

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة الجودة في المشاريع على تحسين الأداء وتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع بالمؤسسات

إعداد الطالبة

هدى فيصل أبو طالب

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ: 25/06/2026

جدول المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	2.1.1 الفجوة النظرية
3	2.1.2 الفجوة التطبيقية
3	2.1.3 السؤال الرئيس للدراسة
4	3.1 أهمية الدراسة
4	1.3.1 الأهمية النظرية
4	2.3.1 الأهمية التطبيقية
5	الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات
6	1.2 المقدمة
6	2.2 الإطار النظري
6	1.2.2 مفهوم إدارة الجودة في المشاريع
7	2.2.2 أهمية إدارة الجودة في المشاريع
8	3.2.2 مبادئ إدارة الجودة
9	4.2.2 عمليات إدارة الجودة في المشاريع
10	5.2.2 مفهوم أداء المشاريع وقياسه
11	6.2.2 مفهوم نجاح المشاريع ومعاييرها
11	7.2.2 العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع
12	3.1 الدراسات السابقة
12	1.3.1 دراسة أبو النصر (2017)
13	2.3.1 دراسة السلمي (2018)
13	3.3.1 دراسة الطائي (2019)
14	4.3.1 دراسة الزعبي (2020)
14	5.3.1 دراسة معهد إدارة المشاريع (2021)
15	4.2 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
15	1.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
16	2.4.2 الفجوة البحثية
18	قائمة المراجع (Reference)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد إدارة الجودة في المشاريع من أهم الوظائف الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية، حيث تهدف إلى ضمان تنفيذ الأعمال وفق المعايير والمواصفات المحددة مسبقاً. وقد أصبحت الجودة في الوقت الحاضر عنصراً أساسياً تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق التميز والتنافسية في مختلف المجالات.

وتتمثل إدارة الجودة في مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى التخطيط للجودة وضمانها ومراقبتها أثناء تنفيذ المشروع. كما تساعد هذه العمليات على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء والانحرافات التي قد تؤثر على نتائج المشروع النهائية.

وتزداد أهمية إدارة الجودة مع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم مخرجات تلبي احتياجات العملاء والمستفيدين بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة. ويساعد الالتزام بمعايير الجودة على تحسين استخدام الموارد المتاحة وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء وإعادة العمل.

ورغم الأهمية الكبيرة لإدارة الجودة، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف تطبيق أنظمة الجودة أو عدم الالتزام بالإجراءات والمعايير المعتمدة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وتأخر إنجاز الأعمال وزيادة التكاليف.

لذلك أصبحت إدارة الجودة أحد العوامل الرئيسية التي يعتمد عليها نجاح المشاريع، حيث تسهم في تحقيق أهداف المشروع وتحسين مستوى الأداء وزيادة رضا العملاء والمستفيدين، الأمر الذي يجعل دراستها ضرورة مهمة لفهم دورها في نجاح تنفيذ المشاريع.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المشاريع تحديات متعددة تؤثر في نجاحها وتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، ومن أبرز هذه التحديات ضعف تطبيق معايير الجودة أو عدم الالتزام بإجراءات الرقابة والتحسين المستمر أثناء تنفيذ المشروع. وينعكس ذلك سلباً على مستوى الأداء وجودة المخرجات والالتزام بالوقت والتكلفة المحددين للمشروع.

1.2.1 الفجوة النظرية

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة الجودة في المشاريع ودورها في تحسين الأداء وتحقيق النجاح، إلا أن نتائج هذه الدراسات اختلفت في تحديد حجم تأثير ممارسات الجودة المختلفة على نجاح المشاريع، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التي تسهم في توضيح العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح تنفيذ المشاريع.

2.2.1 الفجوة التطبيقية

تظهر الممارسات العملية في بعض المؤسسات وجود قصور في تطبيق معايير الجودة أثناء تنفيذ المشاريع، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشكلات تتعلق بتأخير الإنجاز وارتفاع التكاليف وضعف جودة المخرجات. ولذلك تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة الجودة في نجاح تنفيذ المشاريع والتعرف على مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المشروع.

3.2.1 السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر تطبيق إدارة الجودة في المشاريع على نجاح تنفيذ المشاريع؟

3.1 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي والمعرفي المتعلق بإدارة الجودة في المشاريع، وإبراز أهمية تطبيق معايير الجودة في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها. كما تسهم الدراسة في توفير إطار نظري يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة المشاريع والجودة.

2.3.1 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مساعدة المؤسسات ومديري المشاريع على فهم أهمية إدارة الجودة وتطبيق معاييرها بالشكل الصحيح، بما يسهم في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الجودة داخل المؤسسات المختلفة.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

1.2 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة في المشاريع وعلاقتها بتحسين الأداء وتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع بالمؤسسات. ويتناول الفصل مفهوم إدارة الجودة وأهميتها ومبادئها والعمليات السيادية لإدارتها وفقاً للمعايير الدولية المعتمدة، كم يتطرق إلى مفاهيم أداء المشاريع ونجاحها ومعايير قياسهما، وطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع. بالإضافة إلى مراجعة أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وينتهي الفصل بعرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 مفهوم إدارة الجودة في المشاريع

تعرف إدارة الجودة في المشاريع بأنها مجموعة العمليات والأنشطة الإدارية التي تحدد سياسات الجودة وأهدافها ومسؤولياتها بحيث يحقق المشروع الأهداف التي أنشئ من أجلها. وتشمل التخطيط للجودة وإدارتها وضبطها في جميع مراحل المشروع، كما تشير إدارة الجودة إلى مجموعة الجهود المنظمة التي تبذلها المؤسسة لضمان تقديم مخرجات تتوافق مع المتطلبات المحددة سلفاً وترضي العملاء وأصحاب المصلحة) معهد إدارة المشاريع، 2021؛ الطائي، 2019).

وقد تطور مفهوم إدارة الجودة عبر الزمن من مجرد فحص المنتج النهائي إلى نظام شامل يبدأ من التخطيط وينتهي بالتحسين المستمر، حيث أصبحت الجودة فلسفة إدارية متكاملة تتغلغل في جميع مراحل العمل وتشمل جميع الأفراد في المؤسسة) السلمي

،2018). وينظر إلى إدارة الجودة اليوم على أنها مدخل استراتيجي شامل لتحقيق التميز المؤسسي وتلبية توقعات العملاء بأعلى كفاءة ممكنة) أبو النصر ،2017).

2.2.2 أهمية إدارة الجودة في المشاريع

تكتسب إدارة الجودة أهمية بالغة في سياق المشاريع، إذ لم تعد مجرد نشاط تكميلي، بل أصبحت عنصراً محورياً في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. وتتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب:

. تحقيق رضا العملاء والمستفيدين من خلال تقديم مخرجات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم بأعلى مستوى ممكن) الزعبي، 2020).

. تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء وإعادة العمل، مما يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة) السلمي، 2018).

. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية) أبو النصر ،2017).

. تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والنطاق المحدد مسبقاً) معهد إدارة المشاريع ،2021).

. تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة وضوح المعايير والإجراءات) الطائي، 2019).

. تقليل المخاطر المرتبطة بالمشروع من خلال الاكتشاف المبكر للانحرافات ومعالجتها.

3.2.2 مبادئ إدارة الجودة

تقوم إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار الفكري لتطبيقها في المؤسسات والمشاريع، وقد اتفقت أدبيات إدارة الجودة على المبادئ التالية:

. **التركيز على العميل:** يعد العميل الأساس الذي يبنى عليه كل نشاط في المشروع، وتقاس الجودة بمدى تلبية احتياجات ورضا العميل.

. **القيادة الفعالة:** التي توفر الرؤية والتوجيه، وتخلق البيئة المؤسسية المناسبة لتحقيق أهداف الجودة.

. **مشاركة العاملين:** باعتبارهم أهم عنصر في تطبيق أنظمة الجودة، حيث تعتمد فعالية النظام على التزامهم ومشاركتهم الإيجابية.

. **المدخل الإجرائي:** من خلال إدارة الأنشطة والموارد كعمليات مترابطة تحقق نتائج أفضل.

. **التحسين المستمر:** كهدف دائم للمؤسسة يسعى لرفع مستوى الأداء بشكل تدريجي ومستمر.

. **اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:** والبيانات، وليس على التخمين أو الآراء الشخصية.

. **إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة:** بشكل يحقق المنفعة المتبادلة) أبو النصر،

2017؛ الزعبي، 2020).

4.2.2 عمليات إدارة الجودة في المشاريع

يحدد دليل المعارف في إدارة المشاريع (PMBOK Guide) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (2021) ثلاث عمليات رئيسية لإدارة الجودة في المشاريع، وهي:

1. وتتضمن هذه: (Plan Quality Management) تخطيط إدارة الجودة

العملية تحديد متطلبات ومعايير الجودة للمشروع ومخرجاته، وتوثيق كيفية إثبات امتثال المشروع لمتطلبات الجودة. وينتج عن هذه العملية خطة إدارة الجودة التي تحدد الأنشطة والمعايير والأدوات التي ستستخدم لضمان تحقيق الجودة المطلوبة.

2. إدارة الجودة: (Manage Quality) وتشمل تنفيذ خطة إدارة الجودة عملياً،

والتأكد من أن الأنشطة المخططة تطبق بشكل صحيح. وتحويل سياسات الجودة إلى واقع ملموس من خلال أدوات وتقنيات ضمان الجودة، وتركز هذه العملية على تحسين العمليات وتطوير الأداء.

3. التحكم في الجودة: (Control Quality) وتتضمن مراقبة وتسجيل نتائج

تنفيذ أنشطة إدارة الجودة لتقييم الأداء، وضمان أن مخرجات المشروع كاملة وصحيحة وتلبي توقعات العميل. وتستخدم في هذه العملية أدوات مثل المعاينة والمراجعة وتحليل الأسباب الجذرية والرسوم البيانية للسيطرة الإحصائية.

وتعمل هذه العمليات الثلاث بشكل متكامل ومستمر خلال دورة حياة المشروع، بحيث تضمن تحقيق مستوى الجودة المطلوب (الطائي، 2019).

5.2.2 مفهوم أداء المشاريع وقياسه

يقصد بأداء المشروع مدى تحقيق الأهداف المحددة ضمن القيود الرئيسية للمشروع من وقت، وتكلفة، ونطاق، وجودة. ويشمل قياس الأداء تقييم كفاءة استخدام الموارد وفعالية إنجاز الأنشطة المخططة) الطائي، 2019). ويعد قياس الأداء من أهم الوظائف الإدارية التي تسمح بمتابعة سير المشروع واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة. ومن أبرز مؤشرات قياس أداء المشاريع:

- . الالتزام بالجدول الزمني المخطط وعدم تأخر إنجاز المراحل.
- . التحكم في التكاليف وعدم تجاوز الميزانية المحددة.
- . تحقيق النطاق المحدد للمشروع بجميع مخرجاته المطلوبة.
- . جودة المخرجات النهائية وتوافقها مع المواصفات المحددة.
- . كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة.
- . رضا العملاء وأصحاب المصلحة) معهد إدارة المشاريع، 2021).

6.2.2 مفهوم نجاح المشاريع ومعايير

يعرف نجاح المشروع تقليدياً بأنه تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة والنطاق المحدد وبالجودة المطلوبة، وهو ما يعرف بالمثلث الحديدي في إدارة المشاريع. غير أن المفهوم الحديث لنجاح المشاريع تجاوز هذه المعايير الثلاثية ليشمل

رضا العملاء وأصحاب المصلحة، والفوائد الطويلة الأجل التي يحققها المشروع للمؤسسة، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية) الطائي، 2019).

ويمكن تصنيف معايير نجاح المشاريع إلى عدة فئات:

معايير النجاح التنظيمية: وتتضمن الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق المحدد للمشروع.

معايير النجاح المتعلقة بالمنتجات: وتتمثل في جودة النتائج وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

معايير النجاح المتعلقة بأصحاب المصلحة: وتشمل رضا العملاء والمستفيدين وفريق العمل على المشروع.

معايير النجاح الاستراتيجية: وتتعلق بتحقيق الفوائد المؤسسية طويلة الأمد (2021 ومساهمة المشروع في تحقيق رؤية المؤسسة) معهد إدارة المشاريع،

7.2.2 العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق إدارة الجودة ونجاح المشاريع، إذ يسهم الالتزام بمعايير الجودة في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية أعلى. فالتخطيط للجودة يساعد في تحديد المتطلبات بدقة منذ بداية المشروع، وإدارة الجودة تضمن تنفيذ الأنشطة وفق المعايير المعتمدة، والتحكم في الجودة يكشف عن الانحرافات في وقت مبكر ويسمح بمعالجتها قبل تفاقمها وتأثيرها السلبي على المشروع) الزعبي، 2020؛ معهد إدارة المشاريع، 2021).

كما تسهم إدارة الجودة في تعزيز الثقة بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة، وتحسين بيئة العمل، وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشروع، مما ينعكس إيجاباً على مستوى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه (أبو النصر، 2017). وبناءً على ذلك، فإن المؤسسات التي تتبنى نظم إدارة جودة فعالة تكون أكثر قدرة على إنجاز مشاريعها بنجاح مقارنة بغيرها.

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 دراسة أبو النصر (2017): "إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات المعاصرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول الأسس النظرية لإدارة الجودة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل جوهري في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز، كما أكدت الدراسة على أهمية القيادة الفعالة والتحسين المستمر في تحقيق أهداف الجودة.

2.3.2 دراسة السلمي (2018): "إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات"

تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة من الناحية التطبيقية في المؤسسات المختلفة. وقد ركزت على استعراض النماذج والأساليب المطبقة لإدارة الجودة، والتحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيقها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل المفاهيم والتطبيقات العملية لإدارة الجودة. وأشارت نتائجها إلى

أن نجاح تطبيق أنظم الجودة يعتمد بشكل كبير على التزام الإدارة العليا، وتدريب العاملين على أدوات ومعايير الجودة، بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتحسين المستمر.

3.3.2دراسة الطائي (2019): "إدارة المشاريع الحديثة"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار شامل لإدارة المشاريع الحديثة بما يشمل إدارة الجودة كأحد المكونات الأساسية. تناولت الدراسة عمليات ضبط الجودة وقياس الأداء ومتابعة تنفيذ المشاريع. اعتمدت على المنهج التحليلي في استعراض المفاهيم والممارسات الحديثة. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح المشروع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التخطيط والتنفيذ والرقابة، وأن تطبيق معايير الجودة يقلل من أخطار فشل المشاريع، ويحسن من كفاءة استخدام الموارد، ويرفع مستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

4.3.2دراسة الزعبي (2020): "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة"

ركزت هذه الدراسة على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة وتحديات هذا التطبيق في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في استعراض المفاهيم والتطبيقات العملية. وأظهرت النتائج أن المنظمات التي تتبنى نظام إدارة جودة متكامل تحقق أداءً أفضل من غيرها من حيث الكفاءة والفعالية ورضا العملاء، وأن التركيز على العميل والتحسين المستمر

يعدان من أهم العوامل المؤدية إلى النجاح، كما أكدت الدراسة على ضرورة دمج إدارة الجودة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

5.3.2 دراسة معهد إدارة المشاريع (PMBOK Guide) الإصدار السابع 2021: "دليل المعارف في إدارة المشاريع"

- (PMBOK Guide) الإصدار السابع

يعد هذا الدليل من أهم المراجع العالمية في مجال إدارة المشاريع، إذ يقدم إطاراً معيارياً لممارسات إدارة المشاريع بما فيها إدارة الجودة. تناول الإصدار السابع مفهوم مجالات الأداء (Performance Domains) بدلاً من مجموعات العمليات، وأبرز أهمية دمج الجودة في جميع مراحل المشروع بدلاً من اعتبارها مرحلة منفصلة. ويؤكد الدليل على أن الجودة عنصر لا يتجزأ من نجاح المشروع، وأن تطبيق ممارسات إدارة الجودة يحسن من كفاءة التنفيذ ورضا أصحاب المصلحة، ويقلل من التكاليف الناتجة عن الأخطاء وإعادة العمل. كما أوضح الدليل أن نجاح المشروع في العصر الحديث لا يقاس فقط بالمعايير التقليدية، بل يشمل أيضاً الفوائد طويلة الأمد التي تحققها المؤسسة.

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

1.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن الأدبيات في مجال إدارة الجودة وإدارة المشاريع تتفق على وجود علاقة إيجابية وثيقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة ونجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي. وقد ركزت معظم الدراسات السابقة على الجوانب النظرية والمفاهيمية لإدارة الجودة الشاملة كدراسات أبو النصر (2017)، (والسلمي) 2018، (والزعيبي) 2020، بينما تناولت دراسات أخرى إدارة المشاريع بشكل عام مع الإشارة إلى إدارة الجودة كأحد مكوناتها الأساسية كدراسة

ودليل 2019 الطائي، (PMBOK 2021).

وتتشترك هذه الدراسات في تأكيدها على أهمية عدة عوامل، منها:

. الالتزام القيادي بمبادئ الجودة كشرط أساسي لنجاح التطبيق.

. التدريب المستمر للعاملين على أدوات ومعايير الجودة.

. التركيز على العميل والمستفيدين كجزء رئيسي لجهود الجودة.

. التحسين المستمر للعمليات والمخرجات.

. استخدام البيانات والحقائق في اتخاذ القرارات.

كما أشارت جميع الدراسات إلى أن تطبيق معايير الجودة يسهم في تحقيق أهداف المشروع وتقليل التكاليف والوقت اللازم للإنجاز، ويرفع من مستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء إطارها النظري وتحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة.

2.4.2 الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات في مجال إدارة الجودة وإدارة المشاريع، إلا أن معظمها تناول الموضوع بشكل عام دون التركيز على قياس الأثر المباشر لتطبيق إدارة الجودة على نجاح تنفيذ المشاريع في المؤسسات بشكل خاص. كما أن الدراسات المتاحة اختلفت في تحديد حجم هذا الأثر ومدى ديمومته، ولم تحدد بوضوح الممارسات الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع.

وفي حدود علم الباحثة، لا تزال هناك حاجة إلى دراسات تركز على قياس الأثر المباشر لممارسات إدارة الجودة على نجاح تنفيذ المشاريع في البيئة المؤسسية، وتحديد أهم العوامل والمؤثرات في هذه العلاقة. وتأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على نجاح تنفيذ المشاريع، مع التركيز على العوامل والممارسات الأكثر تأثيراً، مما يسهم في تقديم إضافة علمية وعملية في هذا المجال.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، م. م. (2017). *إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الزعبي، ع. ف. (2020). *إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلمي، ع. (2018). *إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات*. دار غريب للنشر.
- الطائي، ي. ح. (2019). *إدارة المشاريع الحديثة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العمودي، غ. م.، حسن، ا. ع.، وجراد، ف. ع. (2024). *دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية*. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، 3.(9)

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

- International Organization for Standardization (ISO). (2024). *Project Management Methodology in the ISO and IEC Environment – Good Practices*. International Organization for Standardization.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2025). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Eighth Edition*. Project Management Institute. .
- Rudnichenko, Y., Havlovska, N., Kryvdyk, M., & Balabus, D. (2023). Development of project management standards: International experience. *Innovation and Sustainability*, 3(1), 133–139. .
- Tarapder, S. A., & Akter, S. (2022). An integrated PMBOK–ISO 9001–DMAIC framework for lean six sigma driven project quality management. *Review of Applied Science and Technology*, 1(3), 61–99. .