

تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المشاريع دراسة تطبيقية على شركة  
نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

فواز محمد بادغيش

241002059

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024



|    |       |                           |
|----|-------|---------------------------|
| 4  | ..... | مقدمة:                    |
| 4  | ..... | مشكلة الدراسة:            |
| 6  | ..... | أهمية الدراسة:            |
| 8  | ..... | أهداف الدراسة:            |
| 8  | ..... | تساؤلات الدراسة:          |
| 10 | ..... | فروض الدراسة:             |
| 11 | ..... | الدراسات السابقة:         |
| 11 | ..... | الفجوة البحثية            |
| 18 | ..... | تطبيق النظرية في الدراسة: |
| 22 | ..... | المنهجية وطرق البحث:      |
| 22 | ..... | مصادر جمع البيانات        |
| 23 | ..... | أدوات الدراسة:            |
| 23 | ..... | حدود الدراسة:             |
| 24 | ..... | المراجع:                  |

## مقدمة:

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الهامة جداً في المجال الاقتصادي والإداري والصناعي في هذا العصر، حيث بدأت معظم المنظمات الإنتاجية تتبع منهج إدارة الجودة الشاملة لأهميته كمدخل أساسي لمواجهة التحديات التي تواجه هذه المنظمات، حيث أن الجودة هي مقياس يمكن المنظمات من المنافسة والبناء في ظل العولمة.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوي الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وإنخفاض التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين الأداء الحالي والاهتمام باستمراريته، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوي إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها وازدادت سرعة انتشارها . (المعاينة وأبوزيد، 2021)

باتت المنظمات في وقتنا الحالي تسعى بشكل غير مسبوق إلى تحسين وتطوير مخرجاتها (خدمات، منتجات) حيث يُعتبر هذا السعي بمثابة طرق مثالية لتقوية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيقها للمزايا التنافسية المنشودة من ذلك السعي، حيث أشار العديد من أصحاب المصالح والباحثين إلى الجودة بأنها تلك الأبعاد والخصائص الفنية فقط ومن ناحية أخرى أشارت الدراسات الحديثة إلى عدم جواز هذا التعبير باعتبار أن الجودة مفهوم يتخطى المفهوم التقليدي الذي تمت الإشارة إليه لأن

الجودة لها العديد من الأبعاد الإدارية لا سيما تلك التي تتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين لديها والتي تعتبر المكمل الأساس للخصائص الفنية (شموط وجوازنة، 2022)

وتشكل إدارة المشاريع في الوقت الراهن أهم التوجهات الإدارية الحديثة في ظل النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع والذي يحتاج الى أساليب تمكنه من بلوغ هدفه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح اقتصاديا الأمر الذي يتطلب مشاريع لها وزنها الاقتصادي تمكن المنظمات من المنافسة وتكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع. فيتم توليد مشاريع ناجحة من خلال حسن اختيارها وتخطيطها وتنفيذها ومتابعتها من اجل الوصول الى الغايات المطلوبة (بن ناصر وياغي، 2019).

وتزايد الاهتمام بإدارة المشاريع من خلال البحث عن تحقيق الجودة، وتقليل التكلفة وزيادة الربحية والإنتاج بالوقت المحدد، ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات في البيئة الخارجية لضمان التغيير في البيئة الداخلية. ليتم إدخال عمليات وطرق جديدة، والتخلي عن بعض المهام والممارسات القديمة، والتوجه إلى تعظيم قدراتها الإبداعية التي تسعى إلى النجاح والاستمرار وتحسين الأداء.

وتمثل إدارة الجودة عنصراً أساسياً في تحسين أداء المشاريع بشكل عام. تركز إدارة الجودة على تحقيق التميز في الجودة من خلال توفير عمليات مستمرة للتحسين وضمان تلبية توقعات العملاء والمعايير الدولية. بدمج مبادئ الجودة في كل مرحلة من مراحل العمل، تساعد إدارة الجودة على تقليل الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية، وبالتالي تعزيز أداء المشاريع وزيادة فرص النجاح في التسليم في الوقت المحدد وداخل الميزانية المخصصة.

## مشكلة الدراسة:

في ظل التوسع الاقتصادي الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية، خصوصاً في قطاع المياه والنقل، تسعى الشركات العاملة في هذا المجال إلى تحسين كفاءتها التشغيلية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) أحد الأدوات الأساسية التي تساعد على تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على الجودة، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء. ومع ذلك، تظل فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة، مشاركة العاملين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات) على أداء مشاريع شركة نقل وتقنيات المياه غير واضحة بشكل كامل.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في قطاعات مثل التعليم، الصحة، وتكنولوجيا المعلومات، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تركز على قطاع المياه والنقل، خاصة فيما يتعلق بتحليل تأثير أبعاد الجودة الشاملة (القيادة، مشاركة العاملين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات) على أداء المشاريع في هذا القطاع بالمملكة العربية السعودية.

تشير الدراسات السابقة مثل دراسة Fraihat et al (2023) التي تناولت تأثير إدارة الجودة الشاملة على شركات تكنولوجيا المعلومات، ودراسة البشير وأبو سن (2022) التي ركزت على تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، إلى أهمية هذه المنهجية في تحسين الأداء المؤسسي. ومع ذلك، لم يتم تسليط الضوء بشكل كافٍ على تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في قطاع المياه والنقل، مما يخلق فجوة بحثية تستدعي التحليل والدراسة في هذا السياق. هذه الفجوة تتعلق

بعدم وجود دراسات تطبيقية مكثفة في هذا القطاع بالمملكة العربية السعودية، وعدم تقييم العلاقة المباشرة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع.

و تتبلور مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي: ما هو تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، مشاركة العاملين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات) على أداء مشاريع شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية؟

### أهمية الدراسة:

تجمع هذه الدراسة بين الفهم الأكاديمي العميق والتطبيقات العملية الملموسة، مما يجعلها ذات قيمة كبيرة لكل من المجتمع الأكاديمي والمهني في مجال إدارة المشاريع.

### الأهمية العلمية

تأتي تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية علمية بارزة، حيث تسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي لتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المشاريع، مع التركيز على قطاع حيوي وحساس مثل قطاع المياه والنقل في المملكة العربية السعودية. إن هذا القطاع يلعب دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة، مما يجعل دراسة كيفية تطبيق معايير الجودة الشاملة فيه ذات قيمة كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، تتيح هذه الدراسة إمكانية فهم أعمق لكيفية تأثير معايير الجودة الشاملة على كفاءة وفعالية إدارة المشاريع، مما يفتح المجال أمام تطوير نماذج نظرية جديدة يمكن أن تُستخدم في الأبحاث المستقبلية.

تأتي أهمية الدراسة أيضاً من كونها تسلط الضوء على التحديات الفعلية التي تواجه الشركات المحلية في تطبيق هذه المعايير، وتطرح تساؤلات حول مدى ملاءمتها للبيئات الاقتصادية والاجتماعية المحلية. من خلال دراسة معمقة لهذه التحديات، تقدم الدراسة مساهمة فكرية تسهم في سد الثغرات المعرفية الحالية في الأدبيات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة في إدارة المشاريع في السياق السعودي والإقليمي. كما أن النتائج التي ستخرج بها الدراسة يمكن أن تكون قاعدة لتتظير علمي جديد حول كيفية تكييف معايير الجودة العالمية مع السياقات المحلية.

## الأهمية العملية

من الناحية العملية، تقدم الدراسة فائدة ملموسة لشركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية، حيث تساعد على تحسين عمليات إدارة المشاريع من خلال تقييم تطبيق معايير الجودة الشاملة الحالية وتقديم توصيات لتحسينها. يُعد تطبيق معايير الجودة الشاملة أمراً حاسماً لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء، وهو ما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي للشركة.

علاوة على ذلك، ستتمكن الشركة من الاستفادة من هذه الدراسة لتحديد الفجوات في عملياتها الحالية ووضع استراتيجيات فعّالة لسد هذه الفجوات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء. هذا الأمر ليس فقط ذا فائدة على المستوى الداخلي للشركة، بل يمكن أن يعزز من تنافسية الشركة في السوق المحلية والدولية. كما أن التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة قد تكون دليلاً عملياً يمكن أن تستفيد منه شركات أخرى تعمل في نفس القطاع أو في قطاعات مشابهة، مما يساهم في نشر ممارسات الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام في المملكة.

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) على أداء مشاريع شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع منها مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) على جدولة المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه.
2. تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) على تكاليف المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه.

3. تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) على جودة التنفيذ في مشاريع شركة نقل وتقنيات المياه.
4. تقديم توصيات لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة نقل وتقنيات المياه وتحسين أداء مشاريعها بناءً على النتائج البحثية.

### تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) على أداء المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) على جدولة المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية؟
- كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) على تكاليف المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه؟
- ما هو دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) في تحسين جودة تنفيذ المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه؟

➤ ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة نقل وتقنيات المياه وتحسين أدائها في تنفيذ المشاريع؟

### فروض الدراسة:

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) على جدولة المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية..

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) على جدولة المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) يقلل من تكاليف المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) في تحسين جودة تنفيذ المشاريع في شركة نقل وتقنيات المياه.

### الدراسات السابقة:

#### **الدراسة (Gonçalves, Etal. (2023 :**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي في المؤسسات، حيث تسلط الضوء على كيفية استخدام إدارة المشاريع كنهج استراتيجي لتمكين تنفيذ التحول الرقمي في البيئات المؤسسية. تناولت الدراسة كيفية تطبيق هذا النهج لدعم التحول الرقمي وتعزيز الفاعلية داخل المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على منهج استكشافي نوعي باستخدام استعراض الأدبيات النظامي. تم تحليل 104 مقالات نشرت بين عامي 2015 و 2020 في قواعد بيانات معتمدة، لفهم العلاقة والتقارب بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي. ركز البحث على تحليل كيفية تأثير المتغير المستقل، وهو إدارة المشاريع، على المتغير التابع، وهو التحول الرقمي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة عوامل رئيسية تدعم التحول الرقمي بشكل فعال من خلال إدارة المشاريع، وهي: الكفاءات، الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، والمحفظة والبرامج والمشاريع. أوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية وتنفيذ استراتيجيات تستند إلى التكنولوجيا لتعزيز نجاح التحول الرقمي.

### الدراسة (Fraihat et al. (2023 :

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من حيث الإنتاجية، رضا العملاء، والربحية. تناولت الدراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل تركيز العمليات، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر، وتأثيرها على الأداء العام لتلك الشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 35 مؤسسة ناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الأردن. المتغير المستقل في الدراسة هو إدارة الجودة الشاملة، بينما المتغير التابع هو أداء الشركات من حيث المؤشرات الثلاثة. أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات تكنولوجيا المعلومات، مع تأثير إحصائي ملحوظ على الأداء. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء وزيادة الربحية.

### الدراسة: البشير وأبو سن (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بالسودان. استندت الدراسة إلى فرضية وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل التخطيط الاستراتيجي، الهيكل الاتصالات، تأييد الإدارة العليا، وثقافة الشركة وبين تطوير أداء العاملين وإنتاجيتهم.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على 500 موظف في شركة شيكان للتأمين. اعتمد الباحثون على تحليل البيانات لفحص تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على أداء العاملين كمتغير تابع.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء العاملين. أوصت الدراسة بزيادة وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى تبني المبادئ اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في كافة أقسام الشركة.

## الدراسة: البطى وآخرون (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مثل اقتناع ودعم الإدارة العليا، فرق العمل، وتدريب العاملين على الإبداع الإداري في صندوق التضامن الاجتماعي. ركزت الدراسة على قياس مدى تأثير هذه الأبعاد على تعزيز الابتكار في العملية الإدارية داخل المنظمة.

اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شملت العينة العاملين في صندوق التضامن الاجتماعي، وتم تحليل تأثير المتغير المستقل وهو أبعاد إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع وهو الإبداع الإداري.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري، حيث كان لفرق العمل التأثير الأكبر، يليه تدريب العاملين، ثم اقتناع ودعم الإدارة العليا. أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل وتعزيز الإبداع الإداري في المنظمة من خلال إزالة العقبات التي تعيقه.

## الدراسة: القحطاني وشعبي (2022)

تناولت هذه الدراسة مستوى تبني الإدارة العليا لإدارة التعليم في محافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتأثير تطبيقات الجودة الشاملة مثل القيادة، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتألف من 11320 موظف وموظفة إداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المتغير المستقل هو تطبيقات الجودة الشاملة، بينما المتغير التابع هو كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة لها تأثير إيجابي على تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم. أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إدارة التعليم لتحسين مخرجات العملية التعليمية.

## الدراسة: العتيبي(2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، مع التركيز على المشاركة الإدارية، المساواة، الشفافية، تفويض السلطة، واللامركزية كأبعاد لإدارة الجودة. كما سعت الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبانة لجمع البيانات من 113 موظفاً في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. تم تحليل تأثير المتغير المستقل، وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، على المتغير التابع وهو أداء المؤسسات الحكومية.

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤيدون وجود أثر إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المؤسسات الحكومية. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات طويلة الأمد لتطبيق الجودة الشاملة، مع مراقبة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة بشكل مستمر.

## الدراسة: شموط وجوازنة(2022)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب العاملين، والحوافز والمكافآت) على أداء العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في عمان.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم تحليل تأثير المتغير المستقل، وهو أبعاد إدارة الجودة الشاملة، على المتغير التابع وهو أداء العاملين.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، باستثناء بعدي التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا. أوصت الدراسة بتفعيل دور الإدارة العليا في دعم الجودة المستمر، بالإضافة إلى تعزيز نظام الحوافز والتدريب لتحسين أداء العاملين.

## الدراسة: المطيري وآخرون(2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الصحي بمدينة الرياض. كما هدفت إلى تقييم مستوى إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في هذه المستشفيات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة لجمع البيانات من العاملين في المستشفيات الحكومية بالرياض. تم تحليل تأثير المتغير المستقل، وهو إدارة الجودة الشاملة، على المتغير التابع وهو أداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في القطاع الصحي. أوصت الدراسة بتبني إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل في المستشفيات، مع تطوير خطط استراتيجية لتحسين الأداء والتحفيز.

## الدراسة: العبدالات والشورة(2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها مثل سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، والنزاهة على إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى، مع دراسة التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وتحليلها لفهم العلاقة بين الحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع، مع التركيز على التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل.

أظهرت النتائج أن الحاكمية الرشيدة لها تأثير إيجابي على إدارة المشاريع، وأن التخطيط لإدارة الأزمات يعزز من هذا التأثير. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الحاكمية الرشيدة، وتطوير استراتيجيات مستدامة لإدارة الأزمات في المشاريع الحكومية.

### الدراسة: الضفيري والشوارة (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تآزر المبيعات، التشغيل، الاستثمار، والإداري) على إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت، مع دراسة دور التمكين كمتغير وسيط.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. تم تحليل تأثير المتغير المستقل، وهو التآزر الاستراتيجي، على المتغير التابع وهو إدارة المشاريع، مع دور التمكين كمتغير وسيط.

توصلت النتائج إلى أن التآزر الاستراتيجي له تأثير إيجابي على إدارة المشاريع، وأن التمكين يعزز هذا التأثير. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التآزر الاستراتيجي في الشركة للحفاظ على ميزة تنافسية وتعظيم الاستفادة من التآزر في إدارة المشاريع.

### الدراسة: المعاينة وأبوزيد (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مثل دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب، وتحفيز الموظفين على أداء العاملين في شركة مياه العقبة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات باستخدام استبانة وتحليل تأثير المتغير المستقل، وهو أبعاد إدارة الجودة الشاملة، على المتغير التابع وهو أداء العاملين.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أداء العاملين. أوصت الدراسة بزيادة التركيز على العملاء وتعزيز التزام الإدارة العليا بالجودة لتحسين أداء العاملين.

### الدراسة: عبد الله وإسماعيل (2021)

هدفت الدراسة إلى دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إنتاجية العاملين في الشركات. ركزت الدراسة على أبعاد الجودة الشاملة مثل التركيز على العملاء، التزام القيادة، التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الميداني. تم تحليل تأثير المتغير المستقل، وهو أبعاد الجودة الشاملة، على المتغير التابع وهو إنتاجية العاملين.

توصلت النتائج إلى وجود ارتباط طردي بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإنتاجية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز جودة العمل وتلبية حاجات العملاء كوسيلة لتحسين الإنتاجية.

### الدراسة: الأمين وعبد الرحمن (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين، مع التركيز على مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي وتحسين العلاقات مع العملاء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. تم تحليل تأثير المتغير المستقل، وهو إدارة الجودة الشاملة، على المتغير التابع وهو أداء العاملين.

أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين الأداء وزيادة رضا العاملين. أوصت الدراسة بتطبيق معايير الجودة الشاملة بشكل شامل لرفع كفاءة العاملين وتعزيز الفاعلية الإنتاجية.

### الدراسة: البارقي وأبو السندس (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي وأثرها على الإنتاجية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من موظفي الشركة وتحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على الإنتاجية كمتغير تابع.

توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء كان جيداً، وأن هناك تأثير إيجابي على الإنتاجية. أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحفيز العاملين لتحقيق أداء أفضل.

#### **الدراسة (2020) Saffar & Obeidat :**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في وزارة الداخلية بقطر، مع التركيز على دور تبادل المعرفة كعامل معدل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليل العلاقة بين المتغيرات. تم تحليل تأثير المتغير المستقل، وهو ممارسات إدارة الجودة الشاملة، على المتغير التابع، وهو أداء الموظفين، مع التركيز على تبادل المعرفة كعامل معدل.

توصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال تعزيز تبادل المعرفة. أوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات تعتمد على إدارة الجودة وتبادل المعرفة لتحسين الأداء.

#### **الفجوة البحثية**

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في عدة جوانب، حيث تشترك في التركيز على إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتحسين الأداء المؤسسي. على سبيل المثال، تناولت دراسة Fraihat et al (2023) ودراسة البشير وأبو سن (2022) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين والإنتاجية، وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية التي تهدف إلى قياس تأثير أبعاد الجودة الشاملة على أداء مشاريع شركة نقل وتقنيات المياه. كما تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في تحليل الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة مثل القيادة، مشاركة العاملين، والتركيز على

الزبائن، وهي عناصر مشتركة تظهر بشكل متكرر في الأبحاث التي تناولت تطبيقات الجودة الشاملة في مؤسسات مختلفة.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فإن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على قطاع المياه والنقل، وهو قطاع لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. على الرغم من أن هناك دراسات تناولت تطبيقات الجودة الشاملة في قطاعات مثل التعليم (القحطاني وشعبي، 2022) أو القطاع الصحي (المطيري وآخرون، 2022)، إلا أن الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع في شركات نقل المياه قليلة أو شبه معدومة. بالإضافة إلى ذلك، تختلف الدراسة الحالية من حيث التركيز الجغرافي، إذ تهتم بتطبيقات الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على دول أخرى مثل الأردن (Fraihat et al., 2023) والسودان (البشير وأبو سن، 2022).

ما يميز الدراسة الحالية بشكل خاص هو التركيز على الأداء المؤسسي لمشاريع شركة نقل وتقنيات المياه في السعودية. في حين أن الدراسات السابقة تناولت تأثير الجودة الشاملة على أداء العاملين أو الكفاءة التشغيلية بشكل عام، تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بقياس تأثير أبعاد الجودة الشاملة على الجوانب العملية لإدارة المشاريع في قطاع المياه، وهي نقطة لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.

### تطبيق النظرية في الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة (TQM):

التعريف الإجرائي: تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ والأنشطة التي تهدف إلى تحسين العمليات المؤسسية من خلال التحسين المستمر والاهتمام بالجودة في جميع مراحل العمليات التنظيمية. تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر وتلبية متطلبات العملاء لضمان جودة الخدمات أو المنتجات. Fraihat et al. (2023) أشاروا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل أساسي على التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، والتركيز على تحسين العمليات بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تحقيق جودة أفضل في تنفيذ المشاريع.

- القيادة: يشير هذا البعد إلى دور الإدارة العليا في توجيه ودعم تطبيق معايير الجودة الشاملة، وهو ما أكدت عليه دراسة البشير وأبو سن (2022) التي بينت أن القيادة الفعالة تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف الجودة.

- مشاركة العاملين: يتناول هذا البعد مدى إشراك الموظفين في تحسين العمليات واتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة. البطي وآخرون (2022) أوضحوا أن مشاركة العاملين تعزز الإبداع وتدفع نحو تحقيق جودة أعلى في العمليات المؤسسية.

- التركيز على الزبائن: يشير إلى الاهتمام باحتياجات وتوقعات العملاء كعامل رئيسي لتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وهو ما تطرقت إليه دراسة Fraihat et al. (2023) التي أكدت على أن التركيز على الزبائن هو أحد محاور الجودة الشاملة الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

- التحسين المستمر: يركز على السعي الدائم لتحسين العمليات وتقليل الأخطاء، كما أوضحت دراسة المطيري وآخرون (2022) أن التحسين المستمر يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق أفضل النتائج.

- **التخطيط الاستراتيجي:** يرتبط بوضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف الجودة والابتكار على المدى البعيد. دراسة القحطاني وشعبي (2022) شددت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال وضع خطط طويلة الأمد تركز على الجودة.
- **إدارة العمليات:** تتعلق بكيفية تنظيم ومراقبة العمليات التشغيلية لضمان تحقيق الجودة المطلوبة. كما أشار العتيبي (2022) إلى أن إدارة العمليات الجيدة تضمن تحسين الأداء الكلي للمشاريع.

