

عنوان المشروع

تحليل تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضاء العملاء في
شركة اعمار للاستشارات الهندسية
(دراسة بحثية)

أسم الطالب /

أحمد عالي الرشدي

الرقم الاكاديمي /

2021203156

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

1 الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث الفرعية
- اهداف البحث
- فرضيات البحث
- نموذج البحث
- منهجية الدراسة (Methodology)

1.1 المقدمة:

تعتبر إدارة الجودة أحد العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع وتحقيق رضا العملاء في قطاع الاستشارات الهندسية. تعد شركة اعمار للاستشارات الهندسية واحدة من الشركات الرائدة في هذا القطاع في المملكة العربية السعودية، وتتخذ مدينة الدمام مقراً لها. تأسست الشركة برؤية تهدف إلى تقديم خدمات استشارية متميزة وتنفيذ مشاريع ذات جودة عالية في مجالات الهندسة المعمارية والهندسة المدنية والهندسة

في عالم الاستشارات الهندسية، تلعب تقنيات إدارة الجودة دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والتفوق التنافسي. إن تنفيذ المشاريع بجودة عالية وتلبية توقعات العملاء هو عنصر أساسي لتحقيق الرضا والثقة، وبالتالي تعزيز سمعة الشركة واستقطاب المزيد من العملاء والمشاريع. ومن هذا المنطلق، تنتهج شركة اعمار للاستشارات الهندسية رؤية متقدمة في مجال إدارة الجودة وتستخدم تقنيات متعددة لتحقيق أعلى مستويات الأداء ورضا العملاء.

ومع ذلك، تظل هناك فجوة في الأدبيات بشأن تحليل تأثير هذه التقنيات على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركات الاستشارات الهندسية، وتحديداً في حالة شركة اعمار. يعود ذلك جزئياً إلى النقص في الدراسات التي تركز على هذا المجال الخاص، وجزئياً أيضاً إلى التطورات السريعة في مجال إدارة المشاريع والتكنولوجيا والتحديات التي تواجهها صناعة الاستشارات الهندسية.

و تُعدّ الجودة عنصراً أساسياً في نجاح أي مشروع، خاصة في ظل التنافس الكبير الذي يشهده السوق الهندسي. وتلعب تقنيات إدارة الجودة دوراً هاماً في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء.

نشأت إدارة الجودة في أوائل القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان التركيز في ذلك الوقت على مراقبة الجودة والتحكم فيها. ومع مرور الوقت، تطورت إدارة الجودة لتصبح فلسفة شاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في جميع مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط وحتى التسليم.

شهدت إدارة الجودة العديد من التطورات في السنوات الأخيرة، أهمها:

- **التركيز على رضا العملاء:** أصبح رضا العملاء هو الهدف الرئيسي لإدارة الجودة، حيث تسعى الشركات إلى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل أفضل.
- **استخدام التكنولوجيا:** تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في إدارة الجودة، حيث توفر أدوات ووسائل جديدة لتحسين الجودة.
- **تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إشراك جميع موظفي الشركة في تحقيق الجودة.
- **أجريت العديد من الأبحاث حول إدارة الجودة، أثبتت أهميتها في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء. ومن أهم هذه الأبحاث:**
- **دراسة أجرتها جامعة هارفارد عام 2018، أظهرت أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة بشكل فعال تحقق أرباحاً أعلى بنسبة 20% من الشركات التي لا تطبقها.**

- دراسة أجرتها شركة McKinsey & Company عام 2019، أظهرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف المشاريع بنسبة 15%.

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من كونها تهدف إلى تحليل تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية. وتأتي أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- قلة الدراسات التي تناولت تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في الشركات العربية.
- أهمية موضوع إدارة الجودة في ظل التنافس الكبير الذي يشهده السوق الهندسي.
- سعي شركة اعمار للاستشارات الهندسية لتحسين أداء المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع في شركة اعمار للاستشارات الهندسية.
- تحليل تأثير تقنيات إدارة الجودة على رضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية.
- تحديد تقنيات إدارة الجودة الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية.
- تقديم توصيات لتحسين تقنيات إدارة الجودة في شركة اعمار للاستشارات الهندسية.

ستعتمد هذه الدراسة على المنهجية التالية:

- جمع البيانات من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات مع الموظفين والعملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية.
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.
- كتابة تقرير شامل يوضح نتائج الدراسة والتوصيات.

تتوقع الدراسة أن تُظهر النتائج تأثيراً إيجابياً لتقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية

1.2 مشكلة البحث:

الوضع الحالي للبحث:

- أهمية إدارة الجودة :أظهرت العديد من الدراسات أن إدارة الجودة تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء.
- تقنيات إدارة الجودة :هناك العديد من تقنيات إدارة الجودة المختلفة، مثل Six Sigma و Lean Manufacturing و ISO 9001.
- تأثير تقنيات إدارة الجودة :أثبتت الدراسات أن تقنيات إدارة الجودة يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في أداء المشاريع، مثل خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.
- قلة الدراسات في الدول العربية :بينما أظهرت الدراسات العالمية تأثيرًا إيجابيًا لتقنيات إدارة الجودة، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت تأثير هذه التقنيات على أداء المشاريع ورضا العملاء في الدول العربية.

الفجوة البحثية:

- قلة الدراسات في مجال إدارة الجودة في الدول العربية :بينما هناك العديد من الدراسات حول إدارة الجودة في الدول الغربية، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الدول العربية، خاصة في مجال الاستشارات الهندسية.
- الحاجة إلى دراسة تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية :لا توجد دراسات محددة حول تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية.

تبرير المشكلة:

أهمية حل المشكلة:

- تحسين أداء المشاريع :يمكن أن تؤدي تحسينات أداء المشاريع إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، مما يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة وتحسين قدرتها التنافسية.
- رفع مستوى رضا العملاء :يمكن أن تؤدي تحسينات رضا العملاء إلى زيادة ولاء العملاء وجذب عملاء جدد، مما يؤدي إلى زيادة مبيعات الشركة وتحسين صورتها.
- تطوير مجال إدارة الجودة في الدول العربية :يمكن أن تساعد هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في مجال إدارة الجودة في الدول العربية، وتقديم معلومات قيمة للشركات التي تسعى إلى تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء.

سؤال البحث الرئيسي:

ما هو تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية؟

1.3 أهمية البحث:

1.3.1 الأهمية النظرية:

تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في الأدبيات المتعلقة بتأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في صناعة الاستشارات الهندسية. من خلال تحليل هذا التأثير وفهمه بشكل أعمق، سيتم توفير إسهام نظري قيم في مجال إدارة المشاريع وجودة الخدمات الهندسية. ستساعد الدراسة الأكاديمية في تعزيز المعرفة والفهم حول أفضل الممارسات في إدارة الجودة وتحقيق رضا العملاء في الشركات الهندسية. بالإضافة إلى ذلك، ستكون الدراسة مرجعًا قيمًا للباحثين والأكاديميين الذين يرغبون في استكشاف وتطوير هذا المجال البحثي.

