وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات
بعنوان

معايير الجودة المحددة و درجة تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة -

من إعداد الطالبتين:
- جلالي يمينة
- رويغي زهرة

بإشراف الأستاذة:
- مصطفاي النبية

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: بلعربي عبد القادر رئيسا

الأستاذة: مصطفاي النبية مشرفة

الأستاذ: العشعاشي مصطفى مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء

أُهدي ثمرة جهدي
إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة مكنون ذاتها
من علمتني و عانت الصعاب لِأَصل إلى ما أنا عليه
و عندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها
لتخفف من آلامي...أمي.
إلى من رباني على الأخلاق و علمني أهمية و حب العلم و حرصه على تعليمي من
خلال تشجيعه و دعمه الدائمين لي لتحقيق ذلك...علمني التضحية لبلوغ الأهداف
خالي العزيز "جلالي بومدين" حفظه الله و أطال في عمره.
إلى روح والدي رحمه الله.
إلى من حُبهم يسري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي
أخواتي و بناتهم و أبنائهم.
إلى من سرنا سوية و نحن نشق الطريق معا
نحو النجاح... زميلاتي و صديقاتي و حبيباتي.
إلى من قاسمتني هذا العمل.
إلى الأستاذة الفاضلة مصطفاي النبية
لكي مني كل معاني الحب و التقدير و الاحترام، و الذي لا يساوي حجم عطاءك اللامحدود.
إلى كل من ساندني و وقف معي في اللحظات الصعبة
و ساعدني و لو بكلمة طيبة.

يمينة جلالي

الشكر و التقدير...

إقرارا بنعمته سبحانه، فالشكر و الحمد لله، الذي استمديت منه العون
و كان لي خير معين، فنعم المولى و نعم النصير و الصلاة و السلام على
أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين عليه صلوات ربي و أفضل التسليم.
و بعد...
فإن واجب العرفان و الجميل يدفعني إلى أن أخص بالشكر جامعة الدكتور مولاي
الطاهر و كلية علوم الاقتصادية و من ثم نبع المعرفة أستاذتي مصطفاي النبية
المشرفة على رسالتي و أستاذي بلعربي عبد القادر اللذان تفضلا عليّ بأن أعطاني
الكثير من وقتهما الثمين، فلم يدخرا جهدا في مساعدتي و تقديم العون العلمي
و المعنوي لي، فكانا نعم الأساتذة، فجزاهما الله عني كل خير بارك الله لهما علمهما
و عمرهما، و أتقدم بعظيم الشكر و الامتنان لكافة الأساتذة الكِرامْ أعضاء لجنة
المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.
و الشكر موصول كذلك إلى موظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة خاصة
السيد نحال مصطفى و السيد سالم شهروري.
كما أخص بالشكر الأستاذ بن قدور علي و الأستاذ هبار نور الدين، و ذلك
لتفضلهم بمساعدتي و تشجيعي لإكمال هذه الرسالة.
و أخيرا، أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل من ساهم و ساعد على
إنجاح و إتمام هذه الدراسة.
يمينة جلالي

إهداء و شكر

أُهدي ثمرة جهدي
إلى الوالدين الكريمين أعز ما نملك في هذا الوجود...
إلى أخواتي...إلى أعز الأصدقاء...
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع راجية من الله القبول.

قال الرسول صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
لهذا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أساتذتنا الذين ساهموا في تكويننا
و إلى جميع موظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة
و إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل

زهرة رويغي

ملخص

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية المختصة في قطاع البناء و التشييد التي تبنت طرق منهجية بهدف تحسين جودة البناء لكونه ضرورة اقتصادية و اجتماعية.

تم القيام بذلك من خلال إجراء استبيان و كذا مقابلات شخصية لتقييم مدى تطبيق الجودة، شارك فيه 53 شخص من العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري، بحيث تمت معالجة النتائج عن طريق برنامج SPSS V20.

خلُصت الدراسة إلى أنه بالرغم من التزام الديوان بتطبيق معايير الجودة و تطور أعمال البناء و المنافسة فيها إلا أن أدائها لا يزال ضعيفا و بعيدا عن المستوى.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، معايير الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الاقتصادية و إدارة المشروع.

Summary

This thesis is meant for studying the degree of applying the Total Quality Algerian Economic Management which is specialized in the field of construction and building that adopt new ways and strategies for improving the quality of construction because it is very crucial economically and socially.

All this was done through a questionnaire and interviews to evaluate the extent of applying the quality. 53 persons who work in the Office of Promotion and Real Estate and others participated in taking into account the result of the questionnaire through the use the programme Spss V20.

To sum up, in spite of the fact that, the thesis committed what the office ask for to apply all the elements of quality to ameliorate the construction and competition but it still far from what is expected.

Key words:

Quality, Quality standards, Total Quality Management, Economic Corporation and Project management.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء.....	02
الشكر و التقدير.....	03
الملخص.....	05
قائمة المحتويات.....	06
قائمة الجداول.....	09
قائمة الأشكال.....	10
المقدمة العامة.....	11
الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
تمهيد.....	17
المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة.....	18
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	18
المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها.....	20
المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الفوائد المترتبة عن تطبيقها.....	23
المبحث الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة.....	25
المطلب الأول: مفهوم لمعايير الإيزو، دورها و أهميتها.....	26
المطلب الثاني: نظام الإيزو 9001 و مبادئه و فوائده.....	29
المطلب الثالث: أهم الفروقات بين الإيزو 9001 و نظام إدارة الجودة الشاملة و معوقاتها.....	35
المبحث الثالث: واقع نظام إدارة الجودة الشاملة و المحددة في المؤسسة الاقتصادية.....	37
المطلب الأول: خصوصيات عن المؤسسة الاقتصادية.....	37
المطلب الثاني: واقع الجودة في المؤسسة الاقتصادية (تخصص إنتاج المباني و المنشآت)....	39
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الجودة الشاملة و أُسس ضبطها في المؤسسة الاقتصادية (تخصص إنتاج المباني و المنشآت).....	47
خلاصة الفصل.....	52

الفصل الثاني: دراسات سابقة	
تمهيد.....	54
المبحث الأول: الدراسات العربية.....	54
المطلب الأول: دراسات خاصة بالدول الإفريقية.....	54
المطلب الثاني: دراسات خاصة بالدول الآسيوية.....	58
المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية.....	63
المطلب الأول: دراسات خاصة بالدول الأوروبية و أمريكا.....	63
المطلب الثاني: دراسات خاصة بالدول الشرق آسيوية	66
المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و القيمة المضافة لموضوع الدراسة	70
المطلب الأول: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.....	70
المطلب الثاني: القيمة المضافة لموضوع الدراسة	
خلاصة الفصل.....	71
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمعايير الجودة المحددة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة-	
تمهيد.....	73
المبحث الأول: مؤسسة ديوان الترقية و التسيير.....	73
المطلب الأول: تعريف ديوان الترقية و التسيير العقاري و هيكله التنظيمي.....	73
المطلب الثاني: إنجازات ديوان الترقية و التسيير العقاري في ظل تطبيق معايير الجودة..	78
المطلب الثالث: دوافع و أهداف المؤسسة من تطبيق معايير الجودة.....	80
المبحث الثاني: أسس و شروط و الإستراتيجيات المعتمدة لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري و المشاكل التي تعيقها.	81
المطلب الأول: أهم أسس إدارة الجودة الشاملة في ديوان الترقية و التسيير العقاري.....	81
المطلب الثاني: مناهج و شروط الجودة في البناء لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري....	83
المطلب الثالث: اسهامات الجودة الشاملة في قطاع البناء و المشاكل التي تعيقها.....	87
المبحث الثالث: تقييم معايير الجودة في ديوان الترقية و التسيير العقاري.	90
المطلب الأول: الدراسة الميدانية.....	90
المطلب الثاني: أدوات جمع و تحليل البيانات.....	99
المطلب الثالث: نتائج و مناقشة الفرضيات.....	99
خلاصة الفصل التطبيقي.....	108
الخاتمة العامة.....	110
قائمة المصادر و المراجع.....	114
الملاحق.....	119

قائمة الجداول

الجدول رقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح التطور التاريخي للجودة	20
02	يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو	35
03	يوضح عدد المساكن المنجزة خلال العشرين سنة الأخيرة من طرف ديوان الترقية و التسيير العقاري.	78
04	يوضح ثبات عينات الدراسة.	92
05	يوضح خصائص العينة من حيث الجنس.	93
06	يوضح توزيع الأفراد من حيث السن.	94
07	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.	95
08	يوضح توزيع الأفراد حسب الوظيفة.	96
09	يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة.	97
10	يوضح توزيع الأفراد حسب نوع المؤسسة.	98
11	اختبار one simple test (مرحلة بدء و تصميم المشروع).	100
12	اختبار one simple test (مرحلة اختيار المقاول).	101
13	اختبار one simple test (مرحلة تقييم عمليات إتمام المشروع).	102
14	اختبار one simple test (تقييم مرحلة الاستلام).	103
15	اختبار one simple test (تطبيق النظام البيئي).	104
16	اختبار معامل بيرسون لمرحلة الدراسة و التصميم و مرحلة اختيار المقاول.	105
17	اختبار معامل بيرسون لمرحلة تقييم إتمام المشروع و مرحلة الاستلام.	106
18	اختيار معامل بيرسون لمرحلة الاستلام و مراعاة النظام البيئي في المشروع.	107

قائمة الأشكال

الشكل رقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح المراحل الأربعة لإدارة الجودة الشاملة.	40
02	يوضح أهداف المشروع.	41
03	يوضح نموذج عمليات البناء.	44
04	يوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة في البناء.	48
05	يوضح الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري.	77
06	يوضح المفهوم الثلاثي الدور موجود في جميع مستويات عملية البناء و مراحلها.	82
07	يوضح الخطوط العريضة العامة للوثائق التنظيمية للبناء.	86
08	يوضح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.	93
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	94
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	95
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	96
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	97
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة.	98

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان.	119
02	نتائج Spss.	123
03	بعض الصور الملتقطة لبعض المشاريع.	156

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

توطئة:

أصبحت الجودة في عالم اليوم إحدى مقومات النجاح الأساسية للنشاطات الاقتصادية و الاجتماعية على مستوى المؤسسات و الدول على حد سواء، إذ تحتد المنافسة على الصعيدين المحلي و العالمي بسبب السياسات الاقتصادية المنفتحة و آفاقها المستقبلية، و هذا يستدعي اهتماماً متزايداً بالجودة لعلاقاتها المباشرة بالقدرة على تقديم منتج متقن يلبي حاجة العصر.

تُعدُ إدارة الجودة الشاملة من أهم مراحل تطور الجودة، و هي تهدف إلى الحصول على تجنيد و مشاركة المؤسسة للوصول إلى جودة كاملة، و عليه اتجهت المؤسسات إلى تطبيقها باعتبارها أساس القدرة على التنافسية الجوهرية للمؤسسة، بالإضافة إلى كونها ضرورة حتمية للاستدامة و التنمية. و لتحقيق هذا المبتغى يجب الالتزام بسلسلة مواصفات الجودة العالمية الإيزو من أجل تحقيق أفضل النتائج، فأصبحت المؤسسات تتبع خُطى مشتركة قائمة على التحسين المستمر، احترام الزبون و العمل على إرضائه، و ذلك من خلال تقديم سلع و خدمات تحقق رغبات الزبون من جهة و من جهة أخرى تعتبر سِر تميُزْ و تفوق معظم المؤسسات الاقتصادية.

تُعدُ صناعة البناء و التشييد صناعة خدمية تستهلك نسبة كبيرة من إجمالي الأموال المستثمرة في مشاريع الصناعة سنويا و هذا ما يؤكد أهميتها في الحياة اليومية للإنسان و في الاقتصاد الوطني لمختلف الدول، و من هذا المنطلق تم إجراء دراسات لتحسين الجودة في المشاريع الإنشائية توصلت إلى أنه لنجاح الجودة بشكل عام و إدارة الجودة بشكل خاص لابد من وضع إستراتيجية محكمة مفادها الالتزام بالمبادئ و الأُسس مع تطبيق كل المناهج و الشروط للتحسين المستمر للعمليات و من ثم المنتجات و عليه الارتقاء بمستوى المنتجات المقدمة، بما يحقق متطلبات و احتياجات العملاء بشكل أكثر تميُز و إتقان.

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على غرار المؤسسات العالمية توجهت إلى إدارة الجودة الشاملة، و كما هو معلوم، الجزائر واكبت فترة اقتصاد موجه و سيادة سوق احتكاري هدفه تحقيق و توفير الجانب الكمي و تلبية حاجة الزبون من الجانب التقني، غير أنه في ظل الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة و الانتقال إلى اقتصاد السوق حتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة، الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و تطبيق معايير دولية متفق عليها فيما يخص إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية (الإيزو) و كل هذا للتصدي للتحديات التي فرضها المحيط الحالي و بالتالي ضمان بقائها في السوق

المقدمة العامة :

طرح الإشكالية

إن المتتبع لوضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فيها المؤسسات ذات طابع صناعي و تجاري كديوان الترقية و التسيير العقاري يُلاحِظُ أنها تضاعف الإهتمام بالجودة لسد الفجوة بين مستوى الجودة المحلي و مستوى الجودة العالمي و لضمان التواصل مع التقدم العلمي و التقني، إضافتاً إلى ما يترتب عليها من مردودات اقتصادية، و انطلاقاً من هذه الملاحظات يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

*** ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟**

و لتوضيح الإشكالية و الإجابة عليها قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يمكن الوصول إلى إرضاء الزبون من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة في قطاع البناء؟
2. ما مدى التزام مؤسسات البناء الجزائرية بتطبيق معايير الجودة؟

الفرضيات

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

1. إن التزام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة من شأنه ضمان التميز و التفوق و حماية البيئة.
2. يعتبر الإيزو 9001 النظام المعياري الوحيد لضمان الجودة الذي يمكن تطبيقه في قطاع البناء.
3. إن الوصول إلى معايير الجودة الشاملة يمر حتماً بمراحل من شأنها ضمان نجاح المشروع و المتمثلة في الدراسة و التصميم و اختيار المقاول و تنفيذ الجيد للأعمال.
4. اعتماد الجودة الشاملة، يُلْزم المؤسسة بالتحسين المستمر للجودة المعمارية في البناء لتحقيق رضا أفضل للزبون.

مبررات اختيار الموضوع

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

- أهمية الموضوع في ظل التطورات الحالية التي يشهدها العالم و ما صدر عنه من التزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.
- الرغبة الشخصية في التعرف على ما يتعلق بجوانب الموضوع.
- بسبب التخصص الذي ندرسه تسيير و اقتصاد المؤسسات.
- افتقار مكتبة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة لهذا النوع من الدراسات التي تهتم بمجال صناعة البناء بالإضافة إلى انعدام الدراسات عن الجودة الشاملة في مجال البناء و التشييد.

أهداف الدراسة

- محاولة إبراز الجوانب المهمة في معايير الجودة الشاملة و إدارتها من خلال مفهومها، أهميتها، مبادئها و أهدافها.
- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق معايير الجودة الشاملة و الدور الذي تؤديه في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على كافة الطرق المستخدمة في التحسين و تحديد مدى انسجامها مع القواعد العلمية المتبعة.
- محاولة إيجاد العوامل المؤثرة في تحسين جودة تنفيذ مشاريع البناء في المؤسسة المستهدفة.
- توضيح أهمية الجودة الشاملة في الوقت الحالي خاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لأنها أسلوب إداري حديث دعائمه علمية مُمَيِزة، و هي القاطرة العظيمة للتغيير نحو الأفضل.
- تسليط الضوء على أعمال البناء لأنها مؤشر حيوي لمدى تطور الشعوب و مقياس لدرجة رقيها، كما تعتبر مؤشر تنافسي بين الدول المتقدمة.
- محاولة لفت نظر المؤسسة قيد الدراسة لأهمية الجودة و مضمون عملية تطبيق معايير الجودة الشاملة حتى تتمكن من التغلب على مشاكل الجودة و الإنتاجية معا، و محاولة الرفع من قدرتها التنافسية و بالتالي زيادة الأرباح.

منهج البحث

اعتمدنا في تحديد الإشكالية و الوصول إلى النتائج على منهج التحليل الوصفي الإحصائي، و من أجل جمع البيانات الميدانية تم اعتماد أداتي الاستبيان و المقابلات الشخصية، ثم تحليل النتائج من أجل اختبار الفرضيات و التوصل إلى الاستنتاجات و التوصيات التي نراها مفيدة في هذا الشأن.

الأدوات المستخدمة

و من أجل معالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المصادر و المراجع لتغطية جوانبه النظرية و الميدانية ففي الجانب النظري اعتمدنا على:

- الكتب و المراجع العربية و الأجنبية.
- الملتقيات و الأبحاث المنشورة و أطروحات الدكتوراه و الماجستير التي تناولت نفس الموضوع، و من بلدان مختلفة.
- الاستعانة بالإنترنت.

أما الجانب التطبيقي لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية للمسؤولين و الموظفين العاملين في المؤسسة المستهدفة.

صعوبات البحث: إعترضتنا عدة صعوبات منها:

- صعوبة الحصول على مراجع حول الموضوع، خاصة حول تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- صعوبة الحصول على الدراسات السابقة حول الموضوع، خاصة الدراسات العربية.
- صعوبة استجابة المؤسسات الاقتصادية، لأنه كان من المقرر إجراء دراسة مقارنة بين مؤسستي ديوان الترقية و التسيير العقاري بسيدي بلعباس(قطاع عام) و مؤسسة الحسناوي للبناء، الأشغال العمومية و الهيدروليك بسيدي بلعباس (قطاع خاص)، و نظرا لتَهرُبْ المسؤولين و التماطل في مقابلتنا و التحجج بمشاكل وهمية، و إضاعة الوقت، اضطررنا في آخر المطاف إلى تغيير الاتجاه نحو ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة.
- تماطل الإجابة على الاستبيان من طرف المسؤولين و الموظفين بالإضافة إلى الرفض من طرف البعض الآخر.

تقسيمات البحث:

سنحاول فيما يلي عرض خطة البحث باختصار، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول**: من خلاله تعرضنا إلى الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة و ذلك بالتطرق إلى ثلاث مباحث، حيث أن المبحث الأول يتضمن عموميات حول إدارة الجودة الشاملة، و بدوره قسمناه إلى ثلاث مطالب تتحدث عن التطور التاريخي، مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها، مبادئها و الفوائد المترتبة عن تطبيقها. ثم يليه المبحث الثاني الذي يشير إلى معايير إدارة الجودة الشاملة، قسمناه إلى ثلاث مطالب تتحدث عن ماهية المنظمة العالمية للمعايير الإيزو و دورها و أهميتها، نظام الإيزو 9001 و مبادئه و فوائده، أهم الفروقات بين الإيزو 9001 و نظام إدارة الجودة الشاملة و معوقاتها. أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية و هو أيضا يحوي ثلاث مطالب تتمحور في خصوصيات عن المؤسسة الاقتصادية، واقع الجودة في المؤسسة الاقتصادية، العوامل المؤثرة على إدارة الجودة الشاملة و أُسس ضبطها في المؤسسة الاقتصادية.
- **الفصل الثاني**: خصصناه للدراسات السابقة، قسمناه إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول يحوي دراسات عربية بما فيها دراسات من دول إفريقية و دول أسيوية. المبحث الثاني يحوي دراسات أجنبية من دول أوروبية و أمريكا و دول شرق أسيوية. أما المبحث الثالث هو عبارة عن مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و القيمة المضافة لموضوع الدراسة.
- **الفصل الثالث:** تمحور هذا الفصل حول دراسة تطبيقية لمعايير الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية – ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة -، قُسم إلى ثلاث مباحث، حيث تعلق المبحث الأول بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة من خلال تعريفه و هيكله التنظيمي، إنجازاته و دوافعه و أهدافه من تطبيق معايير الجودة. المبحث الثاني احتوى ثلاث مطالب تعلقت بأُسس و شروط و الاستراتيجيات المعتمدة لدى الديوان و كذا المشاكل التي تعيق نهج الجودة. المبحث الثالث عبارة عن تقييم لمعايير الجودة من خلال الدراسة الميدانية و تحليل البيانات و النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

تمهيد:

يعود الاهتمام بالجودة منذ القِدم، حيث اتخذ هذا الإهتمام أشكالاً بدائية، عفوية غير منتظمة، حيث اعتنى الإنسان البدائي بجودة الطعام الذي يأكله، وجودة المواد التي يستخدمها، وجودة أدوات الصيد، و غيرها...

ثم تطور الاهتمام بالجودة، مع تطور الإنتاج والأسواق، ليتركز على مواصفات السلع منذ الثورة الصناعية حتى الآن، عرف مفهوم الجودة تطورا كبيرا، فقد كان التركيز في البداية على الإنتاجية فقط، ثم ظهرت الأفكار الأولى للإدارة العلمية، التي شكلت إتجاها قويًا فعالاً، في ترشيد الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وكان لابد من تقييم الإنتاج الواسع، وكان لإسهامات رواد الجودة المشهورين، أثرا كبيرا في تشكيل فلسفاتها، وأدواتها، وصياغتها...

و عليه يتناول هذا الفصل كل من التطور التاريخي للجودة و الاهتمام العالمي انطلاقا من عموميات الجودة الشاملة و معاييرها و دورها في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة.

من خلال هذا المبحث يتم التعرف على التسلسل التاريخي المتعلق بإدارة الجودة و نشأتها ثم التطرق إلى أهم التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

توجد عدة تصنيفات لتطور إدارة الجودة تاريخيا، و سوف نتطرق للتطورات الحديثة نسبيا التي تشمل الفترة ما قبل الثورة الصناعية و ما بعدها إلى غاية يومنا هذا و يمكن توضيحها فيما يلي:

1. ما قبل الثورة الصناعية:

ضمت هذه مرحلة فترات الأربعينيات، الخمسينيات و الستينيات و التي سنسعى إلى تفصليها فيما يلي[1].

- فترة الأربعينيات:

[1] خالد بني حمدان و عطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 8.

إن الميلاد الحقيقي لإدارة الجودة كان في الأربعينيات حيث تميزت هذه المرحلة بتشكيل الأساسيات في إدارة الجودة، كان ذلك من قبل المفكرين الأمريكيين الذين استعملوا الأساليب الإحصائية و التحليلية 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 و زيادته.

- فترة الخمسينيات:

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

- فترة الستينيات:

أدى انتشار مفهوم إدارة الجودة في الأوساط الأوروبية إلى زيادة الإهتمام بمفهوم الجودة و ذلك بالتركيز على نقاط أساسية تبنى عليها الجودة و المتمثلة في: الأدوات المستخدمة، طريقة العمل و عملية التدريب المتعلقة به، و مواد الخام و إلى غير ذلك من الأمور التي أعطت إدارة الجودة دافعية جديدة.

2. ما بعد الثورة الصناعية:

ضمت هذه مرحلة فترات السبعينيات، الثمانينات، التسعينات و الألفين و هي كالتالي[2]:

- فترة السبعينيات:

تم في هذه الفترة التركيز على الأساليب الإحصائية لقياس العملية الإنتاجية، بهدف ضمان جودة المنتجات بنوعيها السلعية و الخدماتية.

- فترة الثمانينيات:

شهدت هذه الفترة تطورا في عالم الأعمال الأمر الذي أدى إلى جعل إدارة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى ظهور الإيزو أو معايير الجودة. و لقد أصبحت الجودة جزءً هاماً جداً في تشكيل هيكل تنظيمي الأمر الذي جعل العاملين يسعون لإثبات جدارتهم من خلال تحقيق الأهداف ضمن معايير و مقاييس التي تعمل بدورها على التحسين و التطوير في المنظمة.

- فترة التسعينيات:

عادت في هذه الفترة التنافسية بين منظمات الأعمال بشكل حاد و كبير، خاصة في الجانب الاقتصادي، بالإضافة إلى إدخال أساليب إنتاجية جديدة من أجل تحقيق المزيد من الأرباح.

- فترة الألفين:

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

[2] خالد بني حمدان و عطا الله علي الزبون،"إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص9.

كما يمكننا إيجاز كل هذه المراحل التي توضح التطور التاريخي للجودة من خلال الجدول التالي[3]:

الجدول رقم (1) يوضح التطور التاريخي للجودة

الفترة الزمنية	مؤشر التطور
فترة الأربعينات	بزوغ فجر الجودة من قِبل المفكرين.
فترة الخمسينات	تركيز على الكمية دون الاهتمام بالكيف أو النوعية.
فترة الستينات	تركيز على الكمية دون الاهتمام بالكيف أو النوعية.
فترة السبعينات	الإعتماد على الأساليب الإحصائية في العملية الإنتاجية لضمان الجودة.
فترة الثمانينيات	إدخال الجودة ضمن الهيكل التنظيمي و ظهور الإيزو.
فترة التسعينيات	زيادة الحدة التنافسية في تطبيق معايير الجودة على السلع و الخدمات.
فترة الألفين	تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية الإنتاجية أيضا.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها.

من خلال هذا المبحث يتم تعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أولا: تعريف الجودة

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

و من هنا يمكننا إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة:

[3] المصدر: من إعداد الطالبتين

- عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها: "أداء العمل الصحيح و بشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"[4].
- تعرفها المنظمة العالمية للتقييس الإيزو **(ISO)** على أنها: "مجموعة من الصفات و الخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمنيا"[5].
- أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني: " تطوير تصميم تصنيع السلع و الخدمات الأكثر اقتصادية و الأكثر منفعة و الأكثر إرضاءً للمستهلك"[6].

ثانيا: تعريف الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر و مكونات المنظمة، و من هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية و ذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك و بالتالي تحقيق رضاه[7].

ثالثا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

نستهل بتعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس مصطلحات[8]:

- **إدارة:** تخطيط و تنظيم و تجهيز و مراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد اللازمة.
- **الجودة:** تلبية متطلبات العميل و توقعاته.
- **الشاملة:** تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المنظمة، و بالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و إجراء التحسينات المستمرة.

تعاريف أخرى لإدارة 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[9]"
- عرف كروسبي إدارة الجودة الشاملة بأنها: " تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد البشرية بكفاءة عالية[10] "
- حدد المفكر كول سنة 1995 مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً و ثباتاً و استقراراً على المدى الطويل[11] ".
- عُرِّفَ "ديمنغ" 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،

---

[2] مهدي صالح السمرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار جرير، الأردن، طبعة الأولى، 2007، ص28.

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

[6] محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص15.

[7] فداء الحامد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص57.

[8] مريم خلج، عبد القادر برينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الأول، العدد14، 2016، ص108.

[9] محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة و بناء المنظمات الاجتماعية"، دار الكتب و الوثائق القومية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص181.

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

[11] فداء حامد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص12.

كما تناول عدداً من الجوانب المهمة للإدارة وكيفية تحسين مستويات أدائها، فالإدارة لديه هي المسؤولة عن فهم نظام العمل وتماسك وثبات الإجراءات ودعم التحسين[12].

- كما أضاف جوزيف جوران تعريفا أخر لإدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية إدارية تؤديها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة و العاملين، لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فِرق العمل، و بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة، للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة"، كما أنه ربط بين تحسين الجودة و كفاءة الإدارة من خلال ما يسمى "ثالوث جوران" و التي تتكون من التخطيط الجيد و الرقابة الفعالة على الجودة و إجراء التحسينات المستمرة[13].

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

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث أُعتمِدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها و من قدرتها على البقاء في السوق التنافسي و تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي[14]:

- يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة و زيادة الربحية.
- إعطاء السمعة الطيبة في نظر العملاء الخارجيين.
- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروريا للحصول على الشهادات الدولية المتعلقة بالجودة.
- تمكين الشّركات والمؤسّسات من الدّخول بقوّة إلى الأسواق الجديدة والمنافسة.
- زيادة العائد على الاستثمار.

كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين و المنتجين فحسب بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق كل هذا يساعد على تحقيق النجاح على المدى الطويل.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الفوائد المترتبة عن تطبيقها.

1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم تحقيق المبادئ الأخرى و يمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

أ) التركيز على العملاء:

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات و منه تبدأ مراحل التعرف على حاجاته و رغباته، و من ثم تترجمها في عمليات تصميم المنتج و العمليات و الخدمات ما بعد البيع.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء كونهم يساهمون في عملية إتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم و ذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الوقت، الحجم، المكان و التكلفة[15].

ب) التحسين المستمر:

[12,13] https://sites.google.com/site/drmohama/experts (le15.02.2019 a 14h 10m)

[14] بوخلدة باديس، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص16.

[15] فداء حامد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص63-64.

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير، و يرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات و النشطات المترابطة و التي تؤدي إلى محصلة نهائية، و من الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه و تستحقه من

إهتمام مستمر حتى تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية، و كذلك لتعزيز ثقة و إمكانية الإعتماد على إجراءات و نظم العمل. إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية و إتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير، كما يُعدُ عنصرا مهما لتخفيض الانحرافات بأنواعها الخاصة و العامة التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء و زيادة الإنتاجية، و من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نُظمْ عمل و عمليات يوثق بها و يعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج[16].

ت) التخطيط الإستراتيجي:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة النابض لبقائها في عالم الأعمال، يستخدم التخطيط الإستراتيجي بوصفهِ وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة، اتجاه مهمة و أهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلة أساسا للتعريف برسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية، و تحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف[17].

ث) التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، و لذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها و تطويرها و تنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، و يتمثل التزامها في تعزيز ثقافة الجودة و توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة و أهدافها، و كذلك تعزيز و تطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم[18].

2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة لتغيير نحو الأفضل و مقياساً أساسياً للمفاضلة بين المؤسسات حيث أُعتمدتْ في كثيرٍ من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية كما أن هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و التي يمكن اختصارها فيما يلي[19]:

أ) كسب رضى المجتمع:

تركز إدارة الجودة الشاملة على معرفة احتياجات و رغبات الزبائن و إشباعها و هذا ما يؤدي إلى رفع درجة رضا الزبائن من جهة و خلق نوع من الرضا الوظيفي لدى العاملين و كذلك إعطائهم حافزاً و رفع الولاء و الالتزام لديهم من جهة أخرى.

ب) تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن و تطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم المنتج ذات جودة عالية و وفق الطلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يناسبهم ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين، و بالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية بالإضافة إلى تعزيز الأسواق الحالية و فتح أسواق جديدة.

---

[16] عمر وصفي عقيلي ،"مبادئ التسويق"،دار زهران للنشر و التوزيع،الأردن، 1996،https://hrdiscussion.com/hr109875.html 19/04/2019 à 11h 50m.

[17] نوال سعدي، "تطبيق نظام الإيزو9000 و الإدارة بالجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد23، 2017، ص110.

[18] فداء حامد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص67.

[19] صالح ناصر عليمات، "إدارة الجودة الشاملة التطبيق و مقترحات التطوير"، دار الشروق والتوزيع، الأردن، 2004، ص18.

ت) زيادة الفعالية التنظيمية:

حيث إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تدعيم روح العمل الجماعي في المنظمة وذلك بالتركيز على سير عملية الاتصال و بالتالي تحسين العلاقات بين الإدارة و العاملين.

ث) تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن أن يؤدي إلى البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المؤسسة والقدرة على التنافس، أن شعار إدارة الجودة الشاملة هو فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة.

المبحث الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة.

بعد أن أصبح الإهتمام بالجودة قضية عالمية و تأكد أنها ليست خياراً و إنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة و ضمان الجودة و هي معايير اختيارية، إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة، بحيث أن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع الموردين المتحصلين على شهادة الإيزو، لأنها توحي لهم بالثقة في منتجاتهم سلعة كانت أو خدمة، و هذا سواء في التعامل التجاري على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي في حالة الاستيراد أو التصدير.

و في هذا المبحث سنتعرف على معايير إدارة الجودة الشاملة و ذلك بالتطرق أولاً إلى ماهية الإيزو كمنظمة بشكل عام و على الإيزو 9001 بشكل خاص، بالإضافة إلى المبادئ، الأسباب، المراحل، أهم الاختلافات و الفروقات.

المطلب الأول: مفهوم معايير الإيزو و أهميتها.

1. أ) تعريف مصطلح الـISO:

يمثل مصطلح الإيزو **ISO** اختصار لاسم المنظمة الدولية للمعايير (أو المواصفات أو المقاييس)

(**I**nternational **O**rganisation for **S**tandardisation) و هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي و أكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء و إصدار المواصفات الدولية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية" ISOS " " و التي تعني "Equal" التطابق أو التماثل[20].

ب) التعريف بالمنظمة العالمية للمعايير ISO:

الإيزو منظمة عالمية متخصصة في إعداد وصياغة المواصفات القياسية، وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيأت التقييس الوطنية لمختلف دول العالم، تأسست هذه المنظمة عام 1946 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في العاصمة لندن، وباشرت المنظمة أعمالها سنة 1947 ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضو يمثلون البلدان الأعضاء في المنظمة [21].

ومن بين الحقائق المتعلقة بمنظمة الـ ISO نذكر ما يلي[22]:

- أنها منظمة غير حكومية.
- المنظمة لا تتدخل في منح المؤسسات شهادة المطابقة، حيث هناك هيآت خاصة تمنح هذه الشهادة.
- تعتمد المنظمة في أداء عملها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين ومن مختلف دول العالم حيث تتم عملية متابعة التطبيق عن طريق مندوبين يشكلون لجان لتبادل الخبرات.

---

[20] خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي"، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010، ص56.
[21] سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو"، مطبعة الإشعاع، مصر، 2000، ص109.
[22] خليل إبراهيم، محمود العاني، " إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000"، مطبعة الأشقر، العراق، 2002، ص 55-56.

إن تحـــرير التجـارة الدولـية يتطلـب مـن جملـة المتطلبـات نظامـاً موحـداً، أو مقبـولاً مـن كـل الأطـراف لتقييم جودة المنتجـات والخدمـات المتبادلة، وقد وضعت هذا النظـام المنظمـة الدولية للتوحيد القياسـي وهـي إحـدى وكـالات الأمـم المتحـدة المتخصصـة المتواجدة فـي جنيف التـي تعمـل فـي مجـال التوحيـد القياسـي العـــالمي لمختلـــف الســـلع والمنتجـــات والمـــواد وهـــي التـــي وضـــعت أسســـا وضـــوابط ومقـــاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكـون وسيلة للتـرويج فـي مجـال التصـنيع والتجـارة الدولية، تقـدم المنظمـة الدوليـة للمواصـفات والمقـاييس معلومـات للمصـدرين حـول كيفيـة الحصـول علـى نسـخ لمعايير الإيزو كالمعلومات المتعلقة بالوكالات الاستشـارية التـي تسـاعد المنظمـات فـي الحصـول علـى شهادة الإيزو.

تتضمن سلسة الإيزو9000 مجموعة متناغمة من مقـاييس تأكيـد الجـودة العامـة المطبقـة علـى أي شـركة سـواء كانـت كبيـرة أو متوسـطة أو صـغيرة، ويمكـن أن تسـتخدم مـع أي نظـام موجـود وتسـاعد الشـركة علـى تخفيض الكلفـة الداخليـة وزيـادة الجـودة والفعاليـة و الإنتاجية وتكـون بمثابـة خطـوة باتجـاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر.

سلسلة الإيزو9000 ليست مجموعة واحـدة مـن مواصـفات المنـتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصف كل وثيقة نموذج جودة لتستخدم في تطبيقات مختلفة، تنشـر مقـاييس الإيـزو9000 فـي أربعـة أجـزاء وهـــي الايـــزو9001، 9002، 9003، 9004، وتعتبر مصدراً لتحديد وتعريف باقي السلسلة[23].

إن الإيزو هـي أشـمل وثيقـة فـي السلسـلة تُطبـق علـى الشـركات التـي تعمـل فـي التصـميم والتطـوير والتصـنيع والترتيـب والخـدمات وهـي تحـدد نظـام جـودة للاستخدام عنـدما تتطلـب العقـود شـرحا لقـدرة المـوارد علـى تصـميم وتصـنيع وتركيـب وخدمـة المنـتج.

كمـا يتعامـل الإيـزو9001 مـع نـواحي تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات و يطبـق الإيـزو9002 علـى السـلع التـي لا تتطلـب تصـميماً ويعـرف تأكيـد الجـودة فـي الإنتاج والتركيـب والخدمة.

يطبق الإيزو9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختيار.

يعـرف الإيـزو9004 عناصـر الجـودة المشـار إليها فـي الوثـائق السـابقة بتفصـيل أكبـر ويقدم الخطـوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظـام الجـودة المطلوبـة لتطـوير وتنفيذ نظـام جـودة مـا.

إن الدور الذي تقوم به هذه المنظمة يتمثل في:

- إصدار المواصفات القياسية العالمية و استمرار التحديث بها و ذلك لمواد الخام و المنتجات و الخامات و العمليات الإنتاجية.
- تطوير و تحديث عمليات التوحيد القياسي.
- ضمان سهولة التبادل التجاري للمنتجات و الخدمات بين دول العالم[24].

2. أهمية نظام إدارة الجودة الإيزو 9001:

[23] احمد سيد كردي، "معايير نظام الجودة الإيزو"، http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1279 (le 21.02.2019 à 20h 15m)
[24] خضر مصباح،"أدارة وصناعة الجودة و المفاهيم الإدارية و التقنية و التجارية في الجودة"، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن،ا لطبعة الأولى، 2011، ص37.

أصبح في الوقت الحالي تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة، من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها وعملائها، فالمؤسسات التي حصلت على شهادة الإيزو9001 ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل المتعاملين معها، وتكمن أهمية التطبيق والحصول على شهادة الإيزو في النقاط التالية:

أ) أهمية تطبيق الإيزو 9001 على مستوى المؤسسة :

يعتبر تطبيق الإيزو 9001 وسيلة للارتقاء بالمؤسسة إلى مستويات أداء أعلى، لأنها تركز على جودة الأداء الكلي للمؤسسة، كما أنها تساهم في تحسين سمعة المؤسسة لدى مورديها وعملائها وتتجلى هذه الأهمية في جوانب عدة كالإنتاج، التكاليف، الرقابة، و في عملية اتخاذ القرارات، إلى غير ذلك من أنشطة ووظائف المؤسسة.

كما تتجلى أهمية تطبيق الإيزو 9001 و الحصول على شهادة المطابقة، في أداء الأعمال بشكل صحيح وبالتالي تقليل الرقابة على الأنشطة والعمليات التي تدار في المؤسسة، كما يساهم أيضا في تحسين الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية والرفع من نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة في مجال الجودة [25].

ب) أهمية تطبيق الإيزو 9001 على مستوى العملاء.

للعملاء والمستهلكين بصفة عامة دور كبير في بقاء واستمرارية نمو المؤسسة، لأنهم في الأخير هم اللذين يستفيدون من منتجاتها وخدماتها، ومن ثم على المؤسسة أن تهتم بعملائها وأن تراعي أذواقهم واحتياجاتهم عند تقديم منتجاتها إلى الأسواق، ولتحقيق هذه الغاية فان المؤسسات تسعى إلى تطبيق الإيزو 9001 حيث أن هذه الأخيرة تساهم في[26]:

- إشباع حاجات ورغبات العملاء حيث يتم تصميم المنتجات وفقا لمتطلباتهم وتوقعاتهم.
- تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- رفع مستوى ثقة العملاء تجاه منتجات وخدمات المؤسسة.
- تقليل عدد شكاوي العملاء المتعلقة بالجودة.

ج) أهمية تطبيق الإيزو 9001 على المستوى القانوني.

إن وجود نظام لإدارة الجودة موثق في المؤسسة يساعدها في الدفاع عن نفسها أمام القضاء، حيث إن الحصول على شهادة الإيزو 9001 يوفر الحماية القانونية للمؤسسة ويحميها من أي مساءلة قانونية ففي بعض الدول وخاصة الدول المتقدمة، المنتج (المؤسسة) مسؤول أمام القانون عن أي ضرر تسببه السلعة للمستهلك بغض النظر عن سبب هذا الضرر أكان عن طريق الخطأ أم لا، ولكن باعتبار أن المؤسسة قد اتخذت كل الإجراءات والاحتياطات وأنها أجرت الفحوص اللازمة لضمان سلامة منتجاتها، فإنها تحمي نفسها أمام القانون. بالإضافة إلى أن هناك مستويات أخرى تتجلى فيها هذه الأهمية مثل السوق و الحصة السوقية و أفراد التنظيم...الخ[27].

المطلب الثاني: نظام الجودة الإيزو 9001.

1. تعريف نظام إدارة الجودة الإيزو9001:

إن الإيزو 9001 هي أشمل وثيقة في السلسلة تُطبق على الشركات التي تعمل في التصميم، التطوير، التصنيع، الترتيب و الخدمات حيث يمثل نظام الجودة إطارا تنظيمياً يضم: الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ و

[25] فرانكين أوهارا، "المطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية"، دار العربية للعلوم، لبنان، 1999، ص63.
[26] قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة و مطابقات التأهيل للإيزو9001"، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2005، ص194.
[27] طاهر رجب قدار، "مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000"، حامد للنشر، سوريا، 1998، ص 238.

الموارد اللازمة لإدارة الجودة. أي أنه يضم مجموعة الأنشطة التي تؤكد بأن العمليات مَهما كان حجمها أو طبيعتها، تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبون فيه بشكل مستمر، نظام الجودة الإيزو 9001 يضمن سلامة النظام الذي يعطي المنتج و لكنه لا يضمن مستوى عالٍ من جودة المنتج، و أن مجال تطبيق المواصفة الدولية الإيزو 9001 تطبق على:

- المؤسسة التي تسعى للتقدم من خلال تطبيق نظام لإدارة الجودة.
- المؤسسة التي تبحث عن ثقة الزبائن من خلال تحقيق متطلباتهم[28].

2. مبادئ الإيزو 9001 و فوائده و مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9001:

أ) مبادئ الإيزو9001:

فيما يلي سيتم تقديم مبادئ الإيزو 9001 التي يمكن أن تستخدم عن طريق الإدارة العليا كإطار لتوجيه المنظمة إلى تحسين وتطوير الأداء، وهذه المبادئ تم إيجادها عن طريق الخبرات والمعرفة للخبراء الدوليين المشاركين في اللجنة الفنية للإيزو رقم 176، و من تلك المبادئ ما يلي[29]:

- **التركيز على العميل Customer focus:**

تعتمد المنظمة على عملائها لذا فإنه يجب تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل مع الوفاء بمتطلباته والعمل الجاد على تنفيذ ما هو أكثر من توقعات العميل عبر توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي أراء ومقترحات وشكاوي العملاء، عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة و دراسة شرائح العملاء المختلفة وتطوير النظم وفقاً لاحتياجات كل شريحة حيث ينعكس ذلك على رضا العملاء و الإسراع في التنمية و زيادة الاستثمارات.

- **القيادة Leadership:**

ويقصد بها دعم قيادات الشركة لتفعيل نظام الجودة لتحسين الآداء، والمقصود بالقيادات هم جميع الأفراد القادرين على اتخاذ قرارات قد تؤثر في نتيجة تنفيذ الأعمال بالشركة، مثل الإدارة العليا، رؤساء القطاعات، مديري الإدارات، مديري الفروع وكل فرد يمكنه أن يؤثر في نتائج تنفيذ العمليات.

- **مشاركة العاملين Involvement of people:**

العاملون بالمنظمة على جميع المستويات ومشاركتهم الكاملة تمكن من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم باستقطاب الموظفين المميزون ذوي الخبرات الناجحة و الاعتماد على العاملين في أماكن عملهم كذلك تشجيع الموظفون للمشاركة في التحسين المستمر و تعزيز جو الانتماء للأمانة عن طريق توعية الموظفون بتأثيرهم على العملاء و اطلاعهم على نتائج قياس رضا العملاء مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد وبالتالي تحقيق الأهداف.

- **المناهج العملية Process Approach:**

يمكن تحقيق النتيجة المرجوة بكفاءة أكبر عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد اللازمة لها بمناهج علمية كتقليل التكاليف من خلال الاستخدام الفعال للموارد و إيجاد فرص للتحسين وسيؤدي ذلك إلى فاعلية وكفاءة النظام الموضوع وسهولة فهمه وتطويره.

- **منهج النظام في الإدارة System approach to management:**

إن تحديد و تفهم إدارة مجموعة عمليات ذات علاقة كنظام يؤدي إلى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وذلك عبر التداخل والتواصل بين العمليات سوف يؤدي بالمنظمة إلى أفضل النتائج، القدرة على

[28] علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو"، دار الغريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995، ص62.
[29] إدريس المقلي، " إدارة الجودة الشاملة"، الناشر مطابع السودان للعملة المحدودة، 2006، ص119.

تركيز المجهود على العمليات الرئيسية و توفير الثقة للجهات المعنية في استقرار وفاعلية المنظمة وسينعكس ذلك على استقرار مستوى جودة الخدمات المقدمة و أداء المنظمة، التطور المستمر و تحسين بيئة العمل.

- **التحسين المستمر Continual Improvement:**

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء هدف ثابت من أهداف المنظمة ويتحقق ذلك بإعداد عمليات وبرامج لتجميع البيانات وتحليلها و إدارة التغيير من أجل التطوير المستمر للأداء.

- **إتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق evidence-based decision making:**

يجب أن تستند القرارات الفعالة إلى تحليل المعلومات والحقائق وفقاً لتقارير ومؤشرات موضوعية ومنهجية ملائمة لإدراك معرفة المخاطر و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

- **إقامة علاقات منفعة متبادلة مع الموردين Mutually beneficial supplier relationships:**

تعتمد المنظمة ومورديها كلا منهما على الآخر، وبالتالي فإن علاقة تبادل المنفعة تدعم قدرة كل منهما لخلق قيمة ويمكن وضع البرامج والعمليات اللازمة لقياس أداء الموردين و الجهات المتعاونة وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة و الارتقاء بمستوى الخدمات و خفض التكاليف والشراء والتنفيذ[30].

ب) فوائد تطبيق الإيزو 9001:

إن تطبيق وتبني مواصفات الإيزو 9001 والحصول على شهادة المطابقة لها أهمية بالغة على عدة أصعدة، وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية[31]:

- تساعد على إيجاد تطبيقات جودة ثابتة على المستوى العالمي.
- توفر لغة ومصطلحات مشتركة وموحدة.
- توفر نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية.
- إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق من خلال ارتفاع مستوى الثقة بمنتجات وخدمات المؤسسة وكسب الاستقرار الاستثماري لأنشطتها.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء.
- تكوين صورة طيبة للمؤسسة في بيئة الأعمال.
- تقدم أسلوبا جديدا لإدارة المؤسسات.

في بداية الأمر كانت غالبية المعايير التي أُصدرت عن طريق الإيزو تعني بالمنتجات والمواد والعمليات، ولكن بعد ذلك بدأت منظمة الإيزو في التوجه إلى منطقة عمل جديدة و ذلك بالاعتناء أكثر بنظم إدارة الجودة. وبعد عمل عدة دراسات على أسباب اتجاه الشركات إلى الحصول على شهادة المطابقة مع الإيزو 9001 وُجِدَ أن أهم تلك الأسباب تتخلص في التالي[32]:

- طلب العميل أو السوق.
- الحاجة إلى تطوير العمليات.
- الحاجة إلى الانتشار ودخول الأسواق العالمية.
- زيادة إرضاء العميل من خلال نشر ثقافة الاهتمام بالعميل داخل المنظمة.

---

[30] إدريس المقلي، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص119.
[31] خضير كاظم حمود، "منظمة العالمية للتوحيد القياسي"، مرجع سبق ذكره، ص60.
[32] محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة و البيئة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص61.

- تحسن أداء الموردين من خلال عمليات المراقبة على الموردين.
- استقرار أداء العمليات داخل المنظمة.
- تقليل التكاليف.
- وضع حجر أساس لبدء تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة.
- زيادة الوعي داخل المنظمة بالجودة.
- زيادة تحفيز العاملين عن طريق توفير المعلومات الواضحة و المورد المناسبة.
- المشاركة الفعالة في تطبيق وتطوير نظم الجودة.
- زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلي.

ج) مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9001.

هنالك ثلاث مراحل رئيسية ينبغي على المنظمة اجتيازها للحصول على شهادة الإيزو و هي كالآتي[33]:

المرحلة الأولى : مرحلة الاستعداد للتسجيل:

وهي مرحلة إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلائم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

أولا: بدء اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة بهدف تأهيل و تطوير المنظمة.

ثانيا: تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.

ثالثا: البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم الالتزام التام به.

رابعا: صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة طبقاً لطبيعة النشاط.

خامسا: كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية.

سادسا: إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً.

سابعا: إجراءات التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، ومن الضروري التثبت أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك.

المرحلة الثانية: الحصول على الشهادة:

هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة، وتشتمل على ما يلي:

أولا: التعاقد مع الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة.

ثانيا: قيام الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.

ثالثا: التعاون مع الشركة و إجراء كافة التعديلات التي يطلبها.

رابعا: قيام الشركة بعمل تحليل الثغرات و إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة وهذه الخطوة اختيارية وليس إجبارية.

[33] سليمان، الدرادكة، مأمون، "إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص246.

خامسا: قيام فريق التدقيق التابع للشركة بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أي مخالفات لنظام إدارة الجودة حيث يتم تقسيم هذه المخالفات إلى ثلاثة أنواع، (مخالفات جوهرية أو تسمي رئيسية – مخالفات صغيرة وتسمي ثانوية - وملاحظات) وتختلف في بعض الشركات المانحة في تحديد نسبة المخالفات المسموح بها عند منح الشهادة وتتراوح من **1 %** إلى **5 %** في السنة الأولي ثم تنخفض بعد ذلك حتى تصل إلى 1 % فقط على مدار السنوات الثلاثة، وقد تطلب بعض الشركات التي تريد تطبيق نظام الإيزو تطبيقاً دقيقاً لديها بتخفيض نسبة المخالفات المسموح بها من السنة الأولي إلى **1 %** لإرسال رسالة للعاملين بالمنشأة أنه لا تهاون في تطبيق نظام إدارة الجودة لديها إذ نابع من رغبة الإدارة العليا في السير بخطي ثابتة نحو تحقيق نجاح إدارة الجودة في المنظمة، وقد يؤجل منح الشهادة في حالة اكتشاف مخالفات جوهرية زيادة عن النسبة المسموح بها المتفق عليها بين الشركة المانحة للشهادة والمنشأة أما إذا كانت المخالفات صغيرة أو ملاحظات فعادة يتم منح الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات الصغيرة والملاحظات لاحقاً.

سادسا: منح الشهادة بناءاً على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي، أما إذا كان هناك مخالفات جوهرية فيتحتم على المنظمة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

بعد الحصول على الشهادة المطلوبة، على المنظمة الحفاظ على المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة، ومن أجل ذلك يقوم المسجل أو الشركة المانحة للشهادة بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

أولا: الزيارات الدورية المجدولة: والتي تتم عادة كل ستة شهور.
ثانيا: الزيارات المفاجئة : والتي تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المنظمة.

وقد يتم التفاهم مع الشركة المانحة على أن تكون الزيارة مرة واحدة فقط عند عمل التقييم النهائي لمنح الشهادة مرة واحدة كما يمكن سحب الشهادة أو حجبها أو عدم تجديدها في حال عدم إهتمام الإدارة بقسم إدارة الجودة[34].

[34] سليمان، الدرادكة، مأمون، "إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء"، مرجع سبق ذكره، ص247.

المطلب الثالث: أهم الفروقات بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو.

الجدول رقم (2) يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو[35]

معايير الإيزو	إدارة الجودة الشاملة
الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية و التي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمعايير و يسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و عالمي و ليس خاصاً بمنظمة معينة .	إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في مكونات المنظمة و تحويلها من أسلوب إداري تقليدي إلى أسلوب إداري حديث بالإضافة إلى السعي لتحقيق إستراتيجيتها التي تقوم على إشباع حاجات العملاء و تحقيق أعلى درجات الرضا لديهم .
تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك و ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها و خدماتها.	تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم للعمل على توفيرها لهم.
جميع المنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو خاضعة إلى مراجعات و تفتيش دوري من قبل المراجعين تحددهم المنظمة العالمية للمعايير، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة.	منظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا تخضع للمراجعة من قبل أي جهة، فنموذجها خاص بها و لها حرية التصرف.
إذا تحدثنا عن التكلفة فإن تطبيق نموذج إيزو بشروطه مكلف بالإضافة إلى أنه لا يقضي على مظاهر الهدر و التبذير في المنظمة.	أما إدارة الجودة الشاملة فتهتم بتدني التكاليف خصوصا من خلال سلسلة الجودة.
إن من الفوائد الأساسية لحصول المنظمة على شهادة الإيزو هو وضع الثقة في منتجاتها و هذا ما يجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات ولكن وضع الثقة هذه لا يدل على أن هذه المنظمة قد حققت رضا الزبون، فهي تقوم بإنتاج سلع و خدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير.	بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير كل متطلبات الزبائن في المنتوج و التي تعرفت عليها من خلال دراستها الميدانية و اتصالها المباشر بهؤلاء الزبائن و بالتالي يمكن القول أن زبائن المنظمة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتهم.

2. معوقات تطبيق أدارة الجودة الشاملة.

[35] فداء الحامد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص91-92-39.

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر و يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

و يكمن القول أن من بين الأسباب الشائعة لفشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يرجع إلى[36]:

- عدم التزام الإدارة بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة و ليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه لتحقيق جودة شاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.
- الافتقار للعمل الجماعي و عدم إشراك الموظفين في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، إذ من الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة و التزامهم بالمسؤولية المستمرة تجاهه.
- توقع نتائج فورية و ليست على المدى البعيد.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق و أساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغيرا تاما في ثقافة و طرق العمل بالإضافة إلى تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية و الالتزام بمعايير حديثة.

المبحث الثالث: واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

نظرا لتزايد الطلب على تحسين الخدمة اتجاه للزبون تحتاج المؤسسة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ لما يحويه من أفكار حديثة و استراتيجيات مناسبة تدفع إلى تقديم الأفضل و بالتالي تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: خصوصيات عن المؤسسة الاقتصادية.

تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، و هناك عدة أسباب أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها:[37]

- التطور المستمر الذي شَهِدَتْه المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، و أشكالها القانونية منذ ظهورها و خاصة في العصر الحديث.
- تشعب و اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواءا الخدماتية أو الصناعية، و قد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، و في أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات و الاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية و الإيديولوجية، مما أدى إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين و عليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

و من هنا جاءت تعاريف تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواءا من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط و الأهداف.

يمكن أن نحتفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية:

"المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن

---

[36] يزيد قادة، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص28.

[37] ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص08

[2] https://mawdoo3.com/تعريف_المؤسسة_الاقتصادية (le 01/03/2019 à 22h 34m)

شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني و المكاني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم و نوع نشاطه".

صنف الباحثون المؤسسة الاقتصادية إلى أنواع و أشكال مختلفة، من أهمها:

- تصنيف المؤسسة الاقتصادية وفقا للقطاع: حيث هناك ثلاث قطاعات أساسية و هي:
  - القطاع الأولي: يضم المؤسسات التي لها علاقة مع الطبيعة، المناجم، و مؤسسات الصيد البحري و المؤسسات الزراعية.
  - القطاع الثانوي: يضم مؤسسات الأشغال العمومية و المؤسسات التحويلية التابعة لقطاع الصناعة.
  - القطاع الثالث: يضم المؤسسات التي تقدم الخدمات، مثل مؤسسات التسويق، التأمين و المصارف و غيرها.

تصنيف المؤسسة الاقتصادية وفقا للشكل القانوني: هناك نوعين رئيسيين هما:

- شركات الأشخاص: و هي المؤسسات الاقتصادية التي ترتبط بوجود نوع من المخاطرة المتعلقة بالأموال غير المحدودة، و هي تُصنف إلى شركة المحاصة، شركة التوصية البسيطة و شركة التضامن.
- شركات الأموال: و هي المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بجمع أكبر كمية ممكنة من الأموال، و تنقسم إلى ثلاث أنواع و هي الشركة ذات المسؤولية المحدودة، الشركة المساهمة العامة و شركة التوصية بالأسهم.

- تصنيف المؤسسة الاقتصادية وفقا لطبيعة ملكيتها: هنا أيضا تُصنف إلى ثلاث أنواع و هي:
  - المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي يمتلكها فرد واحد أو مجموعة من الأشخاص.
  - المؤسسات المختلطة: و هي المؤسسات التي تتوزع ملكيتها بشكل مشترك بين القطاعين العام و الخاص.
  - المؤسسات العامة: و هي المؤسسات التي تمتلكها حكومة الدولة، و لا يمكن إغلاقها أو بيعها إلا في حال وافقت الحكومة على ذلك.

بعد التعرف على هذه التصنيفات، خصصنا هذه الدراسة للمؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي، تجاري مهمتها الإنتاج و التسويق (إنتاج المباني و المنشآت و تسويقها) في ظل محيط يضم كل الممثلين و القوى الخارجة عن المؤسسة، و التي يمكن أن تؤثر على الكيفية التي تنمو بها أو تحافظ بها على علاقتها مع أسواقها، لأنها تعتبر وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية. [38]

المطلب الثاني: واقع الجودة في المؤسسة الاقتصادية (تخصص إنتاج المباني و المنشآت و تسويقها).

الجودة في قطاع البناء:

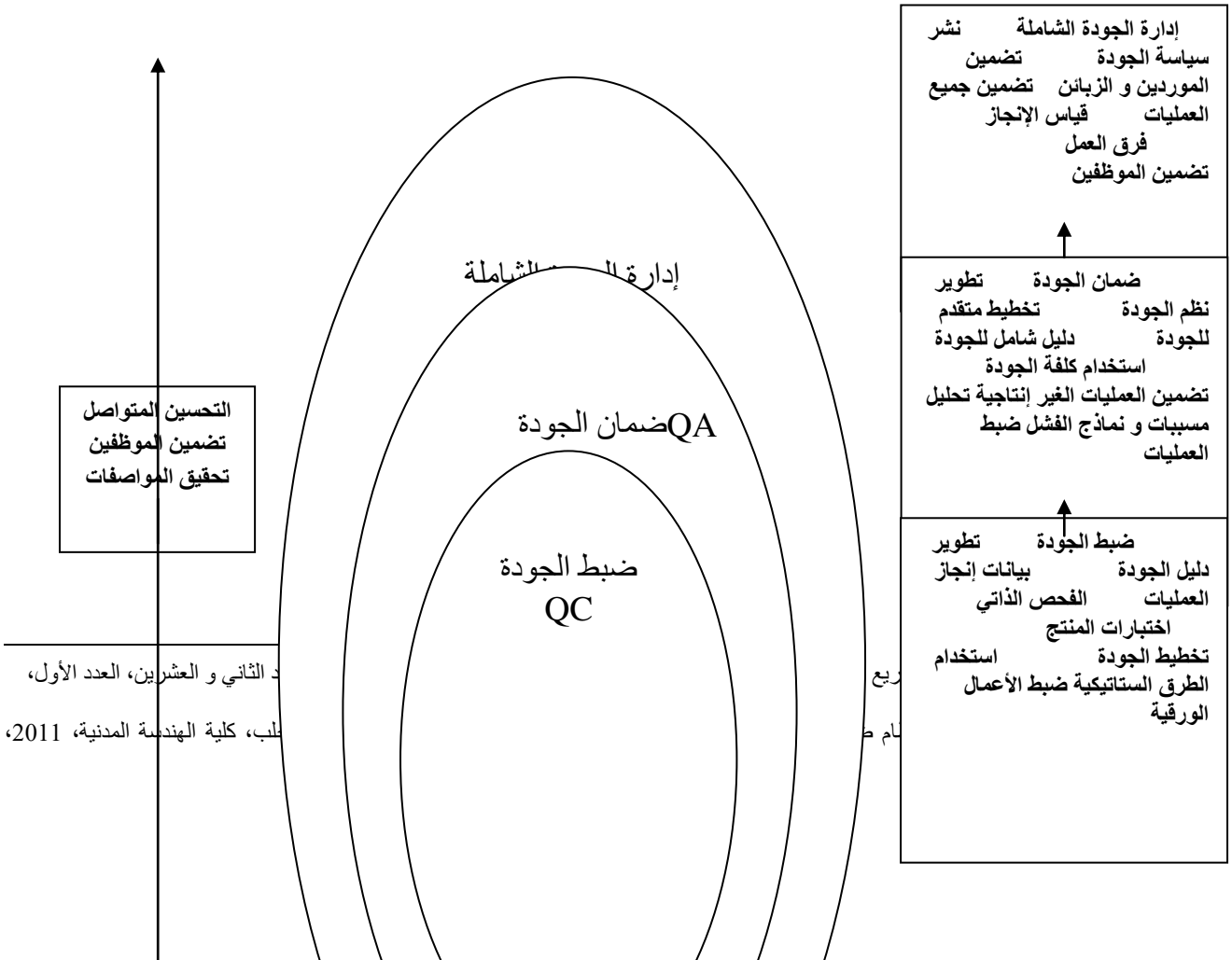
إن الجودة في جوهرها بشكل عام هي تحقيق المنتج أو الخدمة لمتطلبات الجودة الأساسية و لذلك فإن جودة أعمال البناء و التشييد تعني ضرورة أن تتوافر في هذه الأعمال بشكل رئيسي عوامل الأمان، المتانة و إمكانية

[38] عميري هناء و عويمر فاطمة الزهراء، "واقع تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت الحساسنة سعيدة"، أطروحة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2017-2018، ص32.

الاستخدام بحيث تكون ملائمة للغرض منها أثناء استثمارها و أن تنال ثقة مستخدميها و رضاهم، كما أنها عبارة على هدف استراتيجي يتم تأسيسه لتحقيق احتياجات و توقعات جميع الأطراف المشاركة.
عندما تزداد جودة المطابقة تنخفض الكلفة و تُحسنْ الجودة التي لها تأثير مباشر في زيادة الإنتاجية و تقليل الفترة الزمنية للإنجاز.

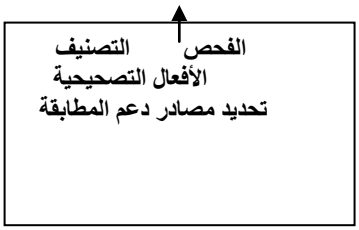
تطورت أساليب إدارة الجودة و مراقبتها بدءاً من عملية الفحص بحيث يتمثل هذا النشاط في مشاريع البناء في فحص و اختيار المواد و الأعمال المنفذة ومقارنتها مع المواصفات المحددة. و انتهاءً بإدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتوفرة و ذلك من خلال السعي للتحسين المستمر بحيث تتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جميع مستويات العمل. مرورا بعملية ضبط الجودة، بحيث هي الجزء الذي يركز على تلبية متطلبات الجودة، و ذلك من خلال وضع معايير محددة بواسطة المخططات و المواصفات و الشروط الفنية التي تصف كل جزء من عملية البناء، قياس الفروقات عن المعايير و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بالإضافة إلى التخطيط لتحسين المعايير و لزيادة التطابق معها، بينما عملية ضمان الجودة هي الجزء الذي يركز على توفير الثقة بأن متطلبات الجودة ستكون منجزة، بحيث أن هذه عملية في مشاريع البناء لها معنى أوسع من تطبيق المعايير و الإجراءات التي تضمن تحقيق المواصفات المطلوبة، فهي تشمل إضافتا إلى ذلك الموافقة أو التصديق من طرف ثالث، غير المالك و غير المنفذ، الذي يقوم بتدقيق مستوى الأعمال المنفذة و تقييمها في كل مرحلة من مراحل المشروع.[39]
يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (1).

الشكل (1) المراحل الأربعة لإدارة الجودة الشاملة[40]



د الثاني و العشرين، العدد الأول،

ام ط حلب، كلية الهندسة المدنية، 2011،

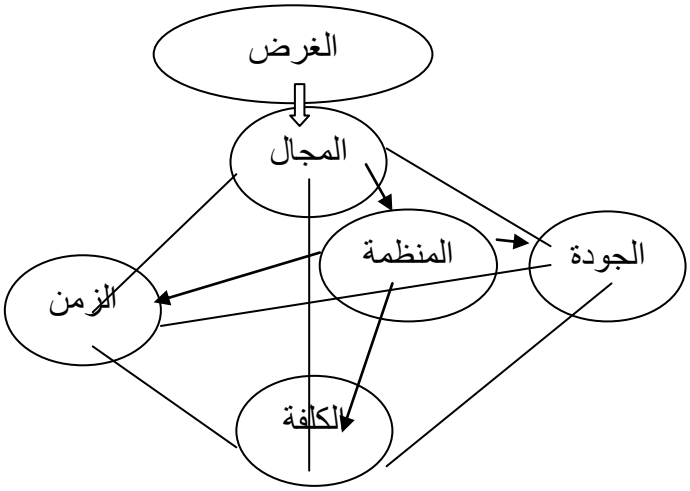


للجودة ثلاث معاني أساسية في قطاع البناء، يجب التقيد بها من طرف كل الجهات المشاركة في المشروع:

- تقيد المشروع بالميزانية المحددة.
- توافق المواصفات النهائية للمشروع مع المتطلبات الأساسية المتفق عليها.
- تنفيذ المشروع في الوقت المحدد.

أي ملائمة متطلبات العقد، حيث أن الجودة هي أحد أهداف المشروع كما هو مبين في الشكل التالي:[41]

الشكل (2) أهداف المشروع



و بشكل أوسع تتضمن جودة بناء المشاريع:[42]

- الحماية البيئية.
- التصميم العملي و الوظيفي.
- الإنتاج الخالي من العيوب خلال جميع مراحل المشروع.
- التعاون بين الموردين و المقاولين.
- تحسين العلاقة بين الكلفة و القيمة.
- زيادة عائدات الاستثمار.

الطبيعة الخاصة لمشاريع البناء

مراحل مشروع البناء: عادة يمر أي مشروع بناء بالمراحل التالية:[43]

[41] المصدر: علا كرمان، "تطوير نظام ضمان الجودة في إدارة الشركات الإنشائية" مصدر سبق ذكره، ص13.

[42] www.dévelopement-construction.com/wp-content/uploads/2012/07/Qualité-dans-batiment.pdf (Le 27/02/2019 à 8h 45m).

[43] https://www.civil-tc.com/2017/12/Stages-construction.html (le 05/03/2019 à 23h30m)

1. مرحلة القرار

في هذه المرحلة يقوم صاحب العمل بدراسة حاجته للحصول على المشروع و يحدد متطلباته المتعلقة بالمشروع و يختار مستشارين لمساعدته في إنجاز تقييم أولي للمشروع و دراسة الجدوى الاقتصادية و مدى تأثير وجوده في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية، كما ينبغي على صاحب المشروع في هذه المرحلة القيام بعدة ترتيبات أهمها تحديد مدير للمشروع مفوض من قبله مع فريق عمل خاص بالمشروع، و أيضا وصف للمشروع من حيث الوظيفة و الارتباط بالمحيط.

2. مرحلة الدراسة و التصميم

في هذه المرحلة يتم تحويل تطلعات صاحب العمل و أفكاره و متطلباته المتعلقة بالمشروع إلى اقتراحات محددة و ذلك من خلال:

- القيام بإنجاز تصميم أولي للمشروع يحدد متطلبات الجهات القانونية و التنظيمية التي لها علاقة بالمشروع (مثل أسس البناء و أنظمته) و كذلك المواصفات و الشروط للمواد المستخدمة و طُرُقْ البناء الرئيسية تبعا لوظيفة المشروع و طبيعته.
- إعداد خطة التكاليف من قِبل مهندس الكميات بالتنسيق مع فريق التصميم.
- إنجاز التصميم النهائي: و يتم البدء فيه بعد الانتهاء من التصميم الأولي و من خطة التكاليف، و هو يشابه التصميم الأولي و لكنه أكثر تفصيلا، إذ يتم من خلاله وضع جميع المخططات و المواصفات و الشروط اللازمة لترشيد المُنَفِذْ إلى كيفية التنفيذ.

3. مرحلة التعاقد أو اختيار المقاول

و يقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي يتم عبرها اختيار المقاول الذي سيُنفذ المشروع، يفضل تعيين المقاول الرئيسي بعد الانتهاء من التصميم الأولي و من خطة التكلفة لأنه كلما كان تعيين المقاول مبكرا كانت مساهمته فيما يتعلق بجودة المشروع أكثر فاعلية.

4. مرحلة تنفيذ المشروع

و هي مرحلة إنتاج المشروع و التي يستلم فيها المقاول الموقع لإنجاز أعمال المشروع المُخطط لها في المراحل السابقة.

و يتضمن هذا المجال من العمل ثلاثة عناصر رئيسية و هي:

- إعداد معلومات و مستندات الرقابة ليتم الاعتماد عليها أثناء عملية التنفيذ.
- المواد التي تُستخدم في إنجاز أعمال المشروع و مطابقتها للمواصفات.

- التقيد بالمتطلبات الخاصة و التي تشمل:
  - جودة الصنع (جودة أعمال المشروع)
  - البرنامج الزمني: الذي يُؤمن تنسيق نشاطات المشروع و أعماله و يساعد في مراقبة إنجاز هذه الأعمال بالوقت المناسب لكي يتم إنهاء المشروع في الوقت المحدد.
  - التكلفة: يجب أن تتم مراقبة التكلفة وفقاً لمتطلبات صاحب العمل و بالمقارنة مع خطة التكلفة و ذلك لكي تبقى التكلفة الإجمالية للمشروع مضبوطة.

5. مرحلة الإتمام العملي و الاستلام

و هي المرحلة التي يتم فيها المقاول أعمال المشروع بشكل يكفي للسماح لصاحب المشروع باستلامه.

إذ يقوم صاحب المشروع بإجراء معاينة لأعمال المشروع و إصدار بالعيوب الموجودة و التي يجب على المقاول إصلاحها لكي يحصل على الإتمام العملي (الاستلام المؤقت) و التي تحدد بدء فترة المسؤولية عن العيوب (الضمان) و التي تبلغ عادة سنة أو ستة أشهر حسب ما يرد في العقد. و يكون المقاول خلالها مسؤولاً عن إصلاح جميع العيوب التي تظهر و بعدها يحصل على شهادة إصلاح هذه العيوب و تنتهي مسؤوليته عن المشروع.

6. مرحلة التشغيل و الاستثمار و إدارة المشروع

بعد استلام المشروع من المقاول يجب على المالك تجهيزه ليصبح قابل للتشغيل و الاستثمار لكي يحقق الهدف الاقتصادي منه و تصبح المسؤولية القانونية كاملة و المسؤولية المالية عن سلامة المبنى و شاغليه على عاتق المالك و الذي يجب عليه أن يوفر إجراءات الأمن و السلامة بشكل مستمر و أن يوفر إرشادات الاستخدام

الصحيحة و أن يؤمن رقابة مستمرة للمشروع بكامله لكشف العيوب التي تظهر أثناء الاستثمار و إجراء الصيانة اللازمة بأسرع ما يمكن.

خصائص صناعة البناء و تأثيرها على تحقيق الجودة:[44]

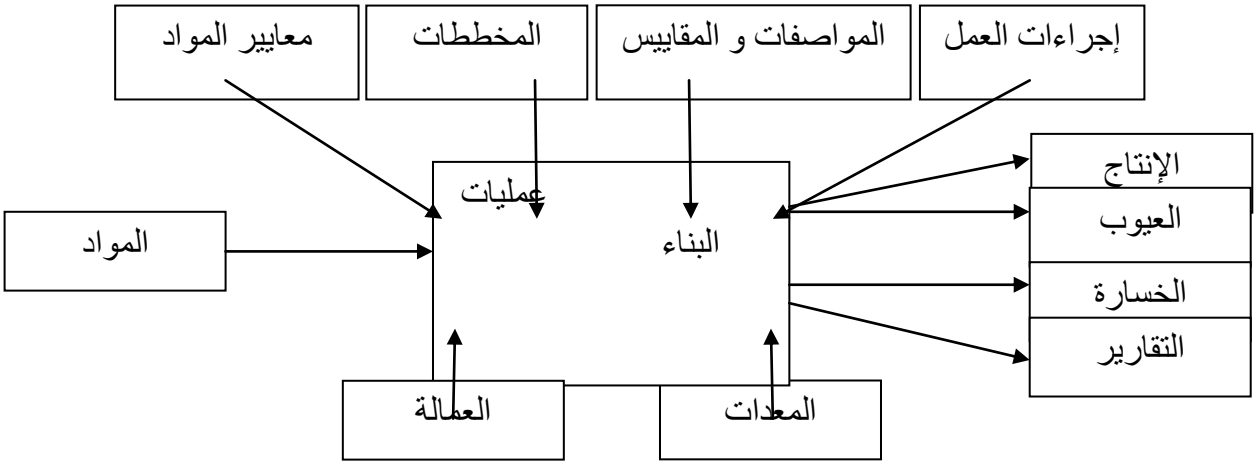
انصب الاهتمام على تطبيق نظم ضمان الجودة في صناعة البناء بسبب المساهمة الكبيرة لهذا القطاع في الدخل القومي و دوره في دعم قطاعات عمل أخرى.

- تتألف صناعة البناء من العديد الجهات المشاركة، و لكل جهة دور في تحقيق المنتج، بالتالي فإن ضعف الإنجاز في أي قسم سيؤثر على إنجاز بقية الأقسام، فالإنجاز السيئ سيؤدي إلى نزاع و صدام بين الجهات المشتركة في عملية البناء، هذا النزاع قد يؤدي إلى وضع الإنجاز المستقبلي في خطر و هذا بدوره يُشكّل حلقة مفرغة للإنجاز السيء، كما أنه قد يكون لكل جهة من الجهات المشاركة في المشروع (المالك، الاستشاري، المقاول، المقاول الفرعي، الزبون) أهداف تختلف عن أهداف الجهات الأخرى مما يجعل كل طرف من أطراف المشروع بمعزل عن البقية.

التغيرات العديدة لتفاصيل التصميم للمشروع شائع جدا في مشاريع البناء و كنتيجة للتغييرات سيكون هناك تأخير في إنهاء المشاريع، كما يؤدي إلى التأثير على الكلفة و بالتالي خلافات بين الجهات المشاركة في المشروع.

- يُعتبر قطاع البناء عملية معقدة، تتضمن العديد من العمليات المتداخلة كما هو مبين في الشكل التالي:[45]

الشكل (3) نموذج عمليات البناء



- على صعيد الإنتاج يتميز قطاع البناء بدورة حياة طويلة و بالتالي عائد الاستثمار مقيدة بفترة طويلة من الزمن.
- على الصعيد التقني: التركيز على الإنتاج في موقع واحد يُعتبر مستحيلاً حيث أن الآليات و المعدات يتم تحريكها بشكل دائم.
- على صعيد تسويق المنتج:
  - يوجد تنوع في التصميم و البناء.
  - التنافس يعتمد على السعر بشكل أكبر من الجودة بالإضافة إلى وقت الإنجاز.
- على صعيد رأس المال: تحتاج البناء لتمويل دائم بسبب الكلفة الكبيرة.

- على الصعيد البيئي:

[44] علا كرمان، "تطوير نظام ضمان الجودة في إدارة الشركات الإنشائية" مرجع سبق ذكره، ص13.

[45] علا كرمان، "تطوير نظام ضمان الجودة في إدارة الشركات الإنشائية" مصدر سبق ذكره، ص15.

- يُعتبر قطاع البناء منتج رئيسي للنفايات الصلبة.
- يوجد ارتباط بين المنتج و موقع الإنتاج.

➢ على صعيد القوى العاملة:
- تُعتبر القوى العاملة عاملا مكلفا أساسيا في هذا القطاع.
- يحتاج موقع البناء لدرجة عالية من تنظيم الحركة و تقييم المخاطر.
- تتعرض القوى العاملة لمشاكل الصحة و السلامة المهنية.

➢ على الصعيد الجودة: وظائف الجودة في البناء متنوعة، حيث أن متطلبات الجودة تُؤسس من قِبل عدد من الأطراف، و هم على التوالي:
- المالك.
- المعماري و المهندس في البناء.
- المواصفات المحلية و العالمية.
- الموردين.
- المقاولين.

نقاط الاختلاف و التوافق بين قطاعي البناء و الصناعة في تطبيق الجودة:

لقد حدث تطور كبير في أنظمة ضمان الجودة في السنوات الأخيرة و التي يتركز تطبيقها في مجال التصنيع و لكن هذه الأنظمة و تطبيقاتها لا تزال جديدة في مجال البناء و التشييد و مع أنه يُمكن مقارنة عملية البناء بعملية التصنيع فإنه تبقى هناك نقاط اختلاف عديدة و بعض نقاط التوافق بين مشاريع البناء و مشاريع التصنيع، و يمكن تلخيصها فيما يلي:[46]

1. نقاط الاختلاف:

➢ كل مشروع بناء يُعتبر هو المنتج في صناعة البناء و ذلك لأنه عندما تُصبح قيد الاستثمار، غالبية مشاريع البناء تكون وحيدة و غير متكررة، أما مشاريع التصنيع فالمنتج فيها هو ساعة معينة ينتج منها عدد كبير خلال زمن قصير و بشكل متكرر.

➢ موقع البناء كالمصنع كلاهما تصله مواد الخام التي تُحولْ إلى منتج، لكن موقع البناء يُجهز من البداية لكل مشروع، أي أنه خاص بكل مشروع، في حين المصنع تأتي إليه المواد و هو دائما المكان نفسه.

➢ كل مشروع في صناعة البناء له فريق عمل خاص و يحدث أحيانا تنقل لبعض عناصر فريق العمل من مشروع إلى آخر مما يقلل إمكانية استفادة هذه العناصر من الدروس السابقة في عملية تحسين الجودة على المدى البعيد. أما في المصنع ففريق العمل دائما نفسه، مستمر في المكان نفسه و يقوم بالعملية الإنتاجية نفسها بشكل متكرر و عليه فهو يستفيد من الدروس السابقة في عملية تحسين الجودة.

➢ في صناعة البناء توجد فترة زمنية طويلة بعد انتهاء الدراسة و التصميم لكي تتم عملية إنجاز البناء و إلى أن يصبح المشروع قيد الاستثمار فضلاً عن أنه غالباً الجهة الدارسة غير الجهة المنفذة مما يجعل استفادة فريق التصميم من الخلل أو النقص الذي قد يظهر أثناء عملية البناء أو الاستثمار بعيدة، بينما في التصنيع فإن اختبارات الكفاءة و الفاعلية لعملية التصميم و الإجراءات التصحيحية يمكن أن تُطبق بسرعة و لا سيما أن المصنع نفسه هو الذي يقوم بالتصميم و الإنتاج.

➢ المنتجات الصناعية تُصممْ و تُنتجْ ثم تُعرضْ على الزبائن، بينما الوضع معكوس بالنسبة لقطاع البناء لأنه يتطلب فهما دقيقا لمتطلبات الزبون.

➢ إن هذه الخصائص المميزة لمشروع البناء تؤدي إلى صعوبات إدارية في تنفيذه مما يستلزم جهودا إضافية و تحقيق متطلبات الأداء في المشروع بما في ذلك الجودة و الزمن و التكلفة.

نقاط التوافق:[47]

[46] قصي صالح، "إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سوريا"، مرجع سبق ذكره، ص18.

[47] علا كرمان، "تطوير نظام ضمان الجودة في إدارة الشركات الإنشائية" مرجع سبق ذكره، ص16.

- كلتا الصناعتين أُوجِدتْ لصناعة منتجات بمواصفات محددة.
- كلتا الصناعتين هدفها الربح و إرضاء الزبون.
- كلتا الصناعتين تنتهج مبادئ الجودة و تُستخدم في صناعة البناء نظام إدارة الجودة و نظام إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الجودة في قطاع البناء:

إن تطبيق نظم إدارة الجودة يُعطي قيمة مضافة لجهات المشروع كافةً، فبالنسبة للشركات الخاصة بالبناء تحقق نظم إدارة الجودة:

- تحسين العلاقة بين المالك و شركة 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 و كذلك التواصل الداخلي ضمن الشركة.
- تحقيق تحسين في نظم إدارة المخاطر.
- إعطاء قيمة مضافة و أداة للتطوير المتواصل و ذلك بسبب الثقة بكفاءة النظام الإداري المتبع.
- تشجيع عملية البحث و التطوير ضمن الشركات.
- زيادة الثقة و التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تحسين الإنتاج في حل المشاكل و حالات 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

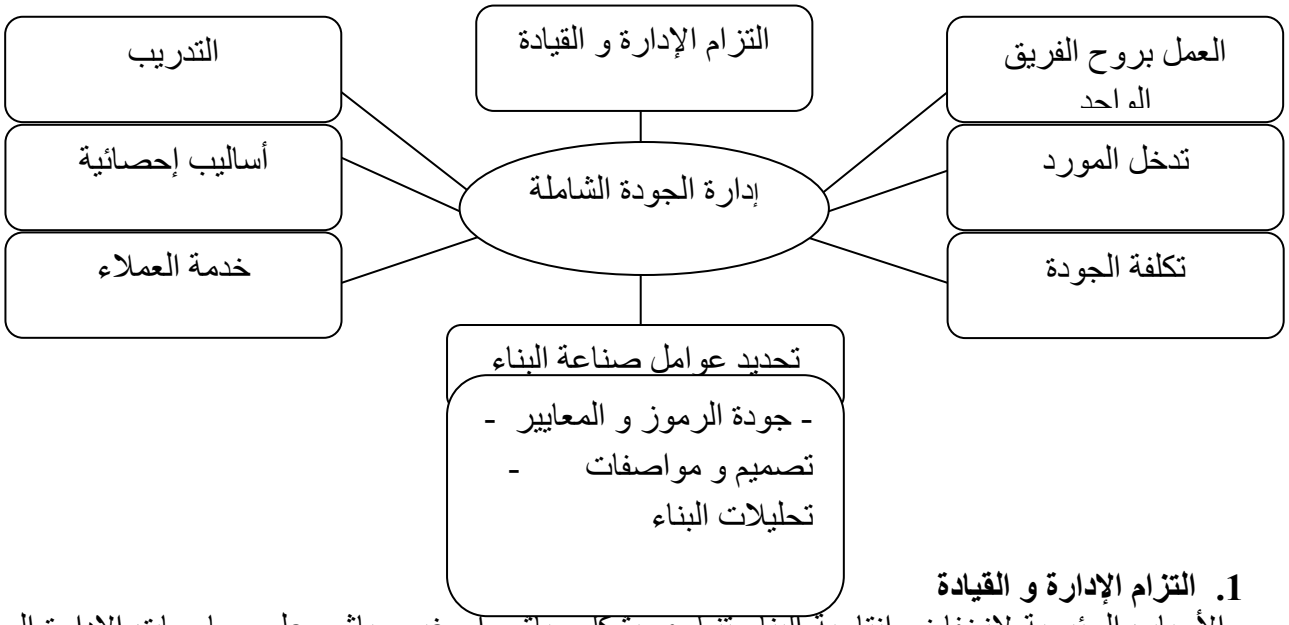
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الجودة الشاملة و أُسس ضبطها في المؤسسة الاقتصادية (تخصص إنتاج المباني و المنشآت).

I. العوامل المؤثرة على الجودة الشاملة في البناء

يبدأ تحديد متطلبات المشروع للجودة منذ البداية، فمن الضروري وجود توازن دقيق بين متطلبات صاحب المشروع و التكاليف، الجدول الزمني، خصائص التشغيل المطلوبة، مواد البناء، و ما إلى ذلك، و حاجة مختصي التصميم إلى وقت و ميزانية كافيين لتلبية تلك المتطلبات أثناء عملية التصميم، وتوازن هذه المتطلبات مقابل الاعتبارات الاقتصادية، و في بعض الحالات ضد فرصة الفشل. كما يلتزم مختصي التصميم بحماية الصحة و السلامة العامة في سياق المشروع المنجز. أما المكلف بعملية البناء يكون مسؤول عن وسائل و أساليب و تقنيات و إجراءات البناء و كذلك احتياطات و برامج السلامة أثناء عملية البناء.

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

الشكل (4) عناصر إدارة الجودة الشاملة في البناء[48]



1. التزام الإدارة و القيادة

الأسباب الرئيسية لانخفاض إنتاجية البناء تنطوي بشكل مباشر أو غير مباشر على ممارسات الإدارة السيئة لأن الجودة جزء من الإنتاجية، و يعتمد نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة أولا على الممارسات الإدارية، إذا فهي ثقافة و فلسفة يجب أن تتخلل المؤسسة كوسيلة للإدارة، و يمكن أن تزدهر و تصبح أولوية قصوى.

يجب أن يقترن التزام الإدارة العليا بفهم شامل لإدارة الجودة الشاملة، و في حالة دعم هذا الالتزام و التفاهم، يمكن للإدارة العليا أن تقود الشركة نحو تحقيق جودة أعلى في تعهداتها، بالإضافة إلى أن الصناعات تقوم بإعادة تقييم فعالية الإدارة عن طريق التحكم.

2. العمل بروح الفريق الواحد

تقوم فِرق الجودة بتزويد الشركات بالبيئة المنظمة اللازمة لتنفيذ و تطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بحيث يتم إجراء التدريب الجيد و تنفيذ 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 و البيئيين، الكهربائيين،البنائين أمر ضروري للتصميم.

3. تدخل المورد

عادة في صناعة البناء و التشييد، المقاولون، المقاولون من الباطن و البائعون جميعهم يحرضون على بعضهم البعض للمنافسة على أساس عقود منخفضة العرض، مع ذلك يجب على الشركات إنهاء ممارسة منح الأعمال على أساس السعر وحده، كما أن المشروعات الناجحة تستند إلى الجودة و تكاليف دورة الحياة و استجابة الموردين لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال علاقات الشراكة بحيث تشمل هذه العلاقات عدداً أقل من الموردين و تكون مبنية على الثقة المتبادلة.

4. تكلفة الجودة

يعتبر كل من كروسبي و جوران تكلفة الجودة بمثابة الأداة الأساسية لقياس الجودة. في منهجهم، يتم استخدامه لتتبع فعالية عملية إدارة الجودة الشاملة، و اختيار مشاريع تحسين الجودة، و تقديم مبررات التكلفة إلى المشككين، من خلال الجمع بين تكاليف المراجعة و الفحص و الاختبار المجمعة بسهولة.

في صناعة البناء و التشييد، يتم اختيار المقاولين علي أساس تنافسي، على الرغم من أن العطاء يعتبر المعيار الرئيسي للاختيار، خاصة أن أصحاب القطاع ينظرون أيضاً في سجل سلامة المقاولين، الدعم التقني، قدرات

[48] David Arditi و H. Murat Gunaydin، « Total Quality Management in the Construction Process »، معهد إلينوي للتكنولوجيا، قسم الهندسة المدنية و المعمارية، شيكاغو، المجلة الدولية لإدارة المشاريع، المجلد 15، العدد4، 1997، ص237.

المعدات و خصوصا السمعة المتعلقة بجودة العمل المنجز. من غير المرجح أن يتم منح العديد من المشروعات في السوق التنافسية الحالية للمقاولين ذوي السمعة الضعيفة الجودة، و هذا ما يدفع المقاولين للبحث عن التدابير لتحقيق جودة عمل عالية من أجل زيادة فرص الفوز بالعقود.

5. التدريب

بموجب الجودة الشاملة، تصبح الجودة مسؤولية الجميع و يجب أن تستهدف التدريب لكل مستوى من مساويات الشركة، يجب أن تكون هناك خطط التدريب مخصصة للإدارة، المهندسين، الفنيين، موظفي المكاتب و دعم العمل الميداني. بحيث يشمل الجهد التدريبي التعليم في أساسيات إدارة الجودة الشاملة، تحليل السبب و النتيجة، حل مشكلة الفريق، التواصل و التفاعل بين الأشخاص، الطرق الإحصائية الأولية و تكلفة قياس الجودة. يُعدُ تدريب المتابعة ضروريا و يُشكلْ جزءاً من الخطة التدريبية العامة و متطلبات العمل لكل فرد.

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

6. أساليب إحصائية

توفر الطرق الإحصائية أدوات لحل المشكلات لعملية إدارة الجودة الشاملة، و هي تُوفر للفِرقْ الأدوات اللازمة لتحديد أسباب مشكلات الجودة، و التواصل بلغة دقيقة يمكن أن يفهمها جميع أعضاء الفريق، للتحقق من القياسات و تكرارها و استنساخها بناءاً على البيانات، لتحديد الماضي و الحاضر و إلى حد أقل، الوضع المستقبلي لعملية العمل، و اتخاذ القرارات بشأن الحقائق التي تستند إلى البيانات بدلاً من آراء و توجيهات الأفراد أو المجموعات. تتضمن الطرق الإحصائية الأكثر شيوعاً في عملية إدارة الجودة الشاملة الرسومات البيانية، مخططات السبب و النتيجة، أوراق التحقيق، مخططات باريتو، مخططات التحكم و المخططات المبعثرة.

7. خدمة العملاء

قد يكون العملاء إما داخلياً أو خارجيا، تُعدُ تلبية احتياجات هؤلاء العملاء جزءاً أساسيا من عملية تزويد العميل الخارجي النهائي بمنتج عالي الجودة. إن كل من المورد و المنفذ و العميل لهم دور ثلاثي، بحيث المصمم هو عميل المالك لأنه يتلقى متطلبات المشروع من المالك من أجل توفير تصميم عملي. يقوم المصمم بتوفير المخططات و المواصفات للمُنشئ، و في هذه الحالة يكون المُنشئ هو عميل المصمم لأنه يستخدم خطط المصمم و مواصفاته، ثم تجري عملية الإنشاء، و يقوم أخيرا بتزويد المبني المتنافس بالمالك الذي هو الآن عميل المُنشئ. تتأثر الجودة في كل مرحلة بالجودة في المراحل السابقة لذلك تُعدُ خدمة العملاء في كل مرحلة مهمة من أجل الجودة الشاملة للعملية.

8. تحديد عوامل صناعة البناء

إن تطور الجودة في صناعة البناء و التشييد تتوازى مع تطور صناعة التصنيع، فإن العديد من الخصائص المتباينة تميز هذين المجالين، يجب مراعاة الاختلافات التالية عند تطبيق برنامج الجودة على الإنشاءات:

- تقريبا جميع مشاريع البناء هي فريدة من نوعها، فهي منتجات أحادية الترتيب، وحيدة الإنتاج.
- على عكس الصناعات الأخرى، التي عادة ما يكون لها موقع ثابت مع شروط مماثلة للإنتاج، يعرض كل موقع لإنتاج الإنشاءات ظروفا مختلفة دائماً.
- دورة حياة مشروع البناء أطول بكثير من دورة حياة معظم المنتجات المصنعة.

- لا يوجد معيار واضح و موحد في تقييم جودة البناء الشاملة كما هو الحال في المواد و المواد المصنعة، و بالتالي تقييم مشاريع البناء عادة يكون ذاتي.
- نظرا لأن مشاريع البناء هي مشروع تصميم أحادي الطلب، فإن المالك عادةً ما يُؤثر بشكل مباشر على الإنتاج.

II. ضبط الجودة في صناعة البناء:

إذا كنا عرَّفنا كلمة الجودة أن يكون المنتج مناسب لاستعماله في الغرض المخصص له بدرجة تُرْضي المستهلك، أما الضبط يتطلب وجود متطلبات و متابعة لتحقيق هذه المتطلبات و التدخل لمحاولة إصلاح أي انحراف ينحرف بالجودة عن مستواها القياسي، و عليه يُمكنْ أن نُعرفْ ضبط الجودة بأنه جميع الأنشطة و الجهود المبذولة من طرف جميع العاملين بالمؤسسة و التي تتضافر لتحقيق المستويات القياسية المنشودة للجودة.[49]

أُسُسْ ضبط الجودة:

إن الغرض الأساسي لنظام ضبط الجودة هو ضمان الجودة بأقل تكاليف ممكنة، و لا يمكن الوصول لهذا الهدف بدون المنع و الإقْلالْ إلى أقصى حد ممكن من حدوث الإنتاج المعيب، و من هذا المنطلق سوف نتطرق إلى أُسس ضبط الجودة، و التي تتمثل في خمس أُسس ذات أهمية قصوى في منع عيوب الإنتاج و هي:[50]

1. **تحديد مستويات الجودة المطلوبة (تصميم المنتج):**
أي وضع المواصفات التي تخص المنتج (نوعا و قيمة) و التي تتفق مع التصميم الذي وُضِعَ له، و في هذه الحالة يجب أولا تحديد نوع الخواص الموجودة بالمنتج، كما يجب تحديد أهم الخواص التي تتأثر جودة المنتج بها بدرجة كبيرة.
2. **قياس خصائص الجودة للمنتج:**
يحتاج هذا الأمر إلى أخذ عينات بانتظام من خط الإنتاج بحيث تلعب طريقة سحب العينات دورا هاما في القيام بالقياسات المطلوبة.
3. **مقارنة القياسات الفعلية بمثيلتها المحددة بالمواصفات:**
عن طريق أساليب مختلفة لضبط الجودة الإحصائي.
4. **تقييم و تحليل الاختلافات بين المواصفات و النتائج الفعلية:**
لمعرفة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات في نتائج القياسات (أي حُدوثْ عدم المطابقة للمواصفات).
5. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية لعدم المطابقة الحادثة:**
و ذلك عن طريق إتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح عدم المطابقة للمواصفات ثم معالجة الأسباب الجذرية لمنع حُدُوثْ عدم المطابقة مرة أخرى على المدى البعيد.

خلاصة الفصل الأول

من خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُعدُ نظاما تسييرياً و ذلك بِدءاً بتسليط الضوء على التطور التاريخي للجودة على أنها مجموعة خصائص و مواصفات المنتج أو الخدمة التي تلبي رغبات العملاء و بالتالي كسب رضاهم و ولائهم للمؤسسة، و يرجع هذا التطور لأسباب عديدة كالتطور في وسائل الإنتاج و ظهور المصانع الكبيرة، و كذلك دور الأفكار التي ساهم بها العديد من المفكرين في ميدان الجودة، و

[49] https://www.ibtesamah.com/showthread-t_359846.html (le 30/04/2019 à 23h 20m).
[50] http://t3lem.mam9.com/t28-topic (le 01/05/2019 à 00h 45m).

من أبرزهم ديمنغ، كروسبي، جوران و اشيكاوا، بالإضافة إلى التغيرات و التطورات التي شاهدتها بيئة الأعمال.

بتحقيق نُظُمْ إدارة الجودة الشاملة يمكن للمؤسسة أن تؤهل نفسها للحصول على شهادة المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9001 التي تعتبر ورقة رابحة للتنافس محليا، و تأشيرة دخول و اختراق الأسواق الدولية، بالإضافة إلى التطرق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، خاصة تلك المتعلقة بإنتاج المباني و المنشآت و تسويقها.

الفصل الثانـي

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرض أهم الدراسات ذات الصلة بموضوعنا، بحيث تم الوقوف فيها على أهم الأهداف، الأساليب، الإجراءات، النتائج و التوصيات المستخلصة، كما قمنا بتقسيمها إلى دراسات عربية و دراسات أجنبية، و من ثم المقارنة بين هذه الدراسات ودراستنا و الوقوف عند القيمة المضافة لدراستنا، وكان ذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: الدراسات العربية.

المطلب الأول: دراسات خاصة بالدول الإفريقية.

الدراسة الأولى: أطروحة دكتوراه، للمترشح خالد شريف بعنوان « Total Quality Management and Construction Project Management in Libya »، جامعة بليماوث، بريطانيا، (2010).[51]

أهداف الدراسة: تهدف هذه الأطروحة إلى استكشاف تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الحواجز التي يجب التغلب عليها بسبب الاختلافات بين الثقافات الاجتماعية، و التي أصبحت موضوع نقاش مكثف في أعقاب عولمة الاقتصاد العالمي، استكشاف التناقض بين الحواجز الثقافية بين المجتمعات المحلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ضد الحواجز الثقافية التنظيمية المقبولة و التي تم توثيقها بشكل جيد في الأدب الراسخ حول هذا الموضوع، استكشاف العوائق الموجودة التي عملت على إعاقة اعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة باستخدام مسح معمق لشركتي بناء ليبيتين (أ & ب).

الإشكالية: تحديد الحواجز الحرجة التي تم تقييمها فيما يتعلق بالبيانات المنشورة الأخرى حول الحواجز بين المجتمعات و بين المنظمات، و ذلك لتحديد هوية عدد من الحواجز الفريدة لدراسة الحالة الليبية.

منهجية الدراسة: تم إجراء دراسة حالة للتحليل في قطاع البناء الليبي، حيث يتم الإبلاغ عن إدارة الجودة الشاملة بشكل متزايد على أنها تتبناها شركات حريصة على حل مشكلات الجودة في صناعتها. تم استخدام كل من التقنيات النوعية و الكمية للحصول على البيانات الأولية و الثانوية للبحث، و تم أيضاً استخدام إطار نموذج الجودة الشاملة بنجاح في دراسة حالة للتقييم الذاتي للشركتين (أ & ب) في ليبيا.

نتائج الدراسة: يتم تقديم نتائج هذا البحث كإطار عمل مفاهيمي يمكن على أساسه اتخاذ إجراءات استباقية لتحسين تبني إدارة الجودة الشاملة و التي قد تكون بمثابة دليل للبحوث المقبلة، كما أشارت النتائج الإجمالية إلى أن شركات دراسة الحالة كانت في المراحل الأولى من مبادرات إدارة الجودة الشاملة و أن هناك مجالات كبيرة للتحسين و للتغلب على الحواجز.

الدراسة الثانية: أطروحة ماجستير، للمترشح ياسر خاطر آدم أحمد بعنوان " تأثير تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة في إدارة مشروعات التشييد بالسودان"، جامعة السودان (2011). [52]

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الأطروحة هو إظهار أن قطاع التشييد بالسودان يواجه الكثير من التحديات بغاية التطوير و التحسين من أجل المكانة المتميزة التي يحتلها القطاع من الأهمية، لقد حاول الباحث كما المهتمين و المختصين في هذا المجال إدخال جوانب حديثة للتحسين بهذا القطاع فلم يجد أفضل من طريق الجودة و إدارة الجودة الشاملة، و أيضا لتوضيح استخدام تقنيات و وسائل و أساليب إدارة الجودة الشاملة و كيفية استخدامها في هذا القطاع.

الإشكالية: افترض الباحث أن قطاع التشييد بالسودان يعاني من عدة مشاكل و لا يهتم كثيرا بالجودة و هذا ما تم البحث بشأنه و التأكد من صحته، ثم تم ذِكرْ مراحل التشييد المختلفة، و استخدم في كل مرحلة أداة أو وسيلة من

[51] خالد شريف، « Total Quality Management and Construction Project Management in Libya »، أطروحة دكتوراه، جامعة بليماوث، بريطانيا، كلية الهندسة و التكنولوجيا، 2010.

[52] ياسر خاطر آدم أحمد، " تأثير تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة في إدارة مشروعات التشييد بالسودان " أطروحة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، مركز الدراسات الهندسية و التقنية (ستس)، 2011.

وسائل إدارة الجودة الشاملة للتحسين، فمثلا لمرحلة اتخاذ القرار استخدم فرق العمل و العصف الذهبي، و مرحلة التصميم استخدم فرق العمل و حلقات الجودة، و لا يجاد أسباب تدهور قطاع التشييد.

منهجية الدراسة: في البدء استعرض الباحث تجارب العديد من دول العالم في استخدام تقنيات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التشييد مثل استراليا، بريطانيا، بوتسوانا، أمريكا و جنوب إفريقيا. ثم تحدث عن الجودة و تاريخها و تطورها و أشار إلى بعض رواد الجودة مثل وليام ديمنج، كروسبي و اشيكاوا، و تحدث عن الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و المنظمة العالمية للتقييس.

استخدم مخطط السبب و التأثير و نظرية باريتو، و في مرحلة التنفيذ استخدم فرق العمل و تغيير الثقافة و وسائل الرقابة على العملية الإنتاجية بواسطة التحليل الإحصائي، و تم توضيح الفرق بين التصميم عن طريق إدارة الجودة الشاملة و التصميم عن طريق الطُرُقْ التقليدية.

نتائج الدراسة: بين البحث أهمية الخدمة ما بعد التسليم و التشغيل كالصيانة و أن الجودة تقلل من تكلفة الصيانة و ما يسمى بخدمات ما بعد البيع و الاستلام، كما لم يَفُتهُ التحدث عن المعوقات و التحديات التي تقف أمام التطبيق كيفية التطبيق.

الدراسة الثالثة: أطروحة ماجستير، للمترشح قاضي فريد بعنوان « Construction d'un référentiel technique et management pour une démarche qualité dans les projects de bâtiments ». جامعة تلمسان، 2014. [53]

أهداف الدراسة: المساءلة الأكثر دقة لجميع الجهات الفاعلة المعنية، و تقييم الإجراءات المتخذة و الاستماع الجيد للعملاء، و العمل على تنفيذ نهج التغيير (كيف نفعل؟) في العديد من الشركات، مع العلم أن مقاومة التغيير مهمة، مما سيجعل بالتأكيد من الممكن تقييم و تحسين هذا المرجع.

الإشكالية: الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة حول تسيير الجودة في مشاريع البناء من خلال إنشاء وكالات ضمان الجودة في البناء.

منهجية الدراسة: اقترح الباحث مرجعية على أساس معيار الإيزو 9001، عرّف فيها تسيير المخاطر، بعد ذلك ركّز على مرحلة البناء مع تطوير مؤشرين للمراقبة مقتطفين من طريقة القيمة المكتسبة.

نتائج الدراسة: الإثْيَانْ بقيمة إضافية من حيث الاتصال و تطور مختلف العمليات في المؤسسة، مما سيؤدي إلى التحسن المستمر لنتائجها و أدائها و ذلك من خلال حوصلة الخبرات المكتسبة، بالإضافة إلى إنشاء لوحة المعلومات، و أخيرا اقتراح سجلات للجودة لأجل معرفة حالة العمليات و درجة تطبيق الأهداف عن طريق قياس الفجوات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الدراسة الرابعة: أطروحة ماجستير، للمترشح تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات الإنشائية بالسودان بعنوان " تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات الإنشائية بالسودان " جامعة السودان، (2014). [54]

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفاهيم الجودة و مراحل تطورها و صولا إلى الجودة الشاملة و ذلك من خلال المصادر باللغة العربية و الأجنبية في البحث، التعرف على مواصفة الإيزو و علاقتها بإدارة

[53] قاضي فريد، « Construction d'un référentiel technique et management pour une démarche qualité dans les projets de bâtiments»، أطروحة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية التكنولوجيا، 2014.

[54] علي عبد الحميد أحمد عثمان، "تطبيق نظم إدارة الجودة في شركات المقاولات الإنشائية بالسودان"، أطروحة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، مركز الدراسات الهندسية و التقنية، 2014.

الجودة الشاملة و طرق الحصول عليها من قبل شركات المقاولات و الوقوف على واقع تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في شركات المقاولات و تشخيص نقاط القوة و الضعف في التطبيق.

الإشكالية: تكمن مشكلة البحث في عدم تطبيق نُظمْ إدارة الجودة الشاملة في الشركات السودانية، حيث اعتمد الباحث على إشكالية ضعف قيام شركات المقاولات في الخرطوم في تطبيق بنود مواصفة الإيزو و مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل للحصول على منشآت ذات مواصفات عالمية.

منهجية الدراسة: يتكون البحث من الجانب النظري والجانب العملي، الجانب النظري يتكون من خمسة أبواب :
(الفصل الأول): ويشمل المقدمة، أهداف البحث، منهجية البحث، الدراسات السابقة.
(الفصل الثاني): يتضمن مفاهيم وتطور مراحل الجودة
(الفصل الثالث): ويشمل مفاهيم ضبط وضمان الجودة
(الفصل الرابع): يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها و علمائها
(الفصل الخامس): ويشمل الإيزو وتطبيقات إدارة الجودة
أما الجانب العملي يتكون من: (الفصل السادس): الذي يشمل محاور استمارات الاستبيان وتحليل النتائج
(الفصل السابع): الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.

نتائج الدراسة: كانت نتائج الاستبيان للشركات تُوضح ضعف في مرحلة التصميم، حيث أن 43,1 % من الشركات كانت لا تقوم بتطبيق هذه المرحلة بصورة جيدة، إضافةً إلى ضعف مرحلة التخطيط حيث أن 41,1 %من الشركات لا تطبق بنود مواصفة هذه المرحلة، كما هناك خلل في تطبيق المواصفة في مرحلة تحليل البيانات حيث كانت نسبة الشركات 56,2 %، بالإضافة إلى وجود خلل و نقص في تطبيق المواصفة في مرحلة السلامة بحيث يظهر عدم اهتمام واضح من خلال نسبة 70,1 %.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلي العديد من التوصيات التي كانت على النحو التالي:

- التأكيد على تنفيذ المراحل الأساسية لمشروع التشييد بشكل سليم.
- الاهتمام و التدقيق بدراسة المشاريع سواءاً الأولية أو التفصيلية.
- الاهتمام بمرحلة التصميم و التركيز عليها باعتبار أنها بداية المشروع.
- التركيز في مرحلة التخطيط باعتباره خارطة الطريق للمشروع.
- الاعتماد على تحليل البيانات باعتبارها وسيلة من الوسائل المهمة في معرفة سير العمل في المشروع.
- السيطرة على العمليات في مشاريع التشييد.
- ضرورة تطبيق رقابة و قياس من قِبل الجهات المشرفة أثناء المشروع.
- ضرورة التقيد الكامل بالشروط و المواصفات الفنية للمشروع.
- ضرورة الاهتمام و التركيز على إجراءات السلامة في الموقع و سلامة العاملين في الموقع.
- تقوم الشركات بإعداد إطارات تتخصص لمتابعة و تطبيق مواصفات إدارة الجودة الشاملة في الشركات بعد إدخالهم في دورات تدريبية متخصصة بالجودة.
- توعية العاملين في تطبيق برنامج الجودة كل حسب تخصصه و ذلك للنهوض بواقع الحال في الشركات نحو جودة أفضل و تقليل تكاليف العمل و الإصلاح للعيوب إن ظهرت.
- التركيز في محاور تطبيق إدارة الجودة و خصوصا في محور التصميم، التخطيط، تحليل البيانات، السيطرة على العمليات و السلامة.

الدراسة الخامسة: مقال للباحثة سالمة كتلان بن ملوكه بعنوان « Management des projets et management de la qualité totale: approches complémentaires ou confondues » ، جامعة تونس، 2009.[55]

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى إعادة النظر في مبادئ التعبير بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة المشاريع، بعد أن تم توضيح أهمية دمج صِيَغْ المشروع و الجودة بدقة في تنظيم الشركات، كما شرحت الباحثة

[55] سالمة كتلان بن ملوكه، « Management des projets et management de la qualité totale: approches complémentaires ou confondues »، جامعة تونس، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2009. (ESSACHESS _n°3_2009.doc) http://www.essachess.com/index.php/jcs/article/viewFile/65/35

كيف تكون القدرة على إنشاء المشاريع، اختيارها و قيادتها من منظور " التمكين الإداري " و منظور " الجودة الشاملة ".

الإشكالية: الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة هي إظهار أن إدارة الجودة و إدارة المشاريع موضوعات موحدة للإدارة الإستراتيجية المعاصرة.

منهجية الدراسة: تم اعتماد منطق المشروع و هو طريقة جديدة لتنظيم الإنتاج من أجل التعامل مع تعقيد البيئة و تقليل دورات حياة المنتج و مرونة العمل بالإضافة إلى التكيف مع ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و إعادة هيكلة الشركات.

نتائج الدراسة: بينت أن إدارة الجودة الشاملة، أكثر تطبيقاً على العمليات و تتأثر بشكل كبير بالنهج الكمي، بحيث تبدو مكملة و متوافقة مع إدارة المشروع، و أن كلا الاتجاهين يؤكد على أهمية رضا العملاء، العمل الجماعي، دور القيادة و التحسين المستمر للعمليات و المنتجات.

المطلب الثاني: دراسات خاصة بالدول الأسيوية.

الدراسة الأولى: مقال للمترشح قصي صالح بعنوان "إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية "جامعة دمشق، 2006.[56]

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة واقع إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية، مع محاولة تقييم هذا الواقع في ضوء الاتجاهات العالمية و الأسس العلمية لإدارة الجودة الشاملة في صناعة التشييد بغية للوصول إلى مقترحات و توصيات تهدف إلى الإرتقاء بهذه الصناعة إلى مستوى أفضل و إلى تطوير واقع إدارة الجودة في قطاع البناء و التشييد و تحسينه في سورية.

الإشكالية: دراسة واقع إدارة الجودة في صناعة التشييد السورية من خلال التعريف بمفهوم الجودة و تطبيقاتها في مشروعات الهندسة المدنية.

منهجية الدراسة: تم القيام بإعداد مسح للنُظُم و المواصفات الخاصة بصناعة التشييد في سورية، و من خلال إجراء استبيان شارك فيه (77) شخصاً من العاملين في صناعة التشييد السورية.

نتائج الدراسة: اتضح من البحث أن إدارة الجودة في هذا النوع من المشاريع في هذا البلد تعاني من بعض أوجه الخلل و القصور، فتم الخلوص إلى تقديم حلول و مقترحات من شأنها الإسهام في تجنب بعض مشاكل إدارة الجودة في هذه الصناعة والعمل على تحسينها.

الدراسة الثانية: مقال للباحث زياد سليمان محمد خالد بعنوان " تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية "، جامعة تكريت العراق، (2005).[57]

أهداف الدراسة: في ضوء تجدد نشاط قطاع التشييد العراقي تظهر الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالجودة بوصفها موقفا حضاريا و ضرورة اقتصادية في الوقت نفسه، و ذلك في إطار نظرة شمولية تأخذ بالاعتبار العوامل المحلية و معطيات التطور العالمي و المستجدات الاقتصادية التي تسود عالم اليوم. و من أجل المساهمة في تعجيل عملية النهوض بمستوى الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية يأتي هذا البحث الذي يهدف إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تحسين الجودة في مشاريع شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع الإنشائية فيها بوصفهم أصحاب الدور الميداني في عملية التنفيذ الفعلي.

الإشكالية: تحديد العوامل المؤثرة في جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية من وجهة نظر إدارة المشاريع.

منهجية الدراسة: تم إجراء البحث باستخدام تقنيات المجموعة الاسمية و الاستبيان و تحليل باريتو لآراء مائة مهندس من وزارة الإعمار و الإسكان بوصفها أحد أهم الجهات الفاعلة في قطاع التشييد العراقي، و ذلك للتوصل إلى العوامل التي تحظى بإجماع الرأي مع تحديد أهمية كل منها.

نتائج الدراسة: تبين أن الأجور و الحوافز المرتبطة بالجودة و صلاحيات مديري المشاريع هي في مقدمة العوامل المؤثرة في تحسين الجودة، ثم جرى تصنيف العوامل إلى خمس فئات حسب جذورها المشتركة و ذلك

---

[56] قصي صالح، "إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية"، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 22، العدد 1، 2006.

[57] زياد سليمان محمد خالد، "تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية - من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الإعمار و الإسكان"، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الهندسية، المجلد 12، العدد4، 2005.

لتحديد المصادر المشتركة للحلل الذي يستوجب المعالجة، فتبين أن القناعة و الوعي النوعي و كذلك الإجراءات و التعليمات تأتي في مقدمة هذه المصادر و هذا يتوافق و جوهر الفلسفة الحديثة للإدارة الشاملة للجودة.

الدراسة الثالثة: أطروحة ماجستير، للمترشحة علا كرمان بعنوان " تطوير نظام ضمان الجودة في إدارة الشركات الإنشائية و دراسة حالة شركة كريّم للإنشاءات المعدني "، جامعة حلب سوريا، (2011).[58]

أهداف الدراسة: تهدف هذه الأطروحة إلى تعريف الشركات الإنشائية بمفهوم ضمان الجودة في البناء و الإشارة إلى أمثلة عالمية، و تقديم منهجية متطورة لإدارة الشركات الإنشائية المحلية بهدف ضمان الجودة من خلال نظام مقترح في شركة للإنشاءات المعدنية ضمن النظام العالمي لإدارة الجودة الإيزو 2008:9001 و ذلك كخطوة أولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإنشاء.

الإشكالية: لوضع نظام لضمان الجودة مناسب لأي شركة هي معرفة البنود الأساسية التي تأثر على الجودة في هذه الشركة، و نظراً لطبيعة قطاع الإنشاء الذي يتميز بالتنوع الكبير في المشاريع فالطريقة المثلى هي اقتراح نظام يضمن الجودة في كل مرحلة من مراحل المشروع و ضمن إطار هيكل تنظيمي يؤمن تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و التحسين المتواصل للنظام المقترح.

منهجية الدراسة: تم اقتراح نظام لضمان الجودة في الشركة (حالة دراسية: كريم للإنشاءات المعدنية)، اقتراح خطوات للتحسين المتواصل للنظام و ذلك على المستويين:

- مستوى كل مرحلة من مراحل المشروع.
- مستوى الإنجاز الكلي قبل تطبيق النظام و بعده.

ثم تقييم فعالية النظام المقترح و أخيرا مناقشة و توصيات.

نتائج الدراسة:

- توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك العديد من العوائق التي تحول دون تطبيق نظم ضمان الجودة في قطاع الإنشاء من أهمها:
  - غياب الوعي بثقافة الجودة في قطاع البناء.
  - الهيكلية التنظيمية في الشركات.
  - ضغط العمل و عبء المسؤوليات الكثيرة خلال عمليات الإنشاء و التي تمنع الإنجاز الدقيق للجودة.
  - إعطاء الأولوية الأساسية للكلفة و الزمن.
  - التنوع في العمليات الإنشائية.
- يوجد مبادرات لتحقيق الجودة في الشركات الإنشائية و لكن يجب أن تُتوّج بمنهجية منظمة تضمن التحقيق الفعّال للجودة.
- تجريبية تتراوح بين ثلاثة و ستة أشهر يتم خلالها تطبيق منهجية التحسين المتواصل حتى يتم التوصل لنظام مناسب لضمان الجودة في الشركة.

الإدارة و الجودة مفهومان لا ينفصلان فوجود هيكلية تنظيمية للشركة تحدد بشكل واضح المسؤوليات و المهام وطرق التواصل الفعال يضمن تحقيق الجودة.

- سياسة الجودة المعلنة في الشركة تؤمن إطار عمل لتحقيق أهداف الجودة في الشركة الملائمة للخطط الإستراتيجية و الموارد المتاحة في الشركة.
- منهجية وضع نظام ضمان الجودة في الشركات الإنشائية تتلخص بمعرفة المشاكل و المتطلبات و تحديد الإجراءات لسد الفجوة بين المشاكل و المتطلبات بحيث هذه الإجراءات تكون وفق مستويين:

[58] علا كرمان، "تطوير نظام ضمان الجودة في إدارة الشركات الإنشائية"، مرجع سبق ذكره.

- إجراءات النظام و هي تفسير للعمليات الإدارية.
- إجراءات تقنية و هي مقاييس للعمليات الإنشائية.

و أخيرا خلُصتْ هذه الدراسة إلى تقديم منهجية متطورة لضمان الجودة في شركة الإنشاءات المعدنية ضمن النظام العالمي لإدارة الجودة الإيزو 9001: 2008 و ذلك كخطوة أولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإنشاء، مع ذكر أنها شملت قسم واحد للشركة و التطبيق كان لمرحلة التصميم و التدقيق فقط.

الدراسة الرابعة: مقال للباحثين محمد نور الطاهر و رحمه الحاج بعنوان " تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء و التشييد في المملكة العربية السعودية " جامعة بغداد، 2015.[59]

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في رسم استراتيجيات في شركات البناء و التشييد، و العمل على بناء استراتيجيات أداء خدمات البناء و التشييد بجودة و مهنية عالية، لإكساب شركات البناء و التشييد السعودية القدرة و المزايا التنافسية في سوق البناء و التشييد.

الإشكالية: الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة هي ما مدى تطبيق مفهوم و أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء و التشييد في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة: تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر و التركيز على العمليات، على عينة من الشركات بمنطقة الرياض.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى توفر الأبعاد المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء و التشييد في المملكة العربية السعودية، و إن تطبيق هذه الأبعاد يتم بمستوى عالي، بينت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغيري الوظيفة و مستوى 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 تبعا لمتغيرات العمر، سنوات الخبرة، سنوات الخدمة بالمؤسسة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التزام الإدارة العليا تبعا للمتغيرات الثلاثة.

الدراسة الخامسة: مقال للباحثة رنا أحمد ميا، بعنوان " تقييم الجودة في مشاريع الأبنية في سوريا و تحديد عوامل انحرافه "، جامعة تشرين، (2017).[60]

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقييم الجودة في مشاريع التشييد في سوريا من جهة نظر الزبائن و من مراقبة واقع تنفيذ المشاريع و تحديد نسبتها مقارنتا بالأساليب و المقاييس العالمية المعتمدة لذلك و من ثم تحديد الأسباب و العوامل المؤثرة على جودة تنفيذ المشاريع.

الإشكالية: تمثلت الإشكالية في تحديد المشكلات و الانحرافات المتعلقة بالجودة و تحديد و تحليل الأسباب المؤدية لحدوث هذه المشكلات و التي صُنِفتْ إلى ثلاث عوامل و هي القوانين و الأنظمة و الالتزام بها و عوامل فنية و عوامل إدارية و هي 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 و تقييم الجودة و تحديد المشاكل المتعلقة بها في عينة من مشاريع التشييد المنفذة عام 2015، و تم أيضا قياس نسبة المطابقة لمتطلبات الجودة باستخدام قوائم التحقق وفق معايير برنامج إدارة الجودة.

نتائج الدراسة: خَلُصَت الدراسة إلى ضرورة العمل من قبل الجهات المعنية على إعادة صياغة القوانين المتعلقة بالأعمال الهندسية و تطويرها مع تحديد النُظُمْ و الإجراءات لتحسين العوامل الفنية و الإدارية في المشاريع.

---

[59] محمد نور الطاهر، رحمه الحاج "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء و التشييد في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض"، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015.

[60] رنا أحمد ميا، "تقييم الجودة في مشاريع الأبنية في سوريا و تحديد عوامل انحرافه"، جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد 39، العدد 1، 2017.

كما أن الاستبيان توصل إلى نسبة رضا الزبون الإجمالية 59,63 % و هي تحتاج لتحسين، أما قياس نسبة المطابقة لمتطلبات الجودة توصلت إلى نسبة 88,79 % و هي تشير إلى وجود مشكلة حقيقية وفق المعايير العالمية لذلك.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية.

المطلب الأول: دراسات خاصة بالدول الأوروبية و أمريكا.

الدراسة الأولى: مقال للباحث Henry Eric بعنوان « Construction et gestion de la qualité: une normalisation singulière »، جامعة Pierre Mendès France، (1996).[61]

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى إظهار أن التجربة الأصلية لتوحيد وإصدار الشهادات لشركات البناء (QUALIBAT) مقترنة بالأفكار و الاختبارات المنهجية (المواثيق - الجودة) المنفذة داخل نوادي البناء و الجودة المهنية منذ عام 1990، و التي تلتزم بتطوير إدارة الجودة "الإنتاج حسب العمل الفردي" و اكتشافه، و هو ما وراء تفردهم، بحيث يحمل المتخصصون في البناء مقترحات مبتكرة لتوحيد جميع الأنشطة الاقتصادية. و بهذا المعنى يمكن أن يؤدي الانعكاس الشامل الذي بدأ في عام 1994 داخل فرع الإنشاءات التابع للحركة الفرنسية للجودة (MFQ) إلى تقديم مقترحات الإيزو، و التي وافقت عليها لجنة إدارة الجودة في AFNOR بهدف مراجعة جديدة و قادمة لمعايير الإيزو 9000.

الإشكالية: تكمن هذه الإشكالية في إلقاء الضوء على الصناعة و التأكيد على خصوصية البناء مقارنة بالأنشطة الصناعية الأخرى، و تقييم هذا التفرد بما في ذلك مراقبة المخاطر و إدارة الجودة.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الغامض لمالك المشروع – المورد الرئيسي للمستخدمين و العميل الرئيسي للمحترفين - من خلال التدخل التنظيمي أو التدخل المخل بالنظام للمسئولين المنتخبين و السلطة السياسية في البناء، و تبين أن الركود المستمر منذ أربع سنوات أدى إلى منافسة قوية بين المتعاملين الاقتصاديين في صناعة البناء، مما أدى بدوره إلى انخفاض الأسعار و في الوقت نفسه دعم تنظيم السوق على حساب التنظيم الصناعي، كما أنه لا تزال صناعة البناء و التشييد في الانخفاض التدريجي منذ 15 سنة، و أنه أكبر صاحب عمل في البلاد، و سيكون من الصعب أيضا على البناء الابتعاد عن اتجاه التطبيع في إدارة الجودة الذي بدأ في عام 1987، و لكن للوهلة الأولى، تميزت العلاقات الإنتاجية القائمة على المهن و مواقع البناء و الهندسة المعمارية.

الدراسة الثانية: مقال للباحث David Arditi و للمترشح H. Murat Gunaydin بعنوان « Total Quality Management in the Construction Process »، معهد إلينوي شيكاغو، 1997. [62]

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى إيضاح أن هناك إمكانات كبيرة لتحسين الجودة في عملية البناء، بحيث أشار الباحثان إلى الأدبيات و الاستطلاعات التي أُجريتْ في الولايات المتحدة الأمريكية، و إلى التزام الإدارة العليا بالجودة و تحسينها المستمر هو أمر مهم للغاية.

---

[61] Henry Eric، « Construction et gestion de la qualité: une normalisation singulière »، جامعة Pierre Mendès France ، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 75، الثلاثي الأول 1996.

[62] David Arditi و H. Murat Gunaydin، « Total Quality Management in the Construction Process »، مصدر سبق ذكره.

الإشكالية: مناقشة مفاهيم إدارة الجودة و آثارها في صناعة البناء و التشييد.
منهجية الدراسة: تم استخدام نهج جمع البيانات، مطابقة المواصفات و تحليل المحتوى.
نتائج الدراسة: توصل الباحثان إلى أن المختصين في صناعة البناء يُدركون جيدا أهمية التدريب الجيد، و تشكيل اتفاقات الشراكة بين الأطراف المشاركة في عملية البناء خطوة مهمة لضمان الحصول على منتج ذي جودة عالية، كما بينا أن حلقة التغذية المرتدة سوف تعمل على ترقية معايير الجودة الأصلية المستخدمة في الصناعة البناء، و يُعدُ وضوح نطاق المشروع و متطلباته بالإضافة إلى البيانات و المواصفات شرطا أساسيا لجودة عالية للعملية.

الدراسة الثالثة: أطروحة ماجستير، للمترشحة Anne Laudin بعنوان « Impact of Quality Management in the Swedish Construction»، جامعة لوند، 2000.[63]

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الأطروحة هو استكشاف كيفية اعتماد مفهوم إدارة الجودة في عملية البناء و تأثيره، بحيث تمت دراسة العمل المرتبط بالجودة في العديد من الشركات و تم اختيار هذه الشركات من فئات مختلفة من أجل تغطية عملية البناء بأكملها كما تمت دراسة الشركات التي تمثل العملاء و الشركات المعمارية/الهندسية و كذلك 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 و يتم إشراك العديد من الجهات الفاعلة ذات الاهتمامات المختلفة. يأتي الطلب على ضمان الجودة في المقام الأول من السلطات المركزية و ينبغي تطبيق أنظمة الجودة في السلسلة الكاملة لجميع الجهات المشاركة في العملية.
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، و استخدام العوامل الرئيسية، و من 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 و كانت 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 و التعلم مهملة.

الدراسة الرابعة: مقال للباحِثِيْنْ David Joaquin Delgado-Hemandez and Elaine Aspinwall بعنوان « A Framework for building Quality into Construction Projects-part I »، جامعة برمنجهام، 2008.[64]

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى إيضاح أن الجميع عميل لصناعة الإنشاءات، و التأكيد على أن التحسينات في هذا القطاع تساعد في جودة الحياة، و بالتالي تحتاج شركات الإنشاءات إلى المشورة و الدعم العملي لإعلان و تنفيذ مبادرات التحسين المستمر للجودة.
الإشكالية: تتمثل إشكالية هذه الدراسة في البحث عن الجودة في صناعة الإنشاءات التي أصبحت مصدر قلق كبير اتضح من كمية الأدبيات المخصصة لهذا المجال.
منهجية الدراسة: تم اقتراح مجموعة من المتطلبات الإطارية، تم تصنيفها على أنها "متوقعة" و "جذابة" هناك ثلاثة مرتبطة بالأولى و سبعة بالأخيرة، تم عرض مفهوم الجودة من زوايا مختلفة: الشركة، المنتج و الخدمة، تم

[63] Anne Laudin « Impact of Quality Management in the Swedish Construction »، جامعة لوند، معهد لوند للتكنولوجيا، قسم إدارة الإنشاءات، 2000.

[64] David Joaquin Delgado - Hemandez و Elaine Aspinwall، « A Framework for building Quality into Construction Projects-part part I » ، جامعة برمنجهام، المملكة المتحدة، كلية الهندسة، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد19، العدد10، 2008.

تطوير الإطار ليُصبِحَ تمثيلا ثلاثيا و دليلا لتنفيذ أساليبه المصاغة حيث كانت عناصرها هي سياسة الجودة الخاصة بالشركة، جودة المنتج و الخدمة، و عملية التشييد وطُرُق الجودة التي من شأنها دعم أنشطة التحسين خلال تنفيذ مشاريع البناء.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى أن الأسواق عرفت تنافسية كبيرة في معظم القطاعات و في كل أنحاء العالم، بحيث أدركت الشركات أن المجال الرئيسي لضمان النجاح التجاري هو جودة المنتج. كما بينت عدة طرق للمساعدة في هذا الصدد تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة، و مع ذلك لحد الآن لم تحظى البحوث المتعلقة بمجال الإنشاءات باهتمام يذكر مقارنتاً مع التصنيع، فبعض المناهج التي تم اقتراحها للاستخدام في البناء لها قيود فيما يتعلق بتطبيقها و في محاولة لسد هذه الفجوة، تم تطوير إطار جديد للمساعدة في بناء الجودة في المشروعات، كما أنه لا يعالج فقط حدود الأساليب الحالية، و لكنه أيضا يتضمن طرق تحسين التصنيع المناسبة لمشاريع البناء، جودة المنتج، الخدمة، عملية البناء، الأفراد، ثقافتهم و أساليب تحسين الجودة، و قد وضعت أيضا مجموعة من المبادئ التوجيهية لتنفيذ هذا الأخير.

المطلب الثاني: دراسات خاصة بالدول شرق أسيوية.

الدراسة الأولي: أطروحة مشروع، بعنوان « Quality Control of Construction Projects »، للمترشح Ying Cao، جامعة سافونيا الصين، 2010.[65]

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الأطروحة هو اكتشاف قصور إدارة الجودة في مشاريع البناء التابعة لشركة الهندسة الكيماوية الثالثة للإنشاءات المحدودة (TCC)، لمساعدتهم على تعزيز نظام إدارة الجودة، و رفع المستوي العام لإدارة الجودة.

الإشكالية: تمثلت الإشكالية في كيفية تحسين جودة المنتج، العمل و الخدمة، بحيث يمكن للمؤسسة الفوز في منافسة السوق.

منهجية البحث: تم بحث و تطبيق كل من طريقة تطبيق الشركة و الأساليب التي تم التجاوب معها من الانترنت، فبالظروف الفعلية التي تم دمجها، و معايير الجودة الإيزو 9001: 2008 المستخدمة، تم إجراء تحليل منهجي و ملخص لإدارة الجودة للبناء في الشركة.

تم إجراء البحث في شركة مشروع Jiangxi التابعة لشركة TCC، و التي تقع في مقاطعة Jiangxi في الصين، خلال فترة تدريب مدتها 4 أشهر، تم التعرف على البيانات النظرية حول نظام إدارة الجودة للشركة، و كانت هناك حاجة إلى الخبرة العملية في موقع البناء.

نتائج الدراسة: من خلال الأطروحة، تم تعلم وظيفة و أهمية مراقبة الجودة، بالإضافة إلى ذلك تم تقديم بعض الاقتراحات لإدارة الجودة و التحكم في مشروع البناء و تمت الموافقة عليها من قِبل الشركة الرائدة في TCC، لتحسين إدارة الجودة لديهم.

الدراسة الثانية: مقال للباحِثَيْن Tan Chin-Keng و Abdul-Rahman Hamzah بعنوان « Study of Quality Management in Construction Projects »، جامعة ماليزيا، 2011.[66]

أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى دراسة ممارسات إدارة الجودة، و التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة ثم تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة و تحليل الأسباب المؤدية لحدوث هذه المشاكل في مشاريع البناء في سياق صناعة البناء الماليزية.

---

[65] Ying Cao، « Quality Control of Construction Projects »، أطروحة مشروع، جامعة سافونيا للعلوم التطبيقية بالصين، الأعمال و الهندسة، فاركاوس، 2010.

[66] Tan Chin-Keng وAbdul-Rahman Hamzah، « Study of Quality Management in Construction Projects »، الجامعة الإسلامية الدولية بماليزيا، كوالا لمبور، مجلة المؤسسات الصينية، المجلد 10، العدد 7، 2011.

الإشكالية: دراسة عن تنفيذ إدارة الجودة في مشاريع البناء البناء في سياق صناعة البناء الماليزية.
منهجية الدراسة: طبقا هذان الباحثان نهج المقاربة المنظمة مع 12 من ممارسي إدارة المشاريع مع جمع البيانات و موثوقيتها بالإضافة إلى قابلية تطبيق الأدوات الإحصائية.
نتائج الدراسة: توصلا إلى نتائج تشير إلى أن حالة إدارة الجودة في بناء المشاريع في ماليزيا تحتاج إلى تعزيز هذه المشاريع و تنفيذ معايير إدارة الجودة حسب الحاجة و الاهتمام بمزيد من البحوث، كما خلُصتْ إلى تقديم لمحة عامة عن حالة إدارة مشاريع البناء النوعية في ماليزيا.

الدراسة الثالثة: مقال للمُترَشِحينْ Ricardo Antunes و Vicente Gonzalez بعنوان « A Production Model for Construction: A Theoretical Framework »، جامعة أكلاندا نيوزيلندا، 2015. [67]
أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى إيضاح أن صناعة البناء و التشييد تواجه تحديات، مثل زيادة تعقيد المشروع و متطلبات النطاق، و لكن لمواعيد النهائية أقصر، بالإضافة إلى أنها تتطلب حالة عدم اليقين الاقتصادي و ارتفاع المنافسة التجارية مع انخفاض لاحق في هوامش الربح. و أوضحت أيضا أن لهذه الصناعة تطوير أساليب جديدة لإدارة البناء، و أن قطاع تشييد المباني يعتمد على الممارسات القائمة على الحدس و الخبرة و له ديناميكيات نظام الإنتاج الخاص به، كما هدفت إلى التأكيد أن صناعة البناء و التشييد ليس لها تاريخ في تطبيق الأساليب الدقيقة لنمذجة و إدارة الإنتاج.
الإشكالية: تمحورت الإشكالية في القيام بالكثير من العمل حول كيفية تطبيق ممارسات التصنيع على مشاريع البناء و مع ذلك كان هناك القليل من الأبحاث لفهم الآليات الأساسية لهذا النوع من الإنتاج.
منهجية الدراسة: تقوم هذه الدراسة بتطوير مراجعة الأدبيات المعمقة لفحص المعرفة الموجودة حول نماذج الإنتاج و خصائصها من أجل إنشاء أساس لإدارة نظم الإنتاج الديناميكية في البناء.
نتائج الدراسة: من أهم نتائج هذه الدراسة اقتراح إطار نظري يكون له دور أساسي في التطوير المستقبلي لنماذج الإنتاج الدقيق التي تهدف إلى التنبؤ بأداء و سلوك النظم الديناميكية القائمة على المشاريع في البناء.

الدراسة الرابعة: مقال للباحث Anup W S، للمترشح Arun Kumar H و الباحث SNA Saghi بعنوان « Study of Quality Management System in Construction »، معهد مانيبال الهند، 2015. [68]
أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى إدراك أهمية نظام إدارة الجودة في البناء، بحيث هذا هو البحث الاستكشافي الذي أُجريَ في المقام الأول لإعطاء نظرة شاملة حول ممارسات الجودة و الأدوات و التقنيات و التزام الإدارة العليا بتنفيذ الجودة في مشاريع البناء.

الإشكالية: كيفية استكشاف القضايا التي تواجه تنفيذ نُظُمْ إدارة الجودة.
منهجية الدراسة: تم استخدام نهج الاستبيان النوعي لجمع البيانات، و ذلك بإجراء دراسة حالة تُدعِم هذا الاستبيان باستخدام طريقة تحليل المحتوى، و كذا استشارة الخبراء بعد مقابلات غير منظمة.
نتائج الدراسة: ثم استخلاص النتائج بناءاً على معطيات التحليل و بيانات دراسة الحالة، و عليها تم تقديم اقتراحات مناسبة حول كيفية التغلب على مشكلات تنفيذ نظام إدارة الجودة.

الدراسة الخامسة: مقال للمترشح Behnam Neyestani بعنوان « Effectiveness of Quality Management System (QMS) on Construction Projects »، جامعة مانيلا، 2016. [69]

---

[67] Ricardo Antunes و Vicente Gonzalez، « A Production Model for Construction : A Theoretical Framework »، جامعة أكلاندا، نيوزيلندا، قسم الهندسة المدنية و البيئية، 2015.
https://www.researchgate.net/publication/274711931_A_Production_Model_for_Construction_A_Theoretical_Framework

[68] Anup W S، Arun Kumar H و SNA Saghi، « Study of Quality Management System in Construction »، معهد مانيبال للتكنولوجيا، كارناتاكا، الهند، مجلة البحوث الدولية للهندسة و التكنولوجيا، المجلد2، العدد2، 2015.

[69] Behnam Neyestani، « Effectiveness of Quality Management System (QMS) on Construction Projects »، جامعة مانيلا، الفلبين، قسم الهندسة المدنية، 2016. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/76754/1/MPRA_paper_76754.pdf

أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي من هذه الورقة البحثية هو تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة على العوامل الرئيسية لمشاريع البناء في مترو مانيلا في الفلبين.
الإشكالية: إجراء دراسات تجريبية من أجل فهم نظام إدارة الجودة بعمق و تحديد خصائص العوامل الحيوية لمشاريع البناء، و كذا آثار إدارة الجودة في هذه المشاريع.
منهجية الدراسة: إجراء مراجعة معمقة للأدبيات من مختلف الكتب و المجلات و المواقع الإلكترونية مع تصميم استبيان وُزع عشوائيا على 37 مدير بهدف جمع البيانات التي تم تحليلها عن طريق الإحصاء الوصفي لإيجاد النتائج و الاستنتاجات.
نتائج الدراسة: أظهرت هذه الدراسة أن تنفيذ إدارة الجودة يمكن أن يؤثر في الغالب على رضا العملاء تليها التكلفة و الوقت على التوالي، في حين كان الحد الأدنى من فعالية إدارة الجودة على نطاق الجودة من خلال تنفيذه في مشاريع البناء في مترو مانيلا، كما توصلوا إلى أن إدارة الجودة الشاملة يوفر إرشادات السيرة و الاحتياج لإنشاء إجراءات ملائمة لإدارة الجودة من أجل خفض التكلفة، زيادة الإنتاجية، راحة المستهلك و حصة السوق في المنظمات منذ العقدين الماضيين في مجال صناعة البناء و تأكّد الباحث من أن جميع مراحل مشروع البناء تُلبي باستمرار متطلبات العميل.

الدراسة السادسة: مقال للباحث Om Prakash Bawane بعنوان: « Construction Quality Management: Issues and Challenges before Construction Industry in Developing Countries »، جامعة بنغالور الهند، 2017. [70]

أهداف الدراسة: هدفت هذه الورقة البحثية إلى إبراز الجودة كمَعْلَمَة مُهمة تُحدد نجاح أو فشل المنظمة في عصر الاقتصاد المفتوح. فالجودة، على الرغم من أنها صعبة المنال، كانت دائما مشكلة مهمة في البناء، تُعطي مفهوم متكامل يُوفر ميزة تنافسية لمؤسسة واحدة على الأخرى، و حركة الجودة ظهرت في عصر ما بعد التصنيع و تناولت في المقام الأول المخاوف من تحسين جودة المنتج في بيئة صناعية خاضعة للرقابة.
الإشكالية: دراسة تحديات صناعة البناء و التشييد في البلدان النامية كونها فريدة من نوعها في طبيعة المبادئ التوجيهية للجودة التي تنطبق على صناعة التصنيع، و أن عملية البناء معقدة و غير متجانسة تحتاج إلى خطة لضمان الجودة التي بدورها تؤدي إلى تطور العوامل المحددة لصناعة البناء و التشييد.
منهجية الدراسة: تمثلت منهجية هذا البحث في استعراض تجارب العديد من البلدان النامية التي تعاني من مشاكل صناعة البناء و التشييد متحدين ذلك بإيجاد حلول طويلة الأمد لمشاكل جودة البناء و إدارتها مركزين على بناء القدرات البشرية و غير البشرية من خلال نهج استراتيجي، محللا ذلك باستخدام التحليل الإحصائي.
نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى أنه في السيناريو الحالي للعولمة، تواجه صناعة البناء و التشييد في البلدان النامية منافسة شديدة من شركات المقاولات المتعددة الجنسيات، بحيث الهيكل التنظيمي، القوى العاملة المتفوقة، التكنولوجيا الحديثة و الظروف المالية السليمة تُوفر ميزة للشركات متعددة الجنسيات على شركات البناء المحلية.
في الآونة الأخيرة، يبدو أن شركات البناء في البلدان النامية مضطرة للبحث عن نوع من علامات الجودة لمؤسساتها، و الإيزو 9000 هي واحدة من هذه الشهادات التي تختارها العديد من شركات البناء، على الرغم من أن نظام الجودة الإيزو لا يلبي احتياجات صناعة البناء بشكل كاف، كما تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة العوامل التي تؤثر على إدارة جودة البناء في البلدان النامية.

[70] Om Prakash Bawane، « Construction Quality Management: Issues and Challenges before Construction Industry in Developing Countries »، جامعة بنغالور، الهند، كلية الهندسة المعمارية، المجلة الدولية للتنمية و البحوث الهندسية، المجلد5، العدد3، 2017.

المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و القيمة المضافة لموضوع الدراسة.

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية بين الدول العربية و الأجنبية.

المطلب الأول: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد لوحظ ما يلي:

قلة و ندرة الدراسات العربية التي تتعلق بتطبيق معايير الجودة في المؤسسات الاقتصادية بالخصوص مؤسسات البناء و التشييد، فمعظم الحالات المدروسة في كل من سوريا، العراق، ليبيا، السودان، الجزائر و تونس تطرقوا إلى أن هذا النوع من المشاريع الذي يعاني من بعض أوجه الخلل و القصور نتيجة بعض الحواجز التي تعيق اعتماد بنود المواصفة، كما أن هذه الدراسات سُلِطَ الضوء عليها من وجهات نظر مختلفة و زوايا مختلفة، لكن كلها خَلُصتْ إلى أن هناك مبادرات كبيرة من أجل التحسين و الالتحاق بركب التطور، باستثناء الدراسة التي أُجْرِيتْ في المملكة العربية السعودية التي توصلت إلى أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة يتم بمستوى عالي و رغم ذلك أوصت على بناء استراتيجيات أداء خدمات البناء و التشييد بجودة و مهنية عالية للزيادة من القدرة و المزايا التنافسية في سوق البناء و التشييد.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فهي ثرية و متنوعة غير أنه هناك اتجاهين متباينين، فالدول الكبرى رغم الإمكانات الكبيرة لتحسين الجودة في عملية البناء إلا أنها دائما ملتزمة بتحسينها و ذلك بتقديم مقترحات مبتكرة لزيادة ترقية المعايير ذات النوعية مثل فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، السويد، المملكة المتحدة بينما الدول الأخرى مثل الصين، ماليزيا، نيوزيلندا، الهند و الفلبين فهم أيضا يواجهون بعض التحديات و المشاكل في تنفيذ إدارة الجودة و عليه لجأوا إلى تقديم بعض الاقتراحات المتمثلة في مراجعة معمقة للأدبيات من أجل الفهم الدقيق لهذه الإدارة، الاهتمام بمزيد من البحوث و استشارة الخبراء.

المطلب الثاني: القيمة المضافة لموضوع الدراسة.

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على جوانب تتعلق بموضوع الدراسة، و في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، و بناءاً عليه يمكن القول أن أهم ما يُميزُ هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة اختلافها في المنحنى الذي اتجهت إليه، بحيث دراستنا هاته تركز على ما مدى تطبيق معايير الجودة المحددة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالأخص في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة باعتبارها مؤسسة عمومية معتمدين على أداتي الاستبيان و المقابلات الشخصية ثم تحليل النتائج للتوصل إلى الاستنتاجات و التوصيات.

من حيث مجتمع الدراسة اختلفت الدراسات السابقة من خلال المجال الذي طُبِقَتْ عليه نُظُمْ و مواصفات الجودة، فهناك من طبقها على مشروعات الهندسة المدنية، أو مشاريع المقاولات الحكومية أو الخاصة، أو على مراحل المشروع، أو كيفية إنشاء وكالات ضمان الجودة، أو الإعتماد على إدارة إستراتيجية، أو مقارنتها مع الصناعات الأخرى، و هناك من رجع إلى الأدبيات لمراجعتها و إعادة فحصها و تحليلها، في حين جاءت هذه الدراسة لتغطي مؤسسة اقتصادية ذات طابع الصناعي و التجاري مكلفة بإدارة المشاريع المفوضة لصالح الدولة مع إشراك الجهات الفاعلة ذات الاختصاصات المختلفة، بحيث تُطبقْ الجودة في سلسلة متكاملة بين أصحاب الدور الميداني.

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على صنف من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و إلى أي مدى تقدمت نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ما هي المشاكل التي تعيق تطبيقها و تبنيها.

و هذا ما جعل الدراسة الحالية إضافة للدراسات السابقة و ليست تكرار، فهي تعتبر مكملة لأنها تغطي جانب لم يتم إثرائه من قبل.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نجد أن الكثير من الدراسات اهتمت بإبراز الأهمية و الدور الحيوي لإدارة الجودة الشاملة في رفع مستويات الأداء في مختلف المؤسسات، لكونها من أكثر المداخل الإدارية شمولاً و عطاءاً و أفضل الأساليب الإدارية الحديثة للارتقاء بمستوى المنتجات المقدمة، بما يحقق متطلبات و احتياجات العملاء بشكل أكثر تميُزاً و إتقاناً.

و يمكن تحديد مستوى الجودة في المؤسسة من خلال تقييم تكاليفها، حيث ساهمت بقوة في زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها و قد تولد عن ذلك الاهتمام بمجال الجودة ظهور إدارة الجودة التي تشمل جودة الإدارة ككل، و التي من أهم مرتكزاتها هو التحسين المستمر للعمليات و من ثم المنتجات مع الحفاظ على تكلفة منخفضة قدر الإمكان و بالتالي تلبية حاجيات العملاء بالجودة و الأسعار المناسبة.

من أجل نجاح إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البناء و التشييد، يجب أولا تقييم هذا المجال في ضوء الاتجاهات العالمية و الأسس العلمية، و التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تحسين الجودة، و استكشاف التناقض بين الحواجز الثقافية بين المجتمعات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و لتسهيل عملية تطبيق معايير الجودة و جعلها فعالة يجب تقديم منهجية متطورة لإدارة شركات البناء و الإنشاء، العمل على بناء اسهامات أداء خدمات البناء و التشييد، توضيح كيفية استخدام تقنيات و وسائل و أساليب إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع، التعرف على مواصفة الإيزو 9000 خاصة معيار الإيزو 9001 الذي يمكن تطبيقه في قطاع البناء و التزام الإدارة العليا بالجودة و تحسينها المستمر لتوفير ميزة تنافسية.

الفصل الثالث

تمهيد

تلعب مشاريع بناء السكنات دور محوري في الاقتصاد لارتباطها بجميع القطاعات الاقتصادية، فهي تساهم في رفع الدخل الوطني و تشجيع الاستثمار الوطني و الأجنبي و خلق مناصب شغل و كذلك تساهم في زيادة مردودية المؤسسات التي تقوم بتنفيذ و إنجاز هذه المشاريع. و في ظل النسب العالية من حالات التأخير و الرداءة التي تسجلها هذا النوع من المشاريع و التي تسبب خسائر كبيرة للدولة، تبرز أهمية تطبيق معايير الجودة و إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف الاقتصاد الكلي و تحقيق أهداف مؤسسات البناء.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري من خلال إنجازاته في ظل تطبيق معايير الجودة الشاملة و تقييمهما، أهم الأسس، الشروط و الإستراتيجيات المعتمدة إلى جانب المشاكل التي تعيق سيرورة هذا القطاع و هذا ما سنبرزه في المباحث التالية:

المبحث الأول: مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة.

المطلب الأول: تعريف ديوان الترقية و التسيير العقاري و هيكله التنظيمي.

1. لمحة تاريخية عن ديوان الترقية و التسيير العقاري:[71]

عرف ديوان الترقية و التسيير العقاري فترات مختلفة بحيث كل فترة تحكمها قوانين و مراسيم خاصة و تكون لها أهداف و مهام مخصصة في جانب من الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية، و بالمثل فإن هذه القوانين و المراسيم كان لها دور في تقييم الديوان و تمتعه باستقلالية مالية.

تعود نشأته إلى ما قبل الاستقلال، و يمكننا تلخيص مراحل تطوره في ثلاث فترات متميزة:

أ) الفترة ما بين « 1962 – 1976 »:

بعد الاستقلال تم إلغاء جميع القوانين المتعلقة بالسيادة الوطنية، مع ترك بعض القوانين الأخرى قيد التطبيق حتى صدور أمر جديد (القانون 62/157 بتاريخ 1962/12/31)، و من بينها تلك المتعلقة بالمؤسسات العمومية المكلفة بالترقية العقارية.

أول تحويل هو إنشاء الديوان العمومي للإسكان بالإيجار المعتدل (O.P.H.L.M) في عدة ولايات من البلاد، و كان ذلك بالمرسوم رقم 68/59 بتاريخ 1968/03/05. [72]

أدى هذا الإجراء إلى حل جميع المؤسسات العامة و الخاصة في قطاع الترقية العقارية، كما نُقلت جميع ممتلكاتهم و حقوقهم و التزاماتهم اتجاه الديوان العمومي للإسكان بالإيجار المعتدل (O.P.H.L.M).

خلال هذه الفترة، لم يكن لديه قوانين خاصة بإدارته باستثناء بعض الأحكام الواردة في قانون تخطيط المدن الفرنسية، و كان الديوان العمومي ذو طبيعة إدارية، لديه ممتلكات خاصة به و استقلال مالي، يرأسه مجلس إدارة الذي يسير بالتعاون مع مدير يُعين بمرسوم من وزارة الأشغال العمومية و الإنشاءات.

أُنشِأَ ديوان الترقية و التسيير العقاري بموجب المرسوم رقم 74-143 بتاريخ 23 أكتوبر 1976 في كل ولاية من ولايات الوطن، مما أدى إلى حل الديوان العمومي للإسكان بالإيجار المعتدل (O.P.H.L.M) و كذلك نقل ممتلكاته، حقوقه و التزاماته للهيئة العمومية الجديدة ذات الطبيعة الإدارية.

ب) الفترة ما بين «1976 – 1985»:[73]

خلال هذه الفترة، لم يكن هناك تغييرات كبيرة، ففي سنة 1984، تم نقل الملكيات الشاغرة (biens vacants) إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري بموجب منشور رقم 207 بتاريخ 1984/02/24؛ هذا التحويل خاص فقط بإدارة هذه الممتلكات لكن الحقوق و الالتزامات فهي ملك الدولة.

- **الطبيعة القانونية لديوان الترقية و التسيير العقاري:**

ديوان الترقية و التسيير العقاري يعمل في إطار قانوني واضح و منظم مع تحديد بشكل رئيسي طبيعته القانونية؛ صلاحياته و وظائفه.

---

[71] المصدر: وثائق المؤسسة.

[72] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد23، 1968، ص335.

[73] المصدر: وثائق المؤسسة.

- **الديوان كمؤسسة عمومية إدارية:**

استُنتجت هذه الطبيعة القانونية في الظروف و السياسات المعتمدة خلال تلك الفترة، بحيث كانت المهمة الرئيسة آنذاك هي تلبية احتياجات المجتمع في السكن الاجتماعي.
وضعت الهيئة التشريعية الجزائرية هذه المؤسسة في وضع قانوني ذي طبيعة إدارية وفقا للأمر رقم 76/93 بتاريخ 1985/11/23، مع تحديد شروط إنشائها، تنظيمها و تشغيلها. بالإضافة أنها تتمتع بالاستقلال المالي، الشخصية المدنية و يغطي عملها كامل إقليم الولاية.

- **الديوان كمؤسسة عمومية اقتصادية:**

تم أول تغيير في الطبيعة القانونية لديوان الترقية و التسيير العقاري بعد تسع سنوات من إنشائه، و ثبت أنه من المهم استبدال النظام القديم بنظام آخر جديد معدل للبيانات الاقتصادية و الاجتماعية الجديدة وفقا للمرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 الذي ينص على تحويل هذه المؤسسة و عملها في الولاية.[74]
سادت هذه الوضعية إلى غاية سنة 1991 أين واجه الديوان تغيير جذري في جميع المجالات بموجب المرسوم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 و المتعلق بتحويل الطبيعة القانونية و طرق تنظيمه و تشغيله مع الشخصية القانونية و الاستقلالية المالية و تحت وصاية وزارة السكن و العمران و المدينة.[75]

ت) الفترة ما بين « 1991 إلى يومنا هذا »:

في إطار الانفتاح على اقتصاد السوق على أساس القدرة التنافسية و الجودة، الديوان مهمته الاقتصادية و الاجتماعية على وجه الخصوص، تحقيق برامج الإسكان بحيث السكن هو منتج حساس جدا و عامل التنظيم الاقتصادي و الاجتماعي؛ كما يجب أن يكون مجهز بأدوات قانونية لتمكينه من قياس مهامه الجديدة و عليه تغيرت طبيعة الديوان من طابع إداري و حتى اقتصادي ليصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC) وهو شخصية معنوية مستقلة ماليا و يخضع لقواعد القانون التجاري.

2. مهام ديوان الترقية و التسيير العقاري:[76]

أ) الديوان هو المسؤول عن تنفيذ السياسة الاجتماعية للدولة.
- تسيير الممتلكات.
- تعزيز الخدمة العامة في مجال السكن الاجتماعي.

ب) المهام: الديوان هو المكلف باعتباره ملحق ب:
- إدارة المشاريع المفوضة لصالح الدولة.
- الترقية العقارية و الأراضي.
- إجراءات تقديم الخدمات لضمان صيانة و إعادة تأهيل و استعادة العقارات.
- جميع الإجراءات التي ينطوي عليها تسيير الممتلكات.

ث) ممارسة هذه المهام الرئيسية تتم من خلال تشريعات مُحددة و مُرشدة للديوان بحيث:
- يشارك في تنفيذ سياسة الدولة، و هو المسؤول عن تعزيز الخدمة العامة في مجال الإسكان، خاصة بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرماناً.
- يعمل في جميع أنحاء الأراضي الوطنية.
- هو مخول لإدارة العقارات الموكلة إليه.
- هو المسؤول عن تأجير و نقل ملكية المساكن و المباني للاستخدام التجاري، المهني و الحرفي.
- استرداد الإيجار و رسوم الإيجار و الدخل من بيع العقارات التي يسيرها.
- الحفاظ على المباني من أجل بقائها في حالة دائمة من القابلية للعيش.
- إنشاء و مواكبة جرد المباني التي تشكل مخزون الحظيرة العقارية، الذي يضمن السيطرة على الوضع القانوني لشاغلي المساكن و المحلات المدرجة في هذه المباني.
- تنظيم و تنسيق جميع الإجراءات التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للعقارات التي تُدار من قبل الديوان.

---

[74] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد46، 1985، ص168.
[75] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد25، 1991، ص883.
[76] المصدر: وثائق المؤسسة.

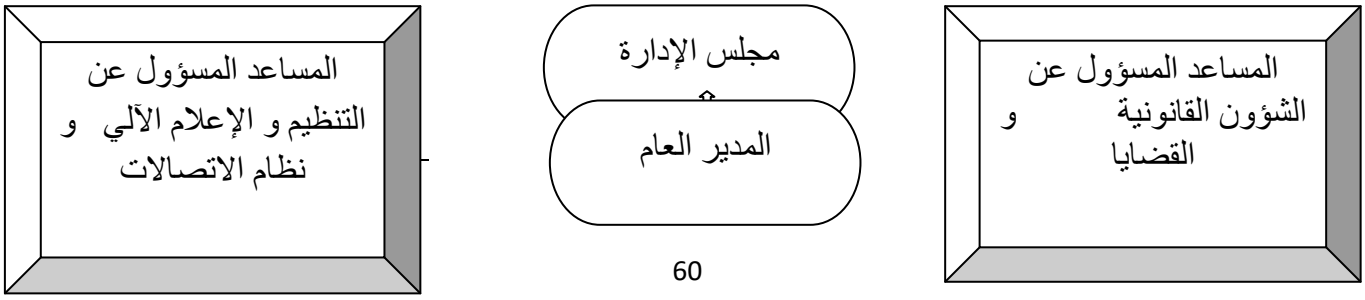
الموقع الجغرافي

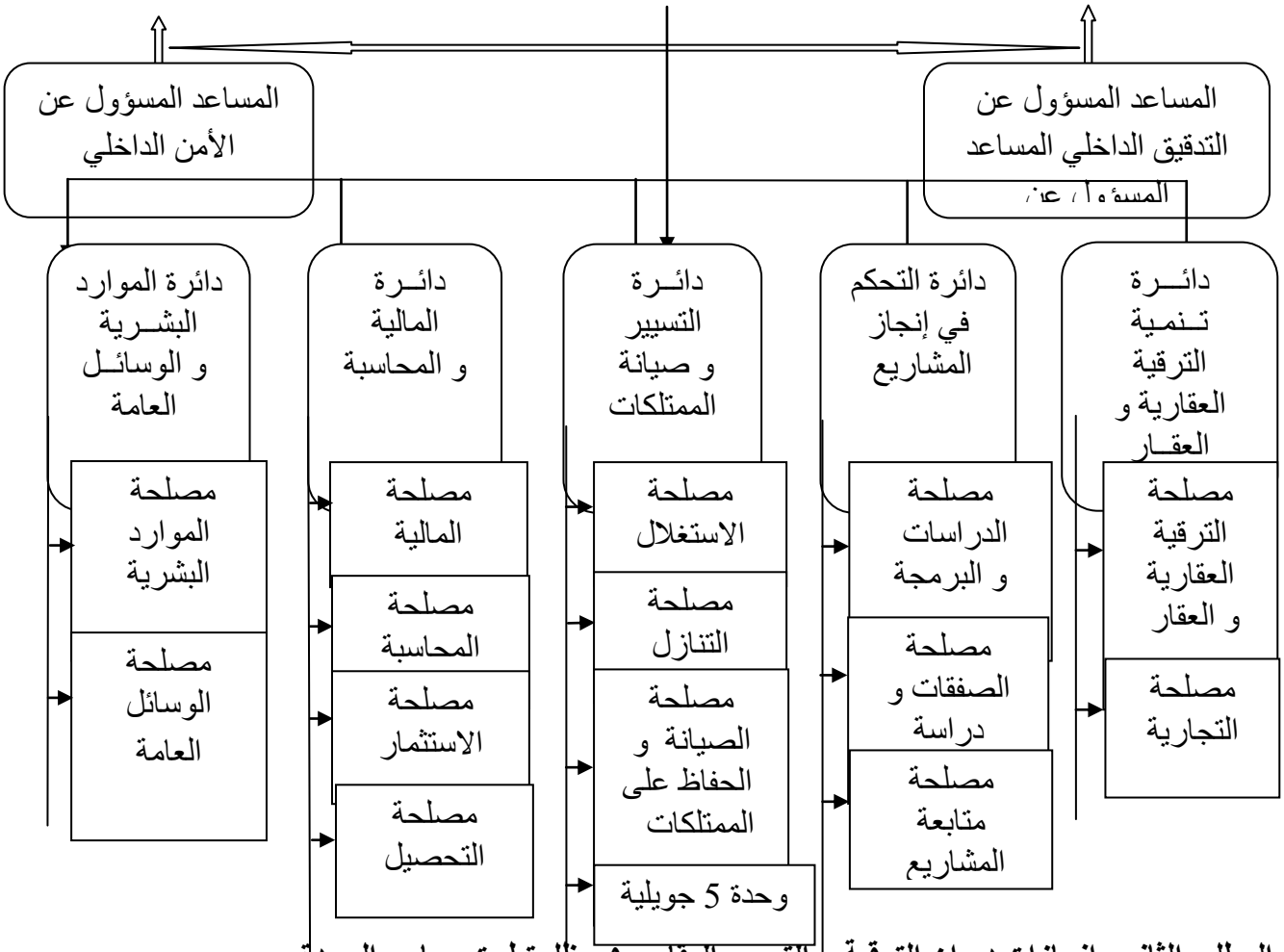
يقع ديوان الترقية و التسيير العقاري بوسط مدينة سعيدة بحي خاتر عبد القادر عمروس سابقا، يملك الإدارة المركزية التي مقرها بحي خاتر عبد القادر، الحظيرة مقرها حي كاسطور و ووحدة التحصيل مقرها 5 حي جويلية.

E-mail : opgisaida@yahoo.fr
Facebook : Opgi Saïda
Adresse : Cité Khater Abdelkader Ex Amrous
Tel : 048 37 01 93
Fax : 048 37 06 20

3. **الهيكل التنظيمي للديوان:** المخطط البياني التالي يمثل بنية الديوان، بحيث هذا المخطط التنظيمي ينتمي إلى الشكل التقليدي و بالأخص الهيكل الهرمي، كما أنه كل موظف لديه مسؤول واحد فقط.

الشكل رقم (5) يوضح الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة [77]





المطلب الثاني: إنجازات ديوان الترقية و التسيير العقاري في ظل تطبيق معايير الجودة

الجدول رقم (3) يوضح عدد المساكن المنجزة خلال العشرين سنة الأخيرة من طرف ديوان الترقية و التسيير العقاري:[78]

السنوات	دائرة سعيدة	دائرة سيدي بوبكر	دائرة يوب	دائرة أولاد إبراهيم	دائرة الحساسنة	دائرة عين الحجر	مجموع السكنات المنجزة
1999	534	136	58	30	36	56	850
2000	130	108	80	102	96	84	600
2001	305	150	130	75	220	120	1.000
2002	300	00	00	00	00	00	300
2003	700	00	00	00	00	00	700

[78] المصدر: وثائق المؤسسة.

500	50	20	20	30	30	350	2005
2.100	60	80	90	200	350	1.320	2006
1.300	200	70	70	60	200	700	2007
1.150	200	00	00	10	440	500	2008
950	220	00	151	00	330	249	2009
1.190	60	80	180	180	260	430	2010
1.042	80	30	56	35	215	626	2011
198	0	0	38	0	0	160	2012
344	0	0	43	0	31	270	2013
164	10	0	24	0	40	90	2014
847	80	44	156	135	152	280	2015
917	205	80	200	30	245	157	2016
1.544	30	0	40	0	85	1.389	2017
4.079	315	102	52	270	325	3.015	2018
19.775	1.770	858	1.327	1.218	3.097	11.505	المجموع

الاهتمام بالجودة و دورها في تحسين إنجاز المباني:[79]

بما أن ديوان الترقية و التسيير العقاري مُرَوِجْ عمومي، يتلقي التعليمات من وزارة السكن و العمران و المدينة، لضمان تحسين جودة المنجزات، بما في ذلك البرامج قيد الإنجاز، بالطبع استجابةً لتلك التعليمات، أُتُخِذَتْ جميع الخطوات اللازمة لتحسين جودة المبنى، سواءا من حيث تصميمه و المواد المستخدمة في البناء.

وبشكل أكثر تحديداً، إذا كان السوق قد وفر في البداية التصميم الداخلي للمساكن ببلاط الجرانيت، فالديوان يتدخل عن طريق المصادقة لصالح شركة البناء لاستخدام بلاط الأرضية، و يعتني باختيار عناصر الخزفية و أدوات المطبخ، و اختيار الأعمال الخشبية للأبواب... كما يطالب أيضاً بارتداء سلالم المباني بالرخام.

بالطبع، بالإضافة إلى كل هذا، يُصِرْ الديوان و يُلْزِمْ المقاولات على جودة تنفيذ هذا العمل التطويري، و هذه الصرامة صالحة أيضاً للواجهات و المساحات الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المعمارية للمنطقة التي ترتبط بتاريخها الجغرافي فكل منطقة لديها عناصر الدوام التاريخي.

اختيار الجودة يفرضه القانون لأننا في عصر الجودة، فهي واحدة من التوجيهات الرئيسية للوزارة الوصية، مع تطبيق منهج شامل يتضمن اختيار المواقع و تطويرها، من خلال خطة الجودة للمهندس المعماري، المقاول و

[79] مجلة السكن، العدد6، جانفي 2011، ص 70.

المراقبة التقنية بحيث يظهر هذا النهج جليا في دفاتر الديوان، و هذا ما يجعل فلسفة البناء تهدف في المقام الأول إلى تحقيق نوعية السكن.

تطبيق نظام الإيزو 9001 على الديوان:[80]

الديوان مكلف بتطبيق نظام الإيزو 9001 من خلال التعليمات التي يتلقاها من الوزارة الوصية، حيث أنه مُلزَمْ بتطبيق الإجراءات التالية:

1. **التشخيص:** و يكون ذلك من خلال إثبات حالة المؤسسة، إعداد التشخيص العام للديوان، تدقيق الوثائق، التدقيق الميداني عن طريق التحقق من تطبيق جميع النقاط و المتطلبات القياسية على مستوى العمليات، توثيق خطة عمل و عرض نتائج التشخيص للمصادقة عليها من طرف الإدارة.
2. **التدريب المكثف:** بمجموعات من 10 إلى 15 شخص.
3. **تحديد مستوى تقارب العمليات:** من خلال جرد الإختلالات الناتجة عن العمليات، تحديد مخاطرهم و حوافزهم، تطوير خطة عمل للتحسين و تنفيذ و رصد فعالية العمل.
4. **تنفيذ نظام إعادة التكوين (لوضع الوثائق المطلوبة من قبَلْ المرجعية):** و يكون ذلك بالتزام الإدارة و سياسة الجودة، توثيق الإجراءات و المستندات الأخرى التي تراها الشركة ضرورية لتشغيلها، تحديد توقعات أصحاب المصلحة، القضايا الداخلية و الخارجية للديوان.
5. **تدريب المدقق الداخلي:** ويكون ذلك عن طريق تكوينه و وضع برنامج التدقيق الداخلي ثم تقييمه.
6. **إعداد التدقيق:** ليساعد الديوان على تنفيذ الإجراءات التصحيحية للقضاء على الفجوات المكتشفة، تحديد الاحتياجات الإضافية، الرقابة و التحقق من صحة الوثائق، بالإضافة إلى إجراء تدقيق خارجي.

المطلب الثالث: دوافع و أهداف المؤسسة من تطبيق معايير الجودة.

سيكون هدف الجودة هو التحدي الرئيسي لخطة السنوات القادمة بحيث يتم تنفيذ طرق منهجية من قبل قطاع الإسكان بهدف تحسين جودة البناء، الانتهاء من دراسات المخطط التوجيهي للتهيئة و العمران (PDAU) و مخطط شغل الأراضي POS، و إنشاء مكتب تصميم متعدد التخصصات، و توحيد معايير التفتيش التقني، و مراجعة الإطار التشريعي و إعادة تأهيل إدارة المشروع كنشاط رئيسي في قانون البناء؛ هذه مشاريع جديدة لمواجهة تحدي الجودة.

كان البحث عن الجودة هدفا بالفعل بحيث أدت الجهود المبذولة إلى تحسين جودة المباني و المعدات المنتجة. سيتم متابعة هذا الإقلاع النوعي و تضخيمه وفقاً لبرنامج السلطات المركزية و توجيهاتها، كما يتم تنفيذ نهج منهجي بهدف تحسين جودة البيئة المبنية.

يستند هذا النهج أولاً و قبل كل شيء إلى تحديث الآلية التشريعية و المؤسسية التي تهدف إلى دمج إجراءات مختلف الجهات الفاعلة في قطاع البناء في إطار متماسك و صحي.

على مستوى التخطيط المكاني للمدن، يتم التكفل بجودة البيئة المبنية انطلاقاً من مرحلة إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة و العمران (PDAU) و مخططات شغل الأراضي (POS). أصبح كلاهما الأدوات المرجعية تُفْرَضْ على جميع العاملين في البناء، كما يجب أن تكون مكاتب الدراسات التي ستقوم بتطوير وثائق التخطيط المكاني فعالة بشكل خاص لأن الدراسات يجب أن تأخذ في الاعتبار ليس فقط المعطيات الجيولوجية و الزلزالية و لكن أيضاً العناصر الثقافية الجمالية و البيئية، فنوعية السكن أو المبني هي أيضا و قبل كل شيء دراسة عمرانية.

من دوافع تطبيق الجودة إلزام مكاتب الدراسات بأن تصبح متعددة التخصصات من أجل السماح بتحكم أحسن في الهندسة و التصميم في عملية البناء، و هكذا فإن إطلاق مسابقات الهندسة المعمارية سترغمها على بذل كل ما في وسعها و تشكل وسيلة جيدة لتحفيز الإبداع في هذا المجال.

[80] المصدر : وثائق المؤسسة.

جودة الإطار المَبنِي ترتكز على اختيار مؤسسة الإنجاز من أجل تحسين نوعية المَبنَى بحيث يجب حتما تأطير المؤسسات العاملة في القطاع عن طريق حثها على تحسين مستوى خدماتها.

المبحث الثاني: أُسس و شروط و الإستراتيجيات المعتمدة لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري و المشاكل التي تعيقها.

المطلب الأول: أهم أُسس إدارة الجودة الشاملة في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

1. التحسين المستمر للجودة المعمارية.[81]

لتحقيق إدارة جودة الشاملة يجب التحسين المتزايد للطرق و الإجراءات الحالية و الحفاظ على التحسينات الموجودة و ذلك من خلال ضبط عملية الإنتاج بالإضافة إلى توجيه الجهود و تركيزها على العمليات الهندسية من خلال الإبداع. فكل مشروع يتكون من عمليات يتم من خلالها إنجاز العمل بحيث كل مرحلة من مراحل عملية البناء هي بحد ذاتها عملية، التي تنقسم بدورها إلى مراحل جزئية، و الانتقال من مرحلة إلى أخرى يُحْدِثْ تغيير في الوضع الحالي لتحقيق التحسين المستمر عن طريق تحسين الطرق و الإجراءات التي تحكم عملية التغيير و من ثم تحقيق رضا أفضل للزبون في المرحلة القادمة. و هكذا فكل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة (المورد) و بالمرحلة اللاحقة (الزبون) لإنجاز عملية البناء في إطار فريق عمل خلال كل المراحل و لتحقيق مستوى جودة يرضي الزبون.

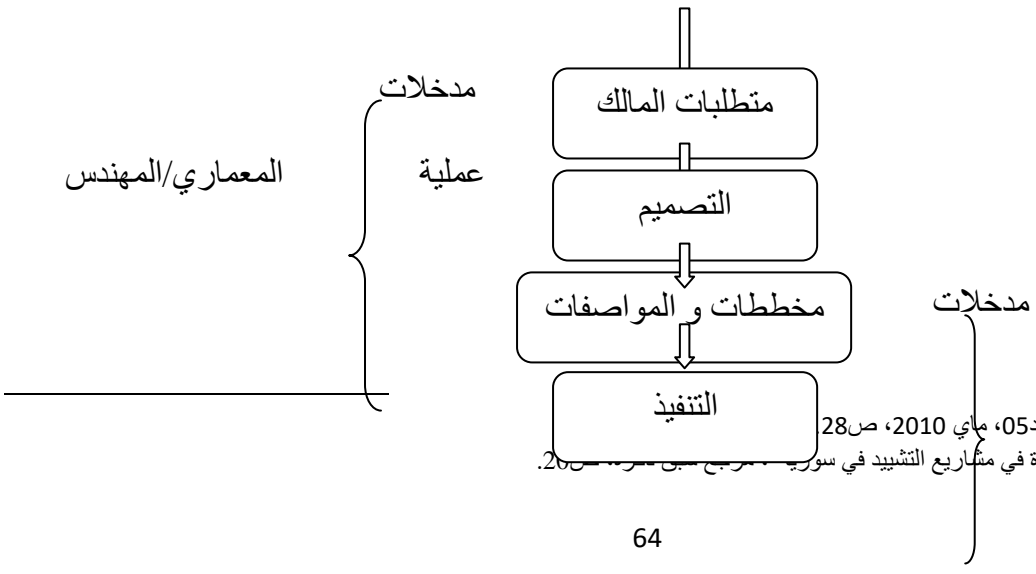
أثناء تنفيذ كل عملية و الانتقال من مرحلة إلى أخرى يجب تحليل المشاكل بواسطة حلقة ديمنج "تخطيط، تنفيذ، تحقق و تفاعل" و التي هي عبارة عن إجراءات تنظيمية للتحسين المتزايد من خلال التركيز على التصحيح و منع العيوب، و هذا هو النهج السائد الآن، التحسين المستمر للجودة المعمارية في البناء و ذلك بالتحكم في الإنشاءات، من أجل معالجة الأعطال التي لُوحِظَتْ في مهام هيئة الرقابة التقنية للبناء (CTC) ، فقد تقرر توحيد مستودعات المراقبة التقنية و إنشاء هيئة وطنية واحدة للرقابة التقنية للبناء و الهدف من هذه الإعادة للتنظيم هو سلامة و اقتصاد البناء و كذلك التنظيم الرشيد للبيئة المبنية.

2. رضي الزبون.

كما ذكرنا سابقاً أن ديوان الترقية و التسيير العقاري يشارك في تنفيذ سياسة الدولة، و هو المسؤول عن تعزيز الخدمة العامة في مجال الإسكان، خاصة بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرماناً و عليه فهو مُلْزمْ بتحقيق حاجات الزبون و متطلباته بدقة و العمل على تأمين بيئة و ظروف العمل المناسبة لتحقيق هذه المتطلبات بأقل تكلفة ممكنة، و ذلك من خلال ضمان الجودة في كل مرحلة من مراحل عملية البناء منذ بداية فكرة المشروع إلى أن يصبح جاهز للاستخدام و في الأخير المنتج النهائي سيكون مُرْضي للزبون.

الزبون ممكن أن يكون داخليا أو خارجيا لأن الزبون الخارجي ليس جزءاً من المؤسسة المُنْتجة للمنتج أو الخدمة و لكنه يتأثر بها أو باستخدامها عندما تصبح جاهزة. أما الزبائن الداخليون فهم عبارة عن أشخاص أو مجموعات ضمن الجهة المُنتجة يتلقون منتجات أو معلومات من أشخاص أو مجموعات أخرى ضمن نفس الجهة، و إن إرضائهم جزء أساسي من عملية تزويد الزبائن الخارجيين بمنتج ذي جودة.

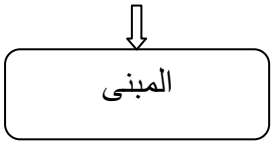
أي أن كل طرف في العملية الإنتاجية له ثلاث أدوار: مورد، منفذ و زبون و هذا المفهوم الثلاثي الدور موجود في جميع مستويات عملية البناء و مراحلها و هو موضح بالشكل (6) التالي:[82]



[81] المصدر: مجلة السكن، العدد05، ماي 2010، ص28

[82] قصي صالح، "إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سوريا"، مرجع سبق ذكره، ص26.

المُنفذْ عملية



إذْ يكون المعماريون و المهندسون زبائن للمالك و مُنفذين لعملية الدراسة و التصميم و في الوقت نفسه يُوردونْ المخططات و المواصفات للمقاول الذي يُعَدُ زبونا للمخططات و المواصفات الموضوعة من قبل المعماريين و المهندسين و هو المنفذ لعملية البناء و التشييد، و كذلك بدوره يُورد المبنى أو الخدمة الجاهزة للمالك. يعتمد نجاح هذه العملية بأكملها اعتمادا كبيرا على كفاءة التصميم المقدم من قِبَلْ المعماريين و المهندسين، كما أن إمكانية السيطرة على مستوى الجودة للمنتج النهائي في مشروع البناء تتناقص مع تقدم المشروع، و هذا يؤكد على أهمية التركيز على متطلبات الزبون و حاجته الداخلي و الخارجي منذ مراحل التخطيط للمشروع.

المطلب الثاني: مناهج و شروط الجودة في البناء لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري.

أولا: مناهج الجودة في البناء.

تتضاعف الدراسات و البحوث و التجارب في مجال البناء لعدة سنوات، و أظهرت أن المتانة و الحماية من الأخطار الطبيعية للسلع و حياة الإنسان يجب أن تمر حتما عبر الجمع المنطقي للإجراءات المختلفة التالية التي يجب أن تُحتَرمْ في وقت واحد:

1. اختيار الأراضي في إطار مخطط شغل الأراضي (POS)، الناتجة عن خطة مناسبة لتطوير المخطط التوجيهي للتهيئة و العمران (PDAU)، الذي يدمج جميع الأخطار الطبيعية و التكنولوجية.
2. حسن تصميم و تحليل الهياكل وفقاً لأنظمة البناء الفنية المعمول بها.
3. التنفيذ الجيد للأعمال.

تُطبقْ المواصفة القياسية الدولية الإيزو 9001، التي تحكم نهج الجودة بحيث هي مجموعة من خصائص الكيان الذي يمنحه القدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية، و هذا يعني من خلال الكيان "مؤسسة، منتج أو مشروع"، فالجودة هي أولا و قبل كل شيء مصدر أموال للعميل و المستهلك النهائي، كما أنها عامل من عوامل الإنتاجية و القدرة على التنافسية و التقدم البشري، علاوة على ذلك فإن التكاليف غير النوعية تكلف أكثر من الجودة، و الجودة ثنائية (0 أو 1، صحيحة أو خاطئة).[83]

ثانيا: شروط الجودة في البناء.

جودة البناء مبنية على قاعدة ثلاثية مكونة من المعايير الثلاثة المذكورة أعلاه، و هي اختيار الأرض المكيفة للهيكل و التصميم و الدراسة بما يتوافق مع اللائحة التقنية لتشييد البناء المعمول به و تنفيذ العمل وِفْقاً لقواعد تقنية. من الواضح أن توازن هذا "المبنى" المسمى "الجودة" يمكن أن يكون مستقرا فقط إذا كانت النقاط الثلاثة التي تشكل أساس الدعم مستقرة في وقت واحد، و بالتالي يتم كسر رصيد المبنى عندما يتم كسر رصيد واحد على الأقل من نقاط الدعم. في الواقع، تشكل هذه المعايير الثلاثة كيانات مرتبطة بعضها البعض عن طريق الرمز المنطقي "و" تكون نتيجتها صحيحة فقط (=1) في حالة الوحيدة التي تكون فيها الكيانات الثلاثة صحيحة (=1)، يكفي أن واحد فقط من الكيانات غير صحيح (=0) النتيجة تكون خاطئة (=0).

A و B و C =1 إذا كانت A=1 و B=1 و C=1

A و B و C =0 إذا كانت A= 0 أو B=0 أو C=0

1. اختيار الأرض

يجب أن يتم اختيار الأرض مع مراعاة النصوص التنظيمية التالية:

- القانون رقم 90-29 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990 المتضمن التخطيط و التخطيط الحضري، المعدل و المكمل بموجب القانون 04-05 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتضمن البيئة، حماية السواحل و تخفيف المخاطر الطبيعية و التكنولوجية.

[83] أفرا حميد، « La démarche qualité dans la construction »، مجلة السكن، العدد5، ماي2010، ص32.

- القانون رقم 04-20 المؤرخ 25 ديسمبر 2004 بشأن منع المخاطر الكبرى و إدارة الكوارث في سياق التنمية المستدامة (المادة 19، مناطق الأعطال الزلزالية النشطة، الأراضي المعرضة للخطر الجيولوجي، سهول الفيضانات، قيعان النهر و مصب السدود...).[84]
- المرسوم التنفيذي رقم 05-317 المؤرخ في 10 سبتمبر 2005 المعدل و المكمل للمرسوم التنفيذي رقم 91-177 المؤرخ 28 ماي 1991، الذي يحدد إجراءات وضع و اعتماد وحدات الخطة المناسبة لتطوير المخطط التوجيهي للتهيئة و العمران (PDAU) (المناطق و المواقع المعرضة للمخاطر الطبيعية و التكنولوجية).[85]
- المرسوم التنفيذي رقم 05-318 المؤرخ في 10 سبتمبر 2005 المعدل و المكمل للمرسوم التنفيذي رقم 91-178 المؤرخ 28 ماي 1991، الذي يحدد وضع إجراءات لإعداد و إقرار مخطط شغل الأراضي (POS).[86]

2. اختيار الموقع

يجب أن يتم اختيار موقع البناء عن طريق تجنب:[87]

- وجود عيوب معروفة معترف بها.
- التضاريس غير المستقرة.
- التضاريس السطحية الوعرة.
- وجود الطمي، و تشكيلات جيولوجية مختلفة.

3. استكشاف و دراسة التربة

دراسات التربة إلزامية للهياكل ذات الأهمية المتوسطة أو الأكبر، ذات الزلازل المعتدلة إلى العالية. يجب أن تسمح هذه الدراسات بتصنيف موقع الإنشاء، و الكشف عن المناطق القابلة للتسوية أو غير المستقرة

4. تنفيذ الأعمال

عند إعداد الإنشاء من الضروري:

- تجنب الاقتراب الفوري من عيب نشط للأعمال الهامة و الحيوية، يجب أن تقع البُنى ذات الأهمية المتوسطة خارج نطاق عرضه 100 متر كحد أدنى، و يتم تخفيض عرض النطاق المراد تحييده إلى 50 متر كحد أدنى بالنسبة للأعمال ذات أهمية منخفضة.
- تجنب التربة المنجرفة، التربة شديدة التكسير، التربة ضعيفة الرسوخ، و مناطق الردم.
- تفضيل التربة الصخرية و التربة الصلبة على التربة الناعمة.
- يُفَضلْ تحديد المباني العالية في المواقع الصخرية أو الزراعية، و المباني المنخفضة في موقع التربة اللينة.
- اختيار عدة كتل من المباني على منصات أفقية في حالة تضاريس المنحدرات 3/2 و التي يتم التحقق من ثباتها.

5. التصميم و الدراسات التقنية – اللوائح التقنية للبناء

على مدى عدة عقود، فرضت السلطات العامة أعمالاً متنوعة و نصوصاً و إجراءات مُنَضِمة لضمان سلامة و جودة المنشآت. قد تتركز هذه الإجراءات بشكل أساسي في أنشطة التنظيم التقني و التوحيد و شهادة الجودة للمواد و المنتجات و المكونات المستخدمة في البناء، و انطلاقا من هذا النحو، يجب أن إجراء تصميم و أبعاد الهياكل وفقاً للوائح الفنية للبناء المعمول بها.

يقدم النظام التنظيمي التقني الجزائري الذي يغطي مجال البناء إجابات على السؤالين الرئيسيين التاليين:

1. ما هو المنتج النهائي (بناء لاستخدام معين)، أي ما المتطلبات التي يجب أن تفي بها؟
2. كيف تُلبِي المتطلبات التي وضعت؟

---

[84] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، 2011، ص8.

[85] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2005، ص9.

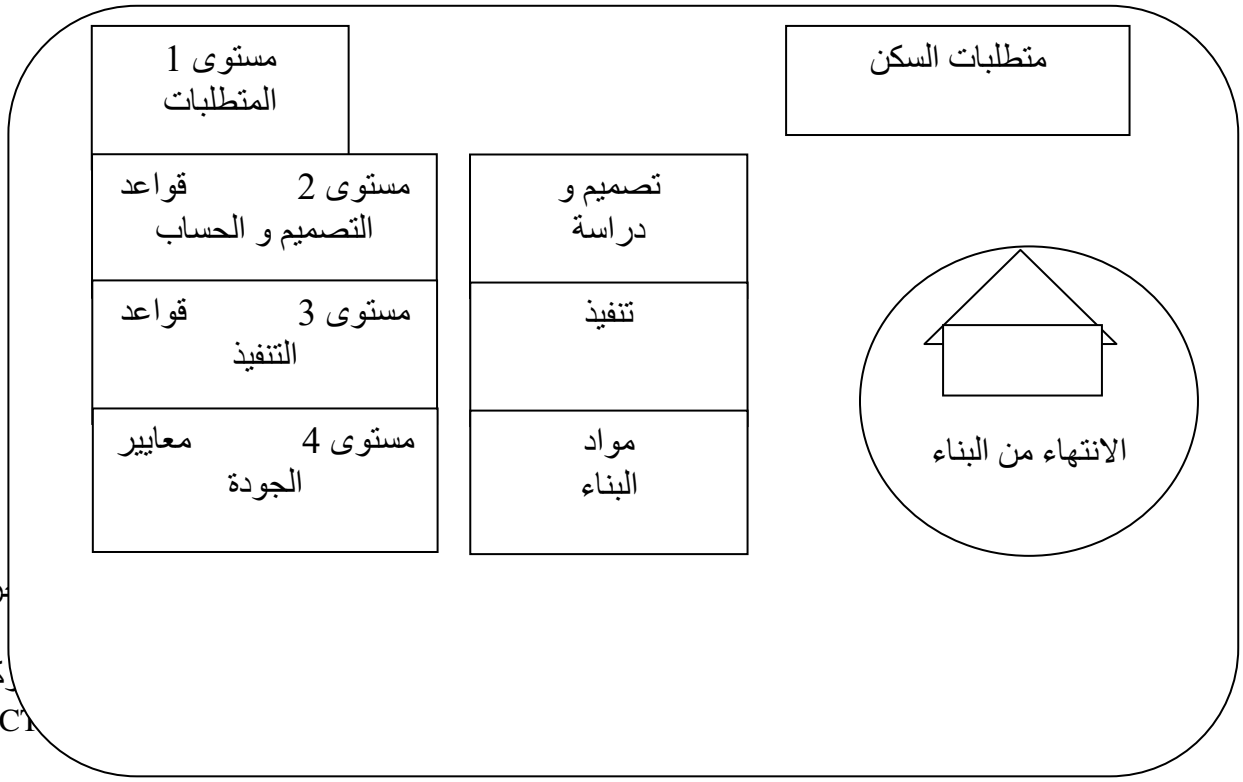
[86] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2005، ص11.

[87] أفرا حميد، مجلة السكن،مرجع سبق ذكره،ص33.

مع الأخذ في الاعتبار الظروف الاجتماعية و الاقتصادية للبلد، فإن إجابة السؤال الأول تعتمد إلى حد كبير على القرارات السياسية و تسمى الوثائق ذات الصلة "بالمستوى" القانون، المرسوم، المراسيم...).
يتم الإجابة على السؤال الثاني من خلال المستندات التقنية التنظيمية (DTR) من المستوى 2 للتصميم و الحساب و من المستوى 3 لتنفيذ الأعمال.
تم تصميم هذه المستندات التقنية التنظيمية لمعالجة المخاوف الرئيسية التالية:

- توحيد المخاطر.
- سلامة الهياكل.
- تحسين استخدام مواد البناء و المنتجات.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (7) الذي يتبين فيه الخطوط العريضة العامة للوثائق التنظيمية للبناء الذي يلتزم به الديوان.[88]



ري إعداد

كز هندسة
(C

6. إجراء المشورة التقنية

ينطبق إجراء المشورة التقنية، بناءاً على طلب الجهة المصنعة، على عمليات و مواد و مواد غير تقليدية و غالبا ما تكون مبتكرة في الإنشاء، مع العلم أنها تستند على نصوص مرجعية أو توصيات أو أي إرشادات أخرى معترف بها، مع بروتوكولات الاختبار و هو مدعوم من قبل المركز الوطني للدراسات و الأبحاث في صناعة البناء.

7. تنفيذ المشروع

[88] صليحة آيت مصباح، « La réglementation technique de la construction en Algérie »، مجلة السكن، العدد6، جانفي 2011، ص37.

يجب تطبيق و تنفيذ الأعمال وفقاً للوثائق التقنية التنظيمية، و يجب أن يكون مصحوباً بما يلي:

- مراقبة جودة المواد المدخلة.
- اختبارات الصياغة و مدى ملاءمتها.
- الاختبارات المدمرة و غير المدمرة على الخرسانة المسلحة.
- التحقق من افتراضات الحساب.

8. التدريب

إذا كانا المعياران الأولان اللذان يشيران إلى نجاح جودة البناء يتم في الغالب من قِبلْ مهنيين على مستوى الجامعة، تم تدريبهم لهذا الغرض، فليس هو الحال بالنسبة للمعيار الثالث و الأخير أي تحقيق و تنفيذ الأعمال.
في الواقع، لوحظ العديد من التشوهات على مستوى تنفيذ أعمال العمل الهيكلي و العمل الثاني، رغم أنه لا يوجد ساحات خالية من العمالة المؤهلة (كرؤساء مواقع البناء، مشرفي البناء، البنائين، عمال الخردة المعدنية، عمال الجبس، دهانين، السباكين، ووكلاء العزل المائي...إلخ)، فهذه القوى العاملة الماهرة تفتقر بشكل خطير في قطاع البناء و عليه ارتأت مصالح القطاع إعادة تأهيل هذه المهن كجزء من التدريب المهني إذ يجب أيضا تحديث المناهج المتعلقة بهذه المهن و تكييفها مع تقنيات البناء الجديدة و المواد الجديدة. لذلك تم تطبيق نظام التعليم و التدريب المهني من وجهة نظر نوعية و كمية، بناءاً على متطلبات قطاع البناء من أجل تكوين موارد بشرية قادرة على الإعتماد على الطريقة النوعية لتطبيق و تنفيذ أعمال البناء، من خلال تحديث و تكييف برامج التدريس و خلق تخصصات جديدة، إذا يمثل قطاع البناء في الوقت الحالي إمكانية لخلق الوظائف و الاحتياجات التي يعبر عنها القطاع و جميع التخصصات مهمة.

المطلب الثالث: إسهامات الجودة الشاملة في قطاع البناء و المشاكل التي تعيقها.

من أجل تحقيق ميزة نوعية في القطاع، لابد من مسعى منسق بين المتدخلين في مجال البناء:

1. إدارة المشروع

على المستوي التنظيمي: إعادة تعريف و توضيح مهام إدارة المشروع وذلك من خلال:

- توفير المزيد من المرونة في تنظيم الصفقات العمومية من حيث الإجراءات و عتبة مبالغ الاتفاقية و إجراءات دفع الأعمال و الخدمات.
- تحديد الأجر المناسب لإدارة المشروع المفوضة.
- وضع تأمين لإدارة المشاريع لتغطية الغير مجدول لمدة عشر سنوات.
- توفير معايير الجودة فيما يتعلق بالجوانب المتعلقة بالراحة (الحرارية، الصوتية،...إلخ).
- إنشاء مهمة المساعدة و الدعم لإدارة المشروع.

- تشجيع إعادة تنظيم المؤسسات في مجموعة من المؤسسات و مكاتب دراسات و الاستشارية القادرة على تولي جميع المهام التي تمكن المُرَوجْ من لعب دوره.
- دراسة إمكانية وجود إدارة واحدة من مشاريع البناء للمباني مع دمج مختلف القطاعات.

رفع مستوى موظفي إدارة المشروع

- وضع خطط التدريب.
- إنشاء منهج جامعي متخصص في مهنة السلطة المتعاقدة.
- رفع مستويات الأجور لجذب المهارات.

على المستوى التقني

إعطاء المزيد من الأهمية لنضج المشاريع و برمجة المهام المسندة لكل مهمة.

2. التمكن من الأعمال

- فتح المشروع على إتقان العمل مما يؤدي إلى وضع لائحة تحدد مهام الجهات الفاعلة و العلاقات و المسؤوليات.
- مراجعة إجراءات ممارسات و المكافآت الخاصة بمهمة المراقبة و التحكم في الأعمال.
- وضع رمز البناء.
- تصنيف مكاتب الدراسات وفقاً لنظام مرجعي عالي الجودة لإتقان العمل.
- تشجيع التخصص لمكاتب الدراسات التقنية.

- تكييف التدريب مع الاحتياجات الحقيقية لقطاع البناء.
- تشجيع الترقية من خلال التدريب المتخصص، الموجه إلى مهن البناء، خاصة الهيكل المعدني، تهيئة الشبكات الخارجية (VRD)، التيار العالي و التيار المنخفض.
- تخصيص مرحلة برمجة تؤدي إلى تطوير مواصفات المناقصة لمهمة إدارة المشروع.

سيؤدي هذا إلى:

- تعريف أفضل لمواعيد الدراسة، تكلفتها و تنظيمها.
- الترويج للترقية الحقيقية للسلطة المتعاقدة العمومية.
- ضمان احترام الأحكام المتعلقة بنضج المشاريع قبل أي طلب لوضع المواصفات لإطلاق إشعارات العطاء لتنفيذها.

3. المواد و المنتجات

- احترام القوانين و اللوائح المتعلقة بتوريد المواد و المنتجات المستخدمة في البناء.
- الاعتماد على مُدخلاتْ ضمان الجودة لتطلب من الموردين المواد و المنتجات الحساسة.
- تحديد المواصفات التقنية بناءاً على المتطلبات المعيارية.

- إلزام التحقق من مطابقة المنتجات المستوردة.
- وضع إجراءات رقابة فعالة في عملية تصنيع مواد البناء و المنتجات.
- إدخال المتطلبات البيئية لتوريد مواد البناء و المنتجات.
- طلب شهادات المطابقة لمنتجي مواد البناء و المنتجات.
- تحديد استخدام المنتجات مقارنة بمجال استخدامها.

4. نُظُمْ و تنفيذ البناء

- تحديث نظام البناء التقليدي من خلال استخدام الوسائل الكافية للتنفيذ.
- تشجيع تنويع أنظمة البناء و تكييفها مع الظروف المحلية (على سبيل المثال: البناء بالسلاسل، استخدام المواد المحلية، الخرسانة المعيارية، الجداول، الصنع المسبق للواجهات، الهياكل المعدنية،...إلخ).
- إعادة تأهيل و تحديث مهن البناء من خلال التدريب الداخلي و الخارجي.
- تحديث مهن البناء في عملية البناء باستخدام المعدات و المواد المناسبة.
- تشجيع إعداد خطة الجودة الشاملة لشركات التنفيذ من خلال الحوافز المالية.
- مراجعة شاملة لمواصفات التنفيذ.
- لإسماع مهمة المراقبة التقنية للبناء إلى هيئات الدولة الثانوية.
- لإسماع الجودة خارج البيئة المبنية (المرافق في الهواء الطلق و شبكات التهيئة الخارجية.
- دمج تكلفة الجودة في سعر الوحدة.
- تشجيع استخدام الإسمنت بالجملة بشكل عام و حظر الخرسانة المنتجة يدويا في موقع البناء.
- تشجيع استخدام المواد الجديدة في عمليات التشطيب للمبني (المساكة، الطلاء، التلبيس و اللِيَاسَة...إلخ).
- إنشاء مدرسة عليا للبناء لدورات التحسين و التطوير.

مشاكل إدارة الجودة في مشاريع البناء

رغم الجهود المبذولة لضمان تحسين جودة المنجزات، و رغم المساعي للتنسيق بين الجهات الفاعلة ذات الاختصاصات المختلفة في مجال البناء، يوجد العديد من المشاكل التي تعيق عملية إدارة الجودة و ذلك ما يظهر جلياً من خلال وضعية الديوان، و من خلال الواقع المعاش في بلادنا و أيضا بعد مراجعة بعض البحوث حول إدارة الجودة في مشاريع البناء في مختلف بلدان العالم، كلها خَلُصتْ لنفس المشاكل تقريباً، و من أهمها:

- نُقصْ في الإتصال الفعال و التنسيق الكافي بين الإدارة و مواقع العمل و الجهات الفاعلة و بصفة عامة مع أصحاب الدور الميداني.
- ضعف الإشراف الموقعي سواء من قبل الجهة المنفذة أو الاستشارية أو المشرفة.
- الاختيار الغير موفق للمهارات المطلوبة و عدم الاهتمام بتطوير المهارات المتوفرة.

- عدم كفاءة عملية تبادل المعلومات بين الاختصاصات المختلفة أو المستويات الإدارية المختلفة أو الأطراف الرئيسية للمشروع.
- عدم كفاية المعلومات اللازمة لتحقيق الجودة المطلوبة كأن يكون هناك نقص أو تعارض أو عدم وضوح في التصاميم أو المواصفات أو جداول الكميات.
- ضعف القيم الأخلاقية لدى بعض المشاركين في صناعة البناء (أصحاب المشاريع، أصحاب مكاتب الدراسات، الجهات التي تُجري الاختبارات و الفحوص).
- عدم الوضوح الكافي في حدود المسؤوليات المتعلقة بالجودة بين أطراف عملية البناء (المالك، المصمم، المنفذ و المشرف).
- اهتمام غير كافي بتحقيق الجودة من قِبل العاملين في مشاريع البناء.
- نُقْصْ في التشريعات و الأنظمة المتعلقة بالجودة أو القصور في تطبيقها.[89]
- نُقصْ في النُظُمْ و المواصفات العامة التي يجب أن تُتبعْ خلال عملية البناء.[90]
- التزام غير كافي من قبل الإدارة لشركات و مؤسسات البناء في بذل الجهود المطلوبة لتطبيق إدارة ناجحة للجودة عدم ثبات حجم العمل في صناعة البناء و تأثيره باستقرار الاقتصاد الوطني.[91]
- نُقصْ في كفاءة أُطُرْ العمل و تدريبها و من ثَمَ عدم أداء مهامها لتحقيق أهداف إدارة الجودة بشكل فعال.[92]

المبحث الثالث: تقييم معايير الجودة في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

المطلب الأول: الدراسة الميدانية

من أجل إجراء دراسة تطبيقية لإدارة الجودة الشاملة ومعايير تطبقيها في المؤسسة أخذنا عينة من مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري من خلال الاعتماد على التحليل الوصفي الإحصائي وفق طرح ورقة استبانية تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البناء والتشييد وفق أدوات وطرق تستخدم في التحليل وهي كالآتي:

الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة شرح عينة ومجتمع الدراسة اللذان اعتمدنهما لحل إشكالية بحثنا عن طريق استخدام الاستبيان و المقابلات الشخصية، إضافةً إلى جميع الأدوات المستخدمة في هاته الدراسة.

تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

أولا: يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة و بما أن الدراسة تهتم بإدارة الجودة الشاملة ومعايير تطبيقها في مؤسسة OPGI، قمنا باختيار عينة من مجتمع إحصائي مكونة من 53 فردا تختلف وجهة نظراتهم لإدارة الجودة الشاملة.

[14،15،16،17] قصي صالح، "إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية"، مرجع سبق ذكره، ص26.

ثانيا: عينة البحث: العينة هي الجزء المقصود من مجتمع الدراسة الذي تُجمع منه البيانات الميدانية. كما تعتبر جزءا من الكل، وهي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، وفي هذا البحث تم اختيار عينة للدراسة وهي مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية سعيدة، و بناءاً على ما سبق فإن عينة البحث تمثلت في بعض العمال وبعض المتعاملين معها. حيث تكونت من 70 فردا، لكن تمت الإجابة على 53 استمارة فقط.

حيث تتكون ورقة الاستبيان من سبع محاور كل محور يحتوى على مجموعة من الأسئلة التي تم وضعها وفق خيارات نعم أو لا وهي كالأتي:

- الجزء الأول: متكون من المعلومات الشخصية.
- الجزء الثاني: متكون من مجموع من المحاور وهي كالتالي:

1. تقييم مرحلة بدء وتصميم المشروع.
2. اختيار المقاول.
3. مرحلة تقييم إتمام المشروع.
4. مرحلة استلام المشروع.
5. علاقة المؤسسة بالنظام البيئي.
6. وجهة نظر حول إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: معامل الثبات (صدق البيانات):

دراسة معامل الثبات للمحاور ومعامل الثبات الكلي.

جدول رقم 04: يوضح ثبات عينات الدراسة.[93]

محاور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.48
المحور الثاني	0.64
المحور الثالث	0.42
المحور الرابع	0.82
المحور الخامس	0.36
المحاور ككل	0.67

التحليل:

تحليل نتائج الجدول رقم 04:

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغت نسبة 0.82 في المحور الرابع الخاص بتقييم مرحلة الاستلام و0.64 في المحور الثاني تقييم مرحلة بدء وتصميم مشروع وهي نسبة اكبر من معامل الافتراضي 0.6 مما يعنى وجود مصداقية عالية في المحورين الثاني والرابع، و بلغت 0.48 و 0.42 في المحورين الأول والثالث مما يعني وجود مصداقية في الإجابة منخفضة وهي أقل من 0.6 وهذا يمكن تفسيره إلى قلة معلومات أفراد العينة عن

[93] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20.

المحورين السابقين، و بلغت نسبة 0.36 في المحور الخامس و هذا دلالة على أن مشاركة المؤسسة في النشطات البيئية منخفضة جدا رغم أنها تنتج منتجات صلبة ملوثة للبيئة. أما معامل ألفا كرونباخ لحجم العينة ككل فقد بلغ نسبة 0.67 وهي نسبة مقبولة.

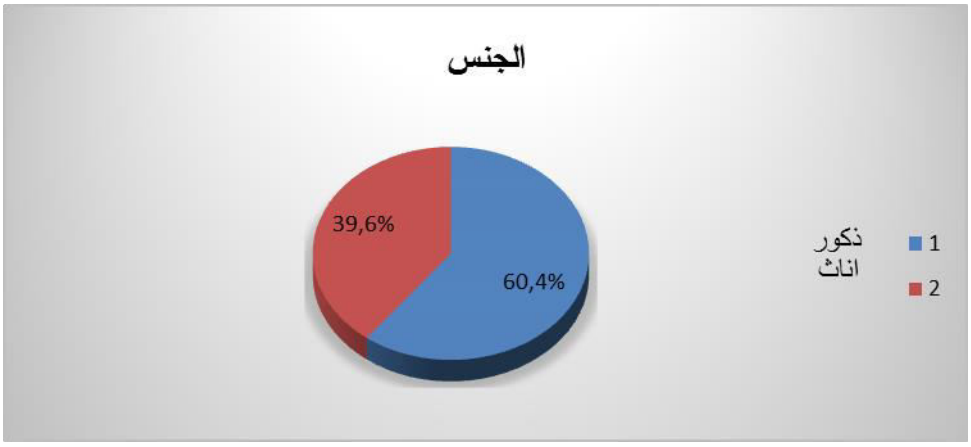
رابعا : خصائص العينة المدروسة:

1- الجنس:

الجدول رقم 05: خصائص العينة من حيث الجنس.[94]

المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	%60,4
أنثى	21	%39,6
المجموع	53	% 100

الشكل رقم 8: توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.



تحليل نتائج جدول رقم 05:

من خلال النتائج المحصل عليها أعلاه نلاحظ نسبة الذكور في أفراد العينة أكبر من نسبة الإناث ب 60.4 % مما يعني أن الذكور هم أكثر حيازة على المشاريع في مؤسسة OPGI.

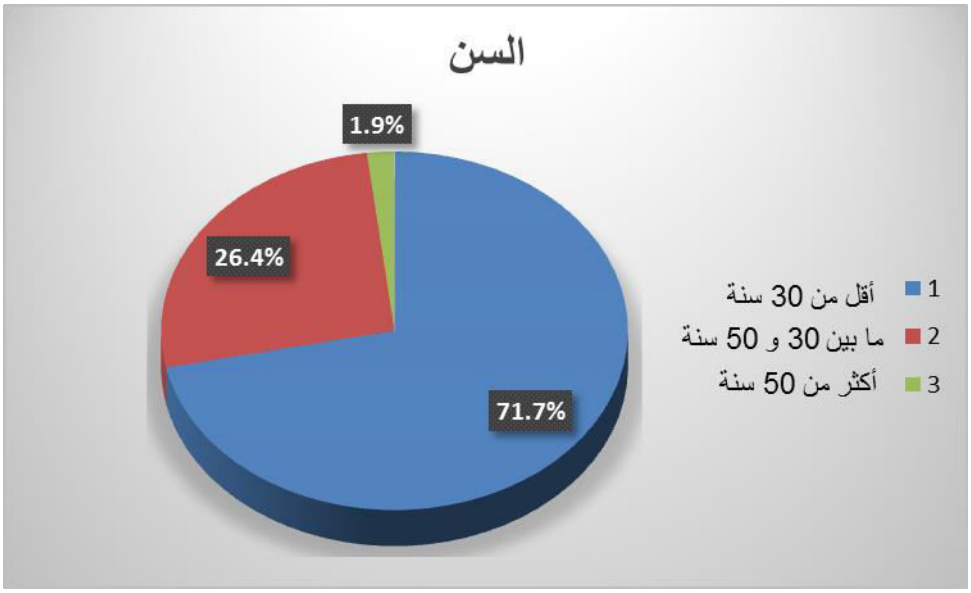
[94] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

2- السن:

الجدول رقم 06: توزيع الأفراد من حيث السن.[95]

المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	38	% 71.7
ما بين 30 و 50 سنة	14	%26.4
أكثر من 50 سنة	1	%1.9
المجموع	**53**	**% 100**

الشكل رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب السن.[96]



تحليل نتائج الجدول رقم 06:

نلاحظ أن توزيع الأفراد حسب السن يطغى عليه سن الشباب، حيث أن نسبة الأفراد الذين يتراوح سنهم أقل من 30 سنة هي النسبة الأكبر في العينة ب 71.7%، في حين نسبة الأفراد ما بين 30 و50 سنة ب 26.4 % و1.9% بالنسبة للأفراد الذين سنهم أكثر من 50 سنة.

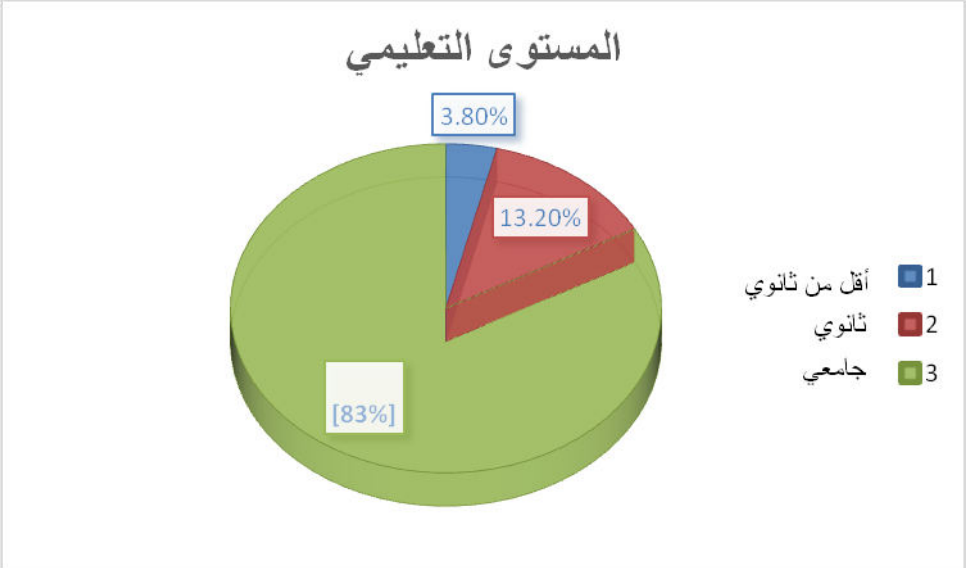
[92]، [95] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

4- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 07: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.[97]

المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	2	% 3.8
ثانوي	7	%13.2
جامعي	44	%83
المجموع	**53**	**% 100**

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.[98]



تحليل نتائج الجدول رقم 07:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أفراد العينة ذوو المستوى الجامعي هم الفئة الأكثر استجابة عن باقي الفئات الأخرى ب 83% والباقي ب 13.20% و 3.80% وهم فئة ذوو المستوى ثانوي وفئة أقل من ثانوي.

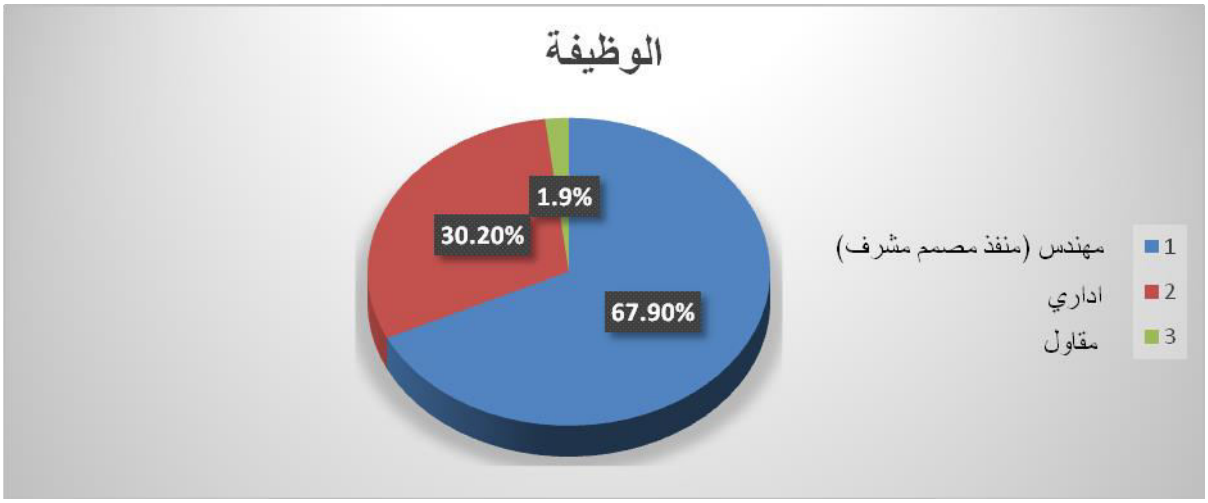
5- من حيث نوع الوظيفة :

الجدول رقم 08: توزيع الأفراد حسب الوظيفة.[99]

[94]، [97]، المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
مهندس (منفذ، مصمم، مشرف)	36	% 67.9
إداري	16	%30.2
مقاول	1	%1.9
المجموع	**53**	**% 100**

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.[100]



تحليل نتائج الجدول رقم 08:

نلاحظ أن الفئة الحاصلة على شهادة مهندس ومصمم ومنفذ ومشرف هي الفئة الأكبر بتكرار 36 ونسبته ب 67.90 % وتليه الفئة الإداري ومقاول ب 30.20% و 1.9% ويرجع ذلك لتخصص في مشاريع البناء الذي يفرض رتبة مهندس.

6- من حيث عدد سنوات الخبرة:

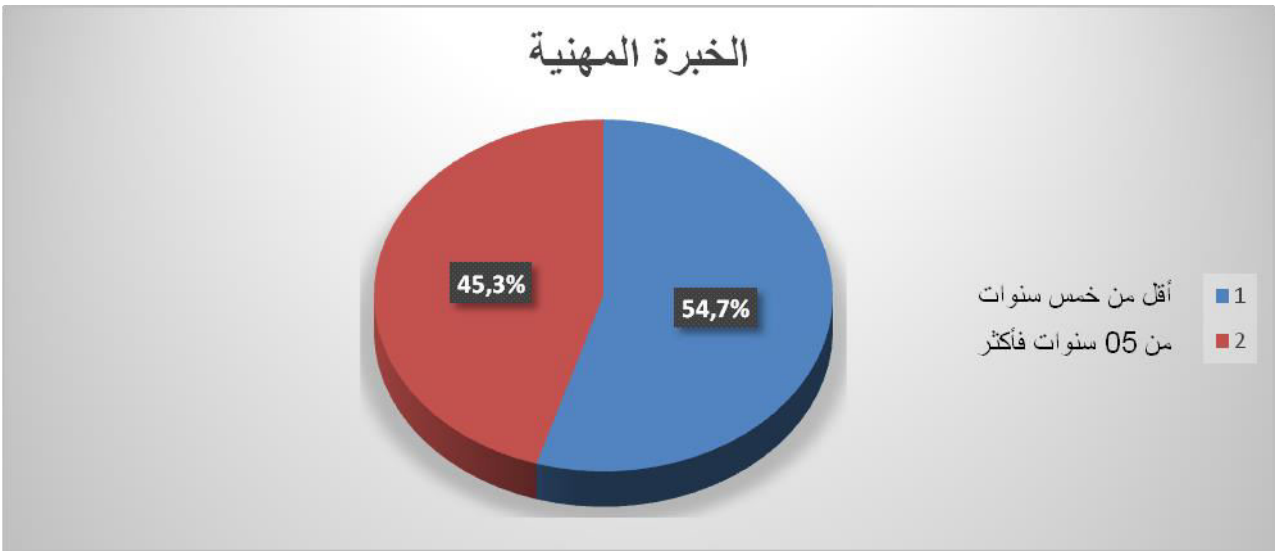
الجدول رقم 09: توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة[101]

المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	29	% 54.7
من 05 سنوات فأكثر	24	%45.3
المجموع	**53**	**% 100**

[96]، [99] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

[98،97] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.[102]



تحليل نتائج الجدول رقم 09:

نلاحظ أن نسبة 54.7% كانت لأفراد العينة الذين تم استجوابهم خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات و 45.3 % خبرتهم 05 سنوات فأكثر.

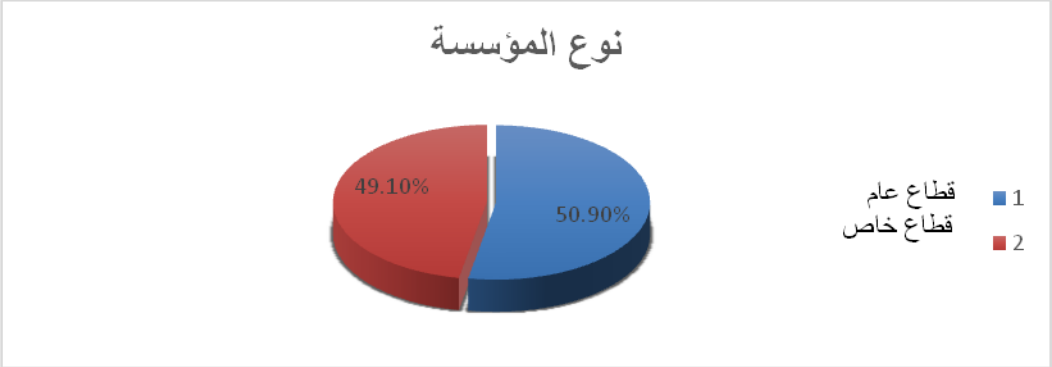
7- حسب نوع المؤسسة:

الجدول رقم 10 : توزيع الأفراد حسب نوع المؤسسة.[103]

المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
قطاع عام	27	% 50.9
قطاع خاص	26	%49.1
المجموع	**53**	**% 100**

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة.[104]

[99،100] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20



تحليل نتائج الجدول رقم 10 :

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر فئة الذين تم استجوابهم هم من القطاع العام ب50.9 % وهذا راجع للمكان الذي تم فيه طرح ورقة الاستبانة وهي مؤسسة OPGI المستهدفة، أما القطاع الخاص نقصد به مكاتب الدراسات أو المقاولين.

المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات

لكل منهج من المناهج أدواته و مصادره التي يفضل استخدامها، و ذلك فيما يخص عملية التحليل و تحديد النتائج، و بالطبع يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد و على العموم فإن استخدام هذه الأدوات المختلفة مرتبط أساسا بقدرة الباحث على تطوير هذه الأدوات لخدمة البحث الذي يتقدم به، و لهذا جاءت مصادر جمع المادة الميدانية متنوعة. لقد اعتمدنا على استمارة موجهة لمجموعة من الموظفين بالإضافة إلى المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري من أجل إبداء رأيهم حول مستوى أداء الجودة الشاملة ومعايير تطبيقيها وذلك للتعرف على بعض العوامل التي تؤثر على أداء الجودة الشاملة.

أدوات تحليل البيانات:

بعد القيام بجمع البيانات والمعلومات الضرورية من ميدان الدراسة، تم القيام بتفريغها وتمثيلها في جداول تكرارية، وهذا بغية التعليق عليها وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج منها وربطها بفرضية البحث، وبغية إعطاء صورة وصفية دقيقة للبيانات المتحصل عليها، تم الاعتماد في التحليل على بعض المقاييس الإحصائية تمثلت أساسا في التكرارات والنسب المئوية كما استخدمنا برنامج Spss V20 وهو برنامج تحليل الإحصائي للاستبيان.

المطلب الثالث: نتائج ومناقشة الفرضيات.

إن عملية عرض النتائج ومناقشتها تتطلب أدوات وطرق مختلفة، لذا سنحاول في هذا الجزء عرض النتائج المحصل عليها والتفسير والتحليل من خلال الاستبيان الموجه لأفراد العينة داخل المؤسسة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** تعتمد المؤسسة على تقييم مرحلتي البدء في المشروع و مرحلة الدراسة والتصميم.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار one simple test

الجدول رقم 11: اختبار one simple test [105]

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	قيمة p	المعنوية
01	هل يتم إجراء دراسة أولية للمشروع ومناقشة المتطلبات القانونية والتنظيمية وطريقة التنفيذ؟	1.0189	0.000	معنوية
02	هل يتم اختيار مدير أو منسق للمشروع قبل اتخاذ القرار بالبدء في المشروع؟	1.1887	0.000	معنوية
03	كيف يتم اختيار فريق العمل؟	1.2642	0.000	معنوية
04	هل يتم اختيار المختصين بالدراسات أو التصميم؟	1.0189	0.000	معنوية
05	اختيار المختصين بالدراسات أو التصميم يتم على أساس التقييم الفني و المالي أو السعر؟	2.6415	0.000	معنوية
06	هل يتم تدقيق الدراسات التي يقوم بها المهندس المصمم للمشروع من طرف جهة أخرى؟	47.0189	0.000	معنوية
07	إذا كان الاختيار يتم على أساس مالي وفني ما درجة مالي و ما درجة فني؟	50.2830	0.000	معنوية
08	هل يتم الالتزام بالتصاميم المحددة من طرف المهندس أم تكون هناك إضافات؟	1.7358	0.000	معنوية
	المتوسط العام	13.27		

تحليل نتائج الجدول رقم 11: من خلال النتائج يظهر أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من 5 % وهي أعلى من نسبة المتوسط الفرضي 60% بمتوسط عام 13.27 وهذا يدل على صحة الفرضية المطروحة أن المؤسسة تعتمد في بداية المشروع على تقييمه وفق مرحلة الدراسة و التصميم لأن أي مشروع بدون دراسة وتصميم يعتبر مشروع غير ناجح.

[101] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

➢**الفرضية الثانية :** تعتمد المؤسسة في إنشاء المشروع على مرحلة اختيار المقاول.

الجدول رقم 12: اختبار one simple test[106]

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	قيمة p	المعنوية
01	كيف يتم اختيار المقاول لمرحلة التنفيذ؟	1.0377	0.000	معنوية
02	هل يتم تأمين المواد والمعدات اللازمة للبناء في الوقت المناسب؟	1.0377	0.000	معنوية
03	هل يتم التأكد من صاحب المشروع أن المواد والمعدات الموردة إلى المشروع تحقق الشروط والموصفات المطلوبة؟	1.1321	0.000	معنوية
04	إن استعمال مواد البناء ذات جودة عالية تلبي المعايير المعمول بها؟	1.0000	0.000	معنوية
05	كيف يتم اختيار الموردين؟	1.8868	0.000	معنوية
	المتوسط العام	1.21		

تحليل نتائج الجدول رقم 12:

من خلال النتائج يظهر أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من 5 % وهي أقل من نسبة المتوسط الفرضي 60% بمتوسط عام 1.21

يعتبر اختيار المقاول شرط ضروري لإنجاز المشروع ولكن يبقى المشكل الصفة التي يحصل المقاول بها على المشروع ضِف إلى ذلك وجود المنافسين المحتملين ونوعية الخدمة التي تقدمها له المؤسسة في عملية انتقاء المقاول للمشروع ضروري.

➢ **الفرضية الثالثة:** تعتمد المؤسسة على تقييم لعمليات إتمام المشروع.

الجدول رقم 13: اختبار one simple test [107]

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	قيمة p	المعنوية
01	هل توجد إجراءات وبنود قانونية ضمن العقد تلزم المقاول بالتقيد بالشروط والمواصفات الفنية للمشروع أثناء التنفيذ؟	1.0377	0.000	معنوية
02	من شأن إجراءات الرقابة أثناء الإنجاز ضمان الدقة في تنفيذ المشروع؟	10.777	0.000	معنوية

[106] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

[107] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

03	هل يشترط العقد استخدام المعدات الحديثة وتقنيات تكنولوجيا البناء في التنفيذ؟	1.0377	0.000	معنوية
04	هل هناك تكامل بين المقاول وفريق العمل في موقع العمل علميا وفنيا؟	1.0755	0.000	معنوية
05	هل الأطُرْ التي تنفذ المشروع مدربة وتعرف ما هي مهامها ومسؤولياتها؟	1.1321	0.000	معنوية
	المتوسط العام	3.01		

تحليل نتائج الجدول رقم 13 :

من خلال النتائج يظهر أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من 5 % وهي أكبر من نسبة المتوسط الفرضي 60% بمتوسط عام 3.01، و يمكن تفسير ذلك بأن أي مؤسسة مهما كان حجمها فلا بد لها أن تعتمد على تقييم المشروع ومتابعته مما قد يحسن من جودة خدمة المشروع وفق معايير و أسس.

- **الفرضية الرابعة:** تعتمد المؤسسة على تقييم مرحلة استلام المشروع.

الجدول رقم 14: اختبار one simple test [108]

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	قيمة p	المعنوية
01	هل يتم المشروع في الوقت المحدد له؟	1.2264	0.000	معنوية
02	هل يتم التأكد من تنفيذ الأعمال بالدقة اللازمة قبل البدء باستخدام المشروع؟	1.0943	0.000	معنوية
03	هل يتم إلزام المقاول بتصحيح العيوب المكتشفة قبل البدء بالاستثمار و تشغيل المشروع؟	1.1698	0.000	معنوية
04	هل يتم إلزام المقاول بتصحيح العيوب التي تظهر في الفترة الأولى من بدأ تشغيل المشروع؟	1.1321	0.000	معنوية
05	هل يضمن المقاول ما يحدث من هدم جزئي أو كلي للمبنى بعد تسليمه لصاحبه؟	1.0943	0.000	معنوية
	المتوسط العام	1.14		

تحليل نتائج الجدول رقم 14:

[108] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

من خلال النتائج يظهر أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من 5 % وهي أقل من نسبة المتوسط الفرضي 60% بمتوسط عام 1.14، تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على تقييم انجاز المشروع هل هو مطبق لدفتر الشروط وهل المقاول قام بالتزاماته مع المؤسسة المتعاقدة وهل المشروع مطبق عليه معيار الجودة.

- **الفرضية الخامسة:** تراعي المؤسسة في انجاز المشروع الجانب البيئي.

الجدول رقم 15: اختبار one simple test [109]

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	قيمة p	المعنوية
01	هل سبق لكم أن سمعتم عن الأساسيات المتعلقة بالنظام البيئي؟	1.3061	0.000	معنوية
02	هل تقوم المؤسسة بتطبيق النظام البيئي؟	1.4906	0.000	معنوية
03	هل مؤسستكم بحاجة إلى الحصول على شهادة النظام البيئي؟	1.9623	0.000	معنوية
04	هل مؤسستكم تشارك في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة؟	2.1698	0.000	معنوية
	المتوسط العام	1.73		

تحليل نتائج الجدول رقم 15:

من خلال النتائج يظهر أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من 5 % وهي نسبة قريبة من المتوسط الفرضي 60% بمتوسط عام 1.73 في هذه المرحلة لا تعتمد المؤسسة على تطبيق النظام البيئي رغم أنها تقوم بتقييم إنجاز المشاريع التي تعتمد بشكل كبير على إنشاء الحظائر ومساحات الخضراء التي تحسن من جودة الخدمة بالنسبة لمستعملي المباني سواء للسكن أو للتجارة.

- لدراسة العلاقة لإدارة الجودة الشاملة ومعايير تطبيقها في المؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري نقوم باختبار معامل بيرسون أو معامل الارتباط بين المتغيرات عن طريق معرفة تأثير كل منهما على الآخر في تحقيق إدارة الجودة والمعايير المطبقة بين المقاول ومؤسسة ديوان و التسيير العقاري المؤسسة المستلمة للمشروع.

[109] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

- **الفرضية السادسة:** دراسة العلاقة بين مرحلة الدراسة و التصميم و مرحلة اختيار المقاول.

الجدول رقم 16: اختبار معامل بيرسون للفرضية السادسة.[110]

Corrélations

		1 بعد	2 بعد
1 بعد	Corrélation de Pearson	1	,746
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	53	53
2بعد	Corrélation de Pearson	,746	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	53	53

تحليل نتائج الجدول رقم 16:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين البعد 1 و المتمثلة في مرحلة الدراسة والتصميم ومرحلة اختيار المقاول وهي معنوية و معامل بيرسون ينحصر مابين $0.25 \leq r \geq 0.75$ و بالتالي علاقة ارتباط ما بين تقييم مرحلة الدراسة والتصميم أي أن المؤسسة تعتمد في عملية انتقاء المقاول على نوعية الخدمة أحيانا حسب طبيعة المقاول أو مؤسسة البناء التي يتم التعامل معها.

- **الفرضية السابعة:** دراسة العلاقة بين مرحلة تقييم إتمام المشروع و مرحلة الاستلام

الجدول رقم 17 : اختبار معامل بيرسون للفرضية السابعة.[111]

Corrélations

		3بعد	4بعد
3بعد	Corrélation de Pearson	1	,762

[110] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

[111] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

4بعد	Sig. (bilatérale)			,000
	N		53	53
	Corrélation de Pearson		,762	1
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N		53	53

تحليل نتائج الجدول رقم 17:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين البعد 3 و المتمثلة في مرحلة تقييم لعمليات إتمام المشروع و مرحلة الاستلام و هي معنوية و معامل بيرسون ينحصر ما بين $0.75 \leq r \leq 1$ و بالتالي علاقة ارتباط ما بين تقييم لعمليات إتمام المشروع أي أن المؤسسة تقوم بمراقبة سير الأشغال وضمان حسن الإنجاز من طرف المقاول وهل هي مطابقة لمعايير الجودة مما قد يحسن من نوعية الخدمة التي تقوم بها.

- **الفرضية الثامنة:** دراسة العلاقة بين مرحلة الاستلام ومراعاة النظام البيئي في المشروع.

الجدول رقم 18: اختبار معامل بيرسون للفرضية الثامنة[112]

Corrélations

		4بعد	5بعد
4بعد	Corrélation de Pearson	1	,229
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	53	53
5بعد	Corrélation de Pearson	,229	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	53	53

تحليل نتائج الجدول رقم 18:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين البعد 4 و المتمثلة في مرحلة الاستلام و البعد، علاقة المؤسسة بالنظام البيئي ضعيفة و هي معنوية و معامل بيرسون ينحصر ما بين

[112] المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال Spss V20

$0.00 \leq r \leq 0.25$ و بالتالي علاقة ارتباط ضعيفة ما بين تقييم لعمليات مرحلة الاستلام من طرف المؤسسة و عدم احترام النظام البيئي الذي ينعكس على جودة الخدمة لدى المؤسسة و المقاول.

التحليل لمحور وجهة النظر:

من خلال المحور المتعلقة بوجهة نظر أفراد العينة عند استجوابهم على موضوع الجودة الشاملة في مشروعات البناء رأى البعض أن:

- المؤسسة تلتزم بمعايير الجودة الشاملة في البناء كتكليف مكتب الدراسات الذي له خبرة واسعة في المجال مما يؤهل إلى تحسين نوعية الخدمة وجودتها في عملية دراسة المشروع من جهة والبعض رأى أن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية شهد تحسن ملحوظ لكن تبقى ناقصة أو ضعيفة مقارنة مع بعض الدول الأخرى.
- التحسين المستمر لنوعية الخدمة وجودته له ميزة أساسية وهي رضا الزبون على المؤسسة من خدمات التي توفرها.
- يعتبر الاستثمار في طاقات الشابة عن طريق التكوين له دور أساسي في تطبيق الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل التطبيقي

فيما يتعلق بالدراسة الميدانية و بعد إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في ديوان الترقية و التسيير العقاري اتضح أنه يوجد مبادرات لتحقيق الجودة و لكن يجب أن تُتَوجْ بمنهجية منظمة تضمن التحقيق الفعال للجودة، و اتضح وجود العديد من العوائق التي تحول دون التطبيق الجيد لنُظُمْ الجودة ، كضغط العمل و عبئ المسؤوليات الكثيرة خلال عمليات الإنجاز و التي تمنع التطبيق الدقيق للجودة، إعطاء الأولوية الأساسية للكلفة و الزمن، غياب الوعي بثقافة الجودة، غياب التدريب المنهجي للجودة.

كما اتضح أن الديوان يسعى لتطبيق معايير الجودة الشاملة سواءاً من حيث التصميم و المواد المستخدمة مع اختيار الأراضي و المواقع و تطويرها من خلال خطة جودة للمهندس المعماري، المقاول و المراقبة التقنية و كل ذلك للتنفيذ الجيد للأعمال، التحسين المستمر للجودة المعمارية في البناء لتحقيق رضا أفضل للزبون.
بالإضافة إلى أن هناك إجماع على ضرورة التطبيق الجيد لمعايير الجودة الشاملة بُغية تحقيق نوعية السكن خاصة أمام التحديات التي تواجهها الجزائر في ظل انفتاح السوق و زيادة حدة المنافسة، حيث نجد اليوم عدد كبير من الشركات الأجنبية دخلت مجال البناء و التشييد في الجزائر و أصبحت تشترط وجود مقاييس عالمية (الإيزو 9001).

و بالتالي فديوان الترقية و التسيير العقاري مطالب بالتطبيق الجيد للمواصفة القياسية الدولية الإيزو 9001 التي تحكم نهج الجودة رغم أنها مجرد هيئة مُنفذة تتلقى التعليمات من الوزارة الوصية.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

أصبح الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل للمؤسسات الاقتصادية في كافة البلدان سواءاً كانت نامية أو متقدمة و ذلك لكونها موقف حضاري و ضرورة اقتصادية و اجتماعية في آن واحد، إذاً بعد إتباع سياسة الجودة حتماً سيتحقق ارتفاع في الإنتاجية و الزيادة في العائد الاقتصادي و هذا ما يؤدي إلى النجاح، البقاء و الاستمرارية للمؤسسة الاقتصادية.

بعد تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة مؤسسات إنتاج المباني و المنشآت و تسويقها، اتضح أن هناك حاجة إلى تعزيز الوعي النوعي لعموم المجتمع بشكل عام و لدى المعنيين في هذا القطاع بشكل خاص و باتجاه مواكبة التطور التقني المتسارع، و ضرورة اعتماد برنامج جودة وطني يضاهي التجارب العالمية المتميزة، و هذا يعني لابد من تطبيق سياسة جودة مركزية ناجحة تؤدي إلى التميز في التنافس، و اختراق الأسواق الدولية.

النتائج

من خلال ما تطرقنا إليه و ما درسناه نظريا و ميدانيا تبينت لنا النتائج التالية:

- تم التوصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُعدُ نظام تسييري، تطبيقه يُعطي قيمة مضافة لجهات المشروع كافةً، و بتحقيق نُظُمْ إدارة الجودة الشاملة يمكن للمؤسسة أن تؤهل نفسها للحصول على شهادة المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9001 التي تعتبر ورقة رابحة للتنافس محليا، و تأشيرة دخول و اختراق الأسواق الدولية.

- يجب تقديم منهجية متطورة لإدارة شركات البناء و التشييد، العمل على بناء استراتيجيات أداء خدمات البناء و التشييد، توضيح كيفية استخدام تقنيات و وسائل و أساليب إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع، التعرف على معيار الإيزو 9001 الذي يمكن تطبيقه في قطاع البناء و التزام الإدارة العليا بالجودة و تحسينها المستمر لتوفير ميزة تنافسية.

- إن للجودة الشاملة فوائد متعددة تعود على المؤسسة و على الأفراد العاملين بالنتائج الجيدة، كالتحسين المستمر للخدمة، زيادة ولاء و انتماء الزبائن للمؤسسة و كذا المحافظة على مكانتها في السوق من جهة و من جهة أخرى تنمية مهارات العنصر البشري داخل المؤسسة، الاهتمام بتأهيل مفاهيم الإبداع و الابتكار لخلق أفكار جديدة وسط التنافس الشديد بين العمال، فعلى المؤسسة البحث في المعايير العالمية للجودة التي أصبحت ملازمة لكل المؤسسات الراغبة في المحافظة على هذه المعايير و المقاييس، كما عليها وضع سياساتها و فَرضْ الالتزام و التقيد بها للحصول على جودة سلعتها و الخدمات المهمة، بالإضافة إلى أنظمة

و إجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج و الخدمات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن و احتياجاتها، فالحصول على تأهيل أو المطابقة لمواصفات الايزو9001 يعني" أن المؤسسة أصبحت تملك نظاما تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بالتطبيق للجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و إرضاء الزبائن و تحقيق التفوق في الأسواق.

- تعتمد المؤسسة في بداية المشروع على تقييمه وفق مرحلتي البدء في المشروع و مرحلة الدراسة و التصميم لأنهما اللبنة الأساسية لنجاح أي مشروع، لكن عند مطابقة الدراسة مع الواقع بدقة نلاحظ وجود خلل في أسلوب اختيار الجهة الدارسة حيث أنها تعتمد على التقييم المالي أكثر من التقييم التقني.

- يعتبر المقاول شرط ضروري لإنجاز المشروع، لكن يبقى المشكل في اختيار هذا المقاول في أغلب المشاريع اعتماداً على التقييم المالي أكثر من التقييم التقني، و وجود نقص في كفاءة المقاولين نتيجة عشوائية الدخول إلى هذا المجال من العمل فيسبب عدم التركيز في اختيارهم ممن لهم خبرة سابقة في الميدان، ضف إلى ذلك عدم تقيدهم الكامل بالشروط و المواصفات بهدف السعي لتحقيق ربح أكبر.

- تعتمد المؤسسة على تقييم المشروع و متابعته مما قد يحسن هذه الخدمة وفق المعايير و الأسس المنصوص عليها، غير أنه لا يزال هناك بعض النقص من الجهة المشرفة في تطبيق رقابة جيدة و إجراء جميع الاختبارات اللازمة أثناء عملية التنفيذ، نقص في استخدام أساليب الإدارة الهندسية العلمية أثناء تنفيذ العمليات في الموقع مثل البرمجة الزمنية و برمجة الموارد التي تساعد في ضبط التنفيذ و الانتهاء منه في الوقت المحدد و بأقل كلفة ممكنة و بالجودة المطلوبة، خلل في التنسيق الفعال بين أطراف المشروع (الديوان، مكتب الدراسات، المقاول و هيأة الرقابة التقنية)، و نقص في الكفاءة و الخبرة لدي الجهات الدارسة و المنفذة و المشرفة.

- تعتمد المؤسسة على تقييم إتمام المشروع من حيث التأكيد على تنفيذ الأعمال بالدقة المطلوبة و إلزام المقاول بتصحيح العيوب إن وُجدتْ و مع ذلك يوجد بعض العيوب لا يمكن تصحيحها بشكل كامل أو تكون كلفة إصلاحها كبيرة جدا، و أحيانا يوجد عيوب لا تكتشف عند الاستلام نتيجة نقص المعاينة أو قلة الخبرة أو تأخر ظهورها، يوجد أيضا نقص في إجراءات الرقابة و نقص في الصيانة.

- عدم احترام النظام البيئي الذي ينعكس على جودة الخدمة إذ يجب أن تكون هناك توعية بنظم جودة السلامة البيئية.

اقتراحات و توصيات

- ضرورة إعطاء الاهتمام الأكبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و الحصول على تأهيل لمواصفات الايزو9001 لأنهما مفهومان لا ينفصلان يضمنان تحقيق الجودة و يساعدا على سد الفجوات بين المتطلبات و المشاكل من خلال إجراءات الإدارة (العمليات الإدارية) و إجراءات تقنية (مقاييس العمليات البناء).
- ضرورة الاهتمام بإعداد دراسة تفصيلية للمشروع و ضرورة تدقيقها من طرف مختصين آخرين، بالإضافة إلى استخدام برامج هندسية متطورة، و تكنولوجيا تنفيذ متطورة.
- إعادة النظر بأسلوب التعاقد الذي يُعطي التقييم المالي أهمية أكبر من التقييم الفني.
- ضرورة التنسيق الفعال بين أطراف الفاعلة و إعادة النظر في أسلوب التعاقد.
- ضرورة تطبيق رقابة كافية من قبل الجهات المشرفة أثناء التنفيذ و إجراء جميع الاختبارات الممكنة لضمان مستوى جيد للتنفيذ، و التركيز على عملية الاستلام لتضمن أقل حد من العيوب و الأخطاء.
- يجب أن يكون لدى الديوان عمليات إدارية فعالة لمعالجة متطلبات و شكاوي الزبائن.
- تنظيم اجتماعات و ندوات لتعميق التفكير في هذا المحور و وضع خطة عمل.
- ضرورة إنشاء مرصد للجودة مهمته إنشاء نظام مرجعي للتصنيف، و خطة جودة لجميع أصحاب المصلحة و قاعدة بيانات (رسم الخرائط، الجيوتقنية، السعر المرجعي...) و تحديثه.
- على الديوان الإقتداء بالمؤسسات الرائدة، التي تطبق شهادة تصميم المبنى (Building Design Certificate) و توضح المتطلبات التصميمية للمبنى و النُظُم 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.
- تأمين التدريب اللازم للموظفين على كافة المستويات (إداريين، موظفين، مهندسين و عمال) فيما يتعلق بتقنيات الجودة لأنها أكثر كفاءة من الاستعانة بجهات استشارية خارجية.
- ضرورة تعزيز ثقافة فرق العمل باعتبارها خطوة مهمة في تحقيق نقل الخبرات الفردية إلى خبرات جماعية.

الدراسة المستقبلية

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- دراسة تطبيق معايير الجودة في الهيئات الحكومية (الوزارة الوصية) و مقارنتها مع دول أجنبية.

- دراسة طرق تحسين الجودة في مجال البناء و التشييد.
- دراسة تطبيق معايير الجودة على كل مرحلة من مراحل البناء و التشييد.
- دراسة أثر عمليات البحث و التطوير على تحسين الجودة في البناء و التشييد.
- دراسة ما مدى تطبيق معايير الجودة في المؤسسات الاقتصادية (قطاع خاص).

قائمة المصادر و المراجع

كتب باللغة العربية:

1. إدريس المقلي، "إدارة الجودة الشاملة"، الناشر مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، 2006.
2. خالد بني حمدان و عطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
3. خضر مصباح إسماعيل، "إدارة وصناعة الجودة و المفاهيم الإدارية و التقنية و التجارية في الجودة"، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
4. خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي"، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010.
5. خليل إبراهيم محمود العاني، "إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000"، مطبعة الأشقر، العراق، 2002.
6. سليمان الدرادكة، مأمون، "إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، 2006.
7. سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو"، مطبعة الإشعاع، مصر، 2000.
8. صالح ناصر عليمات، "إدارة الجودة الشاملة التطبيق و مقترحات التطوير"، دار الشروق والتوزيع، الأردن، 2004.
9. طاهر رجب قدار، "مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000"، حامد للنشر، سوريا، 1998.
10. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو"، دار الغريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995.
11. عمر وصفي عقيلي و آخرون، "مبادئ التسويق"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1996.
12. فداء الحامد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
13. فرانكين أوهارا، "المطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية"، دار العربية للعلوم، لبنان، 1999.
14. قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة و مطابقات التأهيل للإيزو9001"، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2005.
15. محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة و بناء المنظمات الاجتماعية"، دار الكتب و الوثائق القومية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
16. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
17. محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة و البيئة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
18. مهدي صالح السمرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار جرير، الأردن، طبعة الأولى، 2007.
19. ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.

الرسائل الجامعية:

1. بوخلدة باديس، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
2. علا كرمان، "تطوير نظام ضمان الجودة في إدارة الشركات الإنشائية" أطروحة ماجستير، جامعة حلب، كلية الهندسة المدنية، 2011.
3. عميري هناء و عويمر فاطمة الزهراء، "واقع تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت الحساسنة سعيدة"، أطروحة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2017-2018.
4. ياسر خاطر آدم أحمد، " تأثير تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة في إدارة مشروعات التشييد بالسودان " أطروحة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، مركز الدراسات الهندسية و التقنية، 2011.

الدراسات و المقالات و الملتقيات:

1. رنا أحمد ميا، "تقييم الجودة في مشاريع الأبنية في سوريا و تحديد عوامل انحرافه"، جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد 39، العدد 1، 2017.
2. زياد سليمان محمد خالد، "تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية - من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الإعمار و الإسكان"، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الهندسية، المجلد 12، العدد4، 2005.
3. قصي صالح، "إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية"، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 22، العدد 1، 2006.
4. محمد نور الطاهر، رحمه الحاج "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء و التشييد في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض"، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015.
5. مريم خلج، عبد القادر برينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الأول، العدد14، 2016.
6. نوال سعدي، "تطبيق نظام الإيزو9000 و الإدارة بالجودة الشاملة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد23، 2017.
7. يزيد قادة، "إدارة الجودة الشاملة"، جامعة دكتور مولاي طاهر، سعيدة، مطبوعة 2016-2017.

باللغة الأجنبية:

1. Afra Hamid, « La démarche qualité dans la construction », la revue de l'Habitat, N°5, 2010.
2. Anne Laudin, « Impact of Quality Management in the Swedish Construction », Lund University, Lund Institute of technology, Department of Construction Management, Layout: Mats Persson, LTH, Lund Printed by KFS AB, 2000.
3. Anup W S, Arun Kumar H and SNA Saghi, « Study of Quality Management System in Construction », Manipal Institute of Technology, Karnataka, India, International Journal of Engineering and Technology, Vol. 2, N° 2, 2015.
4. Behnam Neyestani, « Effectiveness of Quality Management System (QMS) on Construction Projects », Manila University, Philippines, Department of Civil Engineering, 2016.
5. David Arditi and H Murat Gunaydin, « 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, 1997.
6. David Joaquin Delgado-Hernandez and Elaine Aspinwall, « A Framework for building Quality into Construction Projects-part part I », University of Birmingham, UK, School of Engineering, International Journal of Total Quality Management Vol. 19, N° 10, 2008.
7. Éric Henry, « Construction et gestion de la qualité: une normalisation singulière », Université de Pierre Mendès France, Revue d'Economie Industrielle, vol. 75, issue 1, 1996.
8. Kadi Farid, «Construction d'un référentiel technique et management pour une démarche qualité dans les projets de bâtiments », Mémoire de Master, Université de Tlemcen, Faculté de Technologie, 2014.
9. Katlane Ben Mlouka, « Management des projets et management de la qualité totale: approches complémentaires ou confondues », Université de Tunis, Faculté des sciences économiques et de gestion, 2009.
10. Khaled F.Sherif, « Total Quality Management and Construction Project Management in Libya », PhD thesis, University of Plymouth, UK, Faculty of Technology, 2010.

11. Om Prakash Bawane, « Construction Quality Management: Issues and Challenges before Construction Industry in Developing Countries », University of Bangalore, India, Faculty of architecture, international journal of Engineering Development and Research, Vol. 5, N° 3, 2017.
12. Ricardo Antunes and Vicente Gonzalez, « A Production Model for Construction : A Theoretical Framework », University of Auckland, New Zealand, Department of Civil and Environmental Engineering, 2015.
13. Saliha Aït Mesbah, « La réglementation technique de la construction en Algérie », la revue de l'Habitat, N°6, 2011.
14. Tan Chin-Keng and Abdul-Rahman Hamzah, « Study of Quality Management in Construction Projects », International Islamic University, Malaysia, Kuala Lumpur, Chinese Business Review, Vol. 10, N° 7, 2011.
15. Tarfaya Nassima, "Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques", Ed Houma, Alger 2004.
16. Ying Cao, « Quality Control of Construction Projects », Savonia University of Applied Sciences, Business and Engineering, Varkaus, 2010.

المواقع الالكترونية:

1. http://business.uobabylon.edu.iq (le 27/04/2019 à 23h 30m).
2. http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127957
احمد سيد كردي، "معايير نظام الجودة الإيزو"، من الموقع الإلكتروني :
3. http://t3lem.mam9.com/t28-topic (le 01/05/2019 à 00h 45m).
4. https://hrdiscussion.com/hr109875.html (le19/04/2019 à 11h 50m).
5. https://mawdoo3.com/تعريف_المؤسسة_الاقتصادية (le 01/03/2019 à 22h 34m).
6. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/76754/1/MPRA_paper_76754.pdf(le15/03/2019à 14h 20m)
http://www.essachess.com/index.php/jcs/article/viewFile/65/35 (le 05/03/2019 à 23h 30m).
7. https://sites.google.com/site/drmohama/experts (le15/02/2019 à 14h 10m)
8. https://www.civil-tc.com/2017/12/Stages-construction.html (le 05/03/2019 à 23h 30m).
9. https://www.ibtesamah.com/showthread-t_359846.html (le 30/04/2019 à 23h 20m).
10. https://www.researchgate.net/publication/274711931_A_Production_Model_for_Construction_A_Theoretical_Framework (le 28/02/2019 à 22h 45m).
11. www.dévelopement-construction.com/wp-content/uploads/2012/07/Qualité-dans-batiment.pdf (le 27/02/2019 à 8h 45m).

الجرائد الرسمية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد23، 1968.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد46، 1985.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد25، 1991.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد62، 2005.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، 2011.

وثائق المؤسسة.

الملاحق

جامعة الدكتور مولاي الطاهر-سعيدة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

ملحق رقم (1) **استبيان عن إدارة الجودة في مشاريع البناء و التشييد**

تحية طيبة و بعد،

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات بعنوان معايير الجودة الشاملة و درجة تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بسعيدة-

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عن أسئلته، علما أن إجابتكم تستعمل لغرض البحث العلمي لا غير.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام، و شكرا على حُسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة X

المحور الأول: معلومات شخصية

1- السن

أقل من 30 سنة ☐ ما بين 30 و 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

2- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

3- المستوى التعليمي

أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الاختصاص: .....

5- جهة العمل: .....

6- نوع الوظيفة: ☐ مهندس(مصمم، منفذ، مشرف) ☐ إداري ☐ مقاول ☐

☐ أخرى

7- سنوات الخبرة: .....

8- العمل الحالي: .....

9_ المشروع: .....

10- نوع المؤسسة التي يعمل لديها:

☐ قطاع عام ☐ قطاع خاص

المحور الثاني: تقييم مرحلتي البدء في المشروع و مرحلة الدراسة و التصميم

11- هل يتم إجراء دراسة أولية للمشروع و مناقشة المتطلبات القانونية و التنظيمية و طريقة التنفيذ؟

☐ نعم ☐ لا

12- هل يتم اختيار مدير أو منسق للمشروع قبل اتخاذ القرار بالبدء في المشروع؟

☐ نعم ☐ لا

13- كيف يتم اختيار فريق العمل؟

☐ على أساس الخبرة و الكفاءة ☐ على أساس السعر

14- هل يتم اختيار المختصين بالدراسات أو التصميم؟

☐ نعم ☐ لا

15- اختيار المختصين بالدراسات أو التصميم يتم على أساس:

☐ التقييم الفني و المالي ☐ السعر

إذا كان الاختيار يتم على أساس فني مالي فما درجة الفني و ما درجة المالي؟

☐ فني % ☐ مالي %

16- هل يتم تدقيق الدراسات التي يقوم بها المهندس المصمم للمشروع من طرف جهة أخرى؟

☐ نعم ☐ لا

17- هل يتم الالتزام بالتصاميم المحددة من طرف المهندس أم تكون هناك إضافات؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الثالث: مرحلة اختيار المقاول (المنفذ) و مرحلة استراد المواد

18- كيف يتم اختيار المقاول لمرحلة التنفيذ؟

☐ على أساس السعر فضلا عن الخبرة و الكفاءة ☐ على أساس السعر

19- هل يتم تأمين المواد و المعدات اللازمة للبناء في الوقت المناسب؟

☐ نعم ☐ لا

20- هل يتم التأكد من قبل صاحب المشروع أن المواد و المعدات الموردة إلى المشروع تحقق الشروط و المواصفات المطلوبة؟

☐ نعم ☐ لا

21- إن استعمال مواد البناء ذات جودة عالية تلبي المعايير المعمول بها؟

☐ نعم ☐ لا

22- كيف يتم اختيار الموردين؟

☐ على أساس السعر بالإضافة الخبرة و الكفاءة ☐ على أساس السعر

المحور الرابع: تقييم لعمليات إتمام المشروع

23- هل توجد إجراءات و بنود قانونية ضمن العقد تلزم المقاول بالتقيد بالشروط و المواصفات الفنية للمشروع أثناء التنفيذ؟

☐ نعم ☐ لا

24- من شأن إجراءات الرقابة أثناء الانجاز، ضمان الدقة في تنفيذ المشروع؟

☐ نعم ☐ لا

25- هل يشترط العقد استخدام معدات حديثة و تقنيات تكنولوجيا البناء في التنفيذ؟

☐ نعم ☐ لا

26- هل هناك تكامل بين المقاول و فريق العمل في موقع العمل علميا و فنيا؟

☐ نعم ☐ لا

27- هل الأطر التي تنفذ المشروع مدربة و تعرف ما هي مهامها و مسؤولياتها؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الخامس: تقييم مرحلة الاستلام

28- هل يتم المشروع في الوقت المحدد له؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل يتم التأكد من تنفيذ الأعمال بالدقة اللازمة قبل البدء باستخدام المشروع؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل يتم إلزام المقاول بتصحيح العيوب المكتشفة قبل البدء بالاستثمار و التشغيل؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل يتم إلزام المقاول بتصحيح العيوب التي تظهر في الفترة الأولى من بدأ تشغيل المشروع؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل يضمن المقاول ما يحدث من هدم جزئي أو كلي للمبنى بعد تسليمه لصاحبه؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، ما هي مدة هذا الضمان؟ .....

المحور السادس: علاقة المؤسسة بتطبيق النظام البيئي

33- هل سبق لكم أن سمعتم عن الأساسيات المتعلقة بالنظام البيئي؟

نعم ☐ لا ☐

34- هل تقوم المؤسسة بتطبيق النظام البيئي؟

نعم ☐ لا ☐

35- هل مؤسستكم بحاجة إلى الحصول على شهادة النظام البيئي؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

36- هل مؤسستكم تشارك في النشطات المتعلقة بحماية البيئة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ إطلاقا ☐

المحور السابع: وجهة نظرك في موضوع الجودة الشاملة في مشروعات البناء في بلادنا

37- هل تلتزم مؤسستكم بتطبيق معايير الجودة الشاملة في البناء؟

-.....

-.....

38- ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

-.....

-.....

39- كيف يمكن الوصول إلى إرضاء الزبون من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة في قطاع البناء؟

-.....

-.....

40- ما ملاحظاتك و مقترحاتك من أجل تحسين مستوى الجودة الشاملة في مشروعات البناء في بلادنا؟

-.....

.....-

RELIABILITY

/VARIABLES=_87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;6.1 _87;67;87_ ;85_;85_مك

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 05:22:57
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س6.1 س6مكرر س7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,28

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	53	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach[a]	Nombre d'éléments
,481	9

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=_87;8 _87;9 _87;10 _87;11 _87;12
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 05:24:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. RELIABILITY /VARIABLES= س8 س9 س10 س11 س12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,18

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	53	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	5

RELIABILITY

/VARIABLES=_87;13 _87;14 _87;15 _87;16 _87;17

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 05:25:44
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= س13 س14 س15 س16 س17 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	53	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,425	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=_87;18 _87;19 _87;20 _87;21 _87;22
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 05:26:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53

	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= س18 س19 س20 س21 س22 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,13

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	53	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha Cronbach	Nombre d'éléments
,820	5

RELIABILITY

/VARIABLES=_87;23 _87;24 _87;25 _87;26

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 05:27:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 24س 23س 26س 25س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05

Temps écoulé	00:00:00,25

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	92,5
	Exclus[a]	4	7,5
	Total	53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,362	4

RELIABILITY

/VARIABLES=_87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;6.1 _87;6 12;87_ 11;87_ 10;87_ 9;87_ 8;87_ 7;87_ ;85_;85_مك 26;87_ 25;87_ 24;87_ 23;87_ 22;87_ 21;87_ 20;87_ 19;87_ 18;87_ 17;87_ 16;87_ 15;87_ 14;87_ 13;87_

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 05:29:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>

	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س6.1 س6مكرر س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,21

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	92,5
	Exclus[a]	4	7,5
	Total	53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach[a]	Nombre d'éléments
,670	28

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

FREQUENCIES VARIABLES=_75;77_يف;92_لو;75_ وى;78_;87_لم;75_ ;87_ن;80_ل;75_ ن;87_ل; x2 93_نو;

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 05:46:41
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides FREQUENCIES VARIABLES= السن الجنس نوع x2 المستوى الوظيفة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,26

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Statistiques

		السن	الجنس	المستوى التعليمي	نوع الوظيفة	سنوات الخبرة	نوع المؤسسة
N	Valide	53	53	53	53	53	53
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30سنة	38	71,7	71,7	71,7
	مابين 30 و 50سنة	14	26,4	26,4	98,1
	اكثر من 50سنة	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هل يتم تامين المواد والمعدات اللازمة للبناء في الوقت المناسب	53	1,0377	,19238	,02643

هل يتم التأكد من صاحب المشروع ان المواد والمعدات الموردة الى المشروع تحقق الشروط والموصفات المطلوبة	53	1,0377	,19238	,02643
كيف يتم اختيار المقاول لمرحلة التنفيذ	53	1,1321	,34181	,04695
ان استعمال مواد البناء ذات جودة عالية تلبي المعايير المعمول بها	53	1,0000	,00000[a]	,00000
كيف يتم اختيار الموردين	53	1,8868	2,30101	,31607

a. t ne peut être calculé car l'écart-type est nul.

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	60,4	60,4	60,4
	أنثى	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من ثانوي	2	3,8	3,8	3,8
	ثانوي	7	13,2	13,2	17,0
	جامعي	44	83,0	83,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

نوع الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهندس	36	67,9	67,9	67,9
	اداري	16	30,2	30,2	98,1

	اخرى	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 05 سنوات	29	54,7	54,7	54,7
	من 05 سنوات فاكثر	24	45,3	45,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

نوع المؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قطاع عام	27	50,9	50,9	50,9
	قطاع خاص	26	49,1	49,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=_87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;6.1 _87;67;87_ ;85_;85_مك

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 07:49:38
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1

	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س6.1 س6مكرر س7 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,11
	Temps écoulé	00:00:02,00

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هل يتم اجراء دراسة اولية للمشروع ومناقشة المتطلبات القانونية والتنظيمية وطريقة التنفيذ	53	1,0189	,13736	,01887

هل يتم اختيار مدير او منسق للمشروع قبل اتخاذ القرار بالبدء في المشروع	53	1,1887	,39500	,05426
كيف يتم اختيار فريق العمل	53	1,2642	,44510	,06114
هل يتم اختيار المختصين بالدراسات او التصميم	53	1,0189	,13736	,01887
اختيار المختصين بالدراسات او التصميم يتم على اساس	53	2,6415	10,83636	1,48849
هل يتم تدقيق الدراسات التي يقوم بها المهندس المصمم للمشروع من طرف جهة أخرى	53	47,0189	16,83116	2,31194
الاختيار يتم على أساس مالي ما درجة مالي	53	50,2830	16,73593	2,29886
هل يتم تدقيق الدراسات التي يقوم بها المهندس المصمم للمشروع من طرف جهة اخرى	53	1,7358	3,97662	,54623
هل يتم الالتزام بالتصاميم المحددة من طرف المهندس ام تكون هناك اضافات	53	1,1321	,34181	,04695

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0				
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
هل يتم اجراء دراسة اولية للمشروع ومناقشة المتطلبات القانونية والتنظيمية وطريقة التنفيذ	54,000	52	,000	1,01887	,9810
هل يتم اختيار مدير او منسق للمشروع قبل اتخاذ القرار بالبدء في المشروع	21,908	52	,000	1,18868	1,0798
كيف يتم اختيار فريق العمل	20,677	52	,000	1,26415	1,1415

هل يتم اختيار المختصين بالدراسات او التصميم	54,000	52	,000	1,01887	,9810
اختيار المختصين بالدراسات او التصميم يتم على اساس	17,746	52	,012	2,64151	-,3454
هل يتم تدقيق الدراسات التي يقوم بها المهندس المصمم للمشروع من طرف جهة أخرى	20,337	52	,000	47,01887	42,3796
الاختيار يتم على أساس مالي ما درجة مالي	21,873	52	,000	50,28302	45,6700
هل يتم تدقيق الدراسات التي يقوم بها المهندس المصمم للمشروع من طرف جهة اخرى	3,178	52	,002	1,73585	,6398
هل يتم الالتزام بالتصاميم المحددة من طرف المهندس ام تكون هناك اضافات	24,112	52	,000	1,13208	1,0379

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
هل يتم اجراء دراسة اولية للمشروع ومناقشة المتطلبات القانونية والتنظيمية وطريقة التنفيذ	1,0567
هل يتم اختيار مدير او منسق للمشروع قبل اتخاذ القرار بالبدء في المشروع	1,2976
كيف يتم اختيار فريق العمل	1,3868
هل يتم اختيار المختصين بالدراسات او التصميم	1,0567
اختيار المختصين بالدراسات او التصميم يتم على اساس	5,6284
هل يتم تدقيق الدراسات التي يقوم بها المهندس المصمم للمشروع من طرف جهة أخرى	51,6581
الاختيار يتم على أساس مالي ما درجة مالي	54,8960
هل يتم تدقيق الدراسات التي يقوم بها المهندس المصمم للمشروع من طرف جهة اخرى	2,8319
هل يتم الالتزام بالتصاميم المحددة من طرف المهندس ام تكون هناك اضافات	1,2263

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=_87;8 _87;9 _87;10 _87;11 _87;12

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 08:20:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES= 9س 8س 10س 11س 12س /CRITERIA=CI(.95).

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,21

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0				
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
كيف يتم اختيار المقاول لمرحلة التنفيذ	24,112	52	,000	1,13208	1,0379
هل يتم تأمين المواد والمعدات اللازمة للبناء في الوقت المناسب	39,270	52	,000	1,03774	,9847
هل يتم التأكد من صاحب المشروع ان المواد والمعدات الموردة الى المشروع تحقق الشروط والموصفات المطلوبة	39,270	52	,000	1,03774	,9847
كيف يتم اختيار الموردين	5,970	52	,000	1,88679	1,2526

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
كيف يتم اختيار المقاول لمرحلة التنفيذ	1,2263
هل يتم تامين المواد والمعدات اللازمة للبناء في الوقت المناسب	1,0908
هل يتم التأكد من صاحب المشروع ان المواد والمعدات الموردة الى المشروع تحقق الشروط والموصفات المطلوبة	1,0908
كيف يتم اختيار الموردين	2,5210

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=_87;13 _87;14 _87;15 _87;16 _87;17

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 08:38:59
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES= 14س 13س 17س 16س 15س /CRITERIA=CI(.95).

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هل توجد إجراءات وبنود قانونية ضمن العقد تلزم المقاول بالتقيد بالشروط والمواصفات الفنية للمشروع اثناء التنفيذ	53	1,0377	,19238	,02643
من شان اجراءات الرقابة اثناء الانجاز ضمان الدقة في تنفيذ المشروع	53	10,7776	,19238	,02643
هل يشترط العقد استخدام المعدات الحديثة وتقنيات تكنولوجيا البناء في التنفيذ	53	1,0377	,19238	,02643
هل هناك تكامل بين المقاول وفريق العمل في موقع العمل علميا وفنيا	53	1,0755	,26668	,03663
هل الاطر التي تنفذ المشروع مدربة وتعرف ما هي مهامها ومسؤولياتها	53	1,1321	,34181	,04695

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0				
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
هل توجد اجراءات وبنود قانونية ضمن العقد تلزم المقاول بالتقيد بالشروط والمواصفات الفنية للمشروع اثناء التنفيذ	39,270	52	,000	1,03774	,9847

من شان اجراءات الرقابة اثناء الانجاز ضمان الدقة في تنفيذ المشروع	39,270	52	,000	1,03774	,9847
هل يشترط العقد استخدام المعدات الحديثة وتقنيات تكنولوجيا البناء في التنفيذ	39,270	52	,000	1,03774	,9847
هل هناك تكامل بين المقاول وفريق العمل في موقع العمل علميا وفنيا	29,359	52	,000	1,07547	1,0020
هل الاطر التي تنفذ المشروع مدربة وتعرف ما هي مهامها ومسؤولياتها	24,112	52	,000	1,13208	1,0379

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
هل توجد اجراءات وبنود قانونية ضمن العقد تلزم المقاول بالتقيد بالشروط والمواصفات الفنية للمشروع اثناء التنفيذ	1,0908
من شان اجراءات الرقابة اثناء الانجاز ضمان الدقة في تنفيذ المشروع	1,0908
هل يشترط العقد استخدام المعدات الحديثة وتقنيات تكنولوجيا البناء في التنفيذ	1,0908
هل هناك تكامل بين المقاول وفريق العمل في موقع العمل علميا وفنيا	1,1490
هل الاطر التي تنفذ المشروع مدربة وتعرف ما هي مهامها ومسؤولياتها	1,2263

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=_87;18 _87;19 _87;20 _87;21 _87;22

/CRITERIA=CI (.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	31-MAY-2019 08:53:14

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES= س18 س19 س20 س21 س22 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,08

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=_87;18 _87;19 _87;19.1 _87;20 _87;21

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 09:00:49
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES= س19 س18 س19.1 س20 س21 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,09
	Temps écoulé	00:00:00,15

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هل يتم المشروع في الوقت المحدد له	53	1,2264	,42252	,05804
هل يتم التأكد من تنفيذ الاعمال بالدقة اللازمة قبل البدء باستخدام المشروع	53	1,0943	,29510	,04053
هل يتم الزم المقاول بتصحيح العيوب التي تظهر في الفترة الأولى من بدا تشغيل المشروع	53	1,1698	,37906	,05207
هل يتم الزم المقاول بتصحيح العيوب التي تظهر في الفترة الأولى من بدا تشغيل المشروع	53	1,1321	,34181	,04695
هل يضمن المقاول ما يحدث من هدم جزئي او كلي للمبنى بعد تسليمه لصاحبه	53	1,0943	,29510	,04053

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0				
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
هل يتم المشروع في الوقت المحدد له	21,132	52	,000	1,22642	1,1100
هل يتم التأكد من تنفيذ الاعمال بالدقة اللازمة قبل البدء باستخدام المشروع	26,998	52	,000	1,09434	1,0130
هل يتم الزم المقاول بتصحيح العيوب التي تظهر في الفترة الأولى من بدا تشغيل المشروع	22,467	52	,000	1,16981	1,0653
هل يتم الزم المقاول بتصحيح العيوب التي تظهر في الفترة الأولى من بدا تشغيل المشروع	24,112	52	,000	1,13208	1,0379
هل يضمن المقاول مايحدث من هدم جزئي او كلي للمبنى بعد تسليمه لصاحبه	26,998	52	,000	1,09434	1,0130

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
هل يتم المشروع في الوقت المحدد له	1,3429
هل يتم التأكد من تنفيذ الاعمال بالدقة اللازمة قبل البدء باستخدام المشروع	1,1757
هل يتم الزم المقاول بتصحيح العيوب التي تظهر في الفترة الأولى من بدا تشغيل المشروع	1,2743
هل يتم إلزام المقاول بتصحيح العيوب التي تظهر في الفترة الأولى من بدا تشغيل المشروع	1,2263
هل يضمن المقاول ما يحدث من هدم جزئي او كلي للمبنى بعد تسليمه لصاحبه	1,1757

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=_87;23 _87;24 _87;25 _87;26

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 09:12:06
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53

Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES= س23 س24 س25 س26 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هل سبق لكم ان سمعتم عن الاساسيات المتعلقة بالنظام البيئي	49	1,3061	,46566	,06652
هل تقوم المؤسسة بتطبيق النظام البيئي	53	1,4906	,50469	,06933
هل مؤسستكم بحاجة الى الحصول على شهادة النظام البيئي	53	1,9623	,83118	,11417
هل مؤسستكم تشارك في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة	53	2,1698	,72684	,09984

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0

	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
هل سبق لكم ان سمعتم عن الاساسيات المتعلقة بالنظام البيئي	19,634	48	,000	1,30612	1,1724
هل تقوم المؤسسة بتطبيق النظام البيئي	21,501	52	,000	1,49057	1,3515
هل مؤسستكم بحاجة الى الحصول على شهادة النظام البيئي	17,187	52	,000	1,96226	1,7332
هل مؤسستكم تشارك في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة	21,733	52	,000	2,16981	1,9695

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
هل سبق لكم ان سمعتم عن الاساسيات المتعلقة بالنظام البيئي	1,4399
هل تقوم المؤسسة بتطبيق النظام البيئي	1,6297
هل مؤسستكم بحاجة الى الحصول على شهادة النظام البيئي	2,1914
هل مؤسستكم تشارك في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة	2,3702

CORRELATIONS

/VARIABLES=_87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;6.1 _87;67;87_ ;85_;85_مك

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	31-MAY-2019 09:27:56
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س6.1 س6مكرر س7 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,11
	Temps écoulé	00:00:00,92

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

COMPUTE _76;_93;_83;1=MEAN(_87;7,_87;61;87_,2;87_,3;87_,4;87_,5;87_,6;87_,6.1;87_,;85_;85_مك).

EXECUTE.

COMPUTE _76;_93;_83;2=MEAN(_87;12,_87;11,_87;10,_87;9,_87;8).

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=_76;_93;_83;1 _76;_93;_83;2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 09:38:40
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=بعد1 بعد2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,18

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 09:43:29
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations ayant des données valides pour toutes les variables du modèle.
Syntaxe		UNIANOVA بعد1 BY بعد2 /METHOD=SSTYPE(3) /INTERCEPT=INCLUDE /CRITERIA=ALPHA(0.05) /DESIGN=بعد2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,13
	Temps écoulé	00:00:00,81

CORRELATIONS

/VARIABLES=_76;_93;_83;2 _76;_93;_83;1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 09:52:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=بعد1 بعد2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,19
	Temps écoulé	00:00:02,61

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

CORRELATIONS

/VARIABLES=_76;_93;_83;1 _76;_93;_83;2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 09:53:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=بعد1 بعد2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,11
	Temps écoulé	00:00:00,25

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

```
COMPUTE _76;_93;_83;3=MEAN(_87;16,_87;17,_87;15,_87;14,_87;13).
EXECUTE.
COMPUTE _76;_93;_83;4=MEAN(_87;22,_87;21,_87;20,_87;19,_87;18).
EXECUTE.
COMPUTE _76;_93;_83;5=MEAN(_87;26,_87;25,_87;24,_87;23).
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=_76;_93;_83;3 _76;_93;_83;4
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 10:22:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=بعد3 بعد4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,17
	Temps écoulé	00:00:05,43

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

CORRELATIONS

/VARIABLES=_76;_93;_83;4 _76;_93;_83;5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 10:23:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=بعد4 بعد5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,14
	Temps écoulé	00:00:00,23

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

CORRELATIONS

/VARIABLES=_76;_93;_83;3 _76;_93;_83;4

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		31-MAY-2019 10:33:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=بعد3 بعد4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,09
	Temps écoulé	00:00:00,23

[Ensemble_de_données1] C:\Users\lenovo\Desktop\smain.sav

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
بعد3	1,0642	,13459	53
بعد4	1,1283	,25448	53

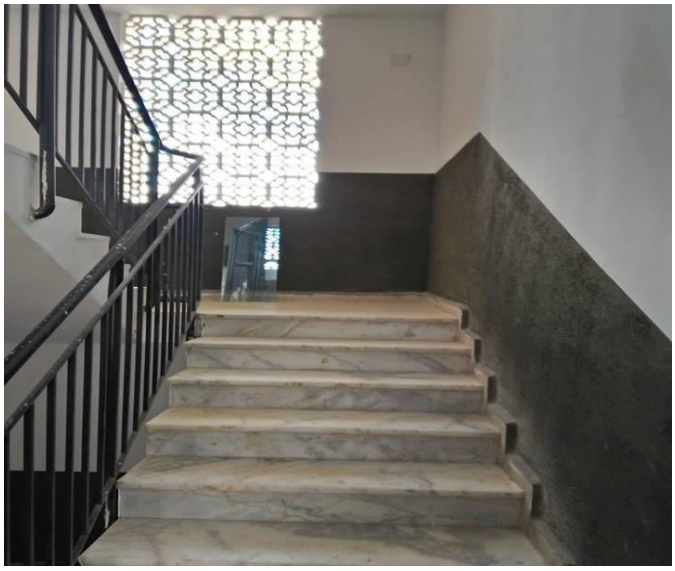
ملحق رقم (3)

أُلتُقِطتْ بعض الصور بعد تحسين جودة المباني، سواءاً من حيث التصميم أو المواد المستخدمة في البناء.

اختيار عناصر الخزفية و أدوات المطبخ

استخدام الرخام في مداخل العمارات

ارتداء سلالم المباني بالرخام



استخدام بلاط الأرضية

اختيار الأعمال الخشبية للأبواب

استخدام بلاط الأرضية