#### أداء المشاريع:

التعريف الإجرائي: يُعرف أداء المشاريع بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المحددة ضمن الميزانية والجدول الزمني المتفق عليه مع تحقيق مستوى عالٍ من الجودة. يركز الأداء على عدة مؤشرات تشمل الكفاءة في التنفيذ، رضا العملاء، والالتزام بالمواعيد. وفقاً لدراسة Gonçalves et al (2023)، فإن الأداء الناجح للمشاريع يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات الجودة وضبط الميزانيات والجدول الزمني بفعالية.

- **الجودة:** تتعلق بجودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المشروع ومدى توافقها مع المعايير المتفق عليها، كما أوضحت دراسة Fraihat et al (2023) أن جودة التنفيذ تلعب دوراً مهماً في تحقيق رضا العملاء ونجاح المشروع.

- **التكلفة:** يقيس مدى كفاءة المشروع في الالتزام بالميزانية المحددة دون تجاوزها. المطيري وآخرون (2022) أشاروا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في خفض التكاليف من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر.

- **الجدولة الزمنية:** تتعلق بمدى قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني والانتهاء في الموعد المحدد، وهو ما أكدته دراسة العتيبي (2022) التي أشارت إلى أن الالتزام بالجدول الزمني هو عامل أساسي في نجاح المشاريع وتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

### المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يتيح هذا المنهج تحليل الظواهر المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية، وفهم العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع. يتناسب المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة الدراسة لأنه يهدف إلى وصف وتحليل البيانات المتوفرة بطريقة منهجية للوصول إلى استنتاجات منطقية تدعم الفرضيات المطروحة.

### مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ:

النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني من الاستبانة على المتغيرات الرئيسية للدراسة، حيث تم تصميمه

لقياس تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، مشاركة العاملين، التركيز على الزبائن، التحسين

المستمر، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات) على أداء المشاريع في شركة نقل وتقنيات

المياه بالمملكة العربية السعودية. تم تقسيم هذا القسم إلى عدة محاور تعكس الأبعاد المختلفة

للمتغيرات المستقلة (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (أداء المشاريع).

## حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها

(القيادة، مشاركة العاملين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي،

إدارة العمليات) على أداء مشاريع شركة نقل وتقنيات المياه في المملكة العربية السعودية.

- **الحدود المكانية:** ستنقصر الدراسة على شركة نقل وتقنيات المياه في المملكة العربية

السعودية.

- **الحدود الزمانية:** سيتم إعداد هذه الدراسة في عام 2024.

- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في شركة نقل وتقنيات المياه، بما في ذلك

المديرين والمشرفين والموظفين المشاركين في عمليات إدارة الجودة وإدارة المشاريع.

## المراجع:

- الأمين، محمد عبدالمحمود، و عبدالرحمن، رضوان الأمين. (2021). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين بالتطبيق على شركات التأمين الإسلامية بالسودان. مجلة الدراسات العليا، ع3، 194 - 219.
- البارقي، عامر بن محمد شار، و أبو السندس، إبراهيم بن عبد الحميد. (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي. مجلة كلية التربية، مج36، ع2، 493 - 517.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5، 1031 - 1052.
- البطي، أحمد علي مسعود، دبنون، محمد ياسين، العماري، مصباح سالم مفتاح، و أبو رميلة، سعد أبريك السنوسي علي. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج5، ع1، 66 - 94.
- الشعار، قاسم ابراهيم والنجار، فايز جمعه (2015) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن) دراسات العلوم الإدارية. 42 (2) 409-425.
- شموط، أحمد بهجت، و جوازنة، أحمد خالد. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج18، ع1، 71 - 87.
- العبد اللات، خليل عقله محمد (2015) قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية مجلة البحوث المالية والتجارية، 2، 228-250
- العتيبي، سعد عزيز حبيب. (2022). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع5، 532 - 551.
-

- المالكي، أحمد محمد (2018) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 1(4) 210-234

### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Fraihat, B. A. M., Abozraiq, A. M., Alkasawneh, M. W. A., Alghasawneh, Y. S. S., Almasarweh, M. S., & Alaa, A. A. (2023). The Impact of Total Quality Management (TQM) in the Performance of Information Technology Startup's at King Hussein Business Park. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 70
- Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24, eRAMR230075
- Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.

**Mid–Ocean University**

**College of Management**

**Department of project management**



**The Application of Total Quality Management Standards in Project  
Management: An Applied Study on the Water Transmission and  
Technologies Company in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Preparation:**

**Fawaz Mohammed Badghish**

**ID: 241002059**

**Supervision by:**

**Dr. Asmaa Abu Anza**

**1445–2024**