1.3.2 الأهمية التطبيقية/ العملية:

تتمتع شركات الاستشارات الهندسية، مثل شركة اعمار، بأهمية كبيرة في تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء. من خلال فهم تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في هذه الشركات، يمكن تحسين العمليات وتعزيز الأداء والتنافسية. ستساعد هذه الدراسة العملية في توجيه اعمار وغيرها من شركات الاستشارات الهندسية في اتخاذ قرارات أفضل وتنفيذ تحسينات عملية لتعزيز جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، ستساهم النتائج والتوصيات في تعزيز الممارسات الصناعية وتعميم استخدام تقنيات إدارة الجودة في صناعة الاستشارات الهندسية.

باختصار، فإن هذه الدراسة تعتبر مهمة نظريًا لتعزيز المعرفة والفهم في مجال إدارة المشاريع وجودة الخدمات الهندسية، بالإضافة إلى تقديم قيمة عملية وتطبيقية لشركة اعمار وصناعة الاستشارات الهندسية بشكل عام.

1.4 أسئلة البحث الفرعية:

1. ما هي تقنيات إدارة الجودة المستخدمة في شركة اعمار للاستشارات الهندسية؟
2. ما هي أهمية تقنيات إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء؟
3. ما هو تأثير تقنيات إدارة الجودة على تحسينات أداء المشاريع، مثل خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة؟
4. كيف يؤثر استخدام تقنيات إدارة الجودة على رضا العملاء في شركة اعمار؟
5. ما هي التحديات التي تواجه شركة اعمار في تطبيق تقنيات إدارة الجودة وتحسين أداء المشاريع؟
6. ما هي المزايا والفوائد المتوقعة من تنفيذ تقنيات إدارة الجودة في شركة اعمار؟
7. ما هي الدروس المستفادة من الدراسات السابقة حول تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في صناعة الاستشارات الهندسية؟

8. هل توجد عوامل محددة تؤثر على فعالية تقنيات إدارة الجودة في شركة اعمار؟
9. ما هي التوصيات العملية لتحسين تطبيق تقنيات إدارة الجودة في شركة اعمار وتعزيز أداء المشاريع ورضا العملاء؟
10. هل هناك أي تحديات ثقافية أو هيكلية تؤثر على تطبيق تقنيات إدارة الجودة في الدول العربية وخاصة في صناعة الاستشارات الهندسية؟

1.5 اهداف البحث:

- هدف البحث هو دراسة تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية. يتطلب ذلك تحقيق عدة أهداف فرعية تشمل:
1. تحديد تقنيات إدارة الجودة المستخدمة في شركة اعمار للاستشارات الهندسية: يتضمن ذلك فهم الأدوات والمنهجيات المستخدمة في إدارة الجودة في المشاريع وتحسين أدائها.
 2. تحديد أهمية تقنيات إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء: يشمل هذا فهم الفوائد والمزايا التي يمكن أن تحققها تقنيات إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.
 3. تقييم تأثير تقنيات إدارة الجودة على تحسينات أداء المشاريع: يستهدف هذا الهدف فهم كيفية تأثير تقنيات إدارة الجودة على عناصر أداء المشاريع مثل خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.
 4. تحليل تأثير استخدام تقنيات إدارة الجودة على رضا العملاء في شركة اعمار: يتطلب هذا تقييم مدى رضا العملاء عن خدمات الشركة وتحديد كيفية تأثير تقنيات إدارة الجودة على تلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم.
 5. تحديد التحديات التي تواجه شركة اعمار في تطبيق تقنيات إدارة الجودة وتحسين أداء المشاريع: يهدف هذا الهدف إلى تحليل الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تواجه الشركة أثناء تنفيذ تقنيات إدارة الجودة وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها.
 6. تحديد المزايا والفوائد المتوقعة من تنفيذ تقنيات إدارة الجودة في شركة اعمار: يستهدف هذا الهدف تحليل الفوائد التي يمكن أن تحققها الشركة عند تطبيق تقنيات إدارة الجودة، مثل تحسين سمعة الشركة وزيادة فرص العمل وتعزيز رضا العملاء.
 7. استخلاص الدروس المستفادة من الدراسات السابقة حول تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في صناعة الاستشارات الهندسية يهدف إلى تحليل الأبحاث والدراسات السابقة المجرىة في هذا المجال. يتم استخدام هذه الدروس المستفادة لتحديد النتائج والتوصيات العامة التي يمكن تطبيقها في شركة اعمار للاستشارات الهندسية.

تلك الدروس قد تشمل:

- تأكيد أهمية تقنيات إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع ورضا العملاء.

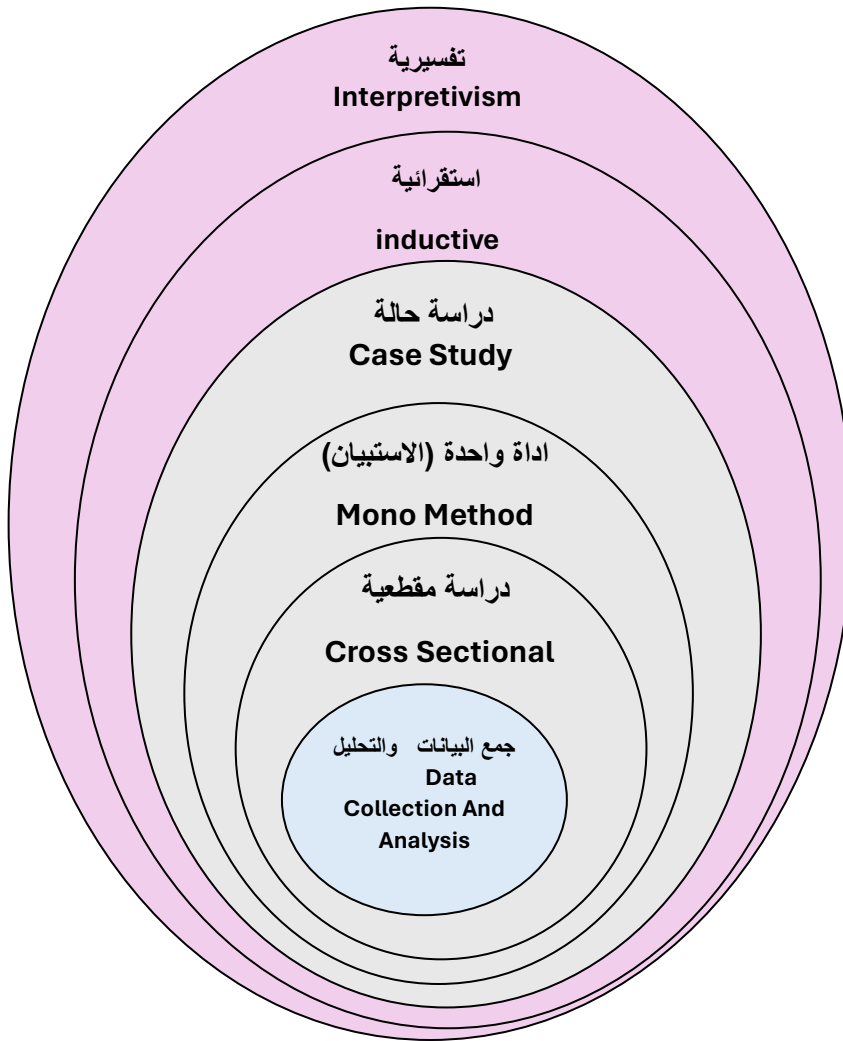
- تحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر في فعالية تقنيات إدارة الجودة.
- تحديد التحديات المشتركة التي تواجهها الشركات في تنفيذ تقنيات إدارة الجودة وكيفية التغلب عليها.
- تحديد الممارسات الناجحة والأدوات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المشاريع ورضا العملاء.
- تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تطبيق تقنيات إدارة الجودة بنجاح وضمان استمراريتها.
- تقديم توصيات عملية لتنفيذ تقنيات إدارة الجودة في شركة اعمار وتحسين أدائها ورضا العملاء.

