

تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات
البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية
دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض.

الدكتور محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر
جامعة الدمام/ كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

الدكتور رحمه الحاج محمد الحاج
جامعة الإمام محمد بن سعود/كلية العلوم الادارية
جامعة أمدرمان الإسلامية-السودان/كلية العلوم الإدارية

ملخص الدراسة

هدف هذا الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية. من خلال دراسة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: التزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العمليات، على عينة من الشركات بمنطقة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى توفر الأبعاد المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، وإن تطبيق هذه الأبعاد يتم بمستوى عالي.

وبينت 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 ومستوى التعليم.

كما بينت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة وسنوات الخدمة بالمؤسسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعيد التزام الإدارة العليا تبعا للمتغيرات الثلاثة.

وأوصت الدراسة بتوضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في رسم الاستراتيجيات في شركات البناء والتشييد. والعمل على بناء استراتيجيات أداء خدمات البناء والتشييد بجودة ومهنية عالية، لإكساب شركات البناء والتشييد السعودية القدرة والمزايا التنافسية في سوق البناء والتشييد

مصطلحات الدراسة: إدارة الجودة الشاملة، تطبيق أبعاد الجودة الشاملة، شركات البناء والتشييد، المتغيرات الشخصية.

مقدمة :

إن عالم اليوم هو عالم التغيرات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ. والتي تسير وتحدث بسرعة كبيرة ومخيفة، وخاصة بعد إبتاع معظم الدول لمفاهيم اقتصاد السوق من تحرير للتجارة الخارجية وزيادة التنافس والصراع في الأسواق والعمل على إرضاء العملاء بسبل مختلفة والعمل على كسب المزايا التنافسية، وتنامي ظاهرة العولمة، والتطورات في معظم المجالات التكنولوجية وسيادة ثورة الاتصالات والمعلومات الرقمية.

كل ذلك وضع المنظمات بمختلف أنشطتها أمام تحديات كبيرة ومواجهة صعبة مع بعضها البعض الأمر الذي جعلها تسعى بشتى السبل للحصول على العملاء لما تقدمه من منتجات والعمل على المحافظة عليهم وزيادة مستويات الرضا لديهم. ونجد إن ذلك لا يتم إلا من خلال إبتاع سياسات واستراتيجيات أداء واضحة وذات جودة عالية تمكنها من تقديم أداء فعال تلبى من خلاله حاجات ورغبات العملاء.

وخلال الأزمة المالية التي ضربت العالم وأثرت في معظم الأنشطة الاقتصادية نجد إن أكثر المنظمات التي تأثرت بها هي المصارف بمختلف أنواعها رغم الاهتمام الكبير منها بإبتاع استراتيجيات وسياسات أداء متعددة لتفعيل أدائها المؤسسي. إلا أنها وحدها لا تكفي للحصول على العملاء إذ أن القرار الشرائي لخدماتها من قبل العملاء لا يعتمد فقط عليها، بل أصبحت هناك مؤشرات مطلوبة من قبلهم لاتخاذ القرارات الشرائية لديهم ولعل أهمها مستويات الجودة التي تقدم بها خدمات البناء والتشييد وقد أصبح هذا العامل من أهم المحددة للقرار الشرائي لدى العملاء.

لكل ذلك نجد إن الشركات بمختلف أنواعها اهتمت بتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين مستويات الأداء المختلفة بها.

وبالتالي نجد أن نظام إدارة الجودة الشاملة نظاما يقتضي تطبيقه إدخال تغييرات وتحسينات مستمرة ومتواصلة في كافة نواحي النشاط في الشركات في إطار منهج متكامل يمكنها من الوصول إلي مستويات الجودة التي ترغب في تحقيقها الأمر الذي يؤدي إلي تحقيق رضا العملاء من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم بالصورة المثلى والمطلوبة من قبلهم.

مشكلة الدراسة :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف جوانب الأداء بالمنشأة يركز على الاهتمام بمعرفة حاجات ورغبات والعمل على إشباعها من خلال تصميم خطط وسياسات الأداء المختلفة والعمل على تطويرها وتحسينها ومن ثم تطبيقها على كل ما له علاقة بالشركة من البيئة الداخلية والخارجية لها.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على إنتاج منتجات بجودة عالية من خلال مجموعة من الخصائص هي:- فهم ما يريده العملاء لإشباع حاجاتهم ورغباتهم - إعداد المنتجات المختلفة وتمداد العمل بها - مراعاة التغيير التي يتوقع حدوثها لحاجات ورغبات العملاء- مراعاة التغيير في بيئة العمل المختلفة- توقع الاحتياجات المستقبلية للعملاء.

وتبعا لهذه الخصائص فإن شركات البناء والتشييد يجب إن تعمل على الآتي:-

١. تنمية نواحي الإبداع والابتكار لدى العاملين وقدراتهم.
 ٢. إرضاء العملاء الحاليين والمتوقعين والمحافظة عليهم.
 ٣. التحسين والتطوير المستمر لخدمات البناء والتشييد بها والذي يؤدي إلي زيادة الرضا والأرباح.
- وتتمثل مشكلة الدراسة في أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد يؤدي غالبا في تحسين كفاءة وفعالية هذه الشركات ومن ثم رفع قدراتها ومزاياها التنافسية وزيادة أرباحها.
- وتظهر مشكلة البحث هذه من خلال التساؤل الرئيسي التالي :-
- إلي أي مدى تطبق شركات البناء والتشييد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أنشطتها المختلفة وتحسينها أثناء تقديمها لخدماتها المختلفة لعملائها؟. وتتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية تبين بصورة أوضح واشمل مشكلة الدراسة هي:-

- ١- هل تطبق شركات البناء والتشييد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تسير أنشطتها المختلفة؟.
- ٢- هل هناك فروق في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشركات البناء والتشييد من وجهة نظر العاملين بها تبعا لمتغيراتهم الشخصية.

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلي الآتي:-

- ١- التعريف بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وشركات البناء والتشييد .
- ٢- التعريف بأبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- تحديد متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أنشطة شركات البناء والتشييد.
- ٤- إثراء المكتبة السعودية والعربية بالدراسات العلمية.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:-

- ١- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد.
- ٢- دراسة مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد السعودية.
- ٣- تحقيق المتطلبات الأساسية لإشباع حاجات العملاء من خدمات البناء والتشييد.
- ٤- تحسين فعالية الأداء وتطويره في شركات البناء والتشييد السعودية لمواجهة المنافسة الحادة في سوق البناء والتشييد.
- ٥- دراسة الموضوعات التي تعاني ندرة في دراستها وتوفيرها.

فرضيات الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:-

الفرضية الرئيسية الأولى :

(تتوفر بشركات البناء والتشييد السعودية المتطلبات الأساسية للتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بتطبيقها).

الفرضية الرئيسية الثانية:

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية).

الفرضية الفرعية الأولى :

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعاً لمتغير الوظيفة).

الفرضية الفرعية الثانية :

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعاً لمتغير العمر).

الفرضية الفرعية الثالثة:

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعاً لمتغير مستوى التعليم).

الفرضية الفرعية الرابعة :

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعاً لمتغير السنوات الخبرة).

الفرضية الفرعية الخامسة :

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة).

مبررات اختيار موضوع الدراسة :

- هنالك عدة مبررات أدت إلي اختيار موضوع الدراسة تمثلت في الآتي:-
- ١- دراسة واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد السعودية.
 - ٢- مواجهة التغيرات المتلاحقة في بيئة أعمال البناء والتشييد العالمية والإقليمية والمحلية.
 - ٣- التطورات التي تشهدها عملية تقديم خدمات البناء والتشييد.
 - ٤- التنافس الكبير والمحتدم بين شركات البناء والتشييد السعودية في ما بينها من جهة وبين شركات البناء والتشييد غير السعودية من جهة أخرى في المملكة العربية السعودية في تقديم هذا النوع من الخدمات.
 - ٥- عدم توفر الدراسات حول هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة :-

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:-

- ١- الحدود المكانية : شركات البناء والتشييد السعودية بمنطقة الرياض
- ٢- الحدود الزمانية : ثلاث سنوات قبل تاريخ بداية البحث.
- ٣- الحدود البشرية : العاملين في الشركات.

