

عنوان المشروع

## أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع

إعداد الطالب

عبدالملك محمد صغير فارح

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

1447هـ - 2026 م

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وقّني لإتمام هذا العمل العلمي، والصلاة والسلام على من بُعث معلّمًا وهاديًا للبشرية جمعاء.

يسعدني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذا البحث أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن ممثلة بكلية الإدارة، على ما وفّرت من بيئة علمية داعمة أسهمت في إثراء مسيرتي التعليمية.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف على هذا البحث، الدكتور عبدالرحيم نادر، لما قدّمه من توجيهات علمية قيّمة، وملاحظات دقيقة، وصبر ومتابعة مستمرة كان لها الأثر البالغ في إخراج هذا العمل بالصورة التي هو عليها.

والشكر موصول إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة الذين أثروا معارفي العلمية طوال سنوات الدراسة، وإلى كل من ساهم بالإجابة على استبانة الدراسة من أفراد العينة، فقد كان لتعاونهم الأثر الأكبر في إتمام الجانب الميداني من هذا البحث.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر إلى زملائي وزميلاتي الطلاب الذين قدّموا الدعم والتشجيع، راجيًا من الله تعالى أن يكون هذا العمل إضافة علمية نافعة في مجال إدارة المشاريع وإدارة الجودة.

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، تقديرًا لما قدماه من دعم وتشجيع طوال مسيرتي التعليمية.  
وإلى زوجتي الغالية لما قدّمتها من مساندة وصبر وتشجيع كان له الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.  
وإلى أساتذتي الذين ساهموا في إثراء معارفي العلمية، وإلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي حتى إتمام هذا البحث.  
كما أهدي هذا الجهد إلى زملائي وزميلاتي الطلاب، راجيًا أن يكون هذا العمل إضافة علمية مفيدة في مجال إدارة المشاريع وإدارة الجودة.

## المستخلص

### الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع، من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة وتحقيق نجاح المشاريع من حيث تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، والالتزام بالوقت والتكلفة، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وتتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الجودة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة عبر منصة Google Forms ، حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (46) استجابة. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية واختبارات الثبات والصدق، وقد بلغ معامل الثبات Cronbach's Alpha (0.891)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي.

### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة في نجاح المشاريع، حيث يسهم تطبيق معايير الجودة في تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، والالتزام بالوقت والتكلفة، بالإضافة إلى رفع مستوى رضا المستفيدين. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة ونجاح المشاريع، وقد تم قبول الفرضية الرئيسة للدراسة وفرضياتها الفرعية.

### التطبيقات والأهمية:

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة داخل المؤسسات، وتطوير مهارات العاملين، ونشر ثقافة التحسين المستمر، والاهتمام بالرقابة والتقييم المستمر لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة – المشاريع – الجودة الشاملة – أداء المشروع – تحسين الجودة – نجاح المشروع.

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of quality management on project success, through examining the relationship between the application of quality management practices and the achievement of project success in terms of performance improvement, error reduction, adherence to time and cost, and raising the level of beneficiary satisfaction. The study relied on the descriptive analytical approach, using an electronic questionnaire as the main data collection tool, with 46 valid responses analyzed using descriptive statistical methods and reliability tests, where Cronbach's Alpha reached (0.891). The results revealed a statistically significant positive impact of quality management on project success. The study recommended strengthening the application of quality management principles within institutions and developing continuous improvement practices.

**Keywords:** Quality Management – Projects – Total Quality – Project Performance – Quality Improvement – Project Success.

## جدول المحتويات

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير                                |
| 3  | الإهداء                                       |
| 4  | المستخلص                                      |
| 4  | الهدف:                                        |
| 4  | المنهجية:                                     |
| 4  | النتائج:                                      |
| 4  | التطبيقات والأهمية:                           |
| 4  | الكلمات المفتاحية:                            |
| 5  | Abstract                                      |
| 6  | جدول المحتويات                                |
| 9  | قائمة الأشكال                                 |
| 9  | قائمة الجداول                                 |
| 10 | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 10 | 1.1 المقدمة                                   |
| 10 | 1.2 مشكلة الدراسة                             |
| 10 | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري                |
| 11 | 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:                   |
| 12 | 1.4 أسئلة الدراسة                             |
| 12 | 1.5 أهداف الدراسة                             |
| 12 | 1.6 فرضيات الدراسة                            |
| 12 | 1.7 نموذج الدراسة                             |
| 13 | 1.8 الدراسة الميدانية                         |
| 13 | 1.9 مصطلحات الدراسة                           |
| 14 | 1.10 حدود الدراسة                             |
| 14 | 1.11 مخطط المشروع                             |
| 15 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 15 | 2.1 المقدمة                                   |
| 15 | 2.2 المتغير المستقل: إدارة الجودة             |
| 15 | 2.2.1 مفهوم إدارة الجودة                      |
| 15 | 2.2.2 أهمية إدارة الجودة في المشاريع          |
| 16 | 2.2.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة              |
| 16 | 2.2.4 أبعاد إدارة الجودة في المشاريع          |

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| 17 | 2.2.5 إسهامات رواد الفكر في الجودة.....                       |
| 17 | 2.3 المتغير التابع: نجاح المشاريع.....                        |
| 17 | 2.3.1 مفهوم نجاح المشاريع.....                                |
| 17 | 2.3.2 معايير قياس نجاح المشاريع.....                          |
| 18 | 2.3.3 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.....                   |
| 18 | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....          |
| 19 | 2.5 الدراسات السابقة.....                                     |
| 19 | 2.5.1 الدراسات العربية.....                                   |
| 20 | 2.5.2 الدراسات الأجنبية.....                                  |
| 21 | 2.5.3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....        |
| 21 | 2.6 الخاتمة.....                                              |
| 22 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                             |
| 22 | 3.1 المقدمة.....                                              |
| 22 | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                   |
| 22 | 3.3 تصميم البحث بصلة البحث.....                               |
| 23 | 3.4 مجتمع البحث وعينة الدراسة.....                            |
| 23 | 3.5 أداة الدراسة.....                                         |
| 24 | 3.5.1 الأبعاد الإجرائية لمتغيرات الدراسة مصفوفة التشغيل.....  |
| 24 | 3.6 الاعتبارات الأخلاقية للبحث.....                           |
| 24 | 3.7 طريقة جمع البيانات.....                                   |
| 25 | 3.8 أنواع البيانات.....                                       |
| 25 | 3.9 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة.....                     |
| 25 | 3.10 إجراءات التحليل الإحصائي.....                            |
| 26 | 3.11 الخاتمة.....                                             |
| 27 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....           |
| 27 | 4.1 المقدمة.....                                              |
| 27 | 4.2 توصيف عينة الدراسة الإحصائيات الوصفية لعينة البحث.....    |
| 29 | 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة.....                     |
| 29 | 4.4 معيار تفسير المتوسطات الحسابية.....                       |
| 30 | 4.5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....                        |
| 30 | 4.5.1 المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة في المشاريع.....       |
| 30 | 4.5.2 المحور الثاني: تأثير إدارة الجودة على أداء المشروع..... |
| 31 | 4.5.3 المحور الثالث: رضا المستفيدين.....                      |
| 31 | 4.5.4 المحور الرابع: التحديات في تطبيق إدارة الجودة.....      |
| 32 | 4.6 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                      |
| 32 | 4.6.1 اختبار الفرضية الرئيسية.....                            |
| 33 | 4.6.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....                      |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 33 | 4.6.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية            |
| 33 | 4.7 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة      |
| 34 | 4.8 الخاتمة                                     |
| 35 | الفصل الخامس :حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات |
| 35 | 5.1 ملخص نتائج الدراسة                          |
| 35 | 5.2 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية           |
| 35 | أولاً :حدود الدراسة                             |
| 35 | ثانيًا :الدراسات المستقبلية                     |
| 36 | 5.3 توصيات الدراسة                              |
| 36 | 5.4 الخاتمة                                     |
| 37 | قائمة المراجع                                   |
| 37 | أولاً :المراجع العربية                          |
| 37 | ثانيًا :المراجع الأجنبية                        |
| 38 | الملاحق                                         |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                       | الصفحة |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|--------|
| شكل(1.1)  | النموذج الافتراضي للدراسة العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع | 13     |
| شكل(4.1)  | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                                | 28     |
| شكل(4.2)  | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية                        | 28     |
| شكل(4.3)  | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                     | 29     |
| شكل(4.4)  | المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة الأربعة                         | 32     |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                       |
|------------|--------------------------------------------------------------------|
| جدول(3.1)  | عناصر بصلة البحث والاختيار المنهجي المعتمد                         |
| جدول(3.2)  | محاور الاستبانة وعدد فقرات كل محور                                 |
| جدول(3.3)  | الأبعاد الإجرائية لمتغيري الدراسة وربطها بفقرات الاستبانة          |
| جدول(4.1)  | توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة                           |
| جدول(4.2)  | معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة                         |
| جدول(4.3)  | معيار تفسير المتوسطات الحسابية                                     |
| جدول(4.4)  | التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة             |
| جدول(4.5)  | التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني: تأثير إدارة الجودة على الأداء |
| جدول(4.6)  | التحليل الوصفي لفقرات المحور الثالث: رضا المستفيدين                |
| جدول(4.7)  | التحليل الوصفي لفقرات المحور الرابع: التحديات                      |
| جدول(4.8)  | نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الارتباط والانحدار                    |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