1.6 فرضيات البحث:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غياب توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق نظم إدارة الجودة في المشاريع وبين عدم نجاح تطبيق مفاهيم الجوده بالمشاريع الإنشائية من وجهة نظر أفراد عينة البحث المتمثلة في المهندسين في كل من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية هي:

- ١- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غياب الكفاءات العلمية الاداريه والمهنية للاداره العليا اللازمة لتطبيق مفاهيم الجودة في المشاريع الإنشائية وبين عدم نجاح تطبيق هذه المفاهيم
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التزام مديري ادارة الجوده ومهندسى الجوده في تحقيق مفاهيم الجودة وبين عدم نجاح تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية .
- ٣- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غياب توفر الوعي بأهمية إدارة الجوده كميزة تنافسية وبين عدم نجاح تطبيق هذه المفاهيم على المشاريع الإنشائية لمديري الدراسات.

1.7 نموذج البحث :



1. فلسفة البحث (التفسيرية)
2. منهج البحث (استقرائي)
3. استراتيجية البحث (دراسة الحالة)
4. نوع البحث (كمي)
5. الأفق الزمني (المقطع العرضي)
6. طرق جمع وتحليل البيانات
(تحليل احصائي لنتائج الاستبيان)

شكل (1) نموذج البحث

1.8 منهجية الدراسة (Methodology):

1. تحديد الأهداف:

- تحديد هدف الدراسة العام والهدف الرئيسي للبحث.
- تحديد أهداف فرعية محددة تتعلق بتأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية.

2. مراجعة الأدبيات:

- إجراء مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة وتقنياتها وتأثيرها على أداء المشاريع ورضا العملاء.
- تحليل وملخص الدراسات السابقة ذات الصلة في المجال العربي والعالمي.
- تحديد النقاط القوية والنقاط الضعيفة في الأدبيات الحالية والفجوات التي يمكن تعبئتها بواسطة هذه الدراسة.

1.8.1 الدراسة الميدانية وطرق جمع البيانات :

1. تصميم الدراسة:

- نوع الدراسة: دراسة استطلاعية باستخدام استبيانات.
- العينة: عينة من 100 مشارك يتألفون من مديري وموظفي شركة إعمار للاستشارات الهندسية وعينة من 50 عميلاً للشركة.

2. جمع البيانات:

- تصميم استبيانات لقياس تقنيات إدارة الجودة المستخدمة وأداء المشاريع ورضا العملاء.
- توزيع الاستبيانات على المشاركين وتجميع البيانات المستجابة.

3. تحليل البيانات:

- استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة.
- استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين تقنيات إدارة الجودة وأداء المشاريع ورضا العملاء.

4. توصيات الدراسة:

- استنتاجات الدراسة النهائية وتحليل النتائج.
- تقديم التوصيات العملية والنظرية المستندة إلى نتائج الدراسة.
- تحديد المساهمة الفعلية للدراسة في مجال إدارة الجودة واستشارات الهندسة.

5. كتابة التقرير:

- كتابة تقرير البحث النهائي بتنسيق علمي ومنهجي.
- تنظيم المقدمة والمشكلة والأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات والمراجع بشكل منطقي وواضح.

1.8.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة :

سوف يتم استخدام عدة أساليب إحصائية في الدراسة، وذلك لوصف وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. سيتم استخدام برنامج SPSS وبرنامج Excel كأدوات برمجية لاستخراج النتائج. يمكن توضيح هذه الأساليب كما يلي:

1. اختبار الاتساق الداخلي: يستخدم لقياس مدى تكامل الاختبار وإنتاج نتائج مقاربة تقريباً في ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات. يتم ذلك باستخدام أدوات مثل اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وانحراف العنصر الكلي (Item-Total Correlation).

2. التحقق من التوزيع الطبيعي: يستخدم للتحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا. يتم ذلك باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لهذا الغرض.
 3. الوسط الحسابي: يستخدم لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة للمتغيرات الرئيسية وأبعادها.
 4. الانحراف المعياري: يستخدم لتحديد درجة تشتت الإجابات حول الوسط الحسابي، ويعطي فكرة عن تفاوت البيانات وتشتتها.
 5. اختبار الصدق والثبات لأداة القياس:
- قياس صدق المحتوى: يستخدم للتحقق مما إذا كانت المقياس تحتوي على عدد كافٍ وممثل من البنود التي تقيس المفهوم المراد قياسه. يمكن استخدام مجموعة من الخبراء والمتخصصين لتقييم صلاحية محتوى المقياس.

1.8.3 نبذة عن مكان تطبيق الدراسة (شركة اعمار للاستشارات الهندسية):



شركة اعمار السعودية للاستشارات الهندسية و هو أحد المكاتب المتخصصة بتقديم خدمات التصميم و الاشراف للمشاريع الهندسية. و نسعى في مكتبنا لتحقيق تطلعات عملائنا باحترافية و دقة بما يتناسب مع المعايير الفنية العالية. و أهدافنا هي الجودة والتميز و الالتزام . و تأسس المكتب عام 2006 م و قد قام بالعديد من المشاريع من تصميم و اشراف و ادارة و دراسات فنية و يقع المكتب بمدينة الدمام في المملكة العربية السعودية.

1.8.4 الخدمات التي تقدمها الشركة:



التصاميم الكهربائية والميكانيكية

نجاح أي مشروع يعتمد على التوازن بين الوقت والجودة والتكلفة.



التصاميم المدنية

نشارك في جوانب الهندسة المدنية المرتبطة بتصميم المباني.



إدارة المشاريع

لدينا فريق متعدد التخصصات لإدارة الأنشطة اللازمة لتنفيذ الناجح للمشروع . وفقاً لجدول العمل . وطلب الجودة والميزانية.



التصاميم المعمارية

المزج بين الموارد والتقنيات المتوفرة. و تصور كامل ومفصل للمشروع يعكس الاعتبارات الوظيفية والفنية والجمالية



الإشراف على تنفيذ المشاريع

لدينا فريق متعدد التخصصات لنقدم نهجاً شاملاً علي المشاريع الهندسية للوصول النتيجة المطلوبة



الدراسات و التخطيط

نقدم نهجاً شاملاً علي المشاريع الهندسية للوصول النتيجة المطلوبة



التصاميم الداخلية

نشارك في جوانب التصميم الداخلية المرتبطة بتصميم المباني.

2 الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

- مقدمة الاطار النظري
- ملخص دراسات سابقة
- المتغير الأول (تقنيات إدارة الجودة)
- المتغير الثاني: أداء المشاريع
- العلاقة بين تقنيات إدارة الجودة وأداء المشاريع ورضا العملاء
- إدارة الجودة الشاملة
- خاتمة
- المراجع

2.1 مقدمة الاطار النظري

الفصل الثاني في هذا البحث يتناول الإطار النظري الشامل للدراسة، حيث يهدف إلى توفير مفهوم متكامل وشامل عن أهمية تقنيات إدارة الجودة في المشاريع وتأثيرها الإيجابي على رضا العملاء. في هذا الفصل، سنستعرض المقدمة التي ستمنح الباحثين والقراء فكرة واضحة وشاملة عن محتوى الفصل وأهميته الكبيرة. كما سنناقش بشكل مفصل أهمية البحث العلمي في التطور العلمي والتقني، مؤكداً على أن الدراسات العلمية تلعب دوراً حاسماً في تطوير المعرفة وتحسين العملية التنفيذية للمشاريع. بالإضافة إلى ذلك، سنستعرض أيضاً أهمية إجراء الدراسات السابقة في هذا السياق المحدد، حيث تعمل الدراسات السابقة كإطار للبحث وتساعد في تحديد المشكلة والأهداف بشكل أفضل وأكثر وضوحاً. كما سنلقي نظرة عامة شاملة على المتغيرات التي سيتم دراستها في هذا البحث، مما سيمنحنا فهماً أعمق وأكثر شمولية حول محتوى الفصل وتأثيره المتوقع في إثراء المعرفة وتحسين العملية التنفيذية للمشروع. بصورة جديدة وموسعة، سيتم استعراض العديد من المفاهيم والنظريات المتعلقة بهذا الموضوع المهم. سنقدم تحليلاً شاملاً للتقنيات الحديثة في إدارة الجودة وسنعرض الأدلة والأمثلة التي توضح أهمية تلك التقنيات في تحقيق رضا العملاء. سيتم التركيز على الاستفادة الكبيرة التي يمكن للمشاريع تحقيقها من تنفيذ تقنيات إدارة الجودة المبتكرة والمتقدمة. سنقوم بمناقشة آثار هذه التقنيات على جودة المنتجات وخدمات المشروع وكيف يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء. سنقدم أيضاً دراسات سابقة متعددة تستعرض النتائج والاستنتاجات الرئيسية المتعلقة بتطبيق تلك التقنيات في العديد من المشاريع المختلفة. سنستعرض أيضاً العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ تقنيات إدارة الجودة وسنقترح الإجراءات والتوجيهات اللازمة لنجاح المشاريع في الاستفادة القصوى من تلك التقنيات. سنعمل على توسيع فهمنا لأهمية البحث العلمي في الابتكار وتطوير المشروعات وسنستعرض الدراسات والأبحاث الأكثر تأثيراً في هذا المجال. ستتمثل قيمة هذا الفصل في توفير إطار مفصل وشامل للدراسات السابقة والحالية، مما يتيح لنا استيعاب الوضع الحالي وتحقيق الربط بين النتائج والفروضيات ومناقشة الحاجة إلى إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال المهم. ستعمل الفصول القادمة على توسيع الفهم وتحسين المعرفة حول هذا الموضوع وسنقدم توصيات لتطوير الممارسات الحالية وتحسين أداء المشاريع في مجال إدارة الجودة. سيقدم الفصل الثاني تفصيلاً أكبر وتحليلاً أعمق للفصل الأول، حيث سنتعرف على المفاهيم الرئيسية المتعلقة بإدارة الجودة في المشاريع. سنتطرق إلى تعريف الجودة ومفهومها في سياق إدارة المشاريع، وكذلك أهمية إدارة الجودة في تحقيق رضا العملاء والحصول على نتائج إيجابية. سنستعرض أيضاً العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة وكيفية تطبيقها بشكل فعال في المشاريع. سنتحدث عن أهمية وسائل قياس الجودة وكيفية استخدامها في تحقيق تحسين مستمر واستمرارية العملية التنفيذية

للمشاريع. سنستكشف أيضًا العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة المخاطر، وكيف يمكن أن تؤثر تقنيات إدارة الجودة في تقليل المخاطر وزيادة ربحية المشاريع. سنستعرض أيضًا أهمية تدريب وتطوير الفرق في إدارة الجودة وكيفية بناء فرق عمل متحمسة وملتزمة بتحقيق الجودة وتحسين الأداء. وستكون هذه النقاط الأساسية مدعومة بالدراسات السابقة والأدلة العلمية والأمثلة العملية المتعلقة بتقنيات إدارة الجودة في المشاريع. سنركز على تحليل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وكذلك رؤى الخبراء في هذا المجال. سيتم استعراض التجارب العملية الناجحة والتحديات التي يمكن مواجهتها عند تنفيذ تقنيات إدارة الجودة في المشاريع. سنستعرض أيضًا النماذج والأطر النظرية المختلفة لإدارة الجودة وكيفية تطبيقها في السياق العملي. ستخلص الدراسة إلى توصيات تزيد من فهمنا لأهمية تقنيات إدارة الجودة في المشاريع وتحقيق أفضل النتائج. ستشمل التوصيات توجيهات عملية ومبتكرة ومقترحات لتطوير الممارسات الحالية في إدارة الجودة وتحسين أداء المشاريع. ستتطرق التوصيات أيضًا إلى توجيهات تدريب الفرق وتطوير المواهب في مجال إدارة الجودة. ستقدم الدراسة أيضًا مقترحات لإجراء مزيد من البحوث في المستقبل لتحسين فهمنا لهذه التقنيات وتوسيع قاعدة المعرفة في هذا المجال المهم. ستلعب الفصول القادمة دورًا حاسمًا في تطوير الفهم والمعرفة حول إدارة الجودة في المشاريع، وسنعمل على توسيع النقاش وتطوير الأفكار والتوصيات. سيتم استعراض النماذج والأدوات المتقدمة في إدارة الجودة والتحديات الحالية وطرق التغلب عليها.

سنركز أيضًا على أهمية توظيف تقنيات إدارة الجودة في مختلف صناعات المشاريع وكيف يمكن أن تؤدي إلى تحقيق النجاح والتفوق التنافسي. ستتطرق الفصول القادمة أيضًا إلى استعراض العلاقة بين إدارة الجودة والابتكار وكيف يمكن للتطور التكنولوجي والابتكار أن يؤثران في تحسين جودة المشروعات. سنناقش أيضًا التحديات التي يمكن أن تواجهها المشاريع في تنفيذ تقنيات إدارة الجودة وكيفية التعامل معها بفعالية. ستعتبر الدراسة أيضًا إمكانية توجيه بحوث مستقبلية لاستكشاف مجالات جديدة لتطبيق تقنيات إدارة الجودة وتحسين الممارسات الموجودة. ستشمل هذه البحوث التركيز على تحليل تأثير تقنيات إدارة الجودة على مختلف جوانب المشروعات، بما في ذلك الجودة والتكلفة والموارد والمخاطر والوقت. ستعمل الدراسة على تطوير نماذج وأدوات جديدة ومبتكرة لتحسين إدارة الجودة في المشاريع. ستساهم الفصول القادمة في بناء قاعدة ثابتة للمعرفة في مجال إدارة الجودة في المشاريع، وسنعمل على توسيع البحث والتنمية لتطوير أفضل الممارسات والمبادئ التوجيهية. ستلعب الدراسة دورًا حاسمًا في تعزيز الاهتمام بتقنيات إدارة الجودة وتعزيز التقدم والتحسين في مجال إدارة المشاريع.