منهج الدراسة :-

تم في هذا البحث إتباع واستخدام المناهج التالية:-

١/ المنهج الوصفي التاريخي :

اعتماداً على طبيعة أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التاريخي لتتبع موضوع البحث لتوضيح الإطار النظري واثرائه من خلال جمع المعلومات من المراجع والكتب العلمية والدوريات والمجلات العربية والأجنبية حول موضوع البحث.

٢/ المنهج الوصفي التحليلي :

يقوم المنهج الوصفي التحليلي بوصف ما هو موجود و تفسيره و تحليله، و هو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات بين الظواهر، وهذا المنهج يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، و يقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمع حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها، و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والتطبيق، حيث يبدأ بتجميع البيانات و المعلومات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، و ذلك بهدف استخلاص النتائج و معرفة كيفية التحكم في مسبباتها، بالإضافة إلى التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل والاستعداد لمواجهتها.

٣/ الأساليب الإحصائية :

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها من خلال استمارة الإستبانة، ومن المقابلات الشخصية والملاحظة، من أجل إثبات فرضيات الدراسة، وتحقيق أهدافها. و تتمثل في الأساليب التالية:

- ١- الوسط الحسابي للإشارة إلى مدى تمركز البيانات نحو قيمة معينة ويساوي مجموع القيم مقسوماً على عددها).
- ٢- الانحراف المعياري للإشارة إلى مدى تشتت البيانات عن بعضها ويساوي مجموع مربعات انحرافات القيم مقسوماً على عددها).
- ٣- ألفا كورنباخ (لقياس ثبات الاستبانة).
- ٤- اختبار (ت) لعينة واحدة (يستخدم هذا الاختبار في اكتشاف وجود فرق معنوي لمتوسط المجتمع (المتوسط النظري) الذي سحبت منه العينة عن متوسط العينة (المبحوثين) لمعرفة مدى توفر أبعاد ادارة الجودة الشاملة.
- ٥- تحليل التباين الأحادي (ف) لعينة واحدة لمعرفة مدى الفروقات بين مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

محتوى الدراسة :

تحتوي هذه الدراسة على إطار نظري يتناول مفهوم الأداء ، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، وشركات البناء والتشييد السعودية وخدماتها التي تقدمها. كما احتوت على دراسة تطبيقية عملت على اختبار الفرضيات التي تم وضعها للبحث من خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مجتمع البحث بعد معالجتها وفق الأساليب التي تم تحديدها في المنهجية المراد إتباعها في البحث.

الدراسات السابقة :

١/ الدراسات العربية:

- دراسة (الزامل، 1993) بعنوان (مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية). هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به، ومعرفة المعوقات الرئيسية لضعف التطبيق وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى إن 42% من المنظمات التي استجابت للدراسة تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة- إن 21.5% تخطط لتطبيق المفهوم- إن المنظمات غير المستجيبة والبالغ عددها (839) منظمة لتطبيق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما بينت وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم وكذلك محاولة تطبيقه.

- دراسة (أبو دولة والنيادي، 2000) بعنوان (تطبيق أدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بالإمارات العربية المتحدة). هدفت إلى دراسة العوامل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وماهية متغيراتها التي تراها منظمات الخدمة

العاملة في الإمارات. وتوصلت إلي تحديد ثلاثة عشر عاملاً أساسياً لإدارة الجودة الشاملة هي (التركيز على العميل- إبراز المظاهر الملموسة في للجودة- دمج ثقافة الجودة مع ثقافة المنظمة- إدارة الموارد البشرية- نظام معلومات وبيانات الجودة- توكيد الجودة - العلاقة بالمورد- التحسين المستمر- التزام الإدارة العليا- تطوير العملية الإدارية - المشاركة والحافزية- المقارنة المرجعية- دور المنظمة تجاه المجتمع)، وهي مرتبة حسب أكثرية ممارستها في هذه المنظمات.

- **دراسة (قوقندي، 2000)** بعنوان (تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية .دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية في محافظة جدة) هدفت إلي التعرف على مدى استخدام مفاهيم الجودة الشاملة في ممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك، ومدى إدراك الإدارة العليا لأهمية ذلك، وكذلك أثر ذلك على جودة أداء العاملين، وكذلك التعرف على مدى توافر الثقافة والقيم المواتية لإدخال الجودة الشاملة. وتوصلت إلي أن عدم تبني الإدارة العليا لفكر الجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها يؤدي إلى تدني جودة أداء العاملين للخدمة البنكية، كما بينت أن عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالاختيار والتعيين، توصيف الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، وتقييم الأداء يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية. كما بينت أيضاً أن عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالترقية والنقل، الحوافز والرواتب، ورعاية العاملين يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية .

- **دراسة (المصري، 2003)** بعنوان (مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة في البنوك في فلسطين) هدفت هذه الدراسة إلي تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المصرفية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال قياس مدى تطبيقه على الأداء المؤسسي المتمثل في الربحية - الإنتاجية- كفاءة التشغيل. وقد توصلت الدراسة إلي أن إدارات المصارف تتبنى تطبيق مفهوم مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية). كما توصلت أيضاً إلي انه توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية لإدارات البنوك لتبنيها للمفهوم.

- **دراسة (شاهين، 2004)** بعنوان (دور إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج).هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أهم المفاهيم الرادارية الحديثة من خلال تقديم تصور شامل عن مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلي التعرف على أهم نظمها وتحديد العلاقة بينها وبين الأنظمة المساعدة لها بهدف رفع مستوى الأداء في المنظمة وتحسينه. وأوصت الدراسة بتعزيز دور القيادة في المؤسسات ومشاركة العاملين في القرارات مع تشجيع مبدأ الشفافية في النظام وتنمية العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع العملاء والموردين.

- **دراسة (السالم والعلوانة، 2006)** بعنوان (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات). هدفت إلي التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه العناصر ومستوى جودة البرامج واكتشاف العوامل المساعدة في عملية التطبيق. وتوصلت إلي أن تطبيقها يتم بصورة عالية لكل من التزام الإدارة العليا بالجودة ومشاركة العملاء بدرجة متوسطة لبقية العناصر. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التنظيمية للشركات ومستوى التطبيق لعناصر الجودة الشاملة.

- دراسة (عبد العزيز، 2006) بعنوان (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية). دراسة حالة مجمع صيدال). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات كفلسفة معاصرة في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية في تبنيتها وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة (أبو زيادة، 2011) بعنوان (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي). دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:- أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. كما إن اتجاهات الباحثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بإدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة. كما تبين الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية.
- دراسة (تبيدي، 2012) بعنوان (اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسات بقطاع التأمين في السودان). بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين). هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تجربة شركة شيكان في مجال تطبيق معيار نتائج العملاء ومعرفة اثر ذلك على أداء المنظمات ومن ثم تحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيق هذا المعيار. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التطوير والتحسين المستمر للأداء وتقديم الخدمة بصورة جيدة للعملاء والزبائن وان تطبيقها يؤدي إلى فهم ورغبات العملاء بصورة دقيقة.
- ٢ / الدراسات الأجنبية:
- دراسة (Rahman, 2001) بعنوان (ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي). دراسة مقارنة بين المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم التي لها شهادة ايزو 9000 والتي لا توجد لديها هذه الشهادة في ماليزيا) وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في كل من المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم التي تملك والتي لا تملك الايزو 9000.
- دراسة (Hansson and Erikson, 2002) بعنوان (أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء المالي في للشركات السويدية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء المالي في للشركات السويدية. وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي قد تحسن من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما أشارت الدراسة إلى أن الذين نالوا جوائز الجودة قد تفوقوا في أداءهم على باقي منافسيهم.
- دراسة (Chong and Rund, 2004) بعنوان (إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي). هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي من خلال اختبار ذلك على التركيز على العملاء والتركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على العملاء والأداء التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى انه كل ما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج.

- دراسة (Prajogo and Brown, 2004) بعنوان (العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية. دراسة تطبيقية على الشركات في استراليا). هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة. وتوصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة دورا فعالا وهو يعتبر مشجعا للشركات التي لا تطبق هذا المفهوم حيث بينت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات انجاز الجودة وبين إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة (Karia and Asari, 2006) بعنوان (اثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة (التدريب-بناء الفرق-التمكين الإداري-التحسين والتطوير المستمر) على اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل (الانغماس الوظيفي- الرضا- الولاء التنظيمي) في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل.

من الاستعراض السابق الذكر للدراسات السابقة نجدها اهتمت بدراسة مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك اثر التطبيق على الأداء المؤسسي للمنظمات أو على بعض جوانبه. ولم نجد دراسة اهتمت بتطبيق هذا المفهوم في شركات البناء والتشييد. وبالتالي يمكننا القول إن هذه الدراسة سوف تسعى للتعرف على مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية باعتبار أنها أصبحت تجد اهتماما كبيرا من قبل العملاء الراغبين في الحصول على خدمات البناء والتشييد نتيجة لارتفاع سقف القروض التي تقدمها مؤسسات التمويل المختلفة وارتفاع سقف قروض صندوق التنمية العقارية وزيادة نسبة الحاصلين عليه السنوات الأخيرة.

الإطار النظري للدراسة

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

بدا ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في نهايات القرن التاسع عشر حيث بدأت كعملية تقنيش وإعادة تأهيل للمنتجات غير المقبولة من المستهلكين، وقد برع في هذا المجال اليابانيون حيث عملوا على مزج الأفكار الأمريكية مع الأفكار اليابانية الخاصة بإدارة الجودة، بحيث أصبحت إدارة الجودة بالنسبة لليابانيين هي عملية إرضاء الزبون من خلال عدم وجود خطأ واحد بالمنظمة. (الطيبي، ٢٠١١)

وفي بداية القرن العشرين أحدثت إدارة الجودة الشاملة تغييرات كبيرة في العلاقة بين الإدارة والعاملين، فقد ساعدت في حصول العاملين على أجور أفضل وساعات عمل أقل، وأدخلت تحسينات في مكان العمل وغيرها من التغييرات من أجل أن تبقى المؤسسات في الذي تزداد المنافسة فيه يوم بعد الآخر. (شعبان، ٢٠٠٩)

وفي الثمانينات وصل عدد دوائر الجودة إلى أكثر من ٢٠٠ ألف دائرة تمارس عملها داخل المؤسسات اليابانية، ثم انتقلت هذه الشريعة إلى الصناعة الأمريكية ووصفت في عام ١٩٨٠ بموضة الثمانينات، ولكنها لم تحقق التوقع بالنجاح في أمريكا. (السامرائي، ٢٠٠٠)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد من المفاهيم التي ظهرت في العصور الحديثة والتي كانت تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر لتلبية حاجات الأفراد، وقد اخذ الكثير من الباحثين والمفكرين والإداريين بالعمل على هذا المفهوم وتطويره من أجل تحقيق التحسين المستمر في المنظمات من أجل تحقيق المكاسب المختلفة والسمعة الجيدة لمنظمات الأعمال. (Robbins & Coulter, 2005)

فالجودة بحسب ما يعرفها جوران هي (ملاءمة الغرض أو الحاجة) ويعرفها ديمغ على أنها (استهداف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية)، وكما يعرفها كروسي بأنها (لمطابقة للمتطلبات). (Oakland, 2000) أما إدارة الجودة فتعرفها منظمة ISO أيضاً بأنها (كافة النشاطات التي تقوم بها المنشأة من تحديد سياسات الجودة وأهدافها ومسئولياتها، وتنفيذها بطرق مثل تخطيط الجودة، وضمان الجودة، وتحسين الجودة، وذلك من خلال نظم الجودة). (Zhang, 2001)

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو مجموعة المكونات كالهيكلة التنظيمي والمسئوليات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ولها تفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها على الآخر من خلال نظام محدد، لذا فإن عزل أي عنصر منها ودراسته بمعزل عن العناصر الأخرى لا يقود إلى فهم النظام ككل، كما إن إزالة أي مكون منه يؤدي إلى تغيير كل الأشياء. (الطائي وقداة، ٢٠٠٨)

لذا عرفت إدارة الجودة الشاملة بنها (نظام يجعل جميع العاملين بالمنظمة مسئولين عن تقديم المنتجات بشكل صحيح لا يوجد به أي خطأ ولأول مرة من أجل تحقيق رضا المستهلك والحصول عليه). (Naagarazan & Arivalager, 2009)

كما عرفت أيضاً بأنها (مجموعة المبادئ الإرشادية التي تعمل على كأساس وقاعدة للتنظيم الإداري، والتي تقوم بتحسين نفسها باستمرار وهي تتضمن الإدارة والأفراد والأشياء بالمنظمة). (العالم، ٢٠١٠)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مبادئ واحدة لإدارة الجودة الشاملة ولكن نجد إن أهم هذه المبادئ هي:

١/ التزام الإدارة العليا:

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي، والذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه. فضلاً عن تدريبهم على التقنيات الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق أسهماً كبيراً في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها. (Brown & Jacqueline , 1995)

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

أولاً : التركيز على مجموع المنتجات.

ثانياً : صياغة مخرجات المنظمة.

ثالثاً: تحقيق النجاح في المنافسة القوية.

رابعاً: التشجيع على الأعمال الصحيحة.

خامساً : التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.

سادساً: التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين. (Greech, 1994)

إن مهارة القادة الجدد لإدارة منظمات الجودة الشاملة دفعتهم إلى التفكير في البيئة التنافسية التي يعملون فيها. وهذا يتطلب توفير بيانات ومعلومات داخلية وخارجية تساعد أعضاء مجلس الجودة على صياغة سياسة الجودة، إذ انصبت مهمة قادة إدارة الجودة الشاملة على تطوير إمكاناتهم التخطيطية ليتم وضع خطط للجودة والالتزام الكامل بها، بما ينمي الفهم ويزيد الوعي بالإجراءات والاحتياجات الفنية الواجب توفيرها لتحقيق الجودة المطلوبة. فضلاً عن صياغة بيان رسالة سياسة الجودة بما يتلاءم وطبيعة عمل المنظمة ويلبي متطلبات الزبون ويحقق رضا الجمهور والعاملين في المنظمة. (Ross , 1995)

ومن خلال ما تقدم يتضح أن هناك دورا بارزا ورئيسا للقائد في إدارة الجودة الشاملة ولكن هذا الدور تكتفه مجموعة من الصعوبات والمخاطر وأغلب القادة قد يغفلون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصعوبة تطبيقها، لذا أنه كلما زاد إيمان القائد بضرورة تطبيق هذه الفلسفة وتهيئة الوسائل والطرق الملائمة للتطبيق، التي ستكون على شكل جرعات صغيرة ومتتالية وتغير تدريجي فهذا يعني سيكون مصيرها النجاح وتحقيق الهدف النهائي وهو تطبيق الجودة، أما القائد التقليدي الذي لا يؤمن بهذه الفلسفة فإن منظمته ستبقى مستقرة في الأمد الصغير ولكن سرعان ما تبدأ تفقد علاقتها وزبائننها بسبب التناهي والتطور الحاصل في السلع المنافسة عند تطبيق مفهوم الجودة ومبادئها الأساسية. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥)

٢/ التركيز على العميل:

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

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

يتضح مما تقدم أن التركيز على الزبون يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي منظمة كانت لذلك تبدأ فكرة التسويق الحديث، الذي تمت المناادة به أو عمليات الإنتاج الحديثة بالزبون وتنتهي به للحصول على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات الزبون المستقبلية وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع. (Kotler, 1995)

أن التركيز على الزبون يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات من جهة، ورغباته واحتياجاته من جهة أخرى، وبأقل كلفة وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تقليل الأسعار، ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيساً على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد، وعليه فحصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصراً مهماً لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات الزبون. يمثل إذاً التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥)

٣/ مشاركة العاملين:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:
الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

والثاني: تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. وهنا يجب أن نوضح أن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة. أما تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

إن الفرصة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمشاركة في العمليات التي تحقق خطط الجودة في الإنتاج تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥)

ويطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للأفراد العاملين. فتغيير الثقافة التنظيمية واجهه مقاومه من العاملين نتيجة التغييرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني من حيث طريقة أدائهم له أو وجهة نظرهم بشأنه. الأمر الذي فتح باب المناقشات والحوار سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها في المنظمة. فهذه المناقشات تمثل الأسلوب الذي نتج منه إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة. فضلاً عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهمية كبيرة ومؤثراً في نشاط المنظمة. (Clair, 1997)

٤/ التحسين المستمر:

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

إن أساس فلسفه التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي معرفة التغييرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائماً، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة. (الدليمي، ٢٠٠٥) وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

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

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

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

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

ثانياً: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضايعة.

ثالثاً: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

رابعاً: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥)

بات واضحاً أن التزام الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن طرائق تحسين عمليات المنظمة ولاسيما عمليات الإنتاج والمطابقة عن طريق - قواعد المقارنة - مع العمليات الناجحة أسلوب فعال في الارتقاء بالجودة واهتمام جديد أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأن العملية على وفق الفلسفة الجديدة لم تعد مقتصرة على جمع البيانات بشأن كيفية إنجاز الأفراد لها بشكل جيد، بل عن طريق الاستخدام الكفء لقواعد المقارنة مع العمليات الفعالة بوصفه الأسلوب الجديد الذي استخدم لتجميع الأفكار وتحديد الطرائق الجديدة لتحسين العملية والتطلع لإشباع حاجات الزبون الأمر الذي يجعل التحسين المستمر مركزاً على المشاكل التي تحدث داخل المنظمة مع المجهزين والزبائن والعمل على تلافئها. (Krajewski & Ritzman, 1996)

٥/ التركيز على العمليات :

إن تحقيق رضا الزبون وخلق مزية تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها اغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، الذي يظهر في العملية بشكل ايجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها يمكن الاستفادة منها وتوضيحها في:

أ/ وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ب/ وضع أهداف المنظمة.

ج/ التشغيل العقلي.

د/ مجال إدارة الموارد البشرية. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥)

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

إن توفير الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات إلى استغلالها أمثل استغلال بما يحقق الخطط المرسومة لها من جهة، وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية من جهة أخرى. فتشكيل فرق التحسين لهذه العملية ومنحهم الدعم الكبير من الإدارة العليا لاعتقادهم بأهمية التحسين المستمر وتدريب العاملين على أساليب حل المشاكل وضبط العملية إحصائياً يمثل الاهتمام والتركيز الواضحين الذين أعطتهما فلسفة إدارة الجودة الشاملة للعمليات.

ونتيجة لذلك فالاهتمام بالعمليات انصب على المطابقة مع التصاميم من جهة ومع المعايير والمواصفات المطلوبة من جهة أخرى. فكان أمراً في غاية الأهمية. فالعملية تظهر مدى تفهم العاملين للعمل الذي ينجرونه، فضلاً عن استيعابهم لمشاكل العملية التي تتطلب من العاملين التدريب على أدوات حل المشاكل والسيطرة عليها بما يمنحهم الثقة لتقديم المقترحات بشأن مشاكل العمل، وهو يظهر الأسلوب الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمل وفي السيطرة على العمليات بما يقلل الانحرافات ويقوي حلقة العمليات التي تبدأ بالزبون ← حاجة ← عملية ← سلعة وتنتهي بالزبون مرة أخرى. (Harrison & others, 1998)

الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة:

تم إعداد استبانة لجمع البيانات اشتملت على ٣٥ عبارة لدراسة خمس أبعاد لإدارة الجودة الشاملة هي: (الالتزام الإدارة العليا- التركيز على العميل - مشاركة العاملين - التحسين المستمر - التركيز على العمليات). وقد تم اختيار ثلاث شركات من الشركات العاملة بمنطقة الرياض، ووزعت ٦٠ استبانة على مفردات عينة البحث بواقع ٢٠ استبانة في كل واحدة من الشركات الثلاث، وتم جمع ٥٤ استبانة تمثل نسبة (٩٠%) من إجمالي الاساتبانة الموزعة وهي نسبة تمكن إجراء الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (١) التوزيع التكراري للمتغيرات الشخصية لعينة البحث

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الوظيفة	رئيس مجلس إدارة	0	0.0
	مدير المؤسسة	1	1.9
	مدير إدارة	11	20.4
	رئيس قسم	14	25.9
	موظف	28	28.0
	المجموع	54	100%
العمر	٢٠-٣٠ سنة	12	22.2
	٣١-٤٠ سنة	24	44.4
	٤١-٥٠ سنة	8	14.8
	٥١-٦٠ سنة	8	14.8
	أكثر من ٦٠ سنة	2	3.7
	المجموع	54	100%
مستوى التعليم	دون الثانوي	4	7.4
	ثانوي	16	29.6
	جامعي	28	51.9
	فوق الجامعي	6	11.1
	المجموع	54	100%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	14	25.9
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	16	29.6
	من ١١ إلى ١٥ سنة	12	22.2
	من ١٦ إلى ٢٠ سنة	2	3.7
	أكثر من ٢٠ سنة	10	18.5
	المجموع	54	100%
سنوات الخدمة بالمؤسسة	أقل من ٥ سنوات	22	40.7
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	8	14.8
	من ١١ إلى ١٥ سنة	12	22.2
	من ١٦ إلى ٢٠ سنة	6	11.1
	أكثر من ٢٠ سنة	6	11.1
	المجموع	54	100%

من جدول (١) لخصائص عينة الدراسة يتضح الآتي:

- ١/ الوظيفة: من الجدول يتضح أن توزيع المبحوثين كان من كالأتي: مدير المؤسسة بنسبة ١,٩ % أقل نسبة- مدير إدارة بنسبة ٢٠,٤% - رئيس قسم بنسبة ٢٥,٩% - الموظفون أعلى نسبة وقد بلغت ٥١,٩%.
- ٢/ العمر: من الجدول يتضح أن غالبية المبحوثين كانت أعمارهم في الفئة (٣١-٤٠) بنسبة ٤٤,٤% بينما أقل نسبة بلغت ٣,٨% للذين أعمارهم من (أكثر من ٦٠ سنة).
- ٣/ مستوى التعليم: من الجدول يتضح أن غالبية المبحوثين كان مؤهلهم العلمي (جامعي) بنسبة ٥١,٩%, بينما أقل نسبة كانت من فئة (دون الثانوي) حيث بلغت ٧,٤%, و يعزى ذلك إلي أن الشركات تفضل الجامعي لأسباب عديدة مثل قلة تكلفة تشغيلهم وقدرتهم على العطاء والحركة في مثل هذا النوع من النشاط .
- ٤/ سنوات الخبرة: من الجدول يتضح أن غالبية المبحوثين من فئة (٥ - ١٠ سنوات) وكانت نسبتهم ٢٩,٦% وأقل نسبة كانت من فئة (١٦ - ٢٠) بنسبة ٣,٧%.
- ٥/ سنوات الخدمة بالمؤسسة: من الجدول يتضح أن غالبية المبحوثين كانوا من فئة (أقل من ٥ سنوات) وكانت نسبتهم ٤٠,٧%. ويرجع ذلك إلي أن معظم العمالة في هذا النوع من الشركات عمالة أجنبية تبحث دائما عن الوضع المالي الأفضل.

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) :

للتأكد من صدق الأداة ومن ثم قياسها لما وضعت من أجله، لقد تم عرضها على محكمين متخصصين، وتم تضمين الملاحظات في الأداة، وبعد ذلك تم وضع الأداة في صورتها النهائية.

ثبات الأداة يعني اتساق النتائج عندما تطبق الأداة أكثر من مرة، حيث تم حساب قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha-Cornpach) للمقياس ككل جدول(٢). وكذلك تم حساب معامل الارتباط وألفا كرونباخ لكل عبارة والجدول (٣) يوضح تلك النتائج:

جدول (٢) معامل الثبات لكل العبارات

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
,975	35

يوضح جدول(٢) معامل (ألفا كرونباخ) وذلك للتأكد من مدى ثبات الاستبيان ككل وكانت قيمة الثبات تساوي (,975) وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وتحقق أهداف الدراسة.

جدول (٣) معامل ارتباط وثبات كل العبارات لقياس الصدق

م	العبارات	م ثبات	م ارتباط
١	لدى الإدارة العليا اقتناع تام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.974	.686
٢	لدى الإدارة العليا التزام تام بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة	.974	.741
٣	تعمل الإدارة العليا على توفير مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المادية والبشرية والفنية	.974	.696
٤	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة	.974	.604
٥	تضع الإدارة العليا رضا العملاء الهدف الرئيسي للمنشأة	.974	.611
٦	تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف كل من أصحاب المنشأة والعملاء في الاعتبار	.974	.747
٧	تعمل الإدارة العليا على متابعة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل وتقديم البرامج اللازمة لمواجهتها	.973	.828
٨	تعمل الإدارة العليا على تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في المنشأة	.973	.846
٩	تقوم إدارة المنشأة بتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم بصورة مستمرة من خلال البحوث والدراسات	.974	.602
١٠	تسعى إدارة المنشأة إلى توفير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء	.974	.535
١١	تعمل إدارة المنشأة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد	.975	.452
١٢	تهتم إدارة المنشأة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لها	.975	.475
١٣	لدى إدارة المنشأة الالتزام التام تجاه عملائها	.974	.586
١٤	تسعى إدارة المنشأة إلى متابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييم مدى رضا العملاء عنها	.974	.738
١٥	تقوم إدارة المنشأة بإشراك العاملين لديها في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة	.974	.740
١٦	لدى العاملين الفعالة التامة بان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة	.973	.852
١٧	تعمل إدارة المنشأة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق	.973	.799
١٨	تسعى إدارة المنشأة إلى التحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين بها	.974	.764
١٩	تعمل إدارة المنشأة التدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة والعمل بها	.973	.815
٢٠	توجد بالمنشأة وسائل الاتصال الفعال بين العاملين لديها في مستوياته الوظيفية المختلفة	.974	.710
٢١	تتوفر بالمنشأة إدارة أو أقسام أو فرق عمل للجودة تعمل على تحسينها وتطويرها	.974	.733
٢٢	يوجد بالمنشأة نظام فعال للأجور والحوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم	.973	.800
٢٣	تتوفر بالمنشأة أنظمة ووسائل لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بغرض زيادة التنافس بينهم	.973	.797
٢٤	تسعى المنشأة إلى التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المقدمة للقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع	.974	.768
٢٥	تعتبر إدارة المنشأة إن التحسين والتطوير المستمر من المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة	.973	.778
٢٦	تقوم إدارة المنشأة بتوضيح كيفية التواصل بين أقسام المنشأة لتلبية احتياجات العملاء	.974	.777
٢٧	تسعى إدارة المنشأة إلى تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والخدمات الفعلية	.974	.726
٢٨	تقوم المنشأة بتحليل العلاقة بين العملاء والمخرجات للاستعانة بها في تطوير الخدمات التي تقدمها	.974	.804
٢٩	تعمل المنشأة على توفير دليل متكامل للجودة الشاملة يحتوى على كل تفاصيل التحسين والتطوير	.974	.770
٣٠	يتم الإعداد بشكل واضح ودقيق للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العملاء الفعلية	.974	.690
٣١	تسعى إدارة المنشأة على تخفيض تكلفة العمليات المتنوعة	.974	.622
٣٢	تعمل إدارة المنشأة على اعتماد برامج فعالة لتبسيط الأنشطة الضائعة التي لا تضيف إلى قيمة الخدمة المقدمة	.973	.790
٣٣	تضع إدارة المنشأة خطط لتقليل وقت تقديم الخدمة	.974	.588
٣٤	تعمل إدارة المنشأة على وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تتابع تقديم الخدمات بصورة مرحلة وفعالة	.974	.733
٣٥	تتوفر بالمنشأة إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء	.973	.856

يوضح جدول (٣) إن قيمة معاملي الارتباط والثبات قوية لمعظم العبارات وهي دالة إحصائياً مما يؤكد صدق الاستبيان.

المتوسط المرجح للمقياس:

جدول (٤) المتوسط المرجح لتفسير نتائج المقياس

الرأي	الوزن	المتوسط المرجح	المتوسط النظري
غير موافق بالمرة	1	1-1,79	3
غير موافق	2	1,80-2,59	
محايد	3	2,60-3,39	
موافق	4	3,40-4,19	
موافق بشدة	5	4,20-5	

من جدول (٤) يتضح الآتي:

- متوسط العبارة (المتوسط النظري) يساوي (١+٢+٣+٤+٥ / ٥) = ٣.
- مثلاً متوسط المحور الأول (المتوسط النظري) عدد العبارات مضروب في متوسط العبارة.
- المتوسط المرجح يحدد اتجاه الرأي لأي عبارة على حده بناءً على متوسط العبارة المحسوب من نتائج إجابات المبحوثين مقارنة بالمتوسط النظري.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى :

(تتوفر بشركات البناء والتشييد السعودية المتطلبات الأساسية للتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بتطبيقها).

جدول (٥) اختبار (T. Test) لتوفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيقها (العبارات)

م	العبارات	t	df	Sig	درجة المعنوية	متوسط مرجح	انحراف معياري	الاتجاه
١	لدى الإدارة العليا اقتناع تام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	32.054	53	.000	كبيرة جدا	4.02	.921	موافق
٢	لدى الإدارة العليا التزام تام بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة	27.626	53	.000	كبيرة جدا	4.00	1.064	موافق
٣	تعمل الإدارة العليا على توفير مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المادية والبشرية والفنية	30.566	53	.000	كبيرة جدا	4.04	.971	موافق
٤	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة	30.566	53	.000	كبيرة جدا	4.04	.971	موافق
٥	تضع الإدارة العليا رضا العملاء الهدف الرئيسي للمنشأة	35.006	53	.000	كبيرة جدا	4.26	.894	موافق بشدة
٦	تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف كل من أصحاب المنشأة والعملاء في الاعتبار	33.151	53	.000	كبيرة جدا	4.06	.899	موافق
٧	تعمل الإدارة العليا على متابعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتقديم البرامج اللازمة لمواجهتها	30.005	53	.000	كبيرة جدا	3.96	.971	موافق
٨	تعمل الإدارة العليا على تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في المنشأة	27.801	53	.000	كبيرة جدا	3.91	1.033	موافق
٩	تقوم إدارة المنشأة بتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم بصورة مستمرة من خلال البحوث والدراسات	26.268	53	.000	كبيرة جدا	4.02	1.124	موافق
١٠	تسعى إدارة المنشأة إلى توفير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء	37.708	53	.000	كبيرة جدا	4.28	.834	موافق بشدة
١١	تعمل إدارة المنشأة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد	60.720	53	.000	كبيرة جدا	4.44	.538	موافق
١٢	تهتم إدارة المنشأة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لها	47.321	53	.000	كبيرة جدا	4.33	.673	موافق بشدة
١٣	لدى إدارة المنشأة الالتزام التام تجاه عملائها	57.341	53	.000	كبيرة جدا	4.48	.574	موافق بشدة
١٤	تسعى إدارة المنشأة إلى متابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييم مدى رضا العملاء عنها	38.707	53	.000	كبيرة جدا	4.30	.816	موافق بشدة
١٥	تقوم إدارة المنشأة بإشراك العاملين لديها في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة	22.954	53	.000	كبيرة جدا	3.61	1.156	موافق
١٦	لدى العاملين القناعة التامة بان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة	24.841	53	.000	كبيرة جدا	3.85	1.139	موافق
١٧	تعمل إدارة المنشأة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق	24.017	53	.000	كبيرة جدا	3.96	1.213	موافق
١٨	تسعى إدارة المنشأة إلى التحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين بها	22.012	53	.000	كبيرة جدا	3.89	1.298	موافق

م	العبارات	t	df	Sig	درجة المعنوية	متوسط مرجح	انحراف معياري	الاتجاه
١٩	تعمل إدارة المنشأة التدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة والعمل بها	22.139	53	.000	كبيرة جدا	3.78	1.254	موافق
٢٠	توجد بالمنشأة وسائل الاتصال الفعال بين العاملين لديها في مستوياته الوظيفية المختلفة	26.000	53	.000	كبيرة جدا	3.85	1.089	موافق
٢١	تتوفر بالمنشأة إدارة أو أقسام أو فرق عمل للجودة تعمل على تحسينها وتطويرها	27.734	53	.000	كبيرة جدا	3.81	1.011	موافق
٢٢	يوجد بالمنشأة نظام فعال للأجور والحوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم	22.187	53	.000	كبيرة جدا	3.63	1.202	موافق
٢٣	تتوفر بالمنشأة أنظمة ووسائل لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بغرض زيادة التنافس بينهم	20.283	53	.000	كبيرة جدا	3.46	1.255	موافق
٢٤	تسعى المنشأة إلى التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المقدمة للقيام بمسئولياتها تجاه المجتمع	39.291	53	.000	كبيرة جدا	4.11	.769	موافق
٢٥	تعتبر إدارة المنشأة إن التحسين والتطوير المستمر من المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة	30.887	53	.000	كبيرة جدا	4.00	.952	موافق
٢٦	تقوم إدارة المنشأة بتوضيح كيفية التواصل بين أقسام المنشأة لتلبية احتياجات العملاء	31.759	53	.000	كبيرة جدا	3.98	.921	موافق
٢٧	تسعى إدارة المنشأة إلى تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والخدمات الفعلية	35.069	53	.000	كبيرة جدا	4.04	.846	موافق
٢٨	تقوم المنشأة بتحليل العلاقة بين العملاء والمخرجات للاستعانة بها في تطوير الخدمات التي تقدمها	37.434	53	.000	كبيرة جدا	4.02	.789	موافق
٢٩	تعمل المنشأة على توفير دليل متكامل للجودة الشاملة يحتوى على كل تفاصيل التحسين والتطوير	37.610	53	.000	كبيرة جدا	4.15	.810	موافق
٣٠	يتم الإعداد بشكل واضح ودقيق للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العملاء الفعلية	35.134	53	.000	كبيرة جدا	4.22	.883	موافق بشدة
٣١	تسعى إدارة المنشأة على تخفيض تكلفة العمليات المتنوعة	34.816	53	.000	كبيرة جدا	4.06	.856	موافق
٣٢	تعمل إدارة المنشأة على اعتماد برامج فعالة لتبسيط الأنشطة الضائعة التي لا تضيف إلى قيمة الخدمة المقدمة	29.038	53	.000	كبيرة جدا	3.89	.984	موافق
٣٣	تضع إدارة المنشأة خطط لتقليل وقت تقديم الخدمة	38.144	53	.000	كبيرة جدا	4.20	.810	موافق بشدة
٣٤	تعمل إدارة المنشأة على وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تتابع تقديم الخدمات بصورة مرحلية وفعالة	35.225	53	.000	كبيرة جدا	4.20	.877	موافق بشدة
٣٥	تتوفر بالمنشأة إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء	31.048	53	.000	كبيرة جدا	4.06	.960	موافق
	المجموع	34.620	53	.000	كبيرة جدا	4.27	1.011	موافق بشدة

من جدول (٥) يتضح إن أفراد العينة قد أكدوا على توفر عناصر إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها والالتزام بذلك بشركات البناء والتشييد ، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول معظم العبارات والتي تفوق متوسط العبارة وهو (٣)، وانحرافات معيارية أكبر من الواحد الصحيح أو قاربت إلي الواحد في معظم عبارات الدراسة. وإن قيمة اختبار (T. Test) دالة إحصائياً لجميع عبارات المحور ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمها الاحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) لكل العبارات. وأيضاً يتبين من الجدول أعلاه ومن خلال الجزء الخاص باختبار المحور ككل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٤,٢٧) والانحراف المعياري (١,٠١١) والاتجاه الكلي للعبارات كانت في درجة (موافق بشدة)، حيث أكدت قيمة (ت) والتي بلغت (٣٤,٦٢٠) ذلك الفرق حيث كان دالاً إحصائياً أمام مستوى معنوية (٠,٠٥) لصالح أفراد العينة، وبدل هذا على مدى توفر عناصر أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها العالي بشركات البناء والتشييد السعودية.

وللتأكد مما سبق ذكره تم إجراء اختبار (T. Test) على الأبعاد مجتمعة والذي يوضحه جدول (٦)، وقد أثبتت قيم (ت) ومستويات المعنوية والمتوسط المرجح والانحراف المعياري للأبعاد كلها النتيجة التي تم التوصل إليها.

جدول (٦) اختبار (T. Test) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومستوى تطبيقها

م	العبارات	t	df	Sig	درجة المعنوية	متوسط مرجح	انحراف معياري	الاتجاه
١	التزام الإدارة العليا	34.284	53	.000	كبيرة جدا	4.05	.865	موافق
٢	التركيز على العميل	51.656	53	.000	كبيرة جدا	4.31	.613	موافق بشدة
٣	مشاركة العاملين	27.757	53	.000	كبيرة جدا	3.76	.996	موافق
٤	التحسين المستمر	41.836	53	.000	كبيرة جدا	4.05	.712	موافق
٥	التركيز على العمليات	37.964	53	.000	كبيرة جدا	4.11	.795	موافق
	المجموع	38.699	53	.000	كبيرة جدا	4.06	.796	موافق

إذا الفرضية الذي تقول (تتوفر بشركات البناء والتشييد السعودية المتطلبات الأساسية للتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بتطبيقها) فرضية صحيحة ومقبولة. وبالتالي ترفض فرضية العدم التي تقول عكس ذلك.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغيراتهم الشخصية).

الفرضية الفرعية الأولى:

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير الوظيفة).

جدول (٧) تحليل التباين الأحادي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	3	2.597	4.078	.011
	داخل المجموعات	50	.637		
	المجموع	53			
التركيز على العمل	بين المجموعات	3	.896	2.602	.062
	داخل المجموعات	50	.344		
	المجموع	53			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	3	1.947	2.084	.114
	داخل المجموعات	50	.934		
	المجموع	53			
التحسين المستمر	بين المجموعات	3	.933	1.942	.135
	داخل المجموعات	50	.480		
	المجموع	53			
التركيز على العمليات	بين المجموعات	3	1.511	2.612	.062
	داخل المجموعات	50	.579		
	المجموع	53			

يبين جدول (٧) أن قيم (F) المحسوبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الوظيفة كانت قيمها على التوالي: (4.078)(2.602)(2.084)(1.942)(2.612)، وقيم مستوى المعنوية لها: (.011) (.062) (.114) (.135) (.062)، وكلها أكبر من (0,05). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الوظيفة.

إذا الفرضية الذي تقول (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير الوظيفة). فرضية غير صحيحة وغير مقبولة. وبالتالي تقبل فرضية العدم التي تقول عكس ذلك.

الفرضية الفرعية الثانية:

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير العمر).

جدول (٨) تحليل التباين الأحادي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	4	2.396	3.906	.008
	داخل المجموعات	49	.613		
	المجموع	53			
التركيز على العميل	بين المجموعات	4	2.077	8.770	.000
	داخل المجموعات	49	.237		
	المجموع	53			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	4	4.627	6.660	.000
	داخل المجموعات	49	.695		
	المجموع	53			
التحسين المستمر	بين المجموعات	4	2.457	7.088	.000
	داخل المجموعات	49	.347		
	المجموع	53			
التركيز على العمليات	بين المجموعات	4	3.198	7.580	.000
	داخل المجموعات	49	.422		
	المجموع	53			

يبين جدول (٨) أن قيم (F) المحسوبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير العمر كانت قيمها على التوالي: (3.906)(8.770)(6.660)(7.088)(7.580)، وقيم مستوى المعنوية لها: (.008) (.000) (.000) (.000) (.000) وكلها أقل من (0,05)، ما عدا البعد الأول الذي كان مستوى المعنوية له أكبر من (0,05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير العمر.

إذا الفرضية الذي تقول (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير العمر). فرضية صحيحة و مقبولة. وبالتالي ترفض فرضية العدم التي تقول عكس ذلك.

الفرضية الفرعية الثالثة:

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير مستوى التعليم).

جدول (٩) تحليل التباين الأحادي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير مستوى التعليم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى (Sig)	الدلالة
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	3	.801	1.076	.368	
	داخل المجموعات	50	.745			
	المجموع	53				
التركيز على العميل	بين المجموعات	3	.590	1.626	.195	
	داخل المجموعات	50	.363			
	المجموع	53				
مشاركة العاملين	بين المجموعات	3	1.139	1.159	.335	
	داخل المجموعات	50	.983			
	المجموع	53				
التحسين المستمر	بين المجموعات	3	.506	.999	.401	
	داخل المجموعات	50	.506			
	المجموع	53				
التركيز على العمليات	بين المجموعات	3	.641	1.016	.393	
	داخل المجموعات	50	.631			
	المجموع	53				

يبين جدول (٩) أن قيم (F) المحسوبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير مستوى التعليم كانت قيمها على التوالي: (1.076)(1.626)(1.159)(.999)(1.016)، وقيم مستوى المعنوية لها: (.368) (.195) (.335) (.401) (.393)، وكلها أكبر من (0,05). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير مستوى التعليم.

إذا الفرضية الذي تقول (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير مستوى التعليم). فرضية غير صحيحة وغير مقبولة. وبالتالي تقبل فرضية العدم التي تقول عكس ذلك.

الفرضية الفرعية الرابعة:

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير السنوات الخبرة).

جدول (١٠) تحليل التباين الأحادي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	4	2.272	3.644	.011
	داخل المجموعات	49	.623		
	المجموع	53			
التركيز على العميل	بين المجموعات	4	3.183	21.724	.000
	داخل المجموعات	49	.147		
	المجموع	53			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	4	6.264	11.163	.000
	داخل المجموعات	49	.561		
	المجموع	53			
التحسين المستمر	بين المجموعات	4	3.823	16.255	.000
	داخل المجموعات	49	.235		
	المجموع	53			
التركيز على العمليات	بين المجموعات	4	3.557	9.062	.000
	داخل المجموعات	49	.393		
	المجموع	53			

يبين جدول (١٠) أن قيم (F) المحسوبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير سنوات الخبرة كانت قيمها على التوالي: (3.644)(21.724)(11.163)(16.255)(9.062)، وقيم مستوى المعنوية لها: (.011) (.000) (.000) (.000) (.000)، وكلها أقل من (0,05)، ما عدا البعد الأول الذي كان مستوى المعنوية له أكبر من (0,05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير سنوات الخبرة. إذا الفرضية الذي تقول (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير سنوات الخبرة). فرضية صحيحة و مقبولة. وبالتالي ترفض فرضية العدم التي تقول عكس ذلك.

الفرضية الفرعية الخامسة:

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة).

جدول (١١) تحليل التباين الأحادي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	4	2.399	3.914	.008
	داخل المجموعات	49	.613		
	المجموع	53			
التركيز على العميل	بين المجموعات	4	1.742	6.597	.000
	داخل المجموعات	49	.264		
	المجموع	53			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	4	4.064	5.486	.001
	داخل المجموعات	49	.741		
	المجموع	53			
التحسين المستمر	بين المجموعات	4	2.908	9.387	.000
	داخل المجموعات	49	.310		
	المجموع	53			
التركيز على العمليات	بين المجموعات	4	2.844	6.310	.000
	داخل المجموعات	49	.451		
	المجموع	53			

يبين جدول (١١) أن قيم (F) المحسوبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة كانت قيمها على التوالي: (3.914)(6.597)(5.486)(9.387)(6.310)، وقيم مستوى المعنوية لها: (.008) (.000) (.001) (.000) (.000)، وكلها أقل من (0,05)، ما عدا البعد الأول الذي كان مستوى المعنوية له أكبر من (0,05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة.

إذا الفرضية الذي تقول (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية تبعا لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة). فرضية صحيحة و مقبولة. وبالتالي ترفض فرضية العدم التي تقول عكس ذلك.

النتائج:

- ١/ تتوفر بشركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية الأبعاد المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ٢/ تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمستوى عالي في شركات البناء والتشييد السعودية.
- ٣/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة.
- ٤/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير العمر، ما عدا بعد التزام الإدارة العليا.
- ٥/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير مستوى التعليم.
- ٦/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا بعد التزام الإدارة العليا.
- ٧/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة، ما عدا بعد التزام الإدارة العليا.
- ٨/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) لبعء التزام الإدارة العليا من وجهة نظر العاملين لكل المتغيرات الشخصية.

التوصيات:

- ١/ توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في رسم الاستراتيجيات في شركات البناء والتشييد.
- ٢/ العمل على بناء استراتيجيات أداء خدمات البناء والتشييد بجودة ومهنية عالية.
- ٣/ العمل على إكساب شركات البناء والتشييد السعودية القدرة والمزايا التنافسية في سوق البناء والتشييد.
- ٤/ الارتقاء بمستوى الخدمات لتقديم أفضل مستويات خدمة البناء والتشييد التي تلبي حاجات ومتطلبات العملاء.
- ٥/ العمل على إتباع أساليب وطرق الإدارة الصحيحة والسليمة التي تمكن من تحقيق الأداء المؤسسي الفعال الذي يحقق أهداف شركات البناء والتشييد السعودية.
- ٦/ العمل على مساعدة قطاع البناء والتشييد السعودي في تطوير وتحسين الأداء له.
- ٧/ إطلاع إدارات شركات البناء والتشييد السعودية والعاملين بها على نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي التي تصاحب تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة فيها.
- ٨/ العمل على زيادة الحصة السوقية لشركات البناء والتشييد السعودية.
- ٩/ العمل على تعظيم إرباح شركات البناء والتشييد السعودية الأمر الذي يمكنها من أداء رسالتها.

المراجع:**المراجع العربية:**

- ١- أبو دولة، جمال والنيادي، حمد ،مجلة أبحاث اليرموك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، الأردن،المجلد السادس عشر، العدد الثالث، ٢٠٠٠.
- ٢- أبو زيادة، زكي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية (مجلة جامعة النجاح للأبحاث:العلوم الإنسانية، فلسطين،المجلد الخامس والعشرون،العدد الرابع،٢٠١١.
- ٣- الدليمي، أمل علي خضير، العلاقة بين أبعاد العمل والرضا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٥.
- ٤- الزامل،خالد ، مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية ، ورقة مقدمة للمؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٩ - ٢١ ابريل ، ١٩٩٣ .
- ٥- الطائي، رعد وقداة، عيسي ، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ٦- الطائي، يوسف والعبادي، حجيم سلطان، ودباس، هاشم فوزي ، (إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- ٧- الطائي، يوسف والعبادي،حجيم سلطان، والعبادي، محمد فوزي، ودباس، هاشم فوزي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- ٨- الطائي، يوسف والعبادي، حجيم سلطان، ودباس، هاشم فوزي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة تطبيقية- جامعة الكوفة- مجلة الكوفة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول- العدد الثالث- السنة الأولى ٢٠٠٥.
- ٩- الطيبي،خضر ، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
- ١٠- السالم، مؤيد والعلونة عمار ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد الثاني، العدد الأول، ٢٠٠٦.
- ١١- السامرائي،مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والإنتاجي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- ١٢- المصري، محمد حسن، مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة في البنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النجاح،فلسطين، ٢٠٠٣.
- ١٣- تبيدي، جده عبد الله أحمد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسات بقطاع التأمين في السودان.بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، بحث تكميلي ماجستير غير منشور،جامعة السودان المفتوحة،السودان، ٢٠١٢.
- ١٤- شاهين، علي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، مجلة جامعة الملك فيصل،المملكة العربية السعودية،نسخة الكترونية،المجلد الخامس،العدد الأول، ٢٠٠٤.
- ١٥- شعبان، إياد ،إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- ١٦- فتحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية:دراسة تطبيقية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.

