشروع من الموردين والعاملين للاستفادة بها في عمليات التحسين المستمر، والتوعية بمتطلبات واشتراطات الجودة بين العاملين وتحفيزهم لتطبيقها، فضلاً عن التعاون بين أطراف المشروع لتحقيق الجودة ومتابعة إنجاز خطة الجودة وإعداد التقارير لتصحيح الانحرافات. وبالتالي فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تعهد كافة أطراف المشروع بتحقيق الجودة، ولنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة فإنه يتعين وجود إدارة فعالة ذات خبرة على امتداد عمر المشروع تضع الرؤية والرسالة والأهداف والخطط بالإضافة إلى التدريب المستمر للعاملين ودعم روح الفريق واتباع الإجراءات الوقائية التي تحول دون حدوث المشاكل ومعالجة الأسباب الحقيقية لها، فضلاً عن تحسين التواصل مع كافة الأطراف للتأكد من وصول المعلومات في الوقت المناسب على الوجه الصحيح وبالتفاصيل المطلوبة، كما يتعين التركيز على العاملين في تحقيق أهداف الجودة الشاملة²⁵.

إن تطوير نظام الجودة يعد من المتطلبات الأساسية لتحسين الجودة في صناعة التشييد ويتكون نظام الجودة من سياسات الجودة والتنظيم الهيكلي والأساليب والعمليات والتدريب ودليل الجودة، ويجب أن تكون سياسة الجودة ذات صلة بأهداف المنظمة وتوقعاتها واحتياجات عملائها، حيث تحدد الأهداف القابلة للقياس ويتم

²⁴ فيصل صادق الحواج، مرجع سبق ذكره، ص 132.

²⁵ المرجع نفسه.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

تصميم نظام الجودة لتحقيق هذه الأهداف، على أن يكون اقتصادياً للمؤسسة ومتفق مع المواصفات القياسية والاشتراطات الفنية²⁶.

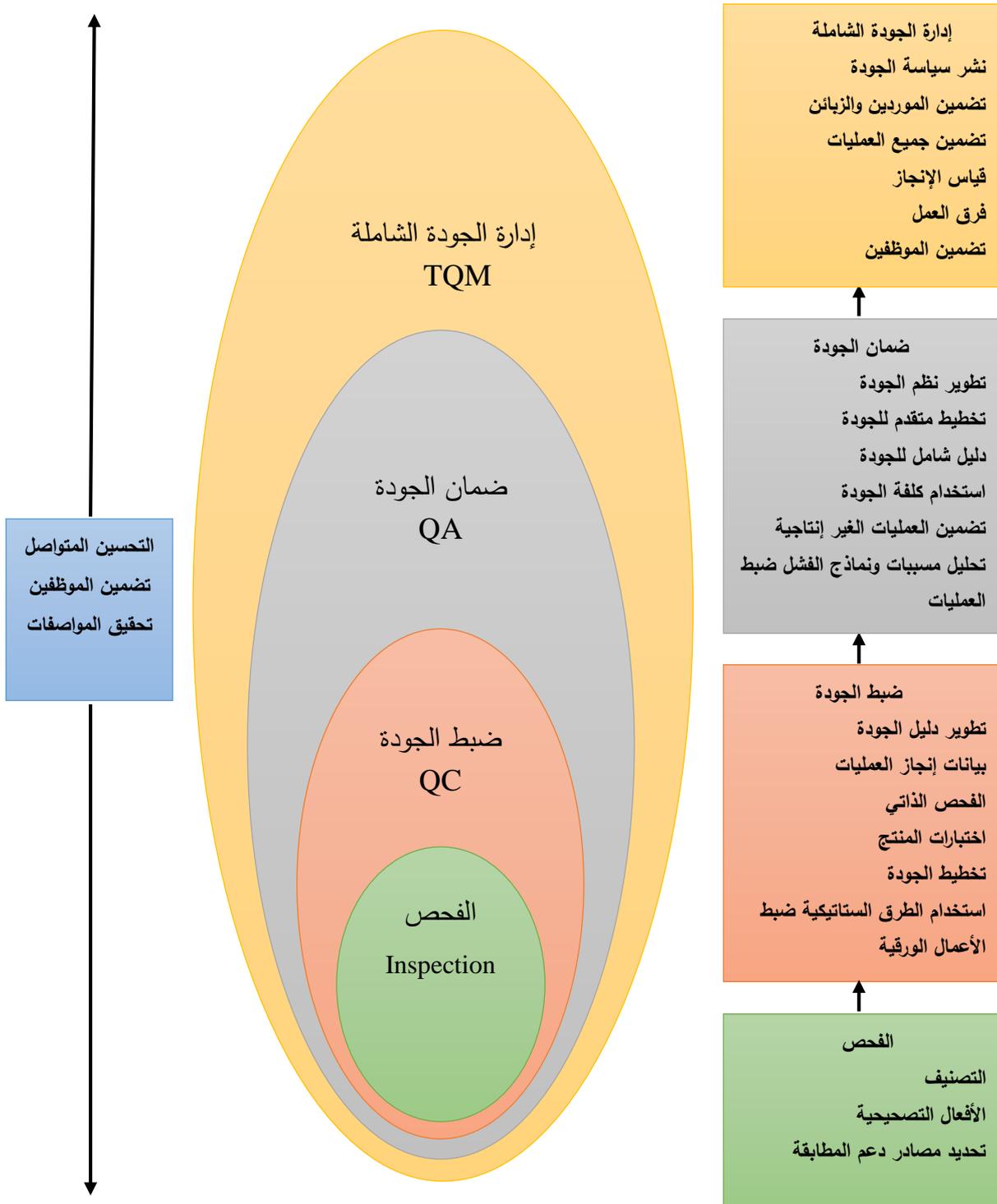
ويجب توثيق إجراءات تطبيق الجودة وتحديد الأساليب والطرق المتبعة للأنشطة المختلفة ومعايير التقييم، والتأكد من أن جميع العمليات تخضع للرقابة واشتراطات الجودة بما فيها استخدام المعدات بالموقع وإيجاد بيئة عمل مناسبة. ويتم تقسيم العمليات إلى مراحل بحيث يتم التحسين لكل مرحلة قبل الانتقال للمرحلة التي تليها وتحديد المنجز في كل مرحلة ومقارنتها بالأهداف الموضوعية كما يتم تحديد المشاكل والصعوبات في كل مرحلة لحلها وإعادة التطبيق حسب حلقة ديمنج (التخطيط - التنفيذ - الفحص - التصحيح) حيث تعمل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتذليل العقبات لرفع مستوى الجودة بشكل مستمر²⁷.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (02).

²⁶ فيصل صادق الحواج، مرجع سبق ذكره، ص 132.

²⁷ المرجع نفسه.

الشكل (02) المراحل الأربعة لإدارة الجودة الشاملة



Source: Préparée par la chercheuse, selon: S.L. Tang, Syed M. Ahmed, Raymond T. Aoieong, S.W. Poon, "Construction Quality Management", Hong Kong University Press, Hong Kong, 1stEd, 2005, p 04²⁸.

²⁸ S.L. Tang, Syed M. Ahmed, Raymond T. Aoieong, S.W. Poon, "Construction Quality Management", Hong Kong University Press, Hong Kong, 1stEd, 2005, p 04.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة مع إبراز أهم روادها والفوائد المترتبة عن تطبيقها. من خلال هذا المطلب سنقدم إدارة الجودة الشاملة من حيث تطورها الفكري والفلسفي باعتبارها أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة، وذكر لأبرز الرواد الذين توسعوا ونموا هذه الفلسفة مع تحديد الفوائد العملية التي تحققت من جراء تطبيق هذا المنهج في المؤسسات.

1. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

توجد عدة تصنيفات لتطور إدارة الجودة تاريخياً، وسوف نتطرق للتطورات الزمنية الحديثة نسبياً التي تشمل الفترة ما قبل الثورة الصناعية وما بعدها إلى غاية يومنا هذا ويمكن توضيحها فيما يلي:

1.1 ما قبل الثورة الصناعية:

ضمت هذه مرحلة فترات العشرينات، الثلاثينات، الأربعينيات، الخمسينيات والستينيات والتي سنسعى إلى تفصيلها فيما يلي:

➤ فترة العشرينات من القرن العشرين:

تبدأ هذه المرحلة في بداية عام 1923 حيث بدأت مفاهيم إدارة الجودة تظهر كمبادئ في الإدارة العلمية وتجتاح القطاع الصناعي في الولايات المتحدة. ثم بدأت المؤسسات الصناعية الأمريكية في الفصل بين التخطيط وتنفيذ الخطة، ونشأت بعدها اتحادات عمالية داخل المؤسسات بعد حرمان العمال من ظروف العمل المناسبة ومنعهم من الحصول على حقوقهم كاملة، وقد بدأ التغيير في مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكتروك في نهاية العشرينات حيث بدأت تجارب مشاركة العمال في اتخاذ القرار والإنتاجية²⁹.

➤ فترة الثلاثينات من القرن العشرين:

تبدأ هذه المرحلة عام 1927 وتمتد لتجارب ألتون مايو في مجمع هوثورن في عام 1932 في إشراك العاملين في اتخاذ القرار بغرض تحسين الإنتاجية، فقد درس مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكتروك مستويات الإضاءة وطول أيام العمل ومدة فترات الراحة لزيادة الإنتاجية، وخلال دراسات مستوى الإضاءة، وجد الباحثون أنه عندما تكون الأضواء أكثر سطوعاً، تزداد إنتاجية العمال. ومع ذلك، عندما انخفض مستوى الإضاءة، زادت إنتاجية العمال أيضاً³⁰.

هذا التغيير في سلوك العاملين يسمى الآن تأثير هوثورن الذي ينص بشكل أساسي على أنه عندما يشارك العمال في الدراسات أو صنع القرار في المؤسسة، تزداد الإنتاجية، كما شهدت الثلاثينيات من القرن الماضي،

²⁹ <https://www.ahewar.org/debat/s.asp?aid=716966&t=4>, (20/06/2021 à 20h 20m).

³⁰ Ibid.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

تطوير والتر شيوارت مخططات التحكم، وهي طريقة إحصائية للتحكم في العمليات، ولا تزال مستمرة حتى يومنا هذا في العديد من المؤسسات على شكل رسوم بيانية أو اعتمادا على تطبيقات برنامج إكسال³¹.

➤ فترة الأربعينيات من القرن العشرين:

إن الميلاد الحقيقي لإدارة الجودة كان في الأربعينيات حيث تميزت هذه المرحلة بتشكيل الأساسيات في إدارة الجودة، كان ذلك من قبل المفكرين الأمريكيين كإدوارد ديمينج الذي درّس الأساليب الإحصائية، جوزيف جوران درّس تقنيات إدارة الجودة لليابانيين، وأرماند فايجنوم كتب عن مراقبة الجودة الشاملة. تميزت هذه الفترة باستعمال الأساليب الإحصائية والتحليلية في عملية الفحص كما أنه تم التركيز على الأساليب التي تسهم في زيادة الإنتاج من خلال تنميط العمليات الداخلة في العملية الإنتاجية المحسوبة بهدف تسريع الإنتاج وزيادته³².

➤ فترة الخمسينيات من القرن العشرين:

عرفت هذه الفترة ركوداً لإدارة الجودة، حيث لم تركز المؤسسات في هذه المرحلة على نوعية الإنتاج بسبب زيادة الطلب على السلع والخدمات والاهتمام بالكم دون الكيف هذا الأمر أدى إلى تراجع مفهوم الجودة التي بدورها تنصب على النوعية بالدرجة الأولى مع الكم بالدرجة الثانية³³.

وفي عام 1954، أنشأ أبراهام ماسلو هرمًا من احتياجات تحقيق الذات. من حيث إنتاجية العمل، يجب تلبية المستويات الأدنى من الاحتياجات قبل تلبية الاحتياجات في مستويات أعلى، وقد رتب ماسلو الاحتياجات وفقا لما يلي³⁴:

1. فسيولوجية وهي الأكل والنوم والمأوى.
2. السلامة التي تعني الحصول على الأمن الاقتصادي والمادي.
3. الانتماء الذي يقبله الأهل والأصدقاء.
4. التقدير الذي يجب أن يحظى باحترام كبير.
5. تحقيق الذات وهو تحقيق الأفضل.

➤ فترة الستينيات من القرن العشرين:

أدى انتشار مفهوم إدارة الجودة في الأوساط الأوروبية إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة وذلك بالتركيز على نقاط أساسية تبنى عليها الجودة والمتمثلة في: الأدوات المستخدمة، طريقة العمل وعملية التدريب المتعلقة به، ومواد الخام وإلى غير ذلك من الأمور التي أعطت إدارة الجودة دافعية جديدة³⁵.

³¹ <https://www.ahewar.org/debat/s.asp?aid=716966&t=4>, Op. cit.

³² خالد بني حمدان وعطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 08.
³³ المرجع نفسه.

³⁴ <https://www.ahewar.org/debat/s.asp?aid=716966&t=4>, Ibid.

³⁵ خالد بني حمدان وعطا الله علي الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

في هذه الفترة، شكل دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) نماذج القيادة النظرية ساهما النظرية X والنظرية Y، يطبق قائد النظرية X نهجاً سلبياً للإدارة، وتفترض النظرية أن معظم العمال لا يحبون العمل حقاً ويحاولون تجنب العمل. ويعتقد قائد النظرية Y أن العمال يريدون القيام بعمل جيد وأن العمال سيقدمون حلولاً للمشكلات ويشاركون في أحداث حل المشكلات وأن الموظف المهتم موظف منتج³⁶.

2.1 ما بعد الثورة الصناعية:

ضمت هذه المرحلة فترات السبعينيات، الثمانينات، التسعينات والألفين وهي كالتالي³⁷:

➤ فترة السبعينيات من القرن العشرين:

تم في هذه الفترة التركيز على الأساليب الإحصائية لقياس العملية الإنتاجية، بهدف ضمان جودة المنتجات بنوعيتها السلعية والخدماتية. في عام 1968 صاغ اليابانيون عبارة جديدة في إدارة الجودة الشاملة هي التحكم في الجودة الشاملة TQC، وهي فلسفة تأسس شركة كبيرة واسعة الاهتمامات لمراقبة الجودة، قادت هذه الفلسفة اليابان إلى الريادة العالمية في الجودة في السبعينيات. بالنسبة للجزء الأكبر من علوم إدارة الجودة، تظل اليابان رائدة الجودة، لكن العالم حالياً قد أغلق الفجوة بين اليابان وبينه بشكل كبير³⁸.

➤ فترة الثمانينيات من القرن العشرين:

شهدت هذه الفترة تطوراً في عالم الأعمال الأمر الذي أدى إلى جعل إدارة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى ظهور الإيزو أو معايير الجودة. ولقد أصبحت الجودة جزءاً هاماً جداً في تشكيل هيكل تنظيمي، الأمر الذي جعل العاملين يسعون لإثبات جدارتهم من خلال تحقيق الأهداف ضمن معايير ومقاييس التي تعمل بدورها على التحسين والتطوير في المنظمة³⁹.

في عام 1980، صاغت المنظومة الجوية البحرية الأمريكية US Naval Air Systems عبارة إدارة الجودة الشاملة وأطلقتها لأول مرة، وقد استندت البحرية في معظم مبادئ الجودة الشاملة على فلسفة مراقبة الجودة الشاملة اليابانية، ثم اعتمدت العديد من الشركات إدارة الجودة الشاملة خلال الثمانينيات. انتشرت إدارة الجودة الشاملة في العالم انتشار النار في الهشيم، كما شهدت العديد من الشركات مكاسب كبيرة في الإنتاجية، لكن العديد من الشركات بدأت البرنامج وفشلت فشلاً ذريعاً لأنها لم تكن على استعداد للتغيير⁴⁰.

➤ فترة التسعينيات من القرن العشرين:

تطورت إدارة الجودة الشاملة في التسعينيات من القرن العشرين، وعادت في هذه الفترة التنافسية بين منظمات الأعمال بشكل حاد وكبير، خاصة في الجانب الاقتصادي، وقدم الخبراء طرقاً جديدة تدعم إدارة الجودة الشاملة،

³⁶ <https://www.ahewar.org/debat/s.asp?aid=716966&t=4>, Op.cit.

³⁷ خالد بني حمدان وعطا الله علي الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 08.

³⁸ <https://www.ahewar.org/debat/s.asp?aid=716966&t=4>, Ibid.

³⁹ المرجع نفسه.

⁴⁰ <https://www.ahewar.org/debat/s.asp?aid=716966&t=4>, Ibid.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

وتشمل التصنيع الدقيق، وتحقيق متطلبات Six sigma. وبدأت منظمة الإيزو بإصدار المعايير والشهادات الخاصة بإدارة الجودة ISO 9001، وأعلنت مؤسسة بولدريدج الأمريكية عن جائزة الجودة الوطنية حيث يقوم مدققو الشركة بالتحقق من ممارسة إدارة الجودة واختيار الممارسات الأكثر تميزاً، على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية⁴¹.

➤ فترة الألفين:

كان لأثر الأيزو صدى كبير حيث تطورت المقاييس والمعايير الخاصة بالجودة الشاملة في كثير من الدول، وزادت التنافسية بين الشركات على تطبيق معايير الجودة في العمليات الإنتاجية لا على السلع والخدمات فقط.

مع بداية القرن الحادي والعشرين، بدأت منظمة الإيزو بتطوير معاييرها وبدأ بمراجعة ISO 9001 والتركيز بشكل أكبر على تخطيط الأعمال وإدارة الجودة والتحسين المستمر، كما تم إنشاء معايير أخرى تشمل على سبيل المثال لا الحصر AS 9100 للفضاء و TS 16949 للسيارات و ISO 14001 للبيئة، و TL 9000 للإلكترونيات و ISO 17025 للمختبرات، وصارت هذه المعايير جميعاً متضمنة في شهادة ISO 9001⁴² (<https://www.quality-assurance-solutions.com>).

وفي عام 2015، قامت منظمة الإيزو بمراجعة جديدة للمعيار ISO 9001 لتشمل إدارة المعرفة أيضاً، ورغم أن معيار Six sigma بدأ في التسعينات من القرن الماضي إلا أنه صار ركناً أساسياً لحل المشكلات السائدة والتي يستخدمها متخصصو الجودة. ثم وُلدَ مصطلح جديد للدلالة على معيار متقدم من six sigma هو Lean six sigma والذي يشكل جوهره مزيجاً من التفكير الرشيق مع Five sigma و six sigma، كما بدأ الخبراء في استخدام معايير أكثر تقدماً في إدارة الجودة الشاملة مثل: كايزن، وغيما، وهوشن كانري، ولها تفاصيل معيارية متقدمة خاصة⁴³.

كما يمكننا إيجاز كل هذه المراحل التي توضح التطور التاريخي للجودة من خلال الجدول التالي:

⁴¹ <https://www.ahewar.org/debat/s.asp?aid=716966&t=4>, Op.cit.

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (1) يوضح التطور التاريخي للجودة

مؤشر التطور	الفترة الزمنية
الفصل بين التخطيط وتنفيذ الخطة، ونشأت الاتحادات العمالية داخل المؤسسات	فترة العشرينات
تطوير مخططات التحكم وإشراك العاملين في اتخاذ القرار بغرض تحسين الإنتاجية.	فترة الثلاثينات
بزوغ فجر الجودة وتشكيل الأساسيات في إدارة الجودة من قبل المفكرين الأمريكيين.	فترة الأربعينات
تركيز على الكمية دون الاهتمام بالكيفية أو النوعية، وهذا ما أدى إلى تراجع مفهوم الجودة.	فترة الخمسينات
التركيز على الأدوات المستخدمة، طريقة العمل وعملية التدريب المتعلقة به، ومواد الخام وإلى غير ذلك من الأمور التي أعطت إدارة الجودة دافعية جديدة	فترة الستينات
الاعتماد على الأساليب الإحصائية في العملية الإنتاجية لضمان الجودة، بالإضافة إلى صياغة العبارة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة وهي التحكم في الجودة الشاملة TQC.	فترة السبعينات
إدخال الجودة ضمن الهيكل التنظيمي وظهور معايير الجودة (الأيزو).	فترة الثمينات
زيادة الحدة التنافسية في تطبيق معايير الجودة على السلع والخدمات، وتقديم طرق جديدة تدعم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق متطلبات Six sigma، والبدء بإصدار المعايير والشهادات الخاصة بإدارة الجودة ISO 9001.	فترة التسعينات
تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية الإنتاجية أيضا، وتطورها في كثير من الدول، بالإضافة إلى إنشاء معايير أخرى.	فترة الألفين

المصدر: من إعداد الباحثة⁴⁴.

2. أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة.

في العصر الحديث سعت الكثير من المؤسسات في أنحاء العالم إلى اعتناق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعملت على الاستفادة منها وتطبيقها في العديد من المجالات والقطاعات الإنتاجية والخدمية. ترتبط الجودة الشاملة بالأدوار الرئيسية التي لعبتها في تحقيق تقدم ونهضة اليابان لتصبح من أكبر الدول الصناعية وأقوى الاقتصاديات الرأسمالية في العالم بعد الحرب العالمية الثانية، والفضل يعود لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي بدأت إسهاماتها النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية بينما المبادرات التطبيقية بدأت في اليابان، وهذا ما

⁴⁴ المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

أدى إلى مساهمة مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد في بلورة وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها، وفيما يلي عرض تفاصيل إسهامات أهم هؤلاء الرواد وتعاقبهم التاريخي بالإضافة إلى توجهاتهم ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على المنظمات:

1.2 أهم الرواد الأمريكيين:

1.1.2 والتر شيوارت (Walter A. Shewhart) 1967-1891

الخبير الإحصائي الأمريكي " والتر شيوارت"، هو الرائد الأول للرقابة المعاصرة على الجودة، ومن أهم إسهاماته في حركة إدارة الجودة الشاملة كتابه الشهير الذي نشره سنة 1931، تحت عنوان "الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة" الذي تضمن تجارب الرقابة على الجودة في مختبرات مصانع "بيل" للهواتف في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساهمت في بناء القواعد العلمية المعروفة اليوم للرقابة الإحصائية على الجودة، وقد ميز شيوارت بين جانبيين أساسيين للجودة هما⁴⁵:

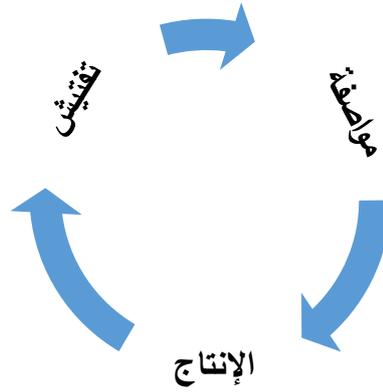
1. **الجودة الموضوعية:** في هذا الجانب يتعامل مع جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود البشري والإنساني.

2. **الجودة الشخصية (الذاتية أو غير الموضوعية):** هذا الجانب للجودة يتعامل مع جودة الأشياء المنسوبة لفكر ومشاعر وأحاسيس الفرد.

كما تضمن كتاب شيوارت مفهوم خرائط الرقابة على الجودة، التي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية، والتي هي عبارة عن مخططات تمثل التغيرات والاختلافات الحاصلة في العملية، أي عرض البيانات في شكل رسوم بيانية تكشف عن حجم وطبيعة هذه التغيرات والاختلافات التي تمس خصائص جودة المنتجات، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية كالمتوسطات والانحرافات المعيارية، كما أسهم شيوارت من خلال دورة شيوارت لتحسين الجودة ذات المراحل الثلاث وهي: وضع المواصفات للمنتج ثم الإنتاج وأخيراً التفتيش أي فحص المنتج والنظر فيما مدى مطابقته للمواصفات الموضوعية، ووضع العملية على شكل دائرة تبين أن هذه العملية هي مستمرة، وبالتالي تشكل المراحل الثلاث عملية ديناميكية لاكتساب المعرفة⁴⁶ ويمكننا توضيح ذلك في الشكل التالي:

⁴⁵ بلية لحبيب، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، ص71.

⁴⁶ المرجع نفسه، ص72.



Source: Walter A. Shewhart, Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control, New York: Dover Publications, 1986, p. 45.⁴⁷

2.1.2 إدوارد ديمينج 1900-1993 (W. Edwards Deming)

يُعدُّ إدوارد ديمينج من أبرز الرواد الأمريكيين الذين أسهموا في نشأة وتطوير إدارة الجودة الشاملة، إلى درجة أنه لُقِّبَ بـ "أبي الجودة"، فأثناء عمله في مصانع هاوثورن في شيكاغو اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، وكان في ذلك متأثراً ببعض العلماء وأبرزهم شيوارت. ذهب ديمينج إلى اليابان سنة 1947 من أجل إعادة إعمارها بعد الحرب العالمية الثانية، وقدم هناك خبرته على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج. كما تم في اليابان إطلاق جائزة للجودة باسمه سنة 1951 اعترافاً وإقراراً بدوره في تطوير الصناعات اليابانية، وقلده الإمبراطور "هيروهيتو" سنة 1960 وسام "الكنز المقدس" تقديراً وتكريماً له على إسهاماته في نهضة اليابان.⁴⁸

يعتبر ديمينج مؤسس الموجة الثالثة من الثورة الصناعية، وهو صاحب فكر ثوري في موضوع الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وهو الفائز "لقد حان الوقت لإيجاد دين جديد في أمريكا"، ويقصد بذلك فكر جديد في إدارة المنظمات الإنتاجية.⁴⁹ بالإضافة إلى أن خبرته اكتسبها من اشتغاله في دائرة الحرب الأمريكية سنة 1940 كونه أستاذاً لتقنيات الرقابة على الجودة وهذا ما أثر على محاولاته اللاحقة في هذا الميدان، حيث وضع الأسس العلمية والملاح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص إسهاماته فيما يلي⁵⁰:

⁴⁷ Walter A. Shewhart, Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control, New York: Dover Publications, 1986, p. 45.

⁴⁸ بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص74.

⁴⁹ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية في وحدة "قرمال" لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص 90.

⁵⁰ عبد القادر هاملي، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، 2017 ص50.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

أولاً: المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة.

1. تحديد الهدف من تحسين المنتج: ويتضمن إيجاد القناة لتحسين جودة السلع والخدمات المزمع تقديمها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبارات المنظمة، تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المواد الأولية وانخفاض كفاءة العاملين.
3. تقليل الاعتماد على الفحص: أي الاستعاضة عنه بنظام الرقابة الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
4. استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة: للتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي بدلا من الاعتماد على التفتيش النهائي.
5. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
6. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
7. وضع برنامج للتدريب والتعليم: وذلك من خلال تركيز الإدارة على تطوير الإنتاج وتقديم معارف ومهارات جيدة تسهل التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الإدارية الحديثة، والنظر إلى التعليم بإعادة التدريب على أساس أنه استثمار في الموارد البشرية، وإعادة الترتيب على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط الطويل المدى.
8. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية، وتحسين أدائهم وفق التوجهات المختلفة وتعميق توجهات المشرفين نحو تحسين الجودة.
9. إبعاد الخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ المسؤول عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
10. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعكس كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة، الملائمة والإنتاجية العالية.
11. استبعاد الشعارات الغير عملية والتحذيرات المستمرة بين الأقسام: لأنها تؤدي إلى إنجاز العمل بصورة جيدة ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء الذي قد يؤدي إلى إنهاء الهدف العام للمؤسسة تدريجيا.
12. اعتماد فرق العمل: تضمن تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على جدى والتركيز بدلا من ذلك على تكوين الفرق داخل منظمة الأعمال.
13. إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين.
14. إقامة البرامج التطويرية: تعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة، لكي تحل محل السياسات القديمة ثم الاستغناء عن الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار.

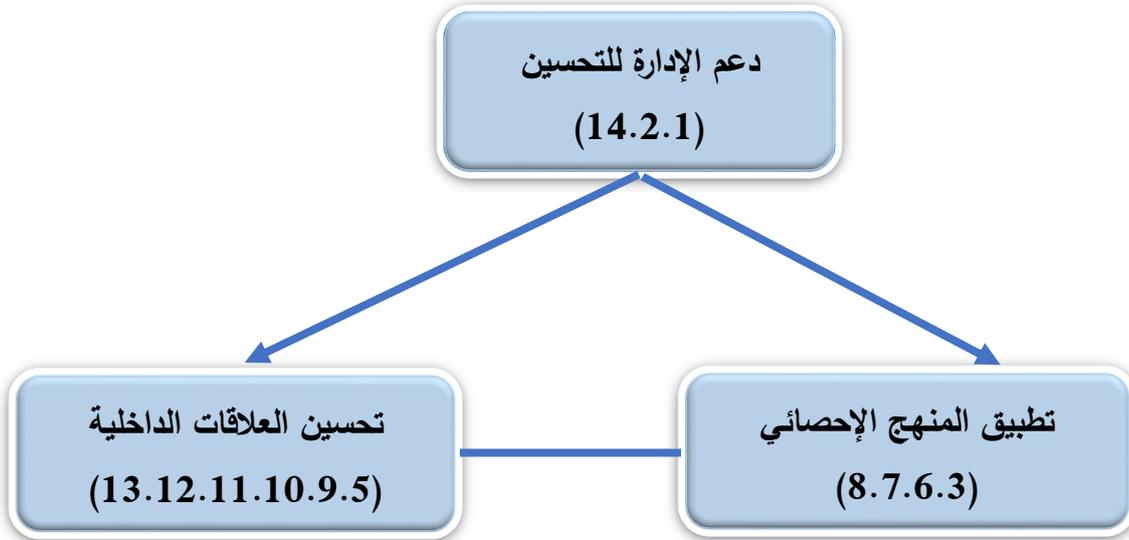
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: مثلث "ديمنج".

وضع ديمنج نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه مثلث "ديمنج" حيث ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفته في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة⁵¹:

ويمثل الشكل التالي مثلث "ديمنج"

شكل رقم (04): مثلث "ديمنج"



المصدر: سليم لعقون، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص26.

ثالثاً: حلقة "ديمنج" للتحسين المستمر.

انطلقت من دورة شيورات ذات المراحل الثلاث: المواصفة، الإنتاج والمراقبة، والتي هدفت إلى زيادة جودة المنتج بحيث قام ديمنج بتعديل هذه الدورة بإضافة مرحلة أخرى، حيث اقترح استراتيجية التحسين المستمر الواجب إتباعها على شكل دائرة أركانها أربعة، في صيغة أفعال تتمثل في: خطط، نفذ، فنتش، واعمل PDCA (Plan, Do, Check, Act) بحيث تعتبر هذه الدورة أساس التحسين المستمر في الجودة حيث أنها تربط بين التصميم والإنتاج والمبيعات وأبحاث السوق بهدف وصول المنتج إلى الزبون بالجودة التي ترضيه، وتتكون دورة ديمنج من أربع أنشطة متتالية وهي⁵²:

⁵¹ سليم لعقون، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص26.

⁵² المرجع نفسه، ص 23.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

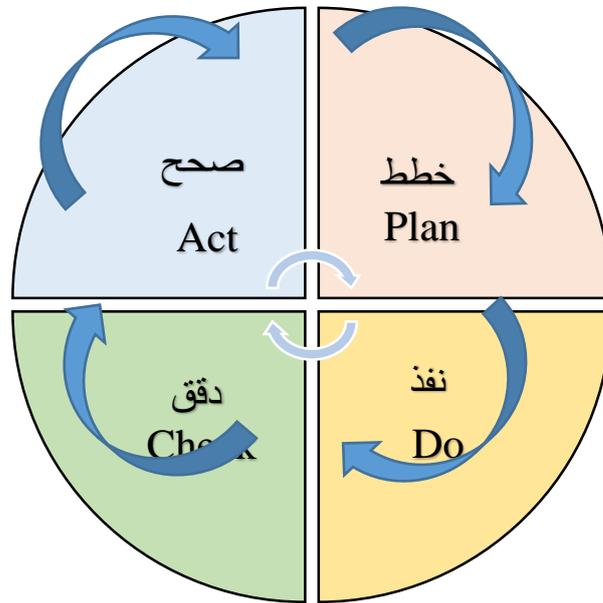
➤ **خطط (Plan):** في هذه المرحلة يتم دراسة العملية وتحديد أهداف وسياسة المؤسسة، وكذلك تحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.

➤ **نفذ (Do):** هنا يتم تطبيق أو تنفيذ العمليات والخطط على قاعدة اختبار وقياس والتحسين وكذلك توثيق النتائج.

➤ **دقق أو راجع (check):** يتم في هذه المرحلة تقييم الخطة والتأكد إذا كانت تحقق الأهداف المخططة وكذلك التأكد إذا ظهرت مشاكل جديدة.

➤ **صحح (Act):** أما في هذه المرحلة يتم تنفيذ جزء من العملية ثم تعود العملية إلى المرحلة الأولى (خطط) من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة، وبالتالي تطوير الخطط لحلها.

الشكل رقم (05): حلقة "ديمنج"



المصدر: لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، "التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 118⁵³.

رابعاً: الأمراض التنظيمية السبعة التي تعيق إدارة الجودة الشاملة.

تواجه المؤسسة مجموعة من المعضلات سماها ديمنج بالأمراض المميتة التي تعيق عملية تحسين الأداء وبالإمكان تجاوز قسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذه النقاط تتمثل فيما يلي⁵⁴:

1. ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقاً كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.
2. التركيز على الأرباح قصيرة المدى ومستوى التفكير قصير المدى.
3. عدم كفاءة أنظمة تقويم أداء العاملين والأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.

⁵³ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، "التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 118.

⁵⁴ سليم لعقون، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

4. الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل.
 5. إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة.
 6. تكاليف المعالجة تكون مرتفعة بسبب بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى أي العمل بمبدأ (الوقاية خير من العلاج).
 7. التكلفة المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.
- خامسا: جائزة "ديمنج" للجودة.**

وُضعت جائزة ديمنج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) عام 1951 وذلك اعترافا بجهود المهندس ديمنج وإسهاماته في تقدم الصناعة اليابانية وخاصة الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث اعتبرها اليابانيون من أهم أسباب تفوق اليابان في الجودة. كما تُمنح للأفراد الذين أسهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة ونشر مبادئ الجودة الشاملة، أما بالنسبة للهدف من منح جائزة ديمنج فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات واختيار المنظمة الأكثر نجاحا في تطبيق نظام إداري يصل بها إلى التميز في الأداء. وقد حققت كثيرا من الشركات التي فازت بجائزة ديمنج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعضها استطاع تخفيض تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة والبعض الآخر استطاع أن يخفض من نسبة الأخطاء المرتكبة والبعض قلل من معدل شكاوى العملاء⁵⁵.

يتم اختيار المنظمة التي تحظى بالجائزة من قبل فريق خاص يعتمد على عدة معايير هي كالتالي⁵⁶:

1. **سياسات المؤسسة:** هذا المعيار يهتم بتقييم السياسات العامة التي تتبعها المنظمة، وتلك السياسات يتم تقييمها وفق الضوابط التي تحكم وضع تلك السياسة، والعمليات التي يتم من خلالها تطبيق وتنفيذ تلك السياسة، بالإضافة لقياس مدى اهتمام السياسة العامة بوجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.
2. **معياري التنظيم الإداري:** هذا المعيار يهتم بتقييم التشكيل والتنظيم العام داخل المنظمة وكذلك ضوابط وأسس توزيع السلطة داخل مجلس الإدارة، ومعياري التنظيم يحكم كذلك على مدى استخدام فرق العمل والتعاون والعمل الجماعي، ويهتم جدا بتقييم الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة علاقات الشركة مع الأطراف الخارجية سواء العملاء أو المنافسين أو المؤسسات المختلفة حكومية وخاصة.
3. **الاعتماد على المعلومات:** يهتم هذا المعيار بتقييم مدى اعتماد المؤسسة في إنتاج منتجاتها وخدماتها على العلم والمعرفة، وكذلك على طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الصحيحة الخارجية والداخلية، وسياسة المنظمة في تنظيم المعلومات وتحديثها أولا بأول وكيفية فلترة المعلومات وتصنيفها لاستخراج السليم والخاطئ.

⁵⁵ عبد المنعم كاظم عبد المنعم، مقارنة نظام مراقبة الجودة المستخدم في أمانة بغداد بمقابل معايير الاعتماد الدولي ISO 9001 2000، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة المشاريع، 2014، ص 68.

⁵⁶ <https://www.almsal.com/post/573149> (le 08.09.2021 à 20h 45m).

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

4. تحليل المشكلات: من معايير الحصول على جائزة ديمنج أن تكون المؤسسة لديها القدرة على تحليل المشكلات التي تمر بها وتواجهها في تطبيق الجودة السليمة في المنظمة، وتحليل المشكلات يهتم بالتأكد بدراسة أسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

5. استراتيجيات المستقبل: تعد الخطط والاستراتيجيات بعيدة المدى من أهم ما يميز أية مؤسسة، ولذلك فإن جائزة ديمنج وضعت هذا المعيار لتحديد ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع مراعاة بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف والغايات التي تسعى خطط المؤسسة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط بحذافيرها تماما كما تم وضعها، وكذلك مراعاة وضع خطط طارئة لمواجهة أي موقف خارج عن الحساب.

6. تدريب وتنمية المهارات: أما هذا المعيار فيتضح مدى اهتمامه بالكفاءة والخبرات والمهارات، والعمل على تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة، كما يهتم بالتعرف على أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، وكذا الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في أمور الرقابة والجودة والتطوير.

7. تأكيد تحقق الجودة: معيار التأكيد على تحقق الجودة مهمته الأساسية تتلخص في ضمان تحقيق مواصفات الجودة بمختلف فروعها، وهذه الجودة تهتم بجودة تصميم السلعة، وجودة التفثيش على تصنيعها أثناء الإنتاج، وجودة أنشطة المناولة والنقل والشحن والتسهيلات المادية في مكان العمل، وأيضا جودة وضوابط تحقيق معايير إرضاء العملاء، وبالطبع كافة الأمور والأنشطة المتعلقة بالمحافظة على البيئة.

8. تأثير عملية الجودة: يهدف هذا المعيار لدراسة مدى تأثير عملية الجودة على الوضع الحالي للمؤسسة وكافة النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، وهذه النتائج أو التأثيرات قد تكون ملموسة أو غير ملموسة لكن يبقى في الأساس أنها نتجت عن تطبيق سياسة جودة واضحة ومدروسة.

9. معايير الجودة: هذا المعيار يدرس بدقة كافة المعايير التي لجأت المؤسسة لتطبيقها من أجل تحقيق الجودة الشاملة المطلوبة، وتلك المعايير تتمثل في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

10. الرقابة: لا شك أن أي نظام للجودة يتطلب أن يسير معه جنبا إلى جنب نظام عام للرقابة من أجل ضمان تحقيق معايير الجودة وتوجيهات الإدارة وسياساتها العامة.

3.1.2 جوزيف جوران 1904-2008: (Joseph M. Juran)

يعتبر "جوران" واحدا من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة باليابان بعد "ديمنج"، حيث وُجّهت له الدعوة من قبل "إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين" (JUSE) سنة 1954 لزيارة اليابان وعلى إثرها اهتم بعملية تدريب مبادئ إدارة الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات من القرن العشرين، حيث تم توسيع نطاق تطبيق "فلسفة الرقابة على الجودة" ليشمل تقريبا كل مجالات نشاطات المنظمات، كما تم إبراز مكانة

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

"الرقابة على الجودة" بوضوح باعتبارها أداة إدارة، وقد منحه الإمبراطور الياباني سنة 1981 وساما تقديرا لمساهمته الفاعلة في نهضة اليابان وتطور الصناعة اليابانية⁵⁷.

وفي سنة 1951 تمكن "جوران" من صياغة مجموعة أفكار متماسكة وغير متحيزة حول إدارة الجودة الشاملة ضمنها كتابه "دليل مراقبة الجودة" حيث وصفه المهتمون بمجال الجودة بأنه أكثر كتاب يتصف بالشمولية لجميع أوجه الجودة، مراقبة الجودة، ضمان الجودة وإدارة الجودة، بل وصفوه بأنه كتاب لم يكتب مثله في هذا المجال. وركز "جوران" على العيوب أو الأخطاء أثناء أداء العمليات، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، لذا فهو يرى أن الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص⁵⁸. ويمكن تلخيص إسهامات "جوران" في مجال إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

أولاً: الخطوات العشر لتحسين الجودة:

- وضع جوران عشر خطوات لتحسين الجودة، وعلى الرغم من أن بعضها يتقاطع مع نقاط ديمينج الأربعة عشر إلا أنه لا يمكن إنقاص أهميتها وهي تتمثل فيما يلي⁵⁹:
1. بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين واعتبار الجودة حاجة أساسية.
 2. وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين.
 3. تهيئة وإعداد النظام الذي يلائم الأهداف الموضوعية.
 4. القيام بعمليات التدريب.
 5. وثق ما عملت.
 6. تحسين الجهود المبذولة وخاصة المتميزة.
 7. الاحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكل من العاملين والأقسام.
 8. توضيح الأساليب الممكن الاعتماد عليها في حل المشكلات.
 9. العمل المستمر والدؤوب لتحقيق أفضل النتائج.
 10. اتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المنظمة.

ثانياً: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة لجوران:

في سنة 1986 قدم طريقة شاملة تحقق إدارة ناجحة للجودة أطلق عليها مصطلح ثلاثية الجودة الشاملة، والتي تقوم على ثلاث عمليات هي⁶⁰:

⁵⁷ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص94.

⁵⁸ المرجع نفسه.

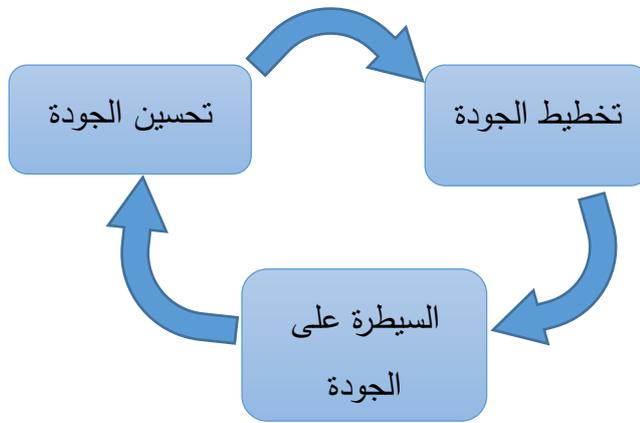
⁵⁹ سليم لعقون، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁶⁰ فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص35-36.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

تخطيط الجودة: من خلال تحديد حاجات الزبون ثم وضع برنامج لمستوى الجودة، التي تطابق تلك الحاجات. السيطرة على الجودة: والتي تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية، وكذا الحد من العيوب، وذلك بناء على تقييم الأداء الفعلي للمنتج ومقارنته بالأداء المستهدف، وفي هذا الصدد يرى "جوران" بأن 80 % من عيوب الجودة ناتجة عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها. تحسين الجودة: تمثل هذه العملية الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة الشاملة، حيث اعتبرها "جوران" بمثابة القلب النابض لأسلوب إدارة الجودة الشاملة حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين جودة المنتج بشكل مستمر، والشكل البياني التالي يبين هيكل ثلاثية الجودة الشاملة.

الشكل رقم (06): ثلاثية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص 195⁶¹.

وتُعدُّ هذه الثلاثية أساس فلسفة جوران في ضمان الجودة، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي⁶²:

الجدول رقم (02): ثلاثية جوران لإدارة الجودة

إدارة الجودة		
تحسين الجودة	ضبط الجودة	تخطيط الجودة
- وضع البنى الارتكازية. - تحديد مشاريع التحسين. - تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز لتحفيزهم على: تشخيص الأسباب، تحديد العلاج الشافي ووضع	- تقييم أداء المنتج الفعلي. - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج. - معالجة الفروقات.	تحديد عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين. - تحديد حاجات العملاء. - تطوير خصائص المنتج بما يلبي احتياجات العملاء. - تطوير عمليات قادرة على

⁶¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁶² سليم لعقون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

إنتاج خصائص المنتج. - إيصال الخطط لجميع العاملين في المؤسسة.	أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة.
--	--

المصدر: سليم لعقون، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018 ص 28.

4.1.2 مالكوم بولدريدج 1922-1987: (Malcolm Baldrige)

هو وزير التجارة الأمريكي (1981-1987) في عهد الرئيس Regan كان مؤيداً لإدارة الجودة التي كانت عامل أساسي في ازدهار الولايات المتحدة بالإضافة إلى اهتمامه الشخصي بقانون تحسين الجودة، واعترافاً بمساهماته سمي الكونغرس الجائزة باسمه. وحينها أشاروا إلى أن هناك ثلاث فئات لهم حق في طلب الحصول على الجائزة (المنظمات الصناعية والخدمية الكبيرة والمنظمات الصغيرة) وأن الحد الأقصى يكون اثنين من كل فئة سنوياً، إذ تجد المنظمات الكبيرة والمعقدة صعوبة في تلبية متطلبات نموذج المعايير وتكون المنظمات الصغيرة أكثر نجاحاً في ذلك. وفي أكتوبر 1998 وقع الرئيس Bell Clinton تشريعات إضافية على جائزة مالكوم بالدريج لإضافة فئتان هما (التعليم والرعاية الصحية) فضلاً عن جوائز لكل فئة من الفئات الخمسة سنوياً⁶³. ومُنحت هذه الجائزة لأول مرة في 04 نوفمبر 1988 لثلاثة مرشحين، اثنين من قطاع الصناعة وهما شركة "موتورولا" وشعبة في شركة "ويستنج هاوس إلكترونيك" وشركة غلوب مينالورجيكال" كواحدة من الشركات (المشاريع) الصغيرة⁶⁴.

5.1.2 أرماند فايجنباوم 1922-2014: (Armand V. Feigenbaum)

هو أول من نادى بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة، موضحاً أن مسؤولية تطوير وتخطيط الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج، أما الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسؤوليتها ثانوية، وأن الهدف الأساسي لإدارة الجودة، يجب أن ينصب على إنتاج وحدات جيدة بصفة أساسية، قبل أن ينصب على اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها⁶⁵.

في عام 1951 قام "أرماند فايجنباوم" بتأليف كتابه "الرقابة على الجودة" الذي كان أصل لكتابه الثاني المعنون بـ "الرقابة على الجودة الشاملة" سنة 1961.

⁶³ علي حسون الطائي، زينب محمد عبد الهادي "إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية"، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019، ص 269-270.

⁶⁴ علي برو، "إدارة الجودة الشاملة"، مقرر الدورة التدريبية العليا الرابعة المؤهلة للتفريع إلى الفئة الثانية لموظفي الفئة الثالثة من الفنيين، بدون سنة، ص 07.

<http://www.ena.gov.lb/Files/Samples/course16.pdf>

⁶⁵ فتيحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

أولاً: الأفكار الأساسية لـ "أرماند فايجنوم" :

كان أول من استخدم كلمة "شاملة"، وقد تركزت أفكاره الأساسية بما يأتي⁶⁶:

1. طور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (TQC)، وعرفها على أنها: "نظام فعال لتحقيق العمل الجماعي وذلك بتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بأكثر الأساليب اقتصاداً مع تحقيق الرضا الكامل للعميل"، وقد أطلق أرماند فايجنوم على عملية التكامل بين كافة الأقسام تعبير "الدورة الصناعية"، التي تبدأ بدراسة رغبات العميل، وتحديد جودة التصميم، وتنتهي برضا العميل.
2. أشار إلى مفهوم "الجودة من المنبع"، بقوله إن المسؤولية على الجودة يجب أن تكون على من يقومون بالعمل، وهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة متميزة.
3. الجودة مسؤولية واسعة وشاملة، تبدأ مع التزام الإدارة بالجودة، واستمرار التحسينات فيها، بدءاً من التصميم ومن ثم المدخلات فالعمليات ثم المخرجات، وأكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أكثر أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج، ويجب أن يكون للعاملين الحق في توقيف الإنتاج، عند حدوث أية مشاكل في جودة المنتجات التي يتم إنتاجها.
4. أوضح "أرماند فايجنوم" الحاجة على إعادة النظر في عدة مفاهيم كلاسيكية في مجال الجودة مثل: الدور التقليدي لوظيفة الفحص، مسؤولية عمال الإنتاج فقط، تعارض مستوى الجودة مع تكلفة الإنتاج، واقتصار الأساليب الإحصائية في مجال الجودة على المتخصصين.

ثانياً: النقاط العشر لرفع مستوى الجودة:

خُص "أرماند فايجنوم" إلى وضع عشرة نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة وهي⁶⁷:

1. جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
2. أن تكون الجودة والتكلفة متكاملين لا يوجد بينهما تضارب.
3. أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد.
4. توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
5. أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة.
6. أن تعتمد الجودة والإبداع كل منها على الأخرى.
7. أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
8. أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
9. أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
10. أن تُنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين.

⁶⁶ فتحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁶⁷ مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي أو الخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 90.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

6.1.2 فيليب كروسبي 1926-2001: (Philip B. Crosby)

يعتبر "فيليب كروسبي" من الرواد الأمريكيين الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرق الكفيلة بتحسينها، وكان ذلك عصاره خبرته في العمل في مجال الجودة لمدة 38 سنة⁶⁸، حيث قام بإصدار العديد من الكتب من أهمها: "الجودة مجانية" سنة 1979، "الجودة بدون دموع: فن الإدارة الخالية من المتاعب" سنة 1984، حيث كان أول من نادى بفكرة المعيب الصفري والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب.

كان كروسبي يربط بين مستوى الجودة في المنظمة والأرباح المحققة، حيث كلما ارتفع مستوى الجودة كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعاً لذلك، وأكد على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها، كما وضع برنامجاً متكاملًا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة. اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية أي عدم وجود أي أخطاء وقد قسم التكاليف إلى فئتين التكاليف المقبولة وهي التي ساهمت في تحسين الجودة، والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التي تتفق ولا تحقق مستوى الجودة المطلوبة.

أولاً: مسلمات إدارة الجودة لكروسبي:

تقوم الفلسفة الإدارية لكروسبي فيما يتعلق بإدارة الجودة على ما أطلق عليه "مسلمات إدارة الجودة" وتتخلص في الآتي⁶⁹:

1. أن تعريف الجودة هو أنها المطابقة للمتطلبات (المواصفات)، وأنها من مسؤوليات الإدارة الأساسية، وهي وسيلة اتصال بين النظام الإنتاجي والتي يتعين احترامها بشكل صارم.
2. أن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد للوصول لتحقيق الجودة، وتكون الخطوة الأولى هي تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية، ثم دراسة واكتشاف كل احتمالات الخطأ ومنع حدوثها.
3. يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب (العيوب الصفرية)، ويعتبر عدم قبول هذا المعيار مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى، فالعاملون يقبلون هذا المبدأ في حياتهم الخاصة، لكنهم لا يقبلونه في بيئة عملهم.
4. أن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنظمة بسبب عدم المطابقة للمواصفات، فالبيانات الخاصة بتكلفة الجودة تساعد على إبراز أهمية المشاكل الخاصة بالجودة للإدارة، وإذا تحققت جودة المطابقة، فإن تلك التكلفة سوف تختفي تماماً، ولذلك أطلق عليها الجودة مجانية.

يرى كروسبي أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها⁷⁰:

- إن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير.

⁶⁸ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁶⁹ مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 48.

⁷⁰ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

➤ أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

ثانياً: الخطوات الأربع عشر لتحسين الجودة:

حدد " كروسبي " أربعة عشر خطوة لتحسين الجودة هي⁷¹:

1. التزام الإدارة العليا: لا بد من ضرورة اهتمام الإدارة بالجودة والحاجة إليها، وإيصال ذلك لجميع العاملين في المنظمة.
2. فرق تحسين الجودة: تتكون هذه الفرق من رؤساء الإدارات، للحث على التحسين في إداراتهم والمنظمة ككل.
3. مقاييس الجودة: أي إنشاء المقاييس الصحيحة لكل نشاط، للتمكن من تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية وأين تقع مشاكل الجودة.
4. تكلفة الجودة: وذلك بتقدير تكلفة الجودة، وتوضيح استخداماتها كأداة إدارية.
5. الانتباه للجودة: وذلك برفع درجة إدراك أهمية الجودة، والاهتمام الشخصي بها من طرف الجميع.
6. القرارات التصحيحية: وذلك باتخاذ قرار التصحيح وحل مشاكل التحسين.
7. تخطيط العيب الصفري: وذلك بتهيئة مناخ بالمنظمة، يؤكد على عدم وجود معيب في المنتج، وذلك بإنشاء لجنة لتخطيط البرنامج الصحيح وفقاً لرؤيتها، للوصول إلى المعيب الصفري من أول مرة.
8. تدريب المشرفين: يجب أن يتم تدريب جميع المستويات الإدارية، للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة.
9. يوم للمعيب الصفري: وذلك بالتأكد من عدم وجود معيب بشكل يومي، لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير.
10. تشجيع الابتكار: أي تشجيع الأفكار على الابتكار داخل المنظمة.
11. تشجيع الاتصال بالإدارة: وذلك بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة، لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها، وذلك بإبلاغهم الإدارة بالعقبات التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف التحسين.
12. العرفان بالجهود المبذولة: وذلك بمكافأة وتحفيز من يقدم جهوداً غير عادية، في تطوير وتحسين الجودة.
13. تأسيس مجلس الجودة: يتكون المجلس من الرؤساء والمهنيين، ويقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة، ويجتمع بصفة منتظمة.
14. كررها ثانية: أي تكرير الخطوات من (1) إلى (13)، من أجل التأكيد على عمليات تحسين الجودة، لتعطي انطبعا بأن برنامج تحسين الجودة لا ينتهي.

7.1.2 توم بيترز 1942: (Tom Peters)

يعتبر "توم بيترز" من رواد مدرسة ما بعد الحداثة، المدرسة التي تنتعش على التغيرات المفاجئة ولا تخاف من الفوضى والتي تأتي بأفكار جديدة وتنسف كل ما هو قديم، غير أن بيترز لا يتسق نهجه مع ما بعد الحداثة في ظل إيمانه بالقيم المشتركة والثابتة. وهو من هؤلاء الذين عاشوا عصر تكنولوجيا المعلومات وأسواق إدارة

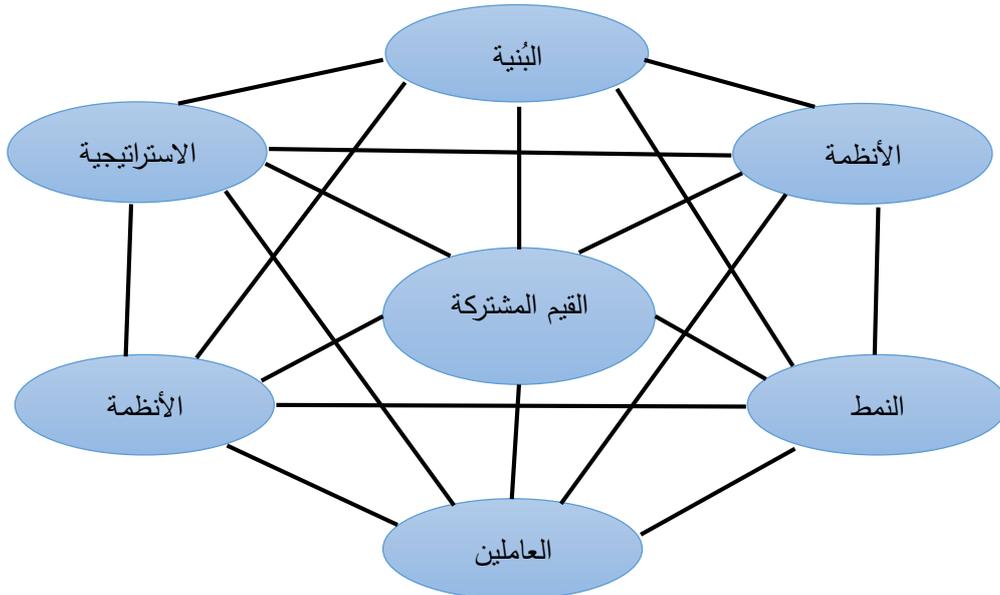
⁷¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

المعرفة ومتطلباتها. أطلق كتابه الأول والشهير تحت عنوان "السعي وراء التفوق" في العام 1982 الذي أدخل الثقافة والقيم المشتركة وجعلها أساساً للاستراتيجية وللقيادة، واستطاع أن يتجاوز كل كتب الإدارة الأخرى من حيث المبيعات بملايين النسخ. تمتع "توم بيترز" بخلفية غير عادية كمرشد في الأعمال، ثم عمل في البنناجون قبل أن يتحول إلى إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد، وعاد إلى واشنطن ليعمل في مكتب الموازنة وإدارة الأعمال، التحق بمؤسسة ماكينزي كمستشار عام 1974 وهي مؤسسة رائدة في عالم الاستشارات الخاصة بإدارة الأعمال واستطاع أن يمد مؤسسة ماكينزي بأفق واسع وخبرة ومعرفة غير عاديتين⁷².

وعهد إلى "توم بيترز" في عام 1977 بما أصبح يُعرف بـ "الشركة المتفوقة" والذي استهدف الكشف عن الصفات المميزة للشركات المتفوقة في الأداء عن أية شركة أخرى، وقد انضم إلى المشروع مستشارون آخرون من ماكينزي من بينهم "روبرت ووترمان" وكذلك انضم إليه الأكاديميان "أنتوني أئوس" الخبير في ثقافات الشركات و"رينتشارد باسكال" الدارس للشركات اليابانية والأمريكية، وكانت أولى نتائج البحث ظهور نموذج 7Ss (المبينة محاوره في الشكل (07)) لتحليل شركة من الشركات علماً بأن بصيغة 7Ss لم تستطع أن تحاكي نموذج بوسطن في جاذبيته الشعبية، وباستخدام نموذج 7Ss وبمشاركة بيترز تم البدء بتحليل 43 شركة أمريكية كبيرة ذات سجلات مالية تدل على التفوق⁷³.

الشكل (07) أبعاد نموذج ماكينزي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 128⁷⁴.

⁷² لحسن عبد الله باشيو وآخرون، "التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 128.

⁷³ لحسن عبد الله باشيو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁷⁴ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 128.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

أسهم "توم بيترز" في إحداث هزة في علم الإدارة مع تمسكه بالقيم من خلال كتابه الذي يتسق تماماً مع ما بعد الحداثة والذي أطلقه تحت عنوان "الانتعاش من الفوضى" في العام 1987، بحيث فحوى هذا الكتاب تمحورت حول العمل والمثابرة أثناء الفوضى وإحداث ما هو أكبر من الانتعاش وصولاً إلى الازدهار، كما لخص فكره على هيئة مذكرات شخصية تضم نظريات إدارية تحت عنوان "أشياء أو من بها"، والتي تضم 54 نصيحة. بالإضافة إلى ذلك يرى بيترز أن التميز لا يجب أن يقتصر على الجانب العملي وإنما يجب أن يطول الجانب الشخصي وأن الإدارة الناجحة لا بد وأن تستقطب الأذكياء وتؤكد على التمسك بأخلاقيات العمل مهما اختلفت الخلفيات والتوجهات للفرد. أما آخر كتبه كان تحت عنوان "الأشياء الصغيرة الكبيرة" الذي نشر سنة 2010، والمقصود بذلك العنوان أن أموراً صغيرة لا تكلف الكثير من الوقت والمال لكن تؤدي إلى نتائج كبيرة، ودُكر في هذا الكتاب 163 طريقة للسعي للامتياز⁷⁵.

وخلاصة لما ذكرناه عن "توم بيترز" أنه يؤكد على وجود نظام إداري ممتاز وأفراد أذكياء ومن دونهما لا يمكن الوصول لمرحلة التميز، فضلاً عن تركيزه على أهمية التواصل ومهاراته ومهارة الثقة بالنفس والآخرين وثقتهم بك والاهتمام بالزبائن الداخليين والخارجيين، والتأكيد أيضاً على أهمية السرعة في الإنجاز، ومسألة فشل بعض المؤسسات بسبب البطء في الإنجاز والأداء وربط ذلك بعملية التدريب والتنمية، مشيراً إلى أهمية تصحيح المفهوم السائد بشأن التدريب⁷⁶.

8.1.2 جيمس هارنجتون: (H. James Harrington)

هو أحد الرواد المعاصرين في إدارة الجودة الشاملة، يقول إنه من الصعب تعريف إدارة الجودة الشاملة لأنه لم يسبق وضع تعريف واضح لها، ثم يورد المراكز الأساسية لإجراءات إدارة الجودة الشاملة نحو تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية ومنع حدوث الأخطاء، استخدام الطرق الإحصائية لحل المشكلات، التحكم بالإجراءات، تدريب كل الموظفين، أعمال الفريق وطرق حل المشكلات، التركيز على أن المشكلات تتبع من الإجراءات لا من الأفراد، التعامل مع عدد جيد من الممولين، استخدام مقاييس للجودة والتعامل مع العملاء، الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين، استخدام فرق العمل من كل المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات⁷⁷.

يُعتبر الدكتور هارنجتون، المدير التنفيذي لجمعية هارنجتون ورئيس مجلس إدارة لمجموعة هارنجتون، وهو أحد أهم الخبراء في مجال الجودة، يعتبر الأب الروحي للتميز المؤسسي والإبداع، أصدر أكثر من 55 كتاباً حول نظريات وممارسات إدارة الجودة الشاملة، والعديد من حُزم البرامج المتعلقة بتحسين الأداء التنظيمي، وتطوير برمجيات إدارة المشاريع، ومئات الأبحاث حول تحسين الأداء وهيكل الإدارة التنظيمية على المستوى المحلي والوطني والدولي⁷⁸. شغل منصب رئيس مجلس إدارة الجمعية الأمريكية للجودة والأكاديمية الدولية، كما

⁷⁵ صحيفة الوسط البحرينية، العدد 4697، الجمعة 17 جويلية 2015.

<http://www.alwasatnews.com/news/1009101.html> (le 02/10/2021 à 08H 10M).

⁷⁶ صحيفة الوسط البحرينية، مرجع سبق ذكره.

⁷⁷ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 121.

⁷⁸ <https://www.routledge.com/authors/176-h-james-harrington> (le 20/11/2021 à 22h 50m).

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

تم انتخابه على المستوى الفخري للأكاديمية الدولية للجودة، وهو أعلى مستوى من الاعتراف في مهنة الجودة. هو مهندس جودة مسجل لدى الحكومة، ومهندس جودة وموثوقية معتمد من قبل الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة، ومدير محترف معتمد دائماً من قبل معهد المديرين المحترفين المعتمدين. تم تعيينه مستشاراً فخرياً لجمعية مراقبة الجودة الصينية، وعُرفَ من أهم مشاهير الإنتاجية في سنغافورة، وعُينَ رئيساً فخرياً مدى الحياة لمنظمة الجودة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والمدير الفخري للجمعية التأسيسية للتحكم في كاليداد، والرئيس الفخري لمجمع تكنولوجيا الجودة في إيران، حصل على جائزة الشيخ خليفة للتميز (الإمارات العربية المتحدة) تقديراً لأدائه المتفوق كخبير أصيل للجودة والتميز، وعلى وسام جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية⁷⁹. كما أقر مجلس إدارة المنظمة الأسترالية للجودة بأنه "الرائد العالمي في مبادرات تحسين الأداء". تم انتخابه زميلاً في المنظمة البريطانية لمراقبة الجودة والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة. وأيضاً حصل على الزمالة الفخرية لجمعية الجودة الإيرانية والجمعية الأذربيجانية للجودة، وعضواً فخرياً في جمعيات الجودة في تايوان والأرجنتين والبرازيل وكولومبيا وتشيلي وسنغافورة. واعتُبرَ من الرجال المتميزون في جميع أنحاء العالم...⁸⁰

2.2 أهم الرواد اليابانيين:

1.2.2 تايشي أونو 1912-1990: (Taiichi Ohno)

بعد تخرجه من معهد التكنولوجيا، انضم إلى شركة تويوتا عام 1932 وتدرج في عدة مناصب إلى أن أصبح مدير عمليات التجميع بحيث أضاف الكثير من التحسينات التي كونت نظام الإنتاج لشركة تويوتا. في عام 1950 شهد بداية تعاون طويل مع شركة شيجيو شينجو وتحسين جهودها المبذولة في مجال استراتيجية التصنيع المتكامل. تطور عمل أونو نتيجة لنجاحه كمدير للتجميع لغاية وصوله لمنصب نائب الرئيس التنفيذي في شركة تويوتا عام 1975⁸¹.

أبرز إسهامات أونو كانت في نظام الإنتاج اللحظي (JIT) Juste In Time، بالإضافة لما يصطلح عليه بنظام ال 5S الذي يمثل تقنية يابانية لإنشاء وصيانة بيئة جودة ضمن المنظمة، وهذه التسمية تستند على خمس كلمات يابانية، مرادفاتها الإنجليزية والعربية ومضمون كل منها مبينة في الجدول التالي⁸²:

⁷⁹ <https://www.routledge.com/authors/i76-h-james-harrington> (le 20/11/2021 à 22h 50m).

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 124.

⁸² المرجع نفسه، ص 124-125.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

جدول (03) مكونات نظام 5s لأونو

المصطلح باليابانية	المصطلح بالإنجليزية	التنظيم	المحتوى (المضمون)
Seiri	Organization	التنظيم	سهولة الاستخدام
Seiton	Clearing-up	التصفية	الفصل بين الأشياء حسب ضرورتها
Seiso	Cleaning	التنظيف	الفحص المستمر لكل شيء
Seiketsu	Standardization	التقييس	الصيانة بمبدأ الوقاية
Shitsuke	Discipline	الانضباط	جعل ما سبق سياق عمل وسلوك

المصدر: نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 125.

يعتقد أونو وكذلك اليابانيون أن هذه التقنية لا تحسن البيئة المادية للعمل فحسب بل تحسين الإدارة الشاملة لجودة العمليات، وهناك العديد من التطبيقات الناجحة لهذه التقنية وبالأخص في قطاع منظمات الخدمة (مطاعم الخدمة السريعة، الفنادق، الأسواق المركزية، المكتبات، مراكز الترفيه والتسلية)⁸³.

2.2.2 كاورو إشيكاوا 1915-1989: (Kaoru Ishikawa)

"كاورو إشيكاوا" من أبرز رواد الجودة اليابانيين، تتلمذ على يد "جوران"، أُطلقَ عليه لقب "أبو حلقات الجودة"، كما أنه حائز على "جائزة ديمينج" للجودة سنة 1952⁸⁴، سنة 1972 أصدر كتاب "دليل الرقابة على الجودة" والذي أُعْتَبِرَ الدليل التدريبي الأول على أدوات حل المشاكل المستخدمة في مجال تحسين الجودة، كما أصبح هذا الكتاب في اليابان بمثابة مرجع هام في تدريب عمال المصانع الأعضاء في حلقات الرقابة على الجودة، بالإضافة إلى إصدار كتاب "مرشد إلى السيطرة على الجودة"⁸⁵.

أولاً: جوانب الجودة حسب كاورو إشيكاوا:

قد حدد "إشيكاوا" الجوانب الأساسية التي تشملها الجودة في المنظمات، وهي⁸⁶:

1. جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
2. جودة طريقة الأداء.
3. جودة المعلومات المستخدمة في المنظمة.
4. جودة العملية الإنتاجية.
5. جودة أماكن العمل.
6. جودة الأفراد العاملين في المنظمة.
7. جودة الأهداف الموضوعية في المنظمة.

⁸³ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁸⁴ http://www.juse.or.jp/deming_en/ (le 19/09/2021 à 22h 50m).

⁸⁵ بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁸⁶ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: الأفكار الأساسية المرتبطة بكاورو إشيكاوا:

من الأفكار الأساسية التي أسهم بها "إشيكاوا" ما يلي⁸⁷:

1. يرى أن المسؤولية عن الجودة والالتزام بها يقع على عاتق كل المديرين.
2. اقترح مخطط "السبب-الأثر" أو ما يُعرف بـ "عظمة السمكة" حيث أن العظام والأشواك تمثل مسببات محتملة لمشكلة معينة، التي تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور. وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل المديرين، وهي تساعد في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، كما تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة.

ثالثاً: مبادئ تحسين مراقبة الجودة الشاملة لـ "إشيكاوا":

لقد صاغ "إشيكاوا" فلسفته في تحسين مراقبة الجودة الشاملة طبقاً للمبادئ التالية⁸⁸:

- تبدأ الجودة بالتعليم.
- تتمثل الخطوة الأولى للجودة في معرفة متطلبات ورغبات العميل.
- الوضع المثالي لمراقبة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضرورياً.
- العمل على إزالة السبب ولي الأعراض.
- مراقبة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في جميع القطاعات.
- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف.
- وضع الجودة في المقام الأول.
- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة.
- يجب على الإدارة العليا ألا تغضب عندما يقوم العاملون بإظهار الحقائق لهم.
- يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة.
- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على أنها بيانات خاطئة.

3.2.2 شيجيو شينجو 1919-1990 (Shigeo Shingo)

الدكتور الياباني "شيجيو شينجو" من كبار المؤثرين في مسيرة الجودة، ومن أبرز خبراء العالم في مجال تحسين عمليات التصنيع. له العديد من الإنجازات وُصفت بأنها "عبقرية الهندسة"، حيث ساهم في إنشاء والكتابة عن جوانب كثيرة من ممارسات التصنيع الثورية الشهيرة في اليابان والتي امتدت تأثيراتها وتطبيقاتها إلى دول الغرب المتقدمة⁸⁹.

⁸⁷ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁸⁸ عبد القادر هاملي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁸⁹ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

في عام 1930 أدخل تطبيقات الإدارة العلمية في شركة السكك الحديدية في تايبيه بهدف تخفيض كلف التشغيل والعمليات. في عام 1951 قدم إسهماً خاصاً به أُطلق عليه مفهوم "الضبط الإحصائي للجودة" من خلال البحث والتطبيق في نحو 300 شركة. قبل عام 1959 عُرفَ باسم "عبقري الهندسة" وذلك من خلال تطويره لنظام الإنتاج اللحظي الذي مثل ثورة في معالجة الخزين وأساليب العمليات التصنيعية. ما بين 1956 و1958، ومن خلال العمل مع شركة ميتسوبيشي للمعدات الثقيلة استطاع تخفيض الوقت اللازم للتجهيز والإعداد لإحدى الحاويات العملاقة من أربعة أشهر إلى شهرين. وفي عام 1961 ساهم في تقديم مفهوم وتطبيقات ضبط الجودة الصفري من خلال تطوير نظام "بوكا-يوكي" "Poka-yoka" وهو ما يصطلح عليه "التثبت المؤتمت للخطأ" "Automated mistake proofing"⁹⁰.

في عام 1970 قام بتطبيق نظام الإعداد اللحظي مع تقنية التجهيز اللحظي في شركة تويوتا فحقق تخفيضاً ملموساً وياًهراً في تكاليف التشغيل والعمليات. ولغاية الوقت الراهن فإن العديد من الشركات العالمية تبنت أفكار وتقنيات الدكتور شينجو لتحسين الإنتاجية من خلال تقليل العيوب وكلف العمليات⁹¹.

خلال حياته ساهم الدكتور شينجو كمستشار عالمي في العديد من الشركات العالمية مثل تويوتا Toyota، بريجستون Bridgestone، وبيجو Peugeot، حيث كان عبقرياً في فهم لماذا تصنع بالضبط المنتجات بالطريقة التي كان يتبناها، ثم تحول هذا الفهم إلى نظام عملي للكلفة المنخفضة وعالية الجودة في الإنتاج⁹².
الإسهامات البارزة في الصناعة اليابانية لـ "شينجو":

1. نظام التجهيز اللحظي: يساعد على تحقيق وفورات الحجم وتقليل الحاجة للخزين إلى أدنى مستوى.
2. نظام الإعداد اللحظي: يقضي بتخفيض فترة التجهيز والإعداد من ساعات إلى دقائق.
3. نظام ضبط الجودة الصفري: يعتمد أسلوب الفحص الشامل 100 % من مصدر تجهيز المواد.
4. نظام معالجة الأخطاء (بوكا-يوكي): يختبر الأخطاء حال حصولها بشكل مؤتمت فيتوقف على ضوء تلك الأخطاء نظام الإنتاج لضمان عدم انتقال الخطأ لمراحل إنتاجية لاحقة.

الدكتور شينجو هو أول من ميز بين الخطأ error والعييب defect حيث أشار إلى أن التغاضي عن أخطاء الخط الإنتاجي سينعكس على وصول الوحدات التي فيها عيوب إلى المستهلك وهذه فرص ضائعة، وعليه فنظام بوكا-يوكي يضمن عدم تحول الأخطاء إلى عيوب⁹³.

وتقديرًا لهذه الإسهامات الهامة في مجال الجودة في الصناعة منحت جامعة يوتا في الولايات المتحدة

الأمريكية عام 1988 د. شينجو درجة دكتوراه فخرية، وأنشأت جائزة باسمه وهي "جائزة شينجو للتميز في

الصناعة" تُمنح للشركات التي تقدم إنجازاً متميزاً في رضا الزبائن ونتائج الأعمال⁹⁴. "www.shingoprize.org"

⁹⁰ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

⁹¹ المرجع نفسه، ص 106.

⁹² المرجع نفسه.

⁹³ المرجع نفسه، ص 106-107.

⁹⁴ المرجع نفسه، ص 107.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

4.2.2 جينيشي تاجوشي 1924-2012: (Genichi Taguchi)

المهندس والإحصائي الياباني "جينيشي تاجوشي" من خبراء ورواد الجودة اليابانيين والعالميين، وهو مخترع تقنيات أو OA مجموعة المتعامد الشهير لتصميم التجريب ونشر كتابه الأول عن الزراعة العضوية في عام 1951، كما زار تاجوشي المعهد الإحصائي الهندي بين 1954-1955 وكتب كتاباً عن تصميم التجارب⁹⁵. حاز على جائزة "ديمنج" للجودة سنة 1959-1960⁹⁶، وشغل منصب عميد الأكاديمية اليابانية للجودة، كما عمل مستشاراً لعدد من الشركات الكبيرة مثل "فورد" Ford و"أي بي أم" IBM لمساعدتها على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها الإنتاجية⁹⁷.

اكتسب شهرته لما ابتكره من طرق خاصة، بتحسين هندسة الجودة بأقل تكلفة، ويساعد هذا المدخل الخاص بحل المشاكل، على تحديد الخسائر الناشئة عن قصور الجودة الخاصة بالأداء، والمتعلقة مباشرة بانحرافات عن الأداء المستهدف، ويوضح منهج تاجوشي، الاستخدام الأكفأ للأساليب التحليلية والتجريبية، لتحديد السبب الحقيقي للمشكلة، وهو يركز على تصميم المنتجات وتقليل انحرافات خصائص الأداء، وتصميم الأبعاد⁹⁸.

أولاً: اعتمد تاجوشي في تعريفه للجودة على فكرتين أساسيتين:

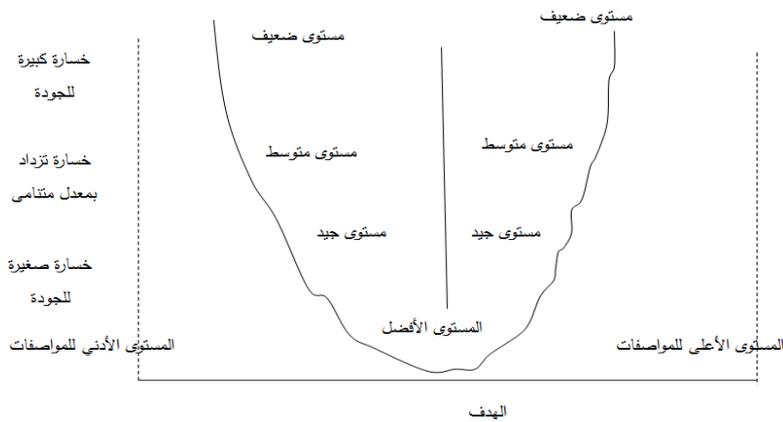
➤ **دالة الخسارة:** وهي دالة تعتمد على حساب تكاليف الانحراف عن قيمة الوسط الحسابي.

➤ **خصائص التصميم:** هي عبارة عن الخرائط تساعد في استحداث نظام يطور المواصفات الخاصة

بالعمليات وتصميمها والمنتج وتتمثل في خرائط ضبط الجودة، أو ما يسمى بضبط الجودة الخطية،

إضافة إلى ضبط الجودة غير الخطية⁹⁹. والشكل التالي يبين دالة تاجوشي للخسارة:

الشكل رقم (08) دالة تاجوشي للخسارة



المصدر: نزار عبد المجيد البروراري، لحسن عبد الله باشيو، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 104.

⁹⁵ عبد القادر هاملي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁹⁷ بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁹⁸ فتيحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁹⁹ نزار عبد المجيد البروراري، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁹⁶ http://www.juse.or.jp/deming_en/ (le 22/09/2021 à 22h 10m).

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: أهم مفاهيم الجودة عند تاجوشي:

وضح تاجوشي ثلاثة مفاهيم أساسية للتعامل مع منهجه، الذي يستخدم لتحسين المنتجات والعمليات وهي كالاتي¹⁰⁰:

1. **قابلية الجودة للتكيف:** وتعني إنتاج المنتجات المطلوبة بمواصفات موحدة، على الرغم من وجود ظروف بيئية وصناعية غير مناسبة، والفكرة الأساسية هي إزالة نتائج هذه الظروف بدلا من إزالة الأسباب، وأوضح أن دراسة النتائج هي أقل تكلفة وأكثر فاعلية من إزالة الأسباب، وبهذا يمكن إنتاج منتجات متماثلة الجودة أو موحدة الجودة، بالرغم من حدوث تغيرات في المواد المستخدمة أو العمليات الإنتاجية.

2. **عامل خسائر عدم الجودة:** يوضح أن هناك تكاليف مصاحبة لعدم تحقيق الجودة المطلوبة، تتضمن ليس فقط عدم إرضاء العميل، وانخفاض المبيعات، ولكن أيضا تكاليف التعويض والخدمة، وإعادة التصنيع والفحص الداخلي، والإصلاح وتكاليف المعيب، ويوضح دور هذا العامل في زيادة معدل الخسائر (التكاليف)، كلما ابتعد عن مستوى الجودة المطلوب، ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة:

$$خ = ف^2 \times ت$$

أي: الخسائر = مربع الانحراف عن الهدف × تكاليف تجنب الانحراف

وأوضح تاجوشي، أن الطرق التقليدية التي تقوم بتحديد حدود المسموحات الممكن قبولها في المنتج المعيب مبسطة جدا، حيث أن ذلك يؤدي إلى زيادة خسائر الجودة.

3. **الجودة الموجهة للعميل (الجودة المستهدفة):** ويقصد بها فلسفة تحسين مستمرة، من خلال إنتاج منتج مطابق للمواصفات (الأهداف) التي تسعى إلى تحقيقها، ضمن فترة زمنية محددة.

5.2.2 ماساكي أيماي 1930: (Massaki Imai)

يعتبر من كبار خبراء واستشاريين إدارة الجودة في اليابان وعلى المستوى العالمي. يعتبر الأب الروحي لمفهوم "Gemba Kaizen" والذي يتضمن تحسين العمليات التي تحقق القيمة المضافة، ومفهوم التحسين المرن "Lean Kaizen". أسس شركة كامبريدج سنة 1962، وهي منظمة دولية لإدارة السلطة التنفيذية، وعمل فيها كخبير واستشاري، ساعد أكثر من 200 أجنبي في المشاريع المشتركة والدراسات التنظيمية للفترة بين 1976-1986. شغل منصب رئيس اتحاد جمعيات وكالة التوظيف والعمالة¹⁰¹.

بدأت رحلة ماساكي أيماي في عام 1956، بجولاته الشهيرة برفقة خبراء الصناعة اليابانية في المصانع الأمريكية للبحث عن أسرار الإنتاجية العالية فيها. وفي عام 1961، عاد إلى اليابان وأصبح من كبار خبراء الصناعة اليابانية، وبعد عشرين عام انقلب الوضع مع السيد أيماي لاستقبال الزوار من جميع أنحاء العالم والراغبين بالبحث عن أسرار التفوق الياباني في الإنتاجية ومنهجيات التصنيع وتقنيات الجودة¹⁰².

¹⁰⁰ فتيحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

¹⁰¹ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 122.

¹⁰² المرجع نفسه، ص 122-123.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

تماشياً مع فلسفة التحسين المستمر التي لا تنتهي أبداً، أسس السيد أيماي معهد كايزن 1986، ويُعرف الآن باسم معهد (Kaizen) المجموعة الاستشارية (KICG). يقوم المعهد بدعم المنظمات من جميع الدول في أوروبا وآسيا والمحيط الهادي، إفريقيا، الشرق الأوسط والأمريكيتين، وفي جميع قطاعات الأعمال. يقدم الاستشارات على نطاق واسع في مجال التدريب والاستشارات ومنح الشهادات من كلية كايزن، وعرض المفاهيم والنظم والأدوات الخاصة بتقنية كايزن¹⁰³.

في عام 1986 نشر كتابه عن الإدارة اليابانية "كايزن: مفتاح نجاح المنافسة في اليابان". تمت ترجمة هذا الكتاب إلى 14 لغة، وحقق أكبر نسبة بيع عالمية مما أدى إلى إدراج مصطلح كايزن في قاموس الشركات على المستوى العالمي. وكان هذا أول كتاب يعرض فلسفة الإنتاج المرن "Lean production" على العالم. كان ماساكي أيماي على علاقة وثيقة مع بأسطورة الصناعة اليابانية "د. شيجيو شينجو" وكذلك بصاحب تقنية الإنتاج اللحظي (Just In Time) العالم تايشي أونو. برز ماساكي أيماي كمتحدث رئيسي في المؤتمرات الدولية والجامعات في أكثر من 40 بلد¹⁰⁴.

حصل السيد أيماي على عدة جوائز دولية من أبرزها¹⁰⁵:

➤ جائزة تنمية الموارد البشرية لآسيا والمحيط الهادي عام 1988.

➤ جائزة شينجو للبحث والنشر المهنية عام 1999 (Kaizen Gemba).

3.2 أهم الرواد الغربيون ومن مختلف الجنسيات:

1.3.2 جون أكلاند 1938: (John Oakland)

يعتبر البروفيسور جون أكلاند من رواد الجودة في بريطانيا، هو الرئيس التنفيذي لشركة استشارات أوكلاند ورئيس شعبة البحوث والتعليم والمركز الأوروبي للتميز في الأعمال. لخص أكلاند فلسفته في أن الجودة تبدأ عند مستوى القمة بالمنظمة وأن الإدارة الجيدة هي تلك التي تضع رغبات المستهلك نصب عينها عند اتخاذ القرارات التطويرية، وتُعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل. وكان هاجس أكلاند هو التخوف من أن التركيز والاهتمام بالتقييم الذاتي في المنظمات يصرف النظر والتركيز على تطوير التحسينات التي تعتبر الجوهر الأساسي لفلسفة الجودة¹⁰⁶.

2.3.2 تيتو كونتي (Tito Conti)

يعد تيتو كونتي مستشار وباحث وكاتب الأنشطة التي تركز أساساً على الجودة التنظيمية، هو رئيس لمجلس الإدارة الأكاديمية الدولية في إيطاليا، وفي السنوات الأخيرة، شهدت واحد من الأنشطة الرئيسية التي تم دمجها

¹⁰³ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

¹⁰⁴ المرجع نفسه، ص 122.

¹⁰⁵ المرجع نفسه.

¹⁰⁶ لحسن عبد الله باشوية وآخرون، "التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،

الأردن، 2013، ص 150.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

مع أنظمة الجودة التفكير في التفكير، لهذا الغرض وجد أن من الضروري إعادة النظر في المفاهيم الأساسية للجودة ولا سيما العلاقات بين الإدارة من أجل الجودة وخدمة العملاء لتوليد قيمة لأصحاب المصلحة، وانتقل تدريجياً من الأعمال التقليدية المتصلة إلى مجالات جديدة مثل الرعاية الصحية العامة جامعة التراث الثقافي المحلية والإقليمية والحكومات المركزية، بعد أن أمضى ثلاث سنوات رئيساً كما تولى رئاسة الأكاديمية الدولية للجودة¹⁰⁷.

قدم كونتي سنة 1990 الاقتراح الخاص بجائزة الجودة الأوروبية النموذجي EFQM وانطلاقه في تاريخ إدارة الجودة الشاملة، وفي عام 1994 قدم منهجية تقييم جديدة تسمى "التشخيص أو التقييم الذاتي" وفي الآونة الأخيرة قدم مفهوم الجيل قيمة الكتلة وهو نهج يهدف إلى تعظيم قدرات توليد القيمة في المنظمات¹⁰⁸.

3. أهم الفوائد والأهداف المترتبة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.3 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يعود على المؤسسة بعدة فوائد أهمها¹⁰⁹:

➤ إحداث تغيير إيجابي وبناء هيكل إداري متكامل ومتناسق، الوصول إلى خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف الممكنة، وتلافي حدوث الأخطاء والمشكلات ومواصلة التطوير والتحسين ومضاعفة استفادة العملاء من خلال جودة المخرجات.

➤ كما يؤدي تطبيقها إلى تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة وصولاً إلى تحقيق رضا العميل، وكذلك تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، حيث يجري التركيز على تقديم خدمة ذات جودة عالية للعميل ومن ثم يزداد ولاؤه للمنتج وتزداد شهرة المنظمة. كذلك يحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة زيادة الإنتاج والأرباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.

في حين تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاث فوائد رئيسية وهي كالتالي:

➤ خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

➤ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وُضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

➤ تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء. إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

¹⁰⁷ لحسن عبد الله باشيرة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 154.

¹⁰⁸ المرجع نفسه.

¹⁰⁹ زعيبي مريم، "آليات تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 11، مجلد أ، 2017، ص 248-249.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

2.3 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

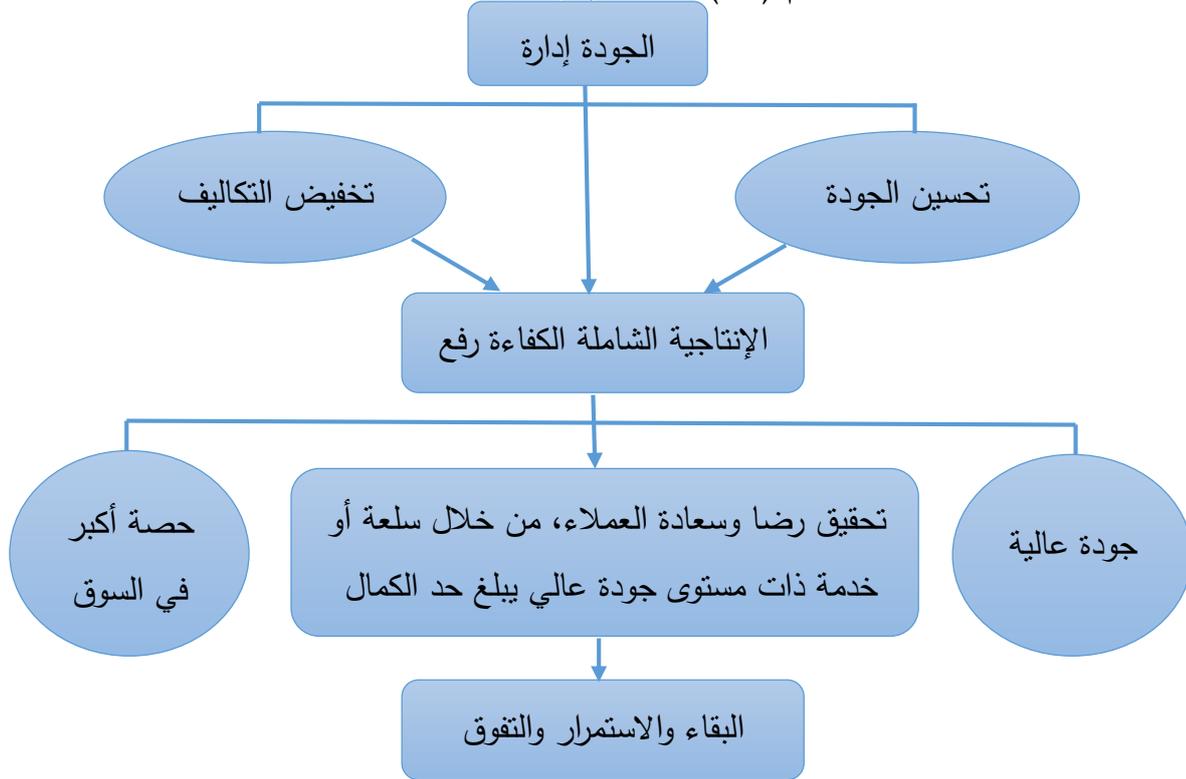
يبقى الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وذلك من خلال¹¹⁰:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
 - إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية؛
 - متابعة وتطوير أدوات قياس العمليات؛
 - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
 - تحسين نوعية المخرجات؛
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
 - تحسين الربحية والإنتاجية؛
 - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها؛
 - تعلم اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق لا المشاعر؛
 - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
 - تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر؛
 - زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل شكواهم؛
 - تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين؛
 - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.
- ويمكننا تلخيص أهداف إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي¹¹¹:

¹¹⁰ زعييط مريم، مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

¹¹¹ فتحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

شكل رقم (09): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية في وحدة "فرمال" لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص 84.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاح تطبيقها ومعوقاتها في قطاع البناء والتشييد.

أما في هذا المطلب سيتم تقديم إدارة الجودة الشاملة في مجال التشييد من حيث توضيح لأهم مبادئها، العوامل المؤثرة على تنفيذها ومعوقاتها.

1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة جديداً في مشاريع التشييد إذ كان يقتصر تطبيقه على المشاريع الصناعية ومن ثم بدأت شركات التشييد في الولايات المتحدة بتطبيقه بعد أن رأت النجاح الكبير الذي حققته الشركات الصناعية من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يعتمد على السعي لتحقيق مبادئ أساسية هي¹¹²:

1.1 التخطيط الاستراتيجي:

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا، ورسالة وأهدافا واسعة تمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم يسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في

¹¹² عادل الشيباني محمد السوسي، مصطفى محمد قريصة، دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد "دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة" مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 02، 2017، ص 09.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في بيئة خارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة¹¹³.

2.1 القيادة والتزام الإدارة العليا:

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي، والذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه. فضلاً عن تدريبهم على التقنيات الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق أسهماً كبيراً في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها¹¹⁴.

وبناءً عليه، تكون الإمكانيات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة الشاملة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانيات المدراء التقليديين على النحو الآتي¹¹⁵:

أولاً: التركيز على مجموع المنتجات.

ثانياً: صياغة مخرجات المنظمة.

ثالثاً: تحقيق النجاح في المنافسة القوية.

رابعاً: التشجيع على الأعمال الصحيحة.

خامساً: التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.

سادساً: التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين.

إن مهارة القادة الجدد لإدارة منظمات الجودة الشاملة دفعتهم إلى التفكير في البيئة التنافسية التي يعملون فيها. وهذا يتطلب توفير بيانات ومعلومات داخلية وخارجية تساعد أعضاء مجلس الجودة على صياغة سياسة الجودة، إذ انصبت مهمة قادة إدارة الجودة الشاملة على تطوير إمكانياتهم التخطيطية ليتم وضع خطط للجودة والالتزام الكامل بها، بما يُنمي الفهم ويزيد الوعي بالإجراءات والاحتياجات الفنية الواجب توفيرها لتحقيق الجودة المطلوبة. فضلاً عن صياغة بيان رسالة سياسة الجودة بما يتلاءم وطبيعة عمل المنظمة ويلبي متطلبات الزبون ويحقق رضا الجمهور والعاملين في المنظمة¹¹⁶.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن هناك دوراً بارزاً ورئيسياً للقائد في إدارة الجودة الشاملة ولكن هذا الدور تكتنفه مجموعة من الصعوبات والمخاطر وأغلب القادة قد يغفلون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصعوبة تطبيقها، لذا أنه كلما ازداد إيمان القائد بضرورة تطبيق هذه الفلسفة وتهيئة الوسائل والطرق الملائمة للتطبيق، التي ستكون

¹¹³ زعبيط مريم، مرجع سبق ذكره، ص 254.

¹¹⁴ محمد نور الطاهر، رحمه الحاج، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015، ص 85.

¹¹⁵ المرجع نفسه، ص 85-86.

¹¹⁶ محمد نور الطاهر، رحمه الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

على شكل جرعات صغيرة ومتتالية وتغير تدريجي فهذا يعني سيكون مصيرها النجاح وتحقيق الهدف النهائي وهو تطبيق الجودة، أما القائد التقليدي الذي لا يؤمن بهذه الفلسفة فإن منظمته ستبقى مستقرة في الأمد القصير ولكن سرعان ما تبدأ تفقد علاقتها وزبائناتها بسبب التنامي والتطور الحاصل في السلع المنافسة عند تطبيق مفهوم الجودة ومبادئها الأساسية¹¹⁷.

3.1 التركيز على العملاء:

يُعدُّ التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، إذ يكون العميل المحور الذي تركز عليه عملية الجودة الشاملة. كما أن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا العميل لذلك فالمنظمات وُجِدَتْ أصلاً لأجل تلبية حاجات العميل وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائها لسلعها أو خدماتها، وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار العميل للسلع والخدمات، ولذلك تكون من أهم العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم العميل بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة؟ لذلك يعد العميل هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، بمعنى أن النشاط يبدأ بالعمل في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج، وهو الذي سيقوم هذا المنتج أو ذلك وعليه فإن إرضاء العميل يعني إقباله على هذا المنتج الذي يؤثر في زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرارية بالإنتاج¹¹⁸.

كما أن التركيز على العميل يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستعدة جيدة للعملاء وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للعميل وكذلك لحاجاتهم المستقبلية¹¹⁹.

يتضح مما تقدم أن التركيز على الزبون يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي منظمة كانت لذلك تبدأ فكرة التسويق الحديث، الذي تمت المناوأة به أو عمليات الإنتاج الحديثة بالزبون وتنتهي به للحصول على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات الزبون المستقبلية وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع¹²⁰.

إن التركيز على الزبون يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات من جهة، ورغباته واحتياجاته من جهة أخرى، وبأقل كلفة وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تقليل الأسعار، ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيساً على ذلك، تُعد القيم

¹¹⁷ محمد نور الطاهر، رحمه الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 86.

¹¹⁸ المرجع نفسه.

¹¹⁹ المرجع نفسه.

¹²⁰ المرجع نفسه، ص 87.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

المادية والمعنوية التي تُقدّمها المنظمة للزبون الأساس المهم للتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد، وعليه فحصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة للزبائن سيشكل عنصراً مهماً لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات الزبون. يمثل إذاً التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون¹²¹.

4.1 التحسين المستمر:

يؤلف مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفعاليتها لتقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها. إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة¹²².

إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي معرفة كل التغيرات التي تحدث أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائماً، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة¹²³.
وضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما¹²⁴:

هدف عام: بذل الجهود جميعها بما يجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً.

كذلك ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

أولاً: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانياً: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضائعة.

ثالثاً: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

¹²¹ محمد نور الطاهر، رحمه الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 86.

¹²² المرجع نفسه ص 88.

¹²³ المرجع نفسه.

¹²⁴ المرجع نفسه.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

رابعاً: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

بات واضحاً أن التزام الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن طرق تحسين عمليات المنظمة ولاسيما عمليات الإنتاج والمطابقة عن طريق - قواعد المقارنة مع العمليات الناجحة أسلوب فعال في الارتقاء بالجودة واهتمام جديد أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأن العملية وفق الفلسفة الجديدة لم تعد مقتصرة على جمع البيانات بشأن كيفية إنجاز الأفراد لها بشكل جيد، بل عن طريق الاستخدام الكفاء لقواعد المقارنة مع العمليات الفعالة بوصفه الأسلوب الجديد الذي استخدم لتجميع الأفكار وتحديد الطرق الجديدة لتحسين العملية والتطلع لإشباع حاجات الزبون الأمر الذي يجعل التحسين المستمر مركزاً على المشاكل التي تحدث داخل المنظمة مع المجهزين والزبائن والعمل على تلافيتها¹²⁵.

5.1 التركيز على العمليات:

إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية تعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، الذي يظهر في العملية بشكل إيجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء¹²⁶.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها يمكن الإفادة منها وتوضيحها في¹²⁷:

1. وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها؛

2. وضع أهداف المنظمة؛

3. التشغيل العقلي؛

4. مجال إدارة الموارد البشرية.

إن سبب بناء منظمات الأعمال لخلق ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لأن الاتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها وإدراكها وعدها الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات¹²⁸.

إن توفير الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات إلى استغلالها أمثل استغلال بما يحقق الخطط المرسومة لها من جهة، وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية من جهة أخرى. فتشكيل فرق التحسين لهذه العملية ومنحهم الدعم الكبير من الإدارة العليا لاعتقادهم بأهمية التحسين المستمر وتدريب

¹²⁵ محمد نور الطاهر، رحمه الحاج، مرجع سبق ذكره، ص88.

¹²⁶ المرجع نفسه، ص89.

¹²⁷ المرجع نفسه.

¹²⁸ المرجع نفسه.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

العاملين على أساليب حل المشاكل وضبط العملية إحصائياً يمثل الاهتمام والتركيز الواضحين الذين أعطتهما فلسفة إدارة الجودة الشاملة للعمليات¹²⁹.

ونتيجة لذلك فالاهتمام بالعمليات انصب على المطابقة مع التصاميم من جهة ومع المعايير والمواصفات المطلوبة من جهة أخرى. فكان أمراً في غاية الأهمية، فالعملية تُظهر مدى تفهم العاملين للعمل الذي ينجزونه، فضلاً عن استيعابهم لمشاكل العملية التي تتطلب من العاملين التدريب على أدوات حل المشاكل والسيطرة عليها بما يمنحهم الثقة لتقديم المقترحات بشأن مشاكل العمل، وهو يُظهر الأسلوب الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمل وفي السيطرة على العمليات بما يقلل الانحرافات ويقوي حلقة العمليات التي تبدأ بالزبون ← حاجة ← عملية ← سلعة وتنتهي بالزبون مرة أخرى¹³⁰.

6.1 اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

من بين ما تمتاز به المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة هو أن قراراتها تستند على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات شخصية، وبغية الحصول على نتائج دقيقة والتعرف على مستوى الانحراف فإن إدارة الجودة الشاملة تستخدم أدوات إحصائية متعددة لهذا الغرض مثل: خريطة باريتو، خرائط التدفق، خريطة إيشيكاوا، ودوائر شوهارت، وغيرها من الأدوات العملية التي تساعد في وضع استراتيجيات متعددة للمؤسسة وليس فقط في اتخاذ قرارات روتينية¹³¹.

7.1 إقامة علاقات منفعلة متبادلة مع الأطراف ذات المصلحة:

إن الوصول إلى تحقيق مستويات الأداء الجيدة عادة ما يتحقق عندما تقوم المؤسسة بإدارة علاقتها مع جميع الأطراف ذات المصلحة بالطريقة التي تمكنهم من تعظيم تأثيرهم على أدائها، وذلك من خلال تحديد الأطراف ذات المصلحة مثل الموردين، الشركاء العملاء، المستثمرين، العمال أو الشركة ككل، إضافة إلى ذلك تبادل المعلومات والخبرات والموارد والتعاون في مجال نشاطات التطوير والتحسين مع الأطراف ذات المصلحة. وتكمن أهمية إدارة المؤسسة لعلاقتها مع شبكة مورديها وشركائها في النقاط التالية¹³²:

- تحسين أداء المؤسسة وأداء الأطراف الأخرى ذات المصلحة عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الفرص والقيود الخاصة لكل طرف؛
- تساهم المؤسسة في خلق قيم الأطراف ذات المصلحة من خلال تقاسمها للموارد والكفاءات، وأيضاً من خلال إدارة المخاطر المتعلقة بالجودة؛
- إدارة أفضل لسلسلة التموين بما يضمن تدفق مستقر للسلع والمنتجات؛
- فهم مشترك للأهداف والقيم من قبل الأطراف ذات المصلحة.

¹²⁹ محمد نور الطاهر، رحمه الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 89.

¹³⁰ المرجع نفسه.

¹³¹ محمد العابد، علي مكيد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر -

الوادي، الجزائر، العدد 07، 2016، ص 185.

¹³² ISO 9000 :2015، « Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire », ISO Genève, 2015, p. 19.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

يمكن للمؤسسة الرجوع إلى مواصفة الأيزو 9000 إصدار 2015 لإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة بإتباع ما يلي¹³³:

- تحديد الأطراف ذات مصلحة مثل الموردين، الشركاء العملاء، المستثمرين، العمال أو المؤسسة ككل وتحديد علاقة المؤسسة بكل واحد من هؤلاء الأطراف؛
- القيام بتحديد وترتيب وإدارة علاقات المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة؛
- تبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف ذات المصلحة وضمان التعاون في مجال نشاطات التطوير والتحسين مع الموردين والشركاء وباقي الأطراف الأخرى؛
- قيام المؤسسة بقياس الأداء وعند الاقتضاء بالتغذية العكسية لأطراف ذات المصلحة من أجل تنمية وزيادة المبادرات في مجال التحسين؛
- قيام المؤسسة بتشجيع عمليات التحسين والاعتراف بها وبناتج المتحصل عليها مع الموردين والشركاء.

8.1 مشاركة العاملين:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين¹³⁴:

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

والثاني: تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. وهنا يجب أن نوضح أن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة. أما تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة. إن الفرصة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمشاركة في العمليات التي تحقق خطط الجودة في الإنتاج تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية. ويتطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للأفراد العاملين. فتغيير الثقافة التنظيمية واجه مقاومة من العاملين نتيجة التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني من حيث طريقة أدائهم له أو وجهة نظرهم بشأنه. الأمر الذي فتح باب المناقشات والحوار سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها في المنظمة. فهذه المناقشات تمثل الأسلوب الذي نتج منه إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة، فضلاً عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهمية كبيرة ومؤشراً في نشاط المنظمة.

يمكن توضيح هذه المبادئ من خلال الشكل رقم (10)¹³⁵.

¹³³ ISO 9000 :2015, Op.cit, p. 9.

¹³⁴ محمد نور الطاهر، رحمه الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 87.

¹³⁵ <https://asq.org/quality-resources/iso-9000> (le 30/05/2022 à 06h 05m).



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

<https://asq.org/quality-resources/iso-9000> (le 30/05/2022 à 06h 05m).

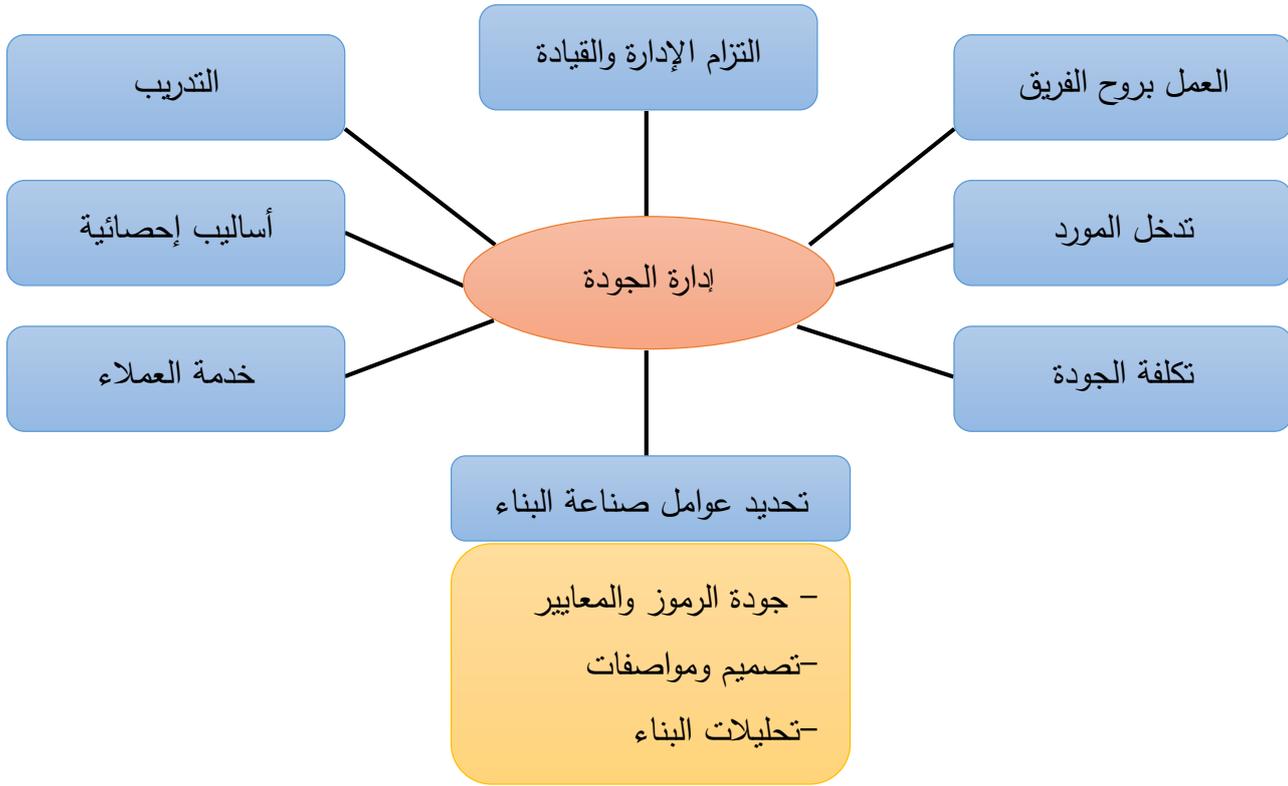
2. العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.

يبدأ تحديد متطلبات المشروع للجودة منذ البداية، فمن الضروري وجود توازن دقيق بين متطلبات صاحب المشروع والتكاليف، الجدول الزمني، خصائص التشغيل المطلوبة، مواد البناء، وما إلى ذلك، وحاجة مختصي التصميم إلى وقت وميزانية كافيين لتلبية تلك المتطلبات أثناء عملية التصميم، وتوازن هذه المتطلبات مقابل الاعتبارات الاقتصادية، وفي بعض الحالات ضد فرصة الفشل. كما يلتزم مختصي التصميم بحماية الصحة والسلامة العامة في سياق المشروع المنجز. أما المكلف بعملية البناء فيكون مسؤول عن وسائل وأساليب وتقنيات وإجراءات البناء وكذلك احتياطات وبرامج السلامة أثناء عملية البناء.

متطلبات المشروع هي العوامل الرئيسية التي تحدد الجودة في عملية البناء، ويوضح الشكل التالي العوامل المحددة التي تؤثر على الجودة في كل مرحلة من مراحل عملية البناء¹³⁷.

¹³⁶ <https://asq.org/quality-resources/iso-9000>. Op.cit.

الشكل (11) عناصر إدارة الجودة الشاملة في البناء



Source: Préparée par l'étudiante, selon: David Arditi, H. Murat Gunaydin, (1997), «Total Quality Management in the Construction Process», Illinois Institute of Technology, Department of Civil and Architectural Engineering, Chicago, International Journal of Project Management, Vol. 15, No. 4, p 237.

1.2 التزام الإدارة والقيادة:

الأسباب الرئيسية لانخفاض إنتاجية البناء تنطوي بشكل مباشر أو غير مباشر على ممارسات الإدارة السيئة لأن الجودة جزء من الإنتاجية، ويعتمد نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة أولاً على الممارسات الإدارية، إذا فهي ثقافة وفلسفة يجب أن تتخلل المؤسسة كوسيلة للإدارة، ويمكن أن تزدهر وتصبح أولوية قصوى. يجب أن يقترن التزام الإدارة العليا بفهم شامل لإدارة الجودة الشاملة، وفي حالة دعم هذا الالتزام والتفاهم، يمكن للإدارة العليا أن تقود الشركة نحو تحقيق جودة أعلى في تعهداتها، بالإضافة إلى أن الصناعات تقوم بإعادة تقييم فعالية الإدارة عن طريق التحكم¹³⁸.

¹³⁷ David Arditi, H. Murat Gunaydin, (1997), «Total Quality Management in the Construction Process», Illinois Institute of Technology, Department of Civil and Architectural Engineering, Chicago, International Journal of Project Management, Vol. 15, No. 4, p 237.

¹³⁸ Ibid.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

2.2 العمل بروح الفريق الواحد:

تقوم فرق الجودة بتزويد الشركات بالبيئة المنظمة اللازمة لتنفيذ وتطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بحيث يتم إجراء التدريب الجيد وتنفيذ عملية التحسين المستمر من خلال تكوين فريق جيد التخطيط. الهدف النهائي لهذا الفريق هو الحصول على الجميع، بما في ذلك المقاولين، المصممين، البائعين، المقاولين من الباطن والمالكين المشاركين في اختيار إدارة الجودة الشاملة، والعمل الجماعي بين الأطراف مثل المهندسين المدنيين، المهندسين المعماريين والبيئيين، الكهربائيين، البنائين أمر ضروري للتصميم¹³⁹.

3.2 التدريب:

بموجب الجودة الشاملة، تصبح الجودة مسؤولية الجميع ويجب أن تستهدف التدريب لكل مستوى من مستويات الشركة، يجب أن تكون هناك خطط التدريب مخصصة للإدارة، المهندسين، الفنيين، موظفي المكاتب ودعم العمل الميداني. بحيث يشمل الجهد التدريبي التعليم في أساسيات إدارة الجودة الشاملة، تحليل السبب والنتيجة، حل مشكلة الفريق، التواصل والتفاعل بين الأشخاص، الطرق الإحصائية الأولية وتكلفة قياس الجودة. يُعد تدريب المتابعة ضرورياً ويُشكل جزءاً من الخطة التدريبية العامة ومتطلبات العمل لكل فرد¹⁴⁰.

تم العثور على تدريب الموظفين في مرحلة التصميم ليست مهمة للغاية، في مرحلة البناء مهمة بشكل معتدل، وفي مرحلة التشغيل مهمة للغاية. تتوافق النتائج مع المواصفة القياسية الإيزو 9001 التي تؤكد على أهمية التدريب وتشدد على ضرورة تحديد الأنشطة التي تتطلب مهارات مكتسبة وتوفير التدريب اللازم.

4.2 أساليب إحصائية:

توفر الطرق الإحصائية أدوات لحل المشكلات لعملية إدارة الجودة الشاملة، وهي تُوفر للفرق الأدوات اللازمة لتحديد أسباب مشكلات الجودة، والتواصل بلغة دقيقة يمكن أن يفهمها جميع أعضاء الفريق، للتحقق من القياسات وتكرارها واستنساخها بناءً على البيانات، لتحديد الماضي والحاضر وإلى حد أقل، الوضع المستقبلي لعملية العمل، واتخاذ القرارات بشأن الحقائق التي تستند إلى البيانات بدلاً من آراء وتوجيهات الأفراد أو المجموعات. تتضمن الطرق الإحصائية الأكثر شيوعاً في عملية إدارة الجودة الشاملة الرسومات البيانية، مخططات السبب والنتيجة، أوراق التحقيق، مخططات باريتو، مخططات التحكم والمخططات المبعثرة¹⁴¹.

5.2 تدخل المورد:

عادة في صناعة البناء والتشييد، المقاولون، المقاولون من الباطن والبائعون جميعهم يحرضون على بعضهم البعض للمنافسة على أساس عقود منخفضة العرض¹⁴²، مع ذلك يجب على الشركات إنهاء ممارسة منح

¹³⁹ David Arditi, H. Murat Gunaydin, Op.cit, p 238.

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Ibid. p 238-239.

¹⁴² Ibid, p 239.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

الأعمال على أساس السعر وحده، كما أن المشروعات الناجحة تستند إلى الجودة وتكاليف دورة الحياة واستجابة الموردين لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال علاقات الشراكة بحيث تشمل هذه العلاقات عدداً أقل من الموردين وتكون مبنية على الثقة المتبادلة.

6.2 تكلفة الجودة:

يعتبر كل من كروسبي وجوران تكلفة الجودة بمثابة الأداة الأساسية لقياس الجودة. في منهجهم، يتم استخدامه لتتبع فعالية عملية إدارة الجودة الشاملة، واختيار مشاريع تحسين الجودة، وتقديم مبررات التكلفة إلى المشككين، من خلال الجمع بين تكاليف المراجعة والفحص والاختبار المجمعة بسهولة¹⁴³.

في صناعة البناء والتشييد، يتم اختيار المقاولين على أساس تنافسي، على الرغم من أن العطاء يعتبر المعيار الرئيسي للاختيار، خاصة أن أصحاب القطاع ينظرون أيضاً في سجل سلامة المقاولين، الدعم التقني، قدرات المعدات وخصوصاً السمعة المتعلقة بجودة العمل المنجز. من غير المرجح أن يتم منح العديد من المشروعات في السوق التنافسية الحالية للمقاولين ذوي السمعة الضعيفة الجودة، وهذا ما يدفع المقاولين للبحث عن التدابير لتحقيق جودة عمل عالية من أجل زيادة فرص الفوز بالعقود.

7.2 خدمة العملاء:

قد يكون العملاء إما داخلياً أو خارجياً، تُعدُّ تلبية احتياجات هؤلاء العملاء جزءاً أساسياً من عملية تزويد العميل الخارجي النهائي بمنتج عالي الجودة. إن كل من المورد، المنفذ والعميل لهم دور ثلاثي، بحيث المصمم هو عميل المالك لأنه يتلقى متطلبات المشروع من المالك من أجل توفير تصميم عملي. يقوم المصمم بتوفير المخططات والمواصفات للمُنشئ، وفي هذه الحالة يكون المُنشئ هو عميل المصمم لأنه يستخدم خطط المصمم ومواصفاته، ثم تجري عملية الإنشاء، ويقوم أخيراً بتزويد المبني المتنافس بالمالك الذي هو الآن عميل المُنشئ. تتأثر الجودة في كل مرحلة بالجودة في المراحل السابقة لذلك تُعدُّ خدمة العملاء في كل مرحلة مهمة من أجل الجودة الشاملة للعملية¹⁴⁴.

8.2 تحديد عوامل صناعة البناء

إن تطور الجودة في صناعة البناء والتشييد تتوازي مع تطور صناعة التصنيع، فإن العديد من الخصائص المتباينة تميز هذين المجالين، يجب مراعاة الاختلافات التالية عند تطبيق برنامج الجودة على الإنشاءات¹⁴⁵:

➤ تقريبا جميع مشاريع البناء هي فريدة من نوعها، فهي منتجات أحادية الترتيب، وحيدة الإنتاج؛

¹⁴³ David Arditi, H. Murat Gunaydin, Op.cit, p 239.

¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ Ibid, p 240.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

➤ على عكس الصناعات الأخرى، التي عادة ما يكون لها موقع ثابت مع شروط مماثلة للإنتاج، يعرض كل موقع لإنتاج الإنشاءات ظروفًا مختلفة دائمًا؛

➤ دورة حياة مشروع البناء أطول بكثير من دورة حياة معظم المنتجات المصنعة؛

➤ لا يوجد معيار واضح وموحد في تقييم جودة البناء الشاملة كما هو الحال في المواد والمواد المصنعة، وبالتالي تقييم مشاريع البناء عادة يكون ذاتي.

نظرًا لأن مشاريع البناء هي مشروع تصميم أحادي الطلب، فإن المالك عادةً ما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاج.

تعددت البحوث التي تضمنت دراسة العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الإنشائية، إلا أنها لم تتفق على متغيرات محددة وإن كان هناك متغيرات مشتركة فيما بينهم، ويمكن تلخيص العوامل الرئيسية المؤثرة على النحو التالي¹⁴⁶:

1. تصميم المشروع؛
2. العقد بين المالك والمقاول؛
3. المواد المستخدمة والموردين؛
4. العمالة بالموقع؛
5. المعدات المستخدمة بالموقع؛
6. مقاولي الباطن؛
7. تخطيط الموقع؛
8. تقنيات التنفيذ؛
9. نظام الإشراف بالموقع.

وتضمنت العوامل الفرعية تدريب العاملين ودقة حساب التكلفة واختيار المقاولين ووعي الموظفين وكفاءة المقاولين وطرق توظيف الموارد ونظم الصيانة والتعاون بين صناعة التشييد والمؤسسات الأكاديمية ومشاركة المؤسسات العالمية وتحديد المسؤوليات بين المشاركين بالتشييد والتطوير المستمر لطرق العمل. وقد صنف (Tan, Lu, and Management (1995) العوامل الأساسية المؤثرة على تنفيذ الجودة الشاملة في المشروعات الإنشائية كما يلي¹⁴⁷:

1. قدرات مدير المشروع والمصممين والعمالة الفنية بالمشروع على إنجاز المهام بمتطلباته وأهدافه؛
2. التوافق مع الكودات والمواصفات القياسية المناسبة؛
3. تلبية متطلبات الجهة المالكة للمشروع والتي تحدد بدقة ووضوح؛
4. كفاءة عملية التصميم وخبرات القائمين به؛

¹⁴⁶ فيصل صادق الحواج، "تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية الخاصة بدولة الكويت"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020، ص 133.

¹⁴⁷ المرجع نفسه، ص 134.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

5. تحقق البرنامج الزمني للمشروع ومراقبته لتقييم الأداء؛

6. الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع ووضوح نطاق الأعمال؛

7. دقة نظم الإنشاء المستخدمة وتدفق المعلومات للمستفيدين.

وخلصت دراسة (Chan, Tam, and Management (2000) إلى أن العوامل المؤثرة تنفيذ الجودة الشاملة في

المشروعات الإنشائية تتلخص في¹⁴⁸:

1. خبرة العميل بمشاريع مماثلة سابقة لتحديد احتياجاته بدقة وقدرته على اتخاذ القرارات وتحديد الأدوار، بالإضافة إلى طبيعة العميل سواء من القطاع الخاص أو العام؛

2. خصائص المشروع من حيث نطاقه ونوعه وطبيعته كمشروع جديد أو تطوير وامتداد، وكذلك مدى تعقيده في التصميم والتنفيذ ومدى صعوبة الوصول إلى موقعه وظروف الموقع؛

3. بيئة المشروع وهي التأثيرات الخارجية المحيطة به الاقتصادية والاجتماعية والصناعية حيث تؤثر على المستوى المحلي بالقطاعين العام والخاص والتي تؤثر على متطلبات الجودة؛

4. مهارات وخبرات قادة فرق العمل بالمشروع من فرق التصميم والتنفيذ والتي يتوقف عليها أداء الفرق؛

5. إجراءات تنفيذ المشروع وتتضمن أساليب التعاقد وطريقة المناقصة واختيار المقاولين وطريقة تنظيم الأعمال بالمشروع؛

6. نظام إدارة المشروع من حيث تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية الشاملة واتخاذ القرارات واختيار فريق العمل وتفويض المسؤوليات وتقييم النتائج، ويمكن إدارة الجودة بصورة فعالة من خلال توثيق مستندات تفصيلية بالاجتماعات والرقابة والتفتيش على أعمال المشروع.

3. معوقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع البناء والتشييد.

توصلت دراسات عديدة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة إلى تشخيص أسباب تردي الجودة في قطاع البناء والتشييد والمتعلقة بإدارة المشاريع وأجملتها في المشكلات الآتية¹⁴⁹:

➤ عدم كفاية المعلومات اللازمة لتحقيق الجودة المطلوبة كأن يكون هناك نقص أو تعارض أو عدم وضوح في التصاميم أو المواصفات أو جداول الكميات؛

➤ عدم كفاءة عملية تبادل المعلومات بين الاختصاصات المختلفة أو المستويات الإدارية المختلفة أو الأطراف الرئيسية للمشروع؛

➤ الاختيار غير الموفق للمهارات المطلوبة وعدم الاهتمام بتطوير مهارات الملاكات المتوفرة؛

➤ ضعف الإشراف الموقعي سواءاً من قِبل الجهة المنفذة أو الاستشارية أو المُشْرِفة.

وقد أكدت هذه الدراسات على ضرورة الإسراع في معالجة مشكلات الجودة في قطاع التشييد لما تسببه من أضرار اقتصادية. ومن هذه الدراسات ما قام به الفريق المختص بمهام إدارة الجودة التابع لمعهد صناعة التشييد

¹⁴⁸ فيصل صادق الحواج، مرجع سبق ذكره، ص 133.

¹⁴⁹ زياد سليمان محمد خالد، مرجع سبق ذكره، ص 4.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

في أستون بولاية تكساس من خلال تطوير نظام لإدارة الجودة ذي قدرة على تتبع عناصر الكلفة المرتبطة بضمان الجودة، ككلف إعادة العمل لتصحيح الانحرافات في جودة التصميم والتنفيذ بما في ذلك عمليات التصنيع والنقل وال نصب. حيث تبين وجود كُلف إضافية بسبب إعادة العمل في المشاريع الصناعية مثلاً بمعدل يزيد على (12 %) من كلفة المشروع وأن كُلف الانحرافات بسبب التصاميم تشكل (80 %) من إجمالي الكلفة الإضافية وأن كلف انحرافات التنفيذ لا تزيد على (20 %) منها. بينما بينت دراسات أخرى أن الفشل في تحقيق الجودة يُكلف قطاع التشييد في الولايات المتحدة أكثر من 15 بليون دولار سنوياً وذلك عن فقرة إعادة العمل فقط، وأن هذا المبلغ يتضاعف إذا ما أُضيفت له تكاليف الانحرافات الأخرى للجودة. وإن نسبة الكلف المترتبة على تحقيق الجودة قد بلغت ربع الكلفة الكلية للمشاريع. أما في المملكة المتحدة فقد بينت دراسة أعدتها مؤسسة بحوث البناء البريطانية بأن عدم تحسين جودة التصميم والتنفيذ في مجال الإسكان مثلاً يؤدي إلى حاجة الوحدات السكنية المشمولة بالدراسة إلى صيانة جذرية وترميمات بكلفة تعادل ثلثي الكلفة الأصلية وأن زهاء ثلث أنواع الصيانة والترميم لا يجري تنفيذها من قبل الشاغلين لارتفاع كلفتها. وهذان المثالان مباشران يوضحان الأهمية الاقتصادية لأحد جوانب الجودة حتى في دول قطعت أشواطاً متقدمة في هذا المجال كالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة¹⁵⁰.

المبحث الثاني: أنظمة ضمان الجودة وتطبيقها في قطاع البناء والتشييد.

لما صارت الجودة لها أهمية هادفة، وأولتها المؤسسات اهتماماً بالغاً والثورة التي أحدثتها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أصدرت المنظمة العالمية للتقييس إطار مرجعي يشمل شروط لوضع نظام إدارة الجودة إيجابياً ومؤهل داخل المؤسسة، لذلك سيتم معالجة هذا المبحث من خلال العناصر التالية: نشأة وتطور نظم ضمان الجودة وأهمية تطبيقها ودوافع الحصول عليها، النظام العالمي لإدارة الجودة الأيزو 9001، والعلاقة بين نظم ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: نشأة وتطور نظم ضمان الجودة وأهمية تطبيقها ودوافع الحصول عليها.

في هذا المطلب سيتم تناول نشأة نظم ضمان الجودة وتطورها، أهمية تطبيق نظم ضمان الجودة ودوافع الحصول عليها وفق ما يلي:

1. نشأة نظم ضمان الجودة.

قبل الشروع في نشأة نظم ضمان الجودة يتوجب علينا أن نتطرق إلى معرفة المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) * (International Standardization Organization)، هي عبارة عن إتحاد عالمي، يضم هيئات التقييس الوطنية في دول العالم، وتمارس عملها من خلال تشكيل لجان فنية (Technical Commission) (TC)*، لها الحق في إنشاء لجان فرعية، ومجموعات عمل من أعضائها الممثلين بهيئات التقييس في الدول المختلفة، وتقوم هذه اللجان بإعداد مسودات المواصفات العالمية، كما تتولى منظمة الأيزو مهمة تطوير المواصفات في كافة

¹⁵⁰ زياد سليمان محمد خالد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

المجالات، باستثناء المواصفات التقنية، للمنتجات الخاصة بالصناعة الكهربائية والهندسية والإلكترونية، التي تتولى مسؤوليتها منظمة أخرى، تأسست عام 1906، وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية¹⁵¹ (EIC). يعود أصل هذه التسمية إلى الكلمة الإغريقية ISOS التي تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاث الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس الأيزو، وهي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم تأسست سنة 1946 وياشرت عملها في بداية عام 1947، مقرها جنيف بسويسرا ويبلغ عدد أعضائها حاليا 167 عضواً كل عضو يمثل دولة واحدة¹⁵².

هدفها هو تعزيز تطوير التوحيد القياسي والأنشطة ذات الصلة في العالم بهدف تسهيل التبادل الدولي للسلع والخدمات، وتحسين إدارة العمليات التجارية، ودعم نشر أفضل الممارسات الاجتماعية والبيئية ولتنمية التعاون في مجالات النشاط الفكري والعلمي والتكنولوجي والاقتصادي¹⁵³.

إن نشوء مواصفات أنظمة الأيزو 9000، تعود إلى حاجة الصناعة العسكرية والنوية، خلال الحرب العالمية الثانية، بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات، في أداء عملها، مما جعل وزارة الدفاع البريطانية، تفرض نظاماً للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها، وبدأ العمل بما سمي بمواصفات الدفاع (Defence Standards) وهي إجراءات للجودة يجب الالتزام بها، من قبل المصممين والموردين للمعدات الحربية، والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات، وفي السبعينات تم إدماج مواصفات الدفاع هذه، فيما أطلق عليه بمواصفات الحلفاء للجودة (AQAP) والتي لا تزال مستخدمة، بواسطة حلف الناتو، للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة لدول الحلف، و نتيجة للفوائد التي حققتها اشتمت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة، يمكن استخدامه في مختلف الصناعات¹⁵⁴.

2. تطور نُظْم ضمان الجودة.

1.2 نبذة وجيزة عن تطور نُظْم ضمان الجودة.

تم إصدار المواصفة البريطانية (BS 5750) في عام 1979، خاصة بالصناعات غير الحربية، وتلبية للطلب العالمي، وفي عام 1987، تم إصدار المواصفة الدولية لنظم الجودة (ISO 9000)، وهي مطابقة تماما للمواصفة البريطانية (BS 5750) وأطلق عليها (BS 5750/ISO 9000)، إلا أنه تم تعديلها عام 1994 لتصبح (BS/EN/ISO 9000)، وذلك لإرجاعها إلى أصلها البريطاني (BS)، وإضافة البعد الأوروبي (EN)، وهناك أسماء محلية للمواصفة في العديد من الدول، ففي فرنسا تسمى (NFX 50)، وفي إسبانيا (UNE 66900)، وفي كندا (CSAZ 29)، وفي الولايات المتحدة الأمريكية (Q 90) وتبناها المعهد القومي الأمريكي للمواصفات (ANSI)، والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQS)¹⁵⁵ والشكل الآتي يوضح هذا التطور:

¹⁵¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso 14000 و iso 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 29.

¹⁵² <https://www.iso.org/fr/structure.html> (le 29/05/2022 à 23h 20m).

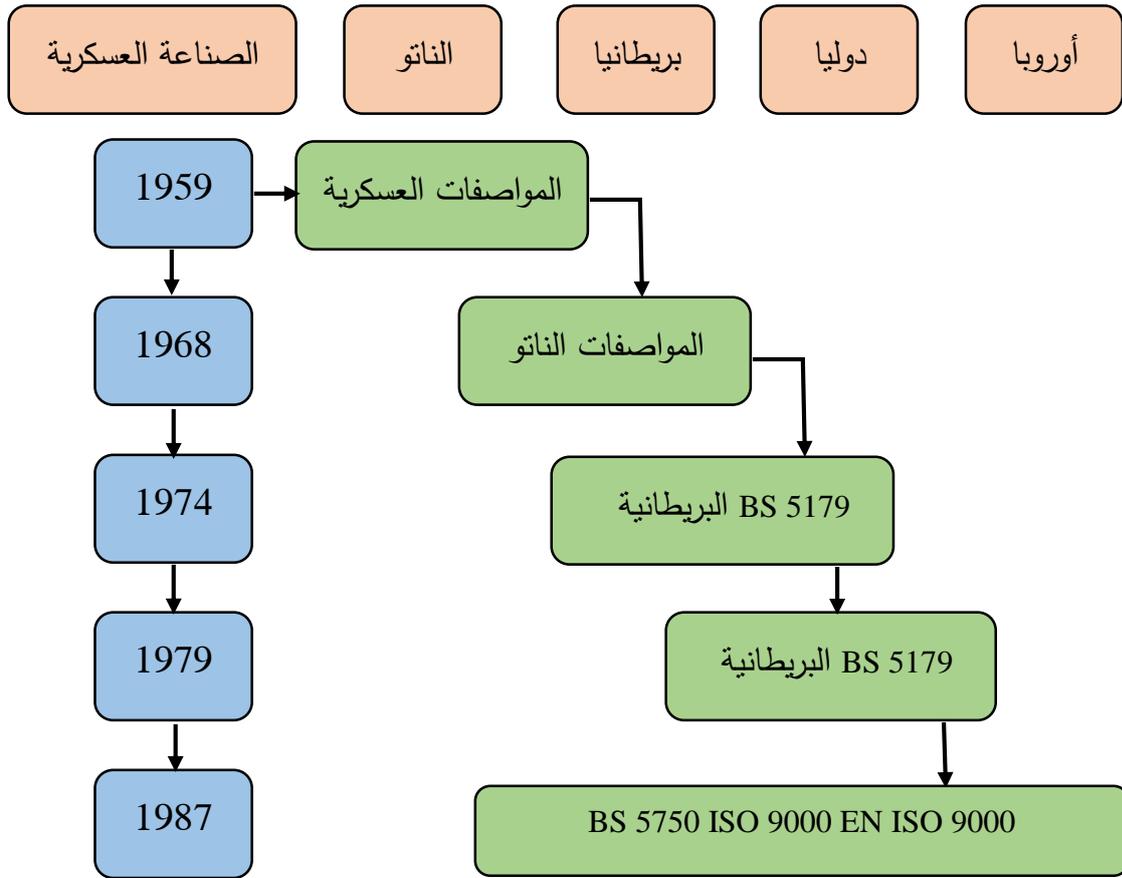
¹⁵³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

¹⁵⁴ فتحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

¹⁵⁵ المرجع نفسه، ص 185.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

شكل رقم (12): تطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000¹⁵⁶



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، " أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000 و ISO 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 34.

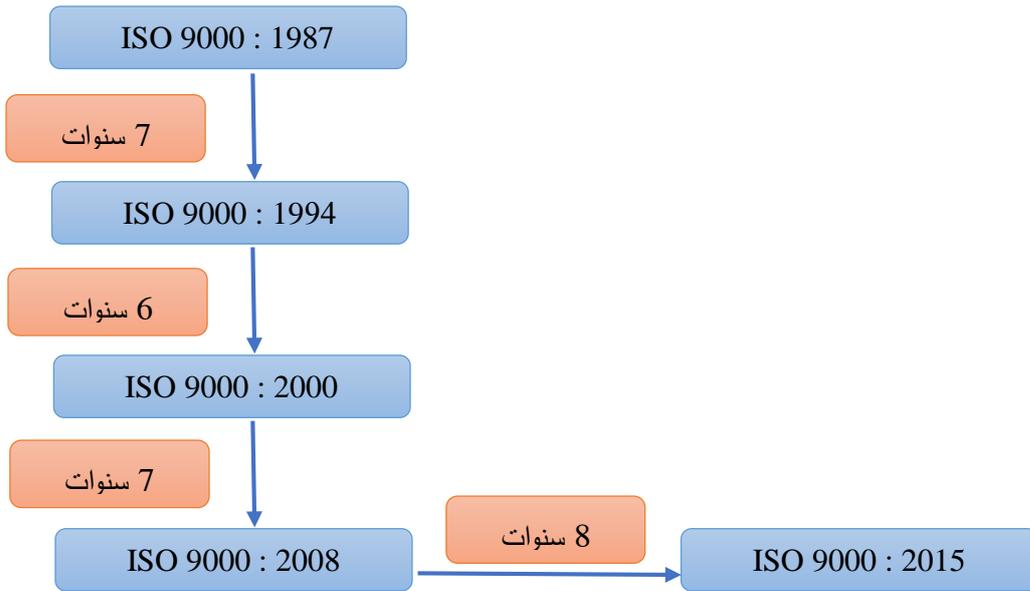
2.2 مراحل تطور نُظْمُ ضمان الجودة.

اعتادت المنظمة الدولية للتقييس على مراجعة المواصفات القياسية بشكل دوري كل ست إلى ثماني سنوات، وقد قامت هذه الأخيرة بإجراء تعديلات على هذه المواصفات أربع مرات على التوالي، الأولى في عام 1994، والثانية في عام 2000، ثم في عام 2008، وآخر تعديل في عام 2015، كما هو موضح في الشكل أدناه، الذي يوضح أهم المواصفات القياسية بترتيب زمني:

¹⁵⁶ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

شكل رقم (13): مراحل تطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000¹⁵⁷



المصدر: سليم لعقون، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018 ص 77.

وبناءً على هذا الشكل سيتم التطرق إلى تطور إصدارات نُظْم الجودة وتبيان علاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

3.2 تطور إصدارات نُظْم الجودة:

لقد تطورت متطلبات نظام إدارة الجودة منذ إنشائها لأول مرة سنة 1987 بعدة إصدارات آخرها إصدار سنة 2015، وتتمثل في خمسة إصدارات هي:

1. الإصدار الأول 1987:

خلال فترة 1986-1987 أصدرت اللجنة الفنية TC176 مجموعة من المواصفات كان أولها: الأيزو 8402 والخاصة بتعريف المصطلحات المرتبطة بالجودة، ثم تلا ذلك سلسلة من المواصفات الأيزو 9000، الأيزو 9001، الأيزو 9002، الأيزو 9003، الأيزو 9004 والخاصة بنظام الجودة وضمانها، وطبقاً لإجراءات نظام الأيزو 9000 يجب أن تتم مراجعة كل المواصفات، ثم يعاد التأكيد عليها كل أربع أو خمس سنوات على الأقل¹⁵⁸.

2. الإصدار الثاني 1994:

¹⁵⁷ سليم لعقون، مرجع سبق ذكره، ص 77.

¹⁵⁸ هرياجي حمزة، "أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزاي تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس/ سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020 ص 32.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

هذا الإصدار احتوى على أربعة معايير، حيث نطاق هذه معايير يشمل كافة مجالات الأنشطة للمؤسسة وتتمثل فيما يلي¹⁵⁹:

أ) مواصفة الأيزو 9001: هذا المعيار يغطي كافة أنشطة المؤسسة مثل التصميم، الإنتاج، التطوير والتركيب وكافة الأنشطة المساعدة

ب) مواصفة الأيزو 9002: هذا المعيار يغطي كل المؤسسات التي نشاطها يتركز على الإنتاج والتركيب والأنشطة المساعدة فقط

ج) مواصفة الأيزو 9003: هو متعلق بالمؤسسات التي يقتصر نشاطها على الفحص والاختبار النهائي. د) مواصفة الأيزو 9004: هو دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال للإدارة، وأكد على ضمان الجودة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية بدلاً من مجرد فحص المخرجات النهائية للمؤسسة.

3. الإصدار الثالث 2000:

هذا الإصدار جاء كتغيير جذري وجوهري لإصدارات السابقة حيث أدخل مفهوم السيورة أو العملية كما أنها تبنت مبادئ إدارة الجودة الشاملة كأساس لهذه المتطلبات، حيث تم اختصار المواصفات "الأيزو 9001، الأيزو 9002، الأيزو 9003" في المواصفة "الأيزو 9001" وتتمثل هذه المواصفات في¹⁶⁰:

أ) الأيزو 9000: تشمل التعريفات والمصطلحات.

ب) الأيزو 9001: تشمل متطلبات نظام إدارة الجودة.

ج) الأيزو 9004: إرشادات لتحسين الأداء.

ومن أهم التغييرات التي تمت في هذا الإصدار ما يلي¹⁶¹:

➤ تقليل عدد المعايير.

➤ متطلبات واضحة لتحقيق رضا العميل والتحسين المستمر؛

➤ مدخل يعتمد على إدارة العمليات؛

➤ هيكل منطقي بشكل أكبر؛

➤ أصبح أكثر سهولة من طرف منظمات الأعمال والمؤسسات الصغيرة؛

➤ التوجه إلى إرضاء الزبائن وكل الأطراف المعنية.

4. الإصدار الرابع 2008:

هذا التعديل تضمن تعديلات خاصة بمواصفة أيزو 2000/9001 لتحل محلها الأيزو 2008/9001، غير أنها لم تصدر متطلبات جديدة بل أعطت توضيحاً للمتطلبات التي نص عليها إصدار سنة 2000، وكذلك زيادة الانسجام مع معيار الإدارة البيئية الأيزو 14000 وتوضيح أكثر لمتطلبات الصادرة في الإصدار السابق¹⁶².

¹⁵⁹ مهدي السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

¹⁶⁰ هرباجي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

¹⁶¹ نجم العزاوي، "المدخل الإداري والمعلوماتي-نظم ومتطلبات وتطبيقات أيزو-"، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

5. الإصدار الخامس 2015:

هذا التعديل تضمن بعض التغييرات الهامة لكن ليست جوهرية وتتمثل التعديلات التي جاء بها الأيزو 2015/9001 فيما يلي¹⁶³:

(أ) إعادة هيكلة محتوى المواصفة؛

(ب) تبني المواصفة لمنهجية التفكير المبني على المخاطر "Risk based thinking"، وهو أسلوب لتحديد المخاطر والفرص التي قد تواجهها المؤسسة داخلياً أو خارجياً؛

(ت) بعض التغييرات كانت عبارة عن حذف بعض المتطلبات في الإصدار السابق، كان أشهرها حذف البنود الخاصة بدليل الجودة، وممثل الإدارة، والإجراءات الوقائية؛

(ث) تغيير مبادئ نظام إدارة الجودة، والجدول التالي يوضح هذه التغييرات:

الجدول رقم (04): التغييرات الحاصلة بين إصدار 2008 وإصدار 2015¹⁶⁴

مبادئ إدارة الجودة حسب الأيزو 9001 إصدار 2008	مبادئ إدارة الجودة حسب الأيزو 9001 إصدار 2015
التركيز على العميل.	التركيز على العميل.
مشاركة العاملين.	التزام العاملين وهو تقوية من مشاركتهم بالإضافة إلى التركيز على الكفاءات.
المقاربة بالعمليات + مدخل النظام في الإدارة.	المقاربة بالعمليات (النظام هو إدارة مجموعة من العمليات المترابطة).
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.	اتخاذ القرارات بناء على الأدلة (الحقائق الكاملة ليست دائماً متاحة في توقيت اتخاذ القرار).
التحسين المستمر.	التحسين (المنظمات الناجحة تركز على التحسين)
العلاقات ذات المصلحة المتبادلة مع الموردين.	إدارة العلاقات (أي تقوية العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة).

Source: Préparée par l'étudiante, selon: Luis Miguel Fonseca, José Pedro Domingues, (2017), "Listen to ISO 9001: 2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and improvement", Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, P 919.

¹⁶² هرياجي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

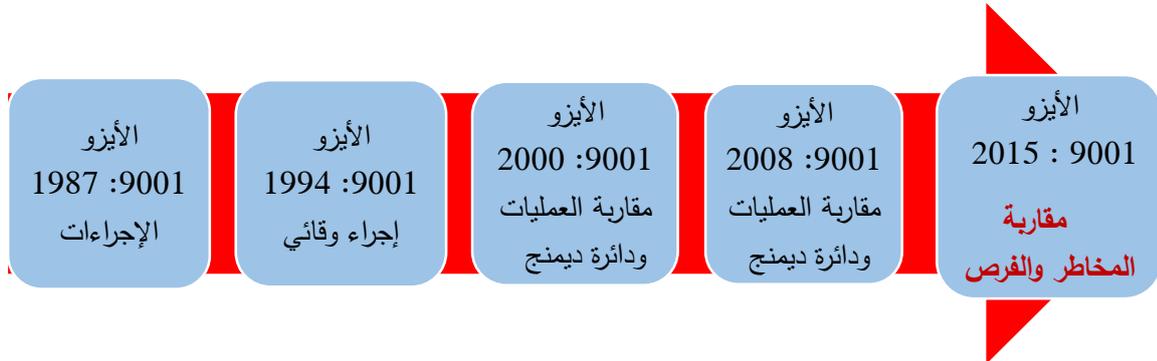
¹⁶³ المواصفات الدولية لنظام إدارة الجودة أيزو 2015/9001.

¹⁶⁴ Luis Miguel Fonseca, José Pedro Domingues, (2017), "Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and improvement", Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, P 919.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

شكل رقم (14): أهم التعديلات التي أجريت على مواصفات الأيزو إلى آخر مواصفة أيزو 9001 إصدار

2015¹⁶⁵



Source : Préparée par l'étudiante, selon : Audrey CLAIN, «SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE : LA NOUVELLE NORME ISO 9001 version 2015»

<https://www.qualireg.org/content/download/16418/225041/version/1/file/SMQ+LA+NOUVELLE+NORME+ISO+9001+V2015.pdf> (le 30/05/2022 à 08h 15m)

يتضح من الشكل أعلاه، أنه مع خلق المواصفة القياسية الأيزو تم التركيز على الإجراءات، بعد عام 1994، نفذت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي المراجعة الثانية، أي اتخاذ تدابير وقائية لمنع حدوث المشاكل، ثم في عام 2000، تم إجراء تغيير جوهري، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات العملاء ورضاهم، وذلك من خلال مواصفة الأيزو 2000/9001، والتركيز على نهج العملية ودورة ديمينج، كما لوحظ أيضاً، التركيز على تعزيز العنصر البشري والتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة¹⁶⁶.

فيما يتعلق بمواصفة الأيزو 2008/9001، فقد تم إجراء تعديلات بسيطة فقط ولم تأتي بأي جديد، أما مواصفة الأيزو 2015/9001، هي مواصفة تنطبق على جميع أنواع المؤسسات باختلافها، حيث تم التركيز على مقارنة العمليات ودائرة PDCA، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بمقارنة إدارة المخاطر، فكل عملية تقوم بها المؤسسة إلا وتوجب عليها تحديد وتقييم كل المخاطر مع دراسة كل الفرص المحاطة بها¹⁶⁷.

3. أهمية تطبيق نُظْم ضمان الجودة ودوافع الحصول عليها.

1.3 أهمية تطبيق نُظْم ضمان الجودة.

يمكن إيجاز أهمية استخدام المواصفات العالمية الأيزو 9000 بما يلي¹⁶⁸:

1. تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة وتحقيق ثقة عالية بسلعها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها؛
2. زيادة إنتاج العامل نتيجة المنهج النظامي للعمليات؛

¹⁶⁵ Audrey CLAIN, «SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE : LA NOUVELLE NORME ISO 9001 version 2015» <https://www.qualireg.org/content/download/16418/225041/version/1/file/SMQ+LA+NOUVELLE+NORME+ISO+9001+V2015.pdf> (le 30/05/2022 à 08h 15m)

¹⁶⁶ Jean Brillman, Jacques Hérard, (2006), «Les meilleures pratiques de management : dans le nouveau contexte économique mondial », 6^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, p. 318.

¹⁶⁷ ISO 9000:2015, Op.cit., p. vi.

¹⁶⁸ مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 243-245.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

3. تحديد النقص أو العجز أو الأخطاء أو النشاطات الغير المجدية، بما يساعد في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف التشغيلية؛
4. تقليل التباين في جودة الخدمات والسلع، وتحسينها باستمرار؛
5. تقليل تكلفة الجودة بسبب تقليل الفاقد والمنتجات الراجعة؛
6. إن البيانات المكتوبة الناتجة عن تسجيل وتصنيف وإدارة جميع القياسات في ظل إجراءات موثقة ومنطق عليها تساعد الإدارة في صنع القرار، وفي تحليل ضعف الجودة؛
7. توفير ميزة تنافسية قوية؛
8. تلبية طلب السوق أو ضغوطاته؛
9. تؤدي إلى زبائن أكثر رضا، وتسهل جذب زبائن جدد؛
10. تحسين سمعة الشركة وزيادة الثقة بمنتجاتها؛
11. توفر تقييما وتصنيفا أفضل للموردين بسبب وجود معايير تقييم واضحة ومحددة مما يوفر تكاليف فحص المدخلات؛
12. تقدم أسلوبا جديدا لإدارة المنظمات وتحسين وضعها التنافسي؛
13. التنظيم والتشغيل الداخلي للمنظمة طبقاً لآخر المواصفات؛
14. تساعد في تحديد المسؤوليات والقواعد التشغيلية على المستوى الإنتاجي وتقلل العشوائية في العمل؛
15. تقدم تعليمات مباشرة للجميع من خلال الإجراءات الموثقة بعناية، بما يساعد على وحدة الاتصال وتوزيعه بشكل مناسب وترسيخ الرقابة الفعالة على جميع الإجراءات، حتى عند تعيين العاملين أو نقلهم لمختلف الوظائف؛
16. توفير منهج نظمي لتدريب العاملين؛
17. تمكين الإدارة العليا من التركيز على الشؤون الهامة بدلا من التعامل مع المشاكل اليومية، التي يمكن أن تُسند إلى العاملين في المستويات الدنيا؛
18. زيادة إحساس العاملين بقضية الجودة لأنهم جميعا يصبحون أكثر إدراكاً لها؛
19. تحسين العلاقة بين مختلف الإدارات عن طريق إزالة الغموض في الواجبات والمسؤوليات المشتركة، بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، لأن جميع العلاقات محددة وموثقة بوضوح؛
20. تدعيم وتسهيل الصادرات حيثما وُجدت، فهي تساعد في التغلغل السريع في الأسواق الجديدة وخاصة الخارجية منها؛
21. إن الانتشار الواسع للمقاييس الدولية سيساعد الصناعة في حماية نفسها من المنافسة، حيث ستشكل مقاييس الأيزو 9000 حاجز أمام دخول الشركات الجديدة إلى السوق اعتماداً على السعر الرخيص.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

2.3 دوافع الحصول على نُظْم ضمان الجودة.

1.2.3 بالرغم من تفاوت دوافع الشركات للحصول على شهادة الأيزو 9000 من حيث ترتيبها في الأهمية من شركة لأخرى، ومن دولة لأخرى، إلا أنه يمكن إجمال هذه الدوافع من خلال عرض للنتائج التي انتهت إليها بعض الدراسات، ففي دراسة "بتل" التي أجراها على 1220 شركة في المملكة المتحدة، ممن حصلت على شهادة الأيزو 9000، وشملت جميع القطاعات، كانت الدوافع التسويقية لهذه الشركات للحصول على الشهادة - مرتبة حسب الأهمية- كما يلي¹⁶⁹:

- الطلب المتوقع من الزبائن لحصول الشركة على الشهادة؛
- زيادة تناسق واتساق العمليات؛
- المحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها؛
- تحسين جودة الخدمة؛
- تلبية ضغوط الزبائن وتعزيز رضاهم؛
- الرغبة في استخدام الأيزو 9000 كأداة ترويجية؛
- رفع كفاءة العمليات؛
- تحسين جودة المنتج؛
- تحقيق تخفيضات في التكلفة؛
- الربحية.

2.2.3 نُظْم ضمان الجودة في المشاريع الإنشائية: يُعد وصف المسؤولية الوظيفية المفصل والواضح مهمًا للتأكد من أن كل عضو من أعضاء فريق المشروع يفهم مسؤوليته من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يجب إجراء المراجعة الإدارية السنوية من قبل الإدارة العليا لضمان فعالية تنفيذ نظام إدارة الجودة. علاوة على ذلك، يعد توفر الموارد أمرًا مهمًا لعملية البناء السلس وتحتاج الإدارة العليا أيضًا إلى تخطيط الاستخدام الأمثل للموارد. يتطلب التخطيط الفعال من المنظمة التخطيط للموارد وأعمال البناء من خلال توفير برنامج العمل وبرنامج التكلفة وخطة جودة المشروع والعمالة والجدول الزمني للمواد والمصنع وبيان طريقة البناء وخطة الفحص والاختبار. وبالتالي، سيصبح المرجع الأساسي للتحكم في عملية البناء وعمليات المطابقة وقياس الأداء. فإن المبادئ التوجيهية لضمان الجودة في التخطيط هي¹⁷⁰:

- تأكد من أن جميع الأطراف المعنية بما في ذلك الاستشاريين والمقاولين من الباطن والموردين مدرجة في مهمة تخطيط الجودة للمشروع؛
- إنشاء وتحديد الغرض من نظام الجودة؛
- في الخطة، قلل من الجهد المطلوب لتعديل نسخ المستندات؛

¹⁶⁹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 245-246.

¹⁷⁰ Pravin P. Mane, Jalindar R. Patil, (2015), "Quality Management System at Construction Projects" Proceedings of the Civil Engineering PG Conference 2015, Held at MAEER's MIT, Pune-411038, 24-25 April 2015.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

- تكوين فريق تطوير نظام الجودة حتى يتمكن الفريق من وضع خطة فعالة؛
- التأكد من أن مهمة تخطيط الجودة تركز باستمرار على متطلبات العملاء.

المطلب الثاني: النظام العالمي لإدارة الجودة الأيزو 9001.

يتناول هذا المطلب مجموعة من التنظيمات الموضحة لنظام الأيزو، سياسة الجودة وفوائد هذا النظام، بالإضافة إلى مسؤولية الإدارة والإجراءات الموثقة، وأخيرا التعرف على دليل الجودة.

1. مواصفة نظام الأيزو 9001.

الأيزو 9001: هي مواصفة قياسية عالمية لأنظمة الجودة، تهدف لضمان الجودة في: التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب والخدمات، وهي المواصفة الأكثر شمولا، وتحتوي على عشرين عنصرا، وتقدم نموذجا لضمان الجودة للمنظمات، التي تخصص في التصميم، التطوير والإنتاج، وتركيب المنتجات أو الخدمات¹⁷¹. للحصول على شهادة الأيزو 9001 لصناعة البناء والتشييد، يجب استيفاء المتطلبات التالية التي يحددها المعيار¹⁷²:

1.1 مسؤولية الإدارة في صناعة البناء:

يجب أن تذكر المؤسسة فكرة واضحة عن سياسة الجودة للإدارة، كما يجب تحديد المسؤوليات والواجبات بشكل جيد على الموظفين الذين يشاركون في إدارة الجودة. ويجب أن تضمن الإدارة أيضا أنه من أجل التحقق من أنشطة الأداء، تتوفر الموارد والموظفون عند الحاجة. يجب أن يمنح مدير الجودة الحق والسلطة من قبل الإدارة العليا لطرح القرار الذي سيؤثر على جودة الخدمات التي يتم تنفيذها داخل المنظمة. ويتم ضمان استمرار ملاءمة وفعالية المنظمة من خلال إجراء مراجعة دورية لنظام الجودة للشركة.

2.1 نظام الجودة في صناعة البناء:

يجب توثيق نظام الجودة الذي يتم ممارسته والممارسة في المنظمة. وهذا يساعد في ضمان تنفيذ الخدمات بشكل صحيح ومتسق. كما يشمل توثيق نظام الجودة ما يلي:

- دليل السياسة؛
- دليل للإجراءات العامة؛
- دليل لإجراءات الإدارة؛
- دليل للإجراءات الفنية؛
- وثيقة أخرى تحدد تفاصيل الخدمات الموجزة التي لها تأثير في نظام الجودة.

¹⁷¹ فتيحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

¹⁷² <https://e3arabi.com/iso-هندسة/نظام-إدارة-الجودة-في-صناعة-البناء/> (le 05/06/2022 à 22h 15m).

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

3.1 مراجعة العقود في صناعة البناء:

هذا الشرط يجبر المؤسسة على وضع خطة مشروع. كما يجب أن يخضع ذلك لمراجعات دورية للمشروع تساعد في الحصول على خدمة تتوافق مع المتطلبات التعاقدية والإدارية والمالية الحالية للعميل. وهذا يساعد في أن تكون الخدمة متوافقة ومحددة وموثقة بوضوح. بينما يتم التخطيط المسبق للخدمة الذي يضمن الموارد الكافية والدعم.

4.1 التحكم في التصميم في صناعة البناء:

تشمل خدمات التصميم والأعمال الأخرى التي تقوم بها المؤسسة ما يلي:

- يتم تحديد الخدمات التي سيتم تقديمها جنباً إلى جنب مع تحديد المشتريات الأولية والمشورة بشأن العقد؛
- يتم تحديد الترتيبات الإدارية التعاقدية والمالية للمشروع؛
- لأداء والتحقق من صيانة الخدمات ويجب توفير إجراءات التشغيل.

تشمل المجالات الأخرى ذات الاهتمام ما يلي:

- تصميم الخدمة وتخطيط التطوير. حيث يجب أن يكون لكل مشروع خطة مشروع تحدد عدد الموظفين والأداء المسؤول لكل نشاط. يجب تحديد كل قرار رئيسي للمشروع؛
- يتم وضع علامة على جميع البيانات الداخلية والخارجية التي يتم أخذها في الاعتبار للمشروع الذي تم تطويره وتوثيقها كبيانات للمشروع. وحل الغموض والمتطلبات المتضاربة؛
- ستؤثر إجراءات العمل والوثائق في النموذج القياسي على إعداد مقترحات تنظيم المشروع؛
- سيقوم الموظفون المؤهلون وذوو الخبرة بتنفيذ عملية التحقق من تصميم الخدمة؛
- يجب تحديد أي تغيير في تصميم الخدمة وتوثيقه، كما يجب أن يخضع كل تغيير للمراجعة، ويتم قبولها فقط بعد التحقق الرسمي والموافقة.

5.1 مراقبة الوثائق في صناعة البناء:

يجب تقديم صيغة معتمدة لنظام الجودة والوثائق ذات الصلة، حيث سيتمكن هذا في:

- تحديد ومراقبة الخدمة من حيث الوضع؛
- سيتم الإصدار والرقابة من خلال الأشخاص المعتمدين؛
- قبل إصدار هذه المسألة، سيتم مراجعتها للتأكد من ملاءمتها؛
- يمكن أن تكون وثائق الجودة هذه قضايا وإتاحتها للموظفين الذين يشاركون في نظام إدارة الجودة، كما سنتم إزالة المستندات القديمة على الفور.

6.1 الشراء في صناعة البناء:

في الحالات اللازمة لمتطلبات العمل الخاصة، يجب على المؤسسة الاحتفاظ بسجل للمؤسسة المتخصصة، والأفراد الذين يمكن تعيينهم بناءً على القدرة على تقديم الخدمة المطلوبة، حيث يمكن أن تحتوي الوثائق المتعلقة بالمقاولين من الباطن على تفاصيل مثل هذه المؤسسات المتخصصة، كما ستشمل الوثيقة:

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

➤ نطاق العمل الذي سيتم القيام به؛

➤ معايير مستوى الأداء؛

➤ مراقبة الجودة المتوقعة من مقاولي الباطن المتخصصين.

7.1 المنتج الموفر للمشتري في صناعة البناء:

يجب تسجيل التفاصيل المتعلقة بالمعلومات المقدمة من العميل والوكلاء والاستشاريين من قبل المؤسسة، حيث يتضمن ذلك التعليمات والرسومات والمواصفات ومحاضر الاجتماعات والجدول الزمني وما إلى ذلك.

8.1 تحديد المنتج والتتبع في صناعة البناء:

يجب أن تحتفظ المؤسسة بنظام موحد لتحديد ومراجعة والتحكم في مستندات المشروع. ويجب تخزين مستندات المشروع بحيث يكون من السهل استرجاعها وإمكانية تتبعها.

9.1 تحكم العملية في صناعة البناء:

يجب على المؤسسة التأكد من أن الأنشطة التي تتوافق مع الجودة تتم بناءً على إجراءات العمل الموثوقة التي تنفذها المؤسسة. وبالنسبة للأنشطة الخاصة، يجب إجراء مراقبة مستمرة.

10.1 التفتيش والاختبار في صناعة البناء:

يتم التعامل مع هذا مع الوثائق التي يتم توفيرها من قبل المنظمات الأخرى. كما يجب التحقق من هذه المستندات وفقاً للمعلومات المقدمة من العميل، حيث يجب التحقق من العمل الذي تقوم به المؤسسة في مراحل محددة مسبقاً من المشروع.

11.1 التفتيش والقياس واختبار المعدات:

يجب إجراء فحص واختبار معدات القياس في حالة سليمة، كما يجب أن يتم ذلك بأقصى درجات الدقة لضمان الجودة في الخدمة.

12.1 حالة الفحص والاختبار في صناعة البناء:

يجب أن يتم فحص المستندات والخدمة المقدمة في كل مرحلة من مراحل المشروع.

13.1 مراقبة المنتجات غير المطابقة في صناعة البناء:

يجب تحديد تلك الأعمال غير المطابقة، ويجب منع تلك المستندات التي لا تتوافق مع المتطلبات المحددة.

14.1 الإجراءات تصحيحي في صناعة البناء:

أينما يتم تحديد النقص، يجب أن تكون هناك إجراءات معينة يجب أن تحافظ عليها المؤسسة لتصحيحها. ويجب أن تكون هناك وسيلة لمراجعة أي نوع من نظام "التغذية الراجعة" لعدم المطابقة في منظمة البناء.

15.1 المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم في صناعة البناء:

يجب معالجة المنتجات الصادرة بشكل صحيح، كما يجب ألا يظهروا أي فرصة لإحداث أي ضرر.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

16.1 سجلات الجودة في صناعة البناء:

يجب أن يكون لدى المؤسسة التخزين، معلومات المشروع التي ستشمل جميع سجلات جودة المشروع التي تهدف إلى تلبية متطلبات العميل. بالإضافة إلى سجلات إدارة نظام الجودة.

17.1 تدقيق نظام الجودة الداخلي في صناعة البناء:

تتم مراجعة جميع جوانب نظام الجودة في المؤسسة من خلال عمليات تدقيق داخلية دورية، بحيث سيُظهر هذا أن نظام الجودة يتم استخدامه بشكل فعال من قبل المؤسسة.

18.1 التمرين في صناعة البناء:

يجب على المؤسسة تحديد الحاجة إلى التدريب للأفراد الذين يعملون من أجل نظام عمل عالي الجودة. ومن المستحسن أن يقوم الموظفون المحترفون بالحد الأدنى من حضور التدريب من أجل التطوير المهني المستمر الذي تقدمه المؤسسة، كما يجب تسجيل تفاصيل مؤهلات الموظفين وتدريبهم وخبراتهم.

19.1 الخدمة في صناعة البناء:

يجب توثيق جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعميل.

20.1 التقنيات الإحصائية في صناعة البناء:

يمكن تنفيذ تقنيات العينات العشوائية لمراقبة الجودة ومراقبة الأنشطة، كما يمكن تحديد مستوى الجودة في وقت مبكر من خلال تكرار أخذ العينات.

2. سياسة الجودة وفوائد نظام الأيزو 9001.

يُعد اعتماد نظام إدارة الجودة قرارًا استراتيجيًا للمؤسسة يمكن أن يساعدها في تحسين أدائها العام وتوفير أساس متين للمبادرات لضمان استدامتها، حيث يتحقق ذلك بانتهاج سياسة الجودة.

1.2 سياسة الجودة Quality Policy:

سياسة الجودة أو بيان الجودة (Quality Policy) هي واحدة من أول الأشياء التي يجب القيام بها عند تنفيذ نظام إدارة الجودة باستخدام متطلبات المواصفات والمعايير الدولية أيزو 9001، والمعنى يكمن في القيام بإرسال رسالة إلى العملاء، عن مدى فاعلية نظام جودة إدارة المؤسسة¹⁷³.

في الأساس تنفيذ سياسة الجودة قد تبدو عملية بسيطة جدا، ولكن عند التأكد من السياسة التي وُضعت في النظام الإداري ليست مفعلة ولا تنفذ بشكل صحيح وإنما حبر على ورق، هنا تكمن المشكلة وسوف تكون المهمة شاقة. ولكن إذا كانت مفعلة وتُطبق بنظام ويلتزم بها جميع الموظفين فهي بالفعل سوف تساعد النظام الإداري على النجاح. أيضا يعتبر تفعيل وتنفيذ سياسة الجودة مهمة شاقة.

¹⁷³ <https://engineermind.com/ملف-في-سياسة-الجودة-company-profile-الثاني-الجزء-29/04/2022> (le 29/04/2022 à 19h 30m).

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

2.2 الأخطاء الشائعة في كتابة سياسة الجودة:

من أكثر الأخطاء انتشارا هو الخلط بين سياسة الجودة Quality Policy وبيان المهمة Mission Statement وبيان الرؤية Vision Statement والتعريف المبسط عن الفرق بينهم هو كالآتي¹⁷⁴:

➤ **بيان الرؤية:** يحدد ما تريد المؤسسة أن تكون عليه، ويحدد أيضا الهوية المستقبلية للمؤسسات، وغالبا تأتي الرؤية من مصدر إلهام، وهو رؤية كيف يمكن للمؤسسة أن تتطور مع مرور الوقت وكيف ستصبح؛

➤ **بيان المهمة** هو تعريف الغرض من وجود نشاط المؤسسة وقد يصف سبب وجود أعمالها في الأسواق وما تحاول هذه المؤسسات تحقيقه، بعبارة بسيطة ما هي مهمة المؤسسة في الحياة العملية؛

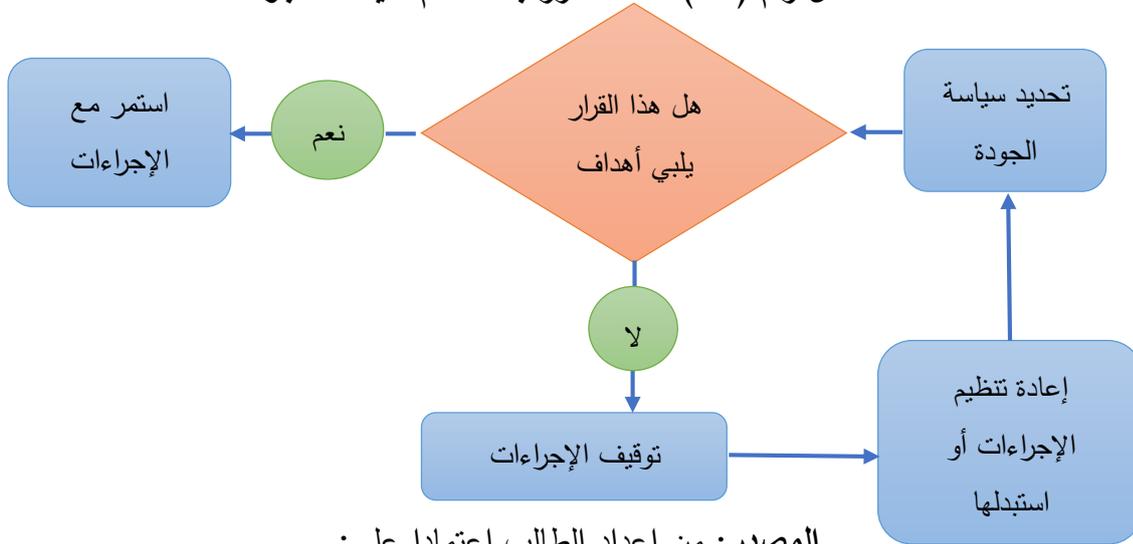
➤ **سياسة الجودة** هي بيان يعبر عن نية فريق الإدارة العليا فيما يتعلق بالجودة.

ماهي الأشياء التي يجب التفكير بها عند إنشاء سياسة الجودة للمؤسسة؟

إن سياسة الجودة ينبغي أن تصدر من مؤسسة منظمة إداريا باعتبار أن هذه السياسة سوف تعكس أهداف هذه المنظمة الإدارية كعامل تصفيه لاتخاذ القرارات المناسبة للأعمال وهي جميعها تتمحور حول تقديم خدمات عالية الجودة مع التحسين المستمر للعمليات والإنتاجيات التي تقوم بها...

ومن ثم يكون للمدير مراقب الجودة المتابعة والنظر في الكيفية التي يتم بها استخدام الموارد الإنتاجية ويسأل عن الوفاء والالتزام بخدمات عالية للجودة مع عملية التحسين الداخلي للإدارة؟ وفي حالة أن السياسة لا تطبق بشكل سليم وصحيح يتوجب عليه وقف جميع العمليات وعدم الاستمرار في المشروع وإيجاد حلول أخرى أفضل، تحقق أهداف المؤسسة في إدارة سياسة الجودة الإنتاجية والإدارية مجتمعين كما هو واضح بمخطط التالي¹⁷⁵:

الشكل رقم (15) اتخاذ القرار باستخدام سياسة الجودة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

<https://engineermind.com/الجزء-الثاني-company-profile-سياسة-الجودة-في-ملف/>

(Le 29/04/2022 à 19H 30M).

¹⁷⁴ <https://engineermind.com/الجزء-الثاني-company-profile-سياسة-الجودة-في-ملف/>, Op.cit.

¹⁷⁵ Ibid.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

3.2 فوائد نظام الأيزو 9001

من خلال تنفيذ نظام إدارة الجودة بناءً على هذه المواصفة القياسية الدولية، فإن الفوائد المحتملة للمؤسسة هي:

1. القدرة على تقديم المنتجات والخدمات باستمرار التي تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها؛

2. فرص أكبر لتحسين رضا العملاء؛

3. النظر في المخاطر والفرص المرتبطة بسياق المنظمة وأهدافها؛

4. القدرة على إثبات التوافق مع المتطلبات المحددة لنظام إدارة الجودة.

يمكن استخدام هذه المواصفة القياسية الدولية من قبل المنظمة داخلياً ومن قبل أطراف خارجية.

تستخدم هذه المواصفة القياسية الدولية نهج العملية، والذي يتضمن دورة (PDCA) Plan-Do-Check-Act والنهج القائم على المخاطر.

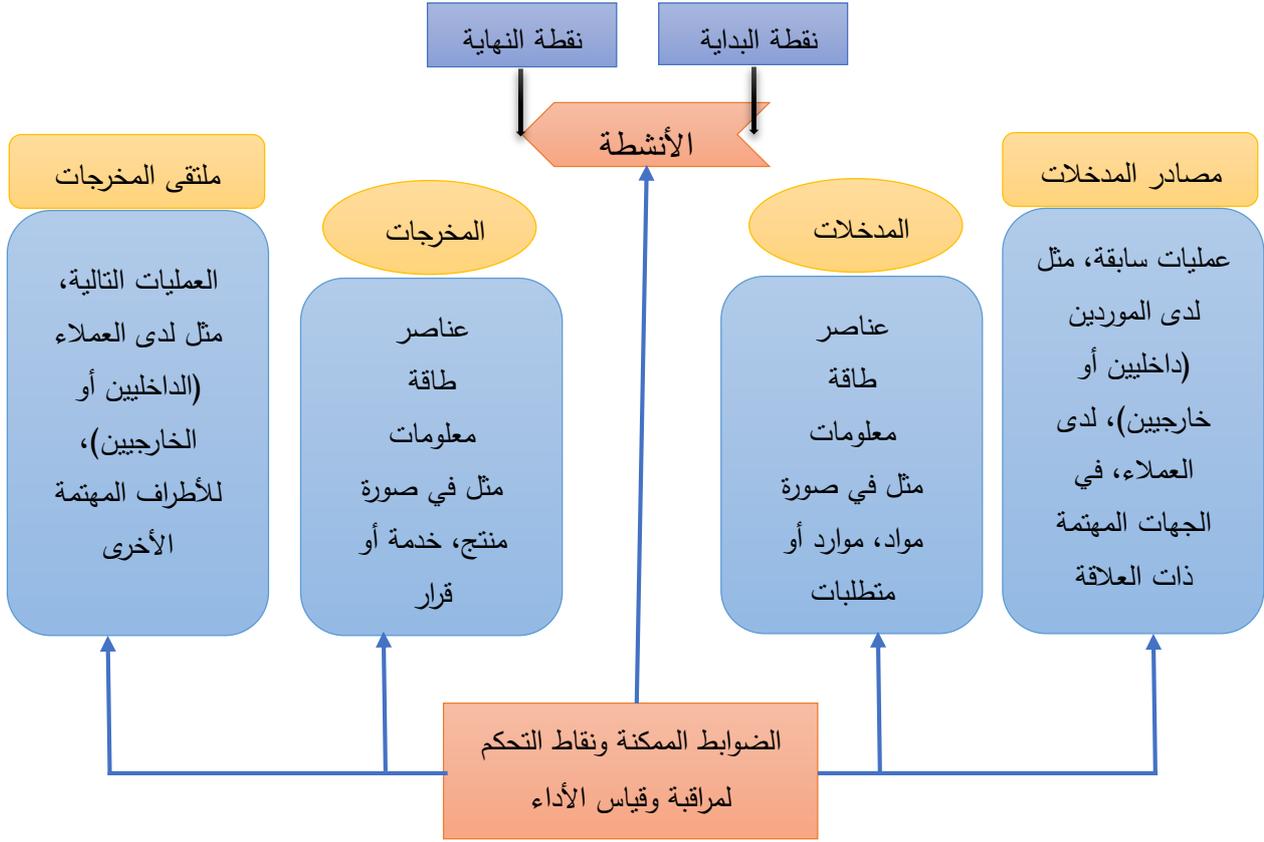
يسمح نهج العملية للمؤسسة بتخطيط عملياتها وتفاعلاتها، كما تساعد دورة PDCA المنظمة على ضمان تزويد عملياتها بالموارد الكافية وإدارتها بشكل مناسب وأن فرص التحسين قد يتم تحديدها وتنفيذها. يسمح النهج القائم على المخاطر للمؤسسة بتحديد العوامل التي من المحتمل أن تتسبب في انحراف عملياتها ونظام إدارة الجودة الخاص بها عن النتائج المتوقعة، وإنشاء رقابة وقائية من أجل الحد من الآثار السلبية.

في بيئة ديناميكية ومعقدة بشكل متزايد، فإن تلبية المتطلبات باستمرار ومراعاة الاحتياجات والتوقعات المستقبلية يمثل تحدياً للمنظمات. ولتحقيق هذا الهدف، قد تجد المنظمة أنه من الضروري اعتماد أشكال مختلفة من التحسين بالإضافة إلى التصحيح والتحسين المستمر، مثل التغيير الجزئي والابتكار وإعادة التنظيم.

الشكل رقم (16) هو تمثيل تخطيطي لأي عملية ويظهر التفاعل بين عناصرها، نقاط المراقبة والقياس الضرورية للتحكم، الخاصة بكل عملية وستختلف وفقاً للمخاطر المرتبطة بها.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (16) تمثيل تخطيطي لعناصر العملية



Source : Préparée par l'étudiante, selon : AFNOR, « ISO 9001 version 2015 : Systèmes de management de la qualité – Exigences », p 08.

[https://www.sico.net/upload/ISO9001%20version%202015\(1\).pdf](https://www.sico.net/upload/ISO9001%20version%202015(1).pdf) (le 23/04/2022 à 13h 15m).

3. مسؤولية الإدارة والإجراءات الموثقة ودليل الجودة.

1.3 مسؤولية الإدارة في نظام الأيزو 9001.

توسعاً على ما ذكرناه سابقاً، المنظمة الدولية للمواصفات حددت العديد من المسؤوليات والمهام التي توكل إلى الإدارة العليا؛ لتحقيق الهدف العام لدى المنظمة وإعطاء القوة لنظام إدارة الجودة وهي تتمثل فيما يلي¹⁷⁶:

1.1.3 التزام الإدارة: يتوجب على المنظمة الالتزام بتنفيذ متطلبات مواصفة الأيزو (9001). والتزام الإدارة العليا يجب أن يثبت بدليل وبرهان يدل على التزامها. ويتم إيجاد التزام الإدارة العليا عن طريق:

- عقد اجتماعات المراجعة المنتظمة؛
- وجود سياسة للجودة؛
- تحديد أهداف للجودة؛
- توفر الموارد اللازمة لتحقيق عملية الجودة؛

¹⁷⁶ولاء عضيبات، "مسؤولية الإدارة في نظام إدارة الجودة"، أي عربي، 2020.

<https://e3arabi.com/money-and-business/مسؤولية-الإدارة-في-نظام-إدارة-الجودة/> (le 26/08/2022 à 19h 10m).

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

➤ التأكيد من أن جميع العاملين على فهم ومعرفة تامة بأهمية تحقيق ما يحتاجه العميل.

2.1.3 التركيز على العميل: عندما يكون للمنظمة فهم ودراية تامة بما يحتاجه العميل فسوف تحقق النجاح، عندما تقوم بتحويل كل ما يحتاجه العميل إلى متطلبات رئيسية يجب تحقيقها. والمواصفة تتطلب من الإدارة العليا أن يكون لها دور رئيسي في عملية الاهتمام بالعميل، كذلك التأكيد من أن المتطلبات قد تم تحديدها وتحقيقها.

3.1.3 سياسة الجودة: إضافة إلى ما ذكرناه سابقاً، سياسة الجودة هي إحدى الوسائل لقيادة المنظمة لتحسين الأداء، كما يوجد مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في سياسة الجودة وهي:

➤ أن يكون هناك توافق بين النشاط والهدف في المنظمة؛

➤ توضيح أهمية الالتزام لمتطلبات نظام إدارة الجودة؛

➤ هي وسيلة ليتم تحديد إطار أهداف الجودة؛

➤ توصيل سياسة الجودة للموظفين والتأكد من أنه تم الفهم الكامل لها؛

➤ أن تتم مراجعة سياسة الجودة بشكل دوري للتأكد من أنها ما زالت مناسبة.

4.1.3 التخطيط: على الإدارة العليا أن تقوم بتحديد أهداف الجودة؛ لأنه سوف يؤدي إلى عملية التحسين للأداء. ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس، محددة، واقعية وقابلة للتطبيق ومقترنة بفترة زمنية محددة. ويجب التأكيد من أن أهداف الجودة أعدت لكل الوظائف والمستويات الإدارية، كما يجب أن تتوفر الإجراءات التي توفر وسيلة لمتابعة الأهداف ومدى تحقيقها، القدرة على توفير الموارد الواجب أن تتوفر؛ حتى يتم تحقيق الأهداف.

5.1.3 المسؤولية والصلاحيات: على المنظمة أن تحدد المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة لجميع المستويات والوظائف، كما يجب عليها أن يكون التوضيح للتداخل بين الإدارات المختلفة، كذلك وجود لجنة لحل المشاكل التي قد تحدث أو تتعارض مع سير العمليات ويجب أن يتم نشر الوعي داخل المنظمة.

6.1.3 الاتصال: يتطلب من الإدارة القيام بتوفير كل وسائل الاتصال المناسبة والفعالة في المنظمة؛ لأنه عندما يوجد سهوله لعملية الاتصال داخل المنظمة، سوف تساهم في عملية تحسين الأداء للمنظمة.

2.3 الإجراءات الموثقة في نظام الأيزو 9001.

1.2.3 وثائق نظام إدارة الجودة:

اعتاد العاملين أو المسؤولين على نظام إدارة الجودة تقسيم الوثائق إلى شكل هرمي يبدأ بقمة الهرم إلى القاعدة؛ فتجد سياسية الجودة على القمة، ثم دليل الجودة، الإجراءات، تعليمات التشغيل، وأخيراً السجلات¹⁷⁷.

المستوى الأول: وثائق تم تحديدها في المواصفة بغرض تأسيس نظام إدارة الجودة، وعددها 4 وثائق وهي:

1. المجال.

2. وثائق تدعم تشغيل عمليات المؤسسة وتنفيذها.

3. سياسة الجودة.

¹⁷⁷ إدارة الجودة (مدونة عربية خاصة بإدارة الجودة ونظام إدارة الجودة QMS مقال بتاريخ 2018/02/03)

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

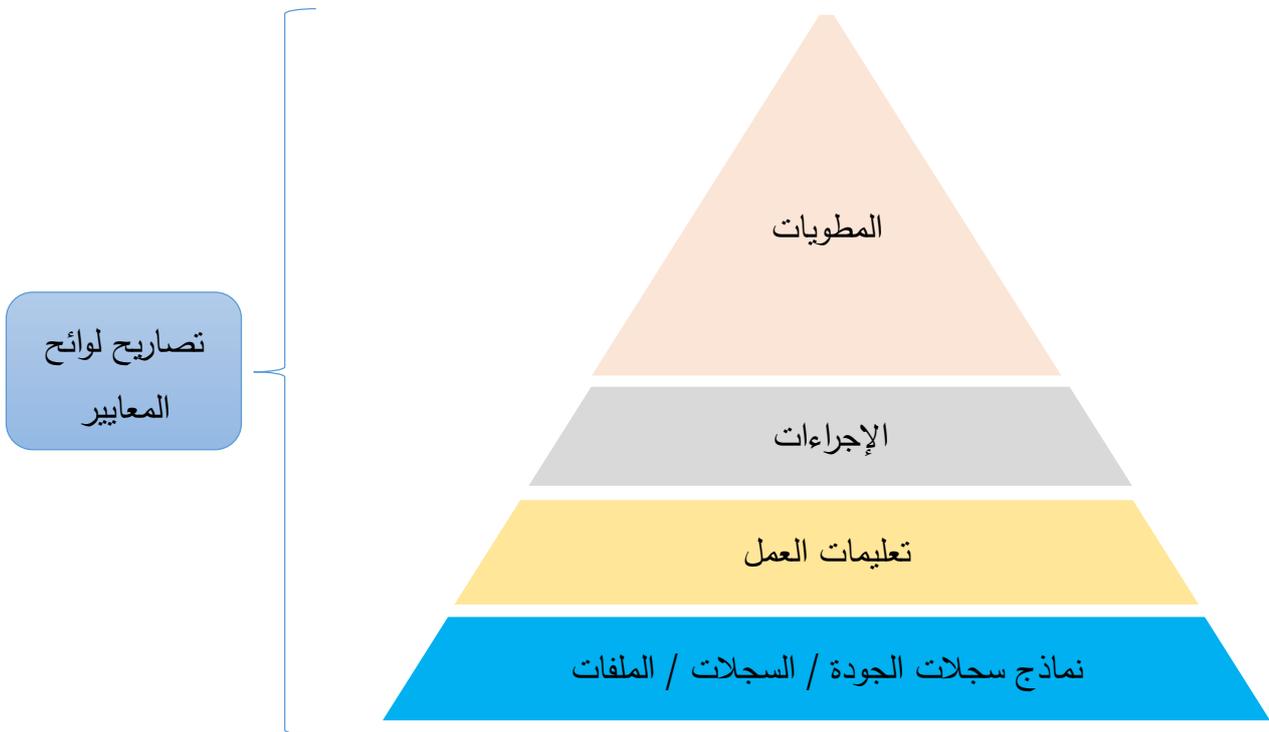
4. أهداف الجودة.

المستوى الثاني: وثائق يتم تحديدها من قبل المؤسسة بهدف ضمان فاعلية العمليات داخل المؤسسة، ويختلف عددها بناء على حجم المؤسسة، والأنشطة التي تمارسها، ومدى كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

المستوى الثالث: وثائق تم تحديدها من قبل المواصفة كدليل على فاعلية النظام ومطابقته لمتطلبات المواصفة وعددها 21 وثيقة. (25 وثيقة هي الحد الأدنى لبناء نظام لإدارة الجودة وفقاً لمواصفة الأيزو 9001:2015)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17): التسلسل الهرمي للوثائق



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: إدارة الجودة (مدونة عربية خاصة بإدارة الجودة ونظام إدارة الجودة

QMS مقال بتاريخ 2018/02/03)

http://qualityarab.blogspot.com/2018/02/blog-post_3.html (le 26/08/2022 à 10h 30m).

2.2.3 الإجراءات الخاصة بنظام إدارة الجودة:

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

الإجراء الأول: تقييم الإدارة، هدفه ضمان مراقبة ومتابعة نظام إدارة الجودة، وهو تحت مسؤولية ممثل إدارة الجودة، ومسير من طرف فريق تقييم الإدارة¹⁷⁸.

الإجراء الثاني: مراقبة الوثائق والمعلومات، هدفه ضمان المراقبة الفعالة على الوثائق والمعلومات، وهو تحت مسؤولية ممثل إدارة الجودة، ويُكلف به جميع مسؤولي القطاعات.

الإجراء الثالث: مراقبة سجلات الجودة، هدفه ضمان رقابة فعالة وتحكم بالسجلات والمعلومات ضمن نظام الجودة، وهو تحت مسؤولية رؤساء القطاعات ويُكلف به جميع الموظفين المعنيين.

الإجراء الرابع: حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية وهدفه معالجة الثغرات ضمن النظام واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة، وهو تحت مسؤولية ممثل إدارة الجودة ويُكلف به جميع مسؤولي القطاعات.

الإجراء الخامس: التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة، هدفه ضمان تقييم وأداء فعال لأنظمة الجودة من خلال التدقيق الداخلي، وهو تحت مسؤولية ممثل إدارة الجودة ويُكلف به ممثل إدارة الجودة ومدققي نظام الجودة الداخليين وجميع مسؤولي القطاعات.

الإجراء السادس: مراقبة حالات عدم المطابقة، هدفه ضمان المراقبة الفعالة لحالات عدم المطابقة، وهو تحت مسؤولية ممثل إدارة الجودة ويُكلف به جميع مسؤولي القطاعات.

3.3 دليل الجودة لنظام الأيزو 9001.

1.3.3 إنشاء دليل الجودة:

تم إنشاء دليل الجودة ليغطي كافة الأنشطة الموجودة بالمؤسسة ويعطى عملائها صورة عن الضوابط الموضوعية لضمان جودة تادية الخدمات المقدمة وتزويدهم بنبذة مختصرة عن نظام إدارة الجودة بالمؤسسة وأسلوب تحقيق متطلبات المواصفات القياسية العالمية لجودة الأيزو 9001.

ويحدد دليل الجودة المهام والمسئوليات والسلطات للإدارة العليا للشركة وكذا تشكيل مهام اللجان التخصصية التي يؤثر عملها على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ويحدد هذا الدليل سياسات وأهداف المؤسسة لتحقيق رضا عملائها لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتم الإشارة والتأكيد في هذا الدليل على الآتي¹⁷⁹:

➤ التزام الإدارة العليا للشركة وجميع العاملين بها بجودة الخدمات المؤداة لعملائها وذلك من خلال قياس وتحليل جميع الأنشطة المؤثرة على جودة تادية الخدمة وكذلك تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية الناتجة عن عمليات التقييم والمراجعة بطريقة فعالة؛

➤ الالتزام بالتقييم الدوري لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة لضمان فاعليته وكفاءته واستمراره لتحقيق متطلبات العملاء؛

➤ التحسين والتطوير المستمر لجودة الخدمات المؤداة لعملاء الشركة.

¹⁷⁸ نظام إدارة الجودة، "الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة"، جامعة المجمعة، كلية العلوم بالزلفي، السعودية، الإصدار الأول، 2015، ص 08-22.

¹⁷⁹ <http://mokawalat.eamaraldelta.com/products/view/23> (le 29/04/2022 à 15H 20M).

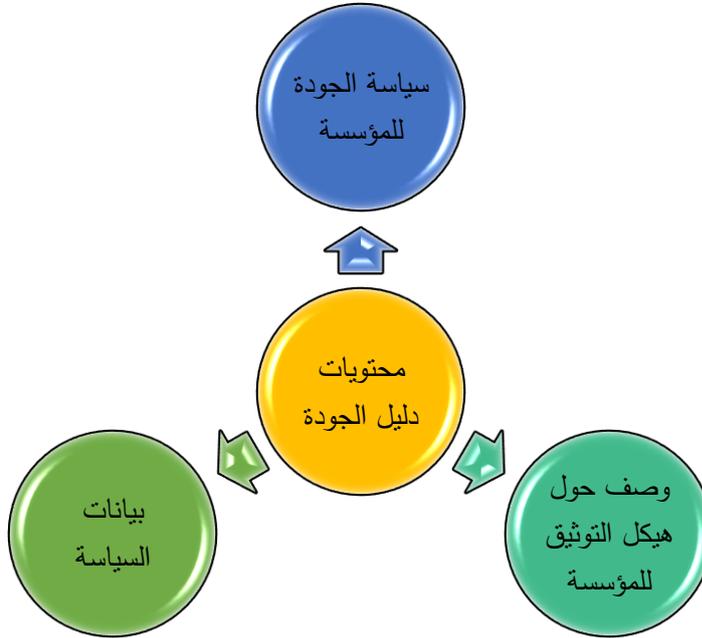
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

2.3.3 كيفية إعداد دليل الجودة:

يجب أن يحتوي دليل الجودة الذي تم إنشاؤه بواسطة المؤسسة على ما يلي¹⁸⁰:

- نطاق نظام إدارة الجودة، مع التفاصيل والتبرير والاستثناءات.
- الإجراءات الموثقة الموضوعية لنظام إدارة الجودة مع الإشارة إليها. في العادة لا يوجد سوى ستة إجراءات موثقة مطلوبة وفقاً لمعيار الأيزو 9001 (مراقبة المستندات، مراقبة السجلات، التدقيق الداخلي، مراقبة المنتجات غير المطابقة، الإجراءات التصحيحية وإجراءات احتياطية).
- وصف للتفاعل بين عمليات نظام إدارة الجودة. يمكن أن يكون المخطط الانسيابي مفيداً في تحديد جميع العمليات في المؤسسة باستخدام أسهم توضح الاتصالات.

الشكل رقم (18) يمثل مخطط انسيابي يساعد على فهم التفاعلات بين العمليات داخل المنظمات¹⁸¹



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على:

<https://ar.weblogographic.com/how-prepare-quality-manual> (le 29/04/2022 à 15H 45M).

3.3.3 محتوى دليل الجودة:

- فيما يتعلق بمحتوى دليل الجودة، يمكن تصنيفه إلى أقسام التالية¹⁸²:
- سياسة الجودة للمؤسسة والتي تشير إلى التزام المؤسسة بالحفاظ على الجودة؛
 - وصف مفصل حول هيكل وثائق المؤسسة؛
 - بيانات السياسة التي تعبر عن نية الإدارة للامتثال لمتطلبات الأيزو 9000.

¹⁸⁰ <http://mokawalat.eamaraldelta.com/products/view/23>. Op.cit.

¹⁸¹ <https://ar.weblogographic.com/how-prepare-quality-manual> (le 29/04/2022 à 15H 45M).

¹⁸² Ibid.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

يجب أن تغطي السياسات جميع مجالات معيار الأيزو ويجب أن تكون قابلة للتتبع عليها، كما يجب أن تشمل هذه السياسات:

- الطرق المتوقعة للإدارة لتعمل في عمليات المنظمة؛
- الجهات المسؤولة لتنفيذ هذه التوقعات (من حيث الوظيفة أو المسمى الوظيفي)؛
- المجالات التي تطبق فيها السياسات داخل المنظمة؛
- مستويات الترابط الموجودة بين الوظائف والعمليات؛
- تعيين واحد أو أكثر من ممثلي الإدارة للجودة في المنظمة؛
- وصف حول التسلسل الهرمي للمؤسسة عادة في شكل مخطط هيكلي، المستوى الأعلى للمؤسسة،... الخ.

المطلب الثالث: العلاقة بين نُظْم ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

يُعرف الأيزو 9000 إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفرادها بهدف الوصول إلى نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق الفوائد لجميع أفراد المؤسسة والمجتمع على حد سواء، في حين أن الأيزو 9000 هو نظام لضمان الجودة يجب على المُنتِج الالتزام به أمام الزبون، كما أنه القاعدة التي تستند عليها المنظمة للمحافظة عليها في مقامها ومنعها من الانحدار والسقوط ودفعها إلى الأمام. وعلى ضوء هذا التداخل استعراضنا في هذا المطلب كل من تضمين مبادئ الجودة ضمن نظام الجودة الأيزو 9001، متطلبات نُظْم ضمان الجودة في قطاع البناء والتشييد، وضمان الجودة في مؤسسات البناء والتشييد ضمن إطار النظام العالمي لإدارة الجودة.

1. تضمين مبادئ الجودة ضمن النظام العالمي لإدارة الجودة الأيزو 9001.

تستند المواصفة القياسية الدولية الأيزو 9001 إلى مبادئ إدارة الجودة الموضحة في الأيزو 9000، حيث تتضمن الأوصاف بيانًا لكل مبدأ، ويعد هذا المبدأ مهمًا للمنظمة، بحيث يكون له فوائد مرتبطة به وإجراءات نموذجية خاصة به لتحسين أداء المنظمة، وسيتم التطرق إلى مبادئ نظام إدارة الجودة التي تتمثل فيما يلي¹⁸³:

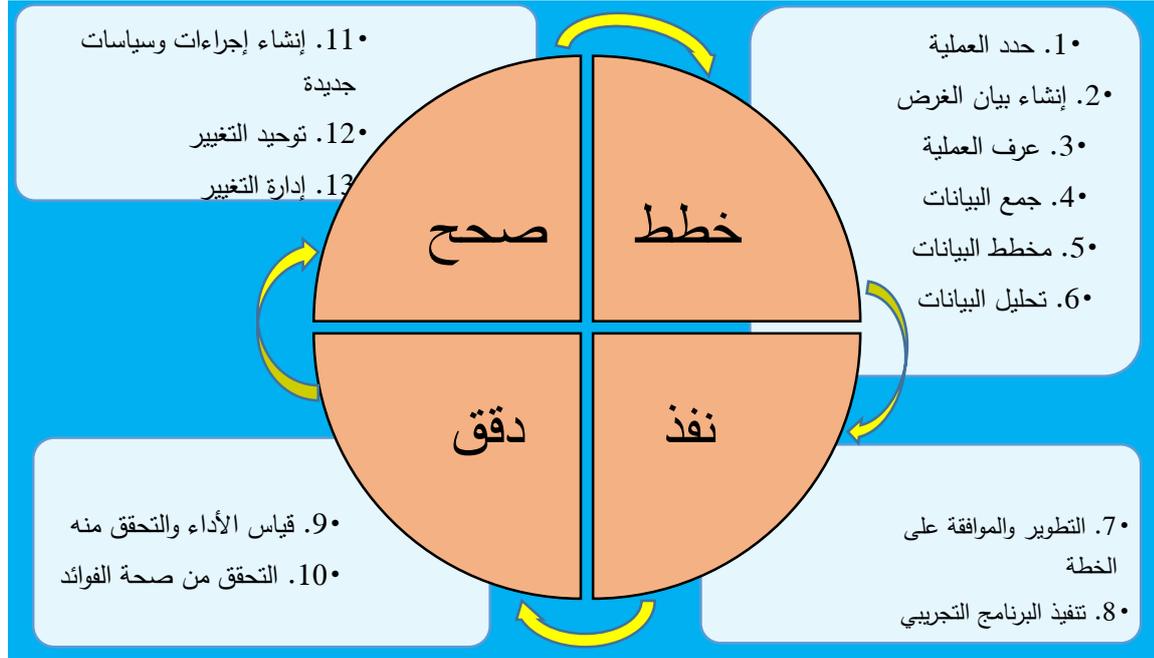
- **عمل توجيه للزبائن:** الهدف الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي لتحقيق توقعاتهم.
- **القيادة:** يجب أن تُوفر القيادة على جميع مستويات الغرض والتوجيه، ومحاولة خلق وتهيئة الظروف التي من شأنها تحقيق أهداف إدارة الجودة، كما يجب أن تُظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها بكل الاحترام تجاه نظام إدارة الجودة.
- **مشاركة الموظفين:** تؤدي مشاركة الموظفين على جميع المستويات إلى تحسين قدرة المؤسسة على خلق وتقديم القيمة من خلال احترام واشتراك الجميع والاعتراف بمساهماتهم لتحقيق أهداف إدارة الجودة.

¹⁸³ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr> (le 23/04/2022 à 13h15 m).

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

- **نهج العملية:** حتى تحقق المؤسسة أهداف إدارة الجودة بفعالية وكفاءة، لا بد أن تتبع منهج العمليات، من خلال فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك.
- **التحسين:** إن التحسين ضروري جداً للمؤسسة للمحافظة على مستويات الأداء الحالية، للتفاعل مع الظروف المتغيرة داخلياً وخارجياً ولخلق فرص جديدة.
- **صنع القرار على أساس الأدلة:** إن القرارات الفاعلة هي تلك القرارات المستندة على تحليل البيانات والمعلومات، وليس على التخمين.
- **إدارة العلاقات مع الأطراف المهمة:** حيث تقوم المؤسسة بإدارة علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة مثل مع الموردين، الشركاء، البنوك... إلخ، لتحسين أدائها.
- 2. **متطلبات نظم ضمان الجودة في قطاع البناء والتشييد.**
- تعزز المواصفة القياسية الدولية الأيزو 9001 اعتماد نهج العملية عند تطوير وتنفيذ وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة، من أجل زيادة رضا العملاء من خلال الامتثال لمتطلباتهم، ويتم تضمين المتطلبات المحددة التي تعتبر ضرورية لاعتماد نهج العملية في 4/4؛
- يساهم فهم عمليات التفاعل والتحكم فيها كنظام في فعالية وكفاءة المنظمة من خلال تحقيق النتائج المخطط لها. يسمح هذا النهج للمؤسسة بالتحكم في التفاعلات والاعتماد المتبادل بين عمليات النظام بحيث يمكن تحسين الأداء العام للمنظمة؛
- يعتمد نهج العملية على التحديد المنهجي للعمليات وإدارتها وتفاعلاتها من أجل تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لسياسة الجودة الخاصة بالمنظمة والتوجه الاستراتيجي. يمكن تحقيق إدارة العمليات والنظام ككل من خلال تطبيق دورة (PDCA)، من خلال التكامل العالمي لنهج قائم على المخاطر يهدف إلى الاستفادة من الفرص والمنع والحد من النتائج غير المرغوب فيها.

الشكل رقم (19) يمثل مخطط PDCA



Source : Préparée par l'étudiante, selon : Syed M. Ahmed, "Measurement of Construction Processes for Continuous Improvement", Florida International University, Miami, USA, Department of Construction Management, p 12.

يسمح تطبيق نهج العملية في إطار نظام إدارة الجودة بما يلي¹⁸⁴:

(أ) فهم المتطلبات والوفاء المستمر بها؛

(ب) النظر في العمليات من حيث القيمة المضافة؛

(ج) تحقيق أداء فعال للعملية؛

(د) تحسين العمليات على أساس تقييم البيانات والمعلومات.

3. ضمان الجودة في مؤسسات البناء والتشييد ضمن إطار النظام العالمي لإدارة الجودة.

إضافة إلى ما ذكرناه سابقاً، ضمان الجودة تعني القوة الموجهة والمرشدة لإنجاح أي برنامج أو نظام. ويرى روبينسون (Robinson) بأنها مجموعة النشاطات التي تتخذها المنظمة لضمان معايير محددة وضعت مسبقاً لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام وهدف هذه النشاطات تجنب الوقوع في عيوب المنتجات أو الخدمات، وقد ميز هاري جري (Harrey Gree) بين مفهومي ضمان الجودة وضبطها، بقوله أن عملية ضبط الجودة هي عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبيق في الوقت المناسب للتأكد من أن الجودة المرغوب فيها ستحقق النظر عن كيفية تحديد معايير هذه الجودة. أما عملية ضمان الجودة فهي مجموعة من الإجراءات التي تقيس

¹⁸⁴ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr> (le 23/04/2022 à 13h15 m).

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

مدى مطابقة منتج لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عملية الإنتاج ليصبح المنتج أو الخدمة أكثر اتفاقاً مع المواصفات المقررة مسبقاً¹⁸⁵.

1.3 فوائد ضمان الجودة:

تطبيق ضمان الجودة يحقق تحسينات معينة على مستوى المنظمة أو المؤسسة والعاملين فيها وكذلك صاحب العمل وأن الحصول على شهادة بتطبيقه يحقق فوائد جمه وعلى ثلاث مستويات كما يلي¹⁸⁶:

1) على مستوى المنظمة:

- تطوير مجموعة من الوثائق تمكن الشركة من توثيق خبرات عند تسجيل الإجراءات وأساليب العمل؛
- العمل على زيادة قدرة المنظمة أو المؤسسة على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل؛
- على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية؛
- وسيلة فعالة لزيادة الأرباح والتقليل من الأخطاء؛
- تحسين وسائل الإتصال الداخلية والخارجية؛
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

2) على مستوى العاملين:

- العمل تحت إدارة جيدة؛
- إمكانية تفهم العمل بسرعة لأن النشاطات واضحة ومكتوبة؛
- تعلم المسؤولين أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

3) على مستوى أصحاب العمل:

- ثقة كبيرة في أداء العمل؛
- الثقة الكاملة بالمنتج.

2.3 برنامج ضمان الجودة في المشروع الإنشائي:

يعرف ضمان الجودة على أنه الوسيلة التي من خلالها يتمكن رب العمل من ضمان أن المشروع المنجز يتلاءم مع المواصفات الفنية التي تتم تحديدها في وثائق عقد المقابلة وبما يضمن لرب العمل بأن برنامج ضمان الجودة سوف يتحقق من خلال المراجعات والملاحظة والاختبارات التي يقوم بها كادر الجودة.

إن من الوسائل المهمة لنجاح ضمان الجودة للمشروع الإنشائي هي المشاركة التي توفر الثقة المتبادلة والاتصال الفعال بين الأطراف الداخلية في العملية الإنشائية (رب العمل، المهندس، الاستشاري، والمقاول) ومن مسؤوليات كادر ضمان الجودة الآتي¹⁸⁷:

¹⁸⁵ علي عبد الحميد أحمد عثمان، "تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات الإنشائية بالسودان"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014، ص 17.

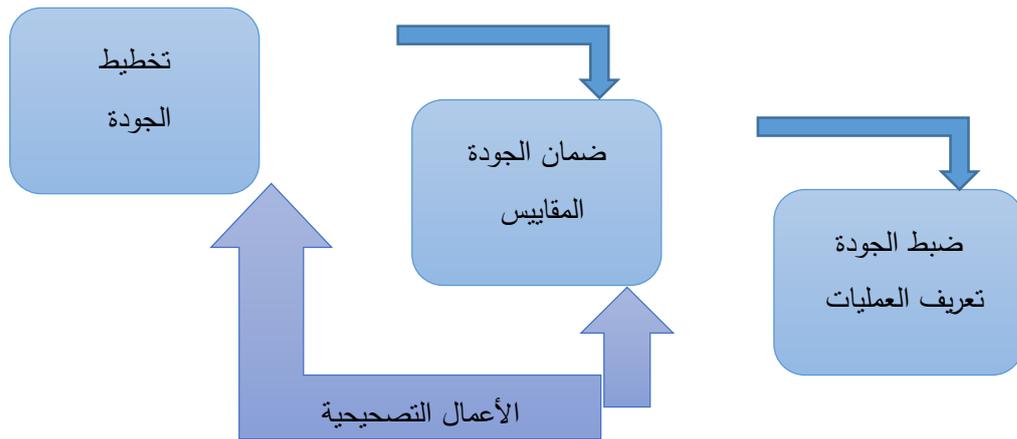
¹⁸⁶ المرجع نفسه، ص 18.

¹⁸⁷ المرجع نفسه، ص 18-19.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

- الاستجابة بصورة واضحة للمعلومات التي يطلبها المقاول؛
 - فحص المواد ومعايير العمل المثبتة في وثائق المقاول؛
 - المحافظة على الجودة كما هو مفصل في برنامج ضمان الجودة المعد من قبل المقاول؛
 - التعامل مع ممثلي المقاول المخولين فقط؛
 - نصح المقاول بالمعوقات والسلبيات التي تحدث أثناء العمل ووضع المعالجات المقترحة لها ومتابعة المقاول لضمان تصحيح تلك السلبيات والمعوقات والقضاء عليها؛
 - إقامة واستمرار اتصالات واضحة مع المقاول خلال فترة المشروع؛
 - تحديد ممثل لصاحب العمل والذي بدوره سيمثل نقطة الإتصال الوحيدة مع المقاول؛
 - تحديد أي متطلبات خاصة للمشروع تلبي رغبات صاحب العمل؛
 - وضع إجراءات ضمان لاختبارات ضمان الجودة لفترات زمنية غير منظمة وغير معلن عنها.
- ومما سبق ذكره عن إدارة الجودة في صناعة البناء والتشييد نستخلص أن الوظيفة الأساسية لها هي التأكد من أن المشروع سيحقق جميع الأهداف المرسومة له خلال الوقت والميزانية المحددين مسبقاً، وأن هناك ثلاث عمليات أساسية أثناء دورة حياة المشروع وهي: تخطيط الجودة، ضمان الجودة وضبط الجودة، والشكل التالي يوضح تلك العمليات الهامة في حياة المشروع¹⁸⁸.

الشكل رقم (20) أنظمة إدارة الجودة خلال حياة المشروع.



Source: Mostafa Kotb, Mohammed Saad Atwa, Ashraf Elshabrawy, (2020) “Applying Quality Management System and Effect on Execution of Construction Projects”, Engineering Research Journal, N°166, p 05.

¹⁸⁸ Mostafa Kotb, Mohammed Saad Atwa, Ashraf Elshabrawy, (2020) “Applying Quality Management System and Effect on Execution of Construction Projects”, Engineering Research Journal, N°166, p 05.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء في قطاع البناء والتشييد.

يعد الأداء من أهم المواضيع التي تزداد أهميته في المؤسسات نظراً لأهميته المتميزة في المجتمع، وهذا من مبدأ تشابك المتغيرات وتسارعها، من ناحية سرعة تداول المعلومات، ومن ناحية اعتباره أساس عملية تقييم الأداء، التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة من خلال استخدام الموارد المتاحة والحكم على درجة نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها. لذلك، تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح المستمر في عملياتها وأنشطتها، لتأسيس موقع استراتيجي في المجتمع يضمن بقائها، وتحسين الأداء وفقاً للبيئة التي يعمل فيها، ولتحديد أداء المؤسسات بشكل واضح سنحاول في هذا المبحث التعرّيج على الإطار المفاهيمي للأداء، قياس الأداء في مجال البناء والتشييد، وتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أن المجال ما يزال موضع أبحاث الباحثين ومسؤولي المؤسسات، لذلك سنعرض في هذا المطلب مفهوم الأداء، العوامل المؤثرة فيه، أبعاده وتصنيفاته.

1. مفهوم الأداء.

في عصرنا الحديث تم الكشف عن أداء المؤسسة من خلال التطور والتغيير في علم الإدارة، حيث يُعتبر من المفاهيم التي تهم الباحثين والدارسين في البحوث والدراسات الإدارية، ويعود مصطلح الأداء إلى القرن الثالث عشر، وهو مشتق من الكلمة اللاتينية Parformer التي تعني الإنجاز أو التنفيذ، وفي القرن الخامس عشر استمد المصطلح مفهومه الواسع من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل To perform الذي يدل على إكمال مهمة أو عملية ما، وتحقيق النتائج والإنجاز الناجح لأهداف محددة¹⁸⁹.

وابتداءً من هذا المنطلق تعددت مفاهيم الأداء، ولم يتفق علماء الإدارة على تقديم مفهوم دقيق وشامل، وهذا راجع لاختلاف المقاييس والمعايير والمؤشرات لدراسته، بالإضافة أن لكل واحد وجهة نظر الخاصة به، حيث عُرِف الأداء بأنه عبارة عن النجاح أي هو عبارة عن دالة للتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو الأفراد العاملين فيها¹⁹⁰.

➤ تعريف الأداء حسب (Bourguignon 1996): "الأداء هو القدرة على التصرف وفقاً لمعايير متنوعة جداً من الأمثلية، من أجل الحصول على نتيجة، لكنه يحدد كلاً من النتيجة والإجراءات التي جعلت من الممكن تحقيقها"¹⁹¹.

➤ تعريف الأداء حسب (Bromily et Miller): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

¹⁸⁹ Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, p 02, sur :

https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf (16/09/2022 à 22h 40m).

¹⁹⁰ كنزة جمال، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات "دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية،

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، نيسمبيلت، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 322.

¹⁹¹ Stéphane Jacquet, Op.cit. p 02.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يُستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)¹⁹².

➤ تعريف الأداء حسب (Peter Drucker): ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يُعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال¹⁹³.

➤ وهناك من يعرفه على أنه: "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعتها عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط"¹⁹⁴.

➤ أما المنظمة العربية للتنمية الإدارية عرفت الأداء بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي¹⁹⁵:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
 - وأداء المؤسسة في إطار البيئة الناشطة بها (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية)
- ركز هذا التعريف على أبعاد الأداء".

➤ كما عُرّفَ الأداء حسب المواصفة القياسية الأيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة (ضمن الفقرة 3، 2 و14) هي مستوى تحقيق الأنشطة المخططة وبلوغ النتائج، أما الكفاءة (ضمن الفقرة 3، 2 و15) هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة¹⁹⁶.

على ضوء التعريفات السابقة، نستخلص أن الأداء هو مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها المحددة للسماح بالبقاء والاستمرارية في بيئتها، بالإضافة إلى أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

¹⁹² الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، 2010، ص 218.

¹⁹³ المرجع نفسه.

¹⁹⁴ العايب عبد الرحمان، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011، ص 143.

¹⁹⁵ ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة02، 2014، ص 05.

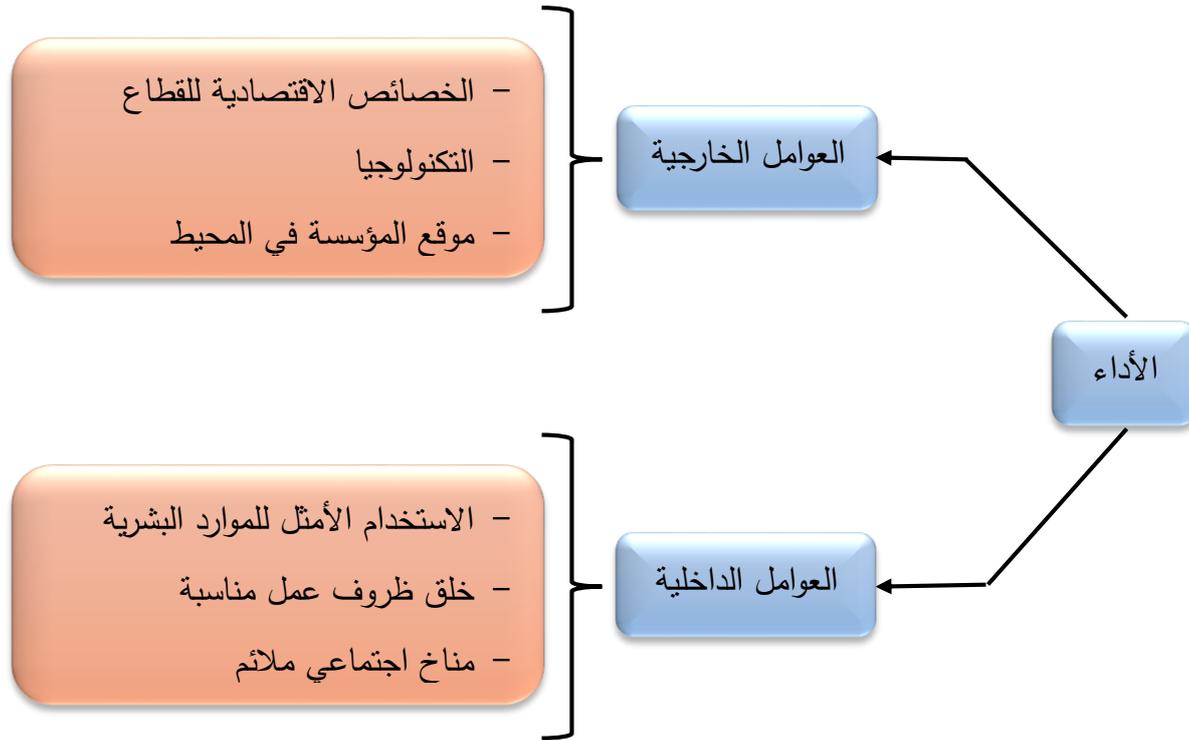
¹⁹⁶ إلهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006 ص 07.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

2. العوامل المؤثرة في الأداء.

تعدُّ أنواع الأداء المختلفة دالة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر عليه إيجابياً أو سلبياً، لذلك حاولت العديد من الدراسات تحديد هذه العوامل وتصنيفها بطريقة تسمح للعمل بتعظيم تأثيره الإيجابي وتقليل تأثيره السلبي، ومن هذا المنطلق نجد من قسمها حسب مصدر هذه العوامل إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما هو موضح في الشكل التالي¹⁹⁷:

الشكل رقم (21) مصادر العوامل المؤثرة على الأداء



Source : Préparé par l'étudiante, selon : Laila Benraiss, Loubna Tahssain, Othman Boujena, (2005), «Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise», dans : Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Cerdin, «Performances Économiques et Performances Sociales à l'heure de la R.S.E : 7^e Université de Printemps de l'Audit Social », Marrakech, Maroc, p 124.

1.2 العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها، وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها. وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وتكنولوجية¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Laila Benraiss, Loubna Tahssain, Othman Boujena, (2005), «Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise», dans : Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Cerdin, «Performances Économiques et Performances Sociales à l'heure de la R.S.E : 7^e Université de Printemps de l'Audit Social », Marrakech, Maroc, p 124.

¹⁹⁸ عبد الملوك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 01، العدد 01، 2001،

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

1.1.2 العوامل الاقتصادية:

تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى. وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، ... الخ. وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، مستوى الأجور ... الخ. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبياً في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً¹⁹⁹.

2.1.2 العوامل الاجتماعية والثقافية:

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، بسبب العلاقة الوثيقة بين المنظمة (الأفراد داخل المنظمة، سواء كانوا عمال، أو مديرين، أو مديريين، إلخ) والمجتمع، ومن بين هذه العوامل العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة²⁰⁰.

3.1.2 العوامل السياسية والقانونية:

تُعزى العوامل السياسية والقانونية من العوامل المهمة التي لها تأثير كبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي للدولة التي تقع فيها المؤسسة، درجة الاستقرار السياسي ومرونة القوانين والتشريعات ... إلخ. كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية التي تنتهجها الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها²⁰¹.

4.1.2 العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجابياً أو سلبياً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى أداء المؤسسة²⁰².

2.2 العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي: العوامل التقنية، الهيكل التنظيمي²⁰³.

¹⁹⁹ عبد الملوك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 91.

²⁰⁰ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

²⁰¹ المرجع نفسه، ص 19.

²⁰² المرجع نفسه.

²⁰³ كنزة جمال، "دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات (دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة)"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية،

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الوشرسي، نيسمبيلت، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 323.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

1.2.2 العوامل التقنية:

إن العوامل التقنية هي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة كنوع التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، أيضا تصميم المؤسسة وموقعها الجغرافي، وكذا نوعية المنتج والمواد المستخدمة في عملية إنتاجه في المؤسسة ومستويات أسعاره ومدى توافقه ورغبات العملاء²⁰⁴.

2.2.2 العوامل البشرية:

تتجلى العوامل البشرية في مدى قدرت الفرد على استثماره لقدراته الفكرية والجسمية مقابل إشباع رغباته كالتركيبة البشرية من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد وغيرها، كما تنعكس هذه العوامل أيضا في مختلف المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتتمثل في جو العمل، درجة توافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، إلى جانب العلاقة بين نظامي الحوافز والمكافآت²⁰⁵.

3.2.2 الهيكل التنظيمي:

هيكل التنظيمي هو أحد عناصر النجاح التنظيمي، لأن إعداد الهيكل التنظيمي هو أهم خطوة ويتم تنفيذه من قبل المؤسسات من أجل تحقيق الأداء المتميز، حيث تقيس من خلاله درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، بالإضافة إلى المستويات الإدارية، ومن يتراأس كل شخص ومن يتبع له. وكذا صلاحيات ومسؤوليات كل منهم والوحدة أو القسم المراد التنسيق بينهما²⁰⁶.

3 أبعاد الأداء وتصنيفاته:

يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بالمنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وله أبعاد متعددة، ويصنف وفقاً لعدة معايير.

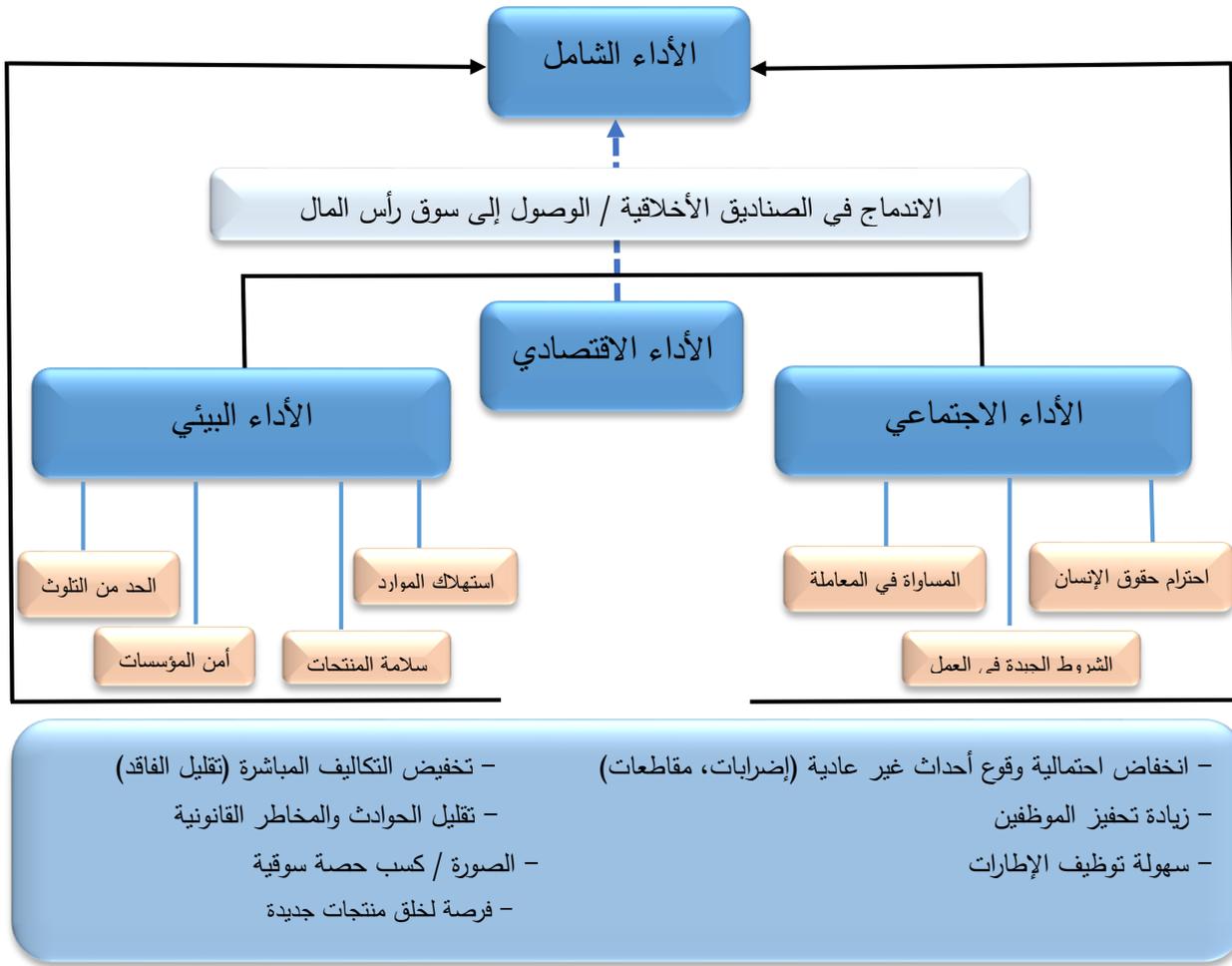
1.3 أبعاد الأداء

النهج أحادي البعد للأداء هو رؤية محدودة سرعان ما تم التخلي عنها. في الواقع، توصلت الأدبيات إلى أن الأداء الشامل يتمثل في البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي، والشكل التالي يوضح تلك الأبعاد الهامة للأداء حسب (Angèle Renaud وNicolas Berland، 2007).

²⁰⁴ عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

²⁰⁵ نفس المرجع.

²⁰⁶ سليم لعقون، مرجع سبق ذكره، ص 106.



Source : Préparée par l'étudiante, selon : Angèle Renaud, Nicolas Berland, (2007) «MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES», Poitiers, France, p 11.

لكن بعد ذلك أضاف (Jean. Brilman 2003) النهج الحديث للأداء الذي تجلّى في البعد التنظيمي. وأيضاً هناك من تطرق إلى البعد الاستراتيجي، والبعد التنافسي، لما لهم من أهمية في تميز المؤسسة، وسنتناول هذه الأبعاد بإيجاز على النحو التالي:

1.1.3 البعد الاقتصادي للأداء:

البعد الاقتصادي للأداء يمكن تعريفه على أنه بقاء الشركة أو قدرتها على تحقيق أهدافها. فيما يتعلق بالتكاليف، ويتم قياس هذا الأداء من خلال المؤشرات الكمية المالية التي تستخرج من القوائم المالية للمؤسسة مثل ربحية الاستثمارات والمبيعات، والربحية، والإنتاجية، والعائد على الأصول، والكفاءة، وما إلى ذلك. ظل هذا الجانب الاقتصادي للأداء لفترة طويلة هو المعيار لتقييم الأداء والأعمال. حتى لو كان سهل قراءة بسيطة لإدارة الشركة، إلا أن هذا البعد وحده لم يعد يضمن القدرة التنافسية للشركة²⁰⁸.

²⁰⁷ Angèle Renaud, Nicolas Berland, (2007) «MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES», Poitiers, France, p 11.

²⁰⁸ Bertrand Sogbossi Bocco, (2010), « Perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, V 01, N 241, p 119.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

2.1.3 البعد الاجتماعي للأداء:

يدل البعد الاجتماعي للأداء على مستوى رضا الموظفين على مختلف المستويات. لأن رضا الموظف هو مؤشر على ولاء الفرد لمنظّمته. تتعكس أهمية ودور هذا الجانب في حقيقة أنه إذا اقتضت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فقد يتأثر الأداء العام للمنظمة سلباً على المدى الطويل. لذلك من المستحسن إيلاء اهتمام كبير للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة، أي كل ما يتعلق بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... إلخ)²⁰⁹.

3.1.3 البعد البيئي للأداء:

ويقصد بها اهتمام المؤسسة ببيئتها وتنميتها وتطويرها، في حين البعد أو الأداء البيئي فهو الأداء الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها، وقدرتها على مواجهة التحديات البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة واحترام المؤسسة للتشريعات والقوانين الخاصة بحماية البيئة، حيث يعرف الأداء البيئي على أنه "عملية قياس النتائج لإدارة المؤسسات فيما يخص الجوانب البيئية مثل السياسة البيئية والأهداف البيئية... إلخ، فالأداء البيئي يعتبر التأثير البيئي الحاصل نتيجة ممارسات أعمال المؤسسة على بيئتها.

4.1.3 البعد التنظيمي للأداء:

يتعلق الأداء التنظيمي بكيفية تنظيم المنظمة لتحقيق أهدافها وكيفية تحقيقها. أكد M. Kalika أن الأداء التنظيمي مرتبط بفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدلاً من النتائج المحتملة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية. يرتبط الأداء التنظيمي بالأساليب والنماذج التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها في المجال التنظيمي. لذلك، لدى مسيري المنظمات معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وتأثيرها على الأداء، مما يعني أن المؤسسة يمكن أن تحقق مستوى آخر من الفعالية ناتج عن معايير اجتماعية واقتصادية مختلفة عن تلك المرتبطة بالفعالية التنظيمية²¹⁰.

5.1.3 البعد الاستراتيجي للأداء:

لا يزال يُطلق على الأداء الاستراتيجي على المدى الطويل، وهو الأداء الذي يستخدم نظام التميز كمؤشر قياس. العوامل اللازمة لتحقيق هذا الأداء هي: نمو الأنشطة، استراتيجية مدروسة جيداً، ثقافة مؤسسية ديناميكية، دافع قوي لأعضاء المنظمة أو نظام إدارة يهدف على المدى الطويل، قدرة المنظمة على خلق قيمة لعملائها، وجودة الإدارة والمنتج للعملاء، والتحكم البيئي، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركات. والتطبيق المنهجي لمنطق متين قائم على نظام التميز هذا ضماناً لنجاح المؤسسات، كما يمكن أن تؤدي أيضاً إلى الفشل عندما يتم أخذها إلى أقصى الحدود²¹¹.

²⁰⁹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 2019.

²¹⁰ Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit. p 119.

²¹¹ Ibid. p 118.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

6.1.3 البعد التنافسي للأداء:

الأداء التنافسي المرتبط بالبيئة التنافسية للمؤسسة، وهو يتجسد في النجاح الذي لا ينتج فقط من تصرفات المنظمة وحدها، ولكن أيضاً من قدرتها على التكيف، بل وحتى ملاءمتها لقواعد اللعبة التنافسية في قطاع نشاطها. يعتمد هذا الأداء على المنطق الذي بموجبه يتبنى تحقيق نتيجة معينة على طبيعة الأنظمة التنافسية وخاصة على أنماط المنافسة وشدة الصراع التنافسي بين القوى الحالية. في هذا المنطق، لا يمكن للمؤسسات اغتنام فرص الأداء بشكل صحيح إلا إذا كانت قادرة على الكشف بوضوح عن الخصائص المتغيرة للأنظمة التنافسية والقوى التنافسية المرتبطة بكل نشاط من أنشطتها، لتوقع التغييرات في اللعبة التنافسية من خلال سياسة التمايز التي ستسود في المستقبل، وهذا التوقع يجب أن يكون دائماً لضمان الأداء المستدام للمؤسسة.²¹²

2.3 تصنيفات الأداء:

هناك عدة تصنيفات للأداء، وقد يعود تعدد هذه التصنيفات إلى الاتجاهات المختلفة للباحثين. يمكن تصنيف الأداء وفق عدة معايير أهمها معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعايير الطبيعة.

1.2.3 حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي كالآتي²¹³:

(أ) **الأداء الداخلي:** هو نتيجة تفاعل مختلف أنواع الأداء للأنظمة الفرعية التنظيمية، أي الأداء المحلي المختلف المتمثل في الأداء البشري، أي القدرات التي تستخدمها الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني المتعلق بالاستثمار، والأداء المالي المتعلق بالإمكانات المالية.

(ب) **الأداء الخارجي:** هذا الأداء هو نتيجة التغييرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة أي البيئة الخارجية للمؤسسة، وعليه لا تستطيع المؤسسة التحكم فيه، ويكمن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحققها المؤسسة، مثلاً قد يتغير حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع زيادة المحتاجين لها أو زيادة دعم الدولة للمؤسسة، كما أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء سلباً أو إيجاباً، لذلك يجب على المؤسسة قياس هذا الأداء وتحليله لأنه قد يشكل تهديداً لها لأنها لا تتحكم فيه بقدر الأداء الداخلي.

2.2.3 حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب معيار الشمولية إلى أداء كمي وأداء جزئي وهي كالآتي²¹⁴:

(أ) **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. التعرض لأداء المؤسسة الكمي يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة.

²¹² Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit. p. 118-119.

²¹³ سامان توفيق حمه درويش، دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية (دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كردستان/ العراق)، أطروحة دكتوراه، جامعة النينين، العراق، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 137.

²¹⁴ عبد الملوك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

(ب) الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

3.2.3 حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أربعة وظائف أساسية وهي: المالية، التسويق، الإنتاج، والموارد البشرية، وهي كالتالي²¹⁵:

(أ) أداء الوظيفة المالية: يتضح في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، مثل إنشاء هيكل مالي فعال، وتحقيق الربحية وتعظيم العائد على الاستثمار كأحد أهم أهداف المنظمة. وهذا ما يُشير فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسات بحجم الربحية التي يحققونها والتي تتناسب معها طردياً.

(ب) أداء وظيفة التسويق: يتم تحديد هذا الأداء من خلال سلسلة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، بما في ذلك حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا المستفيدين وسمعة العلامة التجارية ودرجة مكانتها في أذهان المستهلكين. وفي المؤسسات الاجتماعية ينتهج الأداء التسويقي أنظمة مختلفة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية. (ت) أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات جودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

(ث) أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، بمعنى أن استمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءة واختيار ذوي المهارات العالية، حيث أن همة المورد البشري لا تتضح إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، مع مراعاة أن المورد البشري هو أساس خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

4.2.3 حسب معيار الطبيعة²¹⁶:

(أ) الأداء الاجتماعي: يتجلى في تحقيق الأهداف الاجتماعية المتعلقة بتقديم الخدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤولياتها. فالأداء للمؤسسة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الرضا والمعالجة بما يحقق طموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية ذات الصلة.

(ب) الأداء الاقتصادي: يعتبر الدور التنموي للمؤسسات من أهم المؤشرات الاقتصادية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في جهود التنمية هي السبب الأساسي لوجود المؤسسات. يتضح الأداء الاقتصادي للمؤسسة في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ قرارات عقلانية تساهم في كفاءة وفعالية الأموال العامة وتخصيصها بالشكل الذي يضمن تلبية الحاجات المجتمعية، وزيادة القدرة الإنتاجية للاقتصاد الوطني في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

²¹⁵ سامان توفيق حمه درويش، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

²¹⁶ زرنوح أحمد، "الأداء في المنظمة"، مجلة سوسولوجيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 01، العدد 03، 2017، ص 36.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

ت) **الأداء التكنولوجي:** تتمتع المؤسسة بالأداء التكنولوجي عندما تضع أهدافاً تكنولوجية أثناء عملية التخطيط، مثل التحكم في مجال تكنولوجي معين، وفي معظم الحالات، ونظراً لأهمية التكنولوجيا، فإن الأهداف التكنولوجية التي تسوغها المؤسسة هي أهداف استراتيجية.

ث) **الأداء السياسي:** يتشخص الأداء السياسي في المؤسسات التي تحقق أهدافها السياسية، حيث أنها تكسب ميزة من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبرها وسيلة لأهدافها الأخرى. بعد مراجعة معظم تصنيفات الأداء، نشير إلى أن الأنواع المختلفة من الأداء لا تستبعد بعضها البعض، فمثلاً الأداء الاقتصادي بطبيعته قد يشمل الأداء المالي ونفس الوضع لأنواع الأداء الأخرى.

المطلب الثاني: قياس الأداء في قطاع البناء والتشييد

يتم قياس أداء صناعة البناء والتشييد بشكل عام، وقياس أداء المشاريع بشكل خاص باستخدام عدة مؤشرات وأنظمة، وهذا بهدف تنمية وتحسين قطاع التشييد والتغلب على المشاكل التي تواجهه، وعليه من الضروري معرفة الوضع الراهن للتخمين والتنبؤ للمستقبل وهذا يتم من خلال قياس الأداء وتسطير أهداف واضحة لإنجاح استراتيجية التحسين في هذا القطاع.

قياس الأداء يساعد على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك التحديات والفرص التي تواجه صناعة البناء والتشييد. ويتم تخصيص الغايات ليتم تحقيقها، حيث يجب أن تكون قابلة للقياس، واضحة، واقعية وقابلة للإنجاز خلال فترة محددة ويتم تخطيط هذه الأهداف ضمن رؤية استراتيجية واضحة. ولإيضاح ذلك سيتم التطرق لقياس الأداء في هذا المجال من خلال مفهومه، تحديد مؤشرات المستعملة، بالإضافة إلى أنظمتها المستخدمة لقياس أداء المؤسسات.

1. مفهوم قياس الأداء في قطاع البناء والتشييد.

1.1 تعريف قياس الأداء:

➤ عرف مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة قياس الأداء بأنه الرصد المستمر والإبلاغ عن الإنجازات التي حققها البرنامج وبشكل خاص التقدم نحو أهداف محددة مسبقاً. يتم عادةً من قبل برنامج أو هيئة الإدارة.²¹⁷

➤ وعرف (Navon, 2005) قياس الأداء بأنه مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وأثبت أن قياس الأداء المطلوب ليس فقط لضبط المشاريع الحالية ولكن لتحديث قواعد البيانات القديمة، حيث إن هذه التحديثات تحقق تخطيطاً أفضل للمشاريع اللاحقة فيما يتعلق بالكلفة، الزمن وتخصيص الموارد.²¹⁸

➤ قياس الأداء هو التجميع المنظم وتقرير البيانات لتتبع العمل المنتج والنتائج المنجزة.

²¹⁷ رنا ميا، ليال هيثم أحمد، "تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الهندسية، المجلد 36، العدد 02، 2014، ص 323.

²¹⁸ Ronie Navon, (2005), "Automated project performance control of construction projects", Automation in Construction, Volume 14, Issue 4, p 467-476.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

➤ قياس الأداء هو اختيار واستخدام المقاييس الكمية للقدرات والعمليات والنتائج لتطوير المعلومات حول الجوانب الحاسمة للأنشطة، بما في ذلك تأثيرها على الجمهور²¹⁹.

2.1 خصوصيات قياس الأداء في مجال البناء والتشييد²²⁰:

➤ قياس الأداء ليس خياراً يساهم في عملية التحسين واستخدامه يكون في حال توفر ميزانية لذلك، بل هو الخطوة الأساسية الأولى لأي عملية تحسين بغية تحقيق نتائج ملموسة بشكل مستمر وذلك بتحقيق الجودة المطلوبة بأقل التكاليف بالنسبة للزبون وأعلى قيمة ربح بالنسبة للمؤسسة.

➤ القياس هو إحدى الخطوات الأولى في أي عملية تحسين وعندما يتم تسليم البيانات في المراحل المبكرة من المشروع يمكن أن يتم مباشرة تحديد العمليات التي يمكن تحسينها بحيث يتم اختصار كلفة وزمن المشروع.

➤ إن الحاجة لتطوير نظام لقياس الأداء في صناعة التشييد هو أمر هام جداً وذلك بسبب الأعمال الإدارية المعقدة المتضمنة تنفيذ عدة مشاريع متزامنة وضبط العديد من الموارد المدخلة. ورغم ذلك غالبية مؤسسات التشييد مازالت تعتمد في قياس الأداء على الريح المالي.

➤ في صناعة التشييد يُستخدم قياس الأداء كطريقة نظامية للحكم على أداء المشروع بتقييم المدخلات، المخرجات والنتائج النهائية للمشروع²²¹.

3.1 أهمية قياس الأداء:

من منطلق أن ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله، تطويره، تحسينه والتحكم فيه تأتي أهمية قياس الأداء، وفي عصرنا الحاضر وباستخدام التقنيات الحديثة المتاحة في كل مجال، واستكمالاً لخطوات النجاح والتميز وحسن الإدارة، يجب الاهتمام بقياس الأداء وذلك بانتهاج أسلوب أو منهج علمي حديث، إذ يعتبر قياس الأداء في المنشآت الحديثة جزءاً لا يتجزأ من منظومة النجاح الإداري والتقني من خلال تحديد وقياس مؤشرات الأداء والتعرف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن اعتباره عاملاً مساعداً في معرفة مقدار التقدم المحقق نحو تحقيق الأهداف²²².

تتبع أهمية قياس الأداء من كونه مدخل علمي حديث يُشخص واقع الأداء ويكوّن قاعدة بيانات أساسية لاستكمال دراسات ذات علاقة بتحسينه، كما أنه يساعد في إيجاد مؤشرات موضوعية متعلقة بالتطوير الإداري، كما أن مخرجاته تساعد في تصنيف المنظمات استناداً لمستويات أدائها وبالتالي تحدد آفاق المنافسة بينها، علاوة على ذلك أن قياس الأداء سيكون أساساً لدراسة أسباب انخفاض الجودة، ولتحديد مواضع الإسراف والهدر

²¹⁹ Patricia Lichiello, (2010), "guidebook for Performance Measurement", Turning Point, National Programme Office, Washington, p 09. Disponible sur: http://216.92.113.133/Pages/pdfs/perform_manage/pmc_guide.pdf

²²⁰ رنا ميا، ليال هيثم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 324.

²²¹ Takim R, Akintoye A and Kelly J, (2003), "Performance measurement systems in construction", In: Greenwood, D J (Ed.), 19th Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2003, University of Brighton. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 1, p 428-429.

²²² مشيب بن عايض القحطاني، "قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، بدون تاريخ، ص 74.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

التي تنعكس في زيادة التكاليف وانخفاض مستوى رضا المستفيدين، كذلك يفيد وفق نماذج محددة ومؤشرات موضوعية في تبني برامج تدريبية ترفع من إنتاجية القوى العاملة، وتفيد بعضاً من مخرجات نشاط الاستشارات في مراكز القياس، بتوفير بيانات حول ضعف أو قوة الأداء وأسبابه، بالإضافة إلى أنه يفتح آفاقاً لتطلعات الجهود الوطنية للمنافسة العالمية من خلال المقارنة بين الدول²²³.

2. مؤشرات قياس الأداء في قطاع البناء والتشييد.

من أجل قياس الأداء للمؤسسة ما، يستلزم الأمر إيجاد مؤشرات تفصيلية تسمح بهذا القياس، حيث تتباين أهميتها النسبية حسب نوع النظام السائد في البلاد وتماشياً مع الغايات والأهداف التي يسعى أصحاب المؤسسات إلى تحقيقها، كما يجب أن تكون المؤشرات المنتقاة ملائمة لطبيعة أهداف الوحدة الإنتاجية موضع التقييم²²⁴، ولكن قبل الخوض في هذه المؤشرات يتوجب علينا التطرق لمفهوم وأهمية مؤشرات الأداء، بالإضافة إلى أهم خصائصها وأنواعها.

1.2 مفهوم مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء لديها مفاهيم مختلفة باختلاف المؤلفين، وسنعرض البعض منها وهي كالتالي²²⁵:

- في عام 2012: تم تعريفها على أنها مجموعة من المقاييس للحكم على أداء عملية البناء.
- في عام 2017: تم وصف هذه المؤشرات بالطرق التي تستخدمها الإدارة لتقييم جودة مهمة معينة، تقارن هذه التقييمات عادةً الأداء الفعلي والمقدر، والفعالية، والكفاءة، والجودة من حيث الصنعة والمنتج.
- في عام 2018: تم تعريفها كأداة قابلة للعد أو للقياس الكمي يمكن للمؤسسة استخدامها لتحديد نجاح أو ضعف الأهداف التشغيلية والاستراتيجية. قد يعني هذا أن الأساليب وطبيعة العمل المختلفة لها مؤشرات أداء مختلفة.

➤ أخيراً، التعريف الحديث لمؤشرات الأداء الرئيسية في 2019، أنها أداة تم إنشاؤها من مجموعة من العديد من القياسات وتنظم إعداد صناعة، أو منظمة، أو إدارة، أو فرد، أو مهمة / مشروع معين. إنها لا تحدد فقط ما إذا كان هناك شيء إيجابي أو سلبي، ولكن بالإضافة إلى ذلك، ما الذي يؤثر على تحقيق الأهداف والصعوبات التي يجب التغلب عليها، وما إذا كانت هذه الأهداف منسقة وفقاً للالتزام بالاستراتيجية.

2.2 أهمية مؤشرات الأداء²²⁶

- تعد مؤشرات الأداء أداة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف؛

²²³ مشيب بن عايض القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

²²⁴ عبد الله الحاكم، "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018، ص 88.

²²⁵ شريف محمد صبري العطار، ممدوح أحمد فرج، مي محمد ماجد إمام قطب، "تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية بما يحقق رفع قيمة مشروعات التشييد في مصر"، مجلة كلية الهندسة، جامعة الفيوم، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص 26.

²²⁶ عماد كساب، "مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 16، 2021، ص 202.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

➤ هي إحدى تقنيات قياس نجاح أداء الإدارات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للإدارات الحديثة؛

➤ من خلالها يتم التعرف على قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها؛

➤ عن طريق مؤشرات الأداء يتم تحديد طبيعة مهام ونشاطات الإدارات المتعددة (تجهيزات، تقنية، مباني، إدارية، إشرافية، الخ)؛

➤ من خلال قياس هذه المؤشرات تُستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الإدارات.

➤ تعتبر مؤشرات الأداء في الإدارات الحديثة اليوم مؤشرات قِيمة لفرق العمل والمديرين والمسؤولين القياديين لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في SharePoint.

➤ حالياً هناك الكثير من الجدل حول القيمة الفعلية لمؤشرات الأداء، حيث تشكو المؤسسات من الهدر بسبب حجم الأوراق والوثائق التي تكس في كل شهر بهدف إعداد التقارير، لكن المدراء التنفيذيون يدافعون عن هذا الوضع لأن هذه التقارير تسهم في عملية صنعهم للقرار، وتساعدهم على مناقشة آرائهم كما تساعد على تحديد موارد المنظمة، والأهم من ذلك كله فهي تعطيهم الثقة في نوعية ومستوى القرارات التي يتخذونها.

3.2 خصائص مؤشرات الأداء

من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء للمؤسسات ويمكن تحديدها فيما يلي²²⁷:

➤ دراسة الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها، والبدائل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية باتباع أكثرها كفاءة وفعالية؛

➤ تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها؛

➤ دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء؛

➤ وضع معدل أداء لكل موظف ولكل تقسيم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء؛

➤ أن تكون متوائمة مع رؤية المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية ولها علاقة مباشرة بها؛

➤ التركيز على القيم الاستراتيجية للمؤسسة عوضاً عن التركيز على قضايا ثانوية؛

➤ أن تكون ممثلة للمؤسسة ومناسبة لها بشكل كامل وشاملة للأداء والعمليات؛

➤ أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المؤسسة؛

➤ أن تكون محددة بدقة ووضوح لتلافي اللبس؛

²²⁷ عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، "مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية"، كتيب رقم 04، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 19-20.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة؛
- أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي؛
- أن تُستخدم للتعرف على الاتجاهات في الأداء؛
- أن تكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة؛
- أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة؛
- أن تتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المؤسسة وجميع العاملين فيها؛
- أن يتم تقويمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة؛
- تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.

4.2 أنواع مؤشرات الأداء

تعددت مؤشرات الأداء وهذا طبعا راجع إلى المتغيرات الكثيرة التي تؤثر على المؤسسة، حيث هناك عدة أنواع لهذه المؤشرات وأغلب الدراسات قسمتها إلى قسمين: مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.

1.4.2 مؤشرات الأداء المالية: وهي تلك المؤشرات التقليدية التي تركز في حسابها على المعلومات الكمية المالية والمحاسبية للمؤسسة مثل: معدل الربح المحقق، معدل العائد على الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، ويُعتبر هذا النوع من أهم المؤشرات استخداما لسهولة حسابها، وإمكانية قياسها وتحليلها لأداء المؤسسة خلال فترات زمنية متعددة، غير أنه ما يعيبها هو تقديم معلومات من الماضي²²⁸. لهذا أُعتبرت كمؤشرات متأخرة (lagging indicators) تقيس الأداء بعد حدوثه في الواقع أي تظهر النتيجة النهائية للعمل بعد أن تم الانتهاء منه. فالربحية مثلا هي مؤشر متأخر، ويبدو أنه عند التحرك لتحسين الأداء، المؤشرات المالية (المتأخرة) هي ذات فائدة مشكوك فيها جدا لأن المعلومات التي تقدمها تأتي دائما متأخرة لا تعكس التوجه المستقبلي للمؤسسة، ولا تسمح بوصف التعديلات والتحسينات على ما يتم إنجازه حيث لا يجري تحسين الأمور على النحو المنشود²²⁹.

2.4.2 مؤشرات الأداء غير مالية: نظرا للتطورات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات واعتمادها على مفاهيم الإدارة الحديثة كالتحسين المستمر، وإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، لوحظ أن هناك قصور في تقديرات مؤشرات الأداء المالية التي كانت غير كافية لتقييم أداء المؤسسات، فأصبح من الضروري وضع مؤشرات

²²⁸ عبد القادر هامل، مرجع سبق ذكره، ص 120.

²²⁹ ليال هيثم أحمد، "تحسين أداء مشاريع التشييد باستخدام التتبع المؤتمت لمؤشرات قياس الأداء"، أطروحة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، كلية الهندسة المدنية، 2014، ص 28.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

ومقاييس جديدة تقوم على تحقيق جميع الأهداف التشغيلية للمؤسسة، لذلك فإن ظهور المؤشرات غير المالية يعد مقياساً يتكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة لتبرير مجموعة من الظواهر والتغيرات عجزت المؤشرات المالية عن تفسيرها، حيث أن هذه الأخيرة تنطوي على قدر كبير من المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

نجد أن أهم المؤشرات الغير مالية تتعلق برضا العملاء، الموردين، الجودة، الاعتمادية والمنافسة، ويمكن أن نشير إلى أهم المؤشرات الخاصة بهذا التصنيف مثل مؤشرات الجودة، مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد، مؤشرات أداء التسليم، مؤشرات البحث والتطوير، مؤشرات التكلفة ... إلخ. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد مؤشرات لقياس البعد المجتمعي للأداء، مثل الأداء الاجتماعي والأداء البيئي. بالإضافة إلى ما سبق ذكره، نجد مؤشرات الأداء القيادية (Leading Indicators)، والتي هي مقاييس قادرة على التنبؤ بشكل أكبر عن الأداء المستقبلي، وعادة ما تقاس المؤشرات القيادية بتواتر أكثر من المؤشرات المتأخرة، مثلاً تعتبر الإنتاجية من المؤشرات القيادية حيث تقدم معلومات عن سير العمل في المشروع تسمح بإجراء التحسينات في حال حدوث انحرافات²³⁰.

من أهم مزايا هذه المؤشرات قدرتها على ربط أهداف المنظمة باستراتيجياتها والتركيز على العملاء، لكن رغم ذلك طالتها بعض الانتقادات حينما تتعارض مع مؤشرات الأداء المالية مما يقلل من موضوعية ومصداقية هذه المؤشرات.

ومن خلال هذه المعطيات، يمكننا استنتاج أن نجاح المؤسسات الحديثة يرتبط بوتيرة التغيرات البيئية التي تؤثر أيضاً على العمليات الداخلية، الأمر الذي يتطلب أجهزة قياس فعالة للكشف عن العيوب والانحرافات مبكراً ومعالجتها وفقاً لذلك، وهذا يتجلى في بناء تكامل بين مؤشرات الأداء المالية ومؤشرات الأداء غير المالية الذي يوفر معلومات التغذية العكسية ويساعد في اكتشاف المشاكل والمعوقات حال وقوعها ومحاولة تلافيتها في الوقت المناسب وكذلك ملاءمتها مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة والتحديات المعاصرة، وهذا ما نجده في بطاقات الأداء المتوازن التي توفر هذا التكامل، والذي سننظر له بالتفصيل لاحقاً.

3. أنظمة قياس الأداء الحديثة في قطاع البناء والتشييد.

نظراً للسلبيات والعيوب التي طالت أنظمة القياس التقليدية، أصبح من الضروري خلق أو تطوير نماذج ومقاييس أخرى أكثر شمولاً لقياس مستويات أداء المؤسسات التي تعالج بعض أوجه القصور الموجودة في المقاييس التقليدية التي تقتصر على الأداء المالي، حينها ظهرت العديد من مقاييس ونظم جديدة سُميت بأنظمة القياس الحديثة واهتمت بالخلل الذي كان مسجلاً في الأنظمة القديمة، ومن بين أهم هذه النظم الحديثة نجد:

²³⁰ ليال هيثم أحمد، "تحسين أداء مشاريع التشييد باستخدام التتبع المؤتمت لمؤشرات قياس الأداء"، أطروحة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، كلية الهندسة المدنية، 2014، ص 28.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

1.3 مدخل أصحاب المصالح

ظهرت كلمة "أصحاب المصلحة" لأول مرة في الأدبيات الإدارية في مذكرة داخلية في معهد ستانفورد للأبحاث عام 1963 في الولايات المتحدة. كان المصطلح يهدف إلى تعميم مفهوم أصحاب المصلحة باعتبارهم المجموعة الوحيدة التي تديرها الإدارة يجب أن تكون متجاوبة. وبالتالي تم تعريف أصحاب المصلحة على أنهم "تلك جماعات التي بدون دعمها سيتوقف نشاط المؤسسة"²³¹.

إن نظرية أصحاب المصالح في الأصل هي نظرية إدارية، تم توضيحها وفق طرق عديدة، لُتستخدم في الأخير من قبل Edward Freeman من منظور الإدارة الاستراتيجية، كما تضمنت قائمة أصحاب المصلحة صنفين مختلفين وهما²³²:

➤ الصنف الأول: وهم المجموعة الرئيسية وتتكون من المساهمين، العملاء، الموردون والموزعون، العمال والموظفين بدون أن ننسى المجتمع المحلي فهذا النوع الأول له تأثير كبير على تحقيق أهداف المؤسسة ولهم علاقة وطيدة بها.

➤ الصنف الثاني من أصحاب المصالح هم: المنافسون، الحكومات، الدائنون، البيئة والطبيعة، المنظمات الغير حكومية، ووسائل الإعلام فعناصر هذه المجموعة الثانية غير مؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة ولكنها قد تتأثر وقد تشكل مخاطر وأضراراً ناتجة عن تحقيق الأهداف.

كما يستخدم هذا النهج لقياس وتقييم أداء المؤسسة من منظور كل مجموعة من أصحاب المصلحة، لأن الإدارة العليا للمؤسسة يجب أن تضع مؤشراً واحداً أو أكثر من مؤشرات الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصلحة في المؤسسة، والذي يضمن تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتوافق بين الأهداف.

2.3 بطاقة الأداء المتوازن

تختلف طريقة بطاقة الأداء المتوازن عن الطرق التقليدية لقياس الأداء ولذلك اعتُبرت كأهم مؤشر لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث تم تقديمها من طرف Kaplan و Norton على أنها طريقة إدارية حديثة تساعد على تحسين أداء المؤسسة بما يتماشى مع رؤيتها واستراتيجيتها، وتم توضيح ذلك من خلال مقال نُشر لهما في مجلة "Harvard Business Review" في عام 1992، والذي بيّن فيه مفهوم وجوهر بطاقة الأداء المتوازن، التي تهدف إلى تجنب قصور المؤشرات المالية في قياس الأداء²³³.

1.2.3 تقديم بطاقة الأداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن "هي مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية

التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم". تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن

²³¹ Edward Freeman, (2010), « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Cambridge University Press, New York, p. 32.

²³² ماهر الأمين، ساميا أحمد داود، "تأثير ضغط أصحاب المصالح في مستوى تبني ممارسات المحاسبة الإدارية البيئية -دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36، العدد 2، 2014، ص 114.

²³³ Christopher Dewangga, (2016), «The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument. Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives», Anchor Academic, Hamburg, P 11.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

في توفير مؤشر للناتج المتوقعة المستقبلية، مما يساعد في التخطيط الاستراتيجي ويوفر أيضاً خطة عمل شاملة مع توضيح مواقع الخلل، وتحقيق التوازن بين العمليات على المدى القصير والطويل، كما يُنظر إليها على أنها دلائل ومؤشرات ضبط للأنظمة الإدارية والمالية في المؤسسات²³⁴.

"هي الطريقة التي تحقق بها المؤسسة دعم الأصول غير الملموسة في تحليل أداء الأعمال، وتوضح كيف يمكن دمج الأصول غير الملموسة مع الأصول الملموسة لزيادة النتائج المالية. بشكل عام، هي نظام تخطيط وإدارة استراتيجي يمكن استخدامه لمواءمة مهام المؤسسة مع رؤيتها الاستراتيجية، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ومراقبة الأداء التنظيمي مقابل الأهداف الاستراتيجية"²³⁵.

كما قدمها كل من Kaplan و Norton على أنها "نهج إداري أو طريقة لترجمة مهمة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطاراً لنظام القياس والإدارة الاستراتيجي. تحتفظ بطاقة الأداء المتوازن بالتركيز على تحقيق الأهداف المالية، ولكنها تشمل أيضاً محركات الأداء لهذه الأهداف المالية. تقيس بطاقة الأداء المتوازن الأداء من خلال أربعة أبعاد متوازنة وهي: بُعد الأداء المالي بُعد العلاقات مع العملاء بُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو²³⁶.

نستخلص من التعاريف السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام متكامل يقيس الأداء بشكل استراتيجي من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ثم إلى مؤشرات أداء مالية وغير مالية. بشكل ملموس، تزود بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات بإطار عمل لتنظيم الأهداف الاستراتيجية على أربعة أبعاد، مما يتيح التوازن بين أهداف الإدارة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.

وفيما يتعلق بكل بُعد، سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء، هذه العناصر هي²³⁷:

1. الأهداف الاستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية الاستراتيجية التي يتبناها تنظيم الأعمال؛
2. المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد؛
3. القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس؛
4. الخطوات الإجرائية التمهيدية التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء؛
5. القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيدا لتقويم وإدارة الأداء.

2.2.3 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: قدم العالمان Kaplan و Norton إضافةً إلى المؤشرات المالية ثلاثة مؤشرات غير مالية جديدة تعتمد المؤسسة عليها في قياس الأداء، وهي تتمثل في محاور أو أبعاد متباينة حسب طبيعة عمل كل مؤسسة وهذه الأبعاد موضحة في الشكل التالي²³⁸:

²³⁴ ناجي أمينة، صابري إكرام، نعم أحلام، "التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس"، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص 57.

²³⁵ Mohamed Boukhari, «performance et restructuration : le cas saïdal», Les cahiers du CREAD N°101-2012, p 103.

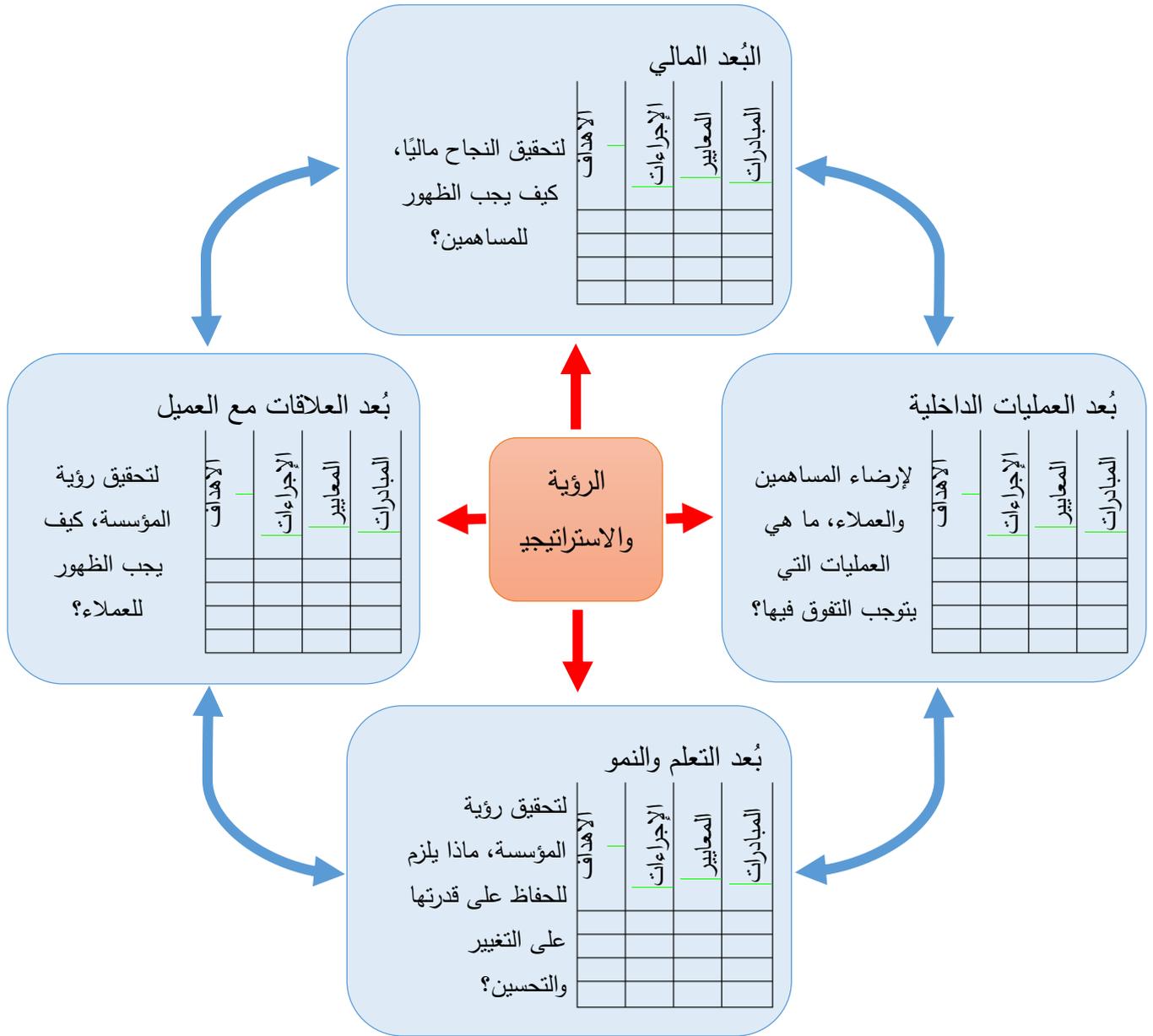
²³⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business Press, USA, p 2.

²³⁷ مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص 38.

²³⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business Press, USA, p 09.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (23): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: préparée par l'étudiante, selon: Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business Press, USA, p 09.

نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن هي منهج يُبنى على التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية التي تتجلى في رضا العميل، عمليات الأعمال الداخلية، التعلم والنمو إضافة إلى الجانب المالي، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

(أ) **بُعد الأداء المالي:** تحتفظ بطاقة الأداء المتوازن بالبُعد المالي لأن التدابير المالية ذات قيمة في تلخيص العواقب الاقتصادية القابلة للقياس بسهولة للإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل. تشير مؤشرات الأداء المالي إلى ما إذا كانت استراتيجية الشركة وتنفيذها يساهم في تحسين النتيجة النهائية. ترتبط الأهداف المالية عادةً بالربحية

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

التي يتم قياسها، على سبيل المثال، من خلال الدخل التشغيلي، أو العائد على رأس المال الذي يعمل، القيمة الاقتصادية المضافة. يمكن أن تتمثل الأهداف المالية البديلة في نمو المبيعات السريع أو توليد التدفق النقدي²³⁹.

(ب) **بُعد العلاقات مع العملاء:** يشمل هذا البُعد عادةً عدة مقاييس أساسية أو عامة ضمن استراتيجية جيدة الصياغة والتنفيذ. والتي تركز على رضا العملاء، الاحتفاظ بهم، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء، حصة السوق والحساب في القطاعات المستهدفة. كما يجب أن يتضمن بُعد العميل مقاييس محددة لمقترحات القيمة التي ستقدمها المؤسسة للعملاء في القطاعات المستهدفة. من خلال هذا البعد يمكن أيضاً تحقيق أهداف أخرى كتحسين فترات التسليم القصيرة والتسليم في الوقت المحدد، التدفق المستمر للمنتجات والخدمات المبتكرة، تحسين جودة الخدمة، تخفيض التكاليف ورفع الجودة²⁴⁰.

(ت) **بُعد العمليات الداخلية²⁴¹:** تحدد العمليات الداخلية كل الفعاليات والتنظيمات التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة، حيث تُمكن هذه العمليات من تقديم عروض القيمة التي من شأنها جذب العملاء والاحتفاظ بهم في قطاعات السوق المستهدفة، وتلبية توقعات المساهمين بعوائد مالية ممتازة، وبالتالي سيكون لها أكبر تأثير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

يكشف بُعد العمليات الداخلية عن الاختلاف بين النهج التقليدي ونهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، حيث تحاول الأساليب التقليدية مراقبة وتحسين العمليات القائمة التي قد تتجاوز المقاييس المالية للأداء من خلال دمج الجودة والمقاييس المستندة إلى الوقت، لكن نهج بطاقة الأداء عادة ما يحدد العمليات الجديدة تماماً التي يجب أن تتميز بها المؤسسة للاستجابة لأهداف العملاء والأهداف المالية التي تعتبر الأكثر أهمية لنجاح استراتيجية المنظمة.

(ث) **بُعد التعلم والنمو²⁴²:** يحدد البعد الرابع لبطاقة الأداء المتوازن، التعلم والنمو، البنية التحتية التي يجب على المنظمة بناءها لتحقيق النمو والتحسين على المدى الطويل. يأتي التعلم والنمو من ثلاثة مصادر رئيسية: الأشخاص والأنظمة والإجراءات التنظيمية. ومنه يتعين على المؤسسات الاستثمار في إعادة تشكيل مهارات الموظفين، وتعزيز تكنولوجيا المعلومات والأنظمة، وبطاقة قياس الأداء.

تشمل التدابير المستندة إلى الموظف مزيجاً من مقاييس النتائج العامة -رضا الموظفين، والاحتفاظ بهم، والتدريب، والمهارات -جنباً إلى جنب مع دوافع محددة لهذه التدابير العامة، ويمكن للإجراءات التنظيمية فحص مواعيد حوافز الموظفين مع عوامل النجاح التنظيمي الشاملة، ومعدلات التحسين المقاسة في العمليات الحاسمة القائمة على العملاء والعمليات الداخلية.

²³⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business Press, USA, p 25-26.

²⁴⁰ Ibid. p 26.

²⁴¹ Ibid. p 26-27.

²⁴² Ibid. p 28-29.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

إجمالاً، تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس عبر مجموعة متوازنة من وجهات النظر. تتضمن بطاقة الأداء مقاييس النتائج المرجوة بالإضافة إلى العمليات التي ستقود إلى تحقيق هذه النتائج في المستقبل²⁴³.

المطلب الثالث: تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

في الوقت الراهن، تغيرت طبيعة المنافسة في الأسواق، فالأمر لم يعد مقتصرًا على منح العميل المنتج وتسويقه بفعالية فحسب، بل اتجه نحو مزيد من الجودة ودرجات أكبر من الإشباع والرضا، بحيث اتجهت المؤسسات نحو فلسفة المنتج الممتاز وليس المنتج الجيد، الخدمة التي تقترب إلى الكمال لا الخدمة المناسبة، الأداء الفعال لا الأداء المقبول. لكن تحقيق مثل هذه المعادلة لا يعد بالأمر اليسير، فالعمل ضمن إطار زمني ضاغط وطلبات لا تتوقف من قبل العملاء، جعل الاهتمام بجودة المنتج وتطويره ومحاولة معالجة مشاكله درب من المستحيل، لكن بفضل إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء، أصبح هذا واقعًا ملموسًا لا في المؤسسات الكبرى والاحترافية فحسب، بل في أي كيان يتمكن من تطبيق أساسياتها²⁴⁴.

وبناءً على هذه المعادلة، سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم تحسين الأداء، أهم مداخله ثم مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسينه. نُؤوّه نخوض

1. مفهوم تحسين الأداء.

إن تحسين الأداء لم يعد أمرًا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه اختياريًا، لكنه أصبح شرط جوهري لبقائها، لذلك يُعتبر الاهتمام بتحسين الأداء من منظور كلي وشامل قاعدة تستهدف تكوين وتدعيم القدرات التنافسية لها. ونظرًا لانفتاح السوق واشتداد المنافسة، أصبح الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة أمرًا صعبًا إن لم تعمل على تحسين أدائها وتمييز منتجاتها وتحقيق رغبات زبائنها بشكل يتفوق على المنافسين. ومع ذلك تبقى المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسة والمتعلقة بالأداء هي في أغلب الأحيان اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، مما يتطلب تحسينه باستعمال عدة مداخل.

➤ تحسين الأداء هو "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. يتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أُخذت في الاعتبار"²⁴⁵.

²⁴³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Op.cit. p 29.

²⁴⁴ "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء وأهم 20 عائق يمنعه من ذلك"، أكاديمية عمل بزنس، 2021. <https://www.e3melbusiness.com/blog/total-quality-management#:~:te> (Le 26/12/2022 à 23h 10m).

²⁴⁵ إيهاب منصور أحمد إبراهيم الشريف، "أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية-"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 13، العدد 02، 2022، ص147.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

➤ تحسين الأداء هو "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن؛ وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها"²⁴⁶.

2. مداخل تحسين الأداء.

هناك مناهج إدارية متعددة تُعتبر كمدخل حديثة للإدراك مستوى أداء عالي ومتميز، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أبرز هذه المداخل لتحسين الأداء، ونذكر منها ما يلي²⁴⁷:

1.2 مدخل تمكين العاملين:

تمكين العمال، يعني منحهم المزيد من التأثير على المؤسسة في صنع قراراتها، وبتيح القيام بذلك للعمال الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة، ويساعدهم على اكتساب الثقة في قدراتهم، وهذا يقودهم إلى الاعتقاد بأنهم متعاونون ذوو قيمة في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة من خلال العمل معاً، كما تعمل هذه الأفكار على تحسين الإنتاجية والأداء في مؤسسات باختلاف أنواعها.

2.2 مدخل إعادة الهندسة:

يهتم هذا المنهج بإجراء تعديلات واسعة النطاق على أساليب عمل المؤسسة، يركز على توسيع نطاق أنشطة المنظمة وتغيير العمليات الأساسية للمشاريع، بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وانخفاض النفقات ومنتجات عالية الجودة.

3.2 مدخل الهندسة القيمة:

تدور الهندسة القيمة حول توقع وظائف وتطلعات المشروع أو المنتج لكل من العملاء والمنتجين، يتم تحقيق ذلك من خلال الجمع بين توفير التكاليف والتحسينات في الإنتاجية والأداء، ويمكن القيام بذلك أيضاً عن طريق تحديد الإنتاجية المستهدفة للربط بين المشاريع وتوفير السلع والخدمات، بالإضافة إلى تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالوظائف الأساسية للمشروع أو المنتج، وتأمين الجمع بين الطرق المبتكرة لتحقيق خفض التكاليف مع الحفاظ على الجودة والوظائف والتوقعات.

4.2 مدخل التفوق المقارن (القياس المقارن):

هو عملية قياس دورية ومتواصلة لمقارنة وقياس أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه من تنظيمات لتحسين وتطوير أدائها، وعلى العموم هذا الأسلوب هو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات والممارسات في المؤسسة بأفضل الرواد في نفس المجال أو المجالات أخرى.

²⁴⁶ بكوش لطيفة، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال-" أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 48.

²⁴⁷ محمد العابد، علي مكيد، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

3. أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

تمثل إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم الطرق لتحسين الأداء حيث تركز المؤسسات الآن على هذا النهج بعد ظهور المعايير الدولية للتقييس التي توضح في كل إصدار الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات من الحصول على شهادة التقييس الدولية، والتي ستلبي متطلبات العميل وبالتالي تحسن أداء المؤسسات، بغض النظر عن حجمها أو نوعها، وأوضحت معظم الدراسات، أن هناك علاقة إيجابية في المؤسسات التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء.

كما أن معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحاً هاماً ورقم أعمال معتبر هي تلك التي بحثت وأدركت العلاقة بين الجودة والحصة السوقية وهذا يضمن الربحية، فإن أداء المؤسسات التي تعمل بالجودة تفوق مثيلاتها فالنظرة الحديثة الآن لرفع رقم المبيعات للمؤسسات وزيادة الحصة السوقية قائمة على مبدأ أساسي هو رضا العملاء والذي هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تنظر إلى مسألة العميل من زاوية مفهوم قيمة المستهلك أو العميل²⁴⁸. علاوة على النجاح المحقق ورقم الأعمال تُمنح أيضاً جوائز تسمى جوائز الجودة أو نماذج الأداء المتميز للمؤسسات التي سعت وحاولت تطبيق هذا النهج الإداري الجديد تقديراً لتميزها في الأداء. ويمكننا تقديم مجموعة من الدراسات على سبيل المثال لا الحصر، التي تُصر على حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بشكل كبير بأداء المؤسسة.

كوركوفيك وآخرون (Curkovic et al) (2000): استخدموا نموذج جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) من خلال أبعاده المختلفة (القيادة، والسياسة والاستراتيجية، ونظام المعلومات، ورضا العملاء، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات، والنتائج الرئيسية) لتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالأداء. تم إجراء هذه الدراسة مع 526 مدير لقطاع السيارات وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأداء المالي للمؤسسة. إضافة أخرى وهي الدراسة التي أجراها تشانهال (Chenhall) (1997) استشهد بها تشان وآخرون (Chan et al) (2002): حيث أظهرت 39 شركة أمريكية وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي للمؤسسة الذي يزيد من ربحيتها، الافتراض الوارد في هذه الدراسة هو أن درجة الأداء تعتمد إلى حد كبير على درجة اعتماد إدارة الجودة الشاملة؛ بمعنى آخر، كلما تقدمت المؤسسة في نهج إدارة الجودة الشاملة كلما زادت فعاليتها. على نفس المنوال من الدراسة، تشان وآخرون (Chan et al) (2002)، يشير إلى أن تطوير إدارة الجودة الشاملة كان دائماً مصحوباً بمقياس لدرجة أدائها. وفقاً للمؤلفين، يؤثر هذا الأداء على الأبعاد التالية: العملاء والموردين والمنتجات والخدمات وكذلك العمليات. حدد هذا البحث علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومجموعة من مؤشرات الأداء (التنافسية، والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات، وخفض التكلفة، وتحسين الإنتاجية، وتحسين رضا العملاء المتميز)²⁴⁹.

²⁴⁸ فريد خميلي، أميرة دباش، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة CABAM بأب الوافي"، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 05، رقم 01، 2015، ص284.

²⁴⁹ Mohamed Mahjoub Dhiaf, «Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement », Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers-Génie Industriel, Paris, 2007, p 77.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

أجرى مان وكيهوي (Mann and Kehoe) (1994) بحثاً لتحديد من بين 65 ممارسة لإدارة الجودة الشاملة تلك التي لها تأثير إيجابي على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة من خلال مقابلة مع 21 من مديري المؤسسة؛ وأضحوا أن جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في هذه الدراسة لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة. على عكس إرنست ويونغ (Ernst et Young) (1991)، اللذان أطلقا دراسة تستند إلى 945 من ممارسات إدارة الجودة الشاملة في 580 منظمة منتشرة في ثلاث دول، وأظهرت النتائج بوضوح أن ثلاث ممارسات فقط من إدارة الجودة الشاملة (طرق تحسين العمليات، ونشر الخطة الاستراتيجية، وبرامج اعتماد الموردين) تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة²⁵⁰.

على نفس المنهج، فلين وآخرون (1994)، دراسة حول العلاقة التي قد توجد بين الممارسات الثمانية لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، تشترط الدراسة التجريبية أن ممارسة واحدة لإدارة الجودة الشاملة وهي عملية الإدارة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء الداخلي للشركة. يتحقق العمل البحثي لهندريكس وسنغال (Hendricks et al.) (1997) أيضاً من أن الشركات التي تبنت ممارسات إدارة الجودة الشاملة قد حصدت تحسينات كبيرة جداً من حيث: رضا العملاء، وتحسين الحصة السوقية، وزيادة الربحية، وخفض التكاليف وتحسين علاقات الموظفين²⁵¹.

وبنفس الأسلوب، دراسة فوركر وآخرون (Forker et al.) (1996)، التي كشفت النقاب عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء في قطاع الأثاث من خلال 65 شركة، ثمانية أبعاد (مطابقة المنتج، دقة المنتج، متانة المنتج، جودة التصميم، تحسين المنتج، صورة العلامة التجارية، سمعة الشركة وخدمة العملاء) مأخوذة في البداية، لكن النتائج الاستكشافية تحتفظ فقط بثلاثة أبعاد (جودة التصميم، تحسين المنتج ومطابقة المنتج) التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المشاريع.

دراسة ترزيوفسكي وسامسون (Terziowski et Samson) (1999)، شمل المسح 1300 شركة من مختلف القطاعات، من أجل تقديم إجابة على الأسئلة التالية:

- هل ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي؟
- هل يمكن أن تتغير هذه العلاقة بالمعايير التالية: حجم الشركة، ونوع الصناعة، وشهادة الشركة، وما إلى ذلك؟

يمكن تلخيص الإجابات التي قدمها الباحثان على النحو التالي:

- ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير هام وإيجابي على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.
- يبدو أن هناك تفاوت بين قطاعات النشاط وحجم المؤسسة فيما يتعلق بهذه العلاقة²⁵².
- على نفس المسار مارتينيز لورينتي وآخرون (Martinez-Lorente et al.) (2000)، اختبروا نموذج مفاهيمي يربط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومجموعة من مؤشرات الأداء (الربح، الحصة السوقية وخفض التكلفة)

²⁵⁰ Mohamed Mahjoub Dhiaf, Op.cit. p 78.

²⁵¹ Ibid.

²⁵² Ibid, p 79.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

والمزيج التسويقي (السعر والإعلان والترويج والمنتج)، بناءً على دراسة استقصائية شملت 223 شركة إسبانية، أظهر الباحثون أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مرتبطة إحصائياً بأداء المؤسسة؛ مع عدم وجود ارتباط مع المزيج التسويقي.

من نفس المنظور، جون يونغ (John Young) رئيس هيوليت باركارد (Hewlett Parckard) (تُقلت عن ثاغران وزايري "Thagargan et Zairi" 2001) الذي يصر على أهمية إدارة الجودة الشاملة للفوز برهان التنافسية، بقوله: "في بيئة اليوم التنافسية، تجاهل مسألة الجودة هو بمثابة انتحار للمؤسسات"²⁵³.

هندريكس وسنغال (Hendricks and Singhal) (1997)، ركزا في دراستهما على المؤسسات التي حصلت على جوائز الجودة (جائزة ديمنج، جائزة مالكولم بالدريج، الجائزة الأوروبية) من أجل رؤية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء، فالنتائج التي تم الحصول عليها عملت على الترويج لفكرة أن الشركات التي تفوز بجوائز الجودة تعمل على تحسين أدائها بشكل كبير²⁵⁴.

دراسة إيستون وجاريل (Easton et Jarrell) (1998) هي أول دراسة تستخدم البيانات المالية الحقيقية، حيث سعى هذا الاستطلاع الذي شمل 108 شركة إلى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركة، وتلخصت المنهجية التي اعتمدها الباحثان لهذا العمل في النقاط التالية²⁵⁵:

➤ تم إجراء مسح مسبق على أساس أسلوب المقابلة؛

➤ تحديد عينة من الشركات التي تبذل جهوداً لإنشاء نظام إدارة الجودة؛

➤ تحليل تجريبي للبيانات المالية، لعزل تأثير إدارة الجودة الشاملة؛

➤ أظهرت النتائج أن تحسينات الأداء بعد جهود تحسين الجودة صحيحة.

أما دراسة يو (Yoo) (2003)، منهجية تقييم الأداء في منطقتي إدارة الجودة الشاملة من خلال طريقة تحليل غلاف البيانات مع 101 شركة كورية (معتمدة وغير معتمدة)، أظهرت النتائج أنه كلما تم التحقق من أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ كلما زادت كفاءة الشركة²⁵⁶.

في محاولة لتأسيس علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، استخدم إيفانز (Evans) (2004) نموذج مالكولم بالدريج (MBNQA) مع الشركات الصناعية والخدمية، وتوصلت النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن هناك تحسناً كبيراً في الأداء ورضا العملاء وحصص السوق²⁵⁷.

بينما دراسة داسكالوبولو وبترو (Daskalopoulou et Petrou) وهيمسورث وآخرون (Hemsworth) (2005)، أثبتت وجود علاقة إيجابية للغاية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، حيث أكد الباحثون في الدراستين المختلفتين اللاتي أُجريتاً في إسبانيا واليونان هذه الفكرة، مشيرين إلى:

➤ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد عوامل القدرة التنافسية للمؤسسات؛

²⁵³ Mohamed Mahjoub Dhiaf, Op.cit. p 79.

²⁵⁴ Ibid.

²⁵⁵ Ibid. p 79-80.

²⁵⁶ Ibid 80.

²⁵⁷ Ibid. p 81.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية

➤ إدارة الجودة الشاملة لها تأثير مباشر وإيجابي على الأداء التشغيلي والمالي للشركة²⁵⁸.
نكتفي بهذا القدر من الأمثلة لأن هذا المجال غني جداً بالموضوع، وهناك دراسات عديدة (على حد علم الباحثة) تدعم العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

²⁵⁸ Mohamed Mahjoub Dhiaf, Op.cit. p 81.

خلاصة الفصل الأول.

حاولنا في هذا الفصل تقديم أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، علما أنها نظام تسييري جديد ذو توجه منهجي قائم على التنسيق الفعال وتضامن الجهود لجميع أعضاء المنظمة من أجل التحسين المستمر لعمل المؤسسة لتحقيق أداء متميز وأفضل جودة بأقل تكلفة ممكنة وبالتالي تلبية رغبات العملاء وكسب رضاهم وولائهم للمؤسسة، كما يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة ستستديم لفترة أطول من أي نظام إدارة آخر لأنها تعتمد على نظريات وممارسات وحيهة، تقوم على مبادئ مبرهنة تُعتبر قواعد عامة يجب اتباعها، والتي بدونها يصبح تنفيذها وتحسينها شبه مستحيل، وهي تتجلى في التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وإقامة علاقات منفعة متبادلة مع الأطراف ذات المصلحة، ومشاركة العاملين، وكلها تمت الإشارة إليها من قبل المعايير الدولية للتقييس، خاصة الإصدار الأخير لعام 2015، وعلى الرغم من وجود معوقات تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن التطبيق السليم لها يحسن ويميز أداء المؤسسات الاقتصادية عموماً بما فيها من مؤسسات البناء والتشييد.

قدم العديد من المفكرين في ميدان الجودة، مثل كروسبي، ديمينج، جوران وأشيكاوا وغيرهم، عدداً من المبادئ المشار إليها أعلاه بكونها مفيدة ويجب اقتداؤها، حيث قدموا محاولة لتجميع هذه المبادئ الأساسية، وهذا يسمح باستنتاج أن إدارة الجودة الشاملة تُكسب رفقاً في الأداء يتطلب ميولاً معينة بين القادة كما هو الحال بين بقية موظفي المؤسسة.

مع نشأة نُظْم إدارة الجودة الشاملة، انغمست المؤسسات في البحث عن التأهل للحصول على شهادة المواصفات القياسية العالمية الأيزو 9001 التي تعتبر ورقة رابحة لتحقيق الرضا الكامل للاحتياجات الصريحة والضمنية لجميع عملائها وجميع الأطراف الأخرى المهمة، وهذا ما يفتح المجال للتنافس محليا وتأشيرة دخول واختراق الأسواق دوليا.

كما حاولنا إيضاح أن أداء المؤسسات الاقتصادية مفهوم واسع يشمل عناصر مختلفة، ويتأثر بعوامل عديدة ومتنوعة، ومن ناحية أخرى هناك العديد من المقاييس لتصنيفه، مما أوجب على معظم الباحثين تأسيس قياسهم للأداء على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، بالإضافة إلى أنظمة القياس الجديدة، كنهج أصحاب المصلحة وبطاقة الأداء المتوازن التي تغطي بعض المقاربات التقليدية للعيوب. وهناك حاجة أيضا إلى اعتماد مجموعة من الأساليب الحديثة، من أبرزها إعادة الهندسة والمقاربة المرجعية زيادةً إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي ستوفر منهجيات وأساليب جديدة للإدارة وآلياتها وطرقها.

بعدما تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية والنظرية لكل من إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعرفنا على خصائص كل منهما، سنخرج في الفصل التالي على بانوراما أدبيات هذا المجال من خلال تصفح بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

الفصل الثاني

تمهيد

تم تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء من عدة باحثين، اعتمدوا في تحليلاتهم على أساليب مختلفة للربط بين هاذين المتغيرين، وعليه قمنا بمراجعة بعض الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، حيث تحصلنا على عدة دراسات سابقة شكلت الأرضية الأولى التي انطلقنا منها للإجابة على الإشكالية المطروحة وإعداد الاستبيان المخصص للدراسة التطبيقية، كما تم الوقوف فيها على أهم الأهداف، الأساليب، الإجراءات، النتائج والتوصيات المستخلصة، وقمنا بتقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، ومن ثم المقارنة بين هذه الدراسات ودراستنا والوقوف عند القيمة المضافة لدراستنا، وكان ذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: الدراسات العربية.

الدراسة الأولى: مقال للباحثين مصطفى قطب، محمد سعد عطوه وأشرف الشبراوي بعنوان "تطبيق نظام إدارة الجودة وأثره على تنفيذ مشروعات التشييد"، مجلة البحوث الهندسية، 2020. ²⁵⁹

أهداف الدراسة: الغرض من هذا البحث دراسة تطبيق نظام إدارة الجودة في مشاريع التشييد وتقييم أثر هذا التطبيق على صناعة التشييد، وذلك للوصول إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تهدف إلى الإرتقاء بهذه الصناعة، وتطوير إدارة الجودة في قطاع البناء والتشييد وتحسينها. ويعد تطبيق آليات إدارة الجودة أحد أهم عمليات تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية لتحقيق الأداء الأفضل وتوفير الوقت، وإرضاء المعنيين بالمشروع، وزيادة الأرباح، وتقليل التكاليف، وتحقيق متطلبات السلامة مع الحفاظ على التنسيق والتكامل مع محددات المشروع الأساسية (الوقت، التكلفة والجودة).

الإشكالية: تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول أهمية تطبيق نُظْم الإدارة لمعالجة الخلل في جودة مشاريع التشييد والتخطيط السليم لتحسين جودتها.

منهجية الدراسة: اعتمدت على منهجية تتناول تطوير آليات ووسائل وتقنيات تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية بالاعتماد على تطبيق مفاهيم الجودة، من خلال الاستقصاء والمقابلات حتى يمكن استقراء وجهات نظر أطراف العمل الهندسي من مكاتب هندسية وشركات المقاولات وممثلي مالك المشروع عن مدى أهمية تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية على مستوى مصر ودول الخليج العربي، وذلك حتى يتم الوصول إلى نتائج تساهم في تطوير آليات إدارة تنفيذ المشاريع وأقل تكلفة، وتتجز بأقل جهد ووقت ممكنين، وقد تم اختيار عينة الدراسة، ونظرا لصعوبة حصر أعداد الشركات العاملة في مجال التشييد في الوطن العربي فقد تم اختيار عينة الدراسة بحيث تجاوزت حد التشبع في معادلات اختيار العينات العشوائية من مجتمع الدراسة بحيث شملت هذه العينة استطلاع آراء عينة من المهندسين العاملين في مؤسسات التشييد في مصر ودول الخليج العربي، وقد قام الباحث بتوزيع عدد 700 استقصاء تم الرد على 566 استقصاء وهو ما يعني أن نسبة الفقد بلغت 19 % بواقع 134 استقصاء، وبعد استبعاد الإستقصاءات التي لم تستوفي البيانات فقد خضعت بالفعل للتحليل وقد بلغ 504 من مدراء المشاريع والمهندسين من شركات الاستشارات الهندسية وشركات المقاولات كعينة دراسية من مجتمع الدراسة، وجمع البيانات وتحليل نتائجها إحصائيا.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى معامل الارتباط بين نظام إدارة الجودة وكفاءة تنفيذ التشييد بلغت قيمته 0,79 وهو ما يشير إلى ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة وأن هذا الارتباط الطردي بين متغيري الدراسة يؤكد ما ذهبت إليه الدراسة حول وجود تأثير قوي لنظام إدارة الجودة في شركات التشييد على كفاءة تنفيذ التشييد الذي تُنفذه تلك الشركات.

²⁵⁹ مصطفى قطب، محمد سعد عطوه وأشرف الشبراوي، "تطبيق نظام إدارة الجودة وأثره على تنفيذ مشروعات التشييد"، مجلة البحوث الهندسية، العدد

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة الثانية: مقال للباحثين بن أحمد سعدي وحنصال أوبكر بعنوان "قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة -دراسة عينة من المؤسسات- " مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 2020.²⁶⁰

أهداف الدراسة: هدفت هذه الورقة البحثية إلى تحديد مستوى تطبيق هذه المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذا تعريفها بالفوائد المتأتية من وراء تطبيق هذا النظام، لضمان تطويرها وتحسين أدائها وقدرتها على التصدي للمنافسة الشرسة التي تتعرض لمنتجاتها.

الإشكالية: تطرقت الإشكالية إلى أي مدى تتجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة (مبدأ توفر نظام لإدارة الجودة، مبدأ الاهتمام بالزبون، مبدأ مشاركة العمال، مبدأ التدريب على الجودة، مبدأ تطبيق المقارنة المرجعية، مبدأ تطبيق تقنيات التحسين المستمر).

منهجية الدراسة: يعتمد في البحث للإجابة عن تساؤله واختبار فرضيته على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بالجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة، والمنهج الاستقرائي في دراسة موضوع البحث على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية وتعميم النتائج المتوصل إليها، معتمدين في ذلك على أداتي المقابلة والاستبيان.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية التي أجريت على عينة من المؤسسات الصناعية أن مبادئ هذا النظام (المبادئ المأخوذة في الدراسة) تطبق في شكل متوسط؛ وخلصت إلى تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها توجيه ومساعدة هذه المؤسسات في إرساء مبادئ هذا النظام لما له من دور كبير في عملية التحسين المستمر لأداء المؤسسات.

الدراسة الثالثة: مقال للباحثة يحياوي إلهام بعنوان " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإنتاجي في شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة"، مجلة المعيار، 2019.²⁶¹

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإنتاجي في شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة.

الإشكالية: تمحورت الإشكالية في التساؤل عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإنتاجي في شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل المتحكمة فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، إضافة إلى المنهج الاستنباطي للتأكيد على الارتباط بين المتغيرين.

²⁶⁰ بن أحمد سعدي، حنصال أوبكر "قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة -دراسة عينة من المؤسسات- " مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 1، 2020.

²⁶¹ يحياوي إلهام، " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإنتاجي في شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة"، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 4، 2019.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة في (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية من الأخطاء والتحسين المستمر) لتحسين الأداء الإنتاجي للشركة محل الدراسة.

الدراسة الرابعة: مقال للباحثة كنزة جمال بعنوان "دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات - دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة-"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 2019. ²⁶²

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه المداخل الإدارية الحديثة في تطوير أداء المؤسسات، كما ركزت على مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أهم مداخل التطوير المستمر، حيث تم تطبيق هذا المدخل في العديد من المؤسسات لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا العملاء، حيث يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية، ولمعرفة أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء المؤسسات.

الإشكالية: تمثلت إشكالية البحث في دور تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، وللدراسة الميدانية تم استخدام منهج دراسة حالة لتفسير الظاهرة المدروسة، وكان ذلك بمحاولة إسقاط الضوء على بيئة الأعمال الجزائرية، بحيث تم اختيار المؤسسة المينائية سكيكدة، وشملت عينة من إدارات المؤسسة.

نتائج الدراسة: خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق هذا المدخل وتطوير أداء المؤسسة من خلال تطوير العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار بمشاركة الأفراد العاملين بها، وتحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لتحقيق رضا العملاء، خاصة وأن العميل أصبح محور نشاط المؤسسات اليوم.

الدراسة الخامسة: أطروحة دكتوراه، للمترشح سحمدي عماد، بعنوان "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام -دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية-"، جامعة فرحات عباس، 2019. ²⁶³

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة المتكاملة وإدارة الجودة الشاملة، وإبراز دورها في تحسين وتعزيز الأداء المستدام للمؤسسة.

²⁶² كنزة جمال، " دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة-"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2019.

²⁶³ سحمدي عماد، "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام -دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية-"، جامعة فرحات عباس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2019.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الإشكالية: تبحث هذه الإشكالية عن التحقق من الأثر الكبير لكلا من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة صيدال في مختلف أنشطتها.

منهجية الدراسة: تم تطبيق الدراسة على مجمع صيدال للصناعات الدوائية، وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم جمع البيانات من عينة مأخوذة من الإطارات العاملة في المجمع من خلال استبيان، تم تصميمه بما يتوافق مع النقاط الخمس. نموذج المقياس، ثم تحليله باستخدام برنامج "Spss".

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وتأثير كبير لهذا التكامل على الأداء المستدام للمؤسسة التي يتم اختيارها كعينة للدراسة وهي مجمع صيدال للصناعات الدوائية.

الدراسة السادسة: أطروحة دكتوراه، للمترشح سليم لعقون بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف- جامعة محمد خيضر، 2018. 264

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئه (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق) ، وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية.

الإشكالية: تمحورت إشكالية هذه الدراسة في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان وُجّه لإطارات 46 مؤسسة اقتصادية جزائرية ناشطة بولاية سطيف.

نتائج الدراسة: توصل هذا الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أنّ أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، تتبنى إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، إذ أنّ أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محلّ الدراسة تعطي اهتماماً كبيراً لمبدأ التركيز على العملاء ومبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا، مقارنة بمبدأ مقارنة العمليات ومبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، كما أظهرت النتائج أنّ هناك تفاوت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتبيّن كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى لحجم المؤسسة، وامتلاك المؤسسة شهادة الإيزو 9001، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات محل الدراسة، وأنّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً تمثلت في التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، أيضاً تبيّن

264 سليم لعقون، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

من خلال نماذج الانحدار المتحصل عليها وجود علاقة طردية وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف.

الدراسة السابعة: أطروحة دكتوراه، للمترشح معالي عباس الشريف عبد الرحمن بعنوان "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018. 265

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، وقد تأثرت الدراسة بنظرية المنشأة القائمة على الموارد (Resource Biased View) ونظرية التفاعل مع الحياة. الإشكالية: اختبرت هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين وهما: وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود أثر للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين فقد تم توزيع 256 % استبانة، تم استرجاع 216 منها، وقد بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 92,3 %، كما اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) لتحليل البيانات. نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، كما أسفرت عن بعض التأثيرات النظرية والتطبيقية، واحتوت على بعض المحددات والتي على أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية.

الدراسة الثامنة: مقال للباحثين مصطفى قطب، محمد سعد عطوه، جابر يوسف محمد وأشرف محمد كمال الشبراوي بعنوان "أثر تطبيق أنظمة إدارة الجودة على تحسين إدارة مشروعات التشييد" مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2018. 266

أهداف الدراسة: الغرض من هذا البحث هو دراسة نظام إدارة الجودة في مشاريع التشييد وتقييم هذا الواقع في ضوء الاتجاهات العالمية وفي ضوء الأسس العلمية لإدارة الجودة في صناعة التشييد. الإشكالية: اهتمت هذه الدراسة بالبحث عن مدى تأثير الإدارة على الجودة في المشاريع، وعن أبرز العوامل المؤثرة على الجودة مع البحث عن كيفية الوصول إلى تحسين الجودة وتحسين الأداء في مشاريع التشييد.

²⁶⁵ معالي عباس الشريف عبد الرحمن، "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، 2018.

²⁶⁶ مصطفى قطب، محمد سعد عطوه، جابر يوسف محمد وأشرف محمد كمال الشبراوي "أثر تطبيق أنظمة إدارة الجودة على تحسين إدارة مشروعات التشييد" مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد 21، 2018.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

منهجية الدراسة: لتُحقق الدراسة أهدافها، فقد اعتمدت مداخلها على منهجية تتناول تطوير آليات ووسائل وتقنيات تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية بالاعتماد على تطبيق مفاهيم الجودة، من خلال الاستبانة والمقابلات حتى يمكن تحليل وجهات نظر أطراف العمل الهندسي من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات وممثلي مالك المشروع على مدى أهمية تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية على مستوى بعض الدول العربية، وقد تم اختيار عينة تتكون من 566 من مدراء المشاريع والمهندسين من شركات الاستشارات الهندسية وشركات المقاولات كعينة دراسية من مجتمع الدراسة، وجمع بيانات الدراسة، وتحليل نتائجها وفقاً للأدوات والأساليب الإحصائية المتعارف عليها علمياً، وتتناسب مع بيانات الاستبانة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن مشاريع التشييد الهندسية في البلدان العربية مازالت تعاني من بعض أوجه الضعف في تطبيق مفاهيم الجودة، ومن ثم فهي تحتاج إلى الدعم بمدخل وصياغة جديدة تضمن تحقيق مستوى عالٍ للجودة في مشاريعها لكي تواكب مثيلاتها في الدول المتقدمة.

الدراسة التاسعة: أطروحة دكتوراه، للمترشح عبد القادر هاملي بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-" جامعة أبي بكر بلقايد الجزائر، 2017.²⁶⁷

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية.

الإشكالية: سُلط الضوء في هذه الإشكالية على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية.

منهجية الدراسة: تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 55 مؤسسة جزائرية متحصلة على شهادة الإيزو، تم اختيارها بشكل عشوائي من الغرب الجزائري، حيث أنه ومن بين 281 استبيان تم توزيعه، استرجع 253 فقط. ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتنتقية النموذج وتحديد الأبعاد الرئيسية المكونة لإدارة لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين تطبيق PLS-PM الجودة الشاملة، وتم استخدام أيضاً النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية باستخدام مقارنة إدارة الجودة الشاملة والأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية.

نتائج الدراسة: أظهرت هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأبعاد الأربعة المكونة لأداء الكلي للمؤسسة، بالرغم من أن بعض الممارسات لم يكن لها تأثير ودور في ذلك، ولقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بهذه الفلسفة من خلال توسيع المجال أمام المؤسسات الجزائرية نحو تأهيل، وخلق جوائز للجودة مثل ما هو معمول به في بعض الدول المتقدمة أو حتى بعض الدول العربية والإفريقية.

²⁶⁷ عبد القادر هاملي، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة العاشرة: أطروحة دكتوراه، للمتشرح سامان توفيق حمة درويش بعنوان "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية (دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كردستان /العراق)" جامعة النيلين العراق، 2017. ²⁶⁸

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال وأنماط معايير الجودة الشاملة وممارسة إدارة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية، وإبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات موضوع الدراسة بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بتلك المؤسسات. الإشكالية: تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية.

منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الدارس المنهج التحليل الوصفي ودراسة الحالة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، ثم تحليل النتائج بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة كما أن هنالك اهتمام لحد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظة السليمانية ولكن مازالت تلك المؤسسات تفتقد إلى الوصول إلى الإيجابية في بعض عناصر تحسين الأداء فيها، وهنالك مستويات رضا مرتفعة للمستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية في المؤسسات موضوع الدراسة. وبناءً على تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة اهتمام المؤسسات الاجتماعية بالسليمانية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر وكذلك الاهتمام بصورة مكثفة بمشاركة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة، إضافةً إلى تحسين مستويات الأداء حيث اقترح الاهتمام بنظام الحوافز المعنوية والمادية وكذا الاهتمام برضا المستفيدين من خلال الاهتمام بالشكاوى المقدمة من قبلهم ودراسة رغباتهم.

الدراسة الحادية عشر: مقال للباحثين عادل الشيباني محمد السويسي ومصطفى محمد قريصة بعنوان "دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد -دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة-" مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 2017. ²⁶⁹

أهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة للتعرف على أبرز المعوقات التي تواجه شركات التشييد العاملة في مدينة مصراتة وتشكل عائقاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومحاولة توجيهها لكسب القدرة على مواجهة كل التحديات والبقاء والمنافسة، حتى تتمكن من الارتقاء بمستوى عملياتها وخدماتها وتطوير أدائها بشكل مستمر. الإشكالية: تكمن مشكلة البحث في معرفة الصعوبات التي تواجه شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

²⁶⁸ سامان توفيق حمة درويش، "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية (دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كردستان /العراق)" أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين العراق، كلية الدراسات العليا، 2017.

²⁶⁹ عادل الشيباني محمد السويسي، مصطفى محمد قريصة "دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد -دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة-"، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 2، 2017.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

منهجية الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في البحث وذلك بتصميم وتوزيع استبانة علمية محكمة على مجتمع الدراسة مكونة من ثماني محاور. ومن ثم تحليل بيانات الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. **نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تمثلت في وجود معوقات أمام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشركات التشييد موضوع الدراسة، وكشفت أيضاً ضرورة وجود وتأسيس مكتب لمراقبة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة بهدف مراقبة وضمان جودة الأعمال الإنشائية، وضرورة تبني تطبيق نظم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وهناك حاجة لتوفير الموارد المالية لتمويل المشاريع الإنشائية ومشاريع الجودة، والحاجة إلى تطوير نظام التعاقد في مشاريع التشييد، والاستفادة من تجارب الآخرين في مشاريع الجودة بالمشاريع الإنشائية. وأوصت أيضاً بتأكيد أهمية تبني الشركات الإنشائية نظام إدارة جودة يساعد على زيادة الإنتاجية والربحية، ويؤهل هذه الشركات للقطاعات الخارجية، ويحسن الأداء ويعمق الخبرة الخاصة بقطاع الإنشاءات والمقترح في هذا البحث تحت مسمى أيزو - إنشاءات.

الدراسة الثانية عشر: مقال للباحثة رنا أحمد ميا، بعنوان "تقييم الجودة في مشاريع الأبنية في سوريا وتحديد عوامل انحرافه"، جامعة تشرين، (2017).²⁷⁰

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى قياس الجودة ورضا الزبون وتحديد مشاكل الجودة في مشاريع التشييد في سوريا بالقياس المباشر لها في عينة من المشاريع والذي يساعد على تحليل وتحديد الأسباب الرئيسية والعوامل المؤدية لهذه المشاكل وبالتالي وضع تصنيف دقيق للأسباب والعوامل المسببة لتدني الجودة وبأخذ بعين الاعتبار خصوصية تنفيذ المشاريع في سوريا. كما يشكل هذا التحليل إطاراً هاماً لتحسين بيئة تشييد المشاريع في سورية لأنه يشكل أساس يساهم في وضع الحلول الشاملة والفعالة لتحسين الجودة الذي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الإجمالي في تنفيذ المشاريع.

الإشكالية: تمثلت الإشكالية في تحديد المشكلات والانحرافات المتعلقة بالجودة وتحديد وتحليل الأسباب المؤدية لحدوث هذه المشكلات والتي صُنِفَتْ إلى ثلاث عوامل وهي القوانين والأنظمة والالتزام بها وعوامل فنية وعوامل إدارية وهي تشكل الأساس الذي يجب أن يتم الاستناد إليه لوضع أي إطار عمل أو أية محاولة لتحسين جودة المشاريع.

منهجية الدراسة: قامت الباحثة باستخدام استبيان لقياس وتقييم الجودة وتحديد المشاكل المتعلقة بها في عينة من مشاريع التشييد المنفذة عام 2015، وتم أيضاً قياس نسبة المطابقة لمتطلبات الجودة باستخدام قوائم التحقق وفق معايير برنامج إدارة الجودة.

²⁷⁰ رنا أحمد ميا، "تقييم الجودة في مشاريع الأبنية في سوريا وتحديد عوامل انحرافه"، جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، العدد 1، 2017.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

نتائج الدراسة: خلّصت الدراسة إلى ضرورة العمل من قبل الجهات المعنية على إعادة صياغة القوانين المتعلقة بالأعمال الهندسية وتطويرها لأنها من أهم الأسباب المؤدية إلى ضعف الرقابة وتقييم الأداء مع تحديد النظم والإجراءات لتحسين العوامل الفنية والإدارية في المشاريع.

كما أن الاستبيان توّصل إلى نسبة رضا الزبون الإجمالية 59,63 % وهي تحتاج لتحسين، أما قياس نسبة المطابقة لمتطلبات الجودة توصلت إلى نسبة 88,79 % وهي تشير إلى وجود مشكلة حقيقية وفق المعايير العالمية لذلك.

الدراسة الثالثة عشر: مقال للباحثين عبد الناصر إبراهيم نور وعبد العزيز أحمد الشرباتي ومحمد محمود النحوي، بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة رؤى استراتيجية، 2016. ²⁷¹

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الإشكالية: تبحث هذه الإشكالية عن تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، ورضا الزبائن) في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

منهجية الدراسة: تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات ضمن برنامج مثل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والانحدار، Spss الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية البسيط، والانحدار المتعدد، بالإضافة إلى تحليل المسار الحرج لإيجاد الأثر المباشر وغير المباشر. كما تكوّن مجتمع الدراسة من فئات ذات صلة بموضوع الدراسة، وهم العاملون في الإدارة المالية وأقسام الجودة أو من يقوم مقامهم في عشر من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، أما عينة الدراسة فبلغ عددهم 70 فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: وجود أثر لعناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، ورضا الزبائن)، في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ووجود أثر لعناصر تقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ووجود أثر للتكامل بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أبرزها: ضرورة استمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق تقنيات إدارة التكلفة، ومواكبة المستجدات في هذه التقنيات واختيار ما يناسب الشركة منها لما لها من تأثير إيجابي في تحسين أدائها.

²⁷¹ عبد الناصر إبراهيم نور، "أثر إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة رؤى استراتيجية، يونيو، 2016.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة الرابعة عشر: مقال للباحثين محمد العابد وعلي مكيد، بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، 2016. 272

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أن منهج إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الجديدة التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة الاقتصادية للتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد العالمي الحالي وما يتصف به من منافسة شديدة وثورة تكنولوجيا وعولمة.

الإشكالية: تبحث هذه الإشكالية عن مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج التحليلي الذي يسمح بمعرفة أهمية إدارة الجودة الشاملة، ويُعتبر من أبرز الأساليب الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي، والذي بدوره يؤدي للوصول إلى درجة التميز في الأداء، وهو هدف ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة راغبة في التفوق والتميز في ظل الاقتصاد العالمي الحالي.

نتائج الدراسة: استخلصت الدراسة أن الجودة من أهم الاستراتيجيات التنافسية في الوقت الحالي، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج حديث يسعى لتحقيق هدف الجودة المستمرة، وذلك من خلال التركيز على جميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأبعاد التنافسية، والوصول إلى درجة التميز في الأداء.

الدراسة الخامسة عشر: مقال للباحثين بسام حسن، جمال عمران ورنا ميا بعنوان "تحديد مجالات وأولويات تحسين الأداء في شركات التشييد-دراسة حالة الشركة العامة للبناء والتعمير"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2015. 273

أهداف الدراسة: هدف البحث إلى تحميل واقع العمل في الشركة العامة لبناء والتعمير لأجل تحديد المشاكل الإدارية الموجودة ومن ثم تحديد الأولويات التي ستكون مجالات تحسين ممكنة لأداء الشركة. الإشكالية: تكمن الإشكالية المطروحة في البحث عن مجالات وأولويات تحسين أداء تقنيات وأساليب إدارة المشاريع في شركات التشييد العامة.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثين على استبيان لاستخدام نموذج تقييم ثلاثي وذلك وفق نظرية قياس الأداء بالاعتماد على قياس (المدخلات والعمليات والمخرجات) ، حيث تم تقييم نضوج إدارة المشاريع PMM لعينة من التي تنفذها الشركة (المدخلات) وتقييم احتياجات الزبائن الخارجيين (المخرجات) وتقييم احتياجات العاملين أي الزبائن الداخليين (العمليات) .

نتائج الدراسة: بينت نتائج الاستبيان وجود ضعف في الأداء بالنسبة لتقنيات وأساليب إدارة المشاريع حيث بلغ معدل نضوج إدارة المشاريع 2,3 من 5 ، كما كانت نتائج استبيان قياس رضا الزبون لعينة من المشاريع التي

²⁷² محمد العابد، علي مكيد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، العدد 7، 2016.

²⁷³ بسام حسن، جمال عمران ورنا ميا "تحديد مجالات وأولويات تحسين الأداء في شركات التشييد-دراسة حالة الشركة العامة للبناء والتعمير"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 6، 2015.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تنفذها الشركة 2,73 من 5 وباستخدام FMEA تم تحديد 41 عملية من عمليات الشركة فيها خلل في الأداء، وفقا لنتائج التقييم تم تحديد أولويات التحسين للشركة وتم اقتراح الإجراءات الممكنة لتحسين الأداء.

الدراسة السادسة عشر: مقال للباحثين علي عبد الله الحاكم، مناهل أحمد يوسف بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات (دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة - الرئاسة) "مجلة إدارة الجودة الشاملة، 2015. 274

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء (الرئاسة) ومعرفة المعوقات وإيجاد الحلول لها وإرساء ثقافة الجودة الشاملة والترويج لها ومعرفة الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا لتطبيق نمط الجودة الشاملة.

الإشكالية: يهتم هذا البحث بدراسة ما إذا كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من أداء المؤسسات الخدمية. **منهجية الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم لهذا الغرض بناء نموذج البحث وفرضياته بناء على ما جاء بالدراسة أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد الممثلين لمجتمع الدراسة وعددهم 400 مفرد بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 100 استبانة على المستهدفين واستجاب 75 فردا أي نسبة الاستبانة المستردة بلغت 75% وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة. **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس أن كل عضو في المؤسسة وعلى أي مستوى يكون مسئولاً بصورة فردية عن جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم الخدمة. وأن هناك ضعف في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة بالشركة، بالإضافة إلى أن الجودة تعني تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، كما يُلاحظ أن أغلبية العاملين الذين تتراوح خبراتهم ما بين 1-5 سنوات ليس لديهم خبرات كافية ولكن يمكن صقلها بالتدريب.

الدراسة السابعة عشر: مقال للباحثين محمد نور الطاهر ورحمه الحاج بعنوان " تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية " جامعة بغداد، 2015. 275

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في رسم استراتيجيات في شركات البناء والتشييد، والعمل على بناء استراتيجيات أداء خدمات البناء والتشييد بجودة ومهنية عالية، لإكساب شركات البناء والتشييد السعودية القدرة والمزايا التنافسية في سوق البناء والتشييد. ونجد أن ذلك لا يتم إلا من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات أداء واضحة وذات جودة عالية تمكنها من تقديم أداء فعال تلبي من خلاله حاجات ورغبات العملاء.

²⁷⁴ علي عبد الله الحاكم، مناهل أحمد يوسف، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات (دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة - الرئاسة) "مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 16، العدد 2، 2015.

²⁷⁵ محمد نور الطاهر، رحمه الحاج "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض"، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الإشكالية: تتمثل مشكلة الدراسة في أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد يؤدي غالباً في تحسين كفاءة وفعالية هذه الشركات لتفعيل أدائها المؤسسي ومن ثم رفع قدراتها ومزاياها التنافسية وزيادة أرباحها. وتظهر مشكلة البحث هذه من خلال التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تطبق شركات البناء والتشييد مفهوم الأداء ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أنشطتها المختلفة وتحسينها أثناء تقديمها لخدماتها المختلفة لعملائها؟

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التاريخي لتتبع موضوع البحث للتوضيح الإطار النظري وإثرائه من خلال جمع المعلومات من المراجع والكتب العلمية والدوريات والمجلات العربية والأجنبية حول موضوع البحث، والمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، كما استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها من خلال استمارة الاستبانة، ومن المقابلات الشخصية والملاحظة، من أجل إثبات فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى توفر الأبعاد المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء و التشييد في المملكة العربية السعودية، وإن تطبيق هذه الأبعاد يتم بمستوى عالي، بينت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغيري الوظيفة ومستوى التعليم، كما بينت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغيرات العمر، سنوات الخبرة، سنوات الخدمة بالمؤسسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها التزام الإدارة العليا تبعاً للمتغيرات الثلاثة.

الدراسة الثامنة عشر: مقال للباحث زكي أبو زيادة بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 2011، 276.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية.

الإشكالية: تمحورت مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الفلسطينية وأثر ذلك على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية في هذه المصارف، كما تتمثل الإشكالية في التركيز على العديد من الأبحاث والدراسات على النواحي الفنية لتحسين الجودة وإهمال أهمية النواحي

²⁷⁶ زكي أبو زيادة، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25، العدد 4، 2011.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الإدارية ودورها في تحقيق مستويات عالية الجودة من جهة، وقياس أداء تنظيمي من خلال مقاييس الأداء المالية والتشغيلية وعدم الاهتمام بالمقاييس المرتبطة بالعنصر البشري من جهة أخرى.

منهجية الدراسة: قام الباحث بتصميم استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ تعدادها 112 مديرا.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضا، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريبهم وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي).

الدراسة التاسعة عشر: مداخلة للباحث بومدين يوسف بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية"-، ملتقى وطني، 2010. 277

أهداف الدراسة: تهدف هذه المداخلة إلى عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة والتطور والمفهوم ومجالات التطبيق، في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية والعلمية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة. محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وبما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو. محاولة إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها ومدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء المنظم لمنظمات الأعمال.

الإشكالية: تمثلت إشكالية هذه المداخلة في أثر إدارة الجودة على الجوانب التقنية والتسييرية على المؤسسة. **منهجية الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمال البيانات الثانوية المكتبية المتوفرة في الدراسة النظرية بغية تقديم ركائز هذا المدخل وإطاره باعتباره أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة ونجاح المنظمة وتحقيقها لأداء متميز من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه، أما الجزء الثاني فيرتكز على دراسة ميدانية بواسطة استبيان لجمع البيانات الأولية حول موضوع أثر إدارة الجودة على أداء

²⁷⁷ بومدين يوسف، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية"-، ملتقى وطني، يومي 13

و 14 ديسمبر 2010.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 في الجزائر، وحاول تحقيق غرضه من خلال التعرض بشيء من التفصيل للإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة، تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية والتميز في الأداء، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة أداء المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 وأخيرا استخلاص بعض الاستنتاجات والتوصيات.

نتائج الدراسة: خلصت هذه المداخلة إلى أن الجودة هدف استراتيجي كفيلا بتحسين الوضعية التنافسية من خلال تبني منهج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي إمكانية ترقية أداء متميز من خلال إشراك جميع المتعاملين الاقتصاديين وذلك بإعداد نظام وطني للجودة يهدف إلى مساعدة المؤسسة الجزائرية على تحقيق الجودة والإلتقان في كل المستويات (مدارس، حكومة، مؤسسات، جامعات.... إلخ حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع.

الدراسة العشرية: مقال للباحثين عبد الرحمان عدنان إبراهيم وميسون عبد الله منصور بعنوان "تطوير الأداء الإداري لدوائر المشاريع الهندسية بالاعتماد على متطلبات إدارة الجودة (الإيزو 9001\2000) (دائرة المشاريع الهندسية في جامعة تكريت حالة دراسية)"، المجلة العراقية للهندسة المدنية، 2010. 278

أهداف الدراسة: الهدف من هذا البحث تقديم مساهمة عملية للدوائر الهندسية يبين فيه كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة حسب متطلبات الإيزو 2000/9001 وبالتالي تقديم مساهمة جادة في زيادة مستوى الإدراك للإدارات لأهمية وضرة وضع نظام جودة ضمن متطلبات الأيزو، ويهدف أيضا إلى تحسين جودة الدائرة ككل وتمهيدا للحصول على شهادة الإيزو.

الإشكالية: تمثلت الإشكالية في دراسة النظام الإداري المستخدم حاليا في دائرة الشؤون الهندسية (جامعة تكريت حالة دراسية).

منهجية الدراسة: تم تنظيم استمارة استبيان تتضمن الإجابة على أسئلة قوائم الفحص وتوزيعها على مجموعة من منتسبي الدائرة الهندسية وبعض الأكاديميين والمهندسين الذين سبق وأن عملوا في هذه الدائرة لغرض الإجابة بشكل واضح على الأسئلة، ثم مناقشة نتائج الاستبيان. ولغرض تقييم التوافق بين النظام الإداري للدائرة مع نظام إدارة الجودة (الأيزو 2000/9001) تم الاعتماد على قوائم الفحص التي حددتها متطلبات الأيزو 9001 (وهي قوائم المراجعة العامة لأداء الشركات والدوائر الخاصة بالتشييد للتحكم في الجودة).

نتائج الدراسة: تبين من خلال هذه الدراسة أن الدائرة تعاني من خلل وقصور واضح في النظام الإداري، وعلى ضوء نتائج الاستبيان تم بناء نظام إداري مقترح يمكن أن يكون أكثر تفاعلاً واستجابة مع متطلبات إدارة الجودة.

²⁷⁸ عبد الرحمان عدنان إبراهيم وميسون عبد الله منصور، "تطوير الأداء الإداري لدوائر المشاريع الهندسية بالاعتماد على متطلبات إدارة الجودة (الإيزو

(دائرة المشاريع الهندسية في جامعة تكريت حالة دراسية)"، المجلة العراقية للهندسة المدنية، المجلد 6، العدد 3، 2010.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة الواحد والعشرون: أطروحة ماجستير للمترشح رشاد محمود بدر بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية غزة، 2009. 279

أهداف الدراسة: تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، وتسعي إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات.

الإشكالية: تمثلت إشكالية هذه الأطروحة في البحث عن العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

منهجية الدراسة: تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع 80 استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد 72 استبانة أي ما نسبته 90%.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة - محل الدراسة- بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق. كما توصلت وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. وأيضاً أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

وقد استخلص الباحث عدة توصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن، كذلك استخلصت ضرورة وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين، وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها.

279 رشاد محمود بدر، " أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية غزة، أطروحة ماجستير، كلية التجارة، 2009.

الدراسة الثاني والعشرون: مقال للباحث بومدين يوسف بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، 2007، 280.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة والتطور والمفهوم ومجالات التطبيق وإظهار المخاطر التي تحول دون نجاح تطبيقها في الواقع العملي، في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية والعلمية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة. ومحاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة بما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو، بالإضافة إلى محاولة إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها ومدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال وصولاً لتقديم بعض الاستنتاجات والمقترحات بهذا الشأن.

الإشكالية: تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول أثر تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة مع حسن تطبيقها لبناء الميزة التنافسية بهدف تحقيق أداء متميز.

منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا المدخل وإطاره باعتباره أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة ونجاح المنظمة وتحقيقها لأداء متميز من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه، محاولين تحقيق هذا الغرض من خلال التعرض بشيء من التفصيل للإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة، تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية والتميز في الأداء وأخيراً استخلاص الاستنتاجات والتوصيات.

نتائج الدراسة: استنتجت هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة قديمة تطرقت إليها أغلب الحضارات وأهمها الحضارة الإسلامية ومالها من فضل كبير في إرساء قواعد وتطور مفاهيم الجودة، من خلال العمل الصالح والنافع والمتقن. وأنها تهدف إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق. كما توصلت أيضاً إلى أن تطور المفهوم المرتبط بالجودة ومزاملته لتطور نظريات التسيير في تحقيق الجودة بدأ منذ حوالي 1900 م بما يُعرف بعملية الإشراف، إلا أنه يُمكن القول أن الجودة قد مرت بأربعة مراحل: التفتيش، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، وإدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظام الجودة، وتُشكل إدارة الجودة الشاملة إطاراً فلسفي وإداري متكامل أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة هدفاً استراتيجياً إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين وما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولاً لتحقيق الأداء المتميز.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة الثالث والعشرون: أطروحة دكتوراه، للمتريشة إلهام يحيوي، بعنوان "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-"، جامعة فرحات عباس، 2006. 281

أهداف الدراسة: استهدف هذا البحث تحديد مستوى أداء المؤسسات الصناعية خاصة مؤسسات الإسمنت ودور الجودة في تحسينه، مع توضيح كيفية تطبيق بعض الجوانب النظرية كمؤشرات تقييم الأداء، إحدى طرق الجودة وحساب وتحليل تكاليف اللاجودة بإحدى مؤسسات الإسمنت الجزائرية.

الإشكالية: تبحث هذه الإشكالية عن كيفية مساهمة الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية.

منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الجزء النظري لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها. منهج دراسة حالة لتوضيح تطبيق بعض جوانب الإطار النظري كمؤشرات تقييم الأداء ونظرا لأن طبيعة البحث يتطلب التفصيل والدقة في بعض جوانب عمليات شركات الإسمنت. المنهج المقارن لإبراز تطور مستوى أداء شركات الإسمنت قبل وبعد تطبيقها لنظام الجودة.

نتائج الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في التوصل إلى الآثار الإيجابية لتطبيق مدخل الجودة على أداء المؤسسات الصناعية، والمساهمة الإيجابية للجودة في تحسين الأداء: البشري، المالي، التمويهي، الإنتاجي والتسويقي. تطبيق طريقة MSP وتوضيح الوضعيات غير الطبيعية للظاهرة المدروسة وأسبابها، بالإضافة إلى حساب وتحليل تكاليف اللاجودة سمح بتحديد مصدرها، أسبابها وكيفية التقليل منها.

281 إلهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-"، جامعة فرحات عباس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية.

الدراسة الأولى:

Article for researchers Harith Yasa, Alanoud Bandar Alsaudb, Hajar Ahmed Almaghrabic, Amani Ahmed Almaghrabic and Bestoon Othman, titled “The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia”, magazine Management Science Letters, 2021²⁸².

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في المعرفة الحالية حول أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق على أداء المنظمات.

الإشكالية: تسعى هذه الإشكالية إلى تقييم تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق على الأداء التنظيمي. **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا تضمن استخدام استبيان عبر الإنترنت لاختيار البيانات من مختلف المشاركين المختارين من مختلف شركات التأمين على التصنيع في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، بحيث تم جمع البيانات من حجم عينة من 289 مستجيبًا كانوا موظفين في الصناعات التحويلية المختلفة وتم تحليل البيانات باستخدام Spss واستخدم معامل ارتباط الرتبة لبيرسون لتأسيس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة: أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. وبالمثل، كانت هناك علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق والأداء التنظيمي. كما خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق من العوامل المؤثرة الكبيرة على الجودة، وبالتالي يجب دائمًا تطبيقها في المؤسسات.

الدراسة الثانية:

Article for researchers Samer Arqawi, Ahmed A. Zaid, titled “The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management”, International Journal of Advanced Science and Technology, 2020²⁸³.

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق من ممارسة إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في التعليم العالي في فلسطين، ومن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في التعليم العالي الفلسطيني، بالإضافة إلى البحث كيف تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في التعليم العالي.

الإشكالية: تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التحقق من تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة مع التأثير الوسيط لإدارة المعرفة في التعليم العالي الفلسطيني.

²⁸² Harith Yasa, Alanoud Bandar Alsaudb, Hajar Ahmed Almaghrabic, Amani Ahmed Almaghrabic and Bestoon Othman, titled “The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia”, magazine Management Science Letters, N° 11, 2021.

²⁸³ Samer Arqawi, Ahmed A. Zaid, “The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management”, International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, N° 7s, 2020.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

منهجية الدراسة: تم جمع البيانات من ثمانية عشر جامعة مختلفة في فلسطين، كان هذا إجراء بحث كمي وتم استخدام عينة ملائمة كأسلوب أخذ عينات لهذه الدراسة، تم توزيع الاستبانات على 219 من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مختلف الجامعات الفلسطينية كما تم استخدام برنامج SPSS 24 لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة: كانت النتائج الرئيسية للدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير قوي ومباشر على الأداء المؤسسي. لذلك، كان الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي إيجابياً. يساهم هذا البحث في إدارة المعرفة لأول مرة في سياق التعليم العالي الفلسطيني بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي الذي لم يتم استخدامه حتى الآن.

الدراسة الثالثة:

Article for researcher Thi My Dung Phama, titled “On the relationship between total quality management practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance”, magazine Management Science Letters, 2020²⁸⁴.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدور الوسيط للأداء غير المالي وإنشاء مقارنة بين الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والشركات غير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة والشركات التي تتبنى ISO وغير المتبنين لها للعثور على تخصيص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الفيتنامية.

الإشكالية: يبحث هذا البحث في دور الأداء غير المالي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي، وتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء في الشركات الفيتنامية. **منهجية الدراسة:** تم تصميم استبيان لإجراء مسح، إضافةً إلى دراسة الدور الوسيط للأداء غير المالي في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي باستخدام برنامجي Spss 20 و AMOS 22 مع 211 شركة فيتنامية باستخدام تحليل SEM.

نتائج الدراسة: تقترح نتائج التقدير أن الأداء غير المالي يلعب دوراً حيوياً كوسيط كامل في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في سياق فيتنامي. في هذا البحث، لا يوجد فرق في مستوى التأثير الوسيط للأداء غير المالي بين شركات إدارة الجودة الشاملة والشركات غير التابعة لإدارة الجودة الشاملة وكذلك الشركات التي تتبنى ISO وغير المعتمدة. تقترح الدراسة أن الشركات الفيتنامية يجب أن تلتزم التزاماً صارماً بوضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الإجراءات في هذه الخطوة المبكرة من عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق فوائد كبيرة في التنمية طويلة الأجل.

²⁸⁴ Thi My Dung Phama, “On the relationship between total quality management practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance”, magazine Management Science Letters, N°10, 2020.

الدراسة الرابعة:

Article for researcher Faisal Ali Amur Al-Shabibi, titled “Total Quality Management Performance in Omani Small and Medium Enterprises (Smes)”, magazine Humanities & Social Sciences Reviews, 2019²⁸⁵.

أهداف الدراسة: الهدف من الدراسة هو فحص تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تمكينهم من قياس تقدمهم، والتغلب على العوائق، ومواجهة التحديات.

الإشكالية: فحص هذا البحث علاقات أداء وممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال التحقيق في آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات العمالية الصغيرة والمتوسطة.

منهجية الدراسة: تم إجراء مسح على 200 مشارك من شركات صغيرة ومتوسطة مختارة في عمان. تم استخدام البرنامج الإحصائي Spss 15.0 لمعالجة البيانات، والتي تتكون من اختبار مربع كاي للاستقلالية لجدول الطوارئ وتحليل المراسلات. تم فحص الفرضيات على مستويين أهمية $\alpha = 0.01$ ، $\alpha = 0.05$ لا يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية الأخرى (على سبيل المثال، تحليل المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية)، والتي هي بطبيعتها أقوى من تلك المستخدمة في الدراسة الحالية، نظرًا لصغر حجم السكان.

نتائج الدراسة: تم الكشف عن أن عامل القيادة هو العامل الاستراتيجي الأكثر أهمية وكان حيويًا في ضمان التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. العناصر الأخرى التي تم اعتبارها حاسمة هي أهداف الجودة والسياسة والتحسين المستمر والثقافة التنظيمية. كما سمحت الاقتراحات المقدمة من الشركات الصغيرة والمتوسطة للهيئة العمالية ذات الصلة بتصميم سياسة إدارة الجودة الشاملة الفعالة لزيادة الأداء.

الدراسة الخامسة:

Article for researchers Vedant Singha, Akshay Kumarb, Tej Singhc, titled “Impact of TQM on organisational performance : The case of Indian manufacturing and service industry”, magazine Operations Research Perspectives, 2018²⁸⁶.

أهداف الدراسة: استهدفت هذه الدراسة التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الهندية ودراسة تأثيرها على الأداء التنظيمي.

الإشكالية: تمحورت هذه الإشكالية في التركيز على فحص مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الهندية.

منهجية الدراسة: أجريت الدراسة في خمس شركات تصنيع وثلاث شركات خدمية في شمال الهند، الشركات المختارة مدرجة في اتحاد الصناعات الهندية، كانت البيانات المستخدمة في هذه الدراسة عبارة عن مزيج من البيانات الأولية والثانوية، وتم تصميم الفرضيات والإطار المفاهيمي وفقًا للسياق الهندي. تم جمع 236 عينة مفيدة تمامًا من ثماني شركات تصنيع وخدمات هندية صغيرة ومتوسطة الحجم، كما تم تصنيف البيانات إلى

²⁸⁵ Faisal Ali Amur Al-Shabibi, “Total Quality Management Performance in Omani Small and Medium Enterprises (Smes)”, magazine Humanities & Social Sciences Reviews, Vol 07, N°02, 2019.

²⁸⁶ Vedant Singha, Akshay Kumarb, Tej Singhc, titled “Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry”, magazine Operations Research Perspectives, N°05, 2018

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

فَتَيْنِ هما المديرين والعاملين، ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام Spss -AMOS 24 وكانت جميع الفرضيات تتلاءم بشكل إيجابي مع النموذج المفاهيمي.

نتائج الدراسة: أظهرت هذه الدراسة التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، بحيث كانت جميع القيم مهمة ومتسقة مع الدراسات السابقة، وقد وُجِدَ أن عناصر إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل إيجابي بعوامل أداء المنظمات الهندية. وأخيراً، وفرت نتائج هذه الدراسة معرفة قيمة فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة من منظور قطاع التصنيع والخدمات الهندي.

الدراسة السادسة:

Article du chercheur Ennesraoui Driss, intitulé “La Qualité et la Performance de L’entreprise”, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, 2017²⁸⁷.

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو توعية شركات المغربية بالأهمية الحاسمة للأداء خاصة في هذه الفترة التي تتميز بتكاثر شركاء المغرب التجاريين، خاصة في آسيا وفي إفريقيا.

الإشكالية: تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل عن مدى مساهمة الجودة في تحقيق أداء في الشركات المغربية.

منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي حيث لجأ الباحث إلى قراءة بليوغرافية واسعة تتناول مساهمات منظري الجودة الرئيسيين، كما تم استكمال هذه القراءة البليوغرافية بتحليل دقيق لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 في أحدث إصدار لها لعام 2015.

نتائج الدراسة: النتائج الرئيسية التي حققتها هذه الدراسة تُظهرُ المساهمة الإيجابية والهامة لنهج الجودة في أداء الشركات، بحيث يتم تحقيق هذا الأداء من خلال الجمع بين عدة عوامل ناتجة عن تنفيذ نهج الجودة، وهي: تلبية متطلبات العملاء والأطراف المعنية الأخرى؛ تعبئة جميع المتعاونين الداخليين والخارجيين؛ مراقبة العمليات التجارية؛ القضاء على المنتج المعيب؛ التحكم في التكاليف وأوقات الإنتاج؛ التخصيص الأمثل للموارد المالية والفنية والبشرية؛ إدارة المخاطر والفرص في نظام الجودة؛ ويستمر البحث لتحسين النتائج. سيساهم هذا بالتأكيد وإلى حد كبير في الأداء العام والمستدام للشركة، لذلك من الضروري قيادة تغيير هيكلي أكثر داخل هذه الشركات بحيث تتبنى أشكالاً من التنظيم تكون أكثر تكيفاً مع خصوصياتها والتي تأخذ في الاعتبار نهج الجودة كطريقة إدارة حديثة من المحتمل أن تعزز تحقيق هدف عالمي وأداء مستدام للشركات المغربية.

الدراسة السابعة:

Article for researchers Marcel T. Ngambi, Ayankeng Godlove Nkemkiafu, titled “The Impact of Total Quality Management on Firm’s Organizational Performance”, American Journal of Management, 2015²⁸⁸.

²⁸⁷ Ennesraoui Driss, titled “La Qualité et la Performance de L’entreprise”, Revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, 2017.

²⁸⁸ Marcel T. Ngambi, Ayankeng Godlove Nkemkiafu, titled “The Impact of Total Quality Management on Firm’s Organizational Performance”, American Journal of Management Vol 15(4), 2015

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو دراسة كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي للشركة في قطاع التصنيع الكاميروني. يُفهم الأداء التنظيمي الثابت هنا على أنه الأداء المالي وكذلك الأداء من حيث إرضاء العميل والرضا الاجتماعي للشركات والكفاءة في خفض التكلفة ورضا الموظفين.

الإشكالية: تبحث هذه الإشكالية في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

منهجية الدراسة: النموذج المستخدم هو انحدار خطي متعدد يربط متغيرات الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الجودة الشاملة بحيث تم الحصول على البيانات من 30 شركة تصنيع في الكاميرون، من خلال إرسال الاستبيانات إلى إجمالي 400 فرد من العينة المستهدفة وكان معدل الاستجابة للاستطلاع 67% للموظفين و 70% للمديرين الذين قاموا بتكوين عينة نهائية من 270 مستجيباً. تم تقديم الإجابات من قبل المستجيبين على مقياس ليكرت.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن التدريب والتمكين على العمل فقط لهما تأثير كبير على الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية للشركات؛ التزام القيادة ومراقبة الجودة والتفتيش لها تأثير كبير على خفض التكلفة. ومع ذلك، لا يبدو أن أيًا من ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على رضا العملاء.

الدراسة الثامنة:

Article for researchers Vicente Gonzalez, Ricardo Antunes, titled “A Production Model for Construction: A Theoretical Framework”, University of Auckland, New Zealand, Buildings, 2015²⁸⁹.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى إيضاح أن صناعة البناء والتشييد تواجه تحديات، مثل زيادة تعقيد المشروع ومتطلبات النطاق، ولكن لمواعيد نهائية أقصر، بالإضافة إلى أنها تتطلب حالة عدم اليقين الاقتصادي وارتفاع المنافسة التجارية مع انخفاض لاحق في هوامش الربح. وأوضحت أيضا أن لهذه الصناعة تطوير أساليب جديدة لإدارة البناء، والتي من المحتمل أن تؤثر على أداء المشروع، وبالتالي تؤثر على سلوك الإنتاج. وأن قطاع تشييد المباني يعتمد على الممارسات القائمة على الحدس والخبرة وله ديناميكيات نظام الإنتاج الخاص به، كما هدفت إلى التأكيد أن صناعة البناء والتشييد ليس لها تاريخ في تطبيق الأساليب الدقيقة لنمذجة وإدارة الإنتاج.

الإشكالية: تمحورت الإشكالية في القيام بالكثير من العمل حول كيفية تطبيق ممارسات التصنيع على مشاريع البناء لفهم الآليات الأساسية لهذا النوع من الإنتاج.

منهجية الدراسة: تقوم هذه الدراسة بتطوير مراجعة الأدبيات المعمقة لفحص المعرفة الموجودة حول نماذج الإنتاج وخصائصها من أجل إنشاء أساس لإدارة نظم الإنتاج الديناميكية في البناء.

²⁸⁹ Vicente Gonzalez, Ricardo Antunes, titled “A Production Model for Construction: A Theoretical Framework”, University of Auckland, New Zealand, Buildings N°05, 2015.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

نتائج الدراسة: من أهم نتائج هذه الدراسة مراجعة متعمقة للأدبيات لفحص المعرفة الحالية حول نماذج الإنتاج وخصائصها من أجل إنشاء أساس لإدارة أنظمة الإنتاج الديناميكية في البناء. ونتيجة لذلك، تم اقتراح إطار نظري يكون له دور أساسي في التطوير المستقبلي لنماذج الإنتاج الدقيق التي تهدف إلى التنبؤ بأداء وسلوك الأنظمة الديناميكية القائمة على المشاريع في البناء.

الدراسة التاسعة:

Article for researchers Norah Dhafer Al-Qahtani, Sabah Sa'ad Alshehri, Azrilah Abd.Aziz, titled "The impact of Total Quality Management on organizational performance", European Journal of Business and Management, 2015²⁹⁰.

أهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة لاستكشاف ممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، للتعرف على تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ولوضع مبادئ توجيهية للتنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

الإشكالية: اهتمت هذه الورقة البحثية بتحديد ممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء التنظيمي على وجه التحديد.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثين على البيانات المتوفرة في الدراسات النظرية من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه، وحاولوا استكشاف العلاقة بين التنفيذ الفعال والأداء التنظيمي، كما تمت دراسة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في باكستان في ثلاث فئات من طرق التنفيذ، وهي: مراقبة الجودة وضمان الجودة والتحسين المستمر.

نتائج الدراسة: تشير النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها أداءان تنظيميان، إما أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي، أو أنها تعيق المنظمات عن تحقيق أهدافها مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

الدراسة العاشرة:

Intervention du chercheur Sana Ben Ghodbane, intitulé " L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes", International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13) Volume Book : Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), 2014²⁹¹.

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو فهم العلاقة بين الشهادة وأداء الأعمال من أجل تحديد فائدة تطبيق نهج الجودة في المنظمة.

الإشكالية: بحثت هذه الإشكالية في مدى مساهمة الشهادات في تحقيق الكفاءة وزيادة أهداف الأداء للشركات.

²⁹⁰ Norah Dhafer Al-Qahtani, Sabah Sa'ad Alshehri, Azrilah Abd.Aziz, "The impact of Total Quality Management on organizational performance", European Journal of Business and Management, Vol 07, N°36, 2015.

²⁹¹ Sana Ben Ghodbane, " L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes", International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13) Volume Book : Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol 02, 2014.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

منهجية الدراسة: عينة هذا البحث هي 51 شركة تونسية حاصلة على شهادة الأيزو، الشركات المختارة تنتمي إلى نفس قطاع النشاط، هذا الاختيار يجعل من الممكن مقارنة أداء الشركات العاملة في ظل ظروف مماثلة، 2010 هي السنة التي تتعلق بها نتائج هذه الدراسة، تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على مديري الجودة في الشركات المختارة.

نتائج الدراسة: يقدم هذا البحث نتائج دراسة استكشافية على عينة من الشركات التونسية المعتمدة من ISO من مختلف القطاعات، ويبدو، في مقارنة النتائج النظرية والتجريبية، اتساقاً فيما يتعلق بالطبيعة المحتملة للشهادة وتأثيره على أداء الأعمال كما أن الشهادة تكتسب أهمية كبيرة في سياق المؤسسات الصناعية وتسمح بشكل أساسي بزيادة الأداء. وقد تم تطوير نهج الجودة، على الرغم من أنه طوعي ولم يفرضه أي هيكل، لصالح الشركات بدلاً من الفوائد الخارجية من الداخلية، وتم التوصل أيضاً إلى أن العلاقة بين الاعتماد والأداء التنظيمي حاسمة من حيث صنع القرار للالتزام بنهج الجودة.

الدراسة الحادية عشر:

Article for researchers Esin Sadikoglu, Hilal Olcay, titled “The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey”, Hindawi Publishing Corporation, Advances in Decision Sciences, Volume 2014, 2014²⁹².

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات المختلفة، والتحقق في أسباب وصعوبات تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل الشركات في تركيا، واستخدام التقنيات التحليلية المناسبة وطرق التحليل الإحصائي من أجل التحقق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات.

الإشكالية: بحثت هذه الدراسة في آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة بالإضافة إلى أسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة للشركات في تركيا.

منهجية الدراسة: استُخدمت منهجية المسح المقطعي في هذه الدراسة، وكانت وحدة العينة على مستوى المصنع، تم اختيار العينة من الشركات الأعضاء لجمعية الجودة التركية والشركات الموجودة في منطقة كوجالي-جبزي الصناعية المنظمة، وقد تم التحصيل على 242 استبياناً صالحاً للاستخدام، بمعدل استجابة مُرضي قدره 48.4 %، ثم أُجري تحليل عامل الاستكشاف وتحليل الانحدار المتعدد.

نتائج الدراسة: أظهرت هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المختلفة، كما كشفت النتائج أن العقبات الأساسية التي تواجهها الشركات في تركيا كانت قلة مشاركة الموظفين، ووعي الموظفين والتزامهم، وهيكل الشركة غير المناسب، ونقص الموارد. من المستحسن أن تستمر الشركات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع جميع المتغيرات لتحسين الأداء، ويجب عليها أيضاً تحسين مشاركة

²⁹² Esin Sadikoglu, Hilal Olcay, “The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey”, Hindawi Publishing Corporation, Advances in Decision Sciences, Volume 2014, 2014.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

/ التزام / وعي الموظفين بإدارة الجودة الشاملة، وتعزيز هيكل الشركة، وتوفير الموارد للتغلب على الحواجز التي تمنع التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الثانية عشر:

Intervention by researchers Cemal Zehira, Öznur Gülen Ertosunb, Songül Zehirc, Büşra Müceldillid, titled "Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance", International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, 2012²⁹³.

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الورقة البحثية هو مناقشة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المبتكر والجيد، وهذه المناقشة مهمة لسببين، الأول هو الكشف عن العلاقة مع الأداء المبتكر وإدارة الجودة الشاملة بسبب التناقض في الأدبيات، وثانياً لتوضيح آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة سواء أكانت أكثر تأثيراً على أداء الابتكار أو جودة الأداء.

الإشكالية: تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التحقق مما إذا كانت أنشطة إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الجودة و/أو الأداء المبتكر وكذلك تحديد المكونات الفعالة لأنواع الأداء.

منهجية الدراسة: قام الباحث بالتحقيق في الأدبيات لتطوير الفرضيات ومن أجل اختبار نموذج البحث، تم جمع البيانات من خلال مسح في منطقة مرمرة، بحيث استخدم 261 استبياناً صالحاً من 104 شركة للتحليل التجريبي للدراسة، مستخدماً برنامج Spss 18.0 لتقييم البيانات، والتحليل العملي للتحقق من الصلاحية ومقياس كرونباخ ألفا لتقدير موثوقية المقاييس، وتم إجراء تحليل الارتباط والانحدار لتحليل فرضيات الدراسة. ثم تم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين أنشطة إدارة الجودة الشاملة، وأداء الجودة والابتكار.

نتائج الدراسة: وفقاً لنتائج هذه الدراسة تم العثور على نهج النظام لأبعاد الإدارة على أنه مكون مهم لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب على الشركات المبالغة في تقديرها بأنها أهم نشاط لتحسين الأداء. مثل أي جهد بحثي تجريبي، تحتوي هذه الدراسة على بعض نقاط القوة المنهجية والقيود. النتائج التي تم الحصول عليها من منطقة محلية؛ قد تختلف بالنسبة للشركات الواقعة في مناطق مختلفة تعمل في ظروف ثقافية وبيئية وسياسية مختلفة.

الدراسة الثالثة عشر:

Thèse de doctorat du candidat Mohamed Mahjoub Dhiaf, intitulée "Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement", l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, France, 2007²⁹⁴.

²⁹³ Cemal Zehira, Öznur Gülen Ertosunb, Songül Zehirc, Büşra Müceldillid, "Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance", International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia – Social and Behavioral Sciences, N°41, 2012.

²⁹⁴ Mohamed Mahjoub Dhiaf, "Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement", l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Thèse de doctorat, école doctorale n° 432 : Sciences des Métiers de l'Ingénieur, France, 2007.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

أهداف الدراسة: بما أن العمل على الأداء وإدارة الجودة الشاملة متناقض ويجعل الرابط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء غير واضح، لذلك بدأ من المفيد والممتع الشروع في عمل بحثي حول هذا الموضوع لتقييم الأداء وإدارته، في سياق تونسي.

الإشكالية: تمحورت إشكالية هذه الأطروحة في إمكانية قياس الارتباط الذي قد يكون موجوداً بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء العام في شركات المنسوجات والملابس التونسية.

منهجية الدراسة: أجريت دراسة تجريبية استكشافية مع 102 شركة عاملة في هذا القطاع من الشركات التونسية التي تنتمي إلى قطاع المنسوجات، ولإجراء المعالجة، تم استخدام أدوات تحليل البيانات الكمية وبصورة أكثر دقة تحليل العوامل ونماذج المعادلات الهيكلية من أجل إظهار طبيعة واتجاه الارتباط الذي قد يكون موجوداً بين المتغيرات المختلفة للنموذج الذي تم تطويره، معتمدين في ذلك على الاستبيان.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: اختيار ممارسات إدارة الجودة الشاملة الحاسمة وذات الصلة التي تستخدمها شركات الملابس النسيجية (القيادة والموارد البشرية والموارد والشراكة والسياسة والاستراتيجية والعملية)، تحديد الأبعاد الأكثر تبريراً للأداء العام (محور العملية الداخلية)، وتطوير نموذج يربط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء. كما مر اختيار هذا النموذج المفاهيمي المطور نظرياً بمرحلتين. تهدف الخطوة الأولى من التحليل إلى تنقية البيانات باستخدام برنامج Spss (الإصدار 11.0 على Windows) وإخضاع هذه التنقية لتحليل الموثوقية والصلاحية والمكونات الرئيسية. أتاحت نتائج هذا التحليل استبعاد أربعة وعشرين (24) عنصراً وثلاثة أبعاد تتعلق بالأداء (المحور المالي، محور الابتكار والتعلم التنظيمي ومحور العميل).

الدراسة الرابعة عشر:

Thèse de doctorat du candidat Anne Laudin, intitulée "Impact of Quality Management in the Swedish Construction Process", Université de Lund, Institut de technologie, Département de gestion de la construction, 2000²⁹⁵.

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الأطروحة هو استكشاف كيفية اعتماد مفهوم إدارة الجودة في عملية البناء وتأثيره على الأداء، بحيث تمت دراسة العمل المرتبط بالجودة في العديد من الشركات وتم اختيار هذه الشركات من فئات مختلفة من أجل تغطية عملية البناء بأكملها كما تمت دراسة الشركات التي تمثل العملاء والشركات المعمارية/الهندسية وكذلك أنواع مختلفة من المقاولين.

الإشكالية: تم القيام بعمل مكثف من أجل تطوير نظام الجودة كجزء لا يتجزأ من العملية في قطاع البناء، بحيث عملية البناء عملية معقدة ويتم إشراك العديد من الجهات الفاعلة ذات الاهتمامات المختلفة. يأتي الطلب على ضمان الجودة في المقام الأول من السلطات المركزية وينبغي تطبيق أنظمة الجودة في السلسلة الكاملة لجميع الجهات المشاركة في العملية.

²⁹⁵ Anne Laudin, "Impact of Quality Management in the Swedish Construction Process", Université de Lund, Institut de technologie, Département de gestion de la construction, 2000.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

منهجية الدراسة: الطرق الرئيسية المستخدمة في هذه الأطروحة هي جمع البيانات عن طريق المقابلات ثم فرز هذه البيانات في نفس النظام مثل معيار الإيزو 9001، واستخدام العوامل الرئيسية، ومن خلال هذه الطريقة، كان من الممكن البحث عن أنماط يمكن أن تصف الأنشطة العامة المرتبطة بإدارة الجودة في عملية البناء. نتائج الدراسة: استخلصت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازنة هي أداة مفيدة كمقياس لأداء أنظمة الجودة وكانت النتيجة الأكثر إثارة للاهتمام عند استخدام بطاقة النتائج المتوازنة حيث أنه أصبح من الواضح جداً أن هناك نقص في التوازن بين وجهات النظر المختلفة، كما يجب على الشركات في صناعة البناء أن تنتبه إلى حقيقة أن منظور الابتكار والتعلم مهمة.

الدراسة الخامسة عشر:

Article for researchers M. Anderson, A-S Sohal, titled "The study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses", International Journal of Quality and Reliability Management, 1999²⁹⁶.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح أن المنظمات تنشر قدر كبير من الموارد من جميع الأحجام والأنواع من أجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات التحسين الأخرى. ومع ذلك، لا يُعرف الكثير عن تأثير هذه الممارسات على الأداء التنظيمي، لا سيما للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

الإشكالية: تبحث هذه الورقة البحثية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء في الشركات الصغيرة.

منهجية الدراسة: تستخدم هذه الدراسة البيانات التي تم جمعها من 62 شركة صغيرة في أستراليا وتستخدم إطار عمل جوائز الجودة الأسترالية لتحديد الصلة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء الأعمال.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج هذه الدراسة هي: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الاستراتيجية، المعلومات، التحليل، إدارة الأفراد ومؤشرات الأداء المختلفة، إضافة إلى التأثير الكبير لتطبيقات إدارة الجودة على التنافسية والمبيعات والحصة السوقية، وبشكل أقل على الصادرات ومستويات التوظيف والتدفق النقدي.

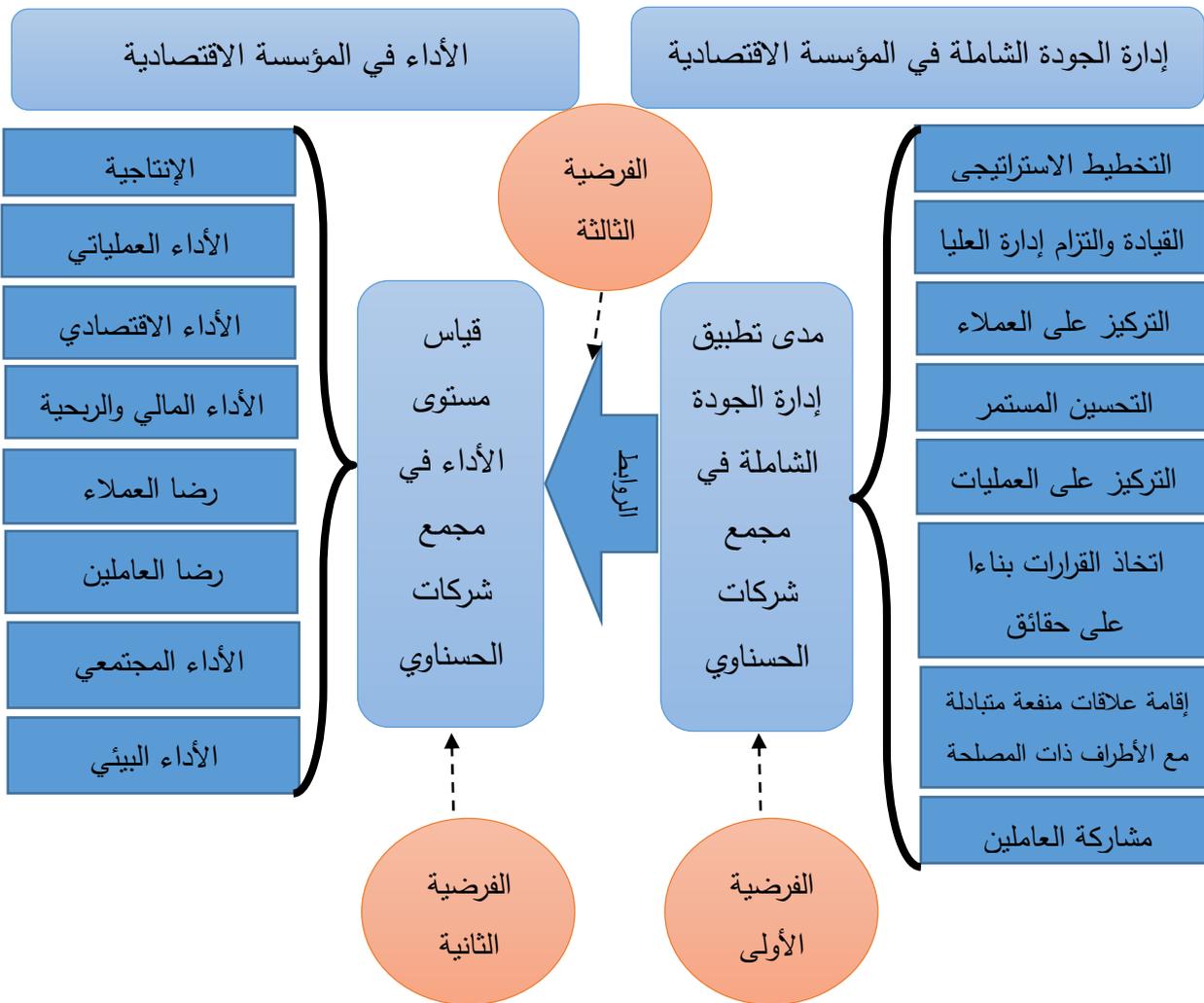
²⁹⁶ M. Anderson, A-S Sohal, "The study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 16, N°09, 1999.

المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والقيمة المضافة لموضوع الدراسة.

1. نموذج الدراسة الافتراضي

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم افتراضه بناءً على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية آخذين بعين الاعتبار متغيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء المؤسسات متغير تابع.

الشكل رقم (24): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثة

نستشف من نموذجنا هذا أنه يربط بين مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي كمتغير مستقل وقياس مستوى أداء هذا المُجمع كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل تمثله ثمانية مبادئ جوهرية التي

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر كقواعد أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المتغير التابع فتمثله ثمانية مقاييس التي تعتبر كأنظمة قياس رئيسية ذات منهجية متكاملة يُعتمد عليها في تقييم أداء مُجمعنا المستهدف.

2. المقاربة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، وجدنا أن هناك شبه إجماع على وجود تكامل أو ارتباط طردي أو تأثير سواءً إيجابي أو ذو دلالة إحصائية، وهي تسميات متباينة لإجراء واحد وهو التأثير المحقق من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستويات الأداء المختلفة، ومقياس مساهمة كل مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة على الأداء الشامل، وهذا رغم التفاوت الملاحظ في درجة هذا التأثير، حيث تم اعتماد أغلب هذه الدراسات على مؤسسات من مجالات مختلفة، فمنها الاقتصادية، المالية، التعليمية أو الخدمية مجتمعاً للدراسة، في حين تناولت الدراسة الحالية لمؤسسة خاصة ذات مكانة معتبرة في الجزائر تمثلت في مجمع شركات حسناوي مجتمعاً لها مما يمنحها تميزاً في الجانب التطبيقي.

3. القيمة المضافة لموضوع الدراسة

ما يميز هذه الدراسة هو أنها اعتمدت على اختيار عينة مهمة تجلت في مجمع واحد موجود الآن في جميع أنحاء الجزائر يحوي خمسة مجالات جوهرية (مجال البناء، مجال الصناعة، مجال الزراعة، مجال الخدمات ومجال الأحجار)، حاصل على شهادة الجودة (الأيزو 9001)، يجمع بين كافة المحاور الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من درجة المعرفة والجدية والأهمية ويقيس مستويات الأداء الشامل وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

كما أفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في التعرف على تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي على قياس مستوى أدائه، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج تلك الدراسات مما يقدم درجة جيدة من المصادقية لنتائج الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل نجد أن الكثير من الدراسات اهتمت بإبراز التأثير القوي والدور الحيوي لإدارة الجودة الشاملة في قياس مستويات الأداء في مختلف المؤسسات، لكونها من أكثر المداخل الإدارية شمولاً وعطاءً وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة للارتقاء بمستوى المنتجات المقدمة، بما يحقق متطلبات واحتياجات العملاء بشكل أكثر تميزاً وإتقاناً.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية المستجدة في تطوير أداء المؤسسات، وفي نفس الوقت تُعد من أهم مرتكزات التنمية المستدامة، حيث تم تطبيقها في العديد من المؤسسات لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا العملاء، كما يركز تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية، وتطوير أدائها بشكل مستمر.

من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البناء والتشييد، وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، يجب أولاً تقديم منهجية متطورة لإدارة شركات البناء والتشييد، العمل على بناء استراتيجيات أداء خدمات البناء والتشييد، توضيح كيفية استخدام تقنيات ووسائل وأساليب إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال، تقييم هذا المجال في ضوء الاتجاهات العالمية والأسس العلمية، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الجودة وقياس الأداء، واستكشاف التناقض بين الحواجز الثقافية بين المجتمعات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء بالإضافة إلى التعرف على مواصفة الأيزو 9000 خاصة معيار الأيزو 9001 الذي يمكن تطبيقه في صناعة التشييد والتزام الإدارة العليا بالجودة وتحسينها المستمر لتوفير ميزة تنافسية.

في ختام هذا الفصل، وبعد الانتهاء من الحديث عن (المتغير المستقل) مبادئ الجودة الشاملة و(المتغير التابع) قياس مستوى الأداء، ستتطرق الباحثة للحديث عن (مجتمع الدراسة) المتمثل في مُجمَع شركات الحسناوي في الفصل التالي.

الفصل الثالث

تمهيد

تلعب مشاريع بناء والتشييد دور محوري في الاقتصاد لارتباطها بجميع القطاعات الاقتصادية، فهي تساهم في رفع الدخل الوطني، تشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي، خلق مناصب شغل بالإضافة إلى زيادة مردودية المؤسسات التي تقوم بتنفيذ وإنجاز هذه المشاريع. وفي ظل النسب العالية من حالات التأخير والرداءة التي يسجلها هذا النوع من المشاريع والتي تسبب خسائر كبيرة، تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء الأفضل وبالتالي تحقيق أهداف مؤسسات البناء وأهداف الاقتصاد الكلي.

وانطلاقاً من هذه الأساسيات، تم تحديد في الفصلين السابقين الجوانب النظرية ذات الصلة بدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تم في الفصل الأول التطرق إلى المفاهيم الأساسية والنظرية لكل من إدارة الجودة، نُظْمُ الجودة وأداء المؤسسة، أما في الفصل الثاني تمت الإشارة إلى أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة الحالية.

وبعد استيفاء الجانب النظري، ارتأينا في هذا الفصل التطبيقي إسقاط هذه الدراسة على حيز الواقع، وذلك من خلال تسليط الضوء على مُجمَع شركات الحسناوي ومحاولة تحليل تبنيه لمختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولما لها من أثر على تحقيق مستويات الأداء، حيث عرضنا ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول الإطار التحليلي للمُجمَع، في المبحث الثاني سياسة جودة البناء والتشييد وأثره على المُجمَع، وخُتِمَ الفصل بتقييم تطبيق جودة البناء والتشييد على أداء المُجمَع في المبحث الثالث.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار التحليلي لمجمع شركات الحسناوي.

لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة الإشكالية المتمثلة في مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مُجمَع شركات الحسناوي، وقبل لتطرق إلى هذه الدراسة يجب أولاً التعريف بهذه المؤسسة وتقديمها وتبيان مهامها وأدوارها وأهدافها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مجمع شركات الحسناوي.

أنشأت مؤسسة الحسناوي سنة 1972، وعملت على إنجاز بعض المشاريع الصغيرة جدا الخاصة بأشغال نقل المياه الصغيرة أو موانع تسرب المياه...إلخ. وفي سنة 1974 أنجزت المقاوله عملية توصيل مياه الصالحة للشرب لموقع إنجاز مصنع ENIE الذي كانت تنجزه آنذاك شركة أجنبية. عملية التوصيل هذه كانت من المفروض أن تدوم 3 أشهر إلا أن المقاوله نفذت المشروع في غضون شهرين.

تنفيذ المشروع بهذه السرعة شجع مؤسسة ENIE أن تطلب دراسة تقنية ومالية لمشروع بناء مركز تكوين عمال الشركة، لأنه كان يواجه مشكلة في إكمال هذا المشروع، وأن المؤسسات الوطنية العامة (التي كانت لها الأولوية في الحصول على المشاريع) لم تكن قادرة على تنفيذ المشروع في المدة المحددة.

وفعلا نُفذ هذا المشروع وكان بمثابة الفرصة الذهبية لتوسيع المؤسسة والتشجيع لدخول مشاريع خارجة عن مجال الري، كما أنه دخلت مؤسسة حسناوي مجال البناء بتنفيذها لمشروع بدأتها شركة ألمانية لم تكمله لأنها أفلس، فقامت مؤسسة حسناوي باستكمالها وكانت هذه هي الانطلاقة في مجال البناء والأشغال العمومية والري. ومنها تأسس مجمع شركات حسناوي الذي مر بالمحطات التالية²⁹⁷:

1. مرحلة الإنشاء والتركييب 1974-1984.

أسست أول مؤسسة لمجمع حسناوي والمتمثلة في شركة الإنجازات العمومية، سنة 1974، ومع الخبرة المكتسبة من خلال إنجاز أكثر من 5 000 مسكن والعديد من الأشغال العمومية في منطقة سيدي بلعباس، مما أدى تدريجيا إلى إنشاء شركات أخرى سمحت بتعزيز المجمع مع مر السنين، وفي سنة 1984 تم تطوير الشركة وإنشاء أول محطة تكسير الحصى²⁹⁸.

2. مرحلة النمو والتوحيد 1984-2008.

مرحلة النمو وتوسع النشاط للحصول على الاستقلال وتلبية احتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة، حيث تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية (إنشاء ورشة عمل الحديد وأول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة ووحدة إنتاج مواد البناء لدعم تنفيذ المشاريع)²⁹⁹.

²⁹⁷ عشراتي جهاد، "أثر شخص المالك المسير على أداء مؤسسات قطاع البناء" أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسبير، 2018، ص 148-149.

²⁹⁸ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation Dirigeant GSH, 40 ans d'expérience, p 04.

²⁹⁹ Ibid.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

3. مرحلة إعادة التنظيم والتطوير منذ سنة 2008.

تحول مجمع شركات حسناوي من بداية يناير 2008 إلى مجموعة شركات مساهمة مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجنبى وإنشاء شركة النقل ودخول مجال الاتصالات.

وفي سنة 2015 تم تطوير الأقسام وخاصة إنشاء القسم الحجري بهدف تصدير الرخام والجرانيت، وسنة 2015 تتوافق أيضاً مع إنشاء المجموعة الضريبية³⁰⁰.

المطلب الثاني: مهام وأدوار وأهداف مجمع شركات حسناوي.

مجموعة شركات حسناوي هي واحدة من الشركات الرائدة على المستوى الوطني في مجال البناء والأشغال العمومية، وتتكون من مجموعة من الشركات العاملة في مختلف فروع النشاط، مثل تشييد المباني، وإنتاج مواد البناء، الطاقة المائية، المحاجر، إلخ... وهي ككل المؤسسات لديها مهامها وأدوارها وأهدافها الخاصة التي تطمح لتحقيقها.

1. مهام مجمع شركات حسناوي.

تباشر مجموعة حسناوي مهام الاستثمارات في مجال البناء والأشغال العمومية، البحث، التنمية، الإنتاج، التطوير العقاري، الصيانة للمباني القديمة، الأعمال الهيدروليكية والبيئة، معالجة المياه، المنتجات الكيماوية للبناء، الملاط الجاهز للاستعمال، نجارة الخشب، نجارة الألمنيوم بالإضافة إلى أعمالها الأساسية واستجابة لطلب السوق القوي، وجهت المجموعة أيضاً استراتيجيتها نحو مجالات أخرى من التنمية مثل التنمية الزراعية وإنتاج نباتات الحدائق في السوق، واستثمرت المجموعة أيضاً في تطوير الشراكات إضافة إلى³⁰¹:

➤ تمويل الشركات بالمواد الأولية؛

➤ توزيع المنتجات التامة الصنع عبر السوق الوطني والدولي بإتباع أحسن الطرق في التوزيع؛

➤ العمل على إضافة السمة المحلية على المنتج؛

➤ ترقية المنتج المحلي إلى مصاف المنتج العالمي؛

➤ توريد مواد البناء المختلفة ووسائل النقل والمناولة ومعدات البناء الأخرى؛

➤ إنتاج مجموعة كاملة من الخرسانة الجاهزة للاستخدام، في منطقة الغرب الجزائري؛

➤ إنتاج وتسويق المواد المضافة للخرسانة والإسمنت؛

➤ إنتاج جميع أنواع الركام؛

➤ إنتاج الحصى بأحجام مختلفة من الحبوب ورمل المحاجر؛

➤ استغلال المحاجر ومعالجة الحجر؛

➤ استخراج الرخام والجرانيت؛

➤ خلق ديناميكية اقتصادية في الجنوب؛

³⁰⁰Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation Dirigeant GSH, op.cit., p 04.

³⁰¹ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, 40 ans d'expérience, p 30

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

- إنتاج وتسويق العناصر الخزفية من الحجر الصناعي والجص واللوحات؛
- إنتاج وتسويق أنواع مختلفة من ملاط والمواد اللاصقة، خط الرصف، المواد المضافة، المطبوعات، الدهانات وأنظمة العزل والعزل المائي؛
- إنتاج وتسويق الأبواب والدواليب وأغطية الحوائط والأسقف المستعارة من الخشب؛
- تصنيع الأبواب والشبابيك والخزائن من الخشب؛
- تصنيع أبواب ونوافذ الألمونيوم؛
- إنتاج وتسويق اللوحات الزجاجية المركبة، والنوافذ والأبواب المنزلقة، وأبواب المداخل، والحماية الشمسية...

2. أدوار مجمع شركات الحسناوي³⁰²

- التدريب المستمر لموظفي المجمع قصد إتباع التكنولوجيات الحديثة؛
- تطوير مهارات موظفي المجمع هو عامل حاسم في تطورهم الوظيفي؛
- تدريب دولي للمديرين التنفيذيين لمجموعة شركات حسناوي؛
- العمل على تغطية السوق المحلي لاقتصاد كل منافسة أجنبية محلية؛
- تلبية أذواق كل المستهلكين، وذلك عن طريق إنتاج منتجات متميزة وعالية الجودة؛
- المساهمة في تمويل الخزينة العمومية (الضرائب)؛
- العمل على امتصاص اليد العاملة (مهندسين، تقنيين، حرفيين)؛
- تعزيز المشاريع عالية الجودة من خلال السعي إلى التميز في تحسين التصميم المعماري والتنظيم المكاني والاختيار من مواد البناء للاستجابة بشكل إيجابي لمتطلبات السوق.

3. أهداف مجمع شركات الحسناوي³⁰³

- بناء الرفاهية وتحسين البيئة العمرانية باختيار مواد وتقنيات البناء واستخدام أحسن التقنيات والحرص على الوفاء بالوعد لتعزيز تطوير العقار والعمل أيضا لتنويع الأنشطة للمساهمة أكثر في الاقتصاد الوطني؛
- المساهمة في بناء بلدهم، وأملهم العميق في بناء البلد الجميل الذي حلم به أسلافهم وخاصة ذلك البلد الذي حلم به أولئك الذين ضحوا بأنفسهم من أجل الاستقلال؛
- الريادة على المستوى الوطني في مجال البناء والأشغال العمومية، وملك قدرات كبيرة للإنتاج والترويج بشكل منتظم ومتكامل؛
- تمكن المجمع من وضع الجودة والابتكار في قلب استراتيجيته التنموية، سواء في التصميم المعماري أو جودة المواد أو تقنيات البناء أو نظام العزل.

³⁰² Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit., p 30.

³⁰³ Ibid, p 66.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: تقديم مجمع شركات حسناوي.

1. تعريف وتمركز مجمع شركات حسناوي.

1.1 تعريف مجمع شركات حسناوي.

في الأصل أنشئت أول مقابلة على يد السيد حسناوي إبراهيم الرئيس المدير العام الحالي ورئيس مجلس الإدارة لمجمع شركات حسناوي الذي بدأ في مجال الري سنة 1972. وفي سنة 1974 نشط في قطاع البناء والأشغال العمومية والري وبعدها قطاع الزراعة، حيث عرف هذا المجمع الذي بدأ كمقابلة تطورا فريدا من نوعه لأنه تحدى تغيرات كبيرة وعنيفة أثرت على أكبر المؤسسات التابعة للقطاع العام والخاص على حد سواء، للأسف كانت نتيجتها في أغلب الأحيان الإفلاس والغلق ولم تستطع هذه الشركات أن تتكيف مع المعطيات التي كانت تصيب المحيط آنذاك، الأمر الذي قاومته هذه المقابلة وجعلته كمحفز للاستثمار في عدة مشاريع تعزز استقلاليتها بل وتجعلها رائدة في السوق الوطني خاصة ما يتعلق بإنتاج مواد البناء وهذا منذ سنوات الثمانينات كما سوف نفضل فيه لاحقا³⁰⁴.

يوجد مقرها الاجتماعي الذي توضحه الصورة رقم 01 بقلب مدينة سيدي بلعباس.

الصورة رقم (01): المقر الرئيسي لمجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/> (le 23/02/2022 à 11h 20 m).

مجموعة شركات حسناوي موجودة الآن في جميع أنحاء الجزائر. وهي مؤسسة ذات أسهم يقع مقرها الرئيسي في سيدي بلعباس شمال غرب البلاد، على بعد حوالي ثلاثين كيلومترا من معقل عائلة حسناوي، سيدي علي بنبوب، حيث تقع المحاجر. لديها الآن أكثر من 3500 موظف عبر التراب الوطني، من تمنراست إلى سيدي

³⁰⁴ عشراي جهاد، مرجع سبق ذكره، ص 147 بتصرف.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

بلعباس، من تلمسان إلى قسنطينة عبر الجزائر العاصمة. لديها 26 شركة من بينها 06 بالشراكة مع شركات أوروبية في العديد من قطاعات النشاط، وأكثر من 60 هكتار من مرافق الإنتاج الصناعي³⁰⁵.

2.1 مجال نشاط المُجمع: وتصنف إلى خمسة مجالات رئيسية وهي³⁰⁶:

(أ) **مجال البناء:** تعتبر الترقية العقارية من الأعمال الأساسية للمجموعة، ويسعى هذا الأخير إلى تعزيز المشاريع عالية الجودة من خلال السعي للتميز في تحسين التصميم المعماري. منذ إنشاء أول شركة للمجموعة في عام 1974، استمر قسم البناء في النمو من خلال دمج التجارة الجديدة والابتكار في تقنيات المواد والبناء، والتي تمكنه اليوم من تقديم الخدمات والمنتجات التالية من خلال مختلف الشركات التابعة لها:

➤ إنجازات BTPH، أعمال البناء، أشغال عمومية والهيدروليكية؛

➤ الترقية العقارية.

(ب) **مجال الصناعة:** تصنيع مواد البناء هو هدف مجموعة شركات حسناوي حيث تم تركيب العديد من البنى التحتية الصناعية، المصممة لتلبية احتياجات السوق الجزائرية بالتعاون مع العديد من الشركاء الأجانب، مما يسمح للمجموعة بتوفير منتجات تلبي المعايير الأوروبية مثل الملاط الجاهز للاستخدام، والدهانات، ونجارة الألمنيوم، والخلطات الخرسانية.

(ت) **مجال الزراعة:** يتم تجميع القسم الزراعي في مجموعة شركات حسناوي معاً في شركة التنمية الزراعية التي تتدخل في التنمية الزراعية وتحويل البيئة من خلال استخدام التقنيات الحديثة لاستخدام الموارد المائية وتنفيذ العمليات التي تساهم في زيادة الغلات في المجال الزراعة، مع إنشاء شبكات التقيط والخدمات الزراعية وتوريد المواد والمعدات التي تتيح حلولاً جاهزة للمزارعين.

(ث) **مجال الخدمات:** إن إنشاء مركز خدمات داخل مجموعة شركات حسناوي هو استمرار منطقي يندرج ضمن روح "الحل العالمي". بفضل أكثر من 40 عاماً من الخبرة المكتسبة في البناء والزراعة، تقدم المجموعة الآن للسوق خدمات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والتدريب والخدمات اللوجستية.

(ج) **مجال الأحجار:** نظراً لكون استغلال المحاجر مجالاً مهماً في مجموعة شركات حسناوي، فإن قسم الأحجار يجب أن يكون متخصصاً في الحجر يسعى دائماً إلى الحصول على مواد محلية عالية الجودة يتم تحويلها باستخدام أحدث آلات العصرية وفقاً للمعايير الدولية.

3.1 أهداف المُجمع: ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للمُجمع على النحو التالي:

➤ تلبية الاحتياجات الوطنية من الجرانيت والرخام؛

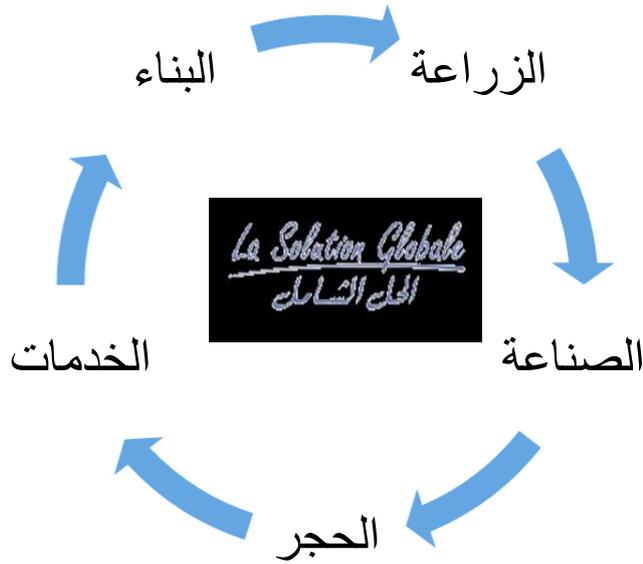
➤ إنشاء سوق جديد بالإنتاج المحلي وعلامة جودة جديدة (صنع في الجزائر) مع عرض أسعار بجودة أفضل؛

➤ خلق ديناميكية اقتصادية في الجنوب.

³⁰⁵ Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, Rapport de référence 2019, édition 30/06/2020, p10.

³⁰⁶ <https://www.groupe-hasnaoui.com/> (le 23/02/2022 à 11h 20 m).

الشكل رقم (25) يمثل مجال نشاط المُجمع



Source : Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, Rapport de référence 2019, édition 30/06/2020, p 12.

2. التنظيم والهيكل التنظيمي لمجمع شركات الحسناوي.

مجموعة شركات حسناوي، شركة قابضة، تقع في سيدي بلعباس، مقام الشهيد، صممتها وبنتها المجموعة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

➤ الشكل القانوني: مؤسسة ذات أسهم؛

➤ الغرض الاجتماعي: الشركة القابضة (ممارسة الرقابة على جميع شركات المجموعة)؛

➤ رئيس مجلس الإدارة: السيد إبراهيم حسناوي؛

➤ الإدارة؛

➤ مجلس إدارة؛

➤ المديرية العامة؛

إن ارتباط الأنشطة والتكامل الكبير والإنتاج لمكونات البناء بالإضافة إلى التحقق من صحة الشهادات وفقاً

للمعايير الدولية يمنح للمجموعة:

➤ القناعة في فن البناء؛

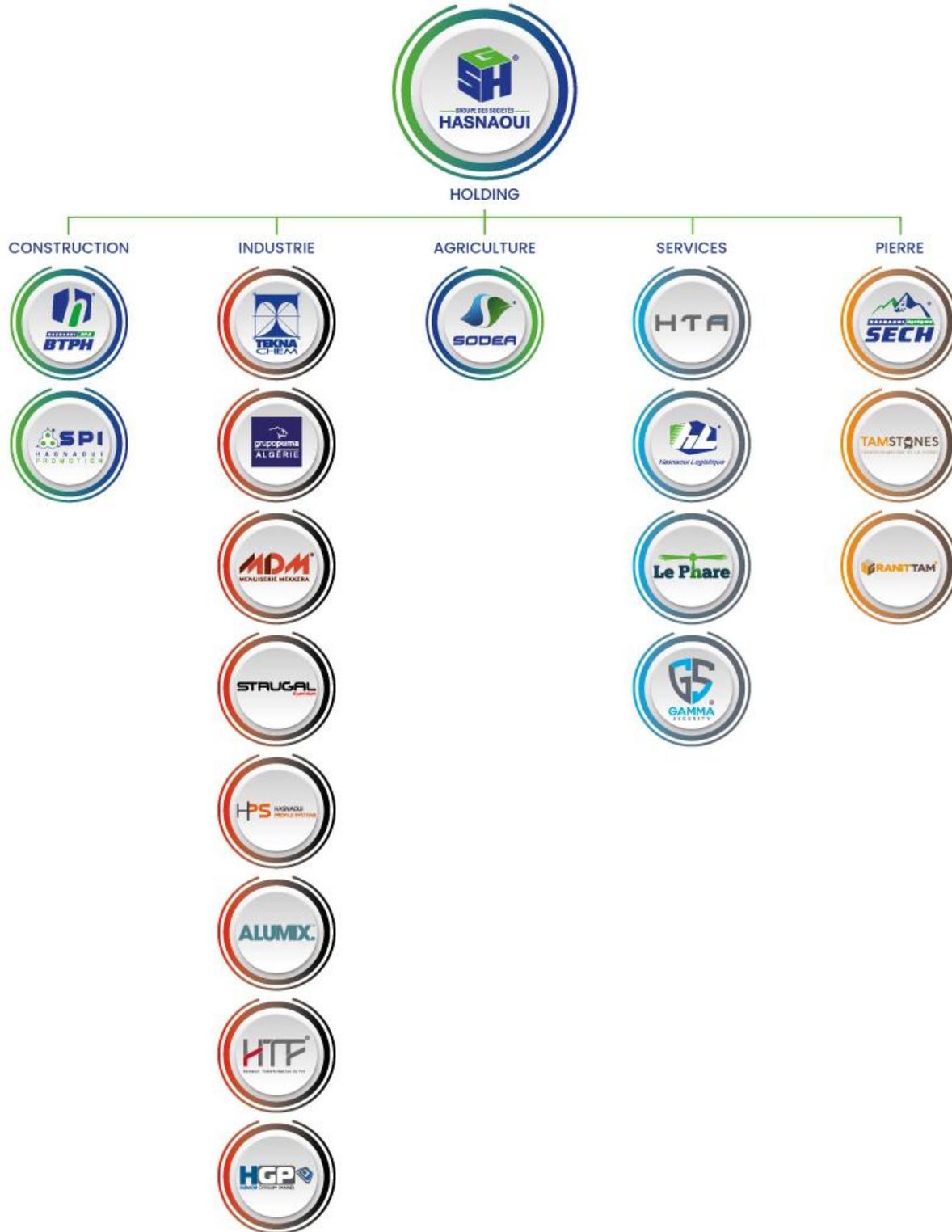
➤ استقلالية في إنجاز المشاريع المختلفة؛

➤ التحكم في إدارة المشاريع وتعزيز مكانته وبالتالي ضمان وضع تنافسي لا يمكن إنكاره وحصص سوقية

أفضل.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي لمجمع شركات الحسناوي



المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

3. الشركات المكونة لمجمع شركات الحسناوي ومواردها البشرية

1.3 الشركات المكونة لمجمع شركات الحسناوي³⁰⁷.



الشركة الأم للمجموعة مملوكة لعائلة حسناوي، لديها شركة قابضة كنشاطها الرئيسي، تدير الشركات التابعة لها وتتحكم فيها أثناء إنشاء أوجه التآزر بينها.

تتكون مجموعة شركات حسناوي من 26 شركة منها:

- ✓ 16 شركة 100 % جزائرية تنتمي إلى المجموعة الضريبية وأكثر من 90% مملوكة للشركة الأم.
- ✓ 06 شركات مختلطة بالشراكة مع شركات أجنبية (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال) ، مملوكة مباشرة لنظام 49% - 51%.
- ✓ 04 شركات 100 % جزائرية مملوكة بشكل غير مباشر.

1) شركة حسناوي لوجستيك³⁰⁸:



نظرًا لأن الخدمات اللوجستية هي جوهر كل شيء، فقد جهزت المجموعة نفسها بأداة قوية مسؤولة عن نقل الفرق وتزويد مواقع البناء المختلفة ومواقع الإنتاج في الوقت المناسب، بأسطول يتألف من أكثر من 460 مركبة، تنقل حسناوي لوجستيك الأفراد والبضائع ومواد البناء في جميع أنحاء الجزائر.

2) منارة حسناوي (LE PHARE)³⁰⁹:

تم إنشاء معهد المنارة للتدريب في عام 2014 لتلبية لرؤية طويلة المدى ومهارات مثبتة في مختلف مجالات



الإنتاج والإدارة. التزمت مجموعة شركات حسناوي بإنشاء هذا المعهد من أجل تعزيز وضمان نجاح المهن لموظفيها، وفتح آفاقهم، ومواجهة التحديات، وتعزيز تنميتها وتصنيفها بين الأفضل في مجالات تخصصها.

اليوم، أصبحت خدمات المجموعة قادرة على اكتساب الخبرة

³⁰⁷ Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit., p 26.

³⁰⁸ Ibid. p 27.

³⁰⁹ Ibid. p 28-29.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

والمهارات التي تسمح لهم بتوسيع قاعدة عملائهم، تقوم الشركة الآن بفتح أبوابها أمام الشركات الأخرى من أجل تزويدها بالدعم الحقيقي في عملية التدريب ولضمان تعاقب الإطارات المؤهلة التي تحتاجها.

يتربع هذا المعهد على مساحة 6000 متر مربع فيه مبنى من أربع طوابق، يبرز المعهد من خلال المساحة المخصصة للتدريب، والإقامة التي تتوفر فيها جميع وسائل الراحة الحديثة وضمان الراحة الكبيرة للمتعلمين الداخليين وهذا بسعة 174 سرير، بالإضافة إلى تقديم الطعام في الموقع من قبل المتخصصين.

(3) شركة GIRYAD:³¹⁰



هي شركة تسيير عقاري داخلية في حي الرياض، تم إطلاقها مع المشروع، وتتمثل مهمتها في إدارة المساحة من حيث النظافة والصيانة والحراسة، لضمان استدامتها، تم اقتراح حلول مبتكرة: بنية تحتية جديدة لـ IPTV، ونظام اشتراك عبر الهاتف والإنترنت، وجمع وفرز انتقائي للنفايات.

مع زيادة طفيفة في مبيعاتها، تهدف الشركة إلى الحفاظ على نوعية الحياة المثلى داخل حي الرياض في وهران.

(4) شركة SECH:³¹¹



تهدف شركة SECH، الواقعة في بلديتي سيدي علي بنبوب وشتوان، إلى إنتاج جميع أنواع الركام، تعتمد على موقعين للتشغيل ولإنتاج الركام المختلف المستخدم في تشييد المباني وجميع أنواع الأعمال الأخرى. تم تنفيذ العديد من محطات التكسير بطاقة إجمالية 900 طن في الساعة في موقع المحاجر لإنتاج الحصى بمختلف أحجام الحبوب ورمل المحاجر.

(5) شركة GRANITTAM:³¹²



تم إنشاء Granittam في عام 2016، وهي متخصصة في استخراج الرخام والجرانيت، تهدف الشركة إلى تحقيق قيمة مضافة عالية لهذا القطاع من خلال الترويج للمواد الخام المحلية بجودة عالية في شكل كتل خام للسوق الوطني والدولي.

³¹⁰ Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 30.

³¹¹ Ibid. p 33-34.

³¹² Ibid. p 35.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

تمتلك شركة جرانيتام الآن حوالي 10 محاجر، يقع معظمها في جنوب الجزائر (تمنراست)، كما يتم استخراج الرخام والجرانيت في الشمال (تلمسان) حيث توجد الترسبات ذات الألوان الفريدة والاستثنائية. جرانيتام لديها مصنع لمعالجة الرخام والجرانيت بسعة تقارب 1500 متر مربع من المنتجات النهائية في اليوم.

(6) شركة Alpostone: ³¹³

Alpostone هي شركة مقرها في سيدي علي بنيوب يتمثل نشاطها في تحويل الرخام، يتم نقل كتل الرخام من



المحاجر إلى Alpostone، حيث يتم تقطيعها وصقلها حتى تصبح منتجات جاهزة للبيع.

أنشأت الشركة بشراكة جزائرية-برتغالية، وتم استيعابها من قبل مجموعة شركات حسناوي في عام 2018 وبالتالي انضمت إلى المجموعة الضريبية، تبلغ الطاقة الإنتاجية للشركة الآن 1000 متر مربع/يوم.

(7) شركة TAMSTONES: ³¹⁴



هي أكبر وحدة معالجة للرخام والجرانيت في إفريقيا ومن بين أكبر خمس وحدات في العالم. تقع الشركة بولاية سيدي علي بنيوب بولاية سيدي بلعباس على مساحة تقارب 7 هكتارات. تبلغ الطاقة الإنتاجية المركبة 10000 متر مربع في اليوم، بين الرخام والجرانيت، ومرافقها مجهزة بأحدث المعدات القادرة على تسويق منتج عالي الجودة، على مستوى أفضل وحدات المعالجة الموجودة خارج الحدود. بدأت الشركة الإنتاج في عام 2019.

(8) شركة BTPH حسناوي: ³¹⁵



هي شركة البناء والتشييد والأشغال العمومية (المؤهل 9) والهيدروليكي (المؤهل 9)، مؤهلة تأهيلا عاليا في البناء والهندسة المدنية، ولديها القدرة على بناء 2000 وحدة سكنية سنويا، وهي المسؤولة عن تنفيذ مختلف البرامج السكنية والصناعية والبناء العام.

بفضل خبرتها ودرايتها في البناء، فإن هذه الأخيرة معروفة أيضًا في الغرب، ولا سيما بفضل إنتاج مجموعة كاملة من الخرسانة

³¹³ Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 36.

³¹⁴ Ibid, p 37.

³¹⁵ Ibid, p 40.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجاهزة. أنجزت BTPH حسناوي مشاريع متميزة، مثل مدينة الرياض في وهران، ومركز مكافحة السرطان في سيدي بلعباس وعدة إدارات عامة، مما يضع في كل مرة رفاهية السكان واحترام البيئة في القلب من مخاوفها. جمعت جميع إنجازات الشركة في كتاب نشرته مجموعة شركات حسناوي.

9) شركة حسناوي FCM بناء³¹⁶:



هي شركة جزائرية برتغالية، تجمع بين المديرين التنفيذيين التقنيين الجزائريين والبرتغاليين الذين يمارسون نشاطهم في الغرب الجزائري (وهران) ويساهمون في تحقيق مواقع الأشغال العامة في مجالات الصحة والتعليم والإنشاءات الصناعية والمسكن الفاخرة،... إلخ.

تشتهر الشركة بمعرفتها في تجارة القوالب والأعمال الإنشائية، ولا سيما قدرتها على الإنجاز في وقت قياسي مع التمتع بجودة عمل استثنائية. تعتمد الشركة على التدريب المستمر والدائم للكوادر الفنية الجزائرية، بالتعاون مع الكادر الفني البرتغالي، كما أنها بنت سمعتها على أحدث التقنيات.

10) شركة MDM حسناوي (مكره للنجارة):³¹⁷



شركة MDM حسناوي متخصصة في إنتاج الأبواب الخشبية والخزائن والأغطية والمطابخ بناءً على الخبرة الطويلة لشركائهم الدوليين والمرافق والآلات الحديثة، توفر الشركة للسوق منتجات عالية الجودة بتكاليف مخفضة لتلبية احتياجات العملاء الأكثر تطلبًا، وهي المنتج الأول لأبواب الحريق لمدة 30 و45 دقيقة.

11) شركة HTF حسناوي لتصنيع الحديد:³¹⁸



هي شركة متخصصة في تقطيع وتشكيل الفولاذ، مع قدرة إنتاج على شكل أكثر من 3000 طن / شهر، يمكن لشركة حسناوي لتصنيع الحديد تنفيذ جميع أنواع التعزيزات لهياكل الخرسانة المسلحة بطريقة آلية، مع الفولاذ في لفائف أو قضبان من أجل تحسين وقت

الإنجاز من خلال القضاء على جميع أشكال النفايات، وبالتالي ضمان خدمة عالمية في جميع أنحاء الجزائر.

³¹⁶ Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 41.

³¹⁷ Ibid, p 44.

³¹⁸ Ibid, p 45.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

أنشأت هذه الشركة من خلال نقل المعرفة بين شركاتهم المختلفة والشركات الجزائرية، وتشارك في مشاريع صناعة الحديد المعقدة.

(12) شركة Strugal الجزائر: ³¹⁹

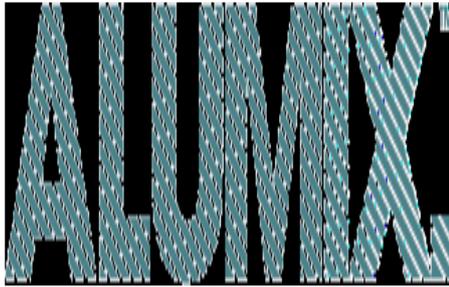


إن شركة Strugal الجزائر هي نتيجة شراكة بين شركة Strugal الألمنيوم الإسبانية ومجموعة شركات حسناوي.

يقدم مصنع البثق ومرافق الإنتاج في Strugal Algeria لعملائها مجموعة من مقاطع الألمنيوم عالية الجودة، وفقاً للمعايير الأوروبية مع عدة أنواع من التشطيبات، تقدم الشركة خدمة متكاملة للعميل من خلال التحكم في جميع مراحل عملية التصنيع حتى لحظة التسليم، يشمل STRUGAL بثق الألمنيوم المتنوع، عملية الطلاء الجانبي، والأنودة، والقطع والمكننة، وتسويق الملحقات حتى التوزيع اللاحق لمنتجاتها من خلال شبكاتنا الخاصة.

تم بناء الشركة على مساحة تزيد عن 10000 متر مربع، ولديها قدرة إنتاج تبلغ 20 طنًا في اليوم.

(13) شركة ALUMIX: ³²⁰



هي شركة جزائرية إسبانية مقرها مدينة تلموني بسيدي بلعباس، ولها ورش للنجارة والترجيح. أنتت Almix لإكمال التطوير لشركة Strugal من خلال اقتراح تحويل المنتجات المبنوقة من أجل اكتفاء مشاريعهم وإرضاء عملائهم بشكل أفضل.

تستخدم الشركة خطوط إنتاج وتجميع آلية، بفضل التكنولوجيا التي تأتي من الخارج، بالإضافة إلى تقديم حلولاً مبتكرة تلبى المتطلبات الجمالية والفنية للمهندسين المعماريين والمهندسين.

(14) شركة Grupo Puma الجزائر: ³²¹



تمتلك هذه الشركة مصنعين، أحدهما يقع في سيدي بلعباس والآخر في قسنطينة، مع أكثر من 25 عامًا من الخبرة والتكنولوجيا الحديثة، تطور الشركة الجزائرية الإسبانية مجموعة واسعة من الإسمنت والملاط، والمواد المضافة والمواد الأولية،... إلخ. كما

³¹⁹ Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 46.

³²⁰ Ibid, p 47.

³²¹ Ibid, p 48.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

تعمل منتجات وأنظمة Grupo Puma على تحسين أداء المبنى وتقليل التكاليف والأثر البيئي مع ضمان التطبيقات الأسهل.

لقد دفع طموح الشركة وسمعتها في السوق الجزائري إلى إطلاق مشاريع جديدة مثل توسعة مصنع الخرسانة المختومة (المطبوعة)، وإنتاج الطلاء الراقى في قسنطينة، ولكن قبل كل شيء إنشاء مصنع للخرسانة الجاهزة في البويرة.

15) شركة Tekna Chem الجزائرية³²²:



Tekna chem الجزائرية هي نتيجة شراكة بين مجموعة شركات حسناوي وشركة Tekna chem الإيطالية، المتخصصة في كيمويات البناء، مع موظفين تقنيين وتجاريين مؤهلين تأهيلاً عالياً. تقدم الشركة لشركائها مجموعة واسعة من منتجات الخلطات الخرسانية والمنتجات المساعدة، وتسمح مرافقها بتخصيص الإنتاج وفقاً لمتطلبات العملاء، اعتماداً على المتغيرات: نوع التطبيق، الركام المستخدم، الظروف المناخية، قيود التركيب، إلخ.

وقد دفع طموح الشركة وسمعتها في السوق الجزائري إلى إطلاق مشاريع جديدة مثل توسعة المصنع بسيدي بلعباس المتخصص في صناعة الصمغ والراتنجات (la résines).

16) شركة حسناوي للاتصالات الجزائرية (HTA):³²³



تم إنشاء حسناوي للاتصالات الجزائرية في عام 2012، من أجل تلبية حاجة حيوية في الاتصالات الرقمية وجودة الاستقبال، التي يطلبها المواطن بشدة. كما أنه يستجيب لاستراتيجية السلطات العمومية المعنية بوضع وتجسيد برنامج رقمي وطني. كما تعزز

الشركة منطق المجموعة فيما يتعلق بالاستقلالية والعرض العالمي والتكامل. بالإضافة إلى عرض IPTV، فإن حسناوي للاتصالات الجزائرية هي الشركة الوحيدة في الجزائر التي تنتج كاميرات مراقبة مخصصة لأي نوع من المباني.

كان التطور المنطقي لشركة حسناوي للاتصالات الجزائرية في عام 2018 هو البدء في إنتاج عدة أنواع من الكاميرات (الخارجية، الفتحات، إلخ).

³²² Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 49.

³²³ Ibid, p 50.

17) شركة التنمية الفلاحية (SODEA):³²⁴



تم تجميع قسم الزراعة في مجموعة شركات حسناوي معاً في شركة التنمية الزراعية SODEA، والتي تعمل في كل من زراعة النباتات والتنمية الزراعية.

وبالفعل تتدخل الشركة أيضاً في تحول البيئة الزراعية من خلال اللجوء إلى التقنيات الحديثة لاستخدام الموارد المائية وتنفيذ العمليات التي تساهم في زيادة الغلات في مجال الزراعة، مع إنشاء شبكات التنقيط والخدمات الزراعية وتوريد المواد والمعدات التي تتيح حلاً جاهزة للمزارعين.

بين عامي 2017 و 2018، استوعبت SODEA أنشطة قسم الزراعة بهدف تحسين الأنشطة والموارد، ومكنت إعادة الهيكلة هذه من تقديم حل عالمي محسن للعميل، وهي أيضاً شركة متخصصة في الأعمال الهيدروليكية والبيئية. تتمتع بخبرة واسعة في التوريد والمساعدة أثناء تركيب مواد تكسيه الأرضية القاعية، وخدمات التوريد وتركيب أغشية التبطين PEHD لمكبات النفايات الخاضعة للرقابة والبرك ومحطات البحيرات المشار إليها في عدة مناطق من البلاد.

ازداد تطور النشاط البيئي في السنوات الأخيرة مع العمل على محطات المعالجة والتنقية وإنشاء مراكز طمر فنية ومكبات عمومية جاهزة للتسليم وإنشاء مراكز فرز بشكل خاص.

18) شركة حسناوي (HGP) GYPSIUM PANNEL:³²⁵



هو مصنع لإنتاج ألواح الجبس في مدينة البويرة. يضمن هذا الأخير إنتاج الألواح من خلال معالجة المواد الخام المستخرجة من رواسب الجبس، باستخدام الوسائل التقنية المناسبة وأحدث المعدات من أجل الحصول على منتجات ذات جودة ممتازة. تجمع HGP بين مزايا الجبس وأحدث تقنيات البناء، وتوفر نظام جدران تنكيف مع الاحتياجات المتعددة، وهي مقاومة الحريق، والاختراق الأصوات، والعزل الحراري، ومقاومة الصدمات، والأحمال المعلقة

³²⁴ Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 52-53.

³²⁵ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit., p 33.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

19) شركة حسناوي ترميم³²⁶:



حسناوي ترميم هي شركة بموجب القانون الجزائري مقرها الرئيسي في سيدي بلعباس، وهي مكونة من جزء جزائري (مجموعة شركات حسناوي) وجزء إسباني (ROSTRINIUM). هدفها المؤسسي هو تطوير خدمة شاملة في صناعة مواد البناء في الجزائر.

20) شركة SAV/ALU³²⁷:

وهي شركة مختصة في إنتاج الواجهات الزجاجية، وتقدم حلولاً مبتكرة لأكثر من 35 عامًا في مجال المتطلبات الجمالية والفنية للمهندسين المعماريين والمهندسين، بالإضافة إلى تقديم خدمة متكاملة تبدأ من المشورة الأولية إلى تصنيع وتركيب منتجاتهم.

كما تعتمد على تنوع الأنظمة التي تلبي أعلى متطلبات الجودة والتصميم والراحة، مع العديد من التشطيبات ومجموعة واسعة من الملحقات، للنوافذ والأبواب المنزلقة، والأبواب، والمداخل، والحماية من الشمس (Protection solaire)، والسور (Garde-corps)، وفصل المكاتب، وهذا مما يسمح لك بإضفاء الطابع الشخصي لكل مشروع.

الطاقة الإنتاجية الإجمالية:

➤ تصنيع الأبواب والشبابيك الألومنيوم 100 وحدة / يوم.

21) شركة SPPM للزراعة الحديثة³²⁸:



هي شركة مساهمة، متخصصة في إنتاج نباتات البستنة السوقية التي تهدف إلى تلبية احتياجات ومتطلبات المنتجين من حيث تسويق نباتات البستنة. كما أنها متخصصة في إنتاج نباتات الأشجار المثمرة، أشجار الزيتون والغابات ونباتات الزينة. لديها 03 بيوت زجاجية بمساحة 5000 متر مربع لكل منها معداتها ومرافقها (آلات نثر البذور، غرفة الإنبات)، الحماية الوقائية للصحة النباتية التي توفرها طوال دورة الإنتاج. يسمح التحكم الصارم في درجة الحرارة والرطوبة والضوء والمعرفة التي اكتسبتها بإنتاج أكثر من 3 ملايين نبات في كل دورة (25 إلى 40 يومًا).

³²⁶ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit. p 39.

³²⁷ Ibid. p 47.

³²⁸ Ibid, p 60.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

لديها وحدة خدمة للتبريد والتكييف والخدمات الزراعية، والمساعدة وتوريد المعدات: مولدات، ومضخات كهربائية، وأحواض تخزين، ... إلخ.
الطاقة الإنتاجية الإجمالية:

➤ إنتاج النباتات: 1.000.000 نبتة / سنة.

(22) شركة Repiso حسناوي³²⁹:

هي شركة مختلطة، متخصصة في إنتاج شتلات الأشجار التي تهدف إلى تلبية احتياجات ومتطلبات المنتجين من أشجار الفاكهة. لديها 04 بيوت زجاجية مساحة كل منها 5000 متر مربع. لكل منها معداتها ومرافقها (آلات نثر البذور، غرفة الإنبات)، الحماية الوقائية للصحة النباتية التي توفرها طوال دورة الإنتاج. يسمح التحكم الصارم في درجة الحرارة والرطوبة والضوء والمعرفة التي اكتسبتها بإنتاج أكثر من 2 مليون نبتة في السنة.

هذه الشركة أيضا لديها وحدة خدمة للتبريد والتكييف والخدمات الزراعية، والمساعدة وتوريد المعدات: مولدات، ومضخات كهربائية، وأحواض تخزين، ... إلخ.

(23) شركة (IM) INTERFACE MEDIA³³⁰:

واجهة وسائل الإعلام (IM) هي وكالة الإعلام والاتصالات الرقمية رقم 1 في الجزائر. لديها مجالان رئيسيان للنشاط، مركز التحرير ومركز خدمات الأعمال. تقدم هذه الواجهة المحتوى عبر وسائل الإعلام في الوقت المناسب (بيانات، صوت، صور) على وسائط مختلفة (الويب، الراديو، الورق)...
جميع الاستشارات الإعلامية وخدمات العلاقات الصحفية لديها مجموعة واسعة من الشركات والجمعيات النشطة. وتعتمد الوكالة في ذلك على أشكال دعم متنوعة ومتخصصة، وفريق مطلع، وهو قوة من المقترحات التي تستمع لشبكتها.

(24) شركة الترقية العقارية (SPI)³³¹:



الترقية العقارية هي العمل الأساسي لقطب البناء لمجموعة شركات حسناوي، التي تسعى إلى تعزيز المشاريع عالية الجودة من خلال السعي للتميز في تحسين التصميم المعماري والتنظيم المكاني واختيار مواد البناء للاستجابة لمتطلبات السوق.

³²⁹ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit. p 63.

³³⁰ Ibid, p 71.

³³¹ Ibid, p 78.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

حرصًا منها على تقديم إطار الجودة، فقد عرفت دائمًا كيف تبرز على منافسيها باستخدام مواد جديدة في مشاريعها الخاصة، وبناءً على قوة هذه التجارب، ستواصل الشركة مهمتها لاكتساب المعرفة والخبرة والتقنيات الجديدة والإجراءات المبتكرة في سوق تطوير العقارات التي يتم وضعها في متناول المشتريين.

(25) عيادة حسناوي³³²:

تم إنشاء عيادة حسناوي في عام 2016، وهي مؤسسة خاصة تقع في ولاية سيدي بلعباس تهدف إلى تعزيز قدرات الاستقبال، وتقديم الرعاية الطبية في هيكل مناسب .

بالإضافة إلى الاستقبال الجيد للمرضى ورعايتهم السريعة والفعالة، وتقدم المؤسسة الاستشارات المتخصصة وحالات الطوارئ والتحليلات الطبية والاستكشاف الإشعاعي والتدخلات الجراحية والاستشفائية والرعاية.

(26) شركة Gamma Security³³³:



تأسست شركة Gamma Security عام 2018، وهي شركة جزائرية متخصصة في القانون والحراسة والأمن معتمدة من وزارة الداخلية ومقرها سيدي بلعباس. تساهم في حماية الأموال المنقولة وغير المنقولة وأي شخص مرتبط بها. بالإضافة إلى الحراسة في الموقع لحماية المباني والأفراد، تضمن نقل المواد والأموال والأشخاص والبضائع الخطرة في ظل ظروف آمنة تمامًا.

2.3 الموارد البشرية³³⁴

وسيتم توضيحها في الجدول رقم (05)

الجدول رقم (05): تعداد الموارد البشرية لمُجمع شركات الحسناوي (إحصائيات 2020)

الرقم	الشركة	عدد المستخدمين	النسبة %
01	شركة حسناوي لوجستيك	100	2,85 %
02	منارة حسناوي (LE PHARE)	65	1,85 %
03	شركة GIRYAD	139	3,97 %
04	شركة SECH	254	7,25 %
05	شركة GRANITTAM	57	1,62 %
06	شركة Alpostone	75	2,14 %
07	شركة TAMSTONES	67	1,91 %

³³² Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit. p 80.

³³³ <https://www.groupe-hasnaoui.com/activites/pole-services/gamma-security/> (15/03/2022 à 23h 30m).

³³⁴ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Ressources Humaines, 40 ans d'expérience, p 04.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

08	شركة BTPH حسناوي	1.198	% 34,22
09	شركة حسناوي FCM بناء	466	% 13,31
10	شركة MDM حسناوي (مكره للنجارة)	66	% 1,88
11	شركة HTF حسناوي لتصنيع الحديد	49	% 1,40
12	شركة Strugal الجزائر	92	% 2,62
13	شركة ALUMIX	113	% 3,82
14	شركة Grupo Puma الجزائر	117	% 3,91
15	شركة Tekna Chem الجزائر	74	% 2,78
16	شركة حسناوي للاتصالات الجزائرية (HTA)	18	% 0,51
17	شركة التنمية الفلاحية (SODEA)	09	% 0,25
18	شركة حسناوي GYPSIUM PANNEL (HGP)	30	% 0,85
19	شركة حسناوي ترميم	69	% 1,97
20	شركة SAV/ALU	75	% 2,94
21	شركة SPPM للزراعة الحديثة	50	% 1,43
22	شركة Repiso حسناوي	38	% 1,08
23	شركة INTERFACE MEDIA (IM)	27	% 0,77
24	شركة الترقية العقارية (SPI)	15	% 0,42
25	عيادة حسناوي	139	% 3,97
26	شركة Gamma Security	98	% 0,28
	المجموع	3 500	% 100

Source : Groupe des Sociétés Hasnaoui,
Ressources Humaines, 40 ans d'expérience, p 04.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

لدى المجمع 3500 موظف في 26 شركة تابعة مختلفة، بما في ذلك³³⁵:

الجدول رقم (06): تعداد الموارد البشرية لمجمع شركات الحسناوي (وفق مجال النشاط)

الرقم	الشركة	العدد	النسبة %
01	مجال البناء	2 032	58,06 %
02	مجال الصناعة	640	18,29 %
03	مجال الأحجار	362	10,34 %
04	مجال الخدمات	369	10,54 %
05	مجال الزراعة	97	2,77 %
	المجموع	3 500	100 %

Source : Groupe des Sociétés Hasnaoui, Ressources Humaines, 40 ans d'expérience, p 03.

المبحث الثاني: سياسة جودة البناء والتشييد وأثرها على أداء مجمع شركات الحسناوي.

المطلب الأول: تركيبة نظام جودة البناء والتشييد.

1. منتجات مجمع شركات حسناوي.

يختص مجمع شركات حسناوي إنتاج ما يلي³³⁶:

أ) منتجات شركة استغلال المحاجر حسناوي (SECH): جميع أنواع الركام، والحصى بمختلف أحجام الحبوب ورمل المحاجر.

الصورة رقم (02): منتجات شركة SECH (01)



Source : Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, p 33.

³³⁵ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Ressources Humaines, 40 ans d'expérience, p 03.

³³⁶ Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit., p 33-53.

الصورة رقم (03): منتجات شركة SECH (02)



Source : Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, p 33.

الصورة رقم (04): منتجات شركة SECH (03)



Source : Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, p 34.

(ب) منتجات شركة Granittam: الرخام والجرانيت.

الصورة رقم (05): منتجات شركة Granittam (01)



Source : Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, p 35.

الصورة رقم (06): منتجات شركة Granittam (02)



Source : <https://www.google.com/search?q=GRANITAM+HASNAOUI&oq=GRANITAM+HASNAOUI&aqs=chrome..69i57j33i10i160l2.24208j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> , (le 15/02/2023 à 11h 20m).

ت) منتجات شركة Alpostone: تحويل الرخام، وتقطيعه وصقله حتى يصبح منتج جاهز للبيع.

الصورة رقم (07): منتجات شركة Alpostone (01)



Source : Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, p 36.

الصورة رقم (08): منتجات شركة Alpostone (02)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/usine-alpostone/>

(le15/02/2023 à 11h 25m).

الصورة رقم (09): منتوجات شركة Alpostone (03)

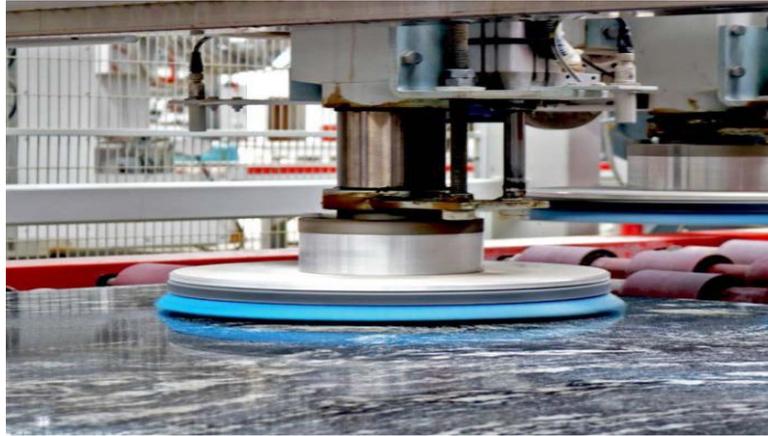


Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/usine-alpostone/>

(le15/02/2023 à 11h 25m). .)

ث) منتجات شركة TAMSTONES: المنتجات النهائية من هذه الوحدة عبارة عن ألواح مصقولة 2 و 3 سم مع ألواح بسماكة 1 سم.

الصورة رقم (10): منتوجات شركة TAMSTONES (01)



Source : Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, p 37.

الصورة رقم (11): منتوجات شركة TAMSTONES (02)



Source : <https://www.google.com/search?q=tamstones+hasnaoui> (le15/02/2023 à 11h 25m).

الصورة رقم (12): منتجات شركة TAMSTONES (03)



Source : <https://www.google.com/search?q=tamstones+hasnaoui> (le15/02/2023 à 11h 25m).

ج) منتجات شركة البناء والتشييد والأشغال العمومية (BTPH): إنتاج وتسويق الخرسانة الجاهزة للاستعمال، الترقية العقارية، إنجاز مشاريع البناء المدنية والصناعية والأشغال العمومية والري، (مثل حي الرياض وبئر الجير بوهران) مشروع طموح متميز بخبرة عالية، عبارة عن شقق رفيعة ودوبلكسات وفلات، ونظرة جديدة للحى. المشاريع الأخيرة: الإقامة الجامعية 3000 سرير في سيدي بلعباس، مقر إدارة الإسكان والتجهيزات في سيدي بلعباس، إقامة المقام، إقامة الفتح.

الصورة رقم (13): منتجات شركة BTPH (حي الرياض بوهران) (01)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/produits-et-services/realisation/projets-en-cours/> (le15/02/2023 à 11h 30m).

الصورة رقم (14): منتجات شركة BTPH (حي الرياض بوهران) (02)



Source : Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, p 67.

الصورة رقم (15): منتجات شركة BTPH (بئر الجير بوهران) (03)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/prescription/quartier-el-ryad-oran/>
(le15/02/2023 à 11h 25m).

الصورة رقم (16): منتجات شركة BTPH (الإقامة الجامعية 3000 سرير في سيدي بلعباس) (04)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/produits-et-services/realisation/projets-en-cours/>
(Le 15/02/2023 à 11h 30m).

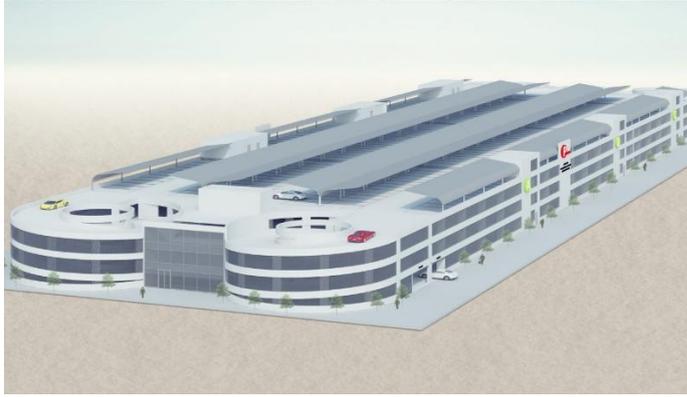
الصورة رقم (17): منتجات شركة BTPH (مقر إدارة الإسكان والتجهيزات في سيدي بلعباس) (05)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/produits-et-services/realisation/projets-en-cours/>
(Le 15/02/2023 à 11h 30m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الصورة رقم (18): منتوجات شركة BTPH (موقف سيارات مطار وهران) (06)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/parking-de-laeroport-doran/>
(Le 16/02/2023 à 22h 45m).

الصورة رقم (19): منتوجات شركة BTPH (أول مصنع تركيب كاميرات المراقبة في الجزائر) (07)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/produits-et-services/realisation/projets-en-cours/>
(Le 15/02/2023 à 11h 30m).

ح) منتوجات شركة حسناوي FCM بناء: إنجاز المساكن الفاخرة، المشاريع الهيدروليكية، الأشغال العمومية، طرق الإتصال، ومختلف المشاريع في مجالات الصحة والتعليم والإنشاءات الصناعية، بالإضافة إلى تجارة القوالب والأعمال الإنشائية.

الصورة رقم (20): منتوجات شركة FCM (مساكن في قمة الرفاهية في كل من وهران وسيدي بلعباس) (01)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/produits-et-services/realisation/projets-en-cours/>
(Le 15/02/2023 à 11h 40m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الصورة رقم (21): منتوجات شركة FCM (مساكن في قمة الرفاهية في كنستال بوهران) (02)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/produits-et-services/realisation/projets-en-cours/>
(Le 15/02/2023 à 11h 40m).

الصورة رقم (22): منتوجات شركة FCM (مسجد المقام بسيدي بلعباس) (03)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/mosquee-el-maakam/>,
(Le 16/02/2023 à 22h 30m).

الصورة رقم (23): منتوجات شركة FCM (مركز مكافحة السرطان بسيدي بلعباس) (04)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/centre-anti-cancer/>
(Le 16/02/2023 à 22h 30m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

صُوِّرَ رقم (24): منتجات شركة FCM (الحرم الجامعي بسيدي بلعباس) (05)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/places-pedagogiques/>
(Le 16/02/2023 à 22h 30m).

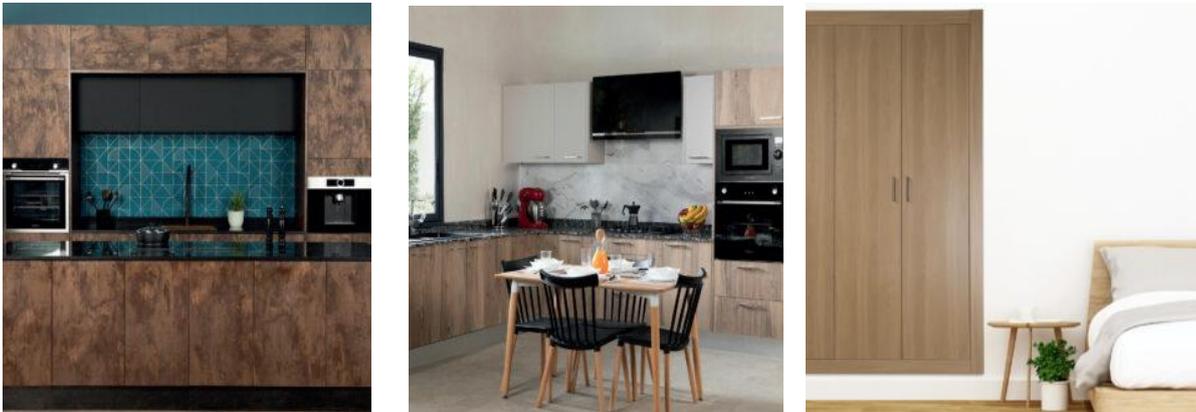
الصورة رقم (25): منتجات شركة FCM (روضة حي الرياض بوهران) (06)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/creche-ryad/>,
(Le 16/02/2023 à 22h 30m).

(خ) منتجات شركة MDM حسناوي (مكره للنجارة): الأبواب والخزائن، الأغصية الخشبية للجدران والمطابخ، السوق الخشبية.

صُوِّرَ رقم (26): منتجات شركة MDM (مطبخ، غرف نوم وغيرها) (01)



Source : <https://www.mdm-dz.com/produits/> (Le 16/02/2023 à 22h 45m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

صُور رقم (27): منتجات شركة MDM (أبواب متنوعة وأغطية خشبية للجدران) (02)



Source : <https://www.mdm-dz.com/produits/> (Le 16/02/2023 à 22h 45m).

د) منتجات شركة HTF حنناوي لتصنيع الحديد: جميع أنواع هياكل الخرسانة المسلحة، مع الفولاذ في لفائف أو قضبان.

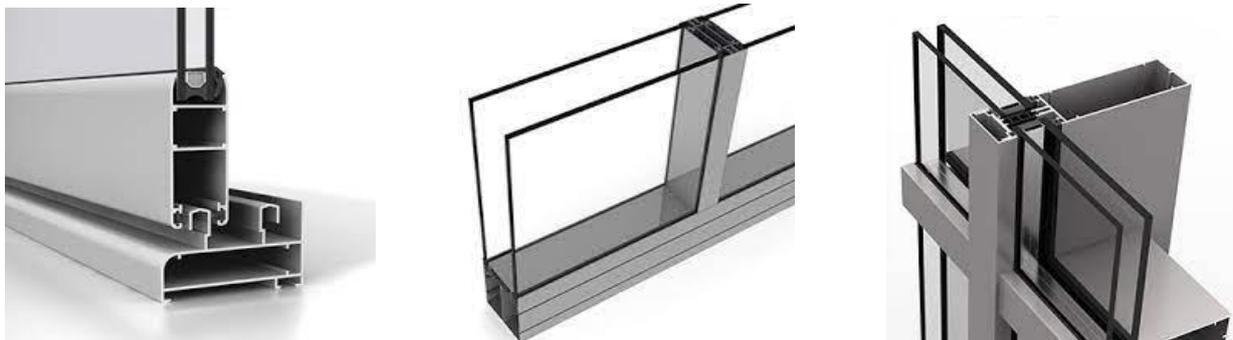
صُور رقم (28): منتجات شركة HTF (جميع أنواع اللفائف والقضبان)



Source : <https://www.google.com/search?q=20%لتصنيع%20الحديد%20HTF%20منتجات%20شركة%20%20&tbm=ring>, (Le 17/02/2023 à 02h 20m).

د) منتجات شركة Strugal الجزائر: لوحات الألمونيوم، مجموعة واسعة من اللوحات، (الزوايا، مستديرة، مربعة، مستطيلة، لوحات T، لوحات U).

صُور رقم (29): منتجات شركة Strugal الجزائر (مجموعة واسعة من اللوحات) (01)



Source : https://www.facebook.com/strugal.algerie/?locale=fr_FR, (Le 17/02/2023 à 02h 25m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

صُور رقم (30): منتجات شركة Strugal الجزائر (مجموعة واسعة من اللوحات) (02)



Source : https://www.facebook.com/strugal.algerie/?locale=fr_FR, (Le 17/02/2023 à 02h 25m).

ر) منتجات شركة ALUMIX: النظام المدمج والأبواب التجارية، اللوحات المركبة، الزجاج المغلف والزجاج المزدوج، الواجهات الخفيفة.

صُور رقم (31): منتجات شركة ALUMIX (الزجاج المغلف والمزدوج والواجهات الخفيفة...) (01)



Source : <https://www.alumix-dz.com/#top>, (Le 17/02/2023 à 02h 30m).

صُور رقم (32): منتجات شركة ALUMIX (الزجاج المغلف والمزدوج والواجهات الخفيفة...) (02)



Source : <https://www.alumix-dz.com/#top>, (Le 17/02/2023 à 02h 30m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

ز) منتجات شركة Grupo Puma الجزائر: الإسمنت اللاصقة، ملاط الفواصل، ملاط ذات طبقة أحادية، ملاط التليس، ملاط الطلاء، ملاط التزيين والزخرفة، ملاط العزل، منتجات الأرضيات، منتجات الترميم، الختم، الدهون.

صُوْر رقم (33): بعض منتجات شركة Grupo Puma (01)



Source : <https://www.google.com/search?q=شركة+منتجات+Grupo+Puma&tbm,>
(Le 17/02/2023 à 02h 30m).

صُوْر رقم (34): بعض منتجات شركة Grupo Puma (02)



Source : <https://www.google.com/search?q=شركة+منتجات+Grupo+Puma&tbm,>
(Le 17/02/2023 à 02h 30m).

س) منتجات شركة Tekna Chem الجزائر: مجموعة من كيماويات البناء ومنتجات للإسمنت، منتجات الخلطات الخرسانية والمنتجات المساعدة، منتجات الجبوتقنية ومنتجات البناءات الجاهزة.

صُوْر رقم (35): بعض منتجات شركة Tekna Chem (01)



Source :

<https://www.google.com/search?q=شركة+منتجات+tekna+chem&tbm=isch&chips=q:شركة+منتجات+tekna+chem,>
(Le 17/02/2023 à 02h 35m).

صُور رقم (36): بعض منتجات شركة Tekna Chem (02)



Source :

<https://www.google.com/search?q=شركة+منتجات+tekna+chem&tbm=isch&chips=q:شركة+منتجات+tekna+chem>, (Le 17/02/2023 à 02h 35m).

ش) منتجات شركة حسناوي للاتصالات الجزائرية (HTA): مجموعة متنوعة من كاميرات المراقبة المخصصة لأي نوع من المباني.

صُور رقم (37): منتجات شركة حسناوي للاتصالات الجزائرية (HTA) (01)



Source : <https://www.hta-dz.com/produits/cctv-camera-de-surveillance/>,

(Le 16/02/2023 à 22h 40m).

صُور رقم (38): منتجات شركة حسناوي للاتصالات الجزائرية (HTA) (02)



Source : <https://www.hta-dz.com/produits/cctv-camera-de-surveillance/>,

(Le 16/02/2023 à 22h 40m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

ص) منتجات شركة التنمية الفلاحية (SODEA): البحث والتطوير في الطحالب الدقيقة، تصوير وإنتاج المفاعلات الحيوية للطحالب الدقيقة ذات قيمة غذائية عالية، بالإضافة إلى الأعمال الهيدروليكية وأعمال البيئة.

صُور رقم (39): بعض منتجات شركة التنمية الفلاحية (SODEA) (01)



Source : [https://www.google.com/search?q=منتجات+شركة+التنمية+الفلاحية+\(SODEA\)&tbm](https://www.google.com/search?q=منتجات+شركة+التنمية+الفلاحية+(SODEA)&tbm)

(Le 18/02/2023 à 15h 15m).

صُور رقم (40): بعض منتجات شركة التنمية الفلاحية (SODEA) (02)



[https://www.google.com/search?q=منتجات+شركة+التنمية+الفلاحية+\(SODEA\)&tbm](https://www.google.com/search?q=منتجات+شركة+التنمية+الفلاحية+(SODEA)&tbm)

(Le 18/02/2023 à 15h 15m).

ض) منتجات شركة حسناوي GYPSIUM PANNEL (HGP): مجموعة متنوعة من ألواح الجبس والجدران الجاهزة المتكيفة مع الاحتياجات المتعددة، كمقاومة الحريق، والعزل الحراري، ومقاومة الصدمات، والأحمال المعلقة³³⁷.

صُور رقم (41): بعض منتجات شركة حسناوي GYPSUM PANNEL (HGP) (01)



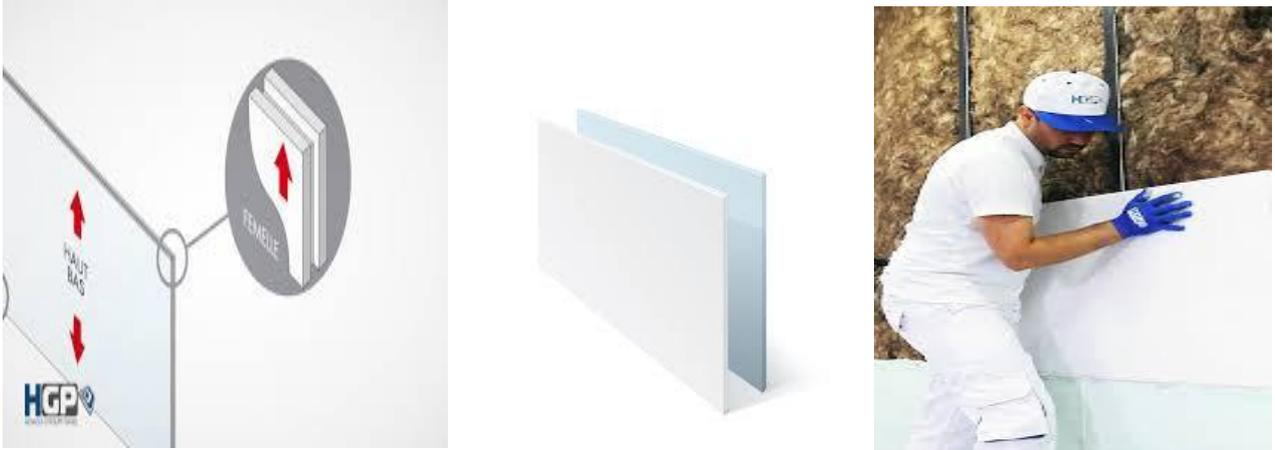
Source : [https://www.google.com/search?q=GYPSUM+PANEL+\(HGP\)+منتجات+شركة+حسناوي+\(HGP\):&tbm](https://www.google.com/search?q=GYPSUM+PANEL+(HGP)+منتجات+شركة+حسناوي+(HGP):&tbm)

(Le 18/02/2023 à 15h 15m).

³³⁷ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit. p 33.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

صُور رقم (42): بعض منتجات شركة حسناوي (HGP) GYPSIUM PANNEL (02)



Source :

[https://www.google.com/search?q=منتجات+شركة+حسناوي+GYPSUM+PANNEL+\(HGP\):&tbm,](https://www.google.com/search?q=منتجات+شركة+حسناوي+GYPSUM+PANNEL+(HGP):&tbm,)

(Le 18/02/2023 à 15h 15m).

صُور رقم (43): بعض منتجات شركة حسناوي (HGP) GYPSIUM PANNEL (03)



Source :

[https://www.google.com/search?q=منتجات+شركة+حسناوي+GYPSUM+PANNEL+\(HGP\):&tbm,](https://www.google.com/search?q=منتجات+شركة+حسناوي+GYPSUM+PANNEL+(HGP):&tbm,)

(Le 18/02/2023 à 15h 15m).

ط) منتجات شركة حسناوي ترميم: بشكل عام تنشط في خدمة التراث، ترميم وإعادة التأهيل، زخرفة عربية إسلامية، بالإضافة إلى إنتاج وتسويق الملاط التقليدي المصمم للبناء، إنتاج وتسويق العناصر الزخرفية من الحجر الصناعي والجص، إنتاج وتسويق الطلاء بأنواعه، إنجاز المباني، والتدخل المباشر في ترميم وتأهيل التراث العمراني في الجزائر³³⁸.

³³⁸ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit. p 39.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الصورة رقم (44): منتوجات شركة حسناوي ترميم (إعادة تهيأت مقر بلدية سيدي بلعباس) (01)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/renovation-mairie-sba/>,

(Le 16/02/2023 à 22h 45m).

الصورة رقم (45): منتوجات شركة حسناوي ترميم (إعادة تهيأت فندق تهات بتمنراست) (02)



Source : <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/hotel-tahat/>

(Le 15/02/2023 à 11h 30m).

ظ) منتجات شركة SAV/ALU: الواجهات الزجاجية، ومجموعة واسعة من الملحقات للنوافذ والأبواب المنزقة والأبواب والمداخل، الأنظمة المدمجة والأبواب التجارية، الألواح المركبة، الزجاج المصفح والزجاج المزدوج، والواجهات المضيئة³³⁹.

ع) منتجات شركة SPPM للزراعة الحديثة: شتلات النباتات الخضراء، شتلات أشجار الزيتون، شتلات الأشجار المثمرة، ونباتات البستنة والغابات ونباتات الزينة³⁴⁰.

³³⁹ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit. p 47.

³⁴⁰ Ibid, p 60.

صُور رقم (46): بعض منتجات شركة SPPM للزراعة الحديثة (01)



Source : <https://www.google.com/search?q=20%للزراعة+حسناوي&tbm=isch&hl=fr&tbs=ring>
(Le 18/02/2023 à 15h 20m).

صُور رقم (47): بعض منتجات شركة SPPM للزراعة الحديثة (02)



Source : <https://www.google.com/search?q=20%للزراعة+حسناوي&tbm=isch&hl=fr&tbs=ring>
(Le 18/02/2023 à 15h 20m).

(غ) منتجات شركة Repiso حسناوي: شتلات أشجار الفاكهة³⁴¹.

صُور رقم (48): بعض منتجات شركة Repiso حسناوي (01)



Source : <https://www.google.com/search?q=20%للزراعة+حسناوي&tbm=isch&hl=fr&tbs=ring>
(Le 18/02/2023 à 15h 20m).

³⁴¹ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit. p 63.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

صُور رقم (49): بعض منتجات شركة Repiso حسناوي (02)



Source : <https://www.google.com/search?q=20%للحفاة&tbm=isch&hl=fr&tbs=ring> (Le 18/02/2023 à 15h 20m).

يمكن الإشارة إلى أنه إضافة إلى هذه المنتجات هناك أداء خدمات متعددة وفي مجالات متنوعة أهمها³⁴²:
(أ) خدمات نقل الأفراد والبضائع ومواد البناء بواسطة شركة حسناوي لوجستيك.

صُور رقم (50): تمثل أسطول نقل حسناوي لوجستيك يتألف من أكثر من 460 مركبة



Source : <https://www.google.com/search?q=20%لوجستيك&tbm=isch&tbs=ring> (Le 18/02/2023 à 22h 30m).

(ب) خدمات التدريب والتكوين لضمان رفع مستوى المهندسين الشبان وضمان التحسين المستمر وبالتالي ضمان تعاقب الإطارات المؤهلة التي تحتاجها بواسطة معهد منارة حسناوي.

³⁴² Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit., p 27-30.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

صُور رقم (51): تمثل صور من دورات تدريبية مختلفة بمركز التدريب "المنارة"



Source : <https://www.google.com/search?q=معهد+منارة+حسناوي&tbm>, (Le 18/02/2023 à 220h 30m).

ت) خدمات التسيير العقاري بما فيها من نظافة وصيانة وحراسة، ونظام اشتراك عبر الهاتف والإنترنت، وجمع وفرز انتقائي للنفايات بواسطة شركة GIRYAD.

صُور رقم (52): تمثل صور من بعض الخدمات التي تؤديها شركة GIRYAD (01)



Source :

https://www.facebook.com/photo?fbid=571579835041433&set=ecnf.100065682631499&locale=ar_AR, (Le 18/02/2023 à 220h 40m).

صُور رقم (53): تمثل صور من بعض الخدمات التي تؤديها شركة GIRYAD (02)



Source :

https://www.facebook.com/photo?fbid=571579835041433&set=ecnf.100065682631499&locale=ar_AR, (Le 18/02/2023 à 220h 40m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

- ث) خدمات الإعلام والاتصالات بواسطة شركة (IM) INTERFACE MEDIA.³⁴³
- ج) خدمات الترقية العقارية بواسطة شركة الترقية العقارية (SPI).³⁴⁴
- ح) خدمات الرعاية الصحية بواسطة عيادة حسناوي.³⁴⁵
- خ) خدمات الحراسة والأمن بواسطة شركة Gamma Security.³⁴⁶

صُور رقم (54): تمثل صور من بعض الخدمات التي تؤديها شركة Gamma Security (01)



Source : <https://www.google.com/search?q=%شركة+Gamma+Security&tbm,>
(Le 18/02/2023 à 220h 50m).

الصورة رقم (55): تمثل خدمة من الخدمات التي تؤديها شركة Gamma Security (02)



Source : <https://www.google.com/search?q=%شركة+Gamma+Security&tbm,>
(Le 18/02/2023 à 220h 50m).

³⁴³ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Présentation des filiales, op.cit. p 71.

³⁴⁴ Ibid, p 78.

³⁴⁵ Ibid, p 80.

³⁴⁶ <https://www.groupe-hasnaoui.com/activites/pole-services/gamma-security/> (15/03/2022 à 23h 30m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

تشكل المحاور الاستراتيجية المعتمدة أساس نهج إدارة الجودة لدى المجمع، والغرض منه المساهمة في تحسين أداء جميع العمليات داخل المجموعة مع استهداف الكفاءة وثقافة التوقع والاستجابة. في هذا المجال، أقسام العمل المحددة هي³⁵⁰:

أولاً: الحفاظ على الإنجازات وترسيخها:

- إضفاء الطابع الرسمي على قواعد الإدارة بهدف توحيد الأساليب الخاصة بالمجموعة.
- توحيد المهام والمستندات على أساس الاستماع للعملاء والابتكار.

ثانياً: مواصلة التطوير:

➤ التأكد من كفاية المهارات لاحتياجات المجموعة لإرضاء أصحاب المصلحة.

➤ تطوير القدرة على التوقع والاستجابة وخفة الحركة للخبرات الرئيسية.

ثالثاً: التقيد بالتزامات التشريعات والأنظمة.

يحرص المجمع على التنسيق وتحديد النقاط التي تساهم في تشكيل الجوانب المختلفة لسياسة الشركة، مع المراجعات المنتظمة في إطار التحسين المستمر، من خلال دعم التواصل وروح المبادرة والمسؤولية، الإبداع والوفاء لجميع موظفين من أجل ضمان التزام ومشاركة جميع موارد الشركة.

عينت الإدارة العامة مدير الجودة كمثل للإدارة وكلفته بواجب ومسؤولية مراقبة التطبيق الصحيح وصيانة نظام إدارة الجودة من خلال تكليفه بمنصب تنظيمي يتمتع بقدر كبير من الحرية والسلطة.

2.2 سياسة الجودة بمجمع شركات حسناوي.

أخذاً بعين الاعتبار البيئة التنافسية التي تحيط بالنشاط وعلماً أن قوة أي شركة تكمن في طرق التسيير التي تتخذها، قرر مجمع شركات حسناوي إجراء سياسة الجودة لتعزيز ودعم الخبرة التي بنيت خلال أربعين عام من النشاط.

فمن هذا المنطلق وافق مجمع شركات حسناوي على إنشاء والحفاظ على نهج شامل وكامل لتحسين الجودة واحترام البيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية والتنمية المستدامة وفقاً لمعايير³⁵¹



نسخة الأيزو 9001 إصدار 2015.

نسخة الأيزو 14001 إصدار 2015.

نسخة OHSAS 18001 إصدار 2007.

³⁴⁹ Groupe Des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 56.

³⁵⁰ Ibid.

³⁵¹ Politique Qualité & Engagement de la DG du Groupe des Sociétés Hasnaoui, 2015, p 01.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

هذا الارتياح والتوفيق يعني تغيير عميق في جميع الأنشطة للمجمع لتوفير الجودة في مواد البناء والسكن والخدمات.

يُعد احترام البيئة جزء من اهتمامهم الكبير، فهو عامل أساسي لتحقيق التنمية المستدامة لمجمع شركات حسناوي.

للقيام بذلك في إطار سياسة تسييرهم للأنظمة، تم الاتفاق على الأهداف المناسبة لكل حالة مع الالتزام بإتاحة ما يلزم من الموارد البشرية والتنظيمية والتقنية مما يسمح لهم بتحقيق ما يلي³⁵²:

- تثقيف وتوعية الموظفين على سياسة الجودة واحترام البيئة؛
- التلبية التامة لمتطلبات زبائنهم وجميع الأطراف المعنية؛
- وضع برنامج لتحسين المستمر للجودة والبيئة؛
- الاحترام الدائم للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تنطبق على الأعمال التجارية والبيئة؛
- توقع مخاطر التلوث مهما كان نوعها والسيطرة عليها والحد من التأثير السلبي على البيئة؛
- التقليل من النفايات في إطار أنشطتهم؛
- إشراك الموردين ومقدمي الخدمات في التزامهم للتطوير الدائم واحترام الطبيعة.

3. المطابقة وعدم المطابقة لعملية البناء في نظام إدارة الجودة.

3.1 مبادئ جوهرية حول المطابقة وعدم المطابقة لعملية البناء في نظام إدارة الجودة³⁵³

أثناء تنفيذ نظام إدارة الجودة في البناء، يطرأ تطوير لإجراءات التشغيل القياسية لكل عملية تتماشى مع متطلبات نظام إدارة الجودة. إلى جانب ذلك، توجد مؤشرات أداء رئيسية معينة من أجل التحقق من كفاءة وانحرافات العملية وما إلى ذلك.

أي انحراف عن إجراءات التشغيل الموحدة أو المتطلبات القياسية لنظام إدارة الجودة (الأيزو 9001)، يؤدي إلى تحديد العملية كعملية غير مطابقة. إذا كانت الأنشطة الملموسة تتبع الإجراءات وفقاً للمعيار، فيتم تسميتها كعملية مطابقة. إذا حدث عدم المطابقة، يتم تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

3.2 الفوائد الرئيسية لنظام إدارة الجودة في البناء:

تطبيق نظام إدارة الجودة في البناء بتفاصيله حتماً يؤدي إلى وجود مطابقة، وأي اختلال أو تناقض نهايته أكد عدم مطابقة ومن هنا استخلصنا هذه الفوائد ومن أهمها ما يلي:

- تساعد وثائق نظام إدارة الجودة في تتبع جودة أنشطة البناء من بداية المشروع إلى نهايته.

³⁵² Politique Hygiène Sécurité & Environnement de la DG du Groupe des Sociétés Hasnaoui, 2016, p 01.

³⁵³ <https://e3arabi.com/engineering/نظام-إدارة-الجودة-للبناء-الخرساني/>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

- يساعد السجل كمرجع للمشاريع المستقبلية.
- يساعد في تحسين جودة أعمال البناء في الموقع مثل أعمال المناولة والمعالجة وإجراءات أخذ العينات والاختبار.
- يساعد هذا في تقليل فرص المسؤولية المحتملة التي يمكن فرضها على الشركة.
- يؤدي وجود نظام إدارة الجودة لشركة الإنشاءات إلى تطوير موظفي الجودة وممارسات الجودة، وهذا بدوره يساعد في تحسين تصور العملاء تجاه الشركة.
- إن وجود ممارسة بناء عالية الجودة يقلل من إهدار الموارد، هذا أيضا يسهل الحركة السلسة للفريق ضمن التكلفة المدرجة في الميزانية.

3.3 الإجراءات اللازمة لإدارة عدم المطابقة (الإجراءات الوقائية والإجراءات التصحيحية)³⁵⁴

1.3.3 السياسة

هدف مجمع شركات حسناوي هو:

- التأكد من تحديد ومراقبة حالات عدم المطابقة، مهما كانت طبيعتها؛
- اتخاذ إجراءات تصحيحية و/أو وقائية لإزالة أسباب عدم المطابقة الحقيقية ومنع ظهورها مرة أخرى؛
- القيام بإجراءات التحسين بهدف الجودة المستمرة.

2.3.3 الهدف والموضوع

- علاج حالات عدم المطابقة؛
- تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية؛
- لتسجيل نتائج الإجراءات المنفذة.

3.3.3 مجال التطبيق

- معالجة حالات عدم المطابقة المكتشفة من خلال عمليات التدقيق والشكاوى من مختلف الأطراف المتعاقدة والمراجعات التي تتم أثناء ممارسة أسباب عدم المطابقة المكتشفة؛
- البحث عن أسباب عدم المطابقة المحتملة وعلاجها الوقائي قبل ظهورها؛
- تجهيز نظام الإدارة المتكامل للشركة (الإجراءات، تعليمات العمل، السجلات، ... إلخ)

4.3.3 تحديد عدم المطابقة:

تعتبر عدم مطابقة لمجموعة شركات الحسناوي كل:

- مخالفة المتطلبات التنظيمية والمعيارية والمتطلبات الأخرى المعمول بها؛
- مخالفة إجراءات الداخلية المعمول بها؛

³⁵⁴ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Procédure De Maitrise Des Non-Conformités (Actions préventives et actions correctives), 2016, p 03-06.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

➤ شكاوى الجهات المعنية؛

➤ عدم تحقيق أهداف الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛

➤ حوادث أو طوارئ العمل؛

➤ بروز المخاطر بما فيها الجانب البيئي.

5.3.3 المسؤوليات

➤ جميع القادة ومديرين الهياكل مسؤولين عن التعامل مع حالات عدم المطابقة؛

➤ منسق الصحة والسلامة والبيئة مسؤول عن معالجة عدم الامتثال المتعلق بالحوادث وطرير العمل؛

➤ مدير الجودة مسؤول عن مراقبة الإجراءات الوقائية و/أو التصحيحية حتى يتم إتمامها.

6.3.3 الإجراءات والأساليب

1.6.3.3 مصادر الانحرافات:

➤ شكاوى أصحاب المصلحة؛

➤ تقارير عدم المطابقة؛

➤ أوراق عدم المطابقة أثناء التدقيق؛

➤ بيانات إخراج تدقيق الإدارة؛

➤ تقارير التدقيق؛

➤ تقارير الحوادث والطرير؛

➤ تقارير المعيار الإنساني الأساسي؛

➤ عناصر مخرجات تحليل البيانات؛

➤ تسجيلات نظام الإدارة المدمج والمناسب، وتقارير الرقابة الإدارية، وملاحظات الانحرافات والاختلافات

عن عدم تحقيق الأهداف؛

➤ - بيانات من مخرجات قياس الرضا؛

➤ - التدابير المتعلقة بالعمليات؛

➤ - سجل الشكاوى.

يتيح المجمع لمختلف الأطراف التسجيلات اللازمة لمعالجة التناقض من المصادر المذكورة أعلاه، كما أن

هذه التسجيلات متواجدة على مستوى مديرية الجودة.

2.6.3.3 معالجة عدم المطابقة:

يمكن البحث عن أسباب عدم المطابقة، اعتمادًا على مستوى التعقيد، إما:

➤ عن طريق المصلحة المعنية؛

➤ من قبل مجموعة تفكير تعينها الإدارة العامة بناءً على اقتراح مدير الجودة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

يكون البحث عن أسباب عدم المطابقة، على أساس التحليل المناسب، ويتم إعداد تقرير تحليل لوصف عدم المطابقة والأسباب المحتملة.

(أ) عدم المطابقة:

يتم تحديد حالات عدم المطابقة المعلنة من خلال مرجع في الاستمارة المناسبة لمعالجة التناقض.

(ب) إدارة المنتجات غير مطابقة:

عندما يتم الكشف عن عدم المطابقة، يتم فتح استمارة عمل للمعالجة من قبل مدير الهياكل المعنية.

3.6.3.3 برمجة الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية:

مدير الجودة هو المكلف والمسؤول عن إرسال استمارة الإجراءات التصحيحية و/أو الوقائية و/أو العلاجية

بعد حدوث عدم المطابقة إلى القسم المعني، وبدوره القسم المعني يقوم بإعداد الوسائل اللازمة للقيام بما يلي:

➤ الموظفين؛

➤ التوثيق؛

➤ الوسائل المادية؛

➤ الوسائل المالية.

4.6.3.3 بدأ التنفيذ

يشرع مجمع شركات حسناوي في البحث عن فرص لتنفيذ الإجراءات الوقائية من خلال تحليل التناقضات المذكورة في المصادر المذكورة أعلاه.

تشرع الهياكل المعنية، بعد جمع الوسائل اللازمة، في إصدار الإجراء التصحيحي وإبلاغ مدير الجودة

للمتابعة والمصادقة على مستوى الإدارة العامة.

إذا كان حادث عمل أو طوارئ، يقوم منسق الصحة والسلامة والبيئة مع مجموعة متعددة التخصصات و/أو

أثناء اجتماعات المعيار الإنساني الأساسي بإجراء تحليل مفصل للسبب.

5.6.3.3 المتابعة والمصادقة

يضمن مدير الجودة أن يتم تنفيذ الإجراءات ضمن الحدود الزمنية المحددة مع الهيئة المعنية بهدف رفع

التحفظات، ولكن إذا لم يتم الانتهاء من الإجراء في غضون المهلة الزمنية، فقد يتم منح تمديد واحد من قبل

مدير الجودة الذي سيقوم بتلك المتابعة حتى يتم رفع كل التحفظات.

يقوم مدير الجودة بجدولة عمليات تدقيق المتابعة لتأكيد النتائج التي تم الحصول عليها، وتقوم لجنة الجودة

بمراجعة نتائج تدقيقات المتابعة، وفي الأخير تتم موافقة الإدارة على نتائج الإجراءات التصحيحية والوقائية

والعلاجية.

6.6.3.3 النتيجة، وجود تشابه أو احتمال، والتقييم

يضمن مدير الجودة، بالتعاون مع الأطراف المعنية، العواقب المحتملة لعدم الامتثال على نظام الإدارة

المتكامل، إذا لزم الأمر، يمكن تصور إجراء تعديلات على النظام. بالإضافة إلى ذلك، وفي هذا التحليل نفسه،

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

يحدد مدير الجودة وجود حالة عدم مطابقة مماثلة أو محتملة قد تحدث لعمليات أخرى، يتعهد مدير الجودة بتقييم فعالية الإجراءات التصحيحية و/أو الوقائية و/أو العلاجية خلال مهلة زمنية تتعلق بطبيعة الإجراء المنفذ.

7.3.3 التسجيلات

➤ استمارة شكاوى العملاء؛

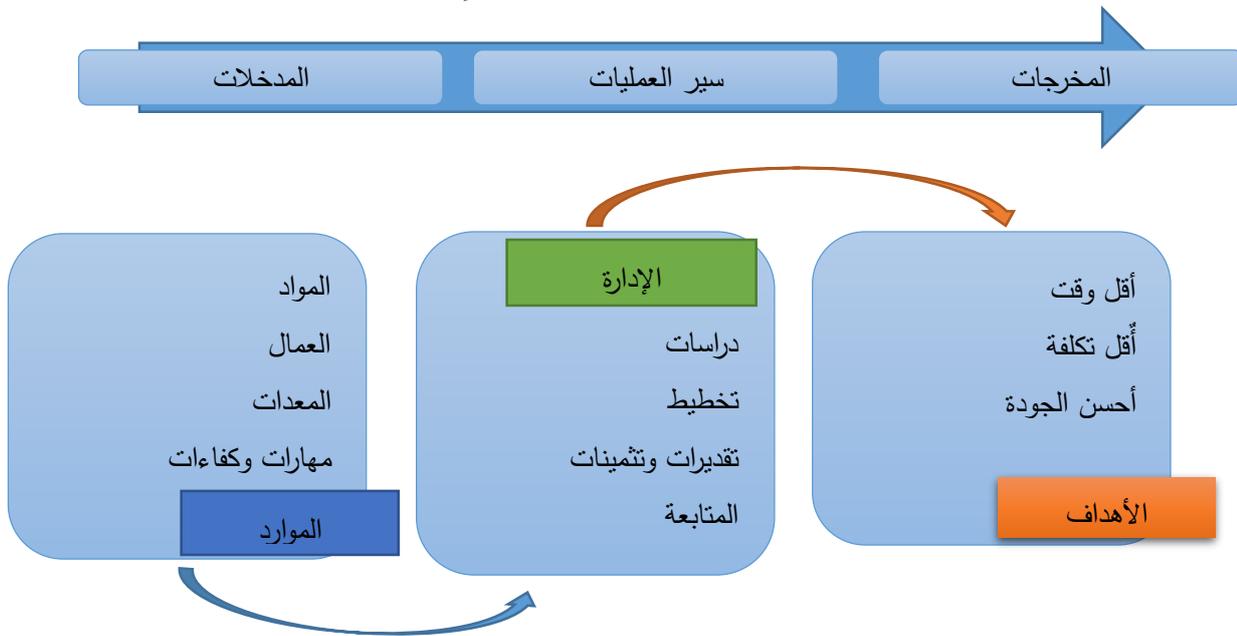
➤ صحيفة الإجراءات الوقائية والتصحيحية والعلاجية؛

➤ شجرة الأسباب.

المطلب الثاني: أولويات تحسين أداء مجمع شركات حسناوي.

من أولويات تحسين الأداء في مجمع شركات حسناوي، الاستناد على مفاهيم الإدارة الحديثة التي لا تعترف إلا باستخدام المعرفة والمهارات والخبرات والأساليب الاستراتيجية في الإنجاز، معتمدين في ذلك على الابتكار الذي يُعتبر قاعدة يفرضها المجمع في بحثه عن الإتقان لتحسين النوعية وجودة المواد والمعدات، ودقة الأعمال وتقليل الوقت والتكاليف والشكل التالي يوضح ترتيب هذه الأولويات.

الشكل رقم (27): سير منظومة التشييد وإدارة المشروعات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

<https://www.learn-management.com/مقدمة-عن-منظومة-التشييد-وإدارة-المشروعات/>

(Le 25/03/2022 à 23h 25m).³⁵⁵

³⁵⁵ <https://www.learn-management.com/مقدمة-عن-منظومة-التشييد-وإدارة-المشروعات/> (Le 25/03/2022 à 23h 25m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

1. مراحل، إجراءات وأساليب إدارة المشاريع الإنشائية في مجمع شركات حسناوي.

1.1 مراحل إدارة المشاريع الإنشائية

تتم الإدارة المتكاملة للمشروع الإنشائي، بالتكامل ما بين المراحل بداية من المرحلة الابتدائية أو التأسيسية، لتأتي مرحلة التخطيط ومن ثم الدخول في المرحلة الجوهرية له وهي مرحلة التنفيذ، مع مرحلة المراقبة والتحكم التي تتزامن مع كل مرحلة من تلك المراحل، ليمر بمرحلة الانتهاء الأخيرة له مع اشمال المراحل على تحدي المتطلبات، والتعامل مع الاحتياجات الضرورية والأساسية، وكذلك التوقعات المضافة لتلك الموازنة بين المحددات المطلوبة، ومراعاتها في كل مرحلة ومن أهمها الجودة للمشروع والميزانية العامة والخاصة، بكل مرحلة والتوقيت الزمني للمشروع كله، ولكل مرحلة بشكل منفصل والموارد وإدارة المخاطر.

2.1 إجراءات إدارة المشاريع لدى مجمع شركات حسناوي³⁵⁶

1.2.1 مجال التطبيق:

يصف هذا الإجراء الشروط والأحكام المطبقة على إدارة مشاريع البناء.

2.2.1 المستندات والمراجع:

➤ قانون الصفقات العمومية؛

➤ معيار الأيزو 9001 إصدار 2015؛

➤ كتيب الجودة.

3.2.1 المسؤولية:

تقع مسؤولية تنفيذ هذه التعليمات والامتنال لها على عاتق قائد العملية التقنية والإنجاز.

4.2.1 المراحل المختلفة لإدارة المشروع الإنشائي في مجمع شركات حسناوي:

1.4.2.1 مرحلة التشاور

➤ اختيار المناقصات المناسبة؛

➤ تحديد الملفات التي يلتزم بها المجمع حسب:

- أهمية المشروع؛

- متوسط الوقت المطلوب للرد على الاستشارة؛

- موعد الاستجابة وقدرة الفريق على تكريس الوقت لذلك؛

- القيمة المضافة من هذه الصفقة للمجمع؛

- كم عدد الاستشارات التي تجرى بالفعل وعدد الاستشارات التي من المحتمل أن تكون إيجابية (حتى

لا تكون هناك مخاطرة بتجاوز القدرات الإنتاجية للمجمع).

2.4.2.1 تنظيم ملف الإجابة:

³⁵⁶ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Procédure de Gestion des Projets, 2018, p 03-06.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

- العناية بالملف التقني، والاحترام الدقيق لخطة الاستجابة المطلوبة من قبل مُصدر الدعوة لتقديم العطاءات؛
- إرفاق ملاحق لدعم الملف الفني إذا لزم الأمر؛
- الرد على العرض المالي.

3.4.2.1 نقل الملف:

- التأكد من عدم تجاوز الموعد النهائي لتقديم العطاءات؛
- حفظ الملف وضرورة حضور جلسة فتح العطاء.

5.2.1 التخطيط:

- تحديد المهام المختلفة؛

- تقييم مدة المهام؛

- بناء الجدول الزمني للتنفيذ مع إبراز احتياجات التوريد والموارد المادية والبشرية التي سيتم تنفيذها لهذا المشروع. سيسمح لنا الجدول الزمني بمقارنة التوقعات والواقع الحقيقي للتحسين المستمر.

6.2.1 تنفيذ المشروع:

1.6.2.1 العمل التمهيدي

- سياج وإنارة الموقع: يتم بناء سياج خارجي مؤقتاً بواسطة BTPH-SPA وليضمن صيانتته، كما يوفر إضاءة للموقع مع مراعاة خطة الصحة والسلامة الداخلية المعتمدة من قبل العميل؛
 - التوصيلات المؤقتة وتوريد مرافق الموقع: تتم عملية التوصيلات المؤقتة للمياه والكهرباء من قبل صاحب المشروع، وتقع مسؤولية صيانة التوصيلات المؤقتة على عاتق BTPH-SPA؛
 - إنجاز التركيبات المؤقتة بالموقع: يتم إجراء التركيبات المؤقتة وإعدادها بواسطة BTPH-SPA إذا لزم الأمر.
- تضع BTPH-SPA هيكلًا تنظيميًا يسمح بالإدارة في الموقع لجميع الالتزامات التعاقدية، يقودها مدير مشروع معين يساعده على وجه الخصوص:

- مشرفي العمل كل حسب تخصصه (حسب أجزاء الاتفاقية)؛

- مسؤول السلامة الداخلية بالموقع؛

- مسؤول القياسات؛

- طوبوغرافي إذا لزم الأمر.

- يتم دعم الهيكل التشغيلي في موقع BTPH-SPA بواسطة الهياكل المركزية وكذلك تعزيزه عند الضرورة. يضمن مدير المشروع البرمجة التشغيلية لتنفيذ الخدمات والأعمال مع الأخذ في الاعتبار الجهات الفاعلة في الموقع والعناصر الحاسمة التي تميزها، بالنظر إلى أن هذه البرمجة يجب أن يتم تنفيذها في ظل التزام صارم للجدول العام المفصل للأداء والخدمات والأعمال المعتمدة من قبل العميل وBTPH-SPA.

7.2.1 مراقبة المشروع

1.7.2.1 متابعة التخطيط

خطوات التحكم هي كالتالي:

- إنشاء وتحديث الجدول الزمني كما هو مطلوب؛
 - متابعة جداول مواعيد بدء الأنشطة وانتهائها وإسقاط مدة الأعمال الجارية؛
 - تقييم التقدم المحرز والأهداف (المعالم) التي تم تحقيقها؛
 - التحديد السريع للانحرافات، وبالتالي يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية لتقليل تأثير التكلفة والجدول الزمني على أداء المشروع.
- النقطة الرئيسية هي مراجعة الجدول الزمني: حيث يتم استخدام هذا لفهم أن التغيير في مهمة ما يعني ضمناً تاريخ انتهاء المشروع حتى تكون قادراً على اتخاذ تدابير اللاحق بالركب اللازمة.
- متابعة الإنجاز المحقق مقارنة بالتوقعات؛
 - قياس التقدم المحرز في المشروع؛
 - إعداد أدوات المراقبة: تقارير مرحلية، لوحة تحكم المشروع.

2.7.2.1 كفاءات الدفع مقابل الخدمات والأشغال

الدفع مقابل الخدمات والأعمال المنفذة على النحو المحدد في العقود مع أصحاب المشروع.

(أ) الجدول المنجزات:

- يتم إعداد فواتير الخدمات والأشغال المنفذة بموجب العقود بمبادرة من BTPH-SPA، مع تقدم إنجازها.
- يتم إعداد فواتير الخدمات والأشغال على أساس القياسات المتناقضة المتعلقة بالخدمات والأشغال التي تم تنفيذها بالفعل والمسجلة في الجدول المنجزات التي وضعها مالك المشروع BTPH-SPA أو ممثله على مستوى مدير المشروع.

(ب) تقييم الوضعيات:

- على أساس الجدول المنجزات التي تم توثيقها، يحدد BTPH-SPA حالة الوضعيات المقدمة والتي ستظهر:
- وصف الخدمات والأشغال حسب بنود العقد؛
- وحدة القياس للمادة المعتبرة؛
- الكميات المنتجة يوم توثيق جدول المنجزات؛
- الكميات التي تمت فوترتها بالفعل.

(ج) الفواتير:

بناءً على تقييم الوضعيات الذي حددته BTPH-SPA، تصدر هذه الأخيرة فاتورة بالمبلغ المستحق.

8.2.1 إغلاق المشروع

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

إنهاء جميع أنشطة المشروع (إجراء الاستلام المؤقت ثم الاستلام النهائي) وبالتالي إنهاء المشروع رسمياً مع تحرير ميزانية ختامية توضح هامشها.

3.1 أساليب إدارة المشاريع الإنشائية وسماتها العامة³⁵⁷

- التعقيدات الإدارية والتقنية؛
 - ارتفاع القيمة المالية للمشروع؛
 - التعددية في الجهات التي لها علاقة بإدارة المشروع؛
 - العمل على تقصير المدة الزمنية لإنجازه المشروع؛
 - الاستخدام الأمثل والدقيق للموارد الخاصة به؛
 - العمل على دمج الخبرات الإنشائية والإدارية في عمليات التصميم وأثناء التنفيذ؛
 - العمل على خلق جو تنافسي عالي بين المقاولين داخل المشروع؛
 - التداخل والتكامل بين بين أعمال التصميم وعمليات التنفيذ فكلا منهما يخدم الآخر؛
 - عادة ما يكون الفريق الوظيفي الإداري للمشروع غير متوفر لدى رأس العمل ويحتاج لتوفره.
2. تحقيق عناصر الأداء للعمليات³⁵⁸.

تتعرض عناصر الأداء على الموظف بشكل مباشر، والذي بدوره يقوم باتباع هذه العناصر بغية تحسين مستوى أدائه والذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل، ويمكننا توضيح ذلك في النقاط التالية:

1.2 تخطيط الأداء:

- تحديد الأهداف: وهي الخطوة الأولى التي يتم من خلالها وضع أهداف بغية تحقيقها.
- تحليل الأداء الحالي: ويتم من خلالها تحليل مستوى الأداء الحالي في المجمع.
- تحديد الأداء المطلوب: وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد تحقيقه والوصول إليه.
- تحليل المعايير: ويتم خلالها تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

2.2 تنظيم الأداء:

- المسؤوليات والمهام: حيث يتم توزيع المهام وفقاً للوظيفة وطبيعة الخبرة .
- قنوات الاتصال: تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
- اللوائح والقوانين: اتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

3.2 توجيه الأداء:

³⁵⁷ <https://www.borsaforex.com/إدارة-المشاريع-الإنشائية/> (le 25/03/2023 à 22h 25m).

³⁵⁸ <https://www.starshams.com/2021/05/performance-management-employees.html> (le 25/02/2023 à 16h 30m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

- تبسيط الإجراءات: حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
- الإرشاد: ويتم في هذه المرحلة إرشاد الموظفين من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتي تنسم بالخبرة.

- التغذية العكسية: يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.
- تصحيح الأخطاء: من خلال العمل على الاستفادة من الخطوة التي سبقتها من خلال المعلومات المتوفرة عن طريق التغذية العكسية إذ يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت أقل.
- ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس مقدار التقدم الحاصل في مستوى الأداء العام.

4.2 تقييم الأداء:

- القصور في الأداء: ويتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.
- المهارات المتوفرة: الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.
- المهارات المستهدفة: ويتم فيها تحديد المهارات المستهدفة والمراد الوصول لها.
- العدالة والرضا: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية ويرفع من مستوى الأداء لدى العاملين.

- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد: حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة عن أداء العاملين في المؤسسة والتي يزودهم بها القسم المختص.
- مراقبة الأداء وتوثيقه: ويتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي والمستوى المراد الوصول له.
- مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف: حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.
- الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمؤسسة: وفي هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

3. آليات ومناهج تحسين الأداء بمجمع شركات حسناوي.

1.3 آليات تحسين الأداء بمجمع شركات حسناوي

هناك ثلاث آليات من شأنها تحسين الأداء، وهي كالتالي³⁵⁹:

- 1.1.3 الآلية الأولى: تتمثل في اعتماد فرق العمل التي تعتبر إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء، وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد لهم تخصصات مختلفة إلا أنها متكاملة، يطلب منهم أداء مهام معينة في

³⁵⁹ نور الدين مزهودة، "أثر نظام المعلومات المتكامل ERP "تمودجا" على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر)"، جامعة قاصدي مرياح، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 66.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

وقت معين وهم مسئولون عن أدائهم، وهذه الفرق تساهم في تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات تكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات وتوفير الوقت.

2.1.3 الآلية الثانية: تتمثل في الرضا الوظيفي، حيث يجب على المنظمة توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء الأعمال، سواء كانت مادية أم معنوية.

3.1.3 أما الآلية الثالثة: فتتمثل في تعديل السلوك الذي يعتبر إحدى الوسائل الضرورية لتحسين الأداء لأنه من خلاله تحاول المؤسسة إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي.

2.3 مناهج تحسين الأداء بمجمع شركات حسناوي.

هناك مجموعة من المناهج نذكر منها:

1.2.3 اتباع منهج المنظمة المتعلمة:

يعتبر إتباع المنظمة لهذا المنهج الطريق إلى النجاح والرفق وضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولكي تستطيع المنظمة البقاء مع الاستمرار في الأداء المتميز يجب أن يزداد معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تزاول فيها نشاطها، فعلم المنظمة ككل أكبر من مجموع علوم أفرادها، وهذا يؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم المهنية والإدارية، والمنظمة المتعلمة يكون فيها التعلم عملية استراتيجية مستمرة، متكاملة ومرتبطة بأنشطتها الرئيسية، بهدف تحقيق التحسين المستمر والدائم في الأداء، وزيادة قدرتها على إنجاز الأهداف استنادا إلى قدرات ومعارف وإدراك العاملين، وأن مستوى التعلم أحد مقاييس ومعايير التنافس³⁶⁰.

وللتقيد بهذا المنهج ارتأى مجمع شركات حسناوي إنشاء "منارة حسناوي" التي وافقت عليها الدولة بتاريخ 2014/12/18 تحت رقم 3181، حيث اعتمدت نهج التدريب كعامل أساسي للنجاح في طليعة الحداثة، وتعتبر هذه المنارة أحد الإنجازات اللامعة للمجموعة³⁶¹.

"المنارة" تسمية رمزية تتعلق بنور المعرفة، والوقاية من المخاطر، وإسقاط التدريب الذي يؤدي إلى منفذ جيد ... يعد التدريب جانبا مهماً من جوانب الحل العالمي³⁶².

وبما أن للمجمع رؤيا بعيدة المدى في إحداث المهارات المثبتة في مختلف مجالات الإنتاج والإدارة، ونظراً لضمها أكثر من 3500 موظف، أولت اهتماماً خاصاً لتدريب موظفيها، بالإضافة إلى الدورات التدريبية العديدة التي تم إجراؤها بالشراكة مع مراكز التدريب المهني، وقد أدى الحرص على الحصول على إطارات مدربة إلى افتتاح مركز التدريب المعتمد من الدولة (اعتماد 981) الخاص بالمجمع عام 2005، بهدف ضمان تطوير المهندسين الشباب وتحسينهم المستمر³⁶³.

المنارة تؤكد إجراءات التدريب من أجل³⁶⁴:

³⁶⁰ نور الدين مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

³⁶¹ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 73.

³⁶² Groupe des Sociétés Hasnaoui, Formation 40 d'expérience, Rapport de référence 2019, p 03.

³⁶³ Ibid, p 03.

³⁶⁴ Ibid, p 09.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

➤ تنمية الموارد البشرية لشركاتها؛

➤ مساهمة المواطن في التعلم والتكوين - التكامل.

ولمواصلة السير في هذا المنهج أعلن الرئيس المدير العام السيد حسناوي سنة 2017 عن الإنشاء جامعة مؤسسية لتعزيز القدرات التدريبية داخل المجموعة، وذلك بعد الاتفاق مع المعهد الدولي للتنمية الإدارية (MDI Business School) وكلية الإدارة بجامعة مونتريال (HEC Montréal école de gestion).³⁶⁵

2.2.3 مشاركة العاملين وتحفيزهم:

إن تحسين الأداء يرتكز على مشاركة العاملين وتحفيزهم وإيجاد فرص النمو من قبل المنظمة، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد، وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، ولا بد من تحفيزهم، وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الأداء عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم، مما يعني إعطائهم مزيد من الحرية في مجال إنجاز الأعمال، وذلك لأن تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن تقود إلى أداء أفضل، مثل تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة³⁶⁶.

من باب الحرص على مشاركة العاملين وتحفيزهم، كل سنة يتخرج العشرات من كبار المديرين التنفيذيين لمجموعة شركات حسناوي بشهادات عليا في إدارة الأعمال، وذلك بدعم كل من المعهد الدولي للتنمية الإدارية (MDI Business School)، وكلية الإدارة بجامعة مونتريال (HEC Montréal école de gestion)، وكذلك رئيس المدير العام لمجمع شركات حسناوي³⁶⁷.

3.2.3 القيادة الفاعلة:

تعتبر القيادة الفاعلة أو كما يطلق عليها البعض مصطلح القيادة الخادمة، من بين المناهج التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها، فهي نموذج يرتكز على خدمة الآخرين من خلال قدرة التأثير في الأفراد، وجعلهم يشاركون بمحض إرادتهم دون أي ضغط أو إكراه في تحقيق أهداف المنظمة، فيجب أن تتميز القيادة الفاعلة بمجموعة من السمات الأساسية التي تتمثل في كل من الثقة، الاهتمام بالآخرين، الخدمة، الرؤية، الإقناع، التواضع، إذ أنه في ظل توفر هذه الخصائص يمكن التأثير على قابلية الفريق في القيام بالمهام وتحقيق رضاهم ومن ثم تحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة. كما للقيادة الفاعلة أهمية بالغة بالنسبة لكل من المنظمة والأفراد والبيئة، حيث تتجلى أهميتها بالنسبة للمنظمة في تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال التركيز على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، أما بالنسبة للفرد فتظهر أهميتها أيضا في تحسين أداء الأفراد من خلال شعورهم بالاستقلالية والاعتراف بإنجازاتهم في حين تنعكس أهميتها بالنسبة للبيئة التي تمارس فيها المنظمة

³⁶⁵ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Formation 40 d'expérience, op.cit. p 13.

³⁶⁶ نور الدين مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

³⁶⁷ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Formation 40 d'expérience, op.cit. p 13.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

نشاطها في تحقيق رضا المجتمع من خلال التزامها بالقيم الإنسانية وإشباع الرغبات. بالإضافة إلى ضرورة التزام القيادة الفاعلة بخدمة مختلف الفاعلين مع المنظمة وتجاوز القائد لمصالحه الشخصية، مع لزوم توجيه الأفراد نحو تحقيق النمو والتطور وتحسين أداء المنظمة، حيث أن أهم الوسائل التي تساعد القائد في تطوير ممارساته لأجل تحسين أداء المنظمة، تتمثل في كل من تجنب الأسلوب الأوتوقراطي في قيادة المنظمة، تشجيع العاملين على الانفتاح نحو الأفكار والخبرات الجديدة، التعامل مع أي خطأ على أنه فرصة للتعلم، وأخيراً أن يكون القائد مساعداً بدل أن يكون عائقاً أمام إبداع العاملين في المنظمة³⁶⁸.

تطوير مهارات موظفي المجمع هو عامل حاسم في تطوّرهم الوظيفي، الذي يساهم في تحقيق الهدف المتمثل في السماح لكل موظف بالتقدم بمستوى واحد على الأقل من التأهيل خلال حياته المهنية. وبالتالي، يجب أن يساهم تطوير مهارات الموظفين أيضاً في تحسين القدرة التنافسية للمجمع واستدامته ووضع التوظيف. سياسات الموارد البشرية متنوعة، من بينها ستكون سياسة تنمية الموارد البشرية هي الأكثر إثارة للاهتمام لأنها ستركز على الغرض من التدريب داخل المجمع³⁶⁹.

بالإضافة إلى أن قيادة المجمع تؤكد على أن مهمتها الجوهرية هي تقييم وتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الأنسب لجميع موظفي المجموعة، وتعتمد على تطوير مهارات موظفيها لأن التدريب هو جانب أساسي من الحل الشامل³⁷⁰.

4.2.3 التدريب المستمر:

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف جديدة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي، مما قد ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء في المنظمة، بالإضافة إلى أن نجاح المنظمة في تحسين أدائها يتوقف على التزامها بالتدريب المستمر لأفرادها، لذلك فإن هذه العملية مهمة للفرد والمنظمة على حد سواء، فبالنسبة للمنظمة يساعدها التدريب المستمر على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أداء ونتائج، أما بالنسبة للفرد فإنه يعمل على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية له، كما يقلل الحاجة إلى الإشراف باعتبار أن الفرد المتدرب يستطيع إنجاز عمله دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات ومهام أخرى لصالح المنظمة.

العملية التدريبية تؤدي إلى اكتساب مزيد من المعارف والخبرات في أداء الأعمال بالنسبة للأفراد، وبالتالي التغيير في سلوكهم نحو الأفضل، والتدريب المستمر للعاملين يمكن المنظمة عموماً من اكتساب مزيداً

³⁶⁸ نور الدين مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

³⁶⁹ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Formation 40 d'expérience, op.cit., p 05.

³⁷⁰ Ibid, p 25.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

من المعلومات الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة بالطريقة الصحيحة، والمنظمات التي لا تولي الأهمية اللازمة للعملية التدريبية، إنما تريد الرجوع للوراء ولا تعمل على حل مظاهر الضعف في الأداء، وليس لها أي رغبة في التحسين، مما يعني أن مصيرها الفشل والزوال، لذلك فالتدريب المستمر عملية ذات أهمية متزايدة في المنظمات من خلال الحصول على المعرفة والقدرات الجديدة على أداء المهام، ومن ثم تحسين أداء المنظمة وتقوية المركز التنافسي لها³⁷¹.

التدريب المستمر للموظفين هو في صميم الحل العالمي لمجمع شركات حسناوي، والتي تعتمد على موظفيها من أجل التطوير المستمر للمجموعة³⁷².

5.2.3 أهداف التدريب لدى مجمع شركات حسناوي³⁷³

- إدارة أفضل للتدريب المستمر للموظفين من أجل زيادة المعرفة؛
- استخدام أكثر عقلانية لإجراءات التدريب المهني المتخصصة؛
- توفير الوسائل الأساسية اللازمة للعاملين الأمين لإتقان المهنة؛
- إدخال أساليب عمل جديدة أو تقنيات جديدة أو حتى ظروف تنظيمية أفضل؛
- سيتم تجهيز المنارة ببرامج تدريبية، واختيار أفضل للموارد المادية والبشرية والمالية، وطرق اختيار المتدربين المستقبليين، ومراقبة وتقييم إجراءات التدريب وفقاً لبرامج التدريب المحددة مسبقاً، فضلاً عن الاستخدام الأمثل قدرات الاستقبال المنارة؛
- يعد تحسين الاحتياجات التدريبية جزءاً من سياسة إدارة الموارد البشرية الجيدة، لأن أي إجراء تدريب يجب أن يتوافق مع حاجة حقيقية (تُعرف الحاجة التدريبية على أنها الفرق بين "ما هو" وما يجب أن يكون)؛
- يجب أن يكون تطوير ميزانية التدريب السنوية أيضاً عنصراً حاسماً لتنفيذ إجراءات التدريب (تكاليف الموظفين، والإمدادات، وتكاليف التشغيل الأخرى، وما إلى ذلك)؛
- وضع خطة التدريب المرحلة النهائية من الأهداف المصاغة على مستوى سياسة تنمية الموارد البشرية.
- يعني تخطيط التدريب أن المجمع قد حدد أولوياته التدريبية؛
- سيخضع التصميم لتطوير محتوى التدريب المناسب وطرق التدريس واختيار المستشارين الداخليين أو الخارجيين.

المطلب الثالث: واقع الصحة والسلامة والبيئة في مجمع شركات حسناوي.

1. نبذة عن واقع الصحة والسلامة والبيئة³⁷⁴

³⁷¹ نور الدين مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

³⁷² Groupe des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 78.

³⁷³ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Formation 40 d'expérience, op.cit. p 07-08.

³⁷⁴ <https://www.denetim.com/ar/hizmetler/saglik-guvenlik-ve-cevre/> (le 25/01/2013 à 15h 50m).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

تشير الصحة والسلامة والبيئة (HSE) إلى فرع أو قسم داخل الشركة مسؤول عن الامتثال وحماية قواعد وأنظمة الصحة والسلامة المهنية بالإضافة إلى حماية البيئة. غالبًا ما يشار إلى الصحة والسلامة والبيئة (HSE)

1.1 من منظور السلامة: فإنه ينطوي على إنشاء جهود وإجراءات منظمة لتحديد مخاطر مكان العمل وتقليل الحوادث والتعرض للمواقف والمواد الضارة، كما يشمل تدريب الموظفين على الوقاية من الحوادث والاستجابة للحوادث والاستعداد للطوارئ واستخدام الملابس والمعدات الوقائية.

2.1 فيما يتعلق بالصحة: يجب تطوير عمليات آمنة وعالية الجودة وصديقة للبيئة وممارسات العمل والأنشطة المنهجية التي تمنع أو تقلل من مخاطر إلحاق الضرر بالناس أو المشغلين أو المرضى بشكل عام.

3.1 من منظور بيئي: فإنه ينطوي على إنشاء نهج منظم للامتثال للوائح البيئية، مثل الإدارة الكاملة للنفايات أو انبعاثات الهواء لمساعدة المنشأة على تقليل البصمة الكربونية للشركة.

تلعب المتطلبات التنظيمية دورًا مهمًا في انضباط البيئة والصحة والسلامة، ويجب على مديري البيئة والصحة والسلامة تحديد وفهم لوائح البيئة والصحة والسلامة ذات الصلة، والتي يجب إبلاغ نتائجها إلى الإدارة العليا قبل أن تتمكن الشركة من تنفيذ الإجراءات المناسب. لا تقتصر إدارة البيئة والصحة والسلامة على الامتثال القانوني وينبغي تشجيع الشركات على القيام بأكثر مما يتطلبه القانون.

2. نهج الصحة والسلامة والبيئة (HSE) في مجمع شركات حسناوي

تم اعتماد مجمع شركات حسناوي الأيزو 9001 إصدار 2008 منذ عام 2009، ومنذ عام 2016 وكجزء من التحسين، تقرر التحول إلى إصدار 2015 من معيار الأيزو 9001 وفي الوقت نفسه، حصل المجمع وخلال نفس السنة المالية على الشهادتين:

➤ الأيزو 14001 إصدار 2015 (نظام إدارة البيئة)؛

➤ BS OHSAS إصدار 2007 (نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية).

تحدد الأيزو 9001 إصدار 2015 متطلبات نظام إدارة الجودة عندما:

➤ يجب أن تثبت قدرتها على تقديم المنتجات والخدمات باستمرار التي تلبّي متطلبات العملاء وأن تقيّم جميع

الأطراف المعنية المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها؛

➤ تهدف إلى زيادة رضا عملائها والأطراف المهتمة من خلال التطبيق الفعال للنظام، بما في ذلك عمليات

تحسين النظام وضمان الامتثال للمتطلبات المعمول بها³⁷⁵؛

➤ المعيار البريطاني BS OHSAS 18001 يشير إلى طريقة إنشاء نظام فعال لإدارة الصحة والسلامة في

العمل، والذي ظهر إضافةً إلى الأيزو 14001 في أعقاب الكوارث الطبيعية التي حدثت في جميع أنحاء العالم،

³⁷⁵ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Qualité-Environnement-Santé & Sécurité, Rapport de référence 2019, p 05.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

وكان الهدف منه هو الحصول على إدارة أفضل للمخاطر من أجل تقليل أو حتى القضاء على عدد الحوادث والطوارئ والامتنال للتشريعات وتحسين الأداء.

لطالما كان لمجمع شركات حسناوي من خلال جميع الشركات التابعة له مخاوف كبيرة والغرض من تحسين أدائها لتحقيق أهدافها بشكل أفضل. وفي هذا السياق، يلعب تنفيذ سياسة الصحة والسلامة والبيئة دوراً رئيسياً في الحفاظ على الصحة والسلامة والبيئة في العمل لجميع الأطراف المعنية، وبالتالي، يتعهد هذا المجمع بما يلي³⁷⁶:

- ضمان التحسين المستمر للصحة والسلامة في العمل وجودة البيئة.
 - يعني هذا الالتزام تأكد الإجراءات التي يتعين اتخاذها، والحد من الحوادث، وإنشاء بيئة عمل صحية وهادئة، والتطوير المستمر للمهارات وكفاية الموارد بشكل دائم.
 - تشكيل طرف مركزي مائلا في المنطقة التي يعملون فيها.
 - التي يجب أن تؤدي إلى تطوير الاتصالات الداخلية والخارجية، والاستعانة بمقاولين من الباطن مؤهلين والتعاون من حيث الحد من الحوادث والطوارئ.
 - التأكد من أن عمليات وأنظمة المجمع تظل فعالة، حيث يجب مراقبة وقياس أدائهم بانتظام والتفاعل مع أي انحرافات لتحسين عملياتهم وأنظمتهم.
 - منع مخاطر التلوث لتحديد الجوانب الهامة لأنشطتهم ومنتجاتهم وخدماتهم والتحكم فيها وتطوير برامج الوقاية المناسبة التي تهدف إلى تقليل آثارهم.
 - الامتنال لجميع المتطلبات القانونية والتنظيمية وللقيام بذلك يظل رصد أي عدم امتثال لهذه المتطلبات والتعامل معه مبدأ أساسياً.
 - لتنفيذ هذه السياسة، يتعهد قادة المجمع باحترام اللوائح، وتزويد جميع الشركات التابعة بالموارد الكافية حتى تتمكن من الاعتماد على فرق محفزة وفعالة ومحترمة.
 - يعتمد المجمع على كل واحد من الشركاء والمستخدمين لفهم السياسة المنتهجة والتعاون والالتزام بها. باتباع هذا المسار يمكن إنشاء ديناميكية للتحسين المستمر والعمل بكفاءة وأمان أكبر.
- 3. سياسة الصحة والسلامة والبيئة في مجمع شركات حسناوي**

1.3 التزامات مجمع شركات حسناوي

يلتزم مجمع شركات حسناوي بالحفاظ على صحة وسلامة جميع العاملين الذين يعملون فيه، وفي هذا الإطار يحرص على مطابقة الممارسات المعمول بها مع القوانين، والمحافظة على عناصر الإنتاج الرئيسية، وهي³⁷⁷:

- الإنسان داخل المؤسسة وخارجها؛

³⁷⁶ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Bâtissons Le Bien-être, op.cit. p 60.

³⁷⁷ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Qualité-Environnement-Santé & Sécurité, op.cit. p 04.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

➤ المواد الخام والمواد المنتجة؛

➤ المعدات وأدوات الإنتاج؛

➤ البيئة المحيطة من ماء وهواء وتراب وغيرها.

وكذلك تأمين متطلبات السلامة والصحة المهنية في المجمع والتمثلة فيما يلي:

➤ الحد من الإصابات والوقاية من الأمراض للموظفين والمقاولين من الباطن والزوار في المجمع؛

➤ الحد من التلوث البيئي الناجم عن العمليات المنفذة من طرف المجمع؛

➤ التحقق من مطابقة الأشغال والخدمات المقدمة من طرف المجمع مع الإطار العام للنظام المعمول به في البلاد، ومتطلبات السلامة والصحة المهنية في قطاع البناء والتشييد، والأوامر الوزارية، والمعايير الدولية للصحة والسلامة والبيئة؛

➤ توفير مصادر البيئة والصحة والسلامة الملائمة، والتدريب، والمرافق، والضوابط للحفاظ على بيئة عمل آمنة؛

➤ توفير مرافق الرعاية بشكل كافٍ لتدعيم مستويات الصحة والرفاهية للموظفين وأصحاب المصلحة في المجمع.

2.3 دليل مجمع شركات حسناوي³⁷⁸

➤ العمل على توجيه كافة الشركات التابعة له في مجال البناء والإنشاء لإعداد وتطوير خطة الصحة والسلامة والبيئة لمشاريع البناء والتشييد وأعمال الري وتوفير قاعدة معلومات متكاملة عن المشاريع لمساعدة إدارة المشاريع على أداء مهامها في الحالات المعتادة وفي حالات الطوارئ؛

➤ توضيح كافة المسؤوليات المخولة بالاستشاري وإدارة المشاريع وفريق الصحة والسلامة والبيئة ودور كل منهم مما يساهم في تكامل الأدوار لما فيه مصلحة العمل؛

➤ تناول جميع الإجراءات الاحترازية المناسبة للحفاظ على صحة وسلامة العاملين وحماية البيئة من خلال تطبيق معايير تقييم المخاطر عبر برنامج استباق الأفعال والأحداث وليس عن طريق ردود الأفعال والتفاعل مع الأحداث، وذلك عن طريق تحديد المخاطر المصاحبة للمشاريع ووضع استراتيجية واضحة للسيطرة على تلك المخاطر بوضع تدابير تحكم وحيطة وتعليمات وإرشادات واضحة لكافة العاملين وذلك بتوفير عناصر السلامة والصحة المهنية والبيئة المناسبة لتجنب تلك المخاطر، والعمل على توفير مرافق الراحة المختلفة والمناسبة للعاملين في مواقع المشاريع؛

➤ يسهر المجمع على إدارة المخاطر المؤثرة على السلامة والصحة المهنية والبيئة والعمل على تحسين الأداء وتقليل تكاليف الحوادث والإصابات وأقساط التأمين ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين وزيادة ثقتهم بقيم شركاتهم؛

³⁷⁸ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Qualité-Environnement-Santé & Sécurité, op.cit. p 04.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

➤ المساعدة على ممارسة السلامة والصحة المهنية والبيئية بأسلوب عملي للتفتيش والتدقيق ومراقبة الممارسات الخاطئة من خلال قوائم التفتيش والتدقيق بحيث يتم حصر تلك الممارسات ووضع برنامج مناسب لتصحيحها.

3.3 السياسة البيئية في مجمع شركات حسناوي³⁷⁹

كما هو معلوم الأيزو 14001 إصدار 2015 يحدد متطلبات نظام الإدارة البيئية التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحسين أدائها البيئي، حيث هذه المواصفة القياسية الدولية مخصصة للاستخدام من قبل المنظمات التي ترغب في إدارة مسؤولياتها البيئية بطريقة منهجية تساهم في الركيزة البيئية للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى أن شهادة الأيزو 14001 تساعد المؤسسة في تحقيق النتائج المرجوة من نظام الإدارة البيئية الخاص بها، والتي تضيف قيمة للبيئة وللمؤسسة نفسها وللجهات المعنية، وتماشياً مع السياسة البيئية للمنظمة تشمل النتائج المتوقعة لنظام الإدارة البيئية ما يلي:

➤ تحسين الأداء البيئي؛

➤ الامتثال للالتزامات المطابقة؛

➤ تحقيق الأهداف البيئية.

ومن هذا المنطلق يؤمن المجمع بأن البناء فعل لا ينبغي أن يكون منفرد، رغم الطلب القوي في عدد البنايات وذلك لا يجب أن يكون عائق في نوعية البيئة العمرانية بل يفرض إعادة النظر في المباني السيئة وتعزيز المباني التي تأخذ بعين الاعتبار المحافظة على البيئة. ولهذا من الضروري ضمان بيئة مبنية وفقاً للمعايير المعمول بها عالمياً، سواء على المستوى المعماري أو التخطيطي، حيث يجب أن تكون أحياءنا ومدننا مصممة كمراكز للحياة أين يتوفر العيش السليم، ولذلك تعتبر تهيئة المساحات الخضراء في مشاريع الجديدة ضرورية. ومع ذلك فإن مسألة البيئة لا ينبغي أن تناقش فقط في المرحلة النهائية من المشاريع، فيجب أن يكون انشغال البيئة منذ بداية المشاريع، فعلياً أن نعمل في مختلف مراحل التنمية والبناء من إنتاج مواد البناء إلى تنفيذ المشاريع بما في ذلك النقل والتشييد.

المبحث الثالث: تقييم تطبيق جودة البناء والتشييد في مجمع شركات حسناوي.

بعد استيفاء الجانب النظري، خصصنا هذا المبحث والأخير لإسقاط هذه الدراسة على حيز الواقع، وذلك من خلال ثلاثة مطالب، حيث تناولنا في المطلب الأول التأطير المنهجي للدراسة، وفي المطلب الثاني عرض ووصف البيانات، وختم المبحث باختبار الفرضيات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: التأطير المنهجي للدراسة.

لقد سبقت الإشارة إلى أن الدراسة الميدانية وردت من أجل دراسة الإشكالية المتمثلة في مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مُجمَع شركات حسناوي، وقبل الشروع في هذه الدراسة يجب أولاً توضيح

³⁷⁹ Groupe des Sociétés Hasnaoui, Qualité-Environnement-Santé & Sécurité, op.cit. p 04.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

المنهجية التي سوف نستخدمها من أجل تحليل المعطيات واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، عينة الدراسة، الحدود المكانية الزمانية، وأدوات جمع وتحليل البيانات لهذه الدراسة.

1. المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة.

1.1 المنهج المستخدم.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقات الترابط فيما بينها، من خلال تجميع البيانات الميدانية التي تم اعتمادها من أداتي الاستبيان والمقابلات الشخصية، تحليل النتائج من خلال تفريغ المعطيات في برنامج إحصائي "حزم تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20"، ثم تفسيرها والتعليق عليها بغية استخلاص بعض الاستنتاجات ذات دلالة والتوصل إلى تعميمات تخص المؤسسة المستهدفة.

2.1 تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مُجمع شركات الحسناوي الذي يضم 26 شركة من بينها 06 بالشراكة مع شركات أوروبية في العديد من قطاعات النشاط، وما يميز هذا المجمع أنه متحصل على شهادة الجودة العالمية ISO 9001، ISO 14001، OHSAS 18001.

3.1 تحديد عينة الدراسة:

العينة هي الجزء المقصود من مجتمع الدراسة الذي تُجمع منه البيانات الميدانية. كما تعتبر جزءاً من الكل، وهي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، وفي هذه الدراسة تم اختيار عينة من مُجمع شركات الحسناوي، وبناءً على ما سبق فإن هذه العينة تمثلت في بعض المسؤولين كمدراء فرعيين، رؤساء دوائر، رؤساء مصالح بالإضافة إلى الإداريين، باعتبارهم المسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة في المجمع والحرص على السير الحسن لها، وتحقيق التنفيذ الجيد لها.

2. حدود الدراسة المكانية والزمانية.

تم تخصيص الحالات الخاصة بالدراسة من حيز مكاني وزمني على النحو التالي:

1.2 الحدود المكانية:

تم إنجاز هذه الدراسة على مستوى مُجمع شركات الحسناوي بمدينة سيدي بلعباس وضواحيها، ومدينة وهران.

2.2 الحدود الزمانية:

استغرقت الدراسة الميدانية ستة عشر شهر في الفترة الممتدة من شهر ديسمبر سنة 2021 إلى شهر مارس 2023، حيث تم توزيع 100 استمارة على مختلف الفروع، واسترجع منها 58 استمارة فقط.

3. أدوات جمع البيانات.

للإدراك النتائج المرغوب فيها، تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة والتي تتناسب مع موضوع الدراسة، منها ما تمثل في أدوات جمع البيانات ومنها ما تمثل في أدوات التحليل، وهي كالتالي:

1.3 المقابلة

تُعتبر من الوسائل المهمة لجمع المعلومات المطلوبة، وهي تفاعل لفظي يحدث من خلال موقف اتصالي لالتماس بعض المعلومات أو الآراء للحصول على بعض البيانات الموضوعية، والهدف منها هو شرح موضوع الدراسة لمستجيب المجمع والتأكد من عدم الانحراف عن معنى الأسئلة المقررة في الاستبيان، بالإضافة إلى شرح جميع أسئلة المحاور المعدة فيه. وهذا للحصول على معلومات لإثراء الأجوبة وتجميع نتائج الاستبيان وتحقيق نتائج موثوقة وذات مصداقية.

2.3 الملاحظة

الملاحظة أيضا وسيلة من الوسائل الواجبة لجمع المعلومات وأداة للتأكد من صحة البيانات، ولها أهميتها كالمقابلة والاستبيان، وهي تتعلق في الغالب بردود أفعال المستجيبين من خلال أجوبتهم وملاحظة انفعالاتهم أثناء الإجابة على أسئلة الاستبيان، كما يمكننا استخلاص بعض المفاهيم من خلال تدوين بعض المعلومات من الوثائق الخاصة بالمجمع.

3.3 الوثائق والأنترنيت

اعتمدنا على وثائق، تقارير ومطويات المجمع بما فيه من شركات محلية ودولية، بالإضافة إلى موقعه في الأنترنيت.

4.3 الاستبيان

الاستبيان هو أداة تشمل مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الأفراد المستجيبين من العينة، من أجل الحصول على المعلومات وجمع البيانات اللازمة عن مؤسستنا المستهدفة من أجل استخدامها لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: يتكون من 06 أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة من حيث سنهم، جنسهم، مؤهلهم العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة وأخيرا جهة العمل.

الجزء الثاني: يتكون من 64 فقرة، خُصصَ لأسئلة المتغير المستقل والمتمثلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث ضم هذا الجزء أسئلة تتعلق بثمانية محاور وهي:

- التخطيط الاستراتيجي بالمجمع؛
- القيادة والتزام الإدارة العليا؛
- التركيز على العملاء،
- التحسين المستمر،
- التركيز على العمليات،
- اتخاذ القرارات بناءً على حقائق؛
- إقامة علاقات منفعة متبادلة مع أطراف ذات المصلحة؛
- مشاركة العاملين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجزء الثالث: وهو الجزء الأخير من الاستبيان، يتكون من 64 فقرة، حُصِّصَ لأسئلة المتغير التابع والمتمثلة في قياس مستوى الأداء في مُجمَعنا المستهدف، حيث ضم هذا الجزء أسئلة تتعلق بثمانية محاور لهذه الأداة وهي:

- الإنتاجية؛
- الأداء العملياتي؛
- الأداء الاقتصادي؛
- الأداء المالي والربحية؛
- رضا العملاء؛
- رضا العاملين،
- الأداء المجتمعي؛
- الأداء البيئي.

المطلب الثاني: توضيح ووصف البيانات.

1. عرض وتحليل البيانات الأولية.

1.1 أدوات التحليل الإحصائي: تتمثل فيما يلي:

- ✓ النسب المئوية
- ✓ الرسوم البيانية الإحصائية
- ✓ اختبار كاي مربع (ك)

الجدول رقم (07): اتجاه درجات المقياس

درجة الاتجاه	طول المجال
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,8
غير موافق	من 1,81 إلى 2,6
محايد	من 2,61 إلى 3,4
موافق	من 3,41 إلى 4,2
موافق بشدة	من 4,21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة

➤ معامل بيرسون: يستخدم هذا لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

معامل الارتباط الأقل من 0,2 ضعيف جداً.
معامل الارتباط من 0,2 إلى 0,39 ضعيف.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

معامل الارتباط من 0,4 إلى 0,69 متوسط.

معامل الارتباط من 0,7 إلى 0,89 مرتفع.

معامل الارتباط أكثر من 0,9 مرتفع جداً.

2.1 أداة الدراسة:

تم استخدام أداة الاستبانة في هذه الدراسة لقياس ومعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المجمع.

وتتكون استبانة الدراسة مما يلي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية للمجيب.

الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الجزء الثالث: أداء مجمع حسناوي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

3.1 الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الجدول رقم (09): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

استبيان		البيان
النسبة	العدد	
100 %	100	عدد الاستمارات الموزعة
58 %	58	عدد الاستمارات المسترجعة
0 %	0	عدد الاستمارات الملغاة
100 %	58	عدد الاستمارات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

2. تحليل نتائج الدراسة:

1.2 توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

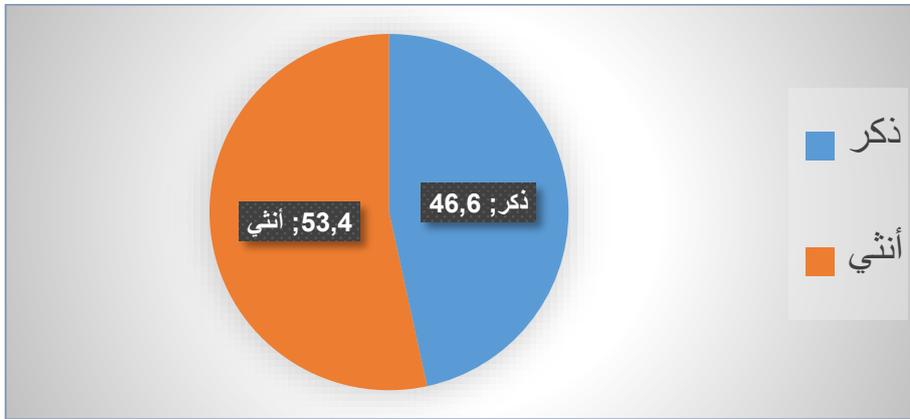
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
46,6 %	27	ذكر
53,7 %	31	أنثي
100 %	58	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

نلاحظ أن الجنس أكثر تمثيلاً لأفراد العينة هو جنس الإناث بنسبة 53,7 % أم فيما يخص جنس الذكور فبلغت نسبته 46,6 %.

2.2 توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

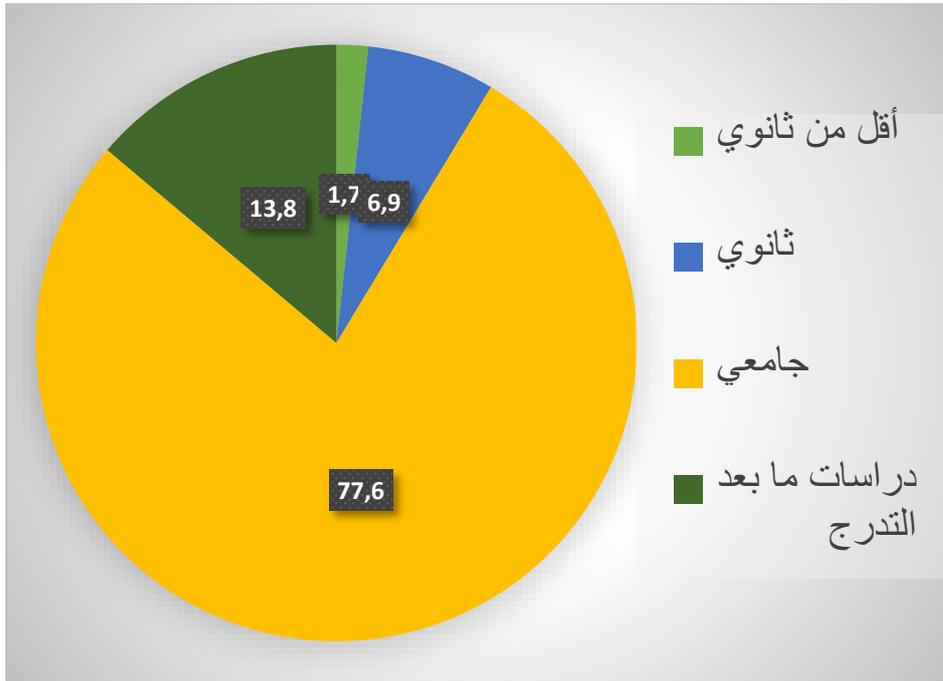
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العملي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
1,7 %	1	أقل من الثانوي
6,9 %	4	ثانوي
77,6 %	45	جامعي
13,8 %	8	دراسات ما بعد التدرج
100 %	58	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

فيما يخص العينة المستهدفة فبالنسبة للمؤهل العلمي 77,6 % منهم لديهم مستوى جامعي و 13,8 % لديهم دراسات عليا (دكتوراه) و 6,9 % لديهم مستوى ثانوي و 1,7 % لديهم مستوى أقل من ثانوي.

3.2 توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المهنة:

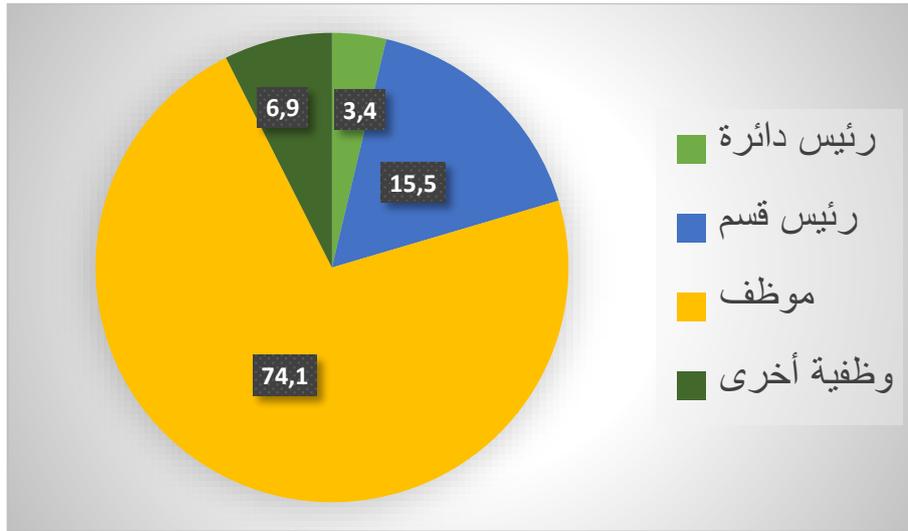
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرار	
3,4 %	2	رئيس دائرة
15,5 %	9	رئيس قسم
74,1 %	43	موظف
6,9 %	4	وظيفة أخرى
0 %	0	مدير عام
0 %	0	مدير فرعي
100 %	58	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V 20

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

أما من حيث المهنة فإن 74,1% يشغلون مهنة موظف أغلبهم من المصالح التابعة لمديرية الجودة و15,5% في منصب رئيس قسم في مديرية الجودة و6,9% في منصب وظيفة أخرى، و3,4% في منصب رئيس دائرة بما فيهم مديرة الجودة.

4.2 توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

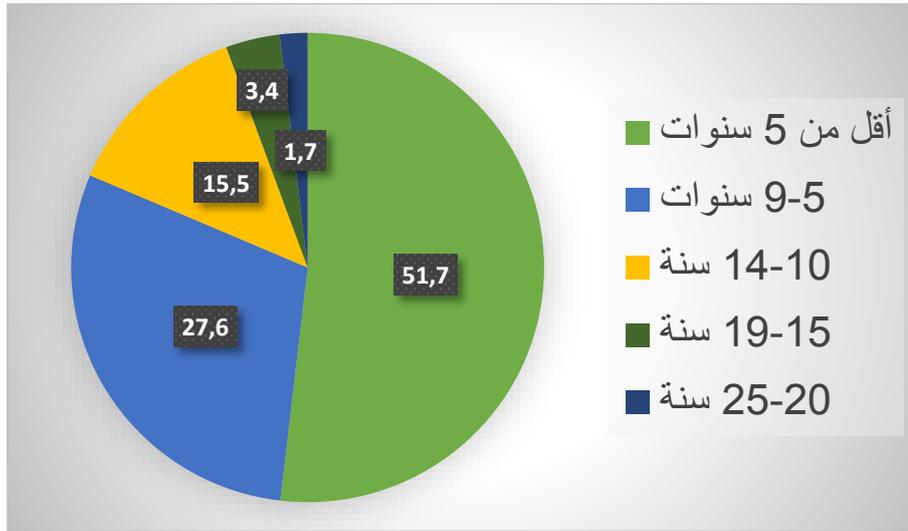
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
51,7%	30	أقل من 5 سنوات
27,6%	16	من 5 إلى 9 سنوات
15,5%	9	من 10 إلى 14 سنة
3,4%	2	من 15 إلى 19 سنة
1,7%	1	من 20 إلى 25 سنة
0%	0	أكثر من 25 سنة
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

فيما يخص الخبرة المهنية 51,7 % لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و 27,6 % خبرتهم المهنية من 5 إلى 9 سنوات، و 15,5 % من حجم العينة خبرتهم المهنية من 10 إلى 14 سنة، و 3,4 % خبرتهم المهنية من 15 إلى 19 سنة، و 1,7 % من حجم العينة خبرتهم المهنية من 20 إلى 25 سنة.

5.2 توزيع أفراد الدراسة حسب متغير جهة العمل:

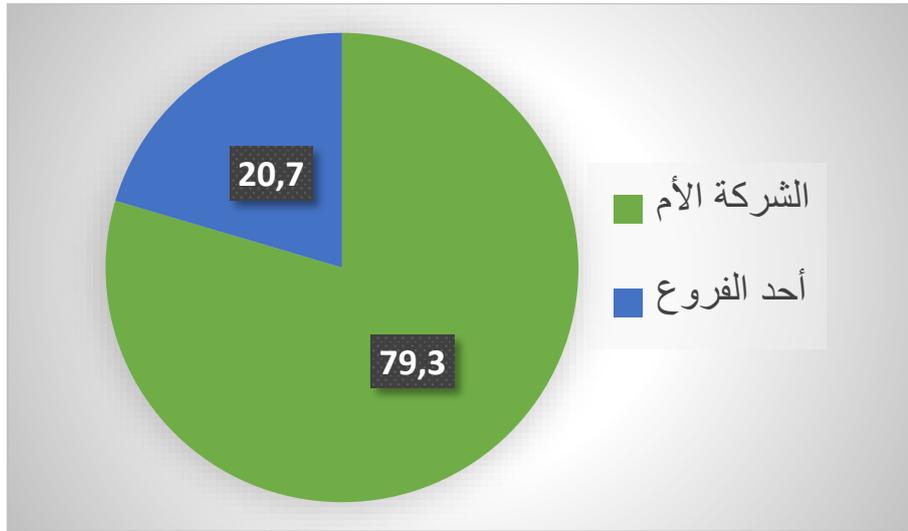
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير جهة العمل

النسبة المئوية	التكرار	
79,3 %	46	شركة الأم
20,7 %	12	أحد الفروع
100 %	58	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب متغير جهة العمل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

أما فيما يخص متغير جهة العمل حيث كانت نسبة 79,3 % من العينة المستجوبة موظفين في الشركة الأم أغلبهم من المصالح التابعة لمديرية الجودة، ونسبة 20,7 % موظفين في إحدى فروع المؤسسة.

6.2 قياس ثبات الاستبيان:

يتم حساب نسبة الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الترابط بين فقرات المحاور إضافة إلى قياس الترابط بين محاور الاستبيان، حيث كانت نسبته 98,4 % وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي علماً أن النسبة المقبولة تبلغ 60 % تدل على ثبات فقرات الاستبيان حيث أنه لو تم توزيعها استبيان مرة أخرى لأعطت نفس النتائج لنفس العينة في ظل نفس الظروف.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار ثبات الاستبيان للمحور الأول

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	ألف كرونباخ
المحور الأول	مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي	64	97 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ثبات الاستبيان للمحور الثاني

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	ألف كرونباخ
المحور الثاني	مستوى أداء مُجمع شركات حسناوي	64	96,9 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

الجدول رقم (17): حساب الثبات الكلي للاستبيان

البيان	عدد الفقرات	ألف كرونباخ
الاستبيان	128	98,4 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

3. مناقشة نتائج الدراسة

1.3 صدق الاتساق الداخلي: يتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وقيمة الدلالة.

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والجزء الثاني مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي

المحور	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي بالمجمع	0,798**	0,000	0,01
القيادة والتزام الإدارة العليا	0,855**	0,000	0,01
التركيز على العملاء	0,750**	0,000	0,01
التحسين المستمر	0,896**	0,000	0,01
التركيز على العمليات	0,837**	0,000	0,01
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	0,924**	0,000	0,01
إقامة علاقات منفعة متبادلة مع الأطراف ذات مصلحة	0,866**	0,000	0,01
مشاركة العاملين	0,811**	0,000	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

توضح نتائج الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والجزء الثاني مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,750 فيما يخص المحور (التركيز على العملاء)، بينما كان الحد الأقصى 0,924 فيما يخص المحور (اتخاذ القرارات بناء على الحقائق).

ملاحظة:

** معناه أن مستوى معنوية 0,01 وهو يمثل مقدار الخطأ.

* معناه أن مستوى معنوية 0,05 وهو يمثل مقدار الخطأ.

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والجزء الثالث مستوى أداء مُجمع شركات حسناوي

المحور	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الإنتاجية	0,856**	0,000	0,01
الأداء العملياتي	0,871**	0,000	0,01
الأداء الاقتصادي	0,830**	0,000	0,01
الأداء المالي والربحية	0,805**	0,000	0,01
رضا العملاء	0,780**	0,000	0,01
رضا العاملين	0,834**	0,000	0,01
الأداء المجتمعي	0,905**	0,000	0,01
الأداء البيئي	0,760**	0,000	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

نتائج الجدول توضح أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والجزء الثالث مستوى أداء مُجمع شركات حسناوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,760 فيما يخص المحور (الأداء البيئي)، بينما كان الحد الأقصى 0,905 فيما يخص المحور (الأداء المجتمعي).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

2.3 تحليل فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الأول من الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي بالمجمع

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيان	
موافق	4,10	0,852	للمجمع رسالة أو رؤيا واضحة للمستقبل مبنية على الاعتدال على جميع المستويات.	1
موافق	4,03	0,674	يعمل المجمع على نشر قيم رسالته لجميع العاملين به.	2
موافق بشدة	4,24	0,630	يمتلك المجمع سياسة واضحة لتحقيق الجودة.	3
موافق	4,16	0,768	يقوم المجمع بتوفير كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة شاملة.	4
موافق	4,00	0,838	تم تخطيط كافة الأساليب في المجمع حتى يتماشى مع معايير الجودة.	5
موافق	4,09	0,823	يعمل المجمع على زيادة التعرف على أحدث النظم وتقنيات البناء داخل البلاد وخارجها.	6
موافق	4,10	0,693	يعمل المجمع على تشكيل لجنة مسؤولة عن تخطيط تحسين جودة البناء.	7
موافق بشدة	4,24	0,844	يعمل استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار في المجمع.	8
موافق	4,1207	0,59233	اتجاه المحور	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 4,00: 4,24 وانحراف المعياري بين 0,630: 0,852 أي باتجاه بين موافق بشدة وموافق.

حيث جاءت الفقرة (08) والفقرة (03) مناصفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,24 وانحراف معياري يقدر على النحو التالي ب 0,844 و 0,630 وتشير إلى توجه موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعمل على تحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار في المجمع، إضافة إلى امتلاك المجمع سياسة واضحة لتحقيق الجودة.

جاءت الفقرة (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري 0,768 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يقوم بتوفير كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة شاملة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (05) بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 0,838 بدرجة موافق مما يدل على أنه تم تخطيط كافة الأساليب في المجمع حتى تتماشى مع معايير الجودة.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4,1207 وانحراف معياري 0,59233 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم به المجمع.

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني من الجزء الثاني: القيادة والتزام الإدارة العليا

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 مدراء الإدارة العليا يمتلكون الصفات القيادية للتأثير على العاملين.	0,904	3,76	موافق
2 تعمل الإدارة العليا على تشجيع العاملين وتحفيز الرغبة لديهم لتحقيق الأهداف المسطرة.	1,009	3,59	موافق
3 تفوض الإدارة العليا صناعة القرار للمستويات التي تليها.	0,870	3,66	موافق
4 تعترف الإدارة العليا بإنجازات العاملين ومساهماتهم.	0,866	3,67	موافق
5 تلتزم الإدارة العليا بالخطط والبرامج لتحسين أداء المجمع.	0,629	4,09	موافق
6 تلتزم الإدارة العليا باستخدام إدارة الجودة الشاملة لتسيير المجمع.	0,617	4,07	موافق
7 يتأكد المجمع من امتلاك الأفراد للوسائل والتكوين والسلطة للتصرف بشكل مسؤول.	0,616	4,16	موافق
8 تعمل الإدارة العليا جاهدة كي تكون مشاريعها متميزة.	0,604	4,33	موافق بشدة
اتجاه المحور	0,56156	3,9138	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,59: 4,33 وانحراف المعياري بين 0,604: 1,009 أي باتجاه بين موافق بشدة وموافق.

حيث جاءت الفقرة (08) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,33 وانحراف معياري يقدر ب 0,604 وتشير إلى توجه موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الإدارة العليا تعمل جاهدة كي تكون مشاريعها متميزة.

جاءت الفقرة (07) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري 0,616 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يتأكد من امتلاك الأفراد للوسائل والتكوين والسلطة للتصرف بشكل مسؤول.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (02) بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري 1,009 بدرجة موافق مما يدل على أن الإدارة العليا في المجمع تعمل على تشجيع العاملين وتحفيز الرغبة لديهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3,9138 وانحراف معياري 0,56156 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بالالتزام الإدارة العليا بمهامها القيادية.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثالث من الجزء الثاني: التركيز على العملاء

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 يؤمن المجمع أن الجودة الشاملة تتحدد بواسطة تلبية حاجات وتوقعات العملاء.	0,881	3,83	موافق
2 يعمل المجمع على تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق احتياجاتهم.	0,884	3,91	موافق
3 يعتبر المجمع تحقيق رضا العملاء من أهدافها مع دمج متطلباتهم ضمن توجهاتها المستقبلية.	0,923	3,91	موافق
4 يسعى المجمع إلى إنتاج مشاريع إنشائية لتلبي حاجات العملاء من حيث التصميم، الجودة، الرفاهية والخدمات ما بعد استغلالها... إلخ.	0,835	3,93	موافق
5 يحرص المجمع على إنجاز مشاريع إنشائية لتلبية رغبات أكبر عدد من جمهور المستفيدين.	0,711	3,95	موافق
6 يستعين المجمع بشكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير المهن والحرف والمواد المرتبطة بمجال البناء والتشييد.	0,838	3,71	موافق
7 يقوم المجمع بدراسة سوق البناء والتشييد للتعرف على رغبات العملاء المستمرة.	0,876	4,07	موافق
8 يقوم المجمع بإعلام جميع شركاته بمتطلبات عملائه.	0,847	3,95	موافق
اتجاه المحور	0,66126	3,9073	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,71: 4,07 وانحراف المعياري بين 0,711: 0,923 أي باتجاه موافق.

حيث جاءت الفقرة (07) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,07 وانحراف معياري يقدر ب 0,876 وتشير إلى توجه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المجمع يقوم بدراسة سوق البناء والتشييد للتعرف على رغبات العملاء المستمرة.

جاءت الفقرة (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري 0,847 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يقوم بإعلام جميع شركاته بمتطلبات عملائه.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (06) بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 0,838 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يستعين بشكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير المهن والحرف والمواد المرتبطة بمجال البناء والتشييد.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3,9073 وانحراف معياري 0,66126 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يركز على العملاء.

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الرابع من الجزء الثاني: التحسين المستمر

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 للمجمع خبراء تدريب لتحليل احتياجات التدريب لدعم التزامه بالجودة.	0,864	3,91	موافق
2 يخصص المجمع برامج للتكوين وتحسين القدرات البشرية وضمان متابعتها.	0,920	4,17	موافق
3 تتم عمليات التحسين داخل المجمع بتحديث شركاته ومكاتب دراساته الناشطة في الهندسة وإنجاز مشاريع البناء والتشييد.	0,651	4,12	موافق
4 يقوم المجمع بإعداد مخطط للتدريب على جميع المستويات وضمان تنفيذه.	0,722	4,07	موافق
5 يقوم المجمع بترقية التدابير الهادفة إلى تحسين الحكم الراشد في جميع جوانب التسيير.	0,860	3,88	موافق
6 ساهمت عمليات التحسين التي قام بها المجمع في تطوير المهن والحرف والمواد في ترقية المنشآت وتميزها.	0,583	4,10	موافق
7 يتأكد المجمع من كفاءة أفراد المتدربين لضمان الوصول إلى تحسين نوعية البناء وترقيته والمواد والمنتجات والمحتويات التي تدخل في البناء والتشييد.	0,566	4,17	موافق
8 تتم عمليات التحسين داخل المجمع باستعمال التكنولوجيات الحديثة للبناء والتشييد.	0,625	4,17	موافق
اتجاه المحور	0,44852	4,0745	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,88: 4,17 وانحراف المعياري بين 0,566: 0,920 أي باتجاه موافق.

حيث جاءت الفقرة (02) والفقرة (07) والفقرة (08) في المرتبة الأولى مناصفة بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري يقدر على النحو التالي ب 0,920 و 0,566 و 0,625 حيث يشير إلى توجه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المجمع يخصص برامج للتكوين وتحسين القدرات البشرية وضمان متابعتها، إضافة إلى تأكده من كفاءة أفراد المتدربين لضمان الوصول إلى تحسين نوعية البناء وترقيته والمواد والمنتجات والمحتويات التي تدخل في البناء والتشييد والعمل على استعمال التكنولوجيات الحديثة للبناء والتشييد.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

جاءت الفقرة (06) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري 0,583 بدرجة موافق مما يدل على أن عمليات التحسين التي قام بها المجمع ساهمت في تطوير المهن والحرف والمواد في ترقية المنشآت وتميزها.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (05) بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,860 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يقوم بترقية التدابير الهادفة إلى تحسين الحكم الراشد في جميع جوانب التسيير.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4,0745 وانحراف معياري 0,44852 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يقوم بالتحسين المستمر.

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الخامس من الجزء الثاني: التركيز على العمليات

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	0,620	4,03	موافق
2	0,571	4,09	موافق
3	0,670	4,16	موافق
4	0,595	4,12	موافق
5	0,826	3,81	موافق
6	0,772	4,03	موافق
7	0,544	4,05	موافق
8	0,865	3,76	موافق
اتجاه المحور	0,43580	4,0065	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,76: 4,16 وانحراف المعياري بين 0,544: 0,865 أي باتجاه موافق.

حيث جاءت الفقرة (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري يقدر ب 0,670 وتشير إلى توجه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المجمع يؤكد على قدراته من حيث الموارد قبل تنفيذ المشاريع.

جاءت الفقرة (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,12 وانحراف معياري 0,595 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يدير المشاريع على أنها نظام واحد متصل ببعضه البعض بما يحقق أهداف الجودة بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (08) بمتوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري 0,865 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يقوم بتطوير أنظمة التقييس القائمة وتعديلها ووضع أدلة عمل تنفيذية.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4,0065 وانحراف معياري 0,43580 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يركز على العمليات.

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور السادس من الجزء الثاني: اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات بناءً على الحقائق.	0,912	4,10	موافق
2 يتأكد المجمع من كفاءة أفراده في تقييم وتحليل البيانات.	0,801	4,09	موافق
3 يستخدم المجمع التقنيات الجديدة للمعلومة لغرض التشخيص الخارجي (الفرص والتهديدات) والتشخيص الداخلي (نقاط القوة والضعف).	0,938	3,88	موافق
4 المجمع على دراية كبيرة بمحيطه الخارجي.	0,642	4,21	موافق بشدة
5 يتأكد المجمع من تحليل وتقييم البيانات والمعطيات باستخدام الأساليب التحليلية المناسبة.	0,834	3,84	موافق
6 القرارات الفعالة تستند على حقائق ومعلومات موضوعية ومنهجية لاتخاذ القرارات المناسبة.	0,711	3,95	موافق
7 يتأكد المجمع من دقة البيانات والمعلومات المحصل عليها.	0,887	3,95	موافق
8 يعمل المجمع على قياس أدائه وأداء شركائه بناءً على مؤشرات تنظيمية محددة.	0,607	4,02	موافق
اتجاه المحور	0,57970	4,0043	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,84:4,21 وانحراف المعياري بين 0,607:0,938 أي بين اتجاه موافق بشدة و موافق.

جاءت الفقرة (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري 0,642 بدرجة موافق بشدة مما يدل على أن المجمع على دراية كبيرة بمحيطه الخارجي.

حيث جاءت الفقرة (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري يقدر ب 0,912 وتشير إلى توجه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المجمع يقوم باتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات بناءً على الحقائق.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (05) بمتوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري 0,834 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يتأكد من تحليل وتقييم البيانات والمعطيات باستخدام الأساليب التحليلية المناسبة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4,0043 وانحراف معياري 0,57970 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن اتخاذ القرارات في المجمع يكون بناءً على الحقائق.

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور السابع من الجزء الثاني: إقامة علاقات منفعة متبادلة مع الأطراف ذات المصلحة

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 تبادل الخبرات والعاملين مع مؤسسات أكاديمية وتنفيذية أخرى ومؤسسات أجنبية.	0,811	4,21	موافق بشدة
2 تأهيل الاستشاريين بما يضمن تكامل ودقة الوثائق الهندسية، التقنية والفنية.	0,700	3,97	موافق
3 تطبيق تقنيات فعالة للسيطرة النوعية ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة.	0,596	4,17	موافق
4 يتواصل المجمع بشكل منتظم مع أصحاب المصالح.	0,688	3,98	موافق
5 يهدف المجمع إلى تحقيق التواصل الواضح مع أصحاب المصالح.	0,826	4,05	موافق
6 يقوم المجمع بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم.	0,773	3,78	موافق
7 يلتزم المجمع بإنجاز المشاريع المطلوبة منه في الآجال المحددة.	0,765	4,10	موافق
8 عملاء المجمع راضون عن مستوى جودة المشاريع الإنشائية وعدد الشكاوى في تناقص.	0,918	3,71	موافق
لتجاه المحور	0,49558	3,9957	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,71 و4,21 وانحراف المعياري بين 0,596: 0,918 أي بين اتجاه موافق بشدة وموافق.

جاءت الفقرة (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري 0,811 بدرجة موافق بشدة مما يدل على أن المجمع يقوم بتبادل الخبرات والعاملين مع مؤسسات أكاديمية وتنفيذية أخرى ومؤسسات أجنبية.

حيث جاءت الفقرة (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري يقدر ب 0,596 وتشير إلى توجه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المجمع يقوم بتطبيق تقنيات فعالة للسيطرة النوعية ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (08) بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 0,918 بدرجة موافق مما يدل على أن عملاء المجمع راضون عن مستوى جودة المشاريع الإنشائية وعدد الشكاوى في تناقص.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3,9957 وانحراف معياري 0,49558 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يقوم بإقامة علاقات منفعة متبادلة مع الأطراف ذات المصلحة.

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثامن من الجزء الثاني: مشاركة العاملين

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
يعتني المجمع بالعنصر البشري على أنه النواة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.	1,177	3,81	موافق
يشجع المجمع العاملين به على المشاركة في اتخاذ القرار.	1,012	3,69	موافق
يؤمن المجمع بأن تراكم الخبرات لدى العاملين يشكل قوة له.	0,917	3,97	موافق
يقوم المجمع بتشجيع المبادرات الإبداعية في مجال الهندسة المعمارية وهندسة البناء وكل ما هو تقني وفني في مجال البناء والتشييد.	0,801	4,09	موافق
يتفهم العاملون العلاقة بين مهامهم والأهداف والخطة الاستراتيجية الخاصة بالمجمع.	0,607	4,02	موافق
يعمل العاملون كفريق لتنسيق العمل وتحسين جودة المشاريع الإنشائية.	0,826	4,14	موافق
يشارك العاملون في تحديد الأهداف وحل المشاكل.	0,858	4,03	موافق
يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين جودة المشاريع الإنشائية.	0,736	4,05	موافق
اتجاه المحور	0,63426	3,9741	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,69: 4,14 وانحراف معياري بين 0,607: 1,177 أي باتجاه موافق.

جاءت الفقرة (06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,14 وانحراف معياري 0,826 بدرجة موافق مما يدل على أن العاملون يعملون كفريق لتنسيق العمل وتحسين جودة المشاريع الإنشائية.

حيث جاءت الفقرة (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري يقدر ب 0,801 وتشير إلى اتجاه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المجمع يقوم بتشجيع المبادرات الإبداعية في مجال الهندسة المعمارية وهندسة البناء وكل ما هو تقني وفني في مجال البناء والتشييد.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (02) بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,012 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يشجع العاملين به على المشاركة في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3,9741 وانحراف معياري 0,63426 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يقوم باشارك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وحل المشاكل.

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الأول من الجزء الثالث: الإنتاجية

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 يتسم الأداء العام للمجمع بالكفاءة.	0,796	4,22	موافق بشدة
2 يسعى المجمع لتوفير إطارات كفاءة.	0,687	4,14	موافق
3 يعتمد المجمع على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء.	0,634	4,19	موافق
4 يسعى المجمع لتوفير التقنيات الحديثة اللازمة.	0,620	4,40	موافق بشدة
5 ضرورة وجود آليات لقياس الأداء لتوفير معلومات حول ما أنجز من مشاريع إنشائية.	0,701	4,00	موافق
6 يدرك المجمع أن القياس ضروري لتقييم أداء العاملين وأداء المجمع ككل.	0,675	4,00	موافق
7 إنتاجية العاملين في المجمع في تحسن مستمر.	0,919	3,88	موافق
8 هناك انخفاض في عدد المنشآت المعيبة.	0,874	3,79	موافق
اتجاه المحور	0,50590	4,0776	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,79: 4,40 وانحراف المعياري بين 0,620: 0,919 أي بين اتجاه موافق بشدة وموافق.

جاءت الفقرة (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,40 وانحراف معياري 0,620 بدرجة موافق بشدة مما يدل على أن المجمع يسعى لتوفير التقنيات الحديثة اللازمة.

حيث جاءت الفقرة (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري يقدر ب 0,796 وتشير إلى اتجاه موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الأداء العام للمجمع يتسم بالكفاءة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (08) بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 0,874 بدرجة موافق مما يدل على أنه هناك انخفاض في عدد المنشآت المعيبة.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4,0776 وانحراف معياري 0,50590 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يقوم بأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني من الجزء الثالث: الأداء العملي

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
نتائج عمليات المجمع تتفق مع توجهاته الاستراتيجية.	0,756	4,09	موافق
جودة المشاريع الإنشائية في تحسن مستمر.	0,683	4,24	موافق بشدة
يقوم المجمع بتطبيق مناهج عملية لتحقيق الرقابة الفعالة وكفاءة العمليات مما يؤدي إلى تحسين الأداء.	0,971	3,93	موافق
قدرة المجمع على إرشاد العاملين لكيفية الأداء الجيد للعمليات الإنشائية.	0,648	3,97	موافق
تحسن قدرة المجمع على توجيه موارده (البشرية، المادية والمالية) للعمليات التي تحقق مشاريع إنشائية متميزة.	0,772	4,03	موافق
تعد الجودة من المؤشرات الأساسية للمجمع في تقويم أداء كل شركة فيه.	0,826	4,05	موافق
تتميز معايير تقييم الأداء أنها عادلة وواقعية.	0,901	3,83	موافق
المجمع على استعداد لمواجهة الأخطار الناجمة عن عدم قدرة العمليات على تحقيق أهدافه.	0,993	3,88	موافق
اتجاه المحور	0,58278	4,0022	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,83: 4,24 وانحراف المعياري بين 0,648: 0,993 أي بين اتجاه موافق بشدة و موافق.

جاءت الفقرة (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,24 وانحراف معياري 0,683 بدرجة موافق بشدة مما يدل على أن جودة المشاريع الإنشائية في تحسن مستمر.

حيث جاءت الفقرة (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري يقدر ب 0,756 وتشير إلى اتجاه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن نتائج عمليات المجمع تتفق مع توجهاته الاستراتيجية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (07) بمتوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 0,901 بدرجة موافق مما يدل على أن معايير تقييم الأداء تتميز بأنها عادلة وواقعية.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4,0022 وانحراف معياري 0,58278 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يسعى إلى تحسين الأداء العملي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثالث من الجزء الثالث: الأداء الاقتصادي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيان
موافق بشدة	4,21	0,789	للمجمع القدرة على الاندماج في منظومة الاقتصاد الدولي.
موافق بشدة	4,24	0,657	يشارك المجمع في الأنشطة التي تؤديها القطاعات الاقتصادية.
موافق	3,86	1,146	للمجمع القدرة على رفع مستوى معيشة أفرادهم ومشاركتهم في تقدم البلد
موافق	4,02	0,805	العلاقة بين المجمع والمحيط الذي ينشط فيه يتسم بالكفاءة والفعالية.
موافق بشدة	4,24	0,683	لدى المجمع قدرة على تحقيق أهدافه المسطرة.
موافق	3,97	0,725	يحقق المجمع رضا المساهمين والعملاء والموردين.
موافق	3,83	0,841	هناك ارتفاع في معدل العائد على الاستثمار.
موافق	4,05	0,847	يطمح المجمع في تحقيق الرفاهية العقارية بعد اعتماده استراتيجية الشراكات الدولية.
موافق	4,0517	0,59190	اتجاه المحور

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,83: 4,24 وانحراف المعياري بين 0,657: 1,146 أي بين اتجاه موافق بشدة وموافق.

جاءت الفقرة (05) والفقرة (02) في المرتبة الأولى مناصفة بمتوسط حسابي 4,24 وانحراف معياري يقدر على النحو التالي 0,683 و 0,657 بدرجة موافق بشدة مما يدل على أن للمجمع قدرة على تحقيق أهدافه المسطرة ويشارك في الأنشطة التي تؤديها القطاعات الاقتصادية.

حيث جاءت الفقرة (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري يقدر ب 0,789 وتشير إلى اتجاه موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن للمجمع القدرة على الاندماج في منظومة الاقتصاد الدولي.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (07) بمتوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 0,841 بدرجة موافق مما يدل على أنه هناك ارتفاع في معدل العائد على الاستثمار.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4,0517 وانحراف معياري 0,59190 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يقوم بتحسين الأداء الاقتصادي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الرابع من الجزء الثالث: الأداء المالي والربحية

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 هناك نتائج إيجابية في الحصيلة المالية.	0,748	4,03	موافق
2 يحقق المجمع نتائج إيجابية في حجم الحصص السوقية.	0,760	3,86	موافق
3 لدى المجمع قدرة تنافسية عالية.	0,779	4,24	موافق بشدة
4 يحقق المجمع تحكم أفضل في تكاليفه خلال الآونة الأخيرة.	0,880	3,88	موافق
5 يحقق المجمع مردودية أكبر خلال الآونة الأخيرة.	0,687	3,81	موافق
6 قدرة المجمع على الوفاء بالتزاماته اتجاه الغير (عملاء، موردين، بنوك، دولة... إلخ).	0,888	3,98	موافق
7 لدى المجمع قدرة على الاستغلال الأمثل لموارده ومصادره.	0,878	3,97	موافق
8 تحسن صورة المجمع اتجاه محيطه المالي (قدرة الحصول على قروض بنكية، قروض لدى الموردين، آجال ممددة للتسديد)	0,756	4,09	موافق
اتجاه المحور	0,53004	3,9828	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,81: 4,24 وانحراف المعياري بين 0,687: 0,888 أي بين اتجاه موافق بشدة و موافق.

جاءت الفقرة (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,24 وانحراف معياري 0,779 بدرجة موافق بشدة مما يدل على أن للمجمع قدرة تنافسية عالية.

حيث جاءت الفقرة (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري يقدر ب 0,756 وتشير إلى اتجاه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المجمع يحسن صورته اتجاه محيطه المالي (قدرة الحصول على قروض بنكية، قروض لدى الموردين، آجال ممددة للتسديد).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (05) بمتوسط حسابي 3,81 وانحراف معياري 0,687 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يحقق مردودية أكبر خلال الآونة الأخيرة.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3,9828 وانحراف معياري 0,53004 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يحقق الأداء المالي والربحية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الخامس من الجزء الثالث: رضا العملاء

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	0,586	4,07	موافق
2	0,782	4,05	موافق
3	0,826	3,81	موافق
4	0,933	3,84	موافق
5	0,814	3,93	موافق
6	0,902	3,33	محايد
7	1,238	3,10	محايد
8	0,690	3,74	موافق
اتجاه المحور	0,55382	3,7328	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,10: 4,07 وانحراف المعياري بين 0,586: 1,238 أي بين اتجاه موافق ومحايد.

جاءت الفقرة (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,07 وانحراف معياري 0,586 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يحرص على تحقيق الرضا الكامل لعملائه من خلال المشاريع المنجزة.

حيث جاءت الفقرة (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري يقدر ب 0,782 وتشير إلى اتجاه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المجمع يلبي متطلبات عملائه (جودة المباني، آجال التنفيذ...إلخ).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (07) بمتوسط حسابي 3,10 وانحراف معياري 1,238 بدرجة محايد مما يدل على عدم تواجد شكاوى كثيرة من قبل العملاء.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3,7328 وانحراف معياري 0,55382 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يحقق رضا العملاء.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور السادس من الجزء الثالث: رضا العاملين

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 هناك مشاركة قوية من طرف العاملين (اقتراحات، مشاركة القرارات... إلخ) لتحسين المشاريع الإنشائية.	0,779	3,91	موافق
2 يوجد تحسن في بيئة العمل (أماكن وطرق العمل، أدوات ووسائل العمل... إلخ).	0,782	3,95	موافق
3 زيادة اهتمام العاملين بالقيم المشتركة (مواظبة في العمل والتمسك به، مشاركة، ولاء... إلخ)	0,783	3,81	موافق
4 تحسن مستوى الثقة بين العاملين في مجمع شركات حسناوي.	0,881	3,83	موافق
5 يرضى عاملوا المجمع عن الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهود المبذولة	1,035	3,34	محايد
6 يقدم المجمع مكافآت للمساهمات الفردية المتميزة.	1,096	3,53	موافق
7 يوجد تحسن في معنوية العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء للمجمع.	1,018	3,66	موافق
8 يحرص المجمع على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين.	0,765	4,10	موافق
اتجاه المحور	0,69002	3,7672	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,34: 4,10 وانحراف المعياري بين 0,765: 1,096 أي بين اتجاه موافق ومحايد.

جاءت الفقرة (08) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري 0,765 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يحرص على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين.

حيث جاءت الفقرة (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري يقدر ب 0,782 وتشير إلى اتجاه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أنه يوجد تحسن في بيئة العمل (أماكن وطرق العمل، أدوات ووسائل العمل... إلخ).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (05) بمتوسط حسابي 3,34 وانحراف معياري 1,035 بدرجة محايد مما يدل على رضا عاملوا المجمع عن الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهود المبذولة.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3,7672 وانحراف معياري 0,69002 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يحقق رضا العاملين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور السابع من الجزء الثالث: الأداء المجتمعي

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 يعتمد المجمع على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء المجتمعي.	0,708	4,09	موافق
2 وجود خطة واضحة للمجمع لخدمة المجتمع.	0,742	4,10	موافق
3 يحرص المجمع على تحسين صورته الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئات المجتمع المختلفة.	0,880	3,88	موافق
4 مساهمة المجمع ومشاركته مؤسسات المجتمع المختلفة لتطوير جودة المشاريع الإنشائية.	0,946	4,02	موافق
5 مساهمة المجمع في ترسيخ قيم العدالة في المجتمع.	0,732	3,91	موافق
6 مساهمة المجمع في خلق مناصب العمل.	0,632	4,33	موافق بشدة
7 مساهمة المجمع في حل المشاكل الاجتماعية.	0,736	3,86	موافق
8 يشجع المجمع النشاطات (تبرعات، إسهامات) التي فيها فائدة لكافة المجتمع.	0,852	4,10	موافق
اتجاه المحور	0,52462	4,0366	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,86: 4,33 وانحراف المعياري بين 0,632: 0,946 أي بين اتجاه موافق بشدة وموافق.

جاءت الفقرة (06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,33 وانحراف معياري 0,632 بدرجة موافق بشدة مما يدل على مساهمة المجمع في خلق مناصب العمل.

حيث جاءت الفقرة (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري يقدر ب 0,852 وتشير إلى اتجاه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن المجمع يشجع النشاطات (تبرعات، إسهامات) التي فيها فائدة لكافة المجتمع.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (07) بمتوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري 0,736 بدرجة موافق مما يدل على مساهمة المجمع في حل المشاكل الاجتماعية.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4,0366 وانحراف معياري 0,52462 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يهتم بالأداء المجتمعي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثامن من الجزء الثالث: الأداء البيئي

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
يعتمد المجمع على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي.	0,773	4,22	موافق بشدة
يعمل المجمع على الحصول على شهادة النظام البيئي.	0,670	4,16	موافق
يعمل المجمع على الحفاظ على جودة البيئة.	0,926	3,95	موافق
يعمل المجمع على حماية المحيط.	0,769	4,07	موافق
يعمل المجمع على التقليل من مخاطر التلوث.	0,826	4,05	موافق
يدعم المجمع الأساسيات المتعلقة بالنظام البيئي.	0,847	4,05	موافق
يطبق المجمع النظام البيئي.	0,838	4,00	موافق
يشارك المجمع في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة.	0,817	4,22	موافق بشدة
اتجاه المحور	0,63254	4,0905	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

توضح نتائج الجدول أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين 3,95: 4,22 وانحراف المعياري بين 0,670: 0,926 أي بين اتجاه موافق بشدة وموافق.

جاءت الفقرة (08) والفقرة (01) في المرتبة الأولى مناصفة بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري يقدر على التوالي ب 0,817 و 0,773 بدرجة موافق بشدة مما يدل على مشاركة المجمع في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة إضافة إلى اعتماده على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي.

حيث جاءت الفقرة (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري يقدر ب 0,670 وتشير إلى اتجاه موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن المجمع يعمل على الحصول على شهادة النظام البيئي.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (03) بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري 0,926 بدرجة موافق مما يدل على أن المجمع يعمل للحفاظ على جودة البيئة.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4,0905 وانحراف معياري 0,63254 بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة المستجوبة على دراية تامة بأن المجمع يهتم بالأداء البيئي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضيات

1. تحليل نتائج مربع كاي للاستقلالية (Chi-Square) (X^2): يستخدم هذا الاختبار لقياس استقلالية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أو وجود علاقة بينهما، تنص فرضيتي الاختبار على ما يلي:

- الفرض الصفري H_0 المتغير المستقل والمتغير التابع مستقلان

- الفرض البديل H_1 المتغيران (المستقل والتابع) غير مستقلين وتوجد علاقة بينهما.

نقوم باختبار علاقة المتغير المستقل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمَع شركات الحسناوي مع المتغير التابع مستوى أداء مُجمَع شركات حسناوي لمعرفة مدى استقلاليتهما أو ترابطهما.

الجدول رقم (36): مربع كاي للاستقلالية (Chi-Square) (X^2)

البيان	قيمة الاختبار X^2	قيمة الدلالة Sig
مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمَع شركات الحسناوي	1666,533	0,03
مستوى أداء مُجمَع شركات حسناوي		

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج Spss V20

بالنسبة لاختبار الاستقلالية بين المتغير المستقل (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمَع شركات الحسناوي) والمتغير التابع (مستوى أداء مُجمَع شركات حسناوي)، حيث بلغت قيمته $X^2 = 1666,533$ وقيمة الدلالة $Sig = 0,03$ وهي أقل من نسبة الدلالة $0,05$.

وبما أن قيمة الدلالة أقل من $0,05$ فإننا نرفض الفرض الصفري H_0 أي أن متغيري الدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمَع شركات الحسناوي ومستوى أداء مُجمَع شركات حسناوي مستقلين ونقبل الفرض البديل H_1 الذي ينص على أن متغيري مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمَع شركات الحسناوي ومستوى أداء مُجمَع شركات حسناوي مرتبطين وتوجد علاقة بينهما.

أي أن المتغير المستقل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمَع شركات الحسناوي يؤثر على المتغير التابع مستوى أداء مُجمَع شركات حسناوي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (37): معامل الارتباط بيرسون

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	البيان
0,000	90,3%	مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي
		مستوى أداء مُجمع شركات حسناوي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

تدل قيمة معامل الارتباط بيرسون المقدرة بـ 90,3 % على وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي) والمتغير التابع (مستوى أداء مُجمع شركات حسناوي).

2. اختبار الفرضيات.

1.2 الفرضية الأولى:

الجدول رقم (38): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل مدى تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير المستقل
3,9997	0,46178	مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

هذا الجدول يمثل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى المتمثلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي من شأنه تحسين جودة المشاريع الإنشائية للمجمع.

حيث يتضح أن الدرجة الكلية لجميع محاور هذا السؤال جاءت بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدره 3,9997 وهذه النتيجة تشير إلى تطبيق مجمع حسناوي مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي من شأنه تحسين جودة المشاريع الإنشائية للمجمع بالتالي تثبت صحة الفرضية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

2.2 الفرضية الثانية:

الجدول رقم (39): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع أنظمة القياس تعتبر أساس منهجي متكامل يعتمد عليه في تقييم أداء المجمع

المتغير التابع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تُعتبر أنظمة القياس أساس منهجي متكامل يُعتمد عليه في تقييم أداء المجمع	0,47768	3,9677

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss V20

يمثل هذا الجدول النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية المتمثلة في اعتبار أنظمة القياس أساس منهجي متكامل يُعتمد عليه في تقييم أداء المجمع. حيث يتضح أن الدرجة الكلية لجميع محاور هذا السؤال جاءت بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدره 3,9677 وهذا يشير إلى اعتبار أنظمة القياس أساس منهجي متكامل يُعتمد عليه في تقييم أداء المجمع وبالتالي صحة الفرضية.

3.2 الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي واعتبار أنظمة القياس أساس منهجي متكامل يُعتمد عليه في تقييم أداء المجمع من خلال اختبار بيرسون نجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي واعتبار أنظمة القياس أساس منهجي متكامل يعتمد عليه في تقييم أداء المجمع حيث بلغت مستوى المعنوية Sig = 0,000 وارتباط طردي قوي قيمته 90,3 % وبالتالي صحة الفرضية.

3. استخلاص نتائج الدراسة

وكخلاصة مما سبق، فإن نتائج الدراسة بينت:

- تطبيق مجمع حسناوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة له حظوة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية للمجمع وبالتالي تؤكد تقبل الفرضية الأولى.
- أنظمة القياس مبدأ نظامي متكامل يجب تبنيه والاعتماد عليه في تقييم أداء المجمع وهذا ما يؤكد تقبل الفرضية الثانية.
- وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي مع أنظمة قياس أدائه وهذا ما يؤكد تقبل الفرضية الثالثة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

وكخلاصة عامة، فإن نتائج الدراسة بينت وجود علاقة ارتباطية بين مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثمانية (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، اتخاذ القرارات بناء على حقائق، إقامة علاقات منفعة متبادلة مع الأطراف ذات المصلحة ومشاركة العاملين) وقياس مستوى الأداء الكلي للمجمع بأبعاده الثمانية (الإنتاجية، الأداء العملي، الأداء الاقتصادي، الأداء المالي والربحية، رضا العملاء، رضا العاملين، الأداء المجتمعي والأداء البيئي) ومن هنا نحصل على الإجابة عن التساؤل المحوري في هذه الدراسة وهو مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مُجمَع شركات الحسناوي.

خلاصة الفصل الثالث

في مجال هذه الدراسة الميدانية، حاولنا تقديم مجمع شركات الحسناوي مع سياسته المنتهجة في ميدان جودة البناء والتشييد وأثره على أدائه الكلي بما فيه نهج الصحة والسلامة والبيئة، هذا من الجانب النظري أما من الجانب التطبيقي جربنا دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي كمتغير مستقل وقياس مستوى أداء هذا المُجمع كمتغير تابع، وذلك باستخدام إجراءات معينة لجمع المعلومات والبيانات، والاعتماد على التقنيات المعمول بها عند إجراء الاستبيانات. بهدف معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مُجمع شركات الحسناوي. حيث أن مُجمع شركات حسناوي هو مؤسسة ذات أسهم، لديها 27 شركة من بينها 06 بالشراكة مع شركات أوروبية، وهو ينشط في مجالات مختلفة ومتنوعة متمثلة في البناء، الصناعة، الزراعة، الخدمات والأحجار.

تم تعيين المتغير المستقل الذي تمثله ثمانية مبادئ تعتبر كقواعد أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعيين المتغير التابع الذي تمثله ثمانية مقاييس تعتبر كأنظمة قياس رئيسية ذات منهجية متكاملة لتقييم أداء مُجمعنا المستهدف.

بعد جمع البيانات وتفرغها تمت معالجتها باستخدام أساليب إحصائية باستعمال معامل ألفا كرونباخ لقياس الترابط بين فقرات المحاور إضافة إلى قياس الترابط بين محاور الاستبيان، وحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وقيمة الدلالة، ليتم في الأخير التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، ثم استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها

الخاتمة العامة

الخاتمة

أصبح الحرص على تطبيق إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل للمؤسسات الاقتصادية في كافة البلدان سواءً كانت نامية أو متقدمة وذلك لكونها موقف حضاري وضرورة اقتصادية واجتماعية في آن واحد، إذاً بعد إتباع نهج الجودة حتماً سيتحقق ارتفاع في الإنتاجية والزيادة في العائد الاقتصادي، لذلك منذ مطلع الثمانينات تبنت العديد من المؤسسات العالمية هذا السبيل الذي يؤدي إلى النجاح، البقاء، والاستمرارية للمؤسسة الاقتصادية، كما أنها أصبحت مرجعاً عالمياً للصناعات أو المؤسسات التي ترغب عموماً في مواكبة العصر.

بعد تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة مؤسسات البناء والتشييد، اتضح أن هناك حاجة إلى تعزيز الوعي النوعي لعموم المجتمع بشكل عام ولدى المعنيين في هذا القطاع بشكل خاص وبتجاه مواكبة التطور التقني المتسارع، وضرورة اعتماد برنامج جودة يضاهاي التجارب العالمية المتميزة، وهذا يعني لابد من تطبيق سياسة جودة ناجحة تؤدي إلى التميز في التنافس، واختراق الأسواق الدولية.

ولتحقيق هذا المبتغى، من الضروري أن تغير المؤسسات الاقتصادية استراتيجياتها وتحسن أدائها على جميع المستويات، لأن الحفاظ على العملاء وإرضائهم وكسب عملاء جدد أصبح مهمة صعبة جداً، سيما بعد تنوع البدائل التي تقدمها المنافسة.

ومن أجل تحسين أدائها، لجأت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى سلسلة من المواصفات القياسية (الأيزو) لتحسين هذا الأداء والحصول على ميزة تنافسية، وطبعاً ذلك بالاعتماد على معايير منهجية لتغيير أنشطتها وعملياتها وبالتالي تمكّنها من مواكبة هذه المتغيرات والتطورات إلى غاية الوصول إلى إرساء نهج الجودة الشاملة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، استهدفنا في هذه الأطروحة مؤسسة جزائرية رائدة على المستوى الوطني في مجال البناء والتشييد والأشغال العمومية، وتتكون من 27 شركة من بينها 06 بالشراكة مع شركات أوروبية في العديد من قطاعات النشاط، كتشييد المباني، إنتاج مواد البناء، الطاقة المائية، المحاجر، المشاتل... إلخ، بالإضافة أنها متحصلة على شهادة الأيزو (الأيزو 9001، الأيزو 14001، OHSAS 18001) التي تُعد كلبنة أساسية في تنفيذ نهج الجودة الشاملة.

ولإمام بمختلف جوانب الموضوع ارتأينا في هذه الدراسة المتواضعة تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تطرقنا إلى المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تحسين أداء مُجمَع شركات الحسناوي، وفي الأخير استخلصنا مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

نتائج الدراسة

من خلال ما ذكرناه وما درسناه نظريا وميدانيا تجلت لنا الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتعلقة بدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مُجمَع شركات الحسناوي، ويمكن حصر أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

✓ وجود تطبيق نسبي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مجمع شركات الحسناوي، حيث أن المحاور التي تصف ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها معظمها كانت بدرجة موافق، إذ أن المجمع محل الدراسة اهتم بمبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق بدرجة أولية الذي كان المبدأ الأقصى تطبيق من هذه المبادئ ثم يليه مبدأ التحسين المستمر، في حين وُجد أن أدنى تطبيق لمبادئ هذا النهج تمثل في مبدأ التركيز على العملاء، وبناءً عليه أشارت النتيجة إلى أن مجمع شركات حسناوي اعتمد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها تحسين جودة المشاريع الإنشائية وبالتالي ثبات صحة الفرضية الأولى.

✓ هناك أنظمة قياس ذات أساس منهجي متكامل يُعتمد عليها في تقييم أداء المجمع، حيث أن المحاور التي تصف مجالات الأداء معظمها كان بدرجة موافق، إذ أن المجمع اهتم بالأداء المجتمعي كبعد أقصى قياس ثم يليه الأداء العملياتي، في حين تبين أن أدنى أداء تمثل في الأداء البيئي، وبناءً عليه أشارت النتيجة إلى أن مجمع شركات حسناوي تتخذ أنظمة القياس ذات أساس منهجي متكامل يُعتمد عليها في تقييم أدائها وبالتالي ثبات صحة الفرضية الثانية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المُجمَع محل الدراسة، حيث يوجد ارتباط طردي قوي قيمته 90,3%، وعليه يمكن القول من أن الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المُجمَع صحيحة.

وبالإضافة إلى هذه النتائج يمكن إضافة بعض النتائج الأخرى التي تم استنباطها من الدراسة الميدانية وهي:

✓ إعطاء المُجمَع الأولوية للتخطيط الاستراتيجي، الذي اتضح من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار الصائبة وانتهاج السياسة الواضحة في المجمع.

✓ إلتزام الإدارة العليا بمهامها القيادية، والتي تبينت من خلال تطلع المُجمَع للمشاريع المتميزة التي تتحقق بتشجيع العاملين وتحفيز الرغبة لديهم لإحراز الأهداف المسطرة، وتمكينهم من امتلاك الوسائل والتكوين والسلطة للتصرف بشكل مسؤول.

✓ اهتمام المُجمَع بالتركيز على العملاء الذي اتضح من خلال دراسة سوق البناء والتشييد لتحقيق رغبات العملاء المستمرة، وكذا إعلام جميع شركاته بمتطلبات عملائه، مستعينا بشكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير المهن والحرف وكل المواد المرتبطة بمجال البناء والتشييد.

الخاتمة العامة

- ✓ اهتمام المُجمع بالتحسين المستمر الذي تبين من خلال تخصيص برامج التكوين وتحسين القدرات البشرية وضمان متابعتها، بالإضافة إلى تأكده من كفاءة الأفراد المتدربين لضمان الوصول إلى تحسين نوعية البناء وترقيته والمواد والمنتجات التي تدخل في البناء والتشييد، والعمل على استعمال التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال.
- ✓ اهتمام المُجمع بالتركيز على العمليات حيث تجلى ذلك من خلال التأكيد على قدراته من حيث الموارد قبل تنفيذ المشاريع التي تُدار على أنها نظام واحد متصل ببعضه البعض بما يحقق أهداف الجودة بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تطوير أنظمة التقييس القائمة وتعديلها ووضع أدلة عمل تنفيذية.
- ✓ حرص المُجمع على اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وذلك ابتداءً من درابته الكبيرة بمحيطه الخارجي الذي يساعده على القيام بالإشاعات بناءً على الحقائق، والاعتماد على تحليل وتقييم البيانات والمعطيات باستخدام الأساليب التحليلية المناسبة.
- ✓ اهتمام المُجمع بإقامة علاقات منفعة متبادلة مع الأطراف ذات المصلحة بناءً تبادل الخبرات والعاملين مع مؤسسات أكاديمية وتنفيذية أخرى ومؤسسات أجنبية، والقيام بتطبيق تقنيات فعالة للسيطرة النوعية ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة، مما أدى إلى رضا عملاء المجمع عن مستوى جودة المشاريع الإنشائية وتضاؤل عدد الشكاوى.
- ✓ اهتمام المُجمع بمشاركة العاملين ويتحقق ذلك من خلال العمل كفريق لتنسيق الأشغال وتحسين جودة المشاريع الإنشائية، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات الإبداعية في مجال الهندسة المعمارية وهندسة البناء وكل ما هو تقني وفني في مجال البناء والتشييد، كما يحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- المجمع باشتراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وحل المشاكل.
- ✓ سعي لتوفير التقنيات الحديثة اللازمة المؤدية إلى كفاءة الأداء العام للمجمع وانخفاض عدد المنشآت المعيبة وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- ✓ سعي المجمع إلى تحسين الأداء العملياتي وذلك من خلال التحسين المستمر لجودة المشاريع الإنشائية التي تتفق مع توجهاته الاستراتيجية.
- ✓ اهتمام المجمع بتحسين الأداء الاقتصادي وذلك من خلال مشاركته في الأنشطة التي تؤديها القطاعات الاقتصادية واندماجه في منظومة الاقتصاد الدولي مما أدى إلى ارتفاع معدل العائد على الاستثمار.
- ✓ إمكانية المجمع من تحقيق الأداء المالي والربحية وذلك نظراً لقدرته التنافسية العالية التي حسنت صورته اتجاه محيطه المالي وبالتالي حققت مردودية أكبر في الآونة الأخيرة.
- ✓ اهتمام المُجمع بتحقيق رضا العملاء، الذي اتضح من خلال حرصه على توفير الرضا الكامل على المشاريع المنجزة التي تلبي متطلباتهم ونقل من تواجد الشكاوى.
- ✓ اهتمام المُجمع بتحقيق رضا العاملين، الذي تبين من خلال حرصه على تقييم أثر الدورات التدريبية في أدائهم والتحسين في بيئة العمل بما في ذلك الحصول على تحفيزات والأجور والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهود المبذولة.

الخاتمة العامة

✓ الاهتمام بالأداء المجتمعي، حيث أن المُجمع يساهم في خلق مناصب العمل ويشجع النشاطات الخيرية كالتبرعات والإسهامات المفيدة للمجتمع بالإضافة إلى حل المشاكل الاجتماعية.

✓ الاهتمام المُجمع بالأداء البيئي الذي يتضح من خلال اعتماده سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي وحصوله على شهادة النظام البيئي الذي يعمل على الحفاظ على جودة البيئة.

اقتراحات وتوصيات

على الرغم من وجود العديد من الاقتراحات التي يمكن أن نشير لها بخصوص البناء والتشييد في الجزائر إلا أنه من المطلوب الالتزام بالإطار الموضوعي للدراسة، وفي هذا الصدد نقترح ما يلي:

✓ ضرورة إعطاء الاهتمام الأكبر لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والحصول على تأهيل لمواصفات الأيزو 9001 لأنهما مفهومان لا ينفصلان يضمنان تحقيق الجودة ويساعدا على سد الفجوات بين المتطلبات والمشاكل من خلال إجراءات النظام (العمليات الإدارية) وإجراءات تقنية (مقاييس عمليات البناء والتشييد).

✓ ضرورة إنشاء مرصد للجودة مهمته إنشاء نظام مرجعي للتصنيف، وخطة جودة لجميع أصحاب المصلحة وقاعدة بيانات (رسم الخرائط، الجيوتقنية، السعر المرجعي...) وتحديثه.

✓ على المُجمع الاقتداء بالمؤسسات الرائدة، التي تطبق شهادة تصميم المبنى (Building Design Certificate) وتوضح المتطلبات التصميمية للمبنى والنُظم المعتمدة عليها المواصفات الفنية.

✓ اقتراح شهادة يتم استلامها من قبل الزبون (Client Completion Certificate) تؤمن دليل لمطابقة أعمال البناء المنفذة مع متطلبات الزبون كما هو الحال في بعض الشركات العالمية.

✓ عدم إهمال جانب القيم الداعمة لإدارة الجودة الشاملة وبالخصوص ممارسات تنمية الموارد البشرية، وجعلها كفلسفة عمل في المؤسسات الاقتصادية، على اعتبار أن الاستثمار في الرأسمال البشري وتنمية الكفاءات والمعارف هو مفتاح تبني إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء هذه المؤسسات.

الدراسات المستقبلية

أثناء معالجة إشكالية الدراسة صادفتنا العديد من المواضيع التي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية للباحثين المهتمين والمختصين للإضافة في هذا المجال، ولعل أهمها ما يلي:

✓ دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء الهيئات الحكومية ومقارنتها مع دول أجنبية؛

✓ إجراء دراسات مقارنة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها أداء المؤسسات الجزائرية العاملة بقطاع البناء والتشييد؛

✓ دراسة المعوقات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البناء والتشييد؛

✓ دراسة المعوقات التي تعرقل تحسين أداء المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال البناء والتشييد؛

✓ المقارنة المرجعية لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية العاملة بقطاع البناء والتشييد؛

✓ تصور مقترح لقياس أداء المؤسسات الجزائرية العاملة بقطاع البناء والتشييد من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية"، القاهرة، جامعة بنها، 2005.
2. بلية لحبيب، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
3. خالد بني حمدان وعطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
4. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
5. فداء الحامد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
6. فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
7. مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
8. مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
9. محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة وبناء المنظمات الاجتماعية"، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
10. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
11. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
12. نجم العزاوي، "المدخل الإداري والمعلوماتي-نظم ومتطلبات وتطبيقات أيزو-"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
13. نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيوة، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة-مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
14. يزيد قادة، "إدارة الجودة الشاملة"، جامعة دكتور مولاي طاهر، سعيدة، مطبوعة 2016-2017.
15. عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، "مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية"، كتيب رقم 04، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، 2013.

الرسائل والمذكرات العلمية

1. إلهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.
2. بكوش لطيفة، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال-" أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.
3. ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-"، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، 2014.
4. سامان توفيق حمة درويش، "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية (دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كردستان /العراق)" أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين العراق، كلية الدراسات العليا، 2017.
5. سحمدي عماد، "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام -دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية-"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2019.
6. سليم لعقون، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
7. العايب عبد الرحمان، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011.
8. عبد القادر هاملي، "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-" أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.
9. عبد الله الحاكم، "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018.
10. عبد المنعم كاظم عبد المنعم، "مقارنة نظام مراقبة الجودة المستخدم في أمانة بغداد مقابل معايير الاعتماد الدولي ISO 9001:2000"، أطروحة دكتوراه، جامعة كليمنتس العالمية، إدارة المشاريع، 2014.
11. عشراتي جهاد، "أثر شخص المالك المسير على أداء مؤسسات قطاع البناء" أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2018.

12. علا كرماني، "تطوير نظام ضمان الجودة في إدارة الشركات الإنشائية" رسالة ماجستير، جامعة حلب، كلية الهندسة المدنية، 2011.
13. علي عبد الحميد أحمد عثمان، "تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات الإنشائية بالسودان"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014.
14. فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية في وحدة "فرمال" لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
15. ليال هيثم أحمد، "تحسين أداء مشاريع التشييد باستخدام التتبع المؤتمت لمؤشرات قياس الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، كلية الهندسة المدنية، 2014.
16. مازن ضو، "تحسين جودة وثائق مرحلة التصميم في مشروعات التشييد في سورية"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الهندسة المدنية، 2014.
17. مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012.
18. معالي عباس الشريف عبد الرحمن، "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018.
19. نور الدين مزهودة، "أثر نظام المعلومات المتكامل ERP "نموذجاً" على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر)"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017.
20. هراجي حمزة، "أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس/سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020.

المقالات والمجلات:

1. إيهاب منصور أحمد إبراهيم الشريف، "أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية-"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 13، العدد 02، 2022.
2. بسام حسن، جمال عمران وورنا ميا "تحديد مجالات وأولويات تحسين الأداء في شركات التشييد - دراسة حالة الشركة العامة للبناء والتعمير"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 6، 2015.
3. بن أحمد سعدية، حنصال أبوبكر "قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة عينة من المؤسسات -" مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 1، 2020.
4. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 5، 2007.

5. رنا أحمد ميا، "تقييم الجودة في مشاريع الأبنية في سوريا وتحديد عوامل انحرافه"، جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، العدد 1، 2017.
6. رنا ميا، ليال هيثم أحمد، "تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الهندسية، المجلد 36، العدد 02، 2014.
7. زرنوح أحمد، "الأداء في المنظمة"، مجلة سوسيوولوجيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 01، العدد 03، 2017.
8. زعبيط مريم، "آليات تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 11، مجلد أ، 2017.
9. زكي أبو زيادة، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25، العدد 4، 2011.
10. زياد سليمان محمد خالد، "تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الإعمار والإسكان"، مجلة تكريت للعلوم الهندسية، المجلد 21، العدد 04، 2005.
11. شريف محمد صبري العطار، ممدوح أحمد فرج، مي محمد ماجد إمام قطب، "تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية بما يحقق رفع قيمة مشروعات التشييد في مصر"، مجلة كلية الهندسة، جامعة الفيوم، المجلد 03، العدد 01، 2020.
12. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، 2010.
13. صحيفة الوسط البحرينية، العدد 4697، الجمعة 17 جويلية 2015.
14. عادل الشيباني محمد السويبي، مصطفى محمد قريصة "دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد -دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة-، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 2، 2017.
15. عبد الرحمان عدنان إبراهيم وميسون عبد الله منصور، "تطوير الأداء الإداري لدوائر المشاريع الهندسية بالاعتماد على متطلبات إدارة الجودة (الإيزو 9001\2000) (دائرة المشاريع الهندسية في جامعة تكريت حالة دراسية)"، المجلة العراقية للهندسة المدنية، المجلد 6، العدد 3، 2010.
16. عبد الملوك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم-"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 01، العدد 01، 2001.
17. عبد الناصر إبراهيم نور، "أثر إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة رؤى استراتيجية، يونيو، 2016.
18. علي حسون الطائي، زينب محمد عبد الهادي "إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية"، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019.

19. علي عبد الله الحاكم، مناهل أحمد يوسف، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات (دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة - الرئاسة)" مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 16، العدد 2، 2015.
20. عماد كساب، "مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 16، 2021.
21. فريد خميلي، أميرة دباش، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة CABAM بأم البواقي"، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 05، رقم 01، 2015.
22. فيصل صادق الحواج، "تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية الخاصة بدولة الكويت"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020.
23. قصي صالح، "إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سوريا"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، جامعة دمشق، المجلد الثاني والعشرين، العدد الأول، 2006.
24. كنزة جمال، "دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات (دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة)"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، المجلد 03، العدد 02، 2019.
25. ماهر الأمين، ساميا أحمد داود، "تأثير ضغط أصحاب المصالح في مستوى تبني ممارسات المحاسبة الإدارية البيئية -دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36، العدد 2، 2014.
26. محمد العابد، علي مكيد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر، العدد 07، 2016.
27. محمد نور الطاهر، رحمه الحاج "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 46، 2015.
28. مريم خلع، عبد القادر برينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016.
29. مصطفى قطب، محمد سعد عطوه وأشرف الشبراوي، "تطبيق نظام إدارة الجودة وأثره على تنفيذ مشروعات التشييد"، مجلة البحوث الهندسية، العدد 166، 2020.
30. مصطفى قطب، محمد سعد عطوه، جابر يوسف محمد وأشرف محمد كمال الشبراوي "أثر تطبيق أنظمة إدارة الجودة على تحسين إدارة مشروعات التشييد" مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد 21، 2018.

قائمة المصادر والمراجع:

31. ناجي أمينة، صابري إكرام، نعوم أحلام، "التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة في مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس"، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021.
32. يحيوي إلهام، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإنتاجي في شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة"، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 4، 2019.

الملتقيات:

1. بومدين يوسف، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية-"، ملتقى وطني، يومي 13 و14 ديسمبر 2010.
2. مشيب بن عايش القحطاني، "قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، بدون تاريخ.
- المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

Les ouvrages :

1. Angèle Renaud, Nicolas Berland, (2007) «MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES», Poitiers, France.
2. Audrey CLAIN, «SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE : LA NOUVELLE NORME ISO 9001 version 2015»
3. Christoper Dewangga, (2016), «The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument. Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives», Anchor Academic, Hamburg.
4. Edward Freeman, (2010), « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Cambridge University Press, New York.
5. H. W. Chung, "Understanding quality assurance in construction", Taylor & Francis e-library, 3rd Ed, London, 1999.
6. Jean Brilman, Jacques Hérard, (2006), «Les meilleures pratiques de management : dans le nouveau contexte économique mondial », 6^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris.
7. Laila Benraiss, Loubna Tahssain, Othman Boujena, (2005), «Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise», dans : Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Cerdin, «Performances Économiques et Performances Sociales à l'heure de la R.S.E : 7^e Université de Printemps de l'Audit Social », Marrakech, Maroc.
8. Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business Press, USA 2021.
9. S.L. Tang, Syed M. Ahmed, Raymond T. Aoieong, S.W. Poon, "Construction Quality Management", Hong Kong University Press, Hong Kong, 1stEd, 2005.
10. Tarfaya Nassima, "Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques", Ed Houma, Alger 2004.

Les thèses :

1. Mohamed Mahjoub Dhiyf, «Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement », Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers-Génie Industriel, Paris, 2007.

Les articles :

1. Bertrand Sogbossi Bocco, (2010), « Perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, V 01, N 241.
2. Laila Benraiss, Loubna Tahssain, Othman Boujena, (2005), «Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise», dans : Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Cerdin, «Performances Économiques et Performances Sociales à l'heure de la R.S.E : 7^e Université de Printemps de l'Audit Social », Marrakech, Maroc.
3. Mostafa Kotb, Mohammed Saad Atwa, Ashraf Elshabrawy, (2020) “Applying Quality Management System and Effect on Execution of Construction Projects”, Engineering Research Journal, N°166.
4. Ronie Navon, (2005), “Automated project performance control of construction projects”, Automation in Construction, Volume 14, Issue 4.
5. Takim R, Akintoye A and Kelly J, (2003), “Performance measurement systems in construction”, In: Greenwood, D J (Ed.), 19th Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2003, University of Brighton. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 1.

Les forums:

1. Luis Miguel Fonseca, José Pedro Domingues, (2017), “Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and improvement”, Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence.

مواقع الإنترنت:

1. <https://www.qualireg.org/content/download/16418/225041/version/1/file/SMQ+LA+NOUVELLE++NORME+ISO+9001+V2015.pdf> (le 30/05/2022 à 08h 15m)
2. Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, p 02, sur : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance-des_concepts_aux_outils.pdf (16/09/2022 à 22h 40m).
3. Patricia Lichiello, (2010), “guidebook for Performance Measurement”, Turning Point, National Programme Office, Washington, p 09. Disponible sur: http://216.92.113.133/Pages/pdfs/perform_manage/pmc_guide.pdf
4. <https://www.e3melbusiness.com/blog/total-quality-management#:~:te> (Le 26/12/2022 à 23h 10m).
5. <https://www.google.com/search?q=GRANITAM+HASNAOUI&oq=GRANITAM+HASNAOUI&aqs=chrome..69i57j33i10i160l2.24208j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> , (le 15/02/2023 à 11h 20m).
6. <https://www.groupe-hasnaoui.com/produits-et-services/realisation/projets-en-cours/>, (Le 15/02/2023 à 11h 30m).
7. <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/mosquee-el-maakam/>, (Le 16/02/2023 à 22h 30m).
8. <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/centre-anti-cancer/>, (Le 16/02/2023 à 22h 30m).
9. <https://www.groupe-hasnaoui.com/blog/realisation/usine-alpostone/>, (le15/02/2023 à 11h 25m).

الملاحق

الملحق رقم (01)



جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان عن أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مُجمَع شركات حسناوي-

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمعرفة آرائكم وتصوراتكم ووجهات نظركم فيما يخص أثر إدارة الجودة الشاملة في هذا المُجمَع، وهذا بحكم موقعكم الوظيفي وما تتمتعون به من خبرة ومهنية، حيث أن إجاباتكم ستكون عنصر أساسي في صدق النتائج التي نرغب في الحصول عليها، لذا نتطلع شاكرين حسن تعاونكم ودعمكم. كما نحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تستعمل لغرض البحث العلمي لا غير وسيتم الاحتفاظ بها في منتهى السرية.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام، وشكرا على حُسن اهتمامكم.

ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة (X).

الجزء الأول: معلومات شخصية

1. السن:

أقل من 30 سنة ما بين 30 و40 ما بين 41 و50 أكثر من 51 سنة

2. الجنس:

ذكر أنثى

3. المؤهل العلمي:

أقل من الثانوي ثانوي جامعي دراسات ما بعد التدرج

4. نوع الوظيفة:

مدير عام رئيس دائرة موظف
مدير فرعي رئيس قسم أخرى (حدد نوع الوظيفة)

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنة
 من 15 إلى 19 سنة من 20 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

6. جهة العمل: (في الشركة الأم أو في إحدى الشركات المتفرعة):

الجزء الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هذا الجزء به مجموعة من المحاور الهدف منها معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُجمع شركات الحسناوي، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة وضع علامة X في الخانة التي تتلاءم مع رأيكم.

ما مدى تقييمك للعبارات التالية				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي بالمجمع				
				1 للمجمع رسالة أو رؤيا واضحة للمستقبل مبنية على الاعتدال على جميع المستويات.
				2 يعمل المجمع على نشر قيم رسالته لجميع العاملين به.
				3 يمتلك المجمع سياسة واضحة لتحقيق الجودة.
				4 يقوم المجمع بتوفير كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة شاملة.
				5 تم تخطيط كافة الأساليب في المجمع حتى يتماشى مع معايير الجودة.
				6 يعمل المجمع على زيادة التعرف على أحدث النظم وتقنيات البناء داخل البلاد وخارجها.
				7 يعمل المجمع على تشكيل لجنة مسؤولة عن تخطيط تحسين جودة البناء.
				8 يعمل استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار في المجمع.
المحور الثاني: القيادة والتزام الإدارة العليا				
				1 مدراء الإدارة العليا يمتلكون الصفات القيادية للتأثير على العاملين.
				2 تعمل الإدارة العليا على تشجيع العاملين وتحفيز الرغبة لديهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
				3 تفوض الإدارة العليا صناعة القرار للمستويات التي تليها.
				4 تعترف الإدارة العليا بإنجازات العاملين ومساهماتهم.
				5 يلتزم الإدارة العليا بالخطط والبرامج لتحسين أداء المجمع.
				6 يلتزم الإدارة العليا باستخدام إدارة الجودة الشاملة لتسيير المجمع.
				7 يتأكد المجمع من امتلاك الأفراد للوسائل والتكوين والسلطة للتصرف بشكل مسؤول.
				8 تعمل الإدارة العليا جاهدة كي تكون مشاريعها متميزة.

المحور الثالث: التركيز على العملاء					
				1	يؤمن المجمع أن الجودة الشاملة تتحدد بواسطة تلبية حاجات وتوقعات العملاء.
				2	يعمل المجمع على تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق احتياجاتهم.
				3	يعتبر المجمع تحقيق رضا العملاء من أهدافها مع دمج متطلباتهم ضمن توجهاتها المستقبلية.
				4	يسعى المجمع إلى إنتاج مشاريع إنشائية لتلبي حاجات العملاء من حيث التصميم، الجودة، الرفاهية والخدمات ما بعد استغالها...إلخ.
				5	يحرص المجمع على إنجاز مشاريع إنشائية لتلبية رغبات أكبر عدد من جمهور المستفيدين.
				6	يستعين المجمع بشكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير المهن والحرف والمواد المرتبطة بمجال البناء والتشييد.
				7	يقوم المجمع بدراسة سوق البناء والتشييد للتعرف على رغبات العملاء المستمرة.
				8	يقوم المجمع بإعلام جميع شركاته بمتطلبات عملائه.
المحور الرابع: التحسين المستمر					
				1	للمجمع خبراء تدريب لتحليل احتياجات التدريب لدعم التزامه بالجودة.
				2	يخصص المجمع برامج للتكوين وتحسين القدرات البشرية وضمان متابعتها.
				3	تتم عمليات التحسين داخل المجمع بتحديث شركاته ومكاتب دراسته الناشطة في الهندسة وإنجاز مشاريع البناء والتشييد.
				4	يقوم المجمع بإعداد مخطط للتدريب على جميع المستويات وضمان تنفيذه.
				5	يقوم المجمع بترقية التدابير الهادفة إلى تحسين الحكم الراشد في جميع جوانب التسيير.
				6	ساهمت عمليات التحسين التي قام بها المجمع في تطوير المهن والحرف والمواد في ترقية المنشآت وتميزها.
				7	يؤكد المجمع من كفاءة أفراد المدربين لضمان الوصول إلى تحسين نوعية البناء وترقيته والمواد والمنتجات والمحتويات التي تدخل في البناء والتشييد.
				8	تتم عمليات التحسين داخل المجمع باستعمال التكنولوجيات الحديثة للبناء والتشييد.
المحور الخامس: التركيز على العمليات					
				1	يهتم المجمع بإيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نجاعة المشاريع الإنشائية.
				2	يقوم المجمع بتحديد المشاريع اللازمة لتحقيق الأهداف.
				3	يؤكد المجمع على قدراته من حيث الموارد قبل تنفيذ المشاريع.
				4	يدير المجمع المشاريع على أنها نظام واحد متصل ببعضه البعض بما يحقق أهداف الجودة بكفاءة وفعالية.
				5	يوجد أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المشاريع الإنشائية.
				6	يوجد نظام رقابي يشمل الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
				7	يوجد تنظيم تقني للبناء لتحسين جودة المشاريع الإنشائية.
				8	تطوير أنظمة التقييس القائمة وتعديلها ووضع أدلة عمل تنفيذية.

المحور السادس: اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق					
				1	اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات بناءً على الحقائق.
				2	يتأكد المجمع من كفاءة أفراده في تقييم وتحليل البيانات.
				3	يستخدم المجمع التقنيات الجديدة للمعلومة لغرض التشخيص الخارجي (الفرص والتهديدات) والتشخيص الداخلي (نقاط القوة والضعف).
				4	المجمع على دراية كبيرة بمحيطه الخارجي.
				5	يتأكد المجمع من تحليل وتقييم البيانات والمعطيات باستخدام الأساليب التحليلية المناسبة.
				6	القرارات الفعالة تستند على حقائق ومعلومات موضوعية ومنهجية لاتخاذ القرارات المناسبة.
				7	يتأكد المجمع من دقة البيانات والمعلومات المحصل عليها.
				8	يعمل المجمع على قياس أدائه وأداء شركائه بناءً على مؤشرات تنظيمية محددة.
المحور السابع: إقامة علاقات منفعة متبادلة مع الأطراف ذات المصلحة					
				1	تبادل الخبرات والعاملين مع مؤسسات أكاديمية وتنفيذية أخرى ومؤسسات أجنبية.
				2	تأهيل الاستشاريين بما يضمن تكامل ودقة الوثائق الهندسية، التقنية والفنية.
				3	تطبيق تقنيات فعالة للسيطرة النوعية ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة.
				4	يتواصل المجمع بشكل منتظم مع أصحاب المصالح.
				5	يهدف المجمع إلى تحقيق التواصل الواضح مع أصحاب المصالح.
				6	يقوم المجمع بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم.
				7	يلتزم المجمع بإنجاز المشاريع المطلوبة منه في الأجل المحددة.
				8	عملاء المجمع راضون عن مستوى جودة المشاريع الإنشائية وعدد الشكاوى في تناقص.
المحور الثامن: مشاركة العاملين					
				1	يعتني المجمع بالعنصر البشري على أنه النواة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.
				2	يشجع المجمع العاملين به على المشاركة في اتخاذ القرار.
				3	يؤمن المجمع بأن تراكم الخبرات لدى العاملين يشكل قوة له.
				4	يقوم المجمع بتشجيع المبادرات الإبداعية في مجال الهندسة المعمارية وهندسة البناء وكل ما هو تقني وفني في مجال البناء والتشييد.
				5	يتفهم العاملون العلاقة بين مهامهم والأهداف والخطة الاستراتيجية الخاصة بالمجمع.
				6	يعمل العاملون كفريق لتسيق العمل وتحسين جودة المشاريع الإنشائية.
				7	يشارك العاملون في تحديد الأهداف وحل المشاكل.
				8	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين جودة المشاريع الإنشائية.

الجزء الثالث: أداء مجمع شركات حسناوي

هذا الجزء يتضمن عدة محاور الهدف منها معرفة مستوى أداء مُجمع شركات حسناوي، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة وضع علامة X في الخانة التي تتلاءم مع رأيكم.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق محايد	موافق بشدة	ما مدى تقييمك للعبارات التالية
المحور الأول: الإنتاجية				
				1 يتسم الأداء العام للمجمع بالكفاءة.
				2 يسعى المجمع لتوفير إطارات كفاءة.
				3 يعتمد المجمع على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء.
				4 يسعى المجمع لتوفير التقنيات الحديثة اللازمة.
				5 ضرورة وجود آليات لقياس الأداء لتوفير معلومات حول ما أنجز من مشاريع إنشائية.
				6 يدرك المجمع أن القياس ضروري لتقييم أداء العاملين وأداء المجمع ككل.
				7 إنتاجية العاملين في المجمع في تحسن مستمر.
				8 هناك انخفاض في عدد المنشآت المعيبة.
المحور الثاني: الأداء العملي				
				1 نتائج عمليات المجمع تتفق مع توجهاته الاستراتيجية.
				2 جودة المشاريع الإنشائية في تحسن مستمر.
				3 يقوم المجمع بتطبيق مناهج عملية لتحقيق الرقابة الفعالة وكفاءة العمليات مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
				4 قدرة المجمع على إرشاد العاملين لكيفية الأداء الجيد للعمليات الإنشائية.
				5 تحسن قدرة المجمع على توجيه موارده (البشرية، المادية والمالية) للعمليات التي تحقق مشاريع إنشائية متميزة.
				6 تعد الجودة من المؤشرات الأساسية للمجمع في تقويم أداء كل شركة فيه.
				7 تتميز معايير تقييم الأداء أنها عادلة وواقعية.
				8 المجمع على استعداد لمواجهة الأخطار الناجمة عن عدم قدرة العمليات على تحقيق أهدافه.
المحور الثالث: الأداء الاقتصادي				
				1 للمجمع القدرة على الاندماج في منظومة الاقتصاد الدولي.
				2 يشارك المجمع في الأنشطة التي تؤديها القطاعات الاقتصادية.
				3 للمجمع القدرة على رفع مستوى معيشة أفرادهم ومشاركتهم في تقدم البلاد.

					4	العلاقة بين المجمع والمحيط الذي ينشط فيه يتسم بالكفاءة والفعالية.
					5	لدى المجمع قدرة على تحقيق أهدافه المسطرة.
					6	يحقق المجمع رضا المساهمين والعملاء والموردين.
					7	هناك ارتفاع في معدل العائد على الاستثمار.
					8	يطمح المجمع في تحقيق الرفاهية العقارية بعد اعتماده استراتيجية الشراكات الدولية.
المحور الرابع: الأداء المالي والربحية						
					1	هناك نتائج إيجابية في الحصيلة المالية.
					2	يحقق المجمع نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية.
					3	لدى المجمع قدرة تنافسية عالية.
					4	يحقق المجمع تحكماً أفضل في تكاليفه خلال الآونة الأخيرة.
					5	يحقق المجمع مردودية أكبر خلال الآونة الأخيرة.
					6	قدرة المجمع على الوفاء بالتزاماته اتجاه الغير (عملاء، موردين، بنوك، دولة... إلخ).
					7	لدى المجمع قدرة على الاستغلال الأمثل لموارده ومصادره.
					8	تحسن صورة المجمع اتجاه محيطه المالي (قدرة الحصول على قروض بنكية، قروض لدى الموردين، آجال ممددة للتسديد)
المحور الخامس: رضا العملاء						
					1	يحرص المجمع على تحقيق الرضا الكامل لعملائه من خلال المشاريع المنجزة.
					2	يلبي المجمع متطلبات عملائه (جودة المباني، آجال التنفيذ... إلخ).
					3	هناك زيادة في ولاء العملاء الحاليين.
					4	يقوم المجمع بمراجعة المعلومات المتعلقة برضى العملاء كميّار من معايير الأداء الفعال لنظام إدارة الجودة.
					5	نجاح المجمع في توسيع فئات عملائه واستقطب عملاء جُدد.
					6	توجد مشاريع إنشائية العملاء غير راضين عليها.
					7	توجد شكاوى كثيرة من قبل العملاء.
					8	تتواجد المشاريع الإنشائية في الوقت المناسب
المحور السادس: رضا العاملين						
					1	هناك مشاركة قوية من طرف العاملين (اقتراحات، مشاركة القرارات... إلخ) لتحسين المشاريع الإنشائية.
					2	يوجد تحسن في بيئة العمل (أماكن وطرق العمل، أدوات ووسائل العمل... إلخ).
					3	زيادة اهتمام العاملين بالقيم المشتركة (مواظبة في العمل والتمسك به، مشاركة، ولاء... إلخ)
					4	تحسن مستوى الثقة بين العاملين في مجمع شركات حسناوي.
					5	يرضى عاملوا المجمع عن الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهود المبذولة.

					6 يقدم المجمع مكافآت للمساهمات الفردية المتميزة.
					7 يوجد تحسن في معنوية العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء للمجمع.
					8 يحرص المجمع على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين.
المحور السابع: الأداء المجتمعي					
					1 يعتمد المجمع على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء المجتمعي.
					2 وجود خطة واضحة للمجمع لخدمة المجتمع.
					3 يحرص المجمع على تحسين صورته الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئات المجتمع المختلفة.
					4 مساهمة المجمع ومشاركته مؤسسات المجتمع المختلفة لتطوير جودة المشاريع الإنشائية.
					5 مساهمة المجمع في ترسيخ قيم العدالة في المجتمع.
					6 مساهمة المجمع في خلق مناصب العمل.
					7 مساهمة المجمع في حل المشاكل الاجتماعية.
					8 يشجع المجمع النشاطات (تبرعات، إسهامات) التي فيها فائدة لكافة المجتمع.
المحور الثامن: الأداء البيئي					
					1 يعتمد المجمع على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي.
					2 يعمل المجمع على الحصول على شهادة النظام البيئي.
					3 يعمل المجمع على الحفاظ على جودة البيئة.
					4 يعمل المجمع على حماية المحيط.
					5 يعمل المجمع على التقليل من مخاطر التلوث.
					6 يدعم المجمع الأساسيات المتعلقة بالنظام البيئي.
					7 يطبق المجمع النظام البيئي.
					8 يشارك المجمع في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
للمجمع رسالة أو رؤيا واضحة للمستقبل مبنية على الاعتدال على جميع المستويات	58	4,10	,852
يعمل المجمع على نشر قيم رسالته لجميع العاملين به	58	4,03	,674
يمتلك المجمع سياسة واضحة لتحقيق الجودة.	58	4,24	,630
يقوم المجمع بتوفير كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة شاملة.	58	4,16	,768
تم تخطيط كافة الأساليب في المجمع حتى يتماشى مع معايير الجودة.	58	4,00	,838
يعمل المجمع على زيادة التعرف على أحدث النظم وتقنيات البناء داخل البلاد وخارجها.	58	4,09	,823
يعمل المجمع على تشكيل لجنة مسؤولة عن تخطيط تحسين جودة البناء.	58	4,10	,693
يعمل استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار في المجمع.	58	4,24	,844
المحور a	58	4,1207	,59233
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
مدراء الإدارة العليا يمتلكون الصفات القيادية للتأثير على العاملين.	58	3,76	,904
تعمل الإدارة العليا على تشجيع العاملين وتحفيز الرغبة لديهم لتحقيق الأهداف المسطرة.	58	3,59	1,009
تفوض الإدارة العليا صناعة القرار للمستويات التي تليها.	58	3,66	,870
تعترف الإدارة العليا بإنجازات العاملين ومساهماتهم	58	3,67	,866
تلتزم الإدارة العليا بالخطط والبرامج لتحسين أداء المجمع.	58	4,09	,629
تلتزم الإدارة العليا باستخدام إدارة الجودة الشاملة لتسيير المجمع.	58	4,07	,617
يتأكد المجمع من امتلاك الأفراد للوسائل والتكوين والسلطة للتصرف بشكل مسؤول	58	4,16	,616
تعمل الإدارة العليا جاهدة كي تكون مشاريعها متميزة	58	4,33	,604
المحور b	58	3,9138	,56156
N valide (List Wise)	58		

	N	Moyenne	Écart type
يؤمن المجمع أن الجودة الشاملة تتحدد بواسطة تلبية حاجات وتوقعات العملاء.	58	3,83	,881
يعمل المجمع على تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق احتياجاتهم.	58	3,91	,884
يعتبر المجمع تحقيق رضا العملاء من أهدافها مع دمج متطلباتهم ضمن توجهاتها المستقبلية.	58	3,91	,923
يسعى المجمع إلى إنتاج مشاريع إنشائية لتلبي حاجات العملاء من حيث التصميم، الجودة، الرفاهية والخدمات ما بعد استغلالها... إلخ.	58	3,93	,835
يحرص المجمع على إنجاز مشاريع إنشائية لتلبية رغبات أكبر عدد من جمهور المستفيدين.	58	3,95	,711
يستعين المجمع بشكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير المهن والحرف والمواد المرتبطة بمجال البناء والتشييد.	58	3,71	,838
يقوم المجمع بدراسة سوق البناء والتشييد للتعرف على رغبات العملاء المستمرة.	58	4,07	,876
يقوم المجمع بإعلام جميع شركاته بمتطلبات عملائه.	58	3,95	,847
المحور C	58	3,9073	,66126
N valide (List Wise)	58		

	N	Moyenne	Écart type
للمجمع خبراء تدريب لتحليل احتياجات التدريب لدعم التزامه بالجودة.	58	3,91	,864
يخصص المجمع برامج للتكوين وتحسين القدرات البشرية وضمان متابعتها.	58	4,17	,920
تتم عمليات التحسين داخل المجمع بتحديث شركاته ومكاتب دراساته الناشطة في الهندسة وإنجاز مشاريع البناء والتشييد.	58	4,12	,651
يقوم المجمع بإعداد مخطط للتدريب على جميع المستويات وضمان تنفيذه.	58	4,07	,722
يقوم المجمع بترقية التدابير الهادفة إلى تحسين الحكم الراشد في جميع جوانب التسيير.	58	3,88	,860
ساهمت عمليات التحسين التي قام بها المجمع في تطوير المهن والحرف والمواد في ترقية المنشآت وتميزها.	58	4,10	,583
يتأكد المجمع من كفاءة أفراد المتدربين لضمان الوصول إلى تحسين نوعية البناء وترقيته والمواد والمنتجات التي تدخل في البناء والتشييد.	58	4,17	,566
تتم عمليات التحسين داخل المجمع باستعمال التكنولوجيات الحديثة للبناء والتشييد.	58	4,17	,625

المحور d	58	4,0754	,44852
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
يهتم المجمع بإيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نجاعة المشاريع الإنشائية.	58	4,03	,620
يقوم المجمع بتحديد المشاريع اللازمة لتحقيق الأهداف.	58	4,09	,571
يؤكد المجمع على قدراته من حيث الموارد قبل تنفيذ المشاريع.	58	4,16	,670
يدير المجمع المشاريع على أنها نظام واحد متصل ببعضه البعض بما يحقق أهداف الجودة بكفاءة وفعالية.	58	4,12	,595
يوجد أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المشاريع الإنشائية.	58	3,81	,826
يوجد نظام رقابي يشمل الإجراءات الوقائية والتصحيحية.	58	4,03	,772
يوجد تنظيم تقني للبناء لتحسين جودة المشاريع الإنشائية	58	4,05	,544
تطوير أنظمة التقييس القائمة وتعديلها ووضع أدلة عمل تنفيذية.	58	3,76	,865
المحور e	58	4,0065	,43580
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
اتخاذ القرارات والقيام بالإنشاءات بناءً على الحقائق.	58	4,10	,912
يتأكد المجمع من كفاءة أفرادها في تقييم وتحليل البيانات.	58	4,09	,801
يستخدم المجمع التقنيات الجديدة للمعلومة لغرض التشخيص الخارجي (الفرص والتهديدات) (والتشخيص الداخلي) نقاط القوة والضعف).	58	3,88	,938
المجمع على دراية كبيرة بمحيطه الخارجي.	58	4,21	,642
يتأكد المجمع من تحليل وتقييم البيانات والمعطيات باستخدام الأساليب التحليلية المناسبة.	58	3,84	,834
القرارات الفعالة تستند على حقائق ومعلومات موضوعية ومنهجية لاتخاذ القرارات المناسبة.	58	3,95	,711
يتأكد المجمع من دقة البيانات والمعلومات المحصل عليها.	58	3,95	,887
يعمل المجمع على قياس أدائه وأداء شركائه بناءً على مؤشرات تنظيمية محددة.	58	4,02	,607

المحور f	58	4,0043	,57970
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
تبادل الخبرات والعاملين مع مؤسسات أكاديمية وتنفيذية أخرى ومؤسسات أجنبية.	58	4,21	,811
تأهيل الاستشاريين بما يضمن تكامل ودقة الوثائق الهندسية، التقنية والفنية.	58	3,97	,700
تطبيق تقنيات فعالة للسيطرة النوعية ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة.	58	4,17	,596
يتواصل المجمع بشكل منتظم مع أصحاب المصالح.	58	3,98	,688
يهدف المجمع إلى تحقيق التواصل الواضح مع أصحاب المصالح.	58	4,05	,826
يقوم المجمع بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم.	58	3,78	,773
يلتزم المجمع بإنجاز المشاريع المطلوبة منه في الآجال المحددة.	58	4,10	,765
عملاء المجمع راضون عن مستوى جودة المشاريع الإنشائية وعدد الشكاوى في تناقص.	58	3,71	,918
المحور z	58	3,9957	,49558
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
يعتني المجمع بالعنصر البشري على أنه النواة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.	58	3,81	1,177
يشجع المجمع العاملين به على المشاركة في اتخاذ القرار.	58	3,69	1,012
يؤمن المجمع بأن تراكم الخبرات لدى العاملين يشكل قوة له.	58	3,97	,917
يقوم المجمع بتشجيع المبادرات الإبداعية في مجال الهندسة المعمارية وهندسة البناء وكل ما هو تقني وفني في مجال البناء والتشييد.	58	4,09	,801
يتفهم العاملون العلاقة بين مهامهم والأهداف والخطة الاستراتيجية الخاصة بالمجمع.	58	4,02	,607
يعمل العاملون كفريق لتنسيق العمل وتحسين جودة المشاريع الإنشائية	58	4,14	,826
يشارك العاملون في تحديد الأهداف وحل المشاكل	58	4,03	,858
يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين جودة المشاريع الإنشائية.	58	4,05	,736
المحور i	58	3,9741	,63426

N valide (List Wise)	58		
----------------------	----	--	--

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
يتسم الأداء العام للمجمع بالكفاءة.	58	4,22	,796
يسعى المجمع لتوفير إطارات كفاءة.	58	4,14	,687
يعتمد المجمع على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء.	58	4,19	,634
يسعى المجمع لتوفير التقنيات الحديثة اللازمة.	58	4,40	,620
ضرورة وجود آليات لقياس الأداء لتوفير معلومات حول ما أنجز من مشاريع إنشائية.	58	4,00	,701
يدرك المجمع أن القياس ضروري لتقييم أداء العاملين وأداء المجمع ككل	58	4,00	,675
إنتاجية العاملين في المجمع في تحسن مستمر.	58	3,88	,919
هناك انخفاض في عدد المنشآت المعيبة	58	3,79	,874
المحور k	58	4,0776	,50590
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
نتائج عمليات المجمع تتفق مع توجهاته الاستراتيجية.	58	4,09	,756
جودة المشاريع الإنشائية في تحسن مستمر.	58	4,24	,683
يقوم المجمع بتطبيق مناهج عملية لتحقيق الرقابة الفعالة وكفاءة العمليات مما يؤدي إلى تحسين الأداء.	58	3,93	,971
قدرة المجمع على إرشاد العاملين لكيفية الأداء الجيد للعمليات الإنشائية.	58	3,97	,648
تحسن قدرة المجمع على توجيه موارده البشرية، المادية والمالية (للعمليات التي تحقق مشاريع إنشائية متميزة).	58	4,03	,772
تعد الجودة من المؤشرات الأساسية للمجمع في تقييم أداء كل شركة فيه.	58	4,05	,826
تتميز معايير تقييم الأداء أنها عادلة وواقعية.	58	3,83	,901
المجمع على استعداد لمواجهة الأخطار الناجمة عن عدم قدرة العمليات على تحقيق أهدافه.	58	3,88	,993
المحور ا	58	4,0022	,58278
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
المجمع القدرة على الاندماج في منظومة الاقتصاد الدولي.	58	4,21	,789
يشارك المجمع في الأنشطة التي تؤديها القطاعات الاقتصادية.	58	4,24	,657
المجمع القدرة على رفع مستوى معيشة أفرادهم ومشاركتهم في تقدم البلد	58	3,86	1,146
العلاقة بين المجمع والمحيط الذي ينشط فيه يتسم بالكفاءة والفعالية.	58	4,02	,805
لدى المجمع قدرة على تحقيق أهدافه المسطرة.	58	4,24	,683
يحقق المجمع رضا المساهمين والعملاء والموردين.	58	3,97	,725
هناك ارتفاع في معدل العائد على الاستثمار	58	3,83	,841
يطمح المجمع في تحقيق الرفاهية العقارية بعد اعتماده استراتيجيات الشركات الدولية	58	4,05	,847
المحور m	58	4,0517	,59190
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
هناك نتائج إيجابية في الحصيلة المالية.	58	4,03	,748
يحقق المجمع نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية.	58	3,86	,760
لدى المجمع قدرة تنافسية عالية.	58	4,24	,779
يحقق المجمع تحكم أفضل في تكاليفه خلال الآونة الأخيرة.	58	3,88	,880
يحقق المجمع مردودية أكبر خلال الآونة الأخيرة	58	3,81	,687
قدرة المجمع على الوفاء بالتزاماته اتجاه الغير (عملاء، موردين، بنوك، دولة... إلخ).	58	3,98	,888
لدى المجمع قدرة على الاستغلال الأمثل لموارده ومصادره	58	3,97	,878
تحسن صورة المجمع اتجاه محيطه المالي (قدرة الحصول على قروض بنكية، قروض لدى الموردين، آجال ممددة للتسديد)	58	4,09	,756
المحور n	58	3,9828	,53004
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
يحرص المجمع على تحقيق الرضا الكامل لعملائه من خلال المشاريع المنجزة.	58	4,07	,856
يلبي المجمع متطلبات عملائه) جودة المباني، آجال التنفيذ... إلخ.	58	4,05	,782
هناك زيادة في ولاء العملاء الحاليين.	58	3,81	,826
يقوم المجمع بمراجعة المعلومات المتعلقة برضى العملاء كميّار من معايير الأداء الفعال لنظام إدارة الجودة.	58	3,84	,933
نجح المجمع في توسيع فئات عملائه واستقطب عملاء جُدد.	58	3,93	,814
توجد مشاريع إنشائية العملاء غير راضين عليها.	58	3,31	,902
توجد شكاوى كثيرة من قبل العملاء.	58	3,10	1,238
تتواجد المشاريع الإنشائية في الوقت المناسب	58	3,74	,690
المحور q	58	3,7328	,55382
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
هناك مشاركة قوية من طرف العاملين) اقتراحات، مشاركة القرارات... إلخ) لتحسين المشاريع الإنشائية.	58	3,91	,779
يوجد تحسن في بيئة العمل) أماكن وطرق العمل، أدوات ووسائل العمل... إلخ.	58	3,95	,782
زيادة اهتمام العاملين بالقيم المشتركة) مواظبة في العمل والتمسك به، مشاركة، ولاء ... إلخ)	58	3,81	,783
تحسن مستوى الثقة بين العاملين في مجمع شركات حسناوي.	58	3,83	,881
يرضى عاملوا المجمع عن الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهود المبذولة	58	3,34	1,035
يقدم المجمع مكافآت للمساهمات الفردية المتميزة.	58	3,53	1,096
يوجد تحسن في معنوية العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء للمجمع.	58	3,66	1,018
يحرص المجمع على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين.	58	4,10	,765
المحور r	58	3,7672	,69002
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
يعتمد المجمع على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء المجتمعي.	58	4,09	,708
وجود خطة واضحة للمجمع لخدمة المجتمع.	58	4,10	,742
يحرص المجمع على تحسين صورته الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئات المجتمع المختلفة.	58	3,88	,880
مساهمة المجمع ومشاركته مؤسسات المجتمع المختلفة لتطوير جودة المشاريع الإنشائية.	58	4,02	,946
مساهمة المجمع في ترسيخ قيم العدالة في المجتمع	58	3,91	,732
مساهمة المجمع في خلق مناصب العمل.	58	4,33	,632
مساهمة المجمع في حل المشاكل الاجتماعية.	58	3,86	,736
يشجع المجمع النشاطات) تبرعات، إسهامات (التي فيها فائدة لكافة المجتمع.	58	4,10	,852
المحور s	58	4,0366	,52462
N valide (List Wise)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
يعتمد المجمع على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي.	58	4,22	,773
يعمل المجمع على الحصول على شهادة النظام البيئي	58	4,16	,670
يعمل المجمع على الحفاظ على جودة البيئة	58	3,95	,926
يعمل المجمع على حماية المحيط	58	4,07	,769
يعمل المجمع على التقليل من مخاطر التلوث	58	4,05	,826
يدعم المجمع الأساسيات المتعلقة بالنظام البيئي.	58	4,05	,847
يطبق المجمع النظام البيئي.	58	4,00	,838
يشارك المجمع في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة.	58	4,22	,817
المحور t	58	4,0905	,63254
N valide (List Wise)	58		

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	64

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	64

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	128

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	31	53,4	53,4	53,4
30-40 سنة	23	39,7	39,7	93,1
41-50 سنة	4	6,9	6,9	100,0
Total	58	100,0	100,0	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	27	46,6	46,6	46,6
أنثى	31	53,4	53,4	100,0
Total	58	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من الثانوي	1	1,7	1,7	1,7
ثانوي	4	6,9	6,9	8,6
جامعي	45	77,6	77,6	86,2
دراسات ما بعد التدرج	8	13,8	13,8	100,0
Total	58	100,0	100,0	

نوع الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئيس دائرة	2	3,4	3,4	3,4
رئيس قسم	9	15,5	15,5	19,0
موظف	43	74,1	74,1	93,1
وظيفة أخرى	4	6,9	6,9	100,0
Total	58	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	30	51,7	51,7	51,7
5-9 سنوات	16	27,6	27,6	79,3
10-14 سنة	9	15,5	15,5	94,8
15-19 سنة	2	3,4	3,4	98,3
20-25 سنة	1	1,7	1,7	100,0
Total	58	100,0	100,0	

جهة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الشركة الأم	46	79,3	79,3	79,3
Valides أحد الفروع	12	20,7	20,7	100,0
Total	58	100,0	100,0	

		A1 المحور
المحور A1	Corrélation de Pearson	1
	N	58
المحور a	Corrélation de Pearson	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور b	Corrélation de Pearson	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور c	Corrélation de Pearson	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور d	Corrélation de Pearson	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور e	Corrélation de Pearson	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور f	Corrélation de Pearson	,924**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور z	Corrélation de Pearson	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	58
المحور i	Corrélation de Pearson	,811**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		المحور B1
المحور B1	Corrélation de Pearson	1
	N	58
	المحور k	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور l	Corrélation de Pearson	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور m	Corrélation de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور n	Corrélation de Pearson	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور q	Corrélation de Pearson	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور r	Corrélation de Pearson	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور s?	Corrélation de Pearson	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
المحور t	Corrélation de Pearson	,760**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1666,53 3 ^a	1560	,030
Rapport de vraisemblance	366,507	1560	1,000
Association linéaire par linéaire	46,434	1	,000
Nombre d'observations valides	58		

a. 1640 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

Corrélations

	A1 المحور	B1 المحور
Corrélation de Pearson المحور A1	1	,903**
Sig. (bilatérale)		,000
N	58	58
Corrélation de Pearson المحور B1	,903**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	58	58

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).