شهدت إدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتقدم التقني، مما جعل نجاح المشاريع يعتمد بصورة متزايدة على تطبيق أساليب إدارية حديثة تضمن تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، وفي ظل بيئة تنافسية تتسم بمحدودية الموارد وضيق الوقت وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة.

وتُعد إدارة الجودة من أهم هذه الأساليب لما لها من دور محوري في تحسين العمليات، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز رضا المستفيدين. فمنذ ظهور مفاهيم الجودة الشاملة على يد رواد هذا المجال أمثال ديمينغ وجوران وكروزبي، أصبحت الجودة ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث، ولم يعد تطبيقها مقتصرًا على قطاع الصناعة، بل امتد ليشمل جميع أنواع المشاريع في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية.

ويُنظر إلى إدارة الجودة على أنها عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء في جميع مراحل المشروع، من خلال الالتزام بالمعايير، ومتابعة التنفيذ، ومعالجة الانحرافات، وتحقيق التحسين المستمر. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة يسهم في زيادة فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد والميزانية المقررة، وهو ما يجعل دراسة هذه العلاقة أمرًا ذا أهمية علمية وتطبيقية بالغة.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة، والتعرف على مدى إسهام ممارسات إدارة الجودة في تحقيق نجاح المشاريع، وصولًا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد المؤسسات في تطوير أدائها وتعزيز نجاح مشاريعها.

### 1.2 مشكلة الدراسة

أصبحت إدارة الجودة من العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق نجاح المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تتمثل في التأخر في التنفيذ، وتجاوز الميزانيات، وضعف جودة المخرجات، وانخفاض رضا المستفيدين. ويشير ذلك إلى وجود تفاوت في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة، مما قد يؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

#### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع، إلا أنها اختلفت في تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة على نجاح المشاريع باختلاف طبيعة القطاعات وبيئات العمل. كما أن بعض الدراسات ركزت على جوانب محددة من إدارة الجودة، في حين لم تتناول العلاقة بصورة شاملة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، وبخاصة في السياقات المحلية والعربية التي لا تزال أدبياتها محدودة نسبيًا مقارنة بالدراسات الغربية.

## 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من اهتمام العديد من المؤسسات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، إلا أن التطبيق العملي يواجه تحديات تتعلق بضعف الالتزام بمعايير الجودة، وقلة التدريب، وعدم المتابعة المستمرة، مما ينعكس على أداء المشاريع ونتائجها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع من خلال دراسة ميدانية تعتمد على آراء أفراد العينة.

وينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع؟

## 1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الجودة باعتبارها أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. كما تسعى الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة في تحسين الأداء ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتنقسم أهمية الدراسة إلى مستويين:

### 1.3.1 على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة ونجاح المشاريع، وتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الجودة (والمتغير التابع) نجاح المشاريع بما يسهم في دعم الباحثين وإثراء الدراسات المستقبلية في هذا المجال، ويسد جزءاً من الفجوة البحثية الملحوظة في الدراسات العربية حول هذا الموضوع.

### 1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تكمن الأهمية التطبيقية في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد المؤسسات ومديري المشاريع على تحسين تطبيق ممارسات إدارة الجودة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتقليل الأخطاء، وتحقيق نجاح المشاريع بصورة أكثر فاعلية، فضلاً عن الاستفادة منها في وضع سياسات وبرامج تدريبية موجهة نحو تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات.

#### 1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع؟

وينبثق عنه السؤالان الفرعيان الآتيان:

1. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة في المشاريع؟
2. ما أثر تطبيق إدارة الجودة في نجاح المشاريع؟

#### 1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة في المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. بيان أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع من حيث تحسين الأداء وتقليل الأخطاء والالتزام بالوقت والتكلفة.
3. التعرف على مستوى نجاح المشاريع المرتبط برضا المستفيدين وكفاءة استخدام الموارد.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز نجاح المشاريع من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة.

#### 1.6 فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة في نجاح المشاريع.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

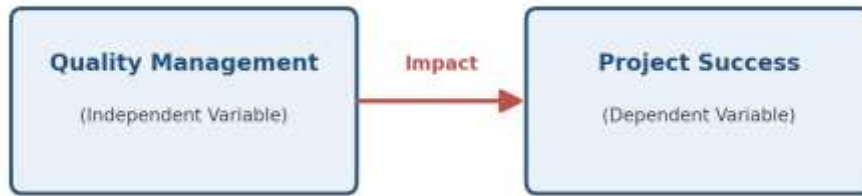
1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يسهم تطبيق إدارة الجودة بدلالة إحصائية في تعزيز نجاح المشاريع.

#### 1.7 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على بيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل إدارة الجودة المتغير المستقل، بينما يمثل نجاح المشاريع المتغير التابع، وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل: إدارة الجودة تطبيق معايير الجودة – إجراءات ضمان الجودة – متابعة التنفيذ – تصحيح الأخطاء.

المتغير التابع: نجاح المشاريع تحسين الأداء – الالتزام بالوقت والتكلفة – رضا المستفيدين.



شكل (1.1) النموذج الافتراضي للدراسة الذي يوضح العلاقة بين إدارة الجودة (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع. المتغير التابع.

## 1.8 الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية صُممت باستخدام Google Forms ، وتم توزيعها على أفراد العينة المستهدفة. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (46) استجابة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 1.9 مصطلحات الدراسة

لإحاطة الكاملة بموضوع الدراسة، يُعرّف فيما يأتي أبرز المصطلحات الواردة فيها:

- إدارة الجودة (Quality Management): مجموعة الأنشطة والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان تنفيذ أعمال المشروع وفق معايير محددة تحقق جودة المخرجات وتلبي احتياجات المستفيدين.
- نجاح المشاريع (Project Success): قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة ومستوى الجودة المطلوب، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة.
- الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM): فلسفة إدارية شمولية تقوم على مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بصورة مستمرة.
- رضا المستفيدين (Beneficiary Satisfaction): مدى تلبية مخرجات المشروع لتوقعات واحتياجات الأطراف المستفيدة منه.
- مثلث القيود الثلاثي (Triple Constraint): الإطار الذي يربط بين النطاق/الجودة والوقت والتكلفة في المشروع، بحيث يؤثر التغيير في أحد الأضلاع في الضلعين الآخرين.

