

دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية

اسم الطالبة
أفراح فهد الحارثي

الرقم الجامعي
232000258

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة	4
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:	6
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:	6
1.3	أهمية الدراسة	7
1.3.1	على المستوى النظري:	7
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	7
8	المراجع:	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعتبر الجودة من الركائز الأساسية التي تحدد كفاءة وفعالية العمليات في أي منظمة، لا سيما في قطاع البناء والتشييد الذي يتسم بتعقيد العمليات وتعدد الأطراف المعنية فيه. ومع التوسع العمراني وزيادة الطلب على مشاريع الإسكان، تواجه الجهات الحكومية، ومنها وزارة الشؤون البلدية، تحديات كبيرة تتعلق بتحقيق مستوى عالٍ من الجودة ضمن الموارد والوقت المحددين. ومن أبرز هذه التحديات ظاهرة إعادة العمل، التي تُعد أحد أبرز المشكلات التي تؤثر سلباً على الأداء العام للمشاريع، إذ تؤدي إلى زيادة التكاليف، وإطالة مدة التنفيذ، واستنزاف الموارد البشرية والمادية، فضلاً عن التأثير على رضا المستفيدين النهائيين من المشاريع (الزعي، 2019).

برزت إدارة الجودة الشاملة (TQM) كأحد المناهج الفعالة التي تسعى إلى تعزيز جودة المشاريع من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ والأساليب المنظمة التي تركز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها بعد وقوعها. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على دمج الجودة في كافة مراحل المشروع، بدءاً من مرحلة التخطيط والتصميم مروراً بمرحلة التنفيذ وحتى التسليم النهائي، مع تعزيز مشاركة جميع الأطراف المعنية ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. ومن هنا، فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مشاريع الإسكان يُعد وسيلة استراتيجية للحد من إعادة العمل، حيث يتم التركيز على الوقاية من الأخطاء ومراجعة العمليات بشكل دوري، مما يساهم في تحسين الأداء، وتقليل الهدر، وزيادة رضا المستفيدين (Jishnu، 2023).

كما أن المشاريع الإسكانية التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية تمتاز بطابعها الاجتماعي والاقتصادي الحساس، حيث تتطلب هذه المشاريع تحقيق توازن دقيق بين سرعة التنفيذ وجودة البناء والتكلفة الاقتصادية. ومن هذا المنطلق، يصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة لا غنى عنها لضمان الالتزام بالمواصفات الفنية، وتجنب العيوب، وتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية. إن دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في هذه المشاريع لا تقتصر على البعد الفني فحسب، بل تمتد لتشمل البعد الإداري والتنظيمي، حيث تُساهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل فرق العمل، وتحفيز الموظفين على الالتزام بالإجراءات القياسية، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليل مستمر للأداء (Wassan، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية، مع التركيز على الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن تطبيقها لضمان تحقيق أقصى مستويات الكفاءة

كما تسعى إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين الأداء العام للمشاريع، وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء، وضمان الالتزام بالمواصفات الفنية والمعايير المعتمدة، مما يعزز القدرة المؤسسية للوزارة على تنفيذ مشاريع إسكان تلبي احتياجات المجتمع بفاعلية وكفاءة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية تحديات متعددة تتعلق بالكفاءة والجودة، ومن أبرز هذه التحديات ظاهرة إعادة العمل. إذ تشير الدراسات السابقة في قطاع البناء والتشييد إلى أن نسبة كبيرة من الوقت والموارد تُستهلك في تصحيح الأخطاء أو إعادة تنفيذ الأعمال التي لم تلتزم بالمواصفات والمعايير الفنية. وتتمثل المشكلة الرئيسية في أن إعادة العمل لا تؤثر فقط على الجدول الزمني للمشاريع، بل تؤدي أيضًا إلى زيادة التكلفة الإجمالية، وإضعاف الكفاءة التشغيلية، وتقليل رضا المستفيدين النهائيين.

ويرتبط جزء كبير من هذه المشكلة بضعف تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على مستوى التخطيط والتنفيذ والمتابعة، حيث غالبًا ما يتم التركيز على الإنجاز الكمي للمشروع دون الاهتمام بالجودة في كل مرحلة من مراحل التنفيذ. كما أن غياب نظام فعال لمراقبة الجودة وإشراك جميع الأطراف المعنية في عمليات التدقيق والمراجعة يفاقم من حدوث الأخطاء ويزيد احتمالية إعادة العمل. لذلك، تبرز أهمية دراسة دور إدارة الجودة الشاملة كآلية للحد من هذه الظاهرة، من خلال تطبيق مبادئها التي تركز على الوقاية من الأخطاء وتحسين العمليات بشكل مستمر.

إن مشكلة الدراسة تتجلى في الحاجة الماسة إلى فهم العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقليل إعادة العمل في المشاريع الإسكانية، مع مراعاة الخصائص الفريدة لمشاريع وزارة الشؤون البلدية، التي تتميز بتنوع نطاقاتها، وحجمها الكبير، والحساسية الاجتماعية المرتبطة بتوفير السكن اللائق للمواطنين. كما تشمل المشكلة البحث في العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل مستوى تدريب الكوادر، والالتزام بالإجراءات والمعايير، وتوافر الموارد الفنية والإدارية، ومدى دعم القيادة للنهج التكاملي للجودة (Al-Janabi, 2020).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تبرز فجوة واضحة في الدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإسكان، حيث معظم الأبحاث تركز على قطاع البناء بشكل عام دون التمييز بين المشاريع السكنية التي تنفذها الجهات الحكومية والخاصة. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تبحث بشكل محدد في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتقليل إعادة العمل، إذ غالبًا ما تركز الدراسات السابقة على الجوانب العامة للجودة مثل رضا العملاء أو كفاءة العمليات، دون قياس تأثير تطبيق مبادئ الجودة على تقليل الأخطاء وإعادة العمل بشكل كمي أو نوعي.

توجد فجوة في التوافق بين النظريات الإدارية التقليدية لإدارة الجودة ونطاق المشاريع الحكومية الكبيرة، مثل مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية، حيث تركز النظريات التقليدية على بيانات أعمال أكثر مرونة وأقل تعقيدًا مقارنة بالمشاريع الحكومية التي تتسم بالتعديدية في الأطراف المعنية، وارتفاع درجة الرقابة والمحاسبة، وتعقيد الإجراءات الإدارية والفنية. هذه الفجوة النظرية تتطلب دراسة ميدانية تتناول كيفية تكييف مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع طبيعة المشاريع الإسكانية الحكومية لتحقيق الحد من إعادة العمل (Faraji, 2022).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تكمن الفجوة في ضعف تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل متكامل في مشاريع الإسكان الحكومية. فعلى الرغم من وجود سياسات وإجراءات قياسية، إلا أن هناك تحديات عملية تتعلق بعدم الالتزام الكامل بهذه الإجراءات أو ضعف المتابعة والتقييم المستمر لأداء فرق العمل والمقاولين. وغالبًا ما تُسجل حالات إعادة العمل نتيجة نقص التدريب الفني للكوادر أو عدم وضوح المسؤوليات بين الأطراف المختلفة في المشروع، مما يخلق فجوة بين النظرية والتطبيق العملي.

كما أن الدراسات التطبيقية الحالية حول إدارة الجودة في مشاريع الإسكان محدودة على مستوى المملكة، حيث قلة من الأبحاث تناولت بشكل مباشر أثر تطبيق الجودة الشاملة على تقليل إعادة العمل في مشاريع وزارة الشؤون البلدية. وهذا يخلق حاجة ماسة لإجراء دراسة ميدانية شاملة تقيم مستوى تطبيق الجودة، وتحدد العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل هذه التطبيقات، وتطرح توصيات عملية لتحسين الأداء وتقليل الهدر الناجم عن إعادة العمل (Shieh, 2022).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في قطاع البناء والإسكان، خاصة في المشاريع الحكومية الكبيرة التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية. إذ تشير مراجعة الأدبيات إلى أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تربط بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقليل إعادة العمل في المشاريع الإسكانية، وهو ما يترك فجوة معرفية في الفهم الأكاديمي لكيفية تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد. كما أن الدراسة تسعى لتقديم إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقة بين مكونات إدارة الجودة الشاملة، مثل التخطيط الاستراتيجي للجودة، وضبط العمليات، ومشاركة الأطراف المعنية، وقياس الأداء، وبين الحد من إعادة العمل في المشاريع. وهذا الإطار سيساعد الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الهندسية والبناء على تطوير نماذج قياس علمية لتقييم تأثير تطبيق الجودة على الأداء، وبالتالي إثراء النظرية المعرفية في هذا المجال وربطها بالسياق العملي لمشاريع الإسكان الحكومية (Aichouni, 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية تساعد وزارة الشؤون البلدية على تحسين جودة مشاريع الإسكان التي تنفذها، وتقليل حالات إعادة العمل التي تؤدي إلى استنزاف الموارد وزيادة التكاليف وتأخير إنجاز المشاريع. فنتائج الدراسة ستوفر أدلة موضوعية لمديري المشاريع ومخططي السياسات حول أفضل الممارسات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مثل تعزيز التدريب الفني للكوادر، ورفع كفاءة عمليات المراقبة والتدقيق، وتحسين التواصل بين الفرق المختلفة والمقاولين، مما يساهم في تعزيز الفعالية التشغيلية وتقليل الهدر. كما أن تطبيق التوصيات المستخلصة من الدراسة سيؤدي إلى تحسين رضا المستفيدين النهائيين من مشاريع الإسكان، وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام بالمواصفات والمعايير الفنية، بما يدعم الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع الحكومية (Afzal, 2022).

المراجع:

- المراجع العربية

الزعيبي, ف. ع. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/1827>

- المراجع الأجنبية

- Amal Jishnu .(2023) .Perceived Effectiveness of Total Quality Management (TQM) Practice of the Public Sector Companies in India . تم الاسترداد من <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/22785337221132613>
- Amir Faraji .(2022) .Quality Management Framework for Housing Construction in a Design-Build Project Delivery System: A BIM-UAV Approach . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2075-5309/12/5/554>
- Asif Nawaz Wassan .(2022) .Impact of Total Quality Management (TQM) practices on Sustainability and Organisational Performance . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/362341963_Impact_of_Total_Quality_Management_TQM_practices_on_Sustainability_and_Organisational_Performance
- Assim Muwafaq Al-Janabi .(2020) .Review study for rework causes in construction industry . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/344480693_Review_study_for_rework_causes_in_construction_industry
- How-Ming Shieh .(2022) .The relationship between total quality management and project performance in building planning phase: An empirical study of real estate industries in Taiwan . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/238317716_The_relationship_between_total_quality_management_and_project_performance_in_building_planning_phase_An_empirical_study_of_real_estate_industries_in_Taiwan
- Mohamed Aichouni .(2023) .An Empirical Study of the Contribution of Total Quality Management to Occupational Safety and Health Performance in Saudi Organizations . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/2/1495>

Nimra Afzal .(2022) .Exploring the impact of total quality management initiatives on construction industry projects in Pakistan .تم الاسترداد من
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9514645/>