

## دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد "دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة"

د. مصطفى محمد قريصة

أ. عادل الشيباني محمد السوسي

Email:adelsosi@yahoo.com

### Abstract

This study aimed to:

**Study the constraints of the application of total quality management in construction companies.**

To achieve the objectives of the study:

Has been reviewing previous studies and theoretical article on the subject, and formulate some hypotheses to achieve the objectives of the study and answer its questions. The researcher following descriptive analytical method in the research and the design and distribution of scientific identification of the study population Court composed of (8) axes. And then analyze the resolution data through SPSS statistical software using various statistical tests.

The study found a set of findings and recommendations was in the presence of obstacles to the application of the principles of total quality management construction companies under study.

The study results revealed that there is a need for a establishing an office for quality control within the organizational structure of the company in order to monitor and ensure the quality of construction work, and the need to build application systems and methods of TQM, and there is a need to provide Moar to finance construction projects and projects quality, the need to adopt the application of systems and methods of Total Quality Management, the need contract to develop a system in construction projects and benefit from the experiences of others in quality projects construction projects.

The study recommended to confirm the importance of the construction companies adopt quality management system

particularly the construction sector and proposed in this paper under the name ISO - Construction.

### الملخص:

تعد إدارة الجودة الشاملة من النماذج الإدارية المعاصرة التي في حال ما أخذ بها وتم تطبيقها كفلسفة في مختلف أنشطة وعمليات شركات التشييد في ليبيا، فإنها سوف تكسبها القدرة على مواجهة كل التحديات والبقاء والمنافسة، وستمكنها أيضاً من الارتقاء بمستوى عملياتها وخدماتها وتطوير أدائها بشكل مستمر. كما أن التحديات التي يعاني منها هذا النوع من الصناعة يستدعي الوقوف أمامها لمعرفة حجمها ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أبرز المعوقات التي تواجه شركات التشييد العاملة في مدينة مصراتة وتشكل عائقاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة والمادة النظرية المتعلقة بالموضوع، وصياغة بعض الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في البحث وذلك بتصميم وتوزيع استبانة علمية محكمة على مجتمع الدراسة مكونة من ثماني محاور. ومن ثم تحليل بيانات الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical package for social sciences) "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية".

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تمثلت في وجود معوقات امام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشركات التشييد موضوع الدراسة.

وكشفت أيضاً إلى ضرورة وجود وتأسيس مكتب لمراقبة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة بهدف مراقبة وضمان جودة الأعمال الإنشائية، وضرورة تبني تطبيق نظم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وهناك حاجة لتوفير

الموارد المالية لتمويل المشاريع الإنشائية ومشاريع الجودة، والحاجة إلى تطوير نظام التعاقد في مشاريع التشييد، والاستفادة من تجارب الآخرين في مشاريع الجودة بالمشاريع الإنشائية.

وأوصت الدراسة بتأكيد أهمية تبنى الشركات الإنشائية نظام إدارة جودة خاص بقطاع الإنشاءات والمقترح في هذا البحث تحت مسمى أيزو - إنشاءات.

### مقدمة:

تواجه صناعة التشييد في ليبيا تحديات خطيرة لتطوير الأداء، ويعتبر ضمان الجودة في الشركات المقاوله من الأمور المهمة في هذه الصناعة، الأمر الذي فرض على شركات التشييد مواجهة تحديات تتمثل في التحسين المستمر لجودة منتجاتها (السلع والخدمات) من جهة، وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى، وذلك سعياً وراء النجاح والازدهار أو البقاء في إطار البيئة التنافسية<sup>(1)</sup>.

هذه التحديات والمتغيرات المتسارعة التي لاشك أن عدم فهمها وإدراكها والعمل على مواجهتها من قبل هذه الشركات من خلال تبني نماذج ومداخل إدارية معاصرة لتطوير أدائها سيجعلها تواجه صعوبات كبيرة في البقاء والاستمرار في السوق الإنشائية الليبية.

لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة من النماذج الإدارية المعاصرة التي في حال ما أخذ بها وتم تطبيقها كفلسفة في مختلف أنشطة وعمليات شركات التشييد في ليبيا، فإنها سوف تكسبها القدرة على مواجهة كل التحديات والبقاء والمنافسة، وتمكنها أيضاً من الارتقاء بمستوى عملياتها وخدماتها وتطوير أدائها بشكل مستمر.

وفي ظل تعدد وتنافس شركات التشييد التي تحاول استقطاب العملاء على خدماتها، أصبحت طبيعة الخدمة المقدمة من تلك الشركات هي المحدد الرئيس للإقبال على تلك المؤسسة، مما دفع كثيراً من منظمات الأعمال للعمل على تطبيق مفاهيم إدارية ورقابية تعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين وتطوير جودة

الخدمات المقدمة للعملاء بما يواكب التطورات العالمية، وبالتالي أصبحت جودة الخدمات في مجال التشييد هدفاً استراتيجياً لكل شركة تشييد تحاول متابعة تطورات صناعة التشييد العالمية<sup>(2)</sup>.

### مشكلة الدراسة:

تواجه شركات التشييد في ليبيا العديد من التحديات، والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية ليس بغرض المنافسة فحسب، بل لتتمكن من البقاء أيضاً، لذلك لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين شركات التشييد من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد. ومن خلال خبرة الباحثان في مجال التشييد، وما لاحظته أثناء عملهما بإحدى شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة لأكثر من 10 سنوات من تدني مستوى الشركة الواضح في عدم تقديم الجودة المطلوبة من خلال كثرة شكاوى العاملين بالشركة وضعف الحوافز المادية للقوى العاملة، وبالرغم من تسابق المنظمات العالمية المعاصرة للاهتمام بالجودة وتحسين منتجاتها وتبنيها ل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لكن الواقع العملي لشركات التشييد في ليبيا يشير إلى أنها مازالت بعيدة كل البعد فيما يتعلق بالاهتمام بهذا المفهوم سواء فيما يتعلق بالتخطيط والإعداد له أم بغرس ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات تطبيقه. كما أن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تعنى بإدارة الجودة الشاملة تشير إلى أن التطبيق السليم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يُمكن المؤسسة من التميز وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد، أهمها تخفيض تكاليف الأداء إلى أدنى مستوياتها وزيادة معدلات الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما أشارت هذه الأدبيات إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي أساس التميز للشركات حتى تنمو وتبقى.