- ١٧- قوقندي، أمين إسماعيل، تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٠.
- ١٨- عبد العزيز، زواق، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ٢٠٠٦.

ثانياً:- الأجنبية:

- 1- Brown, F. & Jacqueline, L. A Study in organizational change : the Attitude of personal Toward TQM implementation in state Department of Education, Dissertation Abstract international, 1995 .
- 2- Chong, Vincet. K and Rundus, Michael. J ,Total Quality Management, Market competition and Organizational performance, The British accounting Review, No36, 2004.
- 3- Cliar, Guyst, Total quality management in information services, Bow Ker – Sour, 1997.
- 4- Harrison, A. Slack, N., Chamber, H.C, & Johnston, R., Operation Management , 2nd Ed, PH man, publisher, 1998.
- 5- Hansson, Jonas and Erikson, Henrik(The Impact TQM on Financial Performance in Switzerland), Journal Measuring Business Excellence, Vol 6,No(4), 2002.
- 6- Karia, Noorliza and Asaari, Mohammed(The effects of Total Quality Management practices on Employees. work Related Attitudes in Malaysia),The TQM Magazine, Vol 18, No(1), 2006.
- 7- Kotler, Philip, Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey (1995).
- 8- Krajweski. Leej & Ritzman, Larry, "Operations Management Strategy and Analysis" Addison-Wesley Publishing, 1993.
- 9- Naagarazan, R, & Arivalager, S, Total Quality Management,(2th edition),New age international LTD, PUPLISHERS,2009.
- 10- Oakland, John, Total Quality Management, Oxford: Butterworth- Heinemann,2000.
- 11- Rahman, shams(A comparative study of TQM practice and Organizational performance of SMES with and without ISO 9000 Certification), International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 18,No(1), 2001.
- 12- Robbins, M & Coulter, A, Management (8th edition) Indiana University Pearson education, INC,2005.
- 13- Prajogo Danial and Brown, Alan(The relationship between TQM Practices and quality performance and the role of formal TQM programs .An Australian empirical study), qmi, Vol 11,No(4),2004.
- 14- Zhang, Zhihai, Implementation of Total Quality Management, Liaoning: Labyrinth Publication,2001.

قائمة استقصاء

أولا :- البيانات الشخصية :-

مدير المؤسسة رئيس قسم		رئيس مجلس إدارة مدير إدارة موظف	
من ٣١ - ٤٠ سنة من ٥١ - ٦٠ سنة		من ٢٠ - ٣٠ سنة من ٤١ - ٤٥ سنة أكثر من ٦٠ سنة	٢ / العمر :-
ثانوي فوق الجامعي		دون الثانوي جامعي	٣ / مستوى التعليم:
من ٥ - ١٠ سنوات من ١٦ - ٢٠ سنة		أقل من ٥ سنوات من ١١ - ١٥ سنة أكثر من ٢٠ سنة	٤ / سنوات الخبرة :-
من ٥ - ١٠ سنوات من ١٦ - ٢٠ سنة		أقل من ٥ سنوات من ١١ - ١٥ سنة أكثر من ٢٠ سنة	٥ / سنوات الخدمة بالمؤسسة:

ثانيا : البيانات الأساسية :-

عزيزي الموظف الجدول أدناه يتكون من سبع أعمدة، يبين العمود الأول رقم العبارة، والعمود الثاني العبارة المراد الإجابة عليها، والأعمدة الخمس الأخرى تبين الإجابة المطلوبة منك. اختر واحدة من الإجابات وسيكون لرأيك الأثر الكبير في إثراء هذه الدراسة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بالمرة
التزام الإدارة العليا						
١	لدى الإدارة العليا اقتناع تام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
٢	لدى الإدارة العليا التزام تام بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة					
٣	تعمل الإدارة العليا على توفير مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المادية والبشرية والفنية					
٤	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة					
٥	تضع الإدارة العليا رضا العملاء الهدف الرئيسي للمنشأة					
٦	تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف كل من أصحاب المنشأة والعملاء في الاعتبار					
٧	تعمل الإدارة العليا على متابعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتقديم البرامج اللازمة لمواجهتها					
٨	تعمل الإدارة العليا على تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في المنشأة					

التركيز على العميل					
				٩	تقوم إدارة المنشأة بتحديد احتياجات العملاء و رغباتهم بصورة مستمرة من خلال البحوث والدراسات
				١٠	تسعى إدارة المنشأة إلى توفير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء
				١١	تعمل إدارة المنشأة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد
				١٢	تهتم إدارة المنشأة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لها
				١٣	لدي إدارة المنشأة الالتزام التام تجاه عملائها
				١٤	تسعى إدارة المنشأة إلى متابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييم مدى رضا العملاء عنها
مشاركة العاملين					
				١٥	تقوم إدارة المنشأة بإشراك العاملين لديها في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة
				١٦	لدى العاملين الفعالية التامة بان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة
				١٧	تعمل إدارة المنشأة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق
				١٨	تسعى إدارة المنشأة إلى التحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين بها
				١٩	تعمل إدارة المنشأة التدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة والعمل بها
				٢٠	توجد بالمنشأة وسائل الاتصال الفعال بين العاملين لديها في مستوياته الوظيفية المختلفة
				٢١	تتوفر بالمنشأة إدارة أو أقسام أو فرق عمل للجودة تعمل على تحسينها وتطويرها
				٢٢	يوجد بالمنشأة نظام فعال للأجور والحوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم
				٢٣	تتوفر بالمنشأة أنظمة ووسائل لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بغرض زيادة التنافس بينهم
التحسين المستمر					
				٢٤	تسعى المنشأة إلى التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المقدمة للقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع
				٢٥	تعتبر إدارة المنشأة إن التحسين والتطوير المستمر من المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة
				٢٦	تقوم إدارة المنشأة بتوضيح كيفية التواصل بين أقسام المنشأة لتلبية احتياجات العملاء
				٢٧	تسعى إدارة المنشأة إلى تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والخدمات الفعلية
				٢٨	تقوم المنشأة بتحليل العلاقة بين العملاء والمخرجات للاستعانة بها في تطوير الخدمات التي تقدمها
				٢٩	تعمل المنشأة على توفير دليل متكامل للجودة الشاملة يحتوي على كل تفاصيل التحسين والتطوير
التركيز على العمليات					
				٣٠	يتم الإعداد بشكل واضح ودقيق للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العملاء الفعلية
				٣١	تسعى إدارة المنشأة على تخفيض تكلفة العمليات المتنوعة
				٣٢	تعمل إدارة المنشأة على اعتماد برامج فعالة لتبسيط الأنشطة الضائعة التي لا تضيف إلى قيمة الخدمة المقدمة
				٣٣	تضع إدارة المنشأة خطط لتقليل وقت تقديم الخدمة
				٣٤	تعمل إدارة المنشأة على وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تتابع تقديم الخدمات بصورة مرحلة وفعالة
				٣٥	تتوفر بالمنشأة إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء

