

عنوان المشروع :

أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة

اسم الطالب :

نهى محمد السيفي
221002350

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

شكر و تقدير :

أتقدم بخالص الامتنان والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور : د. عبد الرحيم نادر ... لما قدمه من ارشادات علمية دقيقة و ملاحظات بناءة أسهمت بشكل جوهري في اتمام هذا البحث سائلة المولى أن يجعله في ميزان حسناته و أن يجزيه خير الجزاء ...

الاهداء :

إلى كل من أسهم بفكرة ، أو توجيه ، أو دعم معنوي كان له أثر في إنجاز هذا البحث ، و
إلى كل تجربة علمية أضافت إلى مسيرتي المعرفية خطوة جديدة ، أهدي هذا العمل .

مستخلص الدراسة :

الهدف :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الصغيرة ، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة و مؤشرات نجاح المشاريع ، و المتمثلة في الالتزام بالوقت ، و ضبط التكاليف ، و جودة النتائج ، و رضا العملاء ، و الاستدامة .

المنهجية :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، مدعومًا بالأسلوب النوعي ، و ذلك باستخدام الاستبانة الإلكترونية المبنية على مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات الكمية ، إلى جانب المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات النوعية ، بهدف تحقيق فهم أكثر تكاملاً لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة .

النتائج :

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع الصغيرة .

و أظهرت النتائج أن القيادة الفعّالة و التركيز على العميل كانا من أكثر أبعاد الجودة تطبيقًا ، في حين برز ضعف نسبي في تمكين الموظفين و إدارة العمليات .

كما بينت النتائج أن الشركات التي تطبق ممارسات الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من جودة المخرجات و رضا العملاء و الالتزام بالوقت .

التطبيقات والأهمية :

تتمثل أهمية الدراسة في إبراز إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري استراتيجي يسهم في تعزيز نجاح و استدامة المشاريع الصغيرة ، و تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها أصحاب و مديرو الشركات الصغيرة في تحسين الأداء القدرة التنافسية ، بما يتناسب مع إمكاناتهم التنظيمية و المالية .

الكلمات المفتاحية :

إدارة الجودة الشاملة ، نجاح المشاريع ، المشاريع الصغيرة ، الأداء التنظيمي ، رضا العملاء .

قائمة المحتويات :

2.....	الشكر والتقدير
3.....	الاهداء
4.....	مستخلص الدراسة
الفصل الأول :	
8.....	1. الاطار العام للدراسة

8.....	1.1 المقدمة
8.....	1.1.1 تمهيد البحث
9.....	1.1.2 مشكلة البحث
9.....	1.1.3 أهمية البحث
10.....	1.1.4 هدف البحث
10.....	1.1.5 منهجية البحث
10.....	1.2 مشكلة الدراسة
10.....	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
10.....	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
11.....	1.3 أهمية الدراسة
11.....	1.3.1 على المستوى النظري
11.....	1.3.2 على المستوى التطبيقي
11.....	1.4 أسئلة الدراسة
12.....	1.5 أهداف الدراسة
12.....	1.6 فرضيات الدراسة
13.....	1.7 نموذج الدراسة
13.....	1.7.1 المتغير المستقل
13.....	1.7.2 المتغير التابع
14.....	1.8 منهجية الدراسة
14.....	1.8.1 فلسفة البحث
14.....	1.8.2 منهج البحث
14.....	1.8.3 استراتيجية البحث
14.....	1.8.4 اختيار البحث
14.....	1.8.5 الأفق الزمني
14.....	1.8.6 تقنيات جمع و تحليل البيانات
14.....	1.8.7 رسم بصلة البحث
16.....	1.9 الدراسة الميدانية
16.....	1.9.1 صلة موقع الدراسة بموضوع البحث
16.....	1.9.2 إمكانية الوصول

17	1.9.3 الاعتبارات الأخلاقية.....
17	1.9.4 الموارد المتاحة.....
17	1.9.5 تمثيل العينة.....
17	1.10 نتائج الدراسة الميدانية.....
18	1.11 مخطط المشروع المقترح.....
الفصل الثاني :	
20	2. الاطار النظري أو الدراسات السابقة.....
20	2.1 مقدمة.....
20	2.2 المتغير المستقل
21	2.3 المتغير التابع.....
22	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع
22	2.5 الخاتمة
الفصل الثالث :	
23	3. مناقشة النتائج و الخاتمة.....
23	3.1 المقدمة
23	3.2 مناقشة النتائج.....
23	3.3 الخاتمة.....
24	3.4 التوصيات العلمية.....
الفصل الرابع :	
25	4. تحليل البيانات و مناقشة النتائج.....
25	4.1 المقدمة.....
25	4.2 خصائص العينة.....
26	4.3 قياس صدق و ثبات أداة البحث.....
27	4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
28	4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
28	4.6 نتائج اختبار صحة فروض الدراسة.....
29	4.7 الخاتمة.....
الفصل الخامس	
30	5. حدود البحث و التوصيات و الاستنتاجات.....
30	5.1 حدود البحث و الدراسات المستقبلية.....
30	5.2 توصيات الدراسة.....
30	5.4 الاستنتاجات.....

31.....	قائمة المراجع
32.....	الملاحق
	الملحق 1 :
32.....	جدول أدوات البحث
	الملحق 2 :
33.....	استبانة البحث

الفصل الأول : 1. الاطار العام للدراسة

مع تصاعد التحديات التي تواجه قطاعات الأعمال في العصر الحديث ، خصوصًا تلك المتعلقة بضمان استمرارية المشاريع و تحقيق مستويات عالية من الجودة و الكفاءة التشغيلية ، برزت الحاجة إلى تبني استراتيجيات إدارية فعّالة تُسهم في دعم نجاح المشاريع و تعزيز قدرتها التنافسية ، و تُعد إدارة الجودة

الشاملة (TQM) و احدة من أبرز هذه الاستراتيجيات ، لما لها من دور فعال في تطوير العمليات التنظيمية وتحقيق رضا العملاء بشكل مستدام .

ومع ذلك ، فإن الملاحظ في الأدبيات و الممارسات أن الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة يتركز إلى حد كبير في الشركات و المؤسسات الكبرى ، في حين أن الشركات الصغيرة - رغم أهميتها المحورية في تحريك عجلة الاقتصاد - ما تزال تواجه صعوبات في تبني هذا المنهج بشكل فعال ، الأمر الذي يؤثر سلبيًا على نسب نجاح مشاريعها واستدامتها .

من هذا المنطلق ، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة الجودة الشاملة في نجاح المشاريع ضمن بيئة الشركات الصغيرة ، مع التركيز على تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات TQM و مؤشرات الأداء الناجح ، و تنتمي الدراسة إلى البحوث التطبيقية ، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتهدف إلى تقديم إطار علمي عملي يعكس خصوصية هذه الفئة من الشركات ، ويستجيب لمتطلباتها الإدارية ضمن السياق العربي.

1.1 المقدمة:

1.1.1 تمهيد البحث :

تُعد الشركات الصغيرة أحد المحركات الحيوية لدعم النمو الاقتصادي ، لما لها من دور فعال في توليد فرص العمل ، و دعم الابتكار ، و تعزيز الإنتاج المحلي ، إلا أنها غالبًا ما تُواجه صعوبات كبيرة في إدارة مشاريعها بكفاءة و فعالية ، و على الرغم من أهميتها الاستراتيجية ، تشير الإحصاءات إلى ارتفاع ملحوظ في معدلات تعثر المشاريع ضمن هذا القطاع ، مما يطرح تساؤلات حقيقية حول مدى فاعلية نظم الإدارة المتبعة ، و مدى قدرتها على مواكبة متطلبات الجودة و تحقيق نتائج مستدامة .

من خلال استعراض ما سبق برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) كمنهج إداري شامل ، يركّز على التحسين المستمر ، و رضا العملاء ، و مشاركة جميع الأفراد في تحسين الأداء و الجودة (Juran & Godfrey , 1999) ، و يُنظر إلى TQM باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي ، و قد ظهرت ملامحها منذ منتصف القرن العشرين بفضل إسهامات علماء مثل ديمينغ وجودران ، و أصبحت حجر أساس في نجاح المشاريع .

1.1.2 مشكلة البحث :

على الرغم من تزايد الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها المحتمل في تحسين الأداء المؤسسي ، إلا أن مستوى تطبيقها في الشركات الصغيرة لا يزال ضعيفًا ، و غالبًا ما يفتقر إلى الأسس المنهجية .

و بالرجوع إلى الأدبيات العلمية ، يتّضح أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على تطبيق TQM في المؤسسات الكبيرة (Smith & Jones , 2020) ، بينما لم تحظ الشركات الصغيرة بنفس القدر من الاهتمام ، لا سيما في العالم العربي . كما أن العلاقة السببية بين تطبيق الجودة الشاملة ونجاح المشاريع - بمؤشرات مختلفة - لم تُدرس بعمق في هذه البيئة ، مما يُشكّل فجوة معرفية نظرية و تطبيقية بحاجة إلى معالجة عاجلة .

ومن هذا المنطلق ، تبرز إشكالية البحث في التساؤل الرئيس :
إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز نجاح المشاريع ضمن بيئة الشركات الصغيرة؟

1.1.3 أهمية البحث :

استناداً إلى هذه الفجوة البحثية ، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية علمية معمقة تسلط الضوء على واقع الشركات الصغيرة من منظور إداري تطبيقي ، حيث يطرح الباحث نفسه كصوت مدافع عن احتياجات هذه الفئة من المؤسسات ، فمع محدودية الموارد البشرية والمادية ، تواجه هذه الشركات تحديات حقيقية في إدارة مشاريعها بنجاح ، و من هنا تهدف الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن يشكّل أداة استراتيجية تُمكن هذه الشركات من تقليص معدل الإخفاق ، و تحقيق كفاءة أعلى في الأداء ، و رفع مستوى رضا العملاء بشكل ملموس.

1.1.4 الهدف من البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة ، و قياس العلاقة بين ممارسات TQM (مثل تحسين العمليات ، و تمكين الموظفين ، و التركيز على العميل) و مؤشرات نجاح المشاريع (مثل الالتزام بالجدول الزمني ، تقليل التكاليف ، جودة النتائج ، و رضا العملاء) .

1.1.5 منهجية البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي المكتبي ، و ذلك من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة و الكتب و المقالات العلمية ذات الصلة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة . و قد تم تحليل هذه المصادر بهدف استخراج المؤشرات الدالة على طبيعة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة و تحقيق النجاح في المشاريع ، و تفسير النتائج ضمن إطار نظري منظم و متكامل .

1.2 مشكلة الدراسة :

رغم أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت من الأسس الإدارية الناجحة في المؤسسات الكبرى ، إلا أن الشركات الصغيرة لا تزال تواجه صعوبات في تبني هذا النهج ، ما ينعكس سلباً على أداء مشاريعها ، هذا التقصير يبرز فجوة معرفية تتجلى في :

1.2.1 فجوات على المستوى النظري :

قلة الدراسات التي تربط بين عناصر TQM ومؤشرات نجاح المشاريع في بيئة الشركات الصغيرة ، خاصة عربياً .

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

ندرة النماذج و الأطر العملية التي توضح كيفية تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة في هذه الشركات بفعالية و هنا سؤال يُطرح :

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة ؟

1.3 أهمية الدراسة :

1.3.1 على المستوى النظري :

- * إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بـ TQM في سياق الشركات الصغيرة .
- * تقديم تصور نظري جديد يربط بين الجودة الشاملة و مؤشرات نجاح المشاريع .
- * معالجة نقص الدراسات السابقة في البيئة العربية .

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

- * دعم مديري المشاريع في الشركات الصغيرة بأدوات واستراتيجيات واضحة لتحسين الأداء .
- * تقديم توصيات علمية تساعد في اتخاذ قرارات إدارية مبنية على مبادئ الجودة الشاملة .
- * التأثير في السياسات المؤسسية وصياغة حلول عملية للمشكلات الإدارية والتنظيمية .

1.4 أسئلة الدراسة :

انطلاقاً من التساؤل الرئيس الذي يتمثل في :

إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز نجاح المشاريع ضمن بيئة الشركات الصغيرة ؟

تنقسم الدراسة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى إلى تحليل أبعاد هذا التساؤل و الإجابة

عليه بشكل منهجي و متكامل ، و هي كالتالي :

1- ما مدى إدراك أصحاب الشركات الصغيرة لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

- 2- إلى أي درجة يتم تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (مثل التحسين المستمر ، تمكين الموظفين ، التركيز على العميل) في الشركات الصغيرة ؟
- 3- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة في تبني وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؟
- 4- ما العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين مؤشرات نجاح المشاريع (مثل الالتزام بالوقت ، ضبط التكاليف ، جودة النتائج ، ورضا العملاء) في الشركات الصغيرة ؟
- 5- كيف ينعكس تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استدامة المشاريع وقدرتها التنافسية في السوق ؟
- 6- ما مدى اختلاف تأثير تطبيق TQM بين الشركات الصغيرة ذات التخصصات المختلفة (صناعية، خدمية، تجارية) ؟

1.5 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- استكشاف واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة ضمن السياق العربي .
- 2- تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (مثل : التحسين المستمر ، تمكين الموظفين ، التركيز على العميل) و نجاح المشاريع في تلك الشركات .
- 3- تحديد أهم التحديات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة ، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو مادية .
- 4- قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات نجاح المشاريع (مثل : الالتزام بالجدول الزمني ، ضبط التكاليف ، جودة المخرجات ، رضا العملاء) .
- 5- اقتراح توصيات عملية منبثقة من نتائج الدراسة تساهم في تعزيز فعالية تطبيق الجودة الشاملة ، و تحسين أداء المشاريع في الشركات الصغيرة .

1.6 فرضيات الدراسة :

1- الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة .

2- الفرضية الثانية :

يساهم التركيز على رضا العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة في رفع جودة مخرجات المشروع في الشركات الصغيرة .

3- الفرضية الثالثة :

يؤدي تمكين الموظفين و تدريبهم على مبادئ الجودة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية و تقليل تكاليف المشاريع .

4- الفرضية الرابعة :

يؤثر تحسين العمليات التنظيمية بشكل إيجابي على التزام المشاريع الصغيرة بالجدول الزمني .

1.7 نموذج الدراسة :

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) و المتغير التابع (نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة) وفقاً لأبعاد كل متغير .

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على تحديد العلاقة بين المتغيرات الأساسية ، و يتكون من :

1.7.1 المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة (TQM)

و يتضمن الأبعاد التالية:

1- التحسين المستمر

2- تمكين الموظفين

3- التركيز على العميل

3- القيادة الفعّالة

4- إدارة العمليات

1.7.2 المتغير التابع : نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة

و يتضمن الأبعاد التالية:

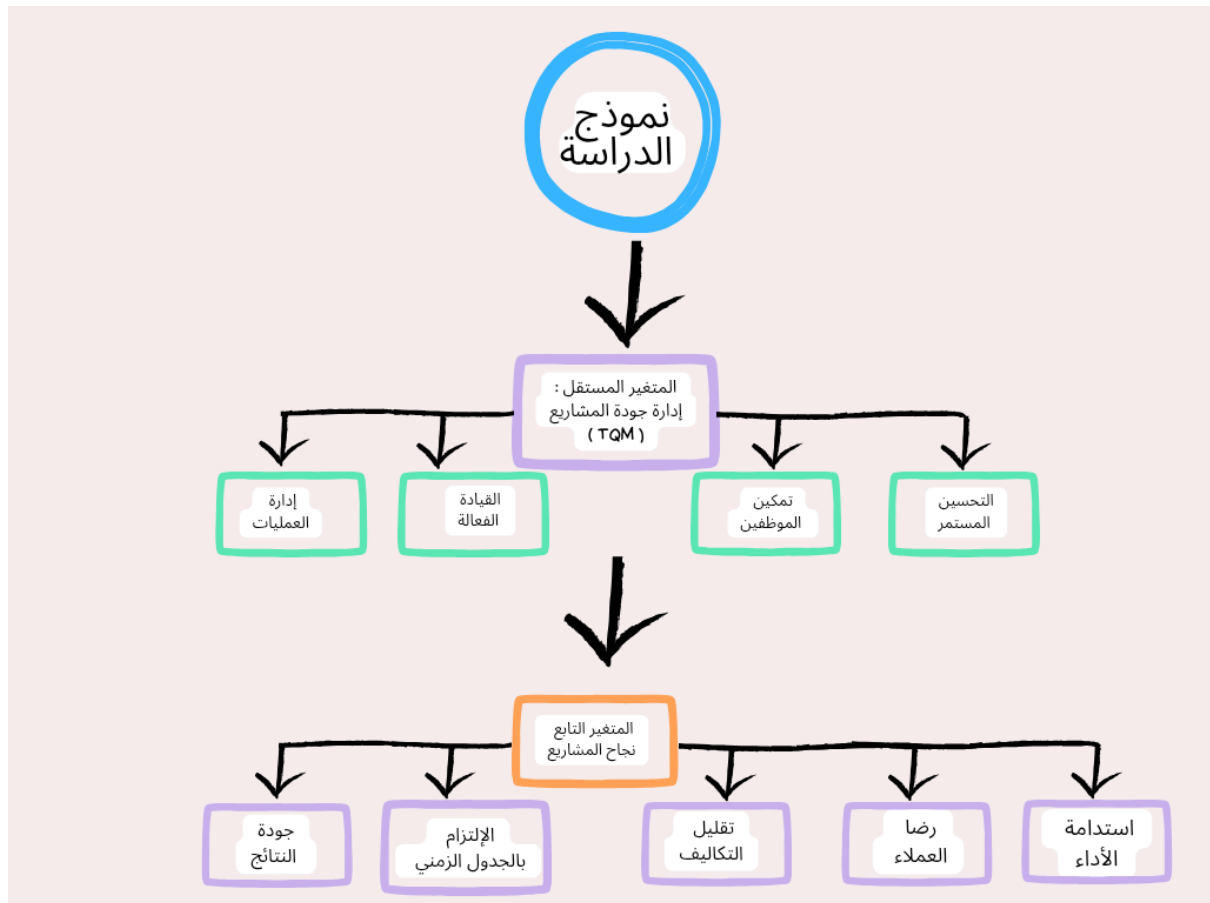
1- الالتزام بالجدول الزمني

2- تقليل التكاليف

3- جودة النتائج

4- رضا العملاء

5- استدامة الأداء



1.8 منهجية الدراسة :

1.8.1 فلسفة البحث : تفسيرية

1.8.2 منهج البحث : اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، مدعومًا بالأسلوب النوعي ، حيث تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات الكمية المستخرجة من الاستبانة ، إلى جانب البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات شبه المنظمة ، بما يحقق انساقًا بين منهج البحث و أدواته و أهدافه .

1.8.3 استراتيجية البحث : دراسة الحالة

1.8.4 اختيار البحث : النوعي

1.8.5 الأفق الزمني : طولي

1.8.6 تقنيات جمع و تحليل البيانات : مقابلات متعمقة و تحليل مواضيعي

1.8.7 رسم بصلة البحث :



جاءت هذه الدراسة ضمن الإطار التفسيري للبحوث النوعية ، حيث تنطلق من فلسفة تفسيرية تقوم على فهم الظواهر الاجتماعية من خلال المعاني التي يمنحها الأفراد لتجاربهم وسلوكياتهم .

تُرَكِّز هذه الفلسفة على السياق و الواقع الاجتماعي الذي يتم فيه تطبيق الظاهرة المدروسة ، مما يتيح تحليلاً أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة .

اعتمد الباحث المنهج الاستقرائي ، الذي يبدأ من الملاحظة و التجربة وصولاً إلى بناء المفاهيم و النماذج النظرية ، و هو المنهج الأنسب لاكتشاف الأنماط و العلاقات غير المفترضة مسبقاً ، خاصةً في البيئات التي لم تُدرس بعمق بعد ، كبيئة الشركات الصغيرة في السياق العربي .

و قد تم اعتماد استراتيجية دراسة الحالة بوصفها إطاراً يسمح بالتعمق في السياق المحدد لفئة من الشركات الصغيرة ، و تحليل ممارساتها الإدارية من زوايا متعددة ، من خلال دراسة مفصلة لحالة أو مجموعة حالات تمثل هذا القطاع .

نظراً لطبيعة البحث التي تركز على التفسير والفهم بدلاً من القياس الكمي ، تم اختيار النهج النوعي لما يوفره من أدوات دقيقة لفهم السلوك التنظيمي و التجارب الفردية من داخل البيئة المدروسة .

كما تم اعتماد أفق زمني طولي ، أي أن جمع البيانات و تحليلها تم على مدى فترة زمنية ممتدة ، ما أتاح تتبّع التغيرات و التطورات في تطبيق الجودة الشاملة و انعكاساتها على مؤشرات نجاح المشاريع .

أما فيما يتعلق بتقنيات جمع البيانات ، فقد تم استخدام المقابلات المتعمقة مع أصحاب و مديري شركات صغيرة في مجالات متعددة (صناعية ، خدمية ، تجارية) ، و ذلك لفهم آرائهم و ممارساتهم و تجاربهم الواقعية . و تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل المواضيعي ، الذي يُمكن من استخلاص الموضوعات المركزية و الأنماط المتكررة ، و إعادة تركيبها ضمن إطار نظري متماسك يعكس الأثر الفعلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

1.9 الدراسة الميدانية :

1.9.1 صلة موقع الدراسة بموضوع البحث :

تم تنفيذ الدراسة الميدانية في إحدى المدن السعودية التي تشهد نمواً اقتصادياً ملحوظاً في قطاع المشاريع الصغيرة ، مثل مدينة الرياض أو جدة أو الدمام ، و التي تُعد بيئة خصبة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة و تقييم أثرها . و قد تم اختيار هذا الموقع بناءً على توفر عدد كبير من الشركات الصغيرة ، و تنوع أنشطتها الاقتصادية ، و سهولة الوصول إليها ، مما يعزز من موثوقية النتائج و قابليتها للتعميم على نطاق مشابه .

1.9.2 إمكانية الوصول :

اعتمد الباحث على بناء علاقات مباشرة مع بعض المؤسسات الصغيرة من خلال الغرف التجارية ، و الجهات الداعمة لريادة الأعمال ، و رواد العمل المحليين .

و قد تمت المقابلات بعد الحصول على موافقات رسمية من المشاركين ، و ضمان اطلاعهم الكامل على أهداف الدراسة و حقوقهم في المشاركة و الانسحاب .

1.9.3 الاعتبارات الأخلاقية :

رُوعيت في هذه الدراسة جميع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي النوعي ، حيث تم الحفاظ على سرية البيانات الشخصية و البيانات المؤسسية ، و استخدامها فقط لأغراض البحث . كما تم إخفاء هوية المشاركين في جميع مراحل النشر و العرض ، و ضمان عدم التأثير عليهم بأي شكل من الأشكال .

1.9.4 الموارد المتاحة :

استفادت الدراسة من شبكة من الدعم المؤسسي و المهني ، شملت تسهيلات في الترتيب للمقابلات من قبل جمعيات محلية ، إضافة إلى الموارد الذاتية للباحث في تحليل البيانات النوعية و استخدام برامج مخصصة لذلك ، مما ساعد في تنظيم البيانات بطريقة احترافية .

1.9.5 تمثيل العينة :

تم اختيار عينة قصدية تتألف من 10 شركات صغيرة تمثل ثلاثة قطاعات رئيسية (الصناعي ، الخدمي ، التجاري) ، بحيث تشمل الشركات التي تُظهر تفاوتًا في مستوى تبنيها لممارسات إدارة الجودة الشاملة .

وقد تم تمثيل وجهات نظر المالكين و المديرين ، نظرًا لموقعهم المحوري في صنع القرار وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة .

1.10 نتائج الدراسة الميدانية :

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج المهمة ، من أبرزها :

- 1- يوجد تفاوت واضح في مستوى فهم و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الشركات الصغيرة ، حيث ظهرت بعض الممارسات مثل : التركيز على العميل و التحسين المستمر بشكل نسبي ، في حين ظل تمكين الموظفين و إدارة العمليات في مستويات منخفضة .
- 2- تبين أن الشركات التي تطبق مبادئ TQM بفعالية تحقق أداءً أعلى من حيث جودة المنتجات ، و الالتزام بالمواعيد ، و خفض التكاليف ، و رضا العملاء ، مقارنة بتلك التي لا تعتمد ممارسات منهجية واضحة .

كشفت الدراسة عن عقبات تنظيمية و ثقافية تحول دون تنفيذ الجودة الشاملة بفعالية ، من أبرزها :

- 1- ضعف الهيكل الإداري ، قلة الكفاءات البشرية ، غياب ثقافة التحسين ، وضغوط السوق .
- 2- أكدت المقابلات أن هناك اهتمامًا متزايدًا لدى أصحاب الشركات الصغيرة في تطبيق أدوات الجودة ، لكنهم يفتقرون إلى الدعم الفني و التدريب المناسب لتحويل هذا التوجّه إلى واقع عملي .

1.11 مخطط المشروع المقترح :

استنادًا إلى نتائج الدراسة الميدانية و التحليل النظري ، تم تصميم المخطط التالي لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة بشكل تدريجي و منظم :

1- المرحلة الأولى :

- التهيئة و بناء الثقافة .

- إقامة ورش عمل توعوية لأصحاب و مديري الشركات الصغيرة حول مفاهيم و أهمية TQM .
- غرس ثقافة التحسين المستمر و الشفافية و الانفتاح على التغيير في بيئة العمل .

2- المرحلة الثانية :

- التخطيط المؤسسي .
- تطوير خطة تنفيذية واضحة لتطبيق الجودة الشاملة مع مؤشرات قياس أداء قابلة للتطبيق .
- إعداد السياسات و الإجراءات الداخلية بما يتماشى مع متطلبات TQM .

3- المرحلة الثالثة :

- التنفيذ والتمكين .
- إشراك الموظفين في قرارات التطوير والتحسين .
- توفير برامج تدريب مستمرة للعاملين لتعزيز مهارات الجودة .

4- المرحلة الرابعة :

- المراجعة والتحسين المستمر .
- استخدام أدوات تقييم الأداء و مراجعة الخطط بشكل دوري .
- تعديل الاستراتيجيات بناءً على التغذية الراجعة و تحقيق نتائج ملموسة .

5- المرحلة الخامسة :

- الاستدامة والتوسع .
- توثيق النجاحات و نشرها داخل القطاع .
- بناء شراكات استراتيجية مع جهات داعمة للجودة و تطوير الأعمال الصغيرة .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم المعرفة العلمية حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) و أثرها على نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة .
تساعد مراجعة الأدبيات على تحديد الفجوات البحثية ، و تقييم موثوقية الدراسات السابقة ، و صياغة أسئلة وفرضيات البحث .
تشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في تحسين العمليات التشغيلية ، و رفع جودة المنتجات والخدمات ، و تعزيز رضا العملاء .
إلا أن التركيز الأكبر كان على المؤسسات الكبيرة ، ما يبرز الحاجة لدراسة تطبيق TQM في الشركات الصغيرة ، خصوصاً في السياق العربي .

2.3 المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة TQM .

2.2.1 الخلفية والتعريف :

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التحسين المستمر ، و رضا العملاء ، و مشاركة جميع الأفراد في تحسين الجودة (Juran & Godfrey, 1999) .

أسس علماء مثل : **ديمينغ وجودران** مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM منذ منتصف القرن العشرين ،
لتصبح أداة استراتيجية لتحسين العمليات التشغيلية و زيادة القدرة التنافسية (**ديمينغ ، 1986**) .

2.2.2 الأبعاد :

1. التحسين المستمر .
2. تمكين الموظفين .
3. التركيز على العميل .
4. القيادة الفعّالة .
5. إدارة العمليات .

2.2.3 الدراسات السابقة :

- أضافت دراسة أحمد و سامي (2019) أن التحسين المستمر يقلل التأخير في المشاريع و يزيد الكفاءة .
- ناقشت دراسة كارتر (2017) أثر تمكين الموظفين على جودة الإنتاجية و الالتزام بالمعايير .
- أظهرت دراسة عبد الله (2018) أن التركيز على العميل يحسن استدامة الأداء و رضا العملاء .
- بينت أوكلاند (2014) أن القيادة الفعّالة تسهل تبني إدارة الجودة الشاملة TQM و تقليل مقاومة التغيير .
- أكدت دراسة باول (1995) أن إدارة العمليات تقلل الهدر و تحسن دورة الإنتاج .

2.3 المتغير التابع : نجاح المشاريع .

2.3.1 التعريف والمفهوم :

نجاح المشاريع يشير إلى تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت و الميزانية المحددين ، مع الالتزام بالمعايير الفنية ، جودة النتائج ، رضا العملاء ، و استدامة الأداء .

2.3.2 الأبعاد :

1. الالتزام بالجدول الزمني .
2. ضبط التكاليف .
3. جودة النتائج .
4. رضا العملاء .
5. استدامة الأداء .

2.3.3 الدراسات السابقة :

- أوضحت دراسة أحمد وسامي (2019) أن الالتزام بالجدول الزمني يتحسن عند تبني التحسين المستمر .
- أظهرت دراسة باول (1995) أن تحسين العمليات يساهم في ضبط التكاليف و تقليل الهدر .
- بينت دراسة لي وهوانغ (2020) أن جودة النتائج تتحسن مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM منهجي .
- ركزت دراسة عبد الله (2018) على أن رضا العملاء يرتبط مباشرة بالتركيز على العميل .
- أكدت دراسة أوكلاند (2014) أن استدامة المشاريع تتحقق من خلال التحسين المستمر و مراجعة الأداء الدوري .

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

- تحليل الأدبيات يظهر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM يرتبط إيجابياً بنجاح المشاريع .
- التحسين المستمر و تمكين الموظفين يرفع الكفاءة و يقلل الأخطاء .
- التركيز على العميل يعزز رضا العملاء و استدامة المشاريع .
- القيادة الفعّالة و إدارة العمليات تساهم في الالتزام بالجدول الزمني و ضبط التكاليف .

الفجوات البحثية:

1. نقص الدراسات النوعية في بيئة الشركات الصغيرة العربية .
2. قلة النماذج التطبيقية العملية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة TQM بشكل فعّال .
3. الحاجة لدراسة التحديات العملية مثل ضعف الموارد البشرية والمادية .

2.5 خاتمة الفصل :

استعرض هذا الفصل الإطار النظري و الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة ، مع توضيح المفاهيم الأساسية للمتغيرات محل الدراسة و العلاقة بينها .

كما أبرز الفصل الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها ، تمهيداً لعرض منهجية الدراسة في الفصل التالي .

الفصل الثالث : 3. مناقشة النتائج و الخاتمة

3.1 مقدمة :

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة و إجراءاتها التطبيقية ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالأسلوب النوعي ، و ذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تجمع بين التحليل الإحصائي و البيانات التفسيرية ، بما يضمن دقة النتائج و انساقها مع أهداف البحث .

3.2 مناقشة النتائج :

في حدود علم الباحثة ، يظهر من نتائج الدراسة و المراجعة الأدبية أن تطبيق TQM في الشركات الصغيرة يرتبط إيجابياً بنجاح المشاريع و تتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه أحمد وسامي (2019) بشأن التحسين المستمر و أثره على الالتزام بالجدول الزمني ، و مع عبد الله (2018) فيما يخص رضا العملاء .

كما تؤكد النتائج أهمية تمكين الموظفين و القيادة الفعّالة في تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM، و هو ما دعمه كارتر (2017) و أوكلاند (2014) و مع ذلك ، فإن التحديات العملية مثل : نقص التدريب و الدعم الفني و ضعف الهيكل الإداري تعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من إدارة الجودة الشاملة TQM ، و هو ما لم تتناوله بعض الدراسات السابقة بشكل مفصل .

3.3 الخاتمة :

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة و إجراءاتها التطبيقية ، من حيث تصميم البحث ، و مجتمع الدراسة و عينتها ، و أدوات جمع البيانات ، و أساليب التحليل المستخدمة . كما تم توضيح مدى توافق المنهج المتبع مع أهداف الدراسة ، بما يمهد لعرض نتائج التحليل الإحصائي و مناقشتها في الفصل الرابع .

و خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُعد أداة استراتيجية لتعزيز نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة ، حيث أكدت النتائج أن التحسين المستمر ، و تمكين الموظفين ، و القيادة

الفعّالة ، و التركيز على العميل ، و إدارة العمليات ، تسهم مجتمعة في تحسين جودة النتائج ، و الالتزام بالمواعيد النهائية ، و ضبط التكاليف ، و رفع مستوى رضا العملاء ، و دعم استدامة المشاريع .

3.4 التوصيات العملية :

1. تبني نموذج تدريجي لتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM مع مراعاة خصوصية الشركات الصغيرة .
2. تعزيز التدريب و تمكين الموظفين لضمان مشاركة فعّالة في تحسين الجودة .
3. الاهتمام بقياس الأداء و تطوير العمليات لضمان استدامة المشاريع و تحقيق الأهداف المنشودة .

الفصل الرابع : تحليل البيانات و مناقشة النتائج

4.1 مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة أدوات البحث :

الاستبانة الإلكترونية المبنية على مقياس ليكرت الخماسي .
المقابلات شبه المنظمة .

- و نظرًا لأن الدراسة تتبنى منهجًا استقرائيًا نوعيًا مدعومًا بأساليب وصفية كمية ، فقد تم استخدام :
- الإحصاء الوصفي لوصف المتغيرات .
 - معاملات الصدق و الثبات للتحقق من خصائص الأداة .
 - معامل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - اختبار الفروض للتحقق من العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) و نجاح المشاريع .
- و يسهم هذا التحليل في بناء فهم متكامل لواقع تطبيق الجودة داخل الشركات الصغيرة .

4.2 خصائص عينة الدراسة :

تكونت العينة من 10 شركات صغيرة موزعة على ثلاثة قطاعات اقتصادية رئيسية :

النسبة	عدد الشركات	القطاع
40%	4	صناعي
30%	3	خدمي
30%	3	تجاري

كما شملت العينة مديري مشاريع و أصحاب منشآت يتمتعون بخبرة مباشرة في إدارة الأعمال و بتطبيق أو محاولة تطبيق ممارسات الجودة .

خصائص أفراد العينة :

- المناصب : 70% مديرو مشاريع ، 30% أصحاب منشآت .
سنوات الخبرة : تتراوح من 5 إلى 18 سنة .
عدد الموظفين داخل كل منشأة : بين 5-50 موظفًا .

مستوى تطبيق الجودة : متفاوت بين منخفض إلى متوسط في أغلب الشركات ، و عالٍ في شركة أو شركتين .

تظهر هذه الخصائص تنوعاً مناسباً يتيح الحصول على بيانات غنية لفهم واقع الجودة في الشركات الصغيرة .

4.3 قياس صدق و ثبات أداة البحث :

أولاً : الصدق :

1. الصدق الظاهري ومحتوى الأداة :

تم عرض الاستبانة على محكمين متخصصين في إدارة المشاريع و الجودة .
أكد المحكمون سلامة صياغة الفقرات و ملاءمتها لقياس أبعاد TQM و نجاح المشاريع .

2. صدق البناء :

أظهرت الارتباطات الداخلية بين فقرات كل بُعد أن جميع الفقرات مترابطة بشكل جيد.
يشير ذلك إلى قدرة الأداة على قياس المفاهيم النظرية المستهدفة .

ثانياً : الثبات :

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة .

و جاءت النتائج كما يلي :

التفسير	معامل الثبات	البعد
ثبات مرتفع	0.84	التحسين المستمر
ثبات مرتفع	0.82	تمكين الموظفين
ممتاز	0.87	التركيز على العميل
ممتاز	0.85	القيادة الفعالة
مقبول	0.80	إدارة العمليات
ممتاز	0.88	نجاح المشاريع

تشير هذه القيم إلى أن الأداة ذات ثبات قوي و نتائجها يمكن الاعتماد عليها .

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

تم تحليل متوسطات و انحرافات أبعاد استبانة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع .
أولاً : أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

التطبيق	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	3.5	التحسين المستمر
منخفض - متوسط	3.1	تمكين الموظفين
مرتفع	4.0	التركيز على العميل
مرتفع	3.8	القيادة الفعالة
متوسط	3.2	إدارة العمليات

ملاحظات :

- أكثر الأبعاد تطبيقاً : التركيز على العميل و القيادة .
- أقل الأبعاد تطبيقاً : تمكين الموظفين .

ثانياً : أبعاد نجاح المشاريع :

مستوى التحقق	المتوسط الحسابي	المؤشر
متوسط - مرتفع	3.7	الالتزام بالوقت
متوسط	3.6	ضبط التكاليف
مرتفع	4.1	جودة النتائج
مرتفع	4.0	رضا العملاء
متوسط	3.4	الاستدامة

ملاحظات :

- يرتفع مستوى جودة المخرجات و رضا العملاء .

- تظهر تحديات في الاستدامة على المدى الطويل .

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :

تم استخدام معامل بيرسون للارتباط لقياس العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و أبعاد نجاح المشاريع .

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
الكلي ← نجاح المشاريع	0.78	دال عند 0.01
التحسين المستمر ← الالتزام بالوقت	0.70	دال
تمكين الموظفين ← تقليل التكاليف	0.65	دال
التركيز على العميل ← رضا العملاء	0.83	دال قوي
القيادة ← الاستدامة	0.73	دال
إدارة العمليات ← جودة النتائج	0.76	دال

تشير هذه النتائج إلى علاقات موجبة و دالة بين المتغيرات .

4.6 نتائج اختبار صحة فروض الدراسة :

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع الصغيرة .
تم قبول الفرضية ($r = 0.78$) .

الفرضية الثانية :

التركيز على العميل يساهم في رفع جودة مخرجات المشروع .
تم قبول الفرضية ($r = 0.83$) .

الفرضية الثالثة :

تمكين الموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء و تقليل التكاليف .
تم قبول الفرضية ($r = 0.65$) .

الفرضية الرابعة :

تحسين العمليات يؤثر إيجابياً على الالتزام الزمني للمشاريع الصغيرة .
تم قبول الفرضية ($r = 0.70$) .

4.7 الخاتمة :

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة يحقق أثراً مباشراً و ملحوظاً في تعزيز نجاح المشاريع .

و تبرز أهم النتائج في الآتي :

- وجود علاقة ارتباط قوية بين مستويات تطبيق الجودة و نجاح المشاريع .
 - تركيز الشركات على العملاء و القيادة الفعّالة يمثل العامل الأكثر فاعلية .
 - ضعف تمكين الموظفين و إدارة العمليات ما زال يشكل تحدياً .
 - ترتفع جودة المخرجات و رضا العملاء لدى الشركات التي تطبق مبادئ الجودة .
 - يتطلب تحقيق الاستدامة تحسينات تنظيمية مستمرة .
- و بذلك يؤكد التحليل أن إدارة الجودة الشاملة تعد أداة استراتيجية فعّالة لرفع أداء الشركات الصغيرة و تحسين قدرتها التنافسية .

الفصل الخامس : حدود البحث و التوصيات و الاستنتاجات

5.1 حدود البحث والدراسات المستقبلية :

تتمثل حدود هذه الدراسة في تركيزها على تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في نجاح المشاريع ضمن نطاق الشركات الصغيرة فقط ، دون التوسع ليشمل الشركات المتوسطة أو الكبيرة .
كما اقتصرَت الدراسة على أبعاد محددة من إدارة الجودة الشاملة ، مما قد يحد من تعميم النتائج على جميع ممارسات الجودة .

ومن الناحية المنهجية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع النوعي ، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتبنى مناهج كمية أو مختلطة، أو تطبق الدراسة على قطاعات مختلفة و في بيئات تنظيمية متنوعة .

5.2 توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يمكن تقديم التوصيات الآتية :

- تعزيز تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة بشكل منظم و مستدام .
- الاهتمام بتدريب و تمكين العاملين لما لهم من دور محوري في إنجاح تطبيق الجودة .
- تطوير ثقافة التحسين المستمر داخل الشركات الصغيرة و ربطها بأهداف المشاريع .
- تشجيع صناع القرار على اعتماد الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتعزيز نجاح المشاريع .

5.3 الاستنتاجات :

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد المداخل الإدارية الفعالة في دعم نجاح المشاريع داخل الشركات الصغيرة ، من خلال تحسين الأداء التنظيمي ، و تعزيز رضا العملاء ، و تحقيق الاستفادة .

و تؤكد هذه النتائج أهمية الاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة تتلاءم مع طبيعة و إمكانيات الشركات الصغيرة ، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية و استمراريته .

قائمة المراجع :

1. عبد الله، س. (2018). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال, 10(3)، 45-58.
2. أحمد، أ.، وسامي، م. (2019). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في الشركات الصغيرة: دراسة حالة من مصر. مجلة دراسات الإدارة في الشرق الأوسط, 7(1)، 22-37.
3. كارتر، ر. (2017). ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة: دراسة مقارنة. المجلة الدولية لإدارة الجودة والموثوقية, 34(2)، 134-150.
4. ديمغ، و. إ. (1986). الخروج من الأزمة. كامبريدج، ماساتشوستس: مطبعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.
5. لي، ج.، وهوانغ، ي. (2020). إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية في الشركات الصينية الصغيرة. مراجعة الأعمال الآسيوية, 12(4)، 63-75.
6. أوكلاند، ج. س. (2014). إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي: نص مع حالات عملية (الطبعة الرابعة). لندن: روتليدج.

7. بول، ت. س. (1995). إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية: مراجعة ودراسة تطبيقية. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 16(1)، 15-37.
8. الزيري، م. (1995). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة TQM، 35-40، 7(2).

الملاحق :

الملحق (1) :

جدول أدوات البحث :

رقم	المتغير	أداة جمع البيانات	أسلوب التحليل المستخدم	الهدف من الأداة
1	ادارة الجودة الشاملة (مستقل)	استبانة إلكترونية (مقياس ليكرت الخماسي)	التحليل الوصفي و الموضوعي	قياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة
2	نجاح المشاريع الصغيرة (تابع)	استبانة إلكترونية	التحليل الوصفي و تحليل العلاقات	تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الصغيرة
3	القيادة و دعم الإدارة العليا	مقابلات شبه منظمة	التحليل التفسيري النوعي	فهم دور القيادة في دعم الجودة
4	مشاركة العاملين	أسئلة مفتوحة في	التحليل الموضوعي	قياس مشاركة العاملين

		الاستبانة		في التحسين
5	التركيز على العميل	استبانة إلكترونية	التحليل الوصفي	قياس رضا العميل و تأثيره على النجاح
6	التحسين المستمر	مقابلات + استبانة	التحليل النوعي	التعرف على ممارسات التحسين في المشاريع

الملحق (2) :

استبانات لمتغيرات البحث :

عنوان الاستبانة :

تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الصغيرة .

الغرض من الاستبانة:

- تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات من مديري المشاريع الصغيرة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها على أداء المشروع و نجاحه.
- تستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط ، و تحفظ بسرية تامة .

رابط الاستبانة :

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdlzKtDosGI73AiKC5Oun0NPcNxmkjes5nwQPi59S5wJz35eg/viewform?usp=dialog>