ويمكن صياغة المشكلة كالتالي:

**ماهي الصعوبات التي تواجه شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة في**

**تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟**

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

• الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة وتحليلها.

• تقديم مجموعة من التوصيات تؤدي في حال الأخذ بها إلى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بنجاح ورفع كفاءة وفعالية جودة المنتجات والخدمات بشركات التشييد والارتقاء بها للتنافس على الصعيد المحلي والعالمي.

**رضيات الدراسة**

في ضوء مشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

**الفرضية الأولى:** عدم اهتمام الإدارة بالتركيز على المستفيد الخارجي من الخدمة وعدم التزام الإدارة العليا يعد أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد.

**الفرضية الثانية:** عدم اهتمام الإدارة بمشاركة الزبون الداخلي وتحفيزه وعدم اهتمام الإدارة بفرق تحسين الجودة يعد أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد.

**الفرضية الثالثة:** عدم اهتمام الإدارة بتبادل المنفعة مع الموردين وعدم اهتمام الإدارة بتخطيط العمليات يعد أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد.

**الفرضية الرابعة:** عدم اهتمام الإدارة بالبيانات والمعلومات و عدم اهتمام الإدارة بالتطوير والتحسين المستمر يعد أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد.

## منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتحليلها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين وتطوير الواقع الذي سيتم دراسته، كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات: 1- البيانات الثانوية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تغريغها وتحليلها باستخدام برنامج [Statistical Package for Social Science (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. 2- البيانات الأولية: وسوف يتم مراجعة الكتب العربية والأجنبية والدوريات والمنشورات الخاصة، والدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بموضوع البحث. كذلك المجالات العلمية والمهنية المتخصصة، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بالموضوع، والبحث في شبكة الإنترنت.

## الدراسات السابقة:-

للتعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، قامت قباصة<sup>(3)</sup>، (2009) بدراسة أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الواقعة بشعبية الزاوية، واستخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وزعت على مجتمع الدراسة. وخلصت النتائج إلى أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها: لا يوجد جهة داعمة يتم الاتصال بها للحصول على فلسفة نظام TQM، ولا تقدم الدولة دعم مادي للمساعدة في تطبيق TQM، والتركيز على أساليب معينة في TQM وليس على النظام ككل، عدم توافر المخصصات المالية لتطبيق TQM، ولا تقدم الإدارة العليا حوافز تشجيعية للعاملين لتحسين الجودة، وترى الإدارة العليا أن تكاليف تدريب العاملين عالية في مجال TQM. وتناولت دراسة عائض<sup>(4)</sup>،

(2006)، "مدى توافر وتحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة بالمنتج لسلع الاستهلاكية" بهدف التعرف على مدى توافر وتحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة بالمنتج لسلع الاستهلاكية. واعتمد الباحث في دراسته الميدانية على الاستبانة التي تم توزيعها على جميع القيادات الإدارية (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) لـ 43 منظمة تابعة لـ 7 فروع صناعية تنتج سلعاً استهلاكية مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها الآتي: ان فهم القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها الوظيفية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بشكل عام متوسط، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى فهمهم لهذا المفهوم، ووجود قصور في مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها، وكذلك في مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها، حيث كان مستوى توافر المتطلبات ومستوى تحقق المبادئ فوق المتوسط، وأن أكثر أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة توافراً هو وجود نظام لقياس الجودة، وأن أقلها توافراً هو بناء فرق عمل فعالة، في حين كان أكثر أبعاد المبادئ تحققاً هو التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج وأقلها تحققاً التغذية العكسية، وهناك علاقة ارتباط طردية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وجاءت دراسة مدوخ<sup>(5)</sup>، (2008) للتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة استبانة، وقد تكونت من (64) فقرة، وزعت على (5) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. وقام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن نسبة متوسطة المستجيبين بلغت (57.41%) أقرت بوجود معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية، وعلى رأس هذه المعوقات وجود

درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، كما بينت الدراسة أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (57.41%) أقرت بوجود معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، ومن أبرز هذه المعوقات هو "افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة"، وأظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (60.67%) أقرت بوجود معوقات في مجال المنشأة الجامعية، ومن أبرز هذه المعوقات "ازدحام القاعات الدراسية". في حين تناولت دراسة أبوبكر<sup>(6)</sup>، (1995) مقومات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة: مدخل التوجه بالقوى العاملة بالتطبيق على صناعة الإنشاءات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة التشييد، والتعرف على مفاهيم وإدراكات واتجاهات القوى البشرية في صناعة الإنشاءات ومدى ملائمتها للتطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في وجود العديد من الإدراكات السلبية لدى القوى البشرية والتي يمكن أن تكون عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها: عدم وضوح المفهوم الصحيح للجودة والاعتقاد بأنها تقتصر على المواصفات الفنية للمنتج النهائي وكذلك وجود بعض التصورات الخاطئة حول هذا المفهوم، وعدم معاملة القوى البشرية بالمنظمة باعتبارها من العملاء الداخليين، وانخفاض الانتماء لدى العاملين بالشركات، وغياب الدور الحقيقي للعاملين في أعمال التخطيط، وغياب نظم وأدلة العمل الموثقة التي تخدم نظام الجودة بالشركة. وللتعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها والتعرف على المعوقات التي قد تواجه المنظمات الصناعية اللببية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قام المغربي<sup>(7)</sup>، (1995) بدراسة "فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية اللببية التي تقع إدارتها الرئيسية بمدينة بنغازي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها والتعرف على المعوقات التي قد تواجه المنظمات الصناعية اللببية



في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقديم بعض المقترحات والحلول التي قد تكون مناسبة لمعالجة هذه المعوقات. بلغ حجم عينة الدراسة (6) من مدرء الإدارة العليا، و(36) من مدرء الإدارة الوسطى، و(97) من مدرء الإدارة الدنيا، و(361) من العاملين، أي مجموع (500) عامل لبيي من حجم عينة الدراسة موزعين على المنظمات موضوع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الليبية مرتبة حسب أهميتها كالاتي: ضعف اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام غير الكافي بالموارد البشرية، ضعف نظام المعلومات، وجود ثقافة تنظيمية لا تتناسب ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ضعف الاهتمام بتشجيع الإبداع والابتكار والمقترحات المقدمة من العاملين، قصور أنظمة التدريب، ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، ضعف الاهتمام بدراسة رغبات العملاء وتطلعاتهم، غياب نظم وأدلة موثقة التي تخدم نظام الجودة بالمنظمة، غياب نظم الاتصال الفعالة، انخفاض كفاءة العاملين والافتقار للخبرات المتخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي قطاع التشييد تحديداً يؤدي ذلك إضافة لما تقدم إلى نقصان أوامر التغيير ومطالبات التعويض والشكاوى. لقد توصلت دراسات عديدة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة إلى تشخيص أسباب تردي الجودة في قطاع التشييد والمتعلقة بإدارة المشاريع وأجملتها في المشكلات الآتية<sup>(9)</sup>.

#### المبادئ الأساسية لإدارة الجودة في صناعة التشييد

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

رضا الزبون، التحسين المستمر، وسيتم فيما يأتي توضيح هذين المبدئين وكيفية العمل على تحقيقهما في ضوء شروط ظروف العمل في صناعة التشييد<sup>(10)</sup>:

### 1. رضا الزبون:

إن الوظيفة الأساسية لصناعة التشييد هي أن تقدم للزبائن مشاريع ومنشآت وخدمات جاهزة للاستخدام وتحقق متطلباتهم وإن أي شركة تشييد لكي تستمر في العمل عليها أن تنجز أعمالها بكلفة منافسة. فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارة تقوم على تحديد حاجات الزبون ومتطلباته بدقة والعمل على تأمين بيئة وظروف العمل المناسبة لتحقيق هذه الحاجات والمتطلبات بأقل كلفة ممكنة، وذلك من خلال ضمان الجودة في كل مرحلة من مراحل عملية التشييد.

إذ يكون المعماريون والمهندسون زبائن للمالك ومنفذين لعملية الدراسة والتصميم وفي الوقت نفسه يوردون المخططات والمواصفات إلى المقاول، ويعتمد نجاح هذه العملية بأكملها اعتمادًا كبيرًا على كفاءة التصميم المقدم من قبل المعماريين والمهندسين إذ أن إمكانية السيطرة على مستوى الجودة للمنتج النهائي في مشروع التشييد تتناقص مع تقدم المشروع، وهذا يؤكد على أهمية التركيز متطلبات الزبون وحاجاته الداخلي والخارجي منذ مراحل التخطيط للمشروع.

### 2. التحسين المستمر

لتحقيق إدارة الجودة الشاملة يجب القيام بوظيفتين هما:

- أ. التحسين المتزايد للطرائق والإجراءات الحالية والحفاظ على التحسينات الموجودة وذلك من خلال ضبط العملية الإنتاجية.
- ب. توجيه الجهود وتركيزها لتحقيق تقدم تكنولوجي في العمليات الإنشائية والهندسية من خلال الإبداع والابتكار.

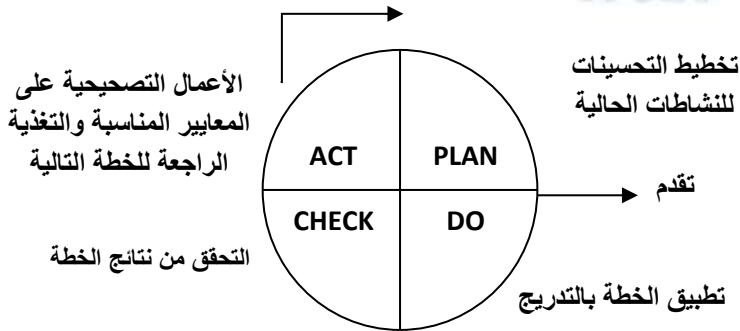
كل عمل هندسي (مشروع) يتكون من عمليات يتم من خلالها إنجاز العمل إذ كل مرحلة من مراحل عملية التشييد للمشروع الهندسي هي بحد ذاتها عملية. ويمكن تقسيم كل عملية إلى مراحل (أي تقسيم كل مرحلة إلى مراحل جزئية)

بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى مع إحداث تغيير في الوضع الحالي لتحقيق التحسين المستمر عن طريق تحسين الطرائق والإجراءات التي تحكم عملية التغيير ومن ثم تحقيق رضا أفضل للزبون في المرحلة القادمة. وهكذا فكل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة (المورد) وبالمرحلة اللاحقة (الزبون) لإنجاز عملية التشييد في إطار فريق عمل خلال كل المراحل ولتحقيق مستوى جودة يرضي الزبون.