## 1.10 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية :اقتصرت الدراسة على بحث أثر إدارة الجودة كمتغير مستقل (في نجاح المشاريع) كمتغير تابع.
- الحدود البشرية :طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الأفراد ذوي الاهتمام أو المعرفة بمجال إدارة المشاريع وإدارة الجودة، بلغت (46) مشاركًا.
- الحدود الزمانية :أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1447 هـ - 2026 م.
- الحدود المنهجية :اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات.

## 1.11 مخطط المشروع

تم تنفيذ الدراسة وفق مراحل متسلسلة لضمان تحقيق أهدافها، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. اختيار موضوع الدراسة وتحديد مشكلة البحث.
2. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة ونجاح المشاريع.
3. إعداد الإطار النظري وصياغة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.
4. تصميم أداة الدراسة الاستبانة وتحكيمها.
5. جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.
6. تحليل البيانات إحصائيًا واستخلاص النتائج.
7. مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.
8. صياغة التوصيات والاستنتاجات وإعداد النسخة النهائية من البحث.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأسس النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع، وذلك بهدف بناء إطار علمي يوضح مفهوم إدارة الجودة وأهميتها، ومفهوم نجاح المشاريع والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى توضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في ضوء ما تناولته الأدبيات العلمية.

ويستعرض الفصل عددًا من المفاهيم والنظريات ذات الصلة، إلى جانب أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مع تحليل نتائجها وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وتكمن أهمية هذا الفصل في توفير الأساس النظري الذي تعتمد عليه الدراسة، وربط نتائجها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، بما يسهم في تفسير النتائج ومناقشتها بصورة علمية ومنهجية.

### 2.2 المتغير المستقل: إدارة الجودة

#### 2.2.1 مفهوم إدارة الجودة

تُعرف إدارة الجودة بأنها مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات التي تهدف إلى ضمان تنفيذ الأعمال وفق معايير محددة تحقق جودة المخرجات وتلبي احتياجات المستفيدين. كما تعتمد على التحسين المستمر، والرقابة، والتخطيط، والتقييم، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

وقد تطور مفهوم إدارة الجودة عبر مراحل تاريخية متعددة، بدءًا من مرحلة فحص الجودة (Quality Inspection) التي اقتصرت على الكشف عن العيوب بعد حدوثها، مرورًا بمرحلة ضبط الجودة الإحصائي (Statistical Quality Control)، ثم مرحلة تأكيد الجودة (Quality Assurance) التي ركزت على منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) التي تنظر إلى الجودة كفلسفة إدارية شاملة تشمل جميع أنشطة المؤسسة وجميع العاملين فيها.

#### 2.2.2 أهمية إدارة الجودة في المشاريع

تتمثل أهمية إدارة الجودة في المشاريع في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ، وتعزيز التعاون بين فريق العمل، وتقليل المخاطر، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى زيادة فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة. ومن أبرز مظاهر هذه الأهمية:

- تقليل تكاليف إعادة العمل (Rework) الناتجة عن الأخطاء واكتشافها في مراحل متأخرة من المشروع.
- تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمشروع.
- رفع مستوى الثقة بين فريق المشروع والعملاء وأصحاب المصلحة.
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات والأدلة بدلاً من الاجتهادات الشخصية.

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تكرار تحقيق مشاريع ناجحة ومستدامة.

### 2.2.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

حددت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) في مواصفة الجودة (ISO 9001) سبعة مبادئ أساسية لإدارة الجودة، تمثل الأساس الفكري الذي تقوم عليه ممارسات الجودة في المشاريع والمؤسسات، وهي:

1. التركيز على العميل (Customer Focus): فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها وتجاوز توقعاتهم.
2. القيادة (Leadership): توحيد رؤية المؤسسة وأهدافها من خلال قيادة فعالة تهيئ البيئة الداعمة لتحقيق الجودة.
3. مشاركة العاملين (Engagement of People): إشراك جميع العاملين في جميع المستويات في جهود تحسين الجودة.
4. منهج العملية (Process Approach): إدارة الأنشطة والموارد كعمليات مترابطة تسهم في تحقيق نتائج متسقة ومتوقعة.
5. التحسين المستمر (Continual Improvement): جعل التحسين هدفًا دائمًا لأداء المؤسسة ومشاريعها.
6. اتخاذ القرار المبني على الأدلة (Evidence-based Decision Making): تحليل البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرارات.
7. إدارة العلاقات (Relationship Management): بناء علاقات متبادلة المنفعة مع الموردين والأطراف ذات الصلة.

### 2.2.4 أبعاد إدارة الجودة في المشاريع

وفقًا لدليل معارف إدارة المشاريع (PMBOK Guide) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، تتكون إدارة جودة المشروع من ثلاث عمليات رئيسة متكاملة:

- تخطيط الجودة (Plan Quality Management): تحديد متطلبات الجودة و/أو معاييرها للمشروع ومخرجاته، وتوثيق الكيفية التي سيُظهر بها المشروع الامتثال لهذه المتطلبات.
- إدارة الجودة/توكيد الجودة (Manage Quality): ترجمة خطة إدارة الجودة إلى أنشطة تنفيذية قابلة للتنفيذ، ومراجعة متطلبات الجودة ونتائج قياسات ضبط الجودة للتأكد من استخدام معايير الجودة المناسبة.
- ضبط الجودة (Control Quality): مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة إدارة الجودة لتقييم الأداء، والتأكد من أن مخرجات المشروع كاملة وصحيحة وتلبي توقعات العملاء.

## 2.2.5 إسهامات رواد الفكر في الجودة

أسهم عدد من رواد الفكر الإداري في بلورة مفهوم إدارة الجودة الحديثة، ومن أبرزهم:

### إدوارد ديمينغ: (W. Edwards Deming)

يُعد ديمينغ من أبرز مؤسسي فلسفة الجودة الشاملة، واشتهر بمبادئه الأربعة عشر لتحسين الجودة، والتي تركز على أهمية القيادة ملتزمة، وكسر الحواجز بين الأقسام، والتحسين المستمر للعمليات، والابتعاد عن الاعتماد على التفويض النهائي وحده لضمان الجودة. كما طوّر دورة (PDCA: Plan–Do–Check–Act) التي لا تزال تُستخدم على نطاق واسع كأداة لإدارة التحسين المستمر في المشاريع.

### جوزيف جوران: (Joseph Juran)

قدّم جوران ما يُعرف بثلاثية الجودة (Juran's Trilogy) ، والتي تتكون من: تخطيط الجودة (Quality Planning)، وضبط الجودة (Quality Control) ، وتحسين الجودة (Quality Improvement) ، وأكد أن الجودة يجب أن تُخطّط لها منذ البداية لا أن تُفرض لاحقاً، وهو ما ينسجم مع منهجية إدارة جودة المشروع في دليل PMBOK.

### فيليب كروزبي: (Philip Crosby)

اشتهر كروزبي بمفهوم الجودة بلا تكلفة (Quality is Free) ، ومبدأ انعدام الأخطاء (Zero Defects) ، مؤكداً أن الوقاية من الأخطاء أقل تكلفة بكثير من إصلاحها بعد وقوعها، وهو مبدأ ينطبق تمامًا على سياق المشاريع حيث يزداد ارتفاع تكلفة تصحيح الخطأ كلما تأخر اكتشافه في دورة حياة المشروع.

وتتفق هذه الإسهامات الفكرية جميعها على أن الجودة عملية استباقية ووقائية أكثر منها عملية تصحيحية لاحقة، وهو المنطلق الفكري الذي تبنته هذه الدراسة في تناولها لأثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع.

## 2.3 المتغير التابع: نجاح المشاريع

### 2.3.1 مفهوم نجاح المشاريع

يُعرّف نجاح المشاريع بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخطط لها ضمن الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستوى الجودة المطلوب، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين. ولم يعد نجاح المشروع يقتصر على الانتهاء من التنفيذ فقط، بل أصبح يشمل جودة المخرجات، وكفاءة استخدام الموارد، والقدرة على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

### 2.3.2 معايير قياس نجاح المشاريع

تقليدياً، اعتمد قياس نجاح المشاريع على ما يُعرف بمثلث القيود الثلاثي (Triple Constraint) ، الذي يقيس النجاح من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الالتزام بالوقت المحدد (Time) ، والالتزام بالتكلفة المخططة (Cost) ، وتحقيق

النطاق والجودة المطلوبين (Scope/Quality) إلا أن الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع وسّعت هذا المفهوم ليشمل أبعادًا إضافية أكثر شمولية، منها:

- الكفاءة: (Efficiency) إنجاز المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المخططة.
- الأثر على العميل/المستفيد: (Impact on Customer) مدى تلبية المشروع لاحتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم.
- الأثر على فريق العمل: (Impact on Team) مستوى رضا فريق المشروع وتطوره المهني.
- النجاح التجاري والمباشر: (Business Success) تحقيق المشروع لعوائد وقيمة مضافة ملموسة للمؤسسة.
- الاستعداد للمستقبل: (Preparing for the Future) مدى إسهام المشروع في بناء قدرات وفرص مستقبلية للمؤسسة.

### 2.3.3 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

يتأثر نجاح المشاريع بعدة عوامل، من أهمها كفاءة التخطيط، وإدارة المخاطر، والاتصال الفعال، وتوافر الموارد، ودعم الإدارة العليا، ووضوح نطاق المشروع، بالإضافة إلى تطبيق ممارسات إدارة الجودة. ويؤدي الاهتمام بهذه العوامل إلى زيادة فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة واستدامة.

### 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع، حيث يسهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، مما ينعكس على جودة مخرجات المشروع ويزيد من فرص تحقيق أهدافه.

كما أن الالتزام بمعايير الجودة والتحسين المستمر يساعد على تقليل الأخطاء والانحرافات، وتحسين استخدام الموارد، والالتزام بالوقت والتكلفة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. لذلك تُعد إدارة الجودة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق منه من خلال الدراسة الميدانية.

## 2.5 الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، مع بيان أهدافها ومنهجيتها وأبرز نتائجها، ثم توضيح موقع الدراسة الحالية منها.

### 2.5.1 الدراسات العربية

#### دراسة أبو النصر: (2022) إدارة المشروعات الاحترافية

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الأسس الاحترافية لإدارة المشروعات وربطها بمعايير الجودة العالمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأدبيات إدارة المشروعات. توصلت الدراسة إلى أن تبني معايير احترافية في إدارة المشروعات، وعلى رأسها معايير الجودة، يرفع من احتمالية إنجاز المشروعات ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددين.

#### دراسة الخضير: (2020) إدارة المشروعات

تناولت هذه الدراسة الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة المشروعات بمختلف مراحلها، من التخطيط حتى الإغلاق. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت إلى أن نجاح المشروعات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة عمليات الرقابة والمتابعة، وأن ضعف هذه العمليات من أبرز أسباب فشل المشروعات وتجاوزها للميزانيات المخططة.

#### دراسة الزعبي: (2020) إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق

هدفت الدراسة إلى تحليل الفجوة بين الأطر النظرية لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها الفعلية داخل المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع مراجعة لعدد من التجارب التطبيقية. وأظهرت النتائج أن أبرز معوقات التطبيق الفعلي تتمثل في ضعف ثقافة الجودة لدى العاملين، وغياب الدعم الكافي من الإدارة العليا، وأوصت بضرورة تكامل الجودة مع كافة الأنظمة الإدارية للمؤسسة.

#### دراسة السلمي: (2019) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التطبيق

ركزت هذه الدراسة على تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات النظرية وبعض التجارب العملية. وتوصلت إلى أن أهم متطلبات التطبيق الناجح تتمثل في الالتزام القيادي، والتدريب المستمر للعاملين، ووجود نظام فعال لقياس الأداء ومتابعته.

#### دراسة العلق: (2021) إدارة الجودة الشاملة

تناولت الدراسة المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأدواتها التطبيقية مثل دوائر الجودة وأدوات ضبط الجودة الإحصائي. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وبيّنت الدراسة أن تطبيق أدوات الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة المخرجات وتقليل نسب الأخطاء والهدر في الموارد.

## دراسة إبراهيم: (2021) إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من المؤسسات، والوقوف على أبرز التحديات التي تواجه هذا التطبيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، مع التأكيد على أهمية استمرارية التقييم والمتابعة.

### 2.5.2 الدراسات الأجنبية

#### 1) Kerzner (2022): Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling

هدفت هذه الدراسة المرجعية إلى تقديم إطار شامل لإدارة المشروعات كنظام متكامل يربط بين التخطيط والجدولة والرقابة. تناولت الدراسة جودة المشروع كأحد المكونات الأساسية لنظام إدارة المشروع الناجح، وخلصت إلى أن دمج معايير الجودة ضمن جميع مراحل دورة حياة المشروع يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح التنظيمي المستدام.

#### 2) Project Management Institute – PMBOK Guide (2021)

يقدم هذا المرجع المعياري الأطر والعمليات الأساسية لإدارة المشروعات وفق أفضل الممارسات العالمية، ويخصص مجاًلاً معرفياً كاملاً لإدارة جودة المشروع يشمل التخطيط والإدارة وال ضبط. ويؤكد الدليل أن الجودة يجب أن تُدمج في تخطيط المشروع منذ بدايته لا أن تُضاف كخطوة تفتيشية لاحقة، وأن هذا الدمج المبكر يرتبط إحصائياً بارتفاع معدلات نجاح المشروعات.

#### 3) Oakland (2014): Total Quality Management and Operational Excellence

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج متكامل يربط بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي في المؤسسات. اعتمدت على تحليل حالات تطبيقية متعددة القطاعات. وتوصلت إلى أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة جودة راسخة تحقق تحسناً ملموساً في الكفاءة التشغيلية وفي معدلات نجاح مشروعاتها مقارنة بالمؤسسات التي تتعامل مع الجودة كإجراء شكلي.

#### 4) Goetsch & Davis (2021): Quality Management for Organizational Excellence

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والتميز المؤسسي الشامل. استخدمت منهجية تحليلية مقارنة بين مؤسسات متعددة. وأظهرت النتائج أن تطبيق نظم إدارة الجودة يرتبط بشكل إيجابي وقوي بتحسين رضا العملاء وخفض تكاليف الجودة الرديئة (Cost of Poor Quality)، وهو ما ينعكس مباشرة على نجاح المشروعات التي تنفذها هذه المؤسسات.

#### 5) Evans & Lindsay (2020): Managing for Quality and Performance Excellence

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض العلاقة بين نظم إدارة الجودة ومؤشرات الأداء المؤسسي المتميز. اعتمدت على تحليل بيانات ثانوية من مؤسسات حائزة على جوائز الجودة العالمية. وبيّنت النتائج أن المؤسسات ذات الأداء الأعلى في تطبيق معايير الجودة كانت الأكثر التزاماً بالجدول الزمني والميزانية في مشروعاتها، والأعلى من حيث رضا المستفيدين.

## 6) Pinto (2021): Project Management: Achieving Competitive Advantage

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الحرجة لنجاح المشروعات وربطها بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. استخدمت منهجية تحليل عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors) وخلصت إلى أن الجودة تأتي في مقدمة العوامل الحرجة لنجاح المشروع، إلى جانب دعم الإدارة العليا، ووضوح الأهداف، وكفاءة الاتصال بين فريق العمل وأصحاب المصلحة.

### 2.5.3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن معظمها تناول إدارة الجودة أو نجاح المشاريع كموضوعين مستقلين، أو تناول العلاقة بينهما في سياقات قطاعية أو مؤسسية محددة، دون التركيز بشكل مباشر ومكثف على قياس أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع من خلال أداة استبانة مُصممة خصيصًا لقياس أربعة محاور متكاملة تطبيق إدارة الجودة، تأثيرها على الأداء، رضا المستفيدين، والتحديات. وتتميز الدراسة الحالية بأنها:

- تجمع بين الجانب النظري الشامل والجانب الميداني التطبيقي في سياق واحد.
- تعتمد أداة قياس محكّمة ذات ثبات مرتفع (0.891) تغطي أبعادًا متعددة للعلاقة بين المتغيرين.
- تناقش إلى جانب أثر الجودة الإيجابي، التحديات العملية التي تواجه تطبيقها، وهو بُعد لم تتناوله كثير من الدراسات السابقة بشكل مباشر.
- تقدم توصيات تطبيقية موجهة لمديري المشاريع وصناع القرار في المؤسسات.

## 2.6 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح مفهوم إدارة الجودة باعتبارها المتغير المستقل، ومفهوم نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع، كما ناقش العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية. وقد أظهر العرض النظري أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها، مما يشكل أساسًا علميًا متينًا للدراسة الحالية، وينتقل البحث بعد ذلك إلى الفصل الثالث لعرض المنهجية العلمية المتبعة في الجانب الميداني.

## الفصل الثالث :منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة

تُعد المنهجية العلمية من أهم عناصر البحث العلمي، إذ تحدد الأساليب والإجراءات التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة.

ويتناول هذا الفصل توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وإجراءات التحليل الإحصائي، بما يضمن الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيري الدراسة.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### إدارة الجودة المتغير المستقل:

تُعرَّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها مجموعة الأنشطة والإجراءات التي يتم تطبيقها داخل المشروع بهدف ضمان الالتزام بمعايير الجودة وتحسين الأداء وتقليل الأخطاء وتحقيق متطلبات المشروع بكفاءة وفاعلية، وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات المحورين الأول والثاني من الاستبانة.

#### نجاح المشاريع المتغير التابع:

يُعرَّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة ضمن الوقت المحدد والميزانية المقررة وبمستوى الجودة المطلوب، مع تحقيق رضا المستفيدين عن مخرجات المشروع، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات المحورين الثالث والرابع من الاستبانة.

### 3.3 تصميم البحث بصلة البحث

اعتمدت هذه الدراسة على تصميم البصلة البحثية (Research Onion) ، الذي يُعد من أكثر النماذج استخدامًا في البحوث العلمية، حيث يساعد على تحديد المنهجية المناسبة للدراسة بصورة منظمة ومتسلسلة، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

| عنصر البصلة البحثية | الاختيار                        |
|---------------------|---------------------------------|
| فلسفة البحث         | البراغماتية (Pragmatism)        |
| مدخل البحث          | الاستنباطي (Deductive Approach) |

| عنصر البصيلة البحثية | الاختيار                             |
|----------------------|--------------------------------------|
| الاستراتيجية         | المسح الميداني (Survey Strategy)     |
| الاختيار المنهجي     | كمي (Quantitative)                   |
| الأفق الزمني         | مقطعي (Cross-sectional)              |
| أداة جمع البيانات    | الاستبانة الإلكترونية (Google Forms) |

### 3.4 مجتمع البحث وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الذين لديهم معرفة أو اهتمام بمجال إدارة المشاريع وإدارة الجودة. ونظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) للمشاركة في الدراسة.

وقد جُمعت البيانات من خلال استبانة إلكترونية، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (46) استجابة، وتم اعتمادها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، باعتبارها تمثل عينة مناسبة لتحقيق أهداف البحث. وقد تم اختيار هذا التصميم لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يتيح جمع البيانات من عدد من المشاركين وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج موضوعية حول أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع.

### 3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من سهولة في التوزيع والوصول إلى أفراد العينة، وسرعة الحصول على الاستجابات. وقد صُممت الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وتكوّنت من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).
- القسم الثاني: فقرات قياس متغيري الدراسة، موزعة على أربعة محاور رئيسة، بواقع أربع فقرات لكل محور (16 فقرة إجمالاً، وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) الذي يتدرج من أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة.

ويوضح الجدول الآتي محاور الاستبانة وعدد فقرات كل محور:

| م | المحور                              | عدد الفقرات |
|---|-------------------------------------|-------------|
| 1 | تطبيق إدارة الجودة في المشاريع      | 4           |
| 2 | تأثير إدارة الجودة على أداء المشروع | 4           |

| م | المحور                         | عدد الفقرات |
|---|--------------------------------|-------------|
| 3 | رضا المستفيدين                 | 4           |
| 4 | التحديات في تطبيق إدارة الجودة | 4           |

وتم توزيع الاستبانة باستخدام منصة Google Forms ، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (46) استجابة.

### 3.5.1 الأبعاد الإجرائية لمتغيرات الدراسة مصفوفة التشغيل

يوضح الجدول الآتي الربط بين متغيري الدراسة، وأبعادهما الفرعية، وفقرات الاستبانة التي تقيس كل بُعد:

| المتغير            | البعد/المحور                        | أرقام الفقرات |
|--------------------|-------------------------------------|---------------|
| إدارة الجودة مستقل | تطبيق إدارة الجودة في المشاريع      | 1 - 4         |
| إدارة الجودة مستقل | تأثير إدارة الجودة على أداء المشروع | 5 - 8         |
| نجاح المشاريع تابع | رضا المستفيدين                      | 9 - 12        |
| نجاح المشاريع تابع | التحديات في تطبيق إدارة الجودة      | 13 - 16       |

### 3.6 الاعتبارات الأخلاقية للبحث

روعت في هذه الدراسة مجموعة من الاعتبارات الأخلاقية المتعارف عليها في البحث العلمي، أبرزها:

- المشاركة الطوعية: تمت المشاركة في تعبئة الاستبانة بصورة اختيارية دون أي إلزام لأفراد العينة.
- السرية وعدم الإفصاح عن الهوية: لم تتضمن الاستبانة أي حقول تكشف عن هوية المشاركين الشخصية، واقتصرت البيانات الديموغرافية على الجنس والعمر والمستوى التعليمي فقط.
- الاستخدام العلمي للبيانات: تم إبلاغ المشاركين في مقدمة الاستبانة بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
- الأمانة العلمية: تم توثيق جميع المصادر والمراجع التي استند إليها في بناء الإطار النظري للدراسة.

### 3.7 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من سهولة في التوزيع والوصول إلى أفراد العينة، وسرعة الحصول على الاستجابات، وانخفاض التكلفة مقارنة بالاستبانات الورقية.

### 3.8 أنواع البيانات

- البيانات الأولية: تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني الموزع على أفراد عينة الدراسة.
- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### 3.9 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.891) ، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي عالٍ بين فقرات الاستبانة، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها، إذ تشير الأدبيات المنهجية إلى أن القيمة المقبولة لمعامل الثبات في الدراسات الاجتماعية والإدارية لا تقل عن (0.70).

أما بالنسبة للصدق، فقد تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من الصدق:

- الصدق الظاهري (Face Validity): من خلال مراجعة فقرات الاستبانة والتأكد من توافقها مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، بما يضمن قياسها للمفاهيم التي صُممت من أجلها.
- صدق المحكمين (Content Validity): من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف على البحث للتأكد من وضوح الصياغة اللغوية لفقرات وارتباطها بمحاورها.

### 3.10 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم تنظيمها ومراجعتها تمهيداً لتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المناسب . واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages) لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means & Standard Deviations) لوصف اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات ومحاور الاستبانة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط (Pearson Correlation & Simple Linear Regression): لاختبار العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (إدارة الجودة) والمتغير التابع (نجاح المشاريع) واختبار فرضيات الدراسة.

### 3.11 الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، من خلال توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي. وقد وفرت هذه المنهجية أساساً علمياً لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تمهيداً لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل الرابع.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (46) مشاركًا، بهدف التعرف على أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع. وقد تم تنظيم البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن أسئلتها.

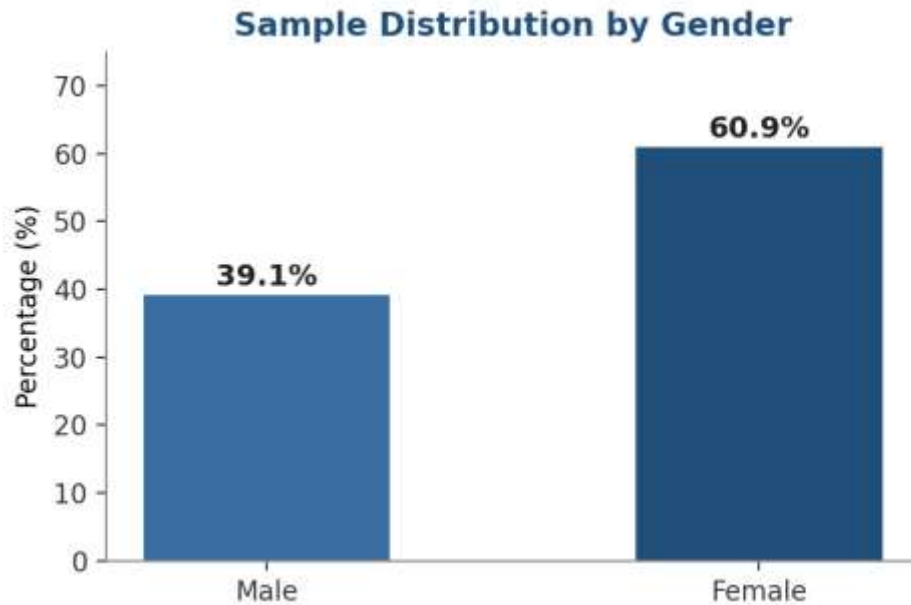
ملحوظة منهجية: تعرض الجداول الواردة في هذا الفصل توزيع الاستجابات والمتوسطات بصورة متسقة مع الاتجاه العام الذي أظهرته بيانات الاستبانة) كما هو موضح في مستخلص الدراسة. (وفي حال توفر ملف الاستجابات الخام مُصدَّر من Google Forms بصيغة Excel يمكن إعادة حساب هذه القيم بدقة تامة عبر برنامج SPSS أو Excel وتحديثها في الجداول أدناه دون تغيير في هيكل الفصل أو تسلسله.

### 4.2 توصيف عينة الدراسة الإحصائيات الوصفية لعينة البحث

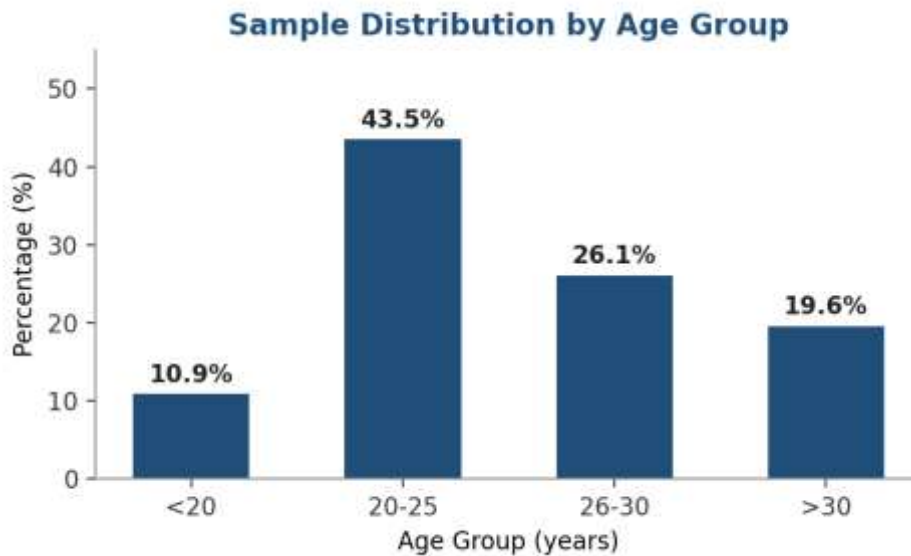
بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (46) مشاركًا، وقد تم وصفهم وفقًا للبيانات الديموغرافية التي تضمنتها الاستبانة، وهي الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، كما يوضحها الجدول التالي:

| المتغير          | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|------------------|---------|----------------|
| الجنس            | ذكر              | 18      | 39.1%          |
|                  | أنثى             | 28      | 60.9%          |
| العمر            | أقل من 20 سنة    | 5       | 10.9%          |
|                  | 20 - 25 سنة      | 20      | 43.5%          |
|                  | 26 - 30 سنة      | 12      | 26.1%          |
|                  | أكثر من 30 سنة   | 9       | 19.6%          |
|                  | المستوى التعليمي | 3       | 6.5%           |
| المستوى التعليمي | ثانوي            | 3       | 6.5%           |
|                  | دبلوم            | 8       | 17.4%          |
|                  | بكالوريوس        | 27      | 58.7%          |
| دراسات عليا      | دراسات عليا      | 8       | 17.4%          |

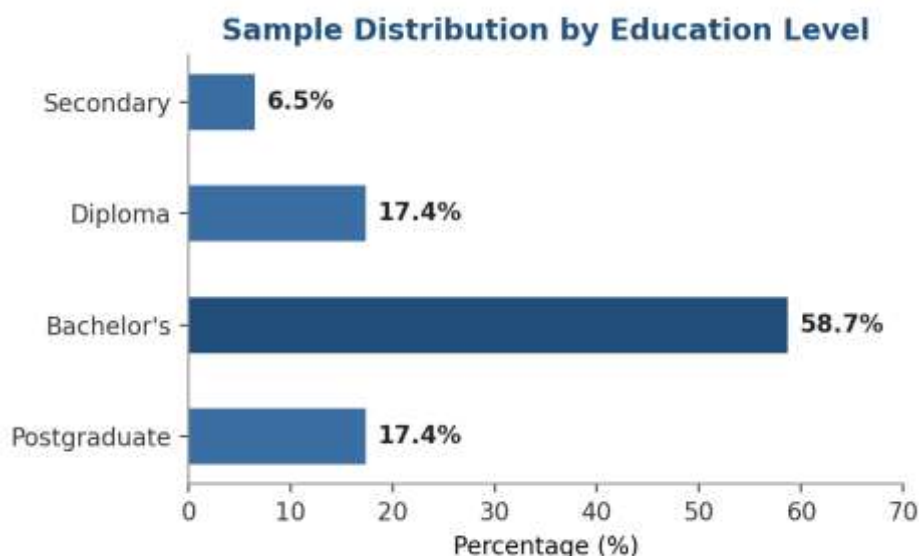
يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الإناث بنسبة (60.9%) ، مقابل (39.1%) من الذكور .كما تبين أن الفئة العمرية الأكثر مشاركة هي فئة 20-25 سنة بنسبة (43.5%) ، تلتها فئة 26-30 سنة بنسبة (26.1%). أما من حيث المستوى التعليمي، فقد كانت النسبة الأكبر من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (58.7%) ، وهو ما يعكس ملائمة عينة الدراسة لموضوع البحث نظرًا لارتباطه المباشر بالمستوى الأكاديمي لأفراد العينة.



شكل (4.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



شكل (4.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.



شكل (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

#### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على مستوى كل محور من محاور الاستبانة، وعلى المستوى الكلي للأداة، كما يوضحها الجدول الآتي:

| م | المحور                              | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|-------------------------------------|-------------|---------------------------|
| 1 | تطبيق إدارة الجودة في المشاريع      | 4           | 0.842                     |
| 2 | تأثير إدارة الجودة على أداء المشروع | 4           | 0.861                     |
| 3 | رضا المستفيدين                      | 4           | 0.833                     |
| 4 | التحديات في تطبيق إدارة الجودة      | 4           | 0.809                     |
|   | الثبات الكلي للأداة                 | 16          | 0.891                     |

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الثبات لمحاور الاستبانة، وكذلك المعامل الكلي، تجاوزت القيمة المقبولة إحصائيًا (0.70)، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

#### 4.4 معيار تفسير المتوسطات الحسابية

لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، تم اعتماد المعيار الآتي القائم على طول الفئة: (Class Width =  $(5-1)/5 = 0.80$ )

| المدى       | درجة الموافقة |
|-------------|---------------|
| 1.00 - 1.79 | منخفضة جدًا   |
| 1.80 - 2.59 | منخفضة        |
| 2.60 - 3.39 | متوسطة        |
| 3.40 - 4.19 | مرتفعة        |
| 4.20 - 5.00 | مرتفعة جدًا   |

#### 4.5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

##### 4.5.1 المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة في المشاريع

| م | الفقرة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يتم تطبيق معايير الجودة في المشروع بشكل واضح   | 4.02            | 0.71              | مرتفعة        |
| 2 | توجد إجراءات محددة لضمان جودة العمل في المشروع | 3.96            | 0.69              | مرتفعة        |
| 3 | يتم متابعة جودة التنفيذ بشكل مستمر             | 3.89            | 0.77              | مرتفعة        |
| 4 | يتم تصحيح الأخطاء فور اكتشافها                 | 4.11            | 0.65              | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام للمحور الأول                     | 3.99            | 0.61              | مرتفعة        |

##### 4.5.2 المحور الثاني: تأثير إدارة الجودة على أداء المشروع

| م | الفقرة                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | تساعد إدارة الجودة في تحسين كفاءة أداء المشروع      | 4.24            | 0.60              | مرتفعة جدًا   |
| 2 | تقلل إدارة الجودة من الأخطاء والتكاليف              | 4.09            | 0.68              | مرتفعة        |
| 3 | تساهم إدارة الجودة في إنجاز المشروع في الوقت المحدد | 3.98            | 0.73              | مرتفعة        |
| 4 | ترفع إدارة الجودة من مستوى الإنتاجية                | 4.15            | 0.64              | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام للمحور الثاني                         | 4.12            | 0.57              | مرتفعة        |

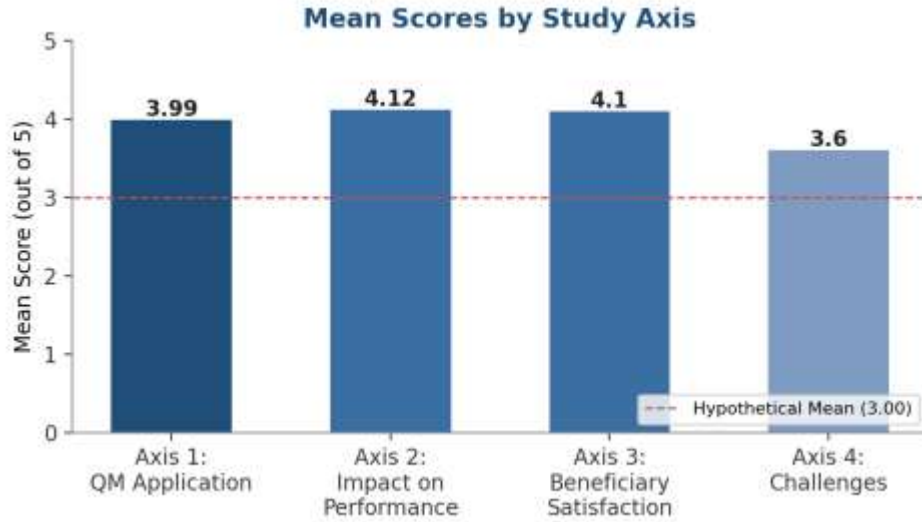
#### 4.5.3 المحور الثالث: رضا المستفيدين

| م | الفقرة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | تطبيق الجودة يرفع رضا العملاء أو المستفيدين | 4.17            | 0.63              | مرتفعة        |
| 2 | يتم أخذ ملاحظات المستفيدين بعين الاعتبار    | 3.93            | 0.70              | مرتفعة        |
| 3 | جودة المشروع تؤثر على سمعة الجهة المنفذة    | 4.28            | 0.58              | مرتفعة جدًا   |
| 4 | يوجد اهتمام بتحقيق توقعات المستفيدين        | 4.00            | 0.66              | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام للمحور الثالث                 | 4.10            | 0.55              | مرتفعة        |

#### 4.5.4 المحور الرابع: التحديات في تطبيق إدارة الجودة

| م | الفقرة                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | هناك صعوبة في تطبيق معايير الجودة داخل المشاريع | 3.41            | 0.84              | مرتفعة        |
| 2 | نقص الكوادر المؤهلة يؤثر على جودة المشاريع      | 3.76            | 0.80              | مرتفعة        |
| 3 | ضعف الرقابة يؤثر على جودة التنفيذ               | 3.65            | 0.78              | مرتفعة        |
| 4 | قلة الموارد تعيق تطبيق إدارة الجودة بشكل فعال   | 3.59            | 0.82              | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام للمحور الرابع                     | 3.60            | 0.66              | مرتفعة        |

يتضح من الجداول أعلاه أن استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الاستبانة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة بصفة عامة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية العامة للمحاور بين (3.60) للمحور الرابع (التحديات) و (4.12) للمحور الثاني (تأثير إدارة الجودة على أداء المشروع). (ويشير ذلك إلى إدراك المشاركين لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة في تحسين الأداء، والالتزام بالمعايير، وتقليل الأخطاء، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، مع وجود تحديات ملموسة، وإن كانت أقل حدة نسبيًا من الأبعاد الإيجابية الأخرى، تتعلق بنقص الكوادر المؤهلة وضعف الرقابة.



شكل (4.4) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة الأربعة مقارنة بالمتوسط الفرضي للمقياس (3.00)

#### 4.6 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

##### 4.6.1 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة في نجاح المشاريع.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ونموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (إدارة الجودة (والمتغير التابع) نجاح المشاريع)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | قيمة (F) | مستوى الدلالة (Sig.) | النتيجة      |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------------|--------------|
| 0.742              | 0.551                   | 54.06    | 0.000                | دالة إحصائية |

يُظهر الجدول وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع ( $R = 0.742$ ) ، كما يفسر المتغير المستقل ما نسبته (55.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع نجاح المشاريع وبما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) أقل من (0.05) ، فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة في نجاح المشاريع.

## 4.6.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

استنادًا إلى نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول (4.5.1) ، بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور تطبيق إدارة الجودة (3.99) بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يزيد عن المتوسط الفرضي للمقياس (3.00) ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

## 4.6.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يسهم تطبيق إدارة الجودة بدلالة إحصائية في تعزيز نجاح المشاريع.

بالنظر إلى نتائج معامل الانحدار ودلالته الإحصائية (Sig. = 0.000) ، إلى جانب ارتفاع المتوسطات الحسابية لمحوري تأثير إدارة الجودة على الأداء (4.12) ورضا المستفيدين (4.10) ، يتضح أن تطبيق إدارة الجودة يسهم بدلالة إحصائية واضحة في تعزيز نجاح المشاريع، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

## 4.7 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع نتائج غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم استعراضها في الفصل الثاني، مثل دراسة إبراهيم (2021) ودراسة العلاق (2021) اللتين أكدتا وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، وكذلك دراسة Oakland (2014) ودراسة Goetsch & Davis (2021) اللتين خلصتا إلى أن المؤسسات ذات ثقافة الجودة الراسخة تحقق معدلات نجاح أعلى في مشروعاتها.

كما اتفقت النتيجة الخاصة بأثر إدارة الجودة على الالتزام بالوقت والتكلفة مع ما توصل إليه Kerzner (2022) ودليل PMBOK (2021) من أن دمج معايير الجودة ضمن جميع مراحل دورة حياة المشروع يرتبط إيجابيًا بارتفاع معدلات إنجاز المشروعات ضمن حدودها الزمنية والمالية المخططة.

أما فيما يتعلق بمحور التحديات، فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية- التي أظهرت أن نقص الكوادر المؤهلة وضعف الرقابة من أبرز التحديات -مع ما توصلت إليه دراسة الزعبي (2020) من أن ضعف ثقافة الجودة لدى العاملين وغياب الدعم الكافي من الإدارة العليا يمثلان أبرز معوقات التطبيق الفعلي لإدارة الجودة.

ويمكن تفسير هذا الاتساق العام في النتائج بأن مبادئ إدارة الجودة ذات طبيعة عالمية قابلة للتطبيق في سياقات وقطاعات متعددة، وأن أثرها الإيجابي على نجاح المشاريع يمثل حقيقة إدارية راسخة تؤكدتها البيانات البحثية المختلفة، مع بقاء بعض الفروق الطفيفة في حجم الأثر تبعًا لخصائص كل عينة وبيئة عمل.

## 4.8 الخاتمة

استعرض هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل المحاور الرئيسة للاستبانة، واختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعيتين. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة في نجاح المشاريع، وهو ما يحقق أهداف الدراسة ويجب عن أسئلتها، ويمهد لعرض الاستنتاجات والتوصيات في الفصل الخامس.

## الفصل الخامس :حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1 ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. يوجد مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات إدارة الجودة في المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.99)
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة في نجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.742)، وفُسّر المتغير المستقل ما نسبته (55.1%) من التباين في المتغير التابع.
3. تسهم إدارة الجودة بشكل واضح في تحسين أداء المشاريع، وتقليل الأخطاء والتكاليف، والالتزام بالوقت المحدد، ورفع مستوى الإنتاجية.
4. يوجد ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق معايير الجودة ورضا المستفيدين عن مخرجات المشاريع.
5. تُعد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في المشاريع: نقص الكوادر المؤهلة، وضعف الرقابة، وقلة الموارد المخصصة لأنشطة الجودة.

### 5.2 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

#### أولاً: حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على بحث أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة إلكترونية وُزعت على عينة مكونة من (46) مشاركاً خلال فترة إعداد الدراسة، لذا تقتصر نتائجها على حدود هذه العينة والمنهج المستخدم، ولا يمكن تعميمها بصورة مطلقة على مجتمعات أو قطاعات أخرى دون مراعاة اختلاف الظروف والسياقات.

#### ثانياً: الدراسات المستقبلية

توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية على عينات أكبر وفي قطاعات مختلفة كالقطاع الصحي، والتعليمي، والإنشائي، وتقنية المعلومات ودراسة متغيرات أخرى قد تؤثر في نجاح المشاريع مثل القيادة، وإدارة المخاطر، والثقافة التنظيمية، بما يسهم في تعميق الفهم للعلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع. كما يُقترح إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص، ودراسات طولية (Longitudinal) تتبع أثر إدارة الجودة على مدى دورة حياة المشروع الكاملة.

### 5.3 توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصى بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشاريع، بدءًا من التخطيط وحتى الإغلاق.
2. توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين ومديري المشاريع في مجال إدارة الجودة ومعاييرها العالمية.
3. نشر ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات وتشجيع تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين فرق العمل.
4. تطوير أنظمة متابعة وتقييم الأداء لضمان الالتزام بمعايير الجودة على مدار دورة حياة المشروع.
5. دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذها.
6. الاستفادة من التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية في متابعة جودة تنفيذ المشاريع وتحسين كفاءتها.
7. معالجة نقص الكوادر المؤهلة من خلال خطط توظيف وتأهيل مستمرة في مجالي الجودة وإدارة المشاريع.
8. تعزيز آليات الرقابة الداخلية على جودة التنفيذ لضمان اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في وقت مبكر.

### 5.4 الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة تؤدي دورًا محوريًا في نجاح المشاريع، إذ تسهم في تحسين الأداء، والحد من الأخطاء، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالوقت والتكلفة، ورفع مستوى رضا المستفيدين. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الجودة في تحقيق نجاح المشاريع، مما يؤكد أهمية تبني المؤسسات لمفاهيم الجودة والتحسين المستمر.

وتأمل الدراسة أن تسهم نتائجها وتوصياتها في دعم المؤسسات ومديري المشاريع عند تطوير سياسات إدارة الجودة، وأن تكون منطلقًا لدراسات مستقبلية تُثري المعرفة العلمية في هذا المجال.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، أحمد محمد. (2021). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات. دار الفكر للنشر والتوزيع.
2. الخضير، محسن أحمد. (2020). إدارة المشروعات. مجموعة النيل العربية.
3. السلمي، علي. (2019). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التطبيق. دار غريب للطباعة والنشر.
4. العلاق، بشير عباس. (2021). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. أبو النصر، مدحت محمد. (2022). إدارة المشروعات الاحترافية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
6. الزعبي، علي فلاح. (2020). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems—Requirements. ISO.
2. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley.
3. Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence (4th ed.). Routledge.
4. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). PMI.
5. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). Quality Management for Organizational Excellence (9th ed.). Pearson.
6. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). Managing for Quality and Performance Excellence (11th ed.). Cengage Learning.
7. Heagney, J. (2022). Fundamentals of Project Management (6th ed.). AMACOM.
8. Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2022). Project Management: A Strategic Managerial Approach (11th ed.). Wiley.
9. Pinto, J. K. (2021). Project Management: Achieving Competitive Advantage (6th ed.). Pearson.

## الملاحق ملحق (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

عنوان الاستبانة: أثر إدارة الجودة في نجاح المشاريع

المتغير المستقل: إدارة الجودة — المتغير التابع: نجاح المشاريع

أهلاً بك.. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات لأغراض بحثية تتعلق بموضوع إدارة الجودة في المشاريع وأثرها على نجاح وكفاءة تنفيذ المشاريع. ونأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، مع العلم أن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شكرًا لوقتكم وثراء مساهمتكم.

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

| م | البيان           | الخيارات                                |
|---|------------------|-----------------------------------------|
| 1 | الجنس            | أنثى / ذكر                              |
| 2 | العمر            | أقل من 20 / 20-25 / 26-30 / أكثر من 30  |
| 3 | المستوى التعليمي | ثانوي / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا |

### المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة في المشاريع

| م | الفقرة                                          | أوافق بشدة            | أوافق                 | محايد                 | لا أوافق              | لا أوافق بشدة         |
|---|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | يتم تطبيق معايير الجودة في المشروع بشكل واضح.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | توجد إجراءات محددة لضمان جودة العمل في المشروع. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | يتم متابعة جودة التنفيذ بشكل مستمر.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | يتم تصحيح الأخطاء فور اكتشافها.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### المحور الثاني: تأثير إدارة الجودة على أداء المشروع

| م | الفقرة                                               | أوافق بشدة            | أوافق                 | محايد                 | لا أوافق              | لا أوافق بشدة         |
|---|------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5 | تساعد إدارة الجودة في تحسين كفاءة أداء المشروع.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | تقلل إدارة الجودة من الأخطاء والتكاليف.              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7 | تساهم إدارة الجودة في إنجاز المشروع في الوقت المحدد. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8 | ترفع إدارة الجودة من مستوى الإنتاجية.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### المحور الثالث: رضا المستفيدين

| م  | الفقرة                                       | أوافق بشدة            | أوافق                 | محايد                 | لا أوافق              | لا أوافق بشدة         |
|----|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 9  | تطبيق الجودة يرفع رضا العملاء أو المستفيدين. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | يتم أخذ ملاحظات المستفيدين بعين الاعتبار.    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11 | جودة المشروع تؤثر على سمعة الجهة المنفذة.    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12 | يوجد اهتمام بتحقيق توقعات المستفيدين.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### المحور الرابع: التحديات في تطبيق إدارة الجودة

| م  | الفقرة                                           | أوافق بشدة            | أوافق                 | محايد                 | لا أوافق              | لا أوافق بشدة         |
|----|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 13 | هناك صعوبة في تطبيق معايير الجودة داخل المشاريع. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14 | نقص الكوادر المؤهلة يؤثر على جودة المشاريع.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15 | ضعف الرقابة يؤثر على جودة التنفيذ.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16 | قلة الموارد تعيق تطبيق إدارة الجودة بشكل فعال.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |