

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
إدارة الجودة في المشروع

أسم الطالب
احمد محمد الحربي

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
٢٠٢٦ - الفصل الثاني

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

تُعد إدارة الجودة في المشاريع من أهم العناصر التي تسهم في نجاح المشروعات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومع تزايد المنافسة بين المؤسسات وارتفاع توقعات العملاء، أصبحت الجودة عاملاً أساسياً لا يمكن تجاهله عند تخطيط وتنفيذ المشاريع. وتهدف إدارة الجودة إلى ضمان تنفيذ الأعمال وفق المعايير والمواصفات المحددة، بما يحقق رضا أصحاب المصلحة ويقلل من الأخطاء والهدر في الموارد.

وتشمل إدارة الجودة في المشروع مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتضمن تخطيط الجودة، وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، حيث تعمل هذه العمليات بشكل متكامل على تحسين الأداء وضمان تحقيق متطلبات المشروع. كما تساعد إدارة الجودة في تقليل المخاطر، وخفض التكاليف الناتجة عن الأخطاء وإعادة العمل، وزيادة فرص نجاح المشروع واستدامته.

وتنبع أهمية هذا الموضوع من الدور الكبير الذي تلعبه الجودة في تحسين نتائج المشاريع وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الأمر الذي يجعل دراسة إدارة الجودة في المشاريع من الموضوعات المهمة في مجال إدارة المشاريع الحديثة.

٢.١ مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الكبير في أساليب إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه مشكلات تتعلق بانخفاض مستوى الجودة، وتأخر الإنجاز، وارتفاع التكاليف، وعدم رضا العملاء. ويرجع ذلك في كثير من الحالات إلى ضعف تطبيق مبادئ إدارة الجودة أو عدم الالتزام بالمعايير والإجراءات المعتمدة.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة في المشروع على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية:

١. ما مفهوم إدارة الجودة في المشروع وأهم عناصرها؟

٢. ما دور تخطيط الجودة في تحسين أداء المشروع؟

٣. كيف تسهم عمليات ضمان الجودة ومراقبة الجودة في نجاح المشروع؟

٤. ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في المشاريع؟

٥. ما أثر إدارة الجودة على رضا العملاء وتقليل المخاطر والتكاليف؟

٣.١ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

*الأهمية العلمية

- إثراء المعرفة المتعلقة بإدارة الجودة في المشاريع.

- توضيح المفاهيم الأساسية والعمليات المرتبطة بإدارة الجودة.

- المساهمة في الدراسات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع.

*الأهمية العملية

- مساعدة مديري المشاريع على فهم أهمية تطبيق معايير الجودة.

- تحسين أداء المشاريع وتقليل الأخطاء والمخاطر.

- رفع مستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

- دعم المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تنفيذ مشاريع ذات جودة عالية.

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين مخرجات المشاريع.

١.٤ قائمة المراجع:

١. عبد الرحمن توفيق. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٢. السلمي، علي. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها. دار غريب للنشر.
٣. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for Quality and Performance Excellence* (11th ed.). Cengage Learning.
٤. ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. International Organization for Standardization.
٥. Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (2015). *Juran's Quality Handbook* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
٦. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
٧. Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence* (4th ed.). Routledge.
٨. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
٩. Project Management Institute. (2021). *The Standard for Project Management*. PMI.
١٠. Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2022). *Project Management: A Strategic Managerial Approach* (11th ed.). Wiley.
١١. Schwalbe, K. (2021). *Information Technology Project Management* (10th ed.). Cengage Learning.
١٢. Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management* (13th ed.). Pearson.

٥.١ يسعى هذا البحث للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة في المشاريع على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

١. ما مفهوم إدارة الجودة في المشاريع وأهم عناصرها؟
 ٢. ما مدى تأثير تخطيط الجودة على أداء المشروع؟
 ٣. كيف تسهم عمليات ضمان الجودة في تحسين جودة مخرجات المشروع؟
 ٤. ما دور مراقبة الجودة في تقليل الأخطاء والمخاطر؟
 ٥. ما التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة؟
 ٦. ما أثر إدارة الجودة على رضا العملاء وأصحاب المصلحة؟
 ٧. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة ونجاح المشروع؟
-

٦.١ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مفهوم إدارة الجودة في المشاريع.
٢. توضيح عناصر إدارة الجودة وعملياتها.
٣. بيان أثر تخطيط الجودة على أداء المشروع.
٤. التعرف على دور ضمان الجودة ومراقبة الجودة في نجاح المشاريع.
٥. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة.
٦. قياس أثر إدارة الجودة على نجاح المشروع ورضا العملاء.
٧. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تحسين جودة مشاريعها.

٧.١ فرضيات البحث

يعتمد البحث على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة إيجابية بين تخطيط الجودة وتحسين أداء المشروع.
 ٢. توجد علاقة إيجابية بين ضمان الجودة ونجاح المشروع.
 ٣. توجد علاقة إيجابية بين مراقبة الجودة وتقليل الأخطاء والمخاطر.
 ٤. تؤثر إدارة الجودة إيجابياً في رضا العملاء.
 ٥. يؤدي تطبيق إدارة الجودة إلى خفض تكاليف المشروع.
-

٨.١ نموذج البحث

يمكن تمثيل النموذج المفاهيمي كما يلي:

المتغيرات المستقلة

تخطيط الجودة

|



ضمان الجودة

|



مراقبة الجودة

نجاح المشروع (جودة - وقت - تكلفة - رضا العملاء)

المتغير التابع

٩.١ مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية)

سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً على عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية التي تعتمد على إدارة المشاريع في تنفيذ أعمالها، مثل شركات المقاولات والهندسة وتقنية المعلومات والجهات الحكومية. وسيتم جمع البيانات من مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، ومهندسي الجودة باستخدام استبانة إلكترونية، وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة وأثرها في نجاح المشاريع.

١٠.١ منهجية البحث المتوقعة

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع.

وسيتم جمع البيانات من خلال:

- الاستبانة.
- الكتب العلمية.
- الأبحاث والدراسات السابقة.

- المراجع العربية والأجنبية.
 - دليل PMBOK والإصدارات المتعلقة بإدارة الجودة.
- أما تحليل البيانات فسيتم باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل:
- المتوسطات الحسابية.
 - الانحراف المعياري.
 - معامل الارتباط.
 - تحليل الانحدار.
 - اختبار (T) عند الحاجة.

١١.١ المخطط المقترح للمشروع

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

|

١. المقدمة
٢. مشكلة البحث
٣. أسئلة البحث
٤. أهداف البحث
٥. فرضيات البحث
٦. أهمية البحث
٧. منهجية البحث
٨. نموذج البحث
٩. المراجع

↓

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

|

١. مفهوم إدارة الجودة
٢. مبادئ إدارة الجودة
٣. تخطيط الجودة
٤. ضمان الجودة

- ٥. مراقبة الجودة
- ٦. نجاح المشروع
- ٧. الدراسات السابقة



الفصل الثالث

الدراسة الميدانية



- ١. مجتمع الدراسة
- ٢. عينة الدراسة
- ٣. أداة الدراسة
- ٤. صدق وثبات الأداة
- ٥. طرق التحليل الإحصائي



الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها



- ١. تحليل البيانات
- ٢. اختبار الفرضيات
- ٣. مناقشة النتائج



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات



- ١. النتائج
- ٢. التوصيات
- ٣. المقترحات
- ٤. المراجع والملاحق

جدول المحتويات:

المحتويات	الصفحة
صفحة العنوان	
الإهداء (اختياري)	
الشكر والتقدير (اختياري)	
الملخص	
جدول المحتويات	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
١,١ المقدمة	
١,٢ مشكلة الدراسة	
١,٣ أهمية الدراسة	

	١,٤ أسئلة البحث
	١,٥ أهداف البحث
	١,٦ فرضيات البحث
	١,٧ نموذج البحث
	١,٨ مكان التطبيق المقترح
	١,٩ منهجية البحث
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
	قائمة المراجع
	الملاح

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تعد إدارة الجودة من العناصر الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، لما لها من دور مهم في ضمان تنفيذ المشروع وفق المتطلبات والمواصفات المحددة، وتحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة. ولا تقتصر إدارة الجودة على فحص المخرجات النهائية للمشروع، وإنما تشمل مجموعة متكاملة من العمليات تبدأ بتخطيط الجودة، ثم ضمان الجودة، وتنتهي بمراقبة الجودة وتحسين الأداء بصورة مستمرة.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بإدارة الجودة في المشاريع، من خلال توضيح مفهوم إدارة الجودة ومبادئها، وبيان دور تخطيط الجودة وضمان الجودة ومراقبة الجودة في تحسين أداء المشاريع. كما يستعرض مفهوم نجاح المشروع، ثم يقدم مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، بهدف توضيح ما توصلت إليه الدراسات السابقة وتحديد الجانب الذي يسعى البحث الحالي إلى دراسته.