في أثناء تنفيذ كل عملية والانتقال من مرحلة إلى أخرى يجب السعي لتضييق الفجوة بين حاجات الزبون وما تم تنفيذه منها بالوضع الحالي وذلك بتطبيق عملية تحليل للمشاكل بواسطة حلقة ديمينج " تخطيط - تنفيذ - تحقق - تفاعل" والتي هي عبارة عن إجراءات تنظيمية للتحسين المتزايد للطرائق والإجراءات من خلال التركيز على التصحيح ومنع العيوب، وهذا يتم إنجازه عن طريق إزالة الأسباب الأساسية للمشاكل وتأسيس معايير وتعديلها بشكل مستمر.

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع  
Human and Community Studies Journal

HCSJ



شكل (1): دائرة ديمينج للتحسين المستمر (1)

• التخطيط Plan: ويقصد بها:

1. تحديد المشكلة وتحديد هدف التحسين.

2. تحليل الوضع الراهن.
  3. تحديد الأسباب الجذرية وآثارها.
  4. تطوير الخطط للأعمال الصحيحة.
- التنفيذ Do: وتعني:
    1. تطبيق الخطة وتنفيذها.
  - تحقق Check: وتعني:
    2. توثيق نتائج تنفيذ الخطة وتشبيتها بالمقارنة مع خطة الهدف الأساسي.
  - تصرف Act: وتعني:
    3. وضع معايير للخطوات الضرورية لمنع تكرار المشاكل.
    4. إعادة العمليات مع الأخذ في الحسبان المشاكل المتبقية أو التحسين المناسب فر مرحلة التخطيط القادمة.
- عرض النتائج وتفسيرها:**
- لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، فقد صممت خصيصاً لهذا الغرض. وتضمنت قائمة الاستبيان - بعد خطاب التعريف بها، مجموعة أسئلة تهدف إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد، والتعرف على آراء أفراد عينة البحث بشأن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق غدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد المحلية. تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لتقدير درجة الإجابة لفقرات الاستبيان، وقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة والتي يزيد رأسمالها عن جهاز 10 ملايين دينار لبيي، ومن جميع المستويات الإدارية، العليا، والوسطى، والدنيا، حيث بلغ عدد العاملين (96) فرداً موزعة على كامل شركات التشييد المستهدفة بالدراسة وهي: شركة الأشغال العامة مصراتة، شركة الجمل للمقاولات العامة المساهمة، شركة سما للمقاولات العامة المساهمة، وشركة جيم للمقاولات العامة والاستثمار العقاري المساهمة، وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن إدارة شؤون العاملين لكل شركة بمدينة مصراتة للتأكد من مطابقة أعداد العاملين. والجدول التالي يبين مجتمع الدراسة حسب تصنيف كل شركة

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

المجموع	الفئة							الشركة
	مشغلون	محاسبون	قانونيون	حايون	إداريون	فنيون	مهندسون	
329	12	9	4	8	44	144	72	شركة الأشغال العامة بمصراتة
325	15	5	3	3	52	136	35	شركة سما للمقاولات العامة المساهمة
274	10	7	2	3	45	111	28	شركة الجمل للمقاولات العامة
302	12	6	3	3	48	122	31	شركة جيم للمقاولات العامة والاستثمار العقاري المساهمة
1230	49	27	12	17	189	513	166	المجموع الكلي

المصدر: إدارة شؤون العاملين لشركات التشييد موضوع الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بنسبة تمثيل (10%) من جميع العاملين بشركات التشييد موضوع الدراسة، وقد تم توزيع ما مقداره (123) استبانة على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، استرجع منها (96) استبانة بنسبة ارجاع (78%) وبعد تدقيقها استبعد الباحثان (6) استبانات غير صالحة لأغراض التحليل، أي تم استخدام (90) استبانة صالحة للتحليل. وللإجابة على السؤال التالي: ماهي الصعوبات التي تواجه شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟. تم استخدام المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لجميع فقرات أداة الاستبانة والنتائج مبينة في الجداول التالية:

### 1. نتائج تحليل فقرات المحور الأول: "التركيز على الزبون":

جدول (2): نتائج فقرات المحور الأول (التركيز على المستفيد من الخدمة الخارجي)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	فقرات العنصر الأول: التركيز على المستفيد من الخدمة الخارجي	الاختبار الفقرة
7	0.000	-5.213	51.11	2.555	تلتزم الإدارة بقوة بالهدف الخاص بإرضاء الزبون.	1.
6	0.000	-2.650	55.33	2.766	تقوم الإدارة بتحديد احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية من المنتجات والخدمات.	2.
3	0.000	-3.354	59.33	2.966	تقوم الإدارة باستخدام المعلومات التي يقدمها الزبون في تصميم المنتجات والخدمات التي تقدم له.	3.

4	0.000	-1.254	57.77	2.888	تقوم الإدارة باستخدام طرق مستحدثة لتحديد مدى رضا الزبون (استبانة - مقابلة - تحليل بيانات).	.4
5	0.000	-2.105	56.44	2.822	تثبت الإدارة العليا عملياً أن إرضاء الزبون له أهمية استثنائية.	.5
2	0.000	3.686	61.33	3.066	تراقب الإدارة شكاوي الزبائن ويعمل على حلها بما يرضيهم.	.6
1	0.000	5.077	70.66	3.533	يعامل العاملين في الشركة الزبائن باحترام وعدل ولطف.	.7
	0.000	-7.159	58.85	2.942	جميع فقرات المحور	

تبين نتائج الجدول (2) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المحور الأول (التركيز على المستفيد من الخدمة الخارجي) يساوي (2.942) والوزن النسبي يساوي (58.85%) وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد (60.00%)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أنه لا يوجد اهتمام كبير من الإدارة العليا نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشكل المطلوب.

