

## عنوان المشروع

تأثير الإدارة الاستراتيجية على معايير جودة المشاريع في قطاع الإنشاءات  
في المملكة العربية السعودية في المدينة الرياض

اسم الطالب

نسرين ابراهيم برهان

2021201338

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

## جدول المحتويات:

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| 3.....  | الفصل الأول.....                                      |
| 3.....  | الإطار العام للدراسة.....                             |
| 4.....  | 1.1 المقدمة :.....                                    |
| 6.....  | النموذج الأساسي الإدارة الاستراتيجية :.....           |
| 7.....  | ثلاثة مستويات الإدارة الإستراتيجية :.....             |
| 9.....  | 1.2 مشكلة البحث :.....                                |
| 10..... | 1.3 أهمية البحث :.....                                |
| 11..... | 1.4 أسئلة الفرعية :.....                              |
| 11..... | 1.5 أهداف الدراسة :.....                              |
| 11..... | 1.6 فرضيات الدراسة :.....                             |
| 12..... | 1.7 نموذج الدراسة :.....                              |
| 12..... | 1.8 الدراسة الميدانية :.....                          |
| 12..... | 1.9 منهجية الدراسة :.....                             |
| 13..... | 1.10 هيكل المشروع المقترح :.....                      |
| 14..... | الفصل الثاني.....                                     |
| 14..... | الإطار النظري للدراسة.....                            |
| 15..... | 2.1 المقدمة.....                                      |
| 15..... | 2.2 الإدارة الاستراتيجية.....                         |
| 17..... | 2.3 الجودة المشروع.....                               |
| 19..... | 2.4 علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وجودة المشروع..... |
| 23..... | 2.5 الخاتمة.....                                      |
| 24..... | قائمة المراجع.....                                    |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة :

يحاول مدراء المنظمات في وقت الحاضر الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وذلك للتفاعل بشكل أفضل مع تحديات والمخاطر المتزايدة في بيئة العمل و تكاليفها المرتفعة من أجل المحافظة على ميزة منظماتهم التنافسية ضمن عالم متغير بشكل مستمر في الإدارة الاستراتيجية **strategic management** هي مجموعة من قرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة **vision mission** في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية **competitive advantage** وتسعى نحو تنفيذها من خلاله دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية **threats & opportunities** وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي **strengths and weaknesses** وتحقق التوازن بين الأطراف المختلفة **stakeholders**

وفي بداية كانت الإدارة الاستراتيجية تستخدم فقط في المؤسسات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات ولكن مع زيادة مخاطر الأخطاء بأخطاء التكلفة بدأ كافة المديرين المتخصصين في كل من الهيئات أو المؤسسات بأخذ النظم الادارة الاستراتيجية محمل الجد و محاولة تبني أفضل ما يساير التغيرات العالمية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال أربع مراحل تسمى مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية وهي :

حيث يقوم المديرون بعمل خطة جادة عند إعداد الميزانية القادمة فتوضع المشروعات المقترحة بكل تفاصيلها الدقيقة ويتم جمع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة , وعادة ما تأخذ قوة البيع جزءا ضئيلا من المعلومات البيئية . ويعتبر هذا التخطيط المبسط البداية في عمل الإدارة الاستراتيجية

## 2- التخطيط بناء على توقعات Forecast Planning – Based

عندما تصبح الخطة السنوية غير مفيدة في تحفيز الخطط بعيدة المدى يبدأ المديرون بمحاولة وضع خطط خمسية خمس سنوات" وقيمون فيها إضافة إلى المعلومات الداخلية , بجمع أي معلومات متاحة من البيئة

## 3- التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية) : strategic planning

وتسمى هذه المرحلة أحيانا صيغة عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يسبقها عادة عملية التحليل الاستراتيجي والتي تتضمن القيام بمجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية ، والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تجميع المعلومات ووضع التصورات المستقبلية لرسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة والتي تضمن للمؤسسة دعم قدرتها على المنافسة ومواجهة تغييرات السوق .

## 4- الإدارة الإستراتيجية :

وفي هذه المرحلة لا يتم اعتماد الخطة الاستراتيجية إلا بعد التأكد من مداخلات وتحفظات المديرين في العديد من القطاعات المختلفة والمستويات ومجموعات العمل ، في تطوير وتكامل الخطة الاستراتيجية تهدف الى الوصول الى النجاح قطاعات الشركة بمجالاتها المختلفة والخطة الاستراتيجية تتضمن موضوعات التطبيق والتقييم والسيطرة والتحكم ، حيث يجب أن تمتنع الخطة بالمرونة والحساسية للمتغيرات

5- اضافة الى محاولة وضع التصورات المستقبلية الصحيحة حتى يمكن تحويل الخطة الخمسية الى خطط استراتيجية هي نتاج التفاعل بين مجموعات العمل المركزية في التخطيط ومستويات القيادة

المختلفة ومجموع من المستشارين من داخل المنظمة وخارجها

النموذج الأساسي الإدارة الاستراتيجية تتكون الإدارة استراتيجية من أربعة عناصر رئيسة هي :

## 1- المسح البيئي Environmental Scanning

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو متغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم او خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والمسح البيئي هو رصد وتقييم وتحليل

المعلومات داخليا وخارجيا لكي توضع أمام واضعي الاستراتيجية في المؤسسة وهدفها هو تحديد العوامل الاستراتيجية أو العناصر الداخلية وخارجية التي تحدد مستقبل المؤسسة

## 2- تحليل البيئة الخارجية External Environment

تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات الفرص والتهديدات وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير ، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين هما

### 1- البيئة العامة Societal Environment

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية ، التكنولوجية ، الثقافية ، الاجتماعية ، والقوى السياسية والتشريعية

## 2- البيئة الخاصة أو بيئة العمل The Task Environment

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين و الحكومة ، جماعات المصلحة والاتحادات التجارية

### تحليل البيئة الداخلية Internal Environment

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوة والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من :

الهيكل التنظيمي Structure ويتضمن الاتصالات ، السلطة ، وسلسلة القيادة في الخريطة التنظيمية

الثقافة Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة

الموارد Resources وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب ادارية

وابسط السبل لعمل المسح البيئي هو ما يعرف باسم التحليل SWOT , وهو ذلك التحليل الذي يشمل نقاط القوة Strengths وهي الخصائص الإيجابية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي ونقاط الضعف Weaknesses وهي التي تعيق وتحد من أداء المنظمة والفرص المتاحة Opportunities والتهديدات Threats للوصول إلى نقطة توازن استراتيجي بين العناصر الإستراتيجية في البيئة خارجية والعناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة ويمكن للمدراء الحصول على مثل هذه المعلومات عن طريق التقارير المختلفة كالميزانيات و النسب والمعدلات المالية وقوائم الربح والخسارة والأبحاث المتعلقة برضا الموظفين وتصرفاتهم

تكوين الاستراتيجية Strategy بتطوير الخطط بعيدة المدى للوصول على الادارة مؤثرة في فرص المتاحة بالبيئة والتعامل مع الأخطاء والتهديدات في ضوء مناطق القوة والضعف ولذا فهي تضمن :

1- تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة Mission والتي تشمل الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله

2- وضع الأهداف الواضحة Objectives والتي تحدد الأعمال الابتدائية للمؤسسة الانجاز الخطة الاستراتيجية الشاملة لها

3- وضع الاستراتيجيات Strategies

وهي الخطة الرئيسة المكثفة التي تحدد كيفية تحقيق مهام المؤسسة وموضوعاتها ويمكن أن تركز على مجالات تنظيمية مختلفة مثل التسويق، التمويل، الإنتاج، البحث والتطوير، الأفراد والعلاقات العامة ومن الناحية الواقعية فإن الاستراتيجية القيمة يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة مع الأهداف التنظيمية بهدف تعظيم الميراث التنافسية للمؤسسة وتكون الاستراتيجية هي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي و للمؤسسات

عادة ثلاثة مستويات الإدارة الإستراتيجية وهي :

1- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو والإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها واستراتيجية المنظمة مجدد القرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيرا علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسة في البيئة

2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى الأعمال Business Strategy,

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين

3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy

حيث تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعي والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات كالإنتاج والتسويق والتمويل مثلا تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات الأخرى أو للمنظمة ككل وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفة تظهر الادارة الاستراتيجية التي تتعلق أساسا بتنظيم الكفاءة فهي تطور وتصنع الاستراتيجيات لتحسين الأداء من خلال وضع إطار عام لتوجيه العمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة .

تكم أهمية هذا البحث من خلال تبين أهمية نظام الإدارة الاستراتيجية في استمرارية حياة المشاريع وفي إيضاح اتساع هذا النظام كأداة للحصول على الجودة أو الوصول إليها في جميع أنشطة المشروع، وذلك لتفوق على المنافسين من خلال كسب ثقة الزبائن والميزة التنافسية انطلاقا من جمع المعلومات حول البيئة التنافسية المحيطة بالمشروع .

وفق المرجع (اللوزي, م., & موسى. 2020).

يقف العالم اليوم على أعتاب عصر جديد يتميز بتغيرات وتحولات وتوجهات جديدة مست كافة نشاطات الأعمال مما أفرز عنه واقع جديد ادخل مفاهيم وأساليب وتقنيات حديثة تنسم بملامح ورؤى تتوافق مع هذه العصرنة ، ويعتبر المحيط

الاقتصادي الجزائري جزأ لا يتجزأ من المحيط الاقتصادي العالمي فلقد شهدت هي الأخرى تغيرات في بيئتها مما جعلها مطالبة بالبحث عن أساليب أكثر حداثة وفعالية تساعد على تحقيق الجودة وضمان بقاءها في سوق عالمي تزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم ، وهذا ما أوجب عليها أن تعيد ترتيب أوراقها في ظل هذا التغير من أجل تفادي اتخاذ القرارات العشوائية التي تؤثر على اقتصادها ومكانتها ، أوجب عليها بذل مجهودات جبارة للتطور واللاحاق بركب الدول المتقدمة ، خاصة والرهانات الكبيرة والشلل الذي مس الجانب الاقتصادي خلال السنوات الأولى لاستقلال عملت الجزائر جاهدة من أجل تخطي هذه المرحلة من خلال الاستثمار في المشاريع والإنفاق عليها وفق استراتيجية بعث التنمية ، حيث اتخذت سياسة صارمة تمت من خلالها الاعتماد على تطوير مخرجاتها من المشاريع بصورة تتوافق مع متطلبات العالمية من خلال اتباع معايير الجودة التي تعمل بها باقي الدول .  
وفق المرجع (درقالي سهام, & عيايشية نسيمه. 2016).

وفق المرجع أ. ذياب جزار. (2016).

تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي أسلوب الاستقصاء ، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة البحث ، كما تم اعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية ، للتأكد من صحة المعلومات الواردة وتهدف هذه الدراسة إلى :

- 1-إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها و دواعي تطبيقها في منظمات العمل
- 2- تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وذلك لمعرفة تشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية
- 3- التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب إدارة الاستراتيجية في منظمات الصناعية العامة في ساحل السوري ومن ومن تم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك منظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة الى معرفة مدى توفر اهم متطلبات التصميم فعال الاستراتيجيات فيها
- 4- تباين أثر التطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري
- 5- توصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظمات الصناعية ومن أهم نتائج الحصول عليها :
- 1- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية
- 2- تشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بها
- 3- تبتعد المنظمات محل البحث كثيرا بكيفية وضع الدعم الاستجابة
- 4-وجود قصور كبير في عملية التحليل البيئية (الداخلية والخارجية) في منظمات محل البحث
- 5- وجود قصور كبير في عملية الاختيار الاستراتيجية في منظمات محل البحث عن عمليات اختيار الاستراتيجية للبيئة
- 6- عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التصميم الاستراتيجية لدى منظمات البحث
- 7- لا تعتمد المنظمات محل البحث على مستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجية
- 8- عدم توفر نظم معلومات ادارية فعالة في منظمات محل البحث
- 9- عدم توفر الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية في منظمات محل البحث
- 10- أن وضع الرسالة و الأهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين، وهذا يتطلب وقتا كبيرا، وهو غير متوفر لدى مدراء المنظمات محل البحث
- 11- يواجه القائمون على عملية تصميم الاستراتيجية بعض العوائق ، ومن أهمها المنافسة غير الشريفة والاجراءات

## 1.2 مشكلة البحث :

تعتبر مشاكل التصميم المسبب الأول لزيادة كلفة المشاريع ومدتها محلياً وعالمياً فضلاً عن تأثيرها السلبي على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ففي حال غياب نظام فعال لقياس الجودة سيكون من الصعب جداً تحسينها، لذا نقترح هنا مجموعة مؤشرات تحدد مستوى جودة عملية التصميم تمكننا من معالجة وتقييم المعطيات الناتجة عن القياس وصولاً إلى اقتراح الحلول الملائمة، وهذه الحلول تشكل أساس عمليات اتخاذ القرارات المهيكلية (*decisions structured*) على كامل مراحل المشاريع بغية التحسين المستمر لها. دأنا في هذا البحث بدراسة مؤشر صحة مخططات التصميم نظراً للأهمية الخاصة التي يحظى بها حيث وجدنا في حالة المثال المدروس أن حجم الأخطاء كبير (كمياً ونوعاً)، إضافة لمخالفة الدراسة الأسس التصميمية المعتمدة عالمياً وبعد تحليل الأسباب باستخدام تقانات حل المشاكل، نقترح في هذا العمل تطبيق أنظمة إدارة الجودة بهدف التوصل إلى انعدام الأخطاء *zero defects* في كامل مخططات المشروع.

وفق المرجع (سميرة عبد السلام صالح. 2009) .

ظرا لطبيعة المشروعات الإنشائية الخاصة التي تختلف عن غيرها من المشروعات الأخرى فهي تمر بعدد من المراحل المتداخلة والمتسلسلة وتتطلب تدخل عدد من الأطراف، لذلك فهي تحتاج إلى مجهودات وتخصصات فنية مختلفة ومستوى مرتفع من التنسيق بين هذه الأطراف خلال مراحلها المتعددة ابتداء بمرحلة التفكير والتخطيط للاحتياجات المستقبلية وإيجاد مصادر التمويل اللازمة لها وعمل دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية ثم تتبعها مرحلة التصميم وما تشمله من إعداد الرسومات والخرائط والمواصفات الفنية وانتهاءً بمرحلتَي التنفيذ والتشغيل والصيانة. إن أغلب المشاريع الإنشائية تواجهها العديد من المشاكل والعراقيل التي تؤدي إلى تأخرها وعدم الاستفادة منها في الوقت المناسب. وهذا ما أوضحته العديد من الدراسات السابقة حول مشاكل التأخير في هذه المشاريع وأسبابها. إلا أن هذه الدراسات ركزت على مرحلة التنفيذ وما يحدث فيها من عراقيل تؤدي إلى تأخر المشروع. غير أن هذا البحث ومن خلال الخبرة

العملية للباحثة والرجوع إلى نتائج هذه الدراسات تبين أن مرحلة التصميم والدراسات هي أيضاً من المراحل المهمة في المشروع بل وأكثرها حساسية وهي المرحلة التي تعتمد عليها مرحلة التنفيذ وأن أي تأخير أو فشل في إنجاز هذه المرحلة سيؤدي إلى فشل مرحلة التنفيذ وبالتالي تأخر المشروع، ومن هذا المنطلق ولما لهذه الخلفية من إثارة للموضوع يستحق كل تركيز وعناية ودراسة مستفيضة خاصة للنقص الواضح في الأبحاث والدراسات التي تستقصي هذه المرحلة فمن الضروري البحث وتركيز الضوء على هذه المرحلة المهمة أملاً في الوصول إلى نتائج إيجابية. ويعتبر هذا البحث من البحوث التطبيقية .

وفق المرجع (جمال عمران, عادل عوض, & رنا أحمد ميا. 2003)

إن ما تشهده بيئة الأعمال اليوم من تغيرات متسارعة، ومتغيرات متداخلة جعلت منها بيئة شديدة التعقيد مجهولة التوجه، فلم تعد الوسائل والأساليب التقليدية في التسيير قادرة على مواجهة هذه التحديات، بل عليها أن تتطور أيضاً وفقاً لما جَـدَّ في بيئتها. ومن الأساليب الإدارية الحديثة في التسيير، والتي يجب عليها الأخذ بها "مدخل الإدارة الاستراتيجية"، والتي تهدف إلى تعديل اتجاهات المؤسسة، وجعلها أكثر انسجاماً مع بيئتها الخارجية المليئة بالتحديات. كما أن التطور

المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، استغلته المؤسسة في تصميم نظم معلومات متطورة وذلك لفائدتها الجمة في مجال التسيير الإداري ، لأنها متيقنة من أن ذلك إن لم يكسبها التفوق يبقها في ميدان التنافس. إلا أن تحقيق النجاح لا يكسبه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية لوحده، أو إقحام نظم المعلومات في جميع أنشطة المؤسسة لوحده. إنما يتحقق من خلال التواءم بين استراتيجية المؤسسة، واستراتيجية نظم المعلومات. والمؤسسة الجزائرية أحست بهذه المنافسة المحمومة، وأن ملازمة التسيير التقليدي سيلقيها خارج حلبة التنافس، فاستثمرت في تكنولوجيا المعلومات رغم تكلفتها الباهضة، وصممت نظم معلومات ملائمة، وكونت إطارات كفوة لإدارة شؤونها، متيقنة من أن الإنسان هو من يصنع التميز ثم الوسيلة.

وفق المرجع (أ. سلمى رزق الله/مساك أمينة. 2017).

ماهو أثر الإدارة الإستراتيجية على جودة المشاريع في قطاعات الإنشاء في المملكة العربية السعودية ؟

### 1.3 أهمية البحث :

تعد الإدارة الاستراتيجية من المواضيع الهامة والحيوية التي لا غنى عنها لكل طالب سيدخل ميادين الأعمال المختلفة، وصاحب المشروع الذي يرغب في ممارسة أعمال التجارة، وكذلك للعاملين في مؤسسات القطاع العام الذين لهم علاقة بهذا الموضوع. ويأتي مساق الإدارة الاستراتيجية (1) ليركز على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها ونماذجها والأنموذج العام للإدارة الاستراتيجية، وكذلك تحديد أهم مهارات المديرين الاستراتيجيين، ويركز هذا الجزء على مرحلتين من مراحل الأنموذج العام ، مرحلة التحليل الاستراتيجي وكيفية تحديد العناصر الاستراتيجية لمؤسسة ما، ومرحلة التخطيط الاستراتيجي وكيفية بناء الخطة الاستراتيجية بناء على مخرجات التحليل الاستراتيجي، وسيتم استكمال خطوات النموذج العام للإدارة الاستراتيجية والتي تشمل مرحلتين التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية في جزء لاحق . وفق المرجع (أ. ذياب جرار. 2016)

سؤال الرئيسي :

كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على معايير جودة المشروع في قطاع الإنشاءات ؟

#### 1.4 أسئلة الفرعية :

ما أثر الإدارة الإستراتيجية على معايير جودة المشروع ؟

إلى أي مدى تأثر التخطيط الاستراتيجي على معايير جودة المشروع ؟

إلى أي مدى تأثر التحليل الاستراتيجي على جودة المشروع ؟

#### 1.5 أهداف الدراسة :

دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية على جودة المشروع

التحقق من تأثير التخطيط الاستراتيجي على معايير جودة المشروع

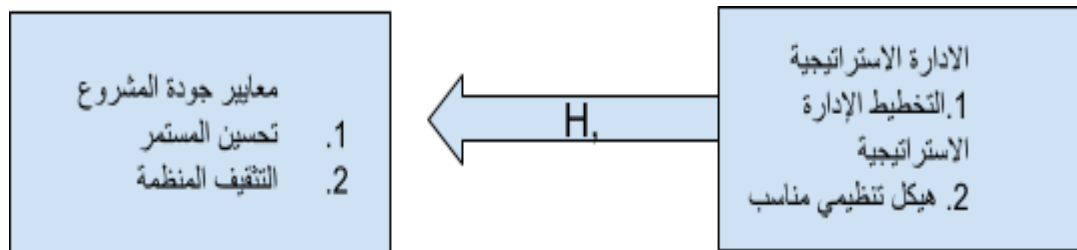
دراسة التحليل الاستراتيجي على جودة المشروع

#### 1.6 فرضيات الدراسة :

توجد علاقة تبادلية ايجابية بين أساليب إدارة استراتيجية ومعايير جودة المشروع

تؤثر أساليب الإدارة الاستراتيجية على معايير جودة المشروع

#### 1.7 نموذج الدراسة : يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات أثر الإدارة الإستراتيجية ومعايير الجودة

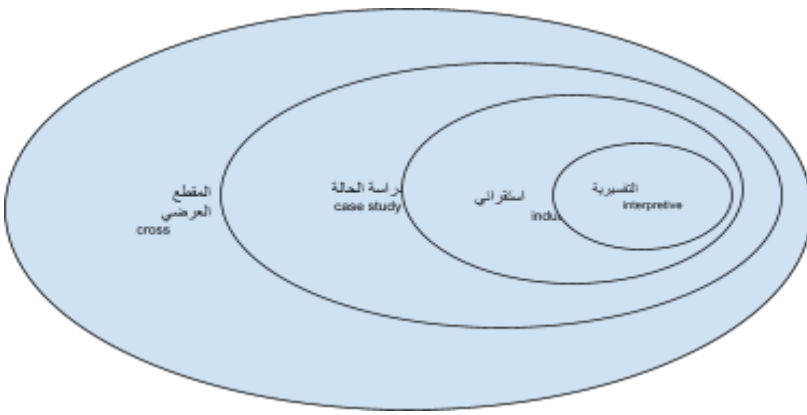


النموذج المقترح للدراسة المصدر الطالب :

## 1.8 الدراسة الميدانية :

شركة الأسطول الآلي من الشركات المتميزة والمتخصصة في مجال المقاولات العامة والإنشاءات , حيث تقدم العديد من الخدمات الخاصة بالمقاولات في أعمال الهدم والبنية التحتية وأعمال النقلات وتأجير المعدات الثقيلة ، فهي تعتبر الشريك الصحيح والجدير بالثقة لتنفيذ مشاريع عملائه , مكرساً إمكانياته لتقديم أعلى معايير الجودة في جميع خدماته ومنتجاته في جميع مراحل المشروع .

## 1.9 منهجية الدراسة :



1- فلسفة البحث(الوضعية )

2- منهج البحث(استنباطي)

3- استراتيجية البحث (دراسة حالة)

4- نوع البحث (كمي )

5- الأفق الزمني (المقطعي)

6- طرق جمع وتحليل البيانات

## 1.10 هيكل المشروع المقترح :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة وخاتمة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## 2.1 المقدمة

يحتوي هذا الفصل على دراسات السابقة التي درست متغير الادارة الإستراتيجية وجودة المشروع وعلاقتهم ببعض

## 2.2 الإدارة الاستراتيجية

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر الى المنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في سوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تآخذ في في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد التعامل معه

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- 1- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها .
2. التفاعل البيئي على مدى البعيد حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات .
3. إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية .
4. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
5. توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع مستويات الإدارية إضافة إلى مساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد .
6. تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والامكانيات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة .
7. تمثل إطارا لتحسن الممارسة الادارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.

عملية تنفيذ الاستراتيجية :

تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي من أهم وأصعب عمليات الإدارات الإستراتيجية ، وبالتالي فإنها تمثل أساس الاستراتيجي في مجال الأعمال ، وعملية تنفيذ الاستراتيجية هي امتداد لعملية بناء وتكوين الاستراتيجية وهي مستمرة إلي ما بعد ذلك، أي أنها إنجاز متواصل والاستمرارية لا تقتصر فقط على التنفيذ بل هي مفهوم واسع وشامل تتميز به

الإدارة الاستراتيجية بشكل عام ، حيث التصورات والأفكار الاستراتيجية لا يمكن أن تقتصر فقط على عملية صياغة الاستراتيجية بل لابد أن تكون مستمرة خلال جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية هي عملية قائمة طول عملية الإدارة الإستراتيجية سواء كاف ذلك من ناحية تنفيذ الخطط.

(دريش, خاليدة, سعدوي, & دنيا بهية. 2022).

أبعاد الدراسة:

لقد ركزت المؤسسات الاقتصادية ولفترة زمنية طويلة على تحقيق هدف واحد وهو تعظيم الأرباح، متجاهلة بذاك كل تأثيراتها السلبية على البيئة التلوث، واستنزاف الموارد الطبيعية، ارتفاع درجة الحرارة وعلى المجتمع، بيد أنه بظهور مفهوم التنمية المستدامة أصبحت تلك المؤسسات الاقتصادية مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية؛ بحيث لا تكون قراراتها واستراتيجياتها ذات المنحى الاقتصادي البحت فقط، بل يجب عليها الاهتمام أكثر بالمسؤولية الاجتماعية (المجتمعية)، المسؤولية البيئية، تبني أسلوب الحوكمة الرشيد، الالتزام بالإطار الأخلاقي، والعمل على مراعاة احتياجات مختلف أصحاب المصالح. ومع تنامي ضرورة تبني مفهوم التنمية المستدامة، باتت المؤسسات الاقتصادية ملزمة بإدماج الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية للتنمية المستدامة ضمن إدارتها الإستراتيجية، وذلك من خلال انتهاج أسلوب الإدارة الإستراتيجية المستدام، والذي يعد من أنجع وأفضل الطرق المساعدة على ذلك.

(بولمخال. 2012).

### 2.3 الجودة المشروع .

يمكن تعريف على أنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة او معروفة ضمنا، ، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد .

والكلمة الجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد منها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة أنها المجموعة الكلية المزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة لتلبية حاجات معينة .

وتعرف كذلك بأنها القدرة على تلبية رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو خدمة ، وهي مجموعة من الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي قدرة على الوفاء بمتطلبات محددة و وفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق رضا والسعادة لديهم .

(بلحشر، عبد الغني، بحري، & عبد الحق. 2023)

نتيجة إخفاق بعض ممارسات الإدارة التقليدية في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات من تقدم وتطور نشأة الإدارة الجودة الشاملة وهي اسلوب اداري فعال يعتمد على حل المشكلات واكتشاف الأخطاء وعلاجها و التعرف الى احتياجات الإداريين في مديريات التضامن الاجتماعي . إن تحسين أدائها بشكل اهتماما عالميا ، فالنجاح أي مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها . لهذا تبرز أهمية الالتزام ادارات التضامن الاجتماعي بمعايير شاملة لتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة التي تحتاج الى مشاركة وتفاعل من الجميع لضمان البقاء والاستمرار، ويعتمد مجال الجودة في التضامن الاجتماعي على نظام متكامل للمعلومات داخل المؤسسة من جهة ، استخدمت الدراسة المنهج وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم على أساس قياس و تحليل النتائج والبدء في تحسين المستمر ،إن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة ( باريتو – Pareto حلقات الجودة – Circles Quality عظمة السمكة Fish Bone -دالة نشر الجودة deployment function Quality -المرجعية المقارنة Benchmarking) هي أهم عوامل نجاح تطبيق معايير الجودة الشاملة ، إن تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي وأبجديات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للجودة من أهم أساسيات تحقيق معايير الجودة الشاملة .

(علي الشحات علي جودة، 2022)

يعتقد كثير من الأشخاص أن تحقيق مستويات أعلى من الجودة والكفاءة في مشاريع التصميم الداخلي داخل الحدود الزمنية والتكلفة المقدرة بأنه صراع لا يمكن التغلب عليه، ولكن هناك أدلة تشير إلى إمكانية التغلب على هذا الصراع وسوف

يثبت هذا البحث أن استخدام تقنيات محددة لإدارة المشروع يمكن أن يساعد في تحقيق تخفيضات في مدة المشروع دون المساس بالجودة.

العوامل التي تؤثر على مدة تنفيذ المشروعات:

1- نطاق المشروعات

2- تعقيد المشروعات.

3- بيئة المشروعات

4- . العوامل الخاصة بإدارة المشروعات.

إدارة الوقت هي عملية تخطيط وممارسة وسيطرة واعية على الوقت الذي يستغرقه أي نشاط خاصة لزيادة الفعالية أو الكفاءة أو الانتاجية (institute، 2008) هو أحد معايير النجاح الحيوية لكل أنواع المشاريع، والتحكم في وقت المشروع يجب التعرف على (التقنيات وتقنيات المحاكاة والبرامج والطرق والخطوات) المستخدمة لتقليل والتحكم و مراقبة الوقت في تنفيذ .

احتاجت الموارد إلى إعادة تخصيصها لتعويض امهام الفائتة غالبا ما يكون سبب الجذري لتجاوز المشروع هو الفشل في تحديد العوامل التي أدت إلى ذلك تشجع هذه الطريقة جميع أعضاء في فريق المشروع على تقييم وتحديد متطلبات كل أنشطة المشروع بطريقة نقدية ومنطقية، وتساعد على رسم صورة الحقيقة وأكثر دقة للعمليات المتضمنة ووقتها وتكلفتها. يمكن تحديد فترة الركود ومساعدة مدير المشروع في المناورة بالموارد المختلفة لتحقيق أفضل وقت ممكن وأهداف التكلفة. تقدم CPM من أشكال التوثيق للمنظمات التي يمكن أشكال أيضاً استخدامها مشاريع مماثلة قادمة في المستقبل.

(سيف عبدالواحد & محمد أحمد. 2024)

أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام (2017) واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة التي بلغت (346) مستثمراً وزعت عليهم استبانات الدراسة، استرد منها (285) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت 82% من مجموع العينة، تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحدار الخطي المتعدد وغيرها من الأساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

بينت الدراسة أن أثر (المتغير المستقل) ممارسات إدارة العمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم المشروع، موقع المشروع، إدارة سلسلة التوريد، إدارة المخزون، إدارة الجودة، إدارة الصيانة) على (المتغير التابع) أداء المشاريع الإنشائية بأبعاده (الكلفة، الجودة، الوقت) هو أثر ذو دلالة إحصائية وأن هذا الأثر على الأداء جاء مرتباً تنازلياً على النحو التالي: الجودة، الوقت، الكلفة. كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن (المتغير المستقل) ممارسات إدارة العمليات بأبعادها (تصميم المشروع، موقع المشروع، إدارة سلسلة التوريد، إدارة المخزون، إدارة الجودة، إدارة الصيانة) لها أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) وأن هذا الأثر على الأداء جاء مرتباً تنازلياً من على النحو التالي: (إدارة الجودة، إدارة سلسلة التوريد، إدارة الصيانة، إدارة المخزون، تصميم المشروع، موقع المشروع)، أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان الأثر الإيجابي لممارسات إدارة العمليات على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع، كما أوصتها بالعمل على رفع مستوى التطبيق لممارسات إدارة العمليات من قبل أعضاء الجمعية في تنفيذهم مشاريعهم لرفع مستوى كفاءتها والإفادة من آثارها الإيجابية على عناصر الوقت والكلفة والجودة، كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان آثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم.

(فراس علي الزعبي، & محمد اسماعيل الجبيري. 2023).

## 2.4 علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وجودة المشروع .

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف فاعلية استراتيجية فائقة الجودة بمعايير النانو تعليمي لتنمية أساليب التقييم التكويني ومهارات تصميم محكات الأداء في المهارات اللغوية لدى معلمي اللغة العربية بمدارس النيل المصرية. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم إعداد قائمة بمعايير النانو تعليمي لبناء استراتيجية فائقة الجودة في ضوءها، وللتأكد من صحة فروض الدراسة تم تطبيق اختبار الأداء المعرفي، وبطاقة ملاحظة لأساليب التقييم التكويني ومحكات الأداء قبلًا على معلمي اللغة العربية بمدارس النيل المصرية في العام الدراسي (2017-2018م) والبالغ عددهم ( 70 ) معلمًا ومعلمة، ثم التدريس باستراتيجية فائقة الجودة من خلال تدريبات وورش عمل مُنظمة ، ثم تطبيق أدوات الدراسة بعدئذاً على مجموعة الدراسة.

باستخدام التحليل الإحصائي برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ؛ أسفرت نتائج الدراسة عن تقدم أداء مجموعة الدراسة في التطبيق البعدي في استخدام أساليب التقييم التكويني ومحكات الأداء في المهارات اللغوية وذلك لفاعلية الاستراتيجية المقترحة. وفي ضوء النتائج قَدَّم الباحث مجموعة من التوصيات ركَّزت على توجيه الاهتمام بصناعة مجتمع مهني للتعليم (professional Learning community) يُعزز ممارسات التقييم التكويني السليمة، وغرس وتبني ثقافته سواء على المستوى الصفي أو على المستوى المدرسي ككل، وتعزيز سلوك التأمل (reflection) من قبل المعلمين في ممارساتهم التقييمية والتفكير في جدواها وإمكانية تعديل أو تحسين هذه الممارسات بناء على نتائج تقييم طلابهم، والاهتمام بخصائص ومعايير المستحدثات العلمية وجودة الاستفادة منها في إنجاح العملية التعليمية سواء على مستوى الأهداف أو تخطيط البرامج والمناهج وتصميم الطرق والاستراتيجيات التدريسية الحديثة أو تقييم مخرجات التعلم ومدى اتساقها مع احتياجات العصر ومتطلباته. كما تم وضع مقترحات بحثية تُعزز من قيمة استخدام الاستراتيجيات التي تُصمم في ضوء معايير مهنية عالية الجودة في تدريس كافة المواد الدراسية.

أوضحت لنا المعطيات الميدانية للواقع الصناعي أنّ خصوصية العمليات التسييرية تتوضّح من خلال سياسة تخطيط الموارد البشرية بوصفها خطة استراتيجية شاملة تبين الأهداف العامة للمؤسسة، وأهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فقد جاءت تفسيرات "مجتمع البحث" حول مضامين الخطة المتبعة في تسيير مواردها البشرية -حسب تصريحات مسؤولي مديرية الإدارة والمستخدمين- لتبين أنّ صياغة الخطة الاستراتيجية لمؤسسة "آلفو" نابعة من الإدارة العامة المركزية لمجموعة "فوندال" وفق ما يسمّى "بالتخطيط الكلي"، أمّا على مستوى التخطيط الجزئي في الوحدة فتركّز مؤسسة "آلفو" على مجموعة من العوامل التي تعكس ثقافتها التنظيمية والمبنية بالخصوص على معيارين أساسيين هما : المتابعة المستمرة لكل البنات التنظيمية المتواجدة بالمؤسسة بوصفها الزبون الداخلي (المورد البشري)، وتحقيق الجودة من خلال إرضاء الزبون الخارجي، وعلى ضوء هذه الضوابط العامة تحلّل وتبنى الأهداف التفصيلية للبنية التنظيمية الداخلية وفق حركية التسيير المسجلة لكل سنة، وذلك من خلال العناصر التالية : التكوين المستمر لليد العاملة، التحكم في الغيابات، والتحكم في حوادث العمل<sup>3</sup>، وهذه العناصر هي التي تمثّل معايير الجودة المطبقة داخل مؤسسة "آلفو".

بيّنت النتائج المتحصل عليها -والمعبرة عن وجهة نظر مسيري المؤسسة- أنّ الإجراءات التسييرية المعمول بها في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة "آلفو" تتسم "النسبية" في ظلّ نظام الجودة المطبق، فهذه الممارسات لا تخرج عن إطارها القانوني المعمول به حسب ما نصّ عليه المشرع الجزائري في قانون علاقات العمل أو النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية التي تنص عليها المواد : 75 و 77 و 78 من القانون، والتي تشير إلى إلزامية التكوين المستمر لليد العاملة. أمّا على مستوى تقويم أداء العاملين في تصريحات المسيّرين تشير إلى وجود صعوبات في تطبيق مبادئ الجودة بسبب الاعتبارات الاجتماعية المرتبطة بالتركية والجهوية والوساطة، والاعتماد على بعض المعايير التقليدية (السلوك العمالي) التي لا تقيس الأداء الفعلي للعامل، خصوصا عندما تكون عملية تحفيز العاملين داخل المؤسسة قائمة على أسس غير موضوعية في التقييم، بالنسبة للإطارات تقدّم مكافآت على شكل منحة مردودية فردية (P.R.I)، بينما تقدّم المنحة نفسها للعامل في شكل مكافآت مردود جماعي (P.R.C)، وهذا النوع من التحفيز قائم على طبيعة الفصل بين التنفيذ والإدارة. مثل هذه الفروقات في أنظمة التحفيز يعطي لنا صورة عن حالة الفصل بين معايير الجودة منظور إليها من زاوية المسيّرين والمعايير نفسها منظورا إليها من زاوية العمّال.

وإذا كانت مؤسسة "آلفو" تعمل على التحسين المستمر لنشاطها من خلال إجراءات مراقبة الجودة بالفحص، والاختبار اليومي للمنتوج وتقديم التقارير التجريبية حول مدى مطابقة المنتوج النهائي للمواصفات أو عدمه، فإنّ هذه العوامل هي التي تحسّن العملية الإنتاجية بحيث تفرض التكوين المستمر لليد العاملة بشكل رئيسي، في التركيز على الزبون يدفع المؤسسة "آلفو" إلى تلبية متطلباته الحالية والمستقبلية، كما يفرض عليها ضمان نوعية المنتوج والكمية وسعر البيع والأجل

المحددة، خاصة في ظل المنافسة المحلية والخارجية التي تفرض على المؤسسات تحسين علاقتها بالزبون، كما يعتبر تحليل إدراكات معايير الجودة والتصورات حولها وأشكال الاختلاف بين فاعلي المؤسسة الصناعية مدخلا آخر لفهم واقع تطبيق هذه المعايير، على غرار تحليل نظام الحوافز.

فسرت لنا نتائج التحليل الكمّي مجموعة من المعطيات حول تصورات المسيرين والعمال ومدى استعدادهم لإنجاح التغيير نحو نسق الإدارة بالجودة الشاملة، وقد بيّنت النتائج المسجلة التوقعات الإيجابية نسبيا لبعض المحدّدات التي نجدها جوهرية أثناء تبني هذا النمط من التسيير، بحيث احتلت أهميّة التكوين المتواصل العامل الأول في هذه التوقعات الإيجابية بمتوسط إدراك قدر ب 2.86، وهي قيمة إيجابية مرتفعة مقارنة بباقي العناصر، بينما سجّلت العناصر الأخرى مستويات من الإدراك تمثّلها النسب التالية: إجراءات الاختيار والتعيين ب 2.67، تقييم أداء العاملين ب 2.69، وفي الأخير تحفيز العاملين ب 2.62.

نخلص من خلال هذه النتائج إلى أنّ مستوى الإدراك لإنجاح التغيير نحو الجودة سواء كان إيجابيا أو سلبيا يتفاعل مع الطبيعة الاجتماعية والتنظيمية التي تترجمها اليد العاملة إلى سلوكات وممارسات مهنية داخل المؤسسة وخارجها. كما تبين المواقف من التحوّل نحو نظام الجودة التي خلصت إليها الدراسة أنّ مستويات الإدراك متأثرة بالعلاقات التي تغلب عليها الانتماءات القبلية والجهوية للعمّال بوصفها عاملا محددا في العلاقات الصناعية، وهذا المعطى يؤثر بشكل جلي على بلوغ إدراك نسبي لعملية التحفيز، بحيث سجلنا أنّ نسبة 48.8 % من العينة المدروسة راضية رضا نسبيا عن الأجر المتحصّل عليه، في حين أنّ نسبة 40.9 % من العمّال غير راضين عن نظام الأجر والتحفيز.

أمّا على مستوى محدّدات التّماهي مع الجودة، فطبيعة القيم المتبناة من طرف المسيرين والعمال مرتكزة على قيمة رضا الزبون بمتوسط إدراك بلغ 2.97، وهو المحدّد الأقوى مقارنة بالمحدّدات الأخرى، تترجمه الخطابات التي تجعل من الحفاظ على مطابقة المنتج شهادة الإيزو هاجسا محوريا لضمان ربحية المؤسسة وتأكيد سمعتها في السوق (متوسط إدراك بلغ 2.95).

تواجه الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسة "ألفو" العديد من التحدّيات ترهن نتائج تطبيقها، فإذا كانت معطيات الجودة تلقى القبول عندما يتعلّق الأمر بالمنتج وطريقة التحكم في إنتاجيته، فإنّ جانبها التسييري الشامل يلقي العديد من العراقيل في التنفيذ، ويجعل الإقناع بضرورة التغيير في الأنماط التسييرية أمرا ليس بالهين.

تُنمّي المواقف من معايير الإدارة بالجودة تفاوتات بين الأجيال في مؤسسة محل الدراسة، بين جيل الشباب وغيرهم من المستخدمين نظرا لعدم تقاسمهما الماضي المهني الصناعي للوحدة الإنتاجية والذي يعود إلى سنة 1929، كما ينتج هذا الوضع ثقافة المقاومة عندهم ويجعل التغيير عن طريق الاعتماد هذه المعايير في مواجهة حقيقية بين متطلبات المؤسسة الصناعية العمومية وتناقضات محيطها الاجتماعي.

وقد سبق أن أشار العديد من الباحثين الجزائريين المهتمين بالمؤسسة الصناعية الحديثة والمجتمع إلى ازدواجية المعايير الثقافية بين المجتمع والمؤسسة، وهذا ما نجده في الدراسات السابقة لعلّي الكنز (El Kenz, 2009) وجمال غريد (Guerid, 2007) ومحمد بن قرنة وعنصر عياشي ومحمد بشير الذي يعتبر أنّ ما يحدث في المؤسسة من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي والثقافي ما هو إلا "نتيجة التناقض والتضارب الذي عرفه المجتمع الجزائري بين الثقافة المحلية والثقافة الغربية المكتسبة بفعل المراحل التنظيمية التي مرّت بها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، والتي أُريد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة" (بشير محمد، ص.14). يكشف حال المؤسسة موضوع الدراسة أيضا وجود بعض رواسب الثقافة التقليدية التي استمدّها بعض فاعلي المؤسسة من الأجيال التي مرّت بها والتي تسمّى بـ « les cadres maison »، ففي ظلّ التواجد العائلي للعديد من العمال والإطارات في هذه المؤسسة (منطق توريث مناصب العمل) تبدو بوادر التغيير متعسّرة.

ويمكننا القول أخيرًا أنّ نتائج الدراسة الميدانية أبانت عن مفارقات بين خطابات المسيرين والعمال وواقع تسيير الموارد البشرية ضمن هذه المؤسسة، بسياسة التوظيف المغلقة وتنامي مظاهر عدم الإنصاف في ترقية العمال وطرق منح العلاوات وطرق التعامل مع التجاوزات المهنية، كلّها تبيّن أنّ المعوقات التنظيمية والثقافية المتواجدة في المؤسسة الصناعية وفي محيطها الاجتماعي تقف حائلا أمام التنبّي الصّارم لمعايير الجودة الشّاملة.

(سعدي، 2020).

## 2.5 الخاتمة

ان الادارة باعتبارها مجموعة من الوظائف التي يتم تنفيذها بطرق علمية ووفق منهج محدد من أجل تحقيق الأهداف إلا أن التغيرات التي طرأت على الساحة الادارية جعلت المنظمات تبحث عن أساليب جديدة تكون قادرة على التكيف مع تلك التغيرات التي طرأت على السنة الداخلية والخارجية للمنظمة إلا أن هذا التغير في أساليب الادارة رافقه تغير مماثل في الأسواق العالمية التي أصبحت تركز بشكل أكبر على العمل لأن نظام ادارة الجودة الشاملة يعتبر المدخل الذي يركز بشكل كبير على العمل كان النظام الأكثر انتهاجا من طرف المنظمات.

(قريبو, جمال, خريش, & عبد القادر. 2016)

## قائمة المراجع

1. اللوزي, م., & موسى. (2020). الادارة الاستراتيجية-مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية, 159(1), 118-127. [https://ijeps.journals.ekb.eg/article\\_243738.html](https://ijeps.journals.ekb.eg/article_243738.html)
- 2- كلية العلوم الإدارية والاقتصادية, & أ. ذياب جرار. (2016). الإدارة الاستراتيجية. <https://dspace.qou.edu/handle/194/2512>
3. سميرة عبد السلام صالح. (2009). دراسة أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية خلال مرحلة الدراسة والتصميم [https://uot.edu.ly/publication\\_item.php?pubid=3293](https://uot.edu.ly/publication_item.php?pubid=3293)
4. درقالي سهام, & عياشية نسيم. (2016). دور البقطة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع <http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2337>
5. زجمال, عمران عادل, عوض & رنا أحمد. (قياس مؤشرات جودة عمليات التصميم للمشاريع واقتراح الحلول الملائمة للتحسين المستمر 25(2) University Journal-Engineering Sciences Series,, <https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/engscnc/article/view/8339>
6. أ. سلمى رزق الله/مساك أمينة. (2017). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. آفاق للعلوم, 2(2). <http://afak-revues.com/index.php/afak/article/view/474>
7. كلية العلوم الإدارية والاقتصادية, & أ. ذياب جرار. (2016). الإدارة الاستراتيجية. <https://dspace.qou.edu/handle/194/2512>
8. دريش, خاليدة, سعداوي, & دنيا بهية. (2022). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت). <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/6190>
9. بوخال. (2012). إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة (Doctoral dissertation, Université de Sétif 1-Ferhat Abbas). <https://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=61973>
10. علي الشحات علي جودة, م. (2022). أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة علي تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي. مجلة كلية الآداب. جامعة المنصورة, 71(71), [https://artman.journals.ekb.eg/article\\_242929.html](https://artman.journals.ekb.eg/article_242929.html). 1-1
11. سيف عبدالواحد, م. أ., & محمد أحمد. (2024). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع ((ERP على جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على قطاع النقل والخدمات اللوجيستية. مجلة الإسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات, 2(2), 55-81. [https://ajmrj.journals.ekb.eg/article\\_336833.html?lang=ar](https://ajmrj.journals.ekb.eg/article_336833.html?lang=ar)

12. فراس علي الزعبي, & محمد اسماعيل الجبير. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. *Humanities and Social Sciences* (Series, 38(4 <https://ejournal.mutah.edu.jo/index.php/hsss/article/view/1639>).

13. بلحرش, عبد الغني, بحري, & عبد الحق. (2023). واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت). <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/13642>

14. كمال الدين إبراهيم سالماني, أ. (2018). استراتيجية فائقة الجودة بمعايير النانو تعليمي لتنمية أساليب التقييم التكويني ومحكات الأداء في المهارات اللغوية لدى معلمي اللغة العربية بمدارس النيل المصرية. مجلة كلية التربية (أسيوط), 34(11), 45-98. [https://journals.ekb.eg/article\\_105523\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_105523_0.html)

15. سعدي. (2020). العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ونسق الإدارة بالجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسبّاقة "آلّفا". *Insaniyat/إنسانيات. Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, (89), 71-77.

<https://journals.openedition.org/insaniyat/24105>

16. قريو, جمال, خريش, & عبد القادر. (2016). دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر2 Abu El Kacem Saad Allah). <http://ddeposit.univ-alger2.dz:8080/xmlui/handle/20.500.12387/1819>

17. مكان التطبيق <https://alostool.com.sa>