٢, ١ مفهوم إدارة الجودة في المشروع

تشير إدارة الجودة في المشروع إلى مجموعة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان توافق مخرجات المشروع مع المتطلبات والمواصفات والمعايير المحددة. وتعمل إدارة الجودة على منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، إلى جانب اكتشاف الأخطاء الموجودة ومعالجتها وتحسين العمليات بصورة مستمرة.

وتتضمن إدارة الجودة في المشروع ثلاثة جوانب رئيسية، وهي: تخطيط الجودة، وضمان الجودة، ومراقبة الجودة. ويهدف تخطيط الجودة إلى تحديد معايير الجودة ومتطلباتها، بينما يركز ضمان الجودة على التأكد من تطبيق العمليات والإجراءات المناسبة، في حين تهتم مراقبة الجودة بفحص النتائج والمخرجات والتأكد من مطابقتها للمعايير المحددة.

وتساعد الإدارة الفعالة للجودة على تقليل إعادة العمل والهدر، وخفض التكاليف الناتجة عن الأخطاء، وتحسين أداء فريق المشروع، وزيادة رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

٢, ٢ مبادئ إدارة الجودة

تعتمد إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسات ومديري المشاريع على تحقيق مستويات أفضل من الأداء، ومن أهمها:

١. التركيز على العميل واحتياجاته وتوقعاته.
٢. الاهتمام بالقيادة ودورها في دعم الجودة.
٣. إشراك العاملين وأعضاء فريق المشروع في تحسين الجودة.
٤. التركيز على العمليات وليس فقط على النتائج النهائية.
٥. التحسين المستمر لأداء المشروع.
٦. اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات والمعلومات.
٧. إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة والموردين بطريقة فعالة.

وتساهم هذه المبادئ في بناء نظام متكامل للجودة يساعد على تحقيق أهداف المشروع وتحسين مخرجاته.

٢, ٣ تخطيط الجودة

يعد تخطيط الجودة من المراحل الأساسية لإدارة الجودة في المشروع، حيث يتم خلالها تحديد معايير الجودة التي يجب أن يلتزم بها المشروع، وتحديد طرق قياس الأداء ومدى توافق المخرجات مع المتطلبات.

ويشمل تخطيط الجودة تحديد متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، ووضع مؤشرات قياس الأداء، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بالجودة، وتحديد الإجراءات التي سيتم اتباعها في حالة ظهور حالات عدم مطابقة.

ويؤدي التخطيط الجيد للجودة إلى تقليل احتمالية وقوع الأخطاء والمشكلات أثناء تنفيذ المشروع، كما يساعد فريق المشروع على معرفة مستوى الجودة المطلوب منذ بداية المشروع.

٢,٤ ضمان الجودة

يقصد بضمان الجودة مجموعة الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى التأكد من أن عمليات المشروع يتم تنفيذها وفق معايير الجودة والإجراءات المحددة.

ولا يركز ضمان الجودة على فحص المنتج النهائي فقط، وإنما يهتم بالعمليات التي يتم من خلالها إنتاج مخرجات المشروع. ولذلك يمكن أن يساعد ضمان الجودة في اكتشاف نقاط الضعف في العمليات ومعالجتها قبل أن تؤثر في نتائج المشروع.

ومن أهم أنشطة ضمان الجودة مراجعة الإجراءات، والتدقيق الداخلي، ومراجعة أداء العمليات، وتحديد فرص التحسين، والتأكد من الالتزام بالمعايير والسياسات المعتمدة.

٢,٥ مراقبة الجودة

تمثل مراقبة الجودة الجانب الذي يركز على قياس وفحص مخرجات المشروع والتأكد من مطابقتها للمعايير والمتطلبات المحددة.

وتتضمن مراقبة الجودة استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب مثل الفحص، وقوائم التحقق، وتحليل البيانات، ومقارنة النتائج بالمعايير المحددة.

وتساعد مراقبة الجودة في اكتشاف الأخطاء والانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يساهم في تحسين جودة مخرجات المشروع وتقليل احتمالية تسليم نتائج لا تتوافق مع متطلبات العميل.

٢,٦ العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشروع

ترتبط إدارة الجودة ارتباطاً وثيقاً بنجاح المشروع، حيث إن انخفاض جودة المخرجات قد يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير الجدول الزمني وانخفاض رضا العملاء.

و يمكن النظر إلى نجاح المشروع من عدة أبعاد، من أهمها:

١. تحقيق الجودة المطلوبة.
٢. الالتزام بالجدول الزمني.
٣. الالتزام بالميزانية والتكلفة المحددة.
٤. تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة.
٥. تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.

ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق إدارة الجودة بصورة فعالة يمكن أن يساهم في رفع احتمالية نجاح المشروع، وتقليل الأخطاء والمخاطر، وتحسين استخدام الموارد.

٢,٧ الدراسات السابقة

(٢٠٢١) Project Management Institute الدراسة الأولى:

مجموعة من الممارسات والمفاهيم PMBOK تناول معهد إدارة المشاريع في دليل المتعلقة بإدارة المشاريع، ومن بينها إدارة جودة المشروع. وأوضح الدليل أهمية تحديد متطلبات الجودة وتخطيطها ومراقبتها بصورة مستمرة، وربط جودة المشروع بتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة وأهداف المشروع.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه المرجعية في تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة وربطها بنجاح المشروع.

(٢٠٢٠) Evans & Lindsay الدراسة الثانية:

على إدارة الجودة والتميز في الأداء، وأكدت أهمية Evans و Lindsay ركزت دراسة وجود أنظمة وممارسات واضحة لإدارة الجودة داخل المؤسسات. كما تناولت أهمية التركيز على العملاء والتحسين المستمر والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة. وتفيد هذه الدراسة في دعم الجانب النظري للبحث الحالي، خصوصاً فيما يتعلق بدور إدارة الجودة في تحسين الأداء ورفع مستوى رضا العملاء.

(٢٠١٥) Juran & Godfrey الدراسة الثالثة:

تناولت هذه المرجعية مبادئ إدارة الجودة وأهمية التخطيط للجودة وتحسين العمليات، وأكدت أن تحقيق الجودة يتطلب منهجاً منظماً يبدأ بتحديد احتياجات العملاء وينتهي بقياس الأداء وتحسينه.

وتتفق هذه الرؤية مع البحث الحالي الذي يركز على تخطيط الجودة وضمانها ومراقبتها وأثرها في نجاح المشاريع.

(٢٠١٤) Oakland الدراسة الرابعة:

على إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي، وأوضحت أهمية Oakland ركزت دراسة التحسين المستمر وإدارة العمليات ومشاركة العاملين في تحقيق الجودة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في توضيح العلاقة بين تحسين العمليات وتحسين نتائج المشاريع، إضافة إلى أهمية مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الجودة.

(٢٠٢٢) Kerzner الدراسة الخامسة:

إدارة المشاريع من منظور متكامل، وأكدت أهمية إدارة مختلف Kerzner تناولت دراسة عناصر المشروع بصورة مترابطة، ومن ضمنها الجودة والوقت والتكلفة والمخاطر.

وتساعد هذه المرجعية في توضيح أن جودة المشروع لا تعمل بمعزل عن بقية عناصر إدارة المشروع، وإنما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المشروع ونجاحه.

٢,٨ التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات والمراجع السابقة وجود اتفاق عام على أهمية إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها. كما تشير الأدبيات إلى أن الجودة ليست مرحلة منفصلة في نهاية المشروع، وإنما هي عملية مستمرة تبدأ من التخطيط وتستمر خلال التنفيذ والمراقبة والتحسين.

وتشير الدراسات السابقة كذلك إلى أهمية التركيز على العميل، وتحسين العمليات، واستخدام البيانات، وتطبيق معايير واضحة للجودة، ومتابعة الأداء بصورة مستمرة.

ويتميز البحث الحالي بتركيزه على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة ونجاح المشروع، مع الاهتمام بثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة الجودة، وهي: تخطيط الجودة، وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وقياس أثرها على نجاح المشروع من حيث الجودة والوقت والتكلفة ورضا العملاء.

٢,٩ خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة الجودة في المشروع.

وتم توضيح مفهوم إدارة الجودة ومبادئها، إضافة إلى تخطيط الجودة وضمان الجودة ومراقبة الجودة، كما تم توضيح العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشروع.

وأظهرت الدراسات السابقة أهمية تطبيق إدارة الجودة بصورة متكاملة، وأن الاهتمام بالجودة يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشاريع وتقليل الأخطاء والتكاليف والمخاطر وزيادة رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

وبناءً على ذلك، يستند البحث الحالي إلى هذه الأسس النظرية لدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على نجاح المشاريع في البيئة المقترحة