## 2. نتائج تحليل فقرات المحور الثاني: "التزام الإدارة العليا":

جدول (3): نتائج فقرات المحور الثاني (التزام الإدارة العليا)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	فقرات المحور الثاني: التزام الإدارة العليا	الاختبار الفقرة
3	0.037	-2.124	55.52	2.776	الإدارة العليا مستعدة لتقديم وتوفير الدعم اللازم لمجهودات إدارة الجودة الشاملة TQM.	1.
2	0.019	2.396	65.26	3.263	الإدارة العليا تسعى للرفع من مستوى رضا المتعاملين مع هذا المشروع [الزبون].	2.
6	0.000	-6.810	45.26	2.263	الإدارة العليا تلتزم بتطبيق مبادئ TQM.	3.
4	0.000	-5.252	50.26	2.513	تقوم الإدارة العليا بإشراك جميع العاملين في فهم الرؤية التامة المؤدية إلى تطبيق TQM.	4.
5	0.000	-5.674	48.68	2.434	تقوم الإدارة العليا بإعداد برنامج مفصل لتطبيق TQM	5.
7	0.000	-7.572	43.94	2.197	تقوم الإدارة العليا بتكليف أشخاص محددين لتطبيق TQM.	6.
5	0.000	-7.713	48.68	2.434	تقوم الإدارة العليا بتوضيح مفهوم وفائدة TQM لكل العاملين في المشروع.	7.
1	0.004	2.930	65.78	3.289	تشارك الإدارة العليا في عمليات تحسين TQM.	8.



5	0.000	-5.674	48.68	2.434	تقوم الإدارة العليا بإزالة الحواجز وتشجيع الاتصالات الفعالة بين الإدارات سعياً وراء تحقيق TQM.	9.
4	0.000	-5.252	50.26	2.513	تستمع الإدارة العليا لآراء العاملين وتحترمها وتعتد بها.	10
	0.000	-9.152	51.08	2.554	جميع فقرات المحور	

تبين نتائج الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (التزام الإدارة العليا) يساوي (2.554) والوزن النسبي يساوي (51.08%) وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد (60.00%)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن هناك عدم التزام الإدارة العليا بالشكل المطلوب وهو ما أشارت إليه استجابة المبحوثين إلى (مطبق إلى حد ما).

### 3. نتائج تحليل فقرات المحور الثالث: "مشاركة الزبون الداخلي وتحفيزه":

جدول (4): نتائج فقرات المحور الثالث (مشاركة الزبون الداخلي وتحفيزه)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثالث (مشاركة الزبون الداخلي وتحفيزه)	الاختبار الفقرة
1	0.002	3.174	66.30	3.315	تشارك الإدارة جميع العاملين في جهد متناسق لحل جميع المشكلات ودعم أنشطة تحسين الجودة.	1.

4	0.037	-2.124	55.52	2.776	تتيح الإدارة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم فيما يتعلق بمجريات العمل داخل الشركة.	2.
5	0.009	-2.698	54.20	2.710	تعاون العاملين في الشركة في جميع المستويات بفاعلية لتحقيق هدف مشترك.	3.
6	0.000	-4.429	51.84	2.592	تشجع الشركة العاملين لتقديم مقترحاتهم الخاصة بدعم وتطوير برنامج TQM	4.
7	0.000	-5.710	49.20	2.460	يتم بالشركة تطبيق نظام للتحفيز والاعتراف بالإنجاز المتميز.	5.
8	0.000	-5.992	47.88	2.394	تتيح إدارة الشركة الفرصة للعاملين في المشاركة بتقديم أساليب جديدة لتطوير العمل داخل الشركة.	6.
3	0.034	2.159	64.47	3.2237	تمنح إدارة الشركة المكافآت للعاملين الذين يبذلون مجهودات متميزة لتطبيق TQM.	7.
3	0.034	2.159	64.46	3.223	تعقد إدارة الشركة دورات تدريبية للعاملين بناءً على احتياجاتهم المتجددة لتحقيق نجاح المشروع في تطبيق TQM.	8.
2	0.000	3.806	66.04	3.302	تعقد إدارة الشركة دورات تدريبية للعاملين في الشركة عن مفاهيم وأساليب وتطبيقات ومتطلبات TQM.	9.

9	0.000	-7.519	45.26	2.263	تتبع أساليب وطرق حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع المعايير التي تتطلبها الجودة.	10.
5	0.010	-2.657	54.20	2.710	توثق البيانات التدريبية والاحتفاظ بسجلات لمتابعة التطور الوظيفي لكل العاملين.	11.
	<b>0.00</b>	<b>-7.358</b>	<b>56.30</b>	<b>2.815</b>	<b>جميع فقرات المحور</b>	

تبين نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (مشاركة الزبون الداخلي وتحفيزه) يساوي (2.815)

#### 4. نتائج تحليل فقرات المحور الرابع: " فرق تحسين الجودة ":

جدول (5): نتائج فقرات المحور الرابع (فرق تحسين الجودة)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	فقرات المحور الرابع: فرق تحسين الجودة	الاختبار الفقرة
2	0.010	-2.657	54.21	2.710	تشكل إدارة الشركة فرق عمل لتحليل المشكلات التي تواجه المشروع واقتراح الحلول لها.	1.
5	0.000	-8.029	42.63	2.131	تقوم فرق تحسين الجودة بتحديد الأولويات الخاصة بالتحسين في الشركة.	2.
3	0.000	-7.519	45.26	2.263 2	توفر إدارة الشركة الإمكانيات المطلوبة لإنجاح أعمال فرق العمل في الشركة.	3.

1	0.000	-4.429	51.84	2.592	تقدم إدارة المشروع التدريب اللازم لكل أعضاء فرق العمل لتحقيق الأداء المتميز في الشركة.	4.
3	0.000	-7.519	45.26	2.263	تمنح إدارة الشركة لفرق العمل الصلاحيات الكافية لتحسين عمليات الأداء في المشروع.	5.
6	0.000	-8.955	46.46	2.323	تختار إدارة الشركة فرق عمل تحسين عمليات الجودة في المشروع من العاملين المؤهلين للتعامل مع المشكلات التي تؤثر على الجودة.	6.
4	0.000	-7.693	43.94	2.197	تشكل إدارة الشركة فرق العمل بناءً على الروح الجماعية والنقاهم بين العاملين.	7.
3	0.000	-7.519	45.26	2.263	تقوم إدارة الشركة بإخطار العاملين بتشكيل فرق العمل وتحديد مهامهم.	8.
1	0.000	-2.698	54.21	2.710	تشجع إدارة الشركة أعضاء فرق العمل على النتائج المتميزة لأدائهم لأعمالهم.	9.
6	0.000	-8.955	41.05	2.052	تقوم إدارة الشركة بمتابعة فرق العمل ومساعدتهم على التغلب على المشكلات التي تصادفهم في أداء أعمالهم.	10.
	0.000	-5.231	46.46	2.232	جميع فقرات المحور	

والوزن النسبي يساوي (56.30%) وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد (60.00%)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من

(0.05)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن مبدأ مشاركة الزبون الداخلي وتحفيزه (مطبق إلى حد ما). وتعزو هذه النتيجة إلى عدم وعي الإدارة العليا بأهمية التركيز على المستفيد من الخدمة الداخلي وتحفيزه.

تبين نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (فرق تحسين الجودة) يساوي (2.232) والوزن النسبي يساوي (46.46%) وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد (60.00%)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن مبدأ فرق تحسين الجودة غير مطبق إلى حد ما وذلك اعتماداً على محك الدراسة.

#### 5. نتائج تحليل فقرات المحور الخامس: "تبادل المنفعة مع الموردين":

جدول (6): نتائج فقرات المحور الخامس (تبادل المنفعة مع الموردين)

الاختبار الفقرة	المحور الخامس (تبادل المنفعة مع الموردين)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1.	يتم اختيار الموردين علي أساس الجودة بدلاً من السعر.	2.394	47.88	-5.992	0.000	3
2.	يبنى المشروع على علاقات متينة وطويلة الأمد مع الموردين.	2.131	42.63	-8.029	0.000	5

2	0.000	-7.519	45.26	2.263	يلتزم الموردون الذين يتعامل معهم المشروع ببرنامج TQM واضحة لنا.	.3
4	0.000	-8.643	43.15	2.157	تهتم الشركة بالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد الموردة.	.4
1	0.000	-4.429	51.84	2.592	تقوم الشركة بإشراك الموردين الأساسيين في عملية تطوير السلع التي ينتجها.	.5
2	0.000	-7.519	45.26	2.263	تقوم الشركة بتنظيم اجتماعات دورية منتظمة مع الموردين لكي يتم تحسين مستوى التعاون المستقبلي.	.6
	0.000	-	46.00	2.300	جميع فقرات المحور	

تبين نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (تبادل المنفعة مع الموردين) يساوي (2.30) والوزن النسبي يساوي (46.00%) وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد (60.00%)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن مبدأ تبادل المنفعة مع الموردين (مطبق إلى حد ما) حسب تقدير أفراد عينة الدراسة.

## 6. نتائج تحليل فقرات المحور السادس: " تخطيط العمليات":

جدول (7): نتائج فقرات المحور السادس (تخطيط العمليات)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	المحور السادس (تخطيط العمليات)	الاختبار الفقرة
3	0.001	-3.499	53.68	2.684	تتعامل إدارة الشركة مع الجودة الشاملة على أساس أنه خطة استراتيجية طويلة المدى.	1.
2	0.028	2.240	64.72	3.236	تتبنى إدارة الشركة طرقاً لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع خصوصيتها.	2.
4	0.000	-4.161	52.36	2.618	تعتمد إدارة الشركة على التغذية الراجعة في الإجراءات التصحيحية.	3.
1	0.000	3.662	67.36	3.368	تهتم الشركة بمتابعة ودراسة السوق والتغيرات الاقتصادية المؤثرة على الخطط المستقبلية.	4.
5	0.000	-7.519	45.26	2.263	تأخذ إدارة الشركة تغير رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم خطط المشروع المستقبلية.	5.
5	0.000	-7.519	45.26	2.263	تقوم إدارة الشركة بوضع خطط طويلة الأمد للوصول إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية.	6.

6	0.000	-8.643	43.14	2.157	تدعم الإدارة العليا وبصورة متواصلة عملية التحسين المستمر للجودة على المدى البعيد.	7.
7	0.000	-8.029	42.62	2.131	تكون أهداف وسياسات TQM مفهومة لدى العاملين بالشركة.	8.
	0.000	-5.871	51.80	2.590	جميع فقرات المحور	

تبين نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (تخطيط العمليات) يساوي (2.590) والوزن النسبي يساوي (54.80%) وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد (60.00%)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك ضعف في العلاقة بين الموردین وإدارة الشركة، وهذا ما تؤكدته نتيجة الدراسة حيث كان تقدير العينة مطبق إلى حد ما وذلك اعتماداً على المحك المعتمد للدراسة.

#### 7. نتائج تحليل فقرات المحور السابع: "البيانات والمعلومات":

جدول (8): نتائج فقرات المحور السابع (البيانات والمعلومات)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	فقرات المحور السابع: البيانات والمعلومات	الاختبار الفقرة
1	0.005	2.925	66.31	3.315	يوجد لدى الشركة نظام معتمد لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بـ TQM. وضمن جدول زمني محدد.	1.
3	0.028	2.240	64.73	3.236	تستخدم الشركة بيانات الجودة كأداة لـ TQM.	2.



2	0.012	2.584	65.52	3.2763	3. تتم مقارنة نظام معايير الأداء للمشروع بالنظم العالمية ذات نفس الاختصاص.
4	0.035	2.150	63.94	3.197	4. تستخدم نتائج الاختبارات والفحوصات الخاصة بـ TQM في تقييم العاملين والمدربين.
5	0.000	-6.220	49.21	2.460	5. تقوم الشركة بتحليل مشكلات الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسة وراء حدوثها.
	0.000	-5.425	55.5 2	2.776	جميع فقرات المحور

تبين نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام الحسابي لجميع فقرات المحور (البيانات والمعلومات) يساوي (2.776) والوزن النسبي يساوي (54.78%) وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد (60.00%)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة لعدم إدراك الإدارة العليا لأهمية البيانات والمعلومات ودورها في اتخاذ القرارات السليمة، وهذا ما تؤكدته نتيجة الدراسة حيث كان تقدير استجابة العينة مطبق إلى حد ما وذلك اعتماداً على المحك المعتمد للدراسة.

## 8. نتائج تحليل فقرات المحور الثامن: " التطوير والتحسين المستمر":

جدول (9): نتائج فقرات المحور الثامن (التطوير والتحسين المستمر)

الرقم	الاختبار الفقرة	فقرات المحور الثامن: التطوير والتحسين المستمر	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	قيمة t	مستوى الدلالة
2	1.	تقوم الشركة بالتأكيد على عمليات التحسين المستمر في كل العمليات وعلى كل المستويات.	2.394	47.89	-7.038	0.000
4	2.	يتم استخدام أدوات وأساليب التحسين المستمر (فرق تحسين الجودة، حلقات الجودة، التقييم الذاتي).	2.184	43.68	-7.990	0.000
6	3.	تتم مراجعة العمليات الأساسية بغرض التقييم وإمكانية تحسينها.	2.131	42.62	-8.029	0.000
3	4.	تقوم الشركة بتشجيع التجديد والإبداع.	2.263	45.26	-7.519	0.000
1	5.	تقوم الشركة بمقارنة عملياتها وأنشطتها وكوادرها بالمنافسين حتى تستطيع تحديد احتياجات التغيير.	3.513	70.26	5.132	0.000
5	6.	يشارك مدراء الإدارات والمشرفين في تبني عمليات التحسين.	2.144	42.89	-8.109	0.000
		جميع فقرات المحور	2.500	50.00	- 9.531	0.000

تبين نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام الحسابي لجميع فقرات المحور الثامن (التطوير والتحسين المستمر) يساوي (2.500) والوزن النسبي يساوي (50.00%) وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد (60.00%)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن كل القرارات غير مبنية على الحقائق. مما يشير إلى أن عمليات التحسين لا تسير بالصورة المطلوبة. وهذا ما أكدته النتيجة على الإجابة (مطبق إلى حد ما).

#### ولاختبار فرضيات الدراسة:

يبين الجدول (9) نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث استخدم اختبار (T) حول تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة من عدمها وكانت النتائج:

جدول (10) نتائج اختبار T للعينة الواحدة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

القرار	مستوى المعنوية المشاهد P-Value	قيمة (ت) المحسوبة t-calculated	الوزن النسبية (%)	$\mu$	مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM	الفرضية
قبول فرض العدم	0.000	-7.159	58.85	2.942	التركيز على المستفيد من الخدمة الخارجي	الأولى
قبول فرض العدم	0.000	-9.152	51.08	2.554	التزام الإدارة العليا	الثانية
قبول فرض العدم	0.000	-7.358	56.30	2.815	مشاركة الزبون الداخلي وتحفيزه	الثالثة

قبول فرض العدم	0.000	-9.531	50.00	2.500	فرق تحسين الجودة	الرابعة
قبول فرض العدم	0.000	-23.191	46.00	2.300	تبادل المنفعة مع الموردين	الخامسة
قبول فرض العدم	0.000	-5.871	51.80	2.590	تخطيط العمليات	السادسة
قبول فرض العدم	0.000	-5.425	55.52	2.776	البيانات والمعلومات	السابعة
قبول فرض العدم	0.000	-9.531	50.00	2.500	التطوير والتحسين المستمر	الثامنة

يبين الجدول (10) أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وأن الوزن النسبي المحسوب لجميع المحاور قاطبة أقل من الوزن النسبي المحايد (60%)، فإننا نقبل الصفرية. وبذلك نأخذ القرار بوجود معوقات أمام تطبيق الشركات التشييد بمصراتة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد من الخدمة الخارجي، التزام الإدارة العليا، مشاركة الزبون الداخلي وتحفيزه، فرق تحسين الجودة، تبادل المنفعة مع الموردين، تخطيط العمليات، البيانات والمعلومات، والتطوير والتحسين المستمر).

#### النتائج والتوصيات:

أظهرت نتائج الدراسة إثبات فرضياتها على النحو التالي:  
1. لا يوجد اهتمام كبير من الإدارة بالتركيز على المستفيد من الخدمة الخارجي.

- 2 . لا يوجد اهتمام كبير من الإدارة العليا بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وتوفير الدعم اللازم لتحقيقها.
  - 3 . لا تهتم الإدارة بتحفيز المستفيد من الخدمة الداخلي وتدريبه وكذلك عدم تشكيل فرق تحسين الجودة بحيث الاستفادة من الخبرات والمشاركة في دعم أنشطة تحسين الجودة.
  - 4 . ضعف العلاقة بين الإدارة والموردين وتبادل المنفعة معهم والاستفادة منهم بوضع الخطط المستقبلية للشركة.
  - 5 . افتقار الإدارة العليا لأهمية البيانات والمعلومات ودورها في اتخاذ القرارات السليمة للشركة.
  - 6 . لا تهتم الإدارة بشكل كبير بعمليات التطوير والتحسين بالصورة المطلوبة لاتخاذ القرارات السليمة.
- واوضحت الدراسة بوجه عام النتائج التالية:
- 1 . أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة إلى التركيز على تدريب العاملين بشركات التشييد.
  - 2 . أظهرت نتائج الدراسة إلى ضرورة وجود وتأسيس مكتب لمراقبة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة.
  - 3 . هناك حاجة لتوفير الموارد المالية لتمويل المشاريع الإنشائية ومشاريع الجودة والعمل على صرف المستحقات المالية للمقاولين.
  - 4 . ضرورة تبني تطبيق نظم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.
  - 5 . الحاجة إلى تطوير نظام التعاقد في مشاريع التشييد.
  - 6 . إثراء روح المنافسة بين الشركات وكذلك المناقصة الحقيقية والشفافية في إجراءاتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كالتالي:

1. دراسة تطبيق دراسات الجودة الشاملة بشركات التشييد للكشف عن معوقات اخرى قد تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها.
2. التعرف على الوضع الراهن لشركات التشييد بدراسة المشاكل التي تواجهه لتنفيذ اعمالها.
3. العمل على زيادة إقناع الإدارة العليا بقطاع التشييد بأهمية تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. أن تهتم الشركات بشكل أكبر بإيفاد العاملين في دورات تدريبية بناءً على الحاجة الفعلية لبرامج التنمية التي تضعها إدارة الموارد البشرية، وأن تهتم بشكل أكبر بالدورات التدريبية الداخلية والتي يمكن عقدها داخل الشركة.
5. الاهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية عن طريق إضافة خدمات ومزايا جذابة وغير متوفرة في الأنظمة الحالية، والتي لها أكبر الأثر على الاستقرار والرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي يجعل إنتاجيتهم أعلى وأفضل حيث يخطط الموظف لمساره الوظيفي بالبقاء فيقوم بإعطاء أفضل ما عنده من جهد وإخلاص لتأكدهم من أنه سوف يتلقى المكافأة على ذلك المجهود والولاء في نهاية الأمر وبالتالي أثره على الجودة.
6. يجب أن تتبنى شركات التشييد نظام الأيزو كنظام إداري لأنه يحدد المسؤوليات، ويزيد في عملية المتابعة، ويساعد على زيادة الإنتاجية والربحية، ويؤهل هذه الشركات للعطاءات الخارجية، ويحسن أداء العاملين ويعمق الخبرة، وذلك نتيجة لتوثيق المشاكل وطرق حلها. وأيضاً يؤدي إلى الزيادة في عوامل السلامة المهنية.
7. إعادة النظر بأسلوب التعاقد الذي يعطي التقييم المالي أهمية أكبر من التقييم الفني.

8. الاعتماد على أساليب الإدارة الهندسية العلمية في أثناء التنفيذ مثل البرمجة الزمنية وبرمجة الموارد وحساب التكاليف وطرائق الاستثمار المثلى للآليات.
9. ضرورة التقيد الكامل بالشروط والمواصفات الفنية لتنفيذ المشاريع.
10. ضرورة مراقبة المنشآت وصيانتها في أثناء استثمارها بشكل دائم.
11. تأكيد أهمية أن تتبنى الشركات الإنشائية نظام إدارة جودة خاص بقطاع الإنشاءات والمقترح في هذا البحث تحت مسمى أيزو - إنشاءات.

#### المراجع:

- [1] بن حكومه، مصطفى أحمد ، وعمر، محمود علي، "استراتيجية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، طرابلس: دار الفيسفساء للنشر والتوزيع، 2011.
- [2] عبدالرزاق، أحمد عبدالعزيز، " نشاطات إدارة الجودة في مراحل التصميم والتنفيذ في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الهندسية الإنشائية والإدارة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، 1993.
- [3] قباصة، أريج المختار الأمين، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية بشعبية الزاوية"، رسالة ماجستير في إدارة المشاريع الهندسية، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2009.
- [4] عائض، عبد اللطيف مصلح محمد، "مدى توافر وتحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة المنتجة للسلع الاستهلاكية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، مقدمة إلى الجامعة الإسلامية، أم درمان، السودان، 2006.
- [5] مدوخ، نصر الدين حمدي سعيد، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الهندسة بالمملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها"، رسالة

- ماجستير في الهندسة وإدارة التشييد، جامعة الملك فهد للنفط والمعادن،  
ظهران، المملكة العربية السعودية، 2008.
- [6] أبوبكر، مصطفى سعيد، 1995، "مقومات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة:  
مدخل التوجه بالقوى العاملة بالتطبيق على صناعة الإنشاءات"، المؤتمر  
العلمي السنوي الثاني للتدريب في الوطن العربي، استراتيجيات الاستثمار  
الأجنبي، القاهرة، بييمك، 1995.
- [7] المغربي، فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية على  
عينة من المنظمات الصناعية الليبية التي تقع إدارتها الرئيسة بمدينة  
بنغازي"، رسالة ماجستير في الإدارة والتنظيم، أكاديمية الدراسات العليا،  
بنغازي، 1995.
- [8] العلي، عبدالستار محمد، "إدارة المشروعات العامة"، عمان: دار المسيرة  
للنشر والتوزيع والطباعة"، 2009.
- [9] خالد، زياد سليمان محمد، "تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في  
شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة  
الإعمار والإسكان"، مجلة تكريت للعلوم الهندسية، المجلد [12]، العدد [4]،  
2005.
- [10] Majed Mahbashi, (2007)m "Benefits & Difficulties in  
Implementing TQM in the Construction Industry", College of  
Environmental Design, King Fahd University of Petroleum &  
Minerals.
- [11] J.L.Ashford, (1989). "The Management of Quality in  
Construction", Chapman & Hall, 2-6 Boundary Row, London  
SE1 8HN, UK.
- [12] Culp, G., Smith, A., and Abbott, J. (1993). "Implementing  
TQM in a consulting engineering firm." J. Mgmt. in Engrg.,  
9(4).