

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع إدارة الجودة بالمشروع

أسم الطالب
محمد عبد الصمد محمد أبصرمياہ

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة:	3
1.2.	مشكلة الدراسة	4
1.2.1	فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3.	أهمية الدراسة	5
	تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الجودة في المشاريع باعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق نجاح المشاريع ورفع كفاءة أدائها. فإدارة الجودة لا تقتصر على ضمان مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات المطلوبة، وإنما تمتد لتشمل تحسين العمليات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز رضا العملاء، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. كما أن الاهتمام بإدارة الجودة أصبح ضرورة في ظل التطورات المتسارعة وزيادة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية	5
1.3.1	على المستوى النظري:	5
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	6
1.4.	أسئلة الدراسة	6
1.5	أهداف الدراسة	6
1.6	فرضيات الدراسة	7
1.7.	نموذج الدراسة	7
1.8	منهجية الدراسة	7
1.9	الدراسة الميدانية	7
1.10	مخطط المشروع المقترح	8
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	11
	قائمة المراجع	20
	أولاً: المراجع العربية	20
	المراجع العربية	20
	ثانياً: المراجع الأجنبية	21

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة الجودة في المشاريع من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستدامة في تنفيذ مشاريعها، حيث أصبحت الجودة في الوقت الحالي عنصرًا أساسيًا لا يمكن الاستغناء عنه في ظل التطور المستمر وزيادة المنافسة بين

المؤسسات. فنجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على إنجازه ضمن الوقت والميزانية المحددين، وإنما يعتمد أيضًا على تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يلبي متطلبات أصحاب المصلحة ويحقق رضا المستفيدين.

ويقصد بإدارة الجودة في المشروع مجموعة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى التخطيط للجودة، وضمان تطبيقها، ومراقبتها طوال مراحل تنفيذ المشروع، بما يضمن توافق مخرجات المشروع مع المواصفات والمعايير المطلوبة. كما تسهم إدارة الجودة في تقليل الأخطاء، والحد من الهدر، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، مما يؤدي إلى رفع فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

وتبرز أهمية إدارة الجودة في المشاريع نتيجة لما تواجهه المشاريع من تحديات متعددة، مثل محدودية الموارد، وضيق الوقت، وارتفاع توقعات العملاء، والتغيرات المستمرة في بيئة العمل. لذلك أصبحت المؤسسات تعتمد على أنظمة وأساليب حديثة لإدارة الجودة بهدف تحسين الأداء، وتقليل المخاطر، وضمان استمرارية التحسين في جميع مراحل المشروع.

كما أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة يساهم في تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المشروع، ويزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق رضا العملاء.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، يتناول هذا البحث مفهوم إدارة الجودة في المشروع، وأهدافها، ومبادئها، والعمليات المرتبطة بها، إضافةً إلى استعراض أبرز الأدوات والأساليب المستخدمة في تطبيقها، مع توضيح دورها في تحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها وتحقيق أهدافها وفقًا لمعايير الجودة المعتمدة.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد إدارة الجودة في المشروع من العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تتمثل في ضعف تطبيق ممارسات إدارة الجودة أو عدم الالتزام بها بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات مثل انخفاض

جودة المخرجات، وتأخر إنجاز الأعمال، وارتفاع التكاليف، وضعف رضا العملاء. وعلى الرغم من التطور الكبير في مفاهيم وأساليب إدارة الجودة، إلا أن هناك فجوات نظرية وتطبيقية تستدعي الدراسة والبحث من أجل فهمها ومعالجتها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

توجد العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة في المشاريع وأهميتها، إلا أنها اختلفت في تحديد أفضل الأساليب والممارسات التي يمكن تطبيقها لتحقيق أعلى مستويات الجودة. كما ركزت بعض الدراسات على مراحل معينة من إدارة الجودة، مثل التخطيط أو الرقابة، دون تناول جميع العمليات بصورة متكاملة. بالإضافة إلى ذلك، ما زالت هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي توضح العلاقة بين إدارة الجودة وعوامل نجاح المشروع، وتبين أثر تطبيق معايير الجودة الحديثة في تحسين أداء المشاريع بمختلف أنواعها.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تشير العديد من التقارير والخبرات الميدانية إلى أن عددًا من المؤسسات يواجه صعوبات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة داخل المشاريع، ويرجع ذلك إلى نقص الوعي بمفاهيم الجودة، وضعف تدريب العاملين، وعدم الالتزام بالإجراءات والمعايير المعتمدة، بالإضافة إلى محدودية الموارد أو غياب آليات المتابعة والتقييم المستمر. وينعكس ذلك في زيادة الأخطاء، وتأخر تنفيذ المشاريع، وارتفاع التكاليف، وانخفاض مستوى رضا العملاء، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى دراسة واقع إدارة الجودة في المشاريع، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها، واقتراح السبل المناسبة لتعزيزها.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور إدارة الجودة في المشروع في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها وفق معايير الجودة المعتمدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الجودة في المشاريع باعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق نجاح المشاريع ورفع كفاءة أدائها. فإدارة الجودة لا تقتصر على ضمان مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات المطلوبة، وإنما تمتد لتشمل تحسين العمليات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز رضا العملاء، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. كما أن الاهتمام بإدارة الجودة أصبح ضرورة في ظل التطورات المتسارعة وزيادة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي المتعلق بإدارة الجودة في المشاريع، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية، والمبادئ، والعمليات التي تقوم عليها إدارة الجودة، وبيان دورها في تحقيق نجاح المشاريع. كما تسهم الدراسة في ربط المفاهيم النظرية

بالتطورات الحديثة في مجال إدارة المشاريع، وتوفير إطار علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون والطلبة في إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع إدارة الجودة من جوانب مختلفة، إضافة إلى تعزيز الأدبيات العلمية المتعلقة بهذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إبراز الدور العملي لإدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى كفاءتها، من خلال التعرف على أفضل الممارسات والأساليب التي تساعد المؤسسات على تطبيق مبادئ الجودة بصورة فعالة. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة مديري المشاريع والعاملين فيها على الحد من الأخطاء، وتقليل التكاليف، وتحسين استغلال الموارد، والالتزام بالوقت المحدد، بما يؤدي إلى رفع مستوى جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا العملاء. كذلك تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في تطوير أنظمة إدارة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح والاستدامة في تنفيذ المشاريع.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة في المشروع على نجاح المشاريع؟

ما دور التخطيط للجودة في تحسين أداء المشروع؟

كيف تسهم عمليات ضمان الجودة ومراقبة الجودة في تقليل الأخطاء أثناء تنفيذ المشروع؟

ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة في المشاريع؟

ما العلاقة بين إدارة الجودة وتحقيق رضا أصحاب المصلحة ونجاح المشروع؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة في المشاريع وأهميتها، وبيان دور إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع، والتعرف على أثر تطبيق معايير الجودة في نجاح المشروع، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة

في المشاريع، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تحسين تطبيق إدارة الجودة وتحقيق أهداف المشاريع.

1.6. فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة في المشروع وتحسين أداء المشاريع. كما تفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط للجودة ونجاح المشروع، ووجود علاقة إيجابية بين ضمان الجودة وتحسين أداء المشروع، ووجود علاقة إيجابية بين مراقبة الجودة وتقليل الأخطاء في المشروع، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

1.7. نموذج الدراسة

يتمثل المتغير المستقل في إدارة الجودة في المشروع، ويشمل التخطيط للجودة، وضمان الجودة، ومراقبة الجودة. أما المتغير التابع فهو نجاح المشروع وتحسين الأداء، حيث يُفترض أن يؤثر تطبيق إدارة الجودة بمختلف عناصرها في رفع مستوى أداء المشروع وزيادة فرص نجاحه.

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة الموجهة إلى عينة من مديري المشاريع والعاملين، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مع الاستعانة بالكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة.

1.9. الدراسة الميدانية

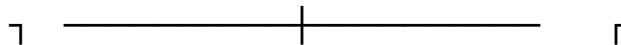
سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات أو الشركات التي تنفذ مشاريع وتطبق مبادئ إدارة المشاريع، بهدف التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة في المشاريع وقياس أثرها في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المشروع، وذلك من خلال توزيع استبانة على مديري المشاريع والعاملين وتحليل النتائج للوصول إلى التوصيات المناسبة.

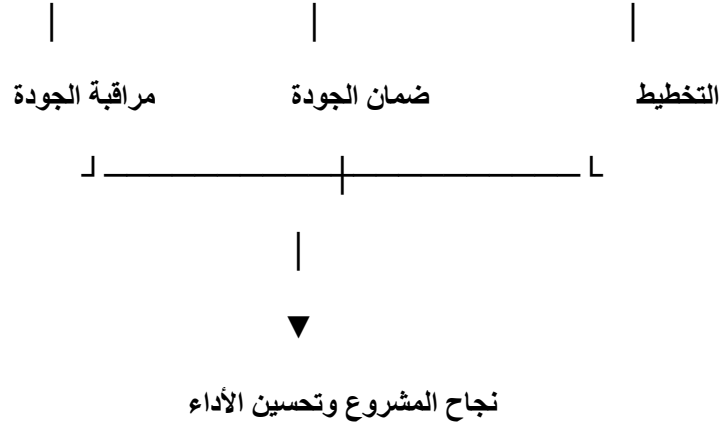
1.10. مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع من ثلاثة فصول رئيسية. يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأسئلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، ونموذج الدراسة، ومنهجية الدراسة، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع. أما الفصل الثاني فيتناول الدراسات السابقة، ويشمل المتغير المستقل، والمتغير التابع، والعلاقة بينهما، والخاتمة. بينما يتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية، ومنهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، والنتائج، والتوصيات.

❖ رسم نموذج البحث

إدارة الجودة في المشروع





مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية المقترحة)

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات أو الشركات التي تعمل في مجال تنفيذ وإدارة المشاريع، وذلك بهدف التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة في المشاريع، ودراسة أثرها في تحسين الأداء ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع. وسيتم جمع البيانات من العاملين ومديري المشاريع باستخدام استبانة، ثم تحليل النتائج للوصول إلى التوصيات المناسبة التي تسهم في تحسين إدارة الجودة داخل المؤسسة.

منهجية البحث المتوقعة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة واقع إدارة الجودة في المشاريع وتحليل أثرها على نجاح المشاريع. وسيتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، إضافة إلى الاعتماد على الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وتقديم التوصيات.

رسم المخطط المقترح للمشروع

اختيار موضوع البحث



صياغة مشكلة الدراسة



أسئلة الدراسة وأهدافها



الدراسات السابقة



جمع البيانات



تحليل النتائج



النتائج والتوصيات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لعدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة الجودة في المشاريع، مع التركيز على كيفية تناول الأدبيات للمتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة في المشروع، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشروع وتحسين الأداء. ويهدف عرض الدراسات السابقة إلى توضيح ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج، والتعرف على الأساليب والممارسات التي أثبتت فاعليتها في تحسين جودة تنفيذ المشاريع، إضافة إلى تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

وتستند الدراسة الحالية إلى فكرة رئيسة مفادها أن الجودة ليست نشاطاً منفصلاً عن إدارة المشروع، وإنما هي ممارسة مستمرة تبدأ منذ مرحلة التخطيط وتمتد خلال التنفيذ والمتابعة وحتى تسليم المخرجات. ومن هذا المنطلق، تركز الدراسة على ثلاثة أبعاد لإدارة الجودة في المشروع، هي: التخطيط للجودة، وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، باعتبارها عناصر مترابطة يمكن أن تؤثر في مستوى أداء المشروع وفرص نجاحه.

وتظهر الدراسات السابقة بصورة عامة اهتماماً متزايداً بالعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المشاريع، إلا أن طبيعة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف القطاع وبيئة المشروع وطبيعة المشاركين فيه. كما تشير بعض الدراسات إلى أهمية عوامل مساندة مثل التزام الإدارة، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتواصل بين الأطراف، والحوكمة. ولذلك فإن مراجعة هذه الدراسات تساعد في بناء أساس علمي لنموذج الدراسة الحالية وتدعم صياغة فرضياتها.

2.2 المتغير المستقل: إدارة الجودة في المشروع

يقصد بإدارة الجودة في المشروع مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تحديد متطلبات الجودة ومعاييرها، ثم تصميم أساليب العمل التي تساعد على تحقيقها، ومتابعة الالتزام بها والتحقق من مطابقة المخرجات للمعايير المحددة. ويؤكد هذا المفهوم أن الجودة ينبغي أن تُبنى داخل عمليات المشروع منذ البداية، وليس أن تقتصر على فحص المنتج أو الخدمة بعد الانتهاء من تنفيذها.

وتتفق الدراسة الحالية مع الإطار الذي تم اعتماده في الفصل الأول على أن المتغير المستقل هو «إدارة الجودة في المشروع»، ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: التخطيط للجودة. ويشمل تحديد متطلبات الجودة والمعايير والمواصفات التي ينبغي أن تحققها مخرجات المشروع، وتحديد مؤشرات القياس وطرق التحقق والمسؤوليات المرتبطة بالجودة. ويساعد التخطيط المبكر على تقليل احتمالية ظهور الأخطاء، كما يوضح لفريق المشروع وأصحاب المصلحة مستوى الجودة المطلوب منذ بداية المشروع.

ثانياً: ضمان الجودة. ويشير إلى الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى التأكد من أن عمليات المشروع تُنفذ وفق السياسات والإجراءات والمعايير المعتمدة. ويرتبط ضمان الجودة بالتحسين المستمر للعمليات، ومراجعة الإجراءات، وتبادل الخبرات، والتأكد من أن أساليب العمل قادرة على إنتاج مخرجات مطابقة للمتطلبات.

ثالثاً: مراقبة الجودة. وتشمل عمليات القياس والفحص والمراجعة والتحقق من نتائج المشروع ومقارنتها بالمعايير المحددة. وتساعد مراقبة الجودة في اكتشاف حالات عدم المطابقة والأخطاء في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل أن تتسبب المشكلات في تأخير المشروع أو زيادة تكلفته أو انخفاض رضا المستفيدين.

ولا تعمل هذه الأبعاد بصورة منفصلة؛ فالتخطيط يحدد ما يجب تحقيقه، وضمان الجودة يركز على ملاءمة العمليات لتحقيق المتطلبات، بينما تتحقق مراقبة الجودة من النتائج الفعلية. وبالتالي فإن تكامل الأبعاد الثلاثة يمكن أن يوفر نظاماً متكاملًا لإدارة الجودة داخل المشروع.

وقد دعمت الأدبيات هذه الرؤية من خلال التركيز على عناصر أخرى مساندة لإدارة الجودة، مثل التزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين، وإدارة العمليات، وإدارة الموردين، والتركيز على العملاء، والتحسين

المستمر. وهذه العناصر لا تتعارض مع نموذج الدراسة الحالية، بل تساعد في تفسير البيئة التنظيمية التي يمكن أن تجعل تطبيق التخطيط والضمان والمراقبة أكثر فاعلية.

2.3 المتغير التابع: نجاح المشروع وتحسين الأداء

يمثل نجاح المشروع وتحسين الأداء المتغير التابع في الدراسة الحالية. ويُنظر إلى نجاح المشروع بصورة أوسع من مجرد الانتهاء من الأعمال في الموعد المحدد؛ إذ يرتبط كذلك بمدى تحقيق أهداف المشروع، ومطابقة المخرجات لمتطلبات الجودة، والالتزام بالميزانية، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين.

ويمكن قياس أداء المشروع من خلال مجموعة من المؤشرات المترابطة، من أهمها الالتزام بالوقت، والسيطرة على التكاليف، ومستوى جودة المخرجات، وتحقيق متطلبات المشروع، ورضا العملاء وأصحاب المصلحة. وقد أكدت بعض الدراسات السابقة أن أبعاد الوقت والتكلفة والجودة تمثل مؤشرات مهمة لتقييم أداء المشاريع، في حين أضافت دراسات أخرى مؤشرات مثل رضا العملاء وأداء الفريق وكفاءة العمليات.

ومن منظور الدراسة الحالية، فإن تحسين أداء المشروع لا يعني تحقيق مؤشر واحد فقط، بل يعني الوصول إلى حالة من التوازن بين جودة المخرجات وكفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف. فارتفاع جودة المخرجات مع وجود تأخير كبير أو تجاوزات مالية قد يقلل من مستوى النجاح الكلي للمشروع، كما أن الالتزام بالوقت والتكلفة مع انخفاض الجودة لا يمثل نجاحًا مستدامًا. ولذلك تفترض الدراسة أن إدارة الجودة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء من خلال الحد من الأخطاء وإعادة العمل والهدر، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة وضوح المتطلبات، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

كما أن نجاح المشروع يتأثر بالسياق الذي يتم فيه التنفيذ؛ فالمشروعات التي تضم عدة منظمات أو موردين أو جهات متعاقدة قد تحتاج إلى مستويات أعلى من التنسيق والتواصل والحوكمة لضمان تطبيق متطلبات الجودة بصورة موحدة. وهذا ما يجعل العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشروع علاقة متعددة الأبعاد وليست علاقة بسيطة بين إجراء واحد ونتيجة واحدة.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود اتجاه عام يؤيد وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المشاريع، مع اختلاف قوة هذه العلاقة بحسب القطاع والسياق التنظيمي. وتوضح هذه الدراسات أن إدارة الجودة تساعد على تحسين نتائج المشروع عندما تتحول مبادئ الجودة إلى ممارسات فعلية داخل عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

الدراسة الأولى: الزعبي والجغبير (2019) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية في الأردن، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة، وبلغت العينة الصالحة للتحليل 297 استبانة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على أداء المشاريع الإنشائية، الذي تم قياسه من خلال الكلفة والجودة والوقت. كما برز تمكين العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبائن والقيادة وإدارة العمليات وإدارة الموردين ضمن الأبعاد المؤثرة في الأداء. وتفيد هذه الدراسة في دعم افتراض وجود أثر لإدارة الجودة على أداء المشاريع، كما تقدم دليلاً من البيئة العربية والقطاع الإنشائي.

الدراسة الثانية: مهدي (2013) تناولت الدراسة مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بنجاح المشروع في عدد من مشروعات المكتب الاستشاري بجامعة كربلاء، واستخدمت الاستبانة على عينة من 55 شخصاً من المستويات الإدارية والفنية والتنفيذية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشروع، مع وجود فروق مرتبطة بنوع القطاع. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تربط بصورة مباشرة بين مبادئ الجودة ونجاح المشروع، وهو ما يتفق مع الفرضية الرئيسة للدراسة الحالية.

الدراسة الثالثة: بسر والحنبصي ومحمد وجراد (2024) بحثت الدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الرقمية في المملكة العربية السعودية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وأظهرت النتائج أثراً إيجابياً قوياً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات والخدمات الرقمية، مع التأكيد على أهمية بناء ثقافة الجودة وتنمية مهارات فرق العمل. وتضيف هذه الدراسة بعداً حديثاً يتمثل في تطبيق الجودة في المشاريع الرقمية، كما أنها تقترب من البيئة السعودية التي تمثل سياقاً مهماً لفهم تطبيقات إدارة الجودة في المشاريع المعاصرة.

الدراسة الرابعة. (Shieh and Wu (2002): بحثت الدراسة العلاقة بين أنشطة إدارة الجودة الشاملة وأداء المشروع في مرحلة التخطيط المعماري في قطاع العقارات في تايوان. وحددت الدراسة خمسة عوامل رئيسية مرتبطة بإدارة الجودة، هي القيادة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، وإدارة الموردين، والتحسين المستمر وإدارة المعلومات. وأظهرت النتائج وجود فروق في بعض مؤشرات الأداء، مثل رضا المستخدم والاستفادة من المنتج وربحيته وتوافر الصيانة، بين مستويات تطبيق الجودة المختلفة. وتوضح هذه الدراسة أن إدارة الجودة لا ترتبط فقط بالمرجات الفنية، بل يمكن أن تمتد آثارها إلى رضا المستخدم وقيمة المشروع.

الدراسة الخامسة. (Afzal, Hanif, and Rafique (2022): تناولت الدراسة أثر مبادرات إدارة الجودة الشاملة على أداء مشاريع قطاع الإنشاءات في باكستان، واعتمدت على بيانات من 326 موظفًا في مستويات إدارية مختلفة. وأظهرت النتائج أن التركيز التشغيلي، والتزام الإدارة، ومشاركة العاملين كانت من العوامل البارزة المؤثرة في أداء المشروع، كما ظهر دور التزام الإدارة في الوساطة بين مشاركة العاملين وأداء المشروع. وتدعم هذه النتيجة أهمية العنصر البشري والتزام الإدارة عند تطبيق إدارة الجودة داخل المشاريع.

الدراسة السادسة. (Lu, Cai, Wei, Song, and Wu (2019): درست العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المشاريع التي تشارك فيها عدة منظمات، بالاعتماد على 265 استبانة صالحة من مشروعات إنشائية في الصين. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة تسهم في تحسين أداء المشاريع، وأن حوكمة العقود عززت الأثر الإيجابي لممارسات الجودة، في حين لم يظهر للثقة الدور المعدل نفسه. وتفيد هذه الدراسة في توضيح أن أثر الجودة قد يتأثر بعوامل السياق والحوكمة، خصوصًا عندما يشترك أكثر من طرف في تنفيذ المشروع.

الدراسة السابعة. (Moche, Vermeulen, and Pretorius (2025): ركزت الدراسة على دور ممارسات إدارة الجودة في تحسين تنفيذ المشاريع، باستخدام بيانات 49 مشروعًا نفذتها شركة متعددة الجنسيات في مجال أتمتة التصنيع في جنوب أفريقيا خلال خمس سنوات. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة أثرت بصورة دالة في مدة تنفيذ المشروع وتكاليف التنفيذ. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول مرحلة تنفيذ المشروع بصورة مباشرة وترتبط بممارسات الجودة بقيود الوقت والتكلفة، وهي من المؤشرات الأساسية لأداء المشروع.

ومن خلال مقارنة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة وجود اتفاق عام على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة يرتبط بتحسين أداء المشروع أو نجاحه. ومع ذلك، تختلف الدراسات في طبيعة أبعاد إدارة الجودة ومؤشرات الأداء المستخدمة، كما تختلف البيئات التطبيقية بين الإنشاءات، والعقارات، والرعاية الصحية، والمشاريع الرقمية، وأتمتة التصنيع. ويشير هذا التنوع إلى أن العلاقة بين الجودة والأداء ليست مرتبطة بقطاع واحد، لكنها قد تتأثر بطبيعة المشروع والموارد المتاحة وآليات الحوكمة ومستوى مشاركة العاملين.

وبالنسبة للدراسة الحالية، فإنها تستفيد من هذا الاتجاه العام، لكنها تركز بصورة أكثر تحديدًا على ثلاثة أبعاد هي التخطيط للجودة وضمان الجودة ومراقبة الجودة، وعلى أثرها في نجاح المشروع وتحسين الأداء. كما أن الدراسة تعتمد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات السابقة، مع ترك المجال لتطبيقها ميدانيًا في مؤسسة أو شركة تنفذ مشاريع.

وعليه، يمكن صياغة العلاقة المتوقعة في الدراسة الحالية على النحو الآتي: كلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة الجودة في المشروع من خلال التخطيط للجودة وضمان الجودة ومراقبة الجودة، زادت احتمالية تحسين أداء المشروع ورفع مستوى نجاحه. كما يتوقع أن يؤدي التطبيق الجيد للجودة إلى تقليل الأخطاء وإعادة العمل والهدر، وتحسين الالتزام بالوقت والتكلفة، ورفع جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

2.5 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن الدراسات السابقة تقدم دعمًا واضحًا لفكرة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة وأداء المشاريع ونجاحها، مع اختلاف مستوى التأثير باختلاف طبيعة المشروع والقطاع والبيئة التنظيمية . كما أوضحت الدراسات أن إدارة الجودة الفاعلة تعتمد على مجموعة مترابطة من الممارسات، من بينها التخطيط، وضمان الجودة، والمراقبة، إضافة إلى التزام الإدارة ومشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على المستفيدين.

وتبين من مراجعة الأدبيات أن جودة المشروع لا ينبغي أن تُعامل بوصفها عملية فحص نهائي للمخرجات فقط، وإنما ينبغي دمجها في مراحل المشروع المختلفة . كما أن إدارة الجودة يمكن أن تسهم في تحسين مؤشرات الأداء من خلال تقليل الأخطاء وإعادة العمل، وتحسين استخدام الموارد، ودعم الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحقيق مخرجات أكثر توافقًا مع متطلبات أصحاب المصلحة.

وتستفيد الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في بناء نموذجها وفرضياتها، مع التركيز على ثلاثة أبعاد لإدارة الجودة في المشروع هي التخطيط للجودة وضمان الجودة ومراقبة الجودة، وربطها بمتغير تابع يتمثل في نجاح المشروع وتحسين الأداء . وبذلك يمثل هذا الفصل الأساس النظري والتطبيقي الذي تستند إليه الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، حيث سيتم اختبار الفرضيات من خلال البيانات التي سيتم جمعها بواسطة الاستبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

المراجع العربية

- دليل إدارة المشروعات: الدليل المعرفي لإدارة المشروعات والإطار العام لإدارة. معهد إدارة المشاريع. (٢٠٢١) الترخمة العربية. بنسلفانيا: معهد إدارة المشاريع. المشروعات (الإصدار السابع).
- عمان: دار الثقافة. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات المواصفة الدولية لنظم إدارة الجودة. علوان، قاسم نايف. (٢٠١٣) للنشر والتوزيع.
- القاهرة: دار. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للحصول على شهادة الجودة العالمية. السلمي، علي. (٢٠٠٢) غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الإسكندرية: الدار الجامعية. إدارة الجودة الشاملة. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (٢٠٠٥).
- الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. إدارة الجودة الشاملة. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧).
- عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. الكبيسي، عامر خضير. (٢٠١١).
- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥).
- القاهرة: مجموعة النيل العربية. إدارة الجودة الشاملة. الخضير، محسن أحمد. (٢٠٠٣).
- عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. إدارة الجودة الشاملة. العلاق، بشير عباس. (٢٠١٠).
- القاهرة: دار الفكر العربي. إدارة المشروعات: الأسس والمفاهيم والتطبيقات. عبد الفتاح، محمد. (٢٠١٤).
- الدرادكة، مأمون سليمان. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العامري، صالح مهدي. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حليم. (٢٠١٩). إدارة المشاريع الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحراحشة، محمد أحمد. (٢٠٢٠). إدارة المشاريع: المفاهيم والأساليب الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الزعيبي، فراس علي خليفة، والجغبير، محمد إسماعيل. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 78-103. DOI: 10.26389/AJSRP.F060519.3(10)
- مهدي، نداء صالح. (2013). اختبار مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بنجاح المشروع: بحث اختياري لعدد من مشروعات المكتب الاستشاري / جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 9(38)، 262-294. DOI: 10.71207/ijas.v9i38.3011.
- يسر، رؤى أنس، والحنبي، مهند وليد، ومحمد، الفصيل عبد الحميد، وجراد، فايز علي. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة على المشاريع الرقمية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث العلمية، 3(8). DOI: 10.59992/IJSR.2024.v3n8p13.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Newtown Square, PA: PMI.
2. Project Management Institute (PMI). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Newtown Square, PA: PMI.
3. Abuhav, I. (2021). *ISO 9001:2015 – A Complete Guide to Quality Management Systems*. Boca Raton, FL: CRC Press.
4. Singhal, D. (2012). *Implementing ISO 9001:2008 – Quality Management System* (2nd ed.). PHI Learning.
5. ISO. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality Management Systems: Requirements*. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization.
6. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
7. Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence* (4th ed.). London: Routledge.
8. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
9. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for Quality and Performance Excellence* (11th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
10. Heldman, K. (2021). *Project Management JumpStart* (4th ed.). Indianapolis, IN: John Wiley & Sons.
11. Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2017). *Project Management: A Strategic Managerial Approach* (10th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
12. Schwalbe, K. (2021). *Information Technology Project Management* (9th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

13. Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Afzal, N., Hanif, A., & Rafique, M. (2022). Exploring the impact of total quality management initiatives on construction industry projects in Pakistan. *PLOS ONE*, 17(9), e0274827. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274827>.

Lu, P., Cai, X., Wei, Z., Song, Y., & Wu, J. (2019). Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms. *International Journal of Project Management*, 37(6), 855-869. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.005>.

Moche, T., Vermeulen, A., & Pretorius, J. H. C. (2025). The Role of Quality Management Practices in Optimising Project Execution. In *Human-Centred Technology Management for a Sustainable Future - Volume 3* (pp. 437-444). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-72490-9_43.

Shah, S. A., Asif, M. A., Shoukat, M. H., Polatci, S., & Rehman, S. U. (2022). Quality Management Practices and Inter-Organizational Project Performance: Moderating Effects of Inter-Organizational Communication, Relationship, and Process Conflicts in Healthcare. *SAGE Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221113829>.

Shieh, H.-M., & Wu, K.-Y. (2002). The relationship between total quality management and project performance in building planning phase: An empirical study of real estate industries in Taiwan. *Total Quality Management*, 13(1), 133-151. <https://doi.org/10.1080/09544120120098618>.