2.1.1 نظرة عامة عن أهمية البحث العلمي في التطور العلمي والتقني

يعد البحث العلمي من العوامل الرئيسية البارزة في التطور العلمي والتقني في المجتمعات الحديثة، فهو يلعب دورًا هامًا جدًا في تحسين الأداء والتقدم التقني والعلمي. وبفضل البحث العلمي، يتم تطوير الخبرات والمعارف العلمية بشكل مستمر، بالإضافة إلى تطوير المنهجيات والتقنيات الجديدة المبتكرة في مجال إدارة الجودة وتحسين أداء المشاريع. كما يساهم البحث العلمي في تحديد التحديات المعاصرة والمشكلات الحالية، ويقدم حلاً مبتكرًا ومستدامًا لتحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم المتغيرة. لهذا السبب، تظل أهمية البحث العلمي في التطور العلمي والتقني لا تقدر بثمن، وتتكافئ في الأهمية مع أهمية تطبيق التقنيات الحديثة والمبتكرة في إدارة الجودة في شركة اعمار للاستشارات الهندسية. وعلى وجه التحديد، يساهم البحث العلمي في توسيع آفاق المعرفة وفهم أعمق للظواهر والمفاهيم المختلفة. يعمل الباحثون على استكشاف أسرار الكون ودراسة التغيرات الطبيعية والبيئية. من خلال هذا النهج العلمي، يمكن للباحثين الكشف عن اكتشافات جديدة وابتكارات مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز البحث العلمي فهمنا للأمراض ويساهم في تطوير علاجات جديدة وفعالة. تعتبر شركة اعمار للاستشارات الهندسية من الرموز الهامة في مجال إدارة الجودة والتطور العلمي والتقني. فهي تعتمد بشكل كامل على البحث العلمي لتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها وتلبية احتياجات العملاء. بواسطة الاستشاريين المتخصصين وفرق البحث والتطوير المبدعة، تعمل الشركة على تحقيق الابتكارات المستدامة ودفع حدود التقنية في مجال إدارة الجودة. يعكس تركيز شركة اعمار للاستشارات الهندسية على البحث العلمي الروح الريادية والتفكير الإبداعي. ومن خلال الاستثمار في التطور التقني وتجاوز القيود والتحديات، يساهم البحث العلمي في تحسين أداء الشركة وزيادة تفوقها في سوق الاستشارات الهندسية. من الواضح أن البحث العلمي هو رافد أساسي للتقدم العلمي والتقني في العالم الحديث. بفضل الجهود المستمرة لعلماء الباحثين والمهنيين في شركات مثل اعمار للاستشارات الهندسية، نتمتع بمستقبل واعد ومبهر في مجال تطوير الجودة والابتكارات المستدامة. من المؤكد أن البحث العلمي مهم جدا ويجب أن يظل محورا للتطور والتقدم في جميع المجالات العلمية والتقنية.

2.1.2 نظرة عامة عن متغيرات البحث:

في سياق دراستنا التي تستكشف تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركة اعمار للاستشارات الهندسية، تبرز متغيرات البحث كعناصر أساسية لفهم وتقييم هذا التأثير. تتضمن هذه المتغيرات:

تقنيات إدارة الجودة: تشمل الأساليب والإجراءات المتبعة لضمان جودة المخرجات الهندسية. تتنوع هذه التقنيات من مراقبة الجودة والتدقيق الداخلي إلى التحسين المستمر وإدارة العمليات.

أداء المشاريع: يُقاس من خلال معايير محددة مثل الالتزام بالجدول الزمنية، الكفاءة في استخدام الموارد، ومستوى الإنجاز وفقًا للمواصفات المطلوبة.

رضا العملاء: يُعتبر مؤشرًا حيويًا لنجاح المشاريع ويُقاس من خلال استطلاعات الرأي، التقييمات، والتغذية الراجعة المباشرة من العملاء.

تهدف الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ومدى رضا العملاء، وتقييم ما إذا كانت هذه التقنيات تسهم في تحسين الأداء العام للمشاريع وزيادة مستوى رضا العملاء. سيتم استخدام منهجية بحثية تجمع بين الدراسات النظرية والتطبيقية لتحقيق هذا الهدف.

2.2 ملخص دراسات سابقة :

لقد حددت الدراسات السابقة الكثير من مشاكل الجودة فقد ذكر [6] أن مشاريع التشييد تعاني من العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة مثل عدم رضا الزبون، إهمال الجودة، أمان ونظافة موقع العمل، رسومات غير واضحة وغير دقيقة، نقص مطابقة الكودات والمعايير، انخفاض جودة المواد، عدم توفر الوثائق، والتفتيش غير الكافي للجودة وحدد في دراسة مرجعية للأبحاث السابقة عدة عوامل مسببة لهذه المشاكل وهي إدارية وفنية وبيئة العمل والسياسات وثقافة العمل المتبعة .

تعرف الجودة بأنها تلبية متطلبات الزبون من المرة الأولى وكل مرة [7] كما عرفها [8] بإنقاص إعادة العمل والعيوب و اختبر تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا الزبون وأثبت أن تطبيقها مرتبط بشكل وثيق بزيادة رضا الزبون.

وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية وتأثير تطبيق إدارة الجودة حيث ذكر [9] في مسح شاركت به 1500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية أنه يمكن الحصول على فوائد اقتصادية هامة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تم التوصل في [10] إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسرع في تنفيذ المشاريع مع زيادة الربحية. وأكد [11] أن تطبيق نظم إدارة الجودة يحسن العلاقة بين الزبون والشركة الإنشائية ويسرع في تحقيق أهداف المشروع.

وعند البحث عن أساليب تحسين الجودة وجدنا أن قياس وتحسين رضا الزبون أحد أهم المؤشرات المستخدمة لتحسين الجودة ولقد تم تأكيد أهمية رضا الزبون واستخدامه لتقييم وتحسين الجودة من وجهة نظر الزبون من قبل العديد من الباحثين [8],[12],[13],[14]، حيث أن تحديد وتحسين المخرجات يتم من خلال التركيز على رضا الزبون ويساهم في تحسين الجودة في الشركات الإنشائية وفي تحسين مؤشرات الأداء وزيادة فرص النجاح ضمن بيئة سوقية شديدة التنافس. ويعتبر رضا الزبون أحد الأهداف الرئيسية لقضايا الجودة الشاملة للنجاح .

لقد ذكرت الأبحاث [15] أن تحقيق مستوى مقبول من الجودة في مشاريع الإنشاء أصبح مشكلة حيث ذكر انه كل عام يتم هدر الكثير من الجهد والمال والموارد وذلك بسبب عدم وجود أو عدم كفاية إجراءات إدارة

الجودة ، كما حدد من خلال دراسة مرجعية للأبحاث السابقة 27 عائق لتطبيق إدارة الجودة منها نقص دعم الإدارة العليا، صعوبة وضع إجراءات معيارية حيث يختلف المنتج ففي كل مرة يتم تنفيذ مشروع مختلف، ونقص العمال المؤهلين لتطبيق إدارة الجودة وغيرها. أيضا قام [16] بتحديد عوائق الجودة من خلال مقابلات أجراها مع المتعهدين حيث ذكر ثمانية أسباب ورتبها وفق الأهمية حيث كان العائق الأول هو نقص العمالة المدربة واعتماد أسلوب السعر الأدنى في اختيار المقاول ونقص العمل التعاوني بشكل فريق في المشروع.

كما درس [17] الأسباب المباشرة وغير المباشرة للعيوب الحاصلة في مشاريع التشييد وذلك استنادا إلى كلفة العيوب حيث وجد أن 50% من اسباب العيوب تعود إلى غياب الحافز حيث صنفت العيوب بسبب الإهمال أو عدم الاهتمام و 41% كانت بسبب غياب المعلومات والمعارف والخبرات أما ال 9 % المتبقية فكانت بسبب الضغط والمخاطر الموجودة، أما الاسباب غير المباشرة كانت قيود الزمن والكلفة وأسباب تنظيمية تتعلق بتنظيم آلية العمل وأدوار المساهمين.

درست بعض الأبحاث بالمقابل تأثير عدم وجود نظام لإدارة الجودة على زيادة كلفة المشروع والنتيجة عن عدم تطبيق الجودة والمتمثلة بكلفة إعادة العمل التي قد ترتفع أحيانا إلى (25 %) من قيمة عقد التنفيذ، و(10 %) من كلفة المشروع الكلي [18] وحدد [19] أن أسباب إعادة تزيد كلفة المشروع من (2 % إلى 30%) بالإضافة أن النسبة المئوية للتأخير الحاصلة للمشروع من (10% إلى 77%) وهذا سبب الاستياء لكل من المالك و المقاول كما قام بدراسة الأسباب المؤدية لإعادة العمل والتي كان لها تأثير مهم من كلفة المشروع وهي: الإشراف الضعيف و غير الكافي، التنفيذ السيء، الاختيار غير المناسب للمقاول الثانوي ، القبول غير الصحيح للأعمال .

2.3 المتغير الأول (تقنيات إدارة الجودة) :

2.3.1 تعريف تقنيات إدارة الجودة:

تقنيات إدارة الجودة هي مجموعة من الأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها منظمة ما. تهدف هذه التقنيات إلى تحقيق الرضا عند العملاء وتلبية توقعاتهم من خلال مراقبة وتحسين العمليات الداخلية في المنظمة.

تطور تقنيات إدارة الجودة:

تطورت تقنيات إدارة الجودة على مر الزمن بما يتناسب مع التطور التكنولوجي والاحتياجات المتغيرة للأسواق والعملاء. في البداية، كانت تقنيات إدارة الجودة تتركز على فحص المنتجات بعد التصنيع للتأكد من جودتها. ومع مرور الوقت، تحول التركيز إلى الوقاية من العيوب والتحسين المستمر للعمليات وتطبيق مفهوم "الجودة الشاملة" في جميع جوانب المنظمة.

2.3.2 أبعاد تقنيات إدارة الجودة:

تقنيات إدارة الجودة تشمل عدة أبعاد، ومن أبرزها:

1. تحليل البيانات: تشمل استخدام أدوات إحصائية وتحليل البيانات لفهم أداء العمليات وتحديد المشاكل والفرص للتحسين.
2. مراقبة الجودة: تشمل وضع عمليات مراقبة مستمرة لضمان أن المنتجات والخدمات تلبي المعايير المحددة.
3. تحسين الجودة: تشمل استخدام أدوات وتقنيات مثل تحليل الأسباب الجذرية وتصميم التجارب لتحسين العمليات وتقليل العيوب.
4. تدريب الموظفين: يشمل توفير التدريب المناسب للموظفين لزيادة مهاراتهم وفهمهم لمفهوم الجودة وتطبيقه.

2.3.3 نظريات إدارة الجودة:

هناك عدة نظريات ومناهج تتعلق بإدارة الجودة، ومن أبرزها:

1. نظرية تحسين الجودة الشاملة: (Total Quality Management) تركز على إشراك جميع أفراد المنظمة في تحسين الجودة وتحقيق التميز من خلال التركيز على العميل وتحسين العمليات.
2. نظرية ستة سيجما: (Six Sigma) تهدف إلى تحقيق جودة ممتازة من خلال تحسين العمليات وتقليل التباين باستخدام منهجية محددة تعتمد على البيانات.

2.3.4 مكونات نظام إدارة الجودة :

1. الوثائق:

تعد الوثائق جزءاً أساسياً من نظام إدارة الجودة، حيث توفر تعليمات وإرشادات وإجراءات محددة لتنفيذ الأنشطة بطريقة موحدة ومتسقة. تشمل الوثائق دليل الجودة الذي يحدد سياسات الشركة وإجراءات التشغيل القياسية وتعليمات العمل. تكمن أهمية الوثائق في توفير إرشادات واضحة للموظفين وضمان تنفيذ العمليات بشكل صحيح وفقاً للمعايير المحددة.

2. التدريب:

يعد التدريب جزءاً أساسياً من نظام إدارة الجودة، حيث يهدف إلى تأهيل وتدريب الموظفين على أداء مهامهم بشكل صحيح وفقاً لمتطلبات الجودة. تشمل برامج التدريب توفير المعرفة والمهارات اللازمة للموظفين، بما في ذلك التدريب على العمليات والمنهجيات ومفاهيم الجودة. يهدف التدريب إلى زيادة الوعي بالجودة وتمكين الموظفين من تحسين الأداء وتحقيق أهداف الجودة.

3. إدارة الأحداث:

تشمل إدارة الأحداث تحديد وتسجيل ومعالجة الأحداث غير المرغوب فيها التي تحدث خلال عملية المشروع أو العمليات الروتينية. يمكن أن تشمل الأحداث السلبية مثل الأخطاء والعيوب والانحرافات عن المعايير، وكذلك الأحداث الإيجابية مثل الفرص التحسينية. تهدف إدارة الأحداث إلى تحليل أسباب الأحداث وتطبيق التحسينات اللازمة لتفادي حدوثها مستقبلاً.

4. إدارة الموردين:

تعد إدارة الموردين أحد جوانب نظام إدارة الجودة المهمة، حيث تهدف إلى ضمان جودة المواد والمكونات الموردة من الموردين الخارجيين. تشمل إدارة الموردين تقييم الموردين ومراقبة أدائهم وضمان التزامهم بمعايير الجودة. من خلال إدارة الموردين بشكل فعال، يمكن للشركة ضمان توافر المواد ذات الجودة العالية وتقديم المنتجات والخدمات بمستوى عالٍ من الجودة.

2.3.5 أنواع أنظمة إدارة الجودة:

1. النظم الموحدة:

تعمل النظم الموحدة على اتباع مجموعة من اللوائح والمعايير المتفق عليها عالمياً. على سبيل المثال، شهادة ISO 9001 هي واحدة من أشهر الشهادات الموحدة التي تعتمد على معايير جودة ثابتة. تهدف هذه الشهادة إلى ضمان تنفيذ عمليات الشركة بطريقة موحدة وفعالة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتلبية توقعات العملاء.

2. إدارة الجودة الشامل: (TQM)

تركز إدارة الجودة الشاملة على رؤية شاملة للجودة وتحسين جميع جوانب العمل في المؤسسة. يتم وضع التركيز

على قياس الأداء وتحليل البيانات واستخدام أدوات وتقنيات مثل التحليل الإحصائي وتحليل السبب والعواقب لتحسين العمليات وتحقيق رضا العملاء.

3. التحسين المستمر للجودة:

تركز هذه النهج على التحسين المستمر والابتكار لتحقيق الجودة العالية. يتطلب التحسين المستمر للجودة الاستمرار في تقييم العمليات وتحليل الأداء وتنفيذ التحسينات المستمرة بناءً على البيانات والملاحظات المستمرة.

4. ستة سيجما:

تعتمد ستة سيجما على منهجية إحصائية لتحسين الجودة وتحسين العمليات. يتم تطبيق التحليل الإحصائي على البيانات المتاحة لتحديد الأخطاء والعيوب وتحسين الأداء بشكل شامل. تهدف ستة سيجما إلى تحقيق الدقة والكفاءة في العمليات وتقليل الانحرافات والأخطاء.

2.4 المتغير الثاني: أداء المشاريع

2.4.1 تعريف أداء المشاريع:

أداء المشاريع يشير إلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وتسليم المنتجات أو الخدمات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد وبالتكلفة المخططة. يتعلق أداء المشاريع بقياس وتقييم أداء عمليات المشروع وتحقيق النتائج المرجوة.

2.4.2 تطور مفهوم أداء المشاريع:

تطور مفهوم أداء المشاريع مع تطور مجال إدارة المشاريع. في الماضي، كان التركيز يتمحور حول إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وداخل الميزانية المخططة. ومع التطور، أصبحت جوانب أخرى مهمة في تقييم أداء المشاريع مثل جودة المنتجات أو الخدمات التي يتم تسليمها وقدرة المشروع على تحقيق أهداف العملاء.

2.4.3 أبعاد أداء المشاريع:

أبعاد أداء المشاريع تشمل عدة جوانب، ومنها:

1. الجودة: تشمل مدى تحقيق المشروع لمعايير الجودة المحددة والتوافق مع متطلبات العملاء.
2. الجدولة: تشمل مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المحدد وتسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المناسب.
3. التكلفة: تشمل مدى التزام المشروع بالميزانية المخططة والقدرة على العمل ضمن حدود التكاليف المحددة.
4. النطاق: يشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه وتسليم المنتجات أو الخدمات المحددة في نطاق المشروع.

2.4.4 نظريات أداء المشاريع:

هناك عدة نظريات ومناهج تتعلق بأداء المشاريع، ومن أبرزها:

1. نظرية إدارة المشاريع المحددة بواسطة النتائج (Results-Based Project Management): تركز على تحقيق النتائج المرجوة للمشروعات من خلال تحديد الأهداف وقياس أداء المشروع بناءً على هذه الأهداف.
 2. نظرية التحسين المستمر (Continuous Improvement): تهدف إلى تحسين أداء المشاريع عن طريق تطبيق أساليب التحسين المستمر واستخدام أدوات مثل دورة (PDCA) Plan-Do-Check-Act لتحسين العمليات وتحقيق الأداء المثلى.
 3. نظرية إدارة الأداء (Performance Management): تركز على تحسين أداء المشاريع من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم الأداء واتخاذ إجراءات تحسينية.
- تشمل عناصر نظرية إدارة الأداء:**
- **تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:** يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعكس أهداف المشروع ومتطلبات العملاء. يتم قياس هذه المؤشرات لتقييم أداء المشروع بشكل مستمر.
 - **تقييم الأداء:** يتم تقييم أداء المشروع بناءً على المؤشرات المحددة. يتم جمع البيانات وتحليلها لتقدير مدى تحقيق المشروع لأهدافه وتحديد نقاط القوة والضعف.
 - **تحليل الفجوات وتحديد الأسباب:** يتم تحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف. يتم تحديد الأسباب والعوامل التي تؤثر على الأداء وتسبب الفجوات.
 - **وضع خطط تحسينية:** بناءً على تحليل الفجوات وتحديد الأسباب، يتم وضع خطط تحسينية لتعزيز الأداء وسد الفجوات. يتضمن ذلك تحديد الإجراءات والتغييرات المطلوبة وتنفيذها.
 - **التوجيه والتحسين المستمر:** يتم توجيه الفريق وتقديم التوجيه والمساعدة لتحقيق الأداء المستهدف. يتم مراقبة الأداء وتحديث الخطط التحسينية بشكل مستمر للتأكد من استمرار تحقيق النتائج المطلوبة.

2.5 العلاقة بين تقنيات إدارة الجودة وأداء المشاريع ورضاء العملاء

تعتبر تقنيات إدارة الجودة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المشاريع ورضاء العملاء. يتمثل الهدف في تحقيق توازن مثالي بين تحسين الجودة وتحقيق الأهداف الأخرى للمشروع. دعونا نستكشف هذه العلاقة بمزيد من التفاصيل.

2.5.1 الأنماط:

الأنماط تشير إلى التوجهات المتكررة أو السلوكيات القياسية التي يمكن ملاحظتها عند تحليل العلاقة بين تقنيات إدارة الجودة وأداء المشاريع ورضاء العملاء. هذه الأنماط تساعد في فهم كيف يمكن لتحسينات الجودة أن تؤثر إيجابيًا على أداء المشاريع وتعزز من رضا العملاء.

• التحسين المستمر والأداء المتزايد:

- يُلاحظ أن الشركات التي تطبق تقنيات إدارة الجودة بشكل فعال تميل إلى تحقيق تحسين مستمر في أداء المشاريع. هذا يشمل تقليل الأخطاء، تحسين الكفاءة، وتقصير أوقات التسليم.

• الجودة كمحرك لرضاء العملاء:

- الأنماط تظهر أن هناك ارتباطًا قويًا بين جودة المخرجات ومستوى رضا العملاء. عندما تكون المشاريع مُدارة بمعايير جودة عالية، يزداد رضا العملاء بشكل ملحوظ.

• التواصل الفعال والتغذية الراجعة:

- تُظهر الأنماط أن التواصل الفعال بين فرق العمل والعملاء يعزز من تطبيق تقنيات إدارة الجودة بنجاح، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع وزيادة رضا العملاء.

• التكامل بين الأقسام:

- يُلاحظ أن التكامل بين أقسام الشركة المختلفة، مثل التصميم، التنفيذ، والتسويق، يساهم في تحسين الجودة وأداء المشاريع، مما ينعكس إيجابًا على رضا العملاء.

2.5.2 الصراعات:

1. الصراع بين التكلفة والجودة:

- هذا الصراع يحدث عندما يكون هناك توتر بين تحقيق أهداف الجودة والحفاظ على التكاليف في حدود معقولة.
- قد يكون من الصعب تحقيق جودة عالية دون زيادة في التكاليف، وعلى العكس، قد يؤدي تقليل التكاليف إلى تقليل الجودة.

2. الصراع بين الجودة والوقت:

- يحدث هذا الصراع عندما يكون هناك حاجة لتسليم المشروع في وقت قصير مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة.
- قد يؤدي التسريع في الإنجاز إلى تقليل جودة المخرجات.

3. الصراع بين الجودة والمخاطر:

- يتعلق هذا الصراع بتحقيق الجودة مقابل تقدير وإدارة المخاطر.
- قد يكون من الصعب تحقيق جودة عالية دون تحمل بعض المخاطر، ولكن يجب أن يتم تقدير وإدارة هذه المخاطر بشكل جيد.

4. الصراع بين الجودة والتكنولوجيا:

- يحدث هذا الصراع عندما يكون هناك توتر بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة.
- يجب أن يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحقيق الجودة المطلوبة دون التأثير على الأداء.

5. الصراع بين الجودة والتوقعات العملاء:

- يتعلق هذا الصراع بتحقيق مستوى الجودة الذي يلبي توقعات العملاء.
- يجب أن يتم تحديد توقعات العملاء بشكل دقيق والعمل على تحقيقها.

6. الصراع بين الجودة والموارد المتاحة:

- يحدث هذا الصراع عندما يكون هناك قيود على الموارد المتاحة (مثل الوقت والمال والموظفين).
- يجب تحقيق أقصى مستوى من الجودة باستخدام الموارد المحدودة.

2.6 إدارة الجودة الشاملة:

في السياق المتطور لجميع الأعمال سواء التجارية أو الهندسية أو غيرها ، تبرز إدارة الجودة الشاملة (TQM) كعنصر جوهري للإنجاز. هذا المنهج، الذي يؤكد على الارتقاء المستمر في كل مراحل العمل، يهدف إلى بلوغ الذروة في إرضاء العملاء. سنتعمق في هذه المقالة في دراسة إدارة الجودة الشاملة، أسسها، خطوات تنفيذها، الأدوات اللازمة لتطبيقها، وكيف يمكن أن يسهم هذا النهج في تعزيز الجودة داخل الشركات.

2.6.1 جوهر إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تعتبر استراتيجية شاملة تسعى للتحسين المتواصل في كافة جوانب ووظائف المؤسسة. يتمركز هذا المفهوم حول تعزيز رضا العملاء من خلال الرفع من مستوى الجودة في كل العمليات، من التصميم والتطوير إلى الإنتاج والخدمات والدعم. الموظفون يشكلون حجر الزاوية في هذه العملية، حيث يُحفزون على المشاركة الفعالة في تحسين الجودة وتطوير العمليات.

2.6.2 الغايات من إدارة الجودة

تتعدد الغايات الرئيسية لإدارة الجودة التي يجب على الشركات السعي لتحقيقها. الأولوية تكمن في إرضاء العملاء بتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعاتهم. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إدارة الجودة إلى تحسين الإجراءات والعمليات الداخلية للشركة لتقليل الأخطاء وتعزيز الكفاءة. وفي النهاية، تطمح إدارة الجودة للمحافظة على الاستدامة والتطوير المستمر، مع التركيز على نشر ثقافة الجودة في كل أرجاء المؤسسة.

2.6.3 المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة

تستند إدارة الجودة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقود الشركات نحو التحسين المستمر والتميز. هذه المبادئ تشمل:

1. التركيز على العملاء: تحقيق رضا العملاء وتلبية توقعاتهم يمثل الهدف الأسمى لإدارة الجودة.
2. القيادة: القيادة الفعالة تُعد مفتاح النجاح في تحقيق الجودة، حيث يجب على القادة توجيه الرؤية والأهداف وتحفيز العمل الجماعي.
3. مشاركة الأفراد: ينبغي لجميع الأفراد في الشركة، من الإدارة العليا إلى العاملين في الصفوف الأمامية، أن يساهموا في تحقيق الجودة.
4. النهج العملي: يجب أن تُدار الجودة كعملية متكاملة تغطي كل جانب من جوانب العمل.
5. التطوير المستمر: الهدف هو السعي نحو التطوير المستمر وليس الاكتفاء بالوضع الراهن.
6. القرارات المبنية على البراهين: يجب اتخاذ القرارات استنادًا إلى تحليل معمق للبيانات والمعلومات.
7. إدارة العلاقات: تعزيز علاقات متينة مع الشركاء والموردين لضمان التطوير المستمر.

2.6.4 خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

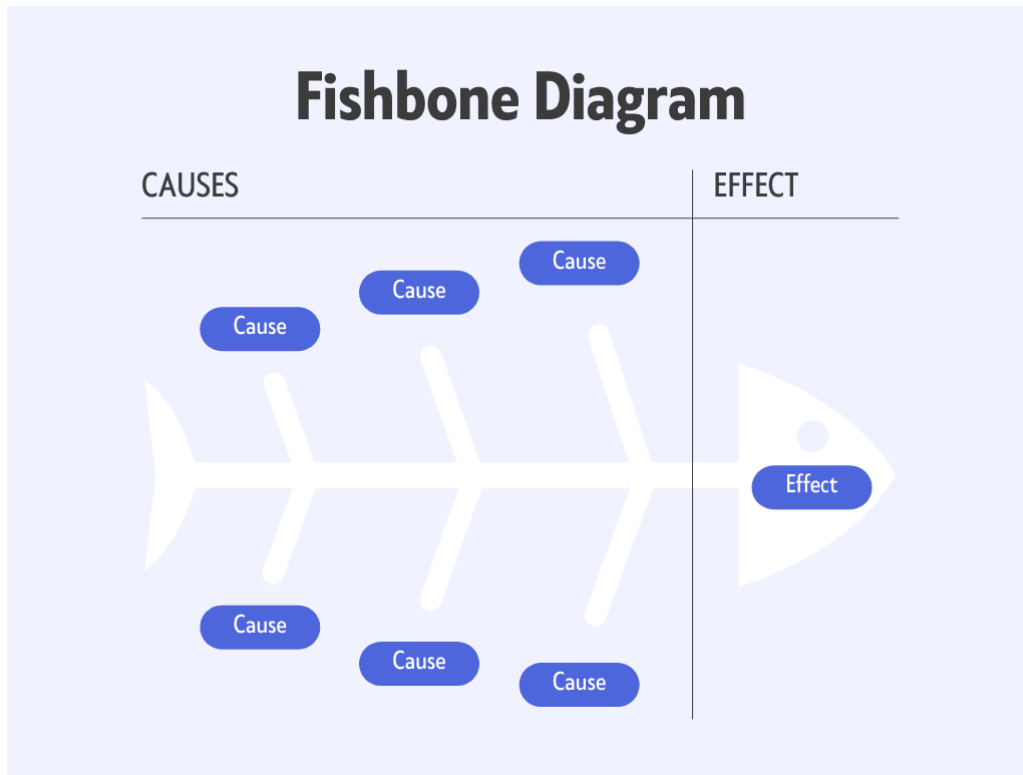
تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب نظرة استراتيجية ومنهجية. الخطوات الأساسية تشمل:

- الالتزام الإداري: يتطلب هذا الالتزام من الإدارة العليا بالتطوير المستمر والجودة.

- تأسيس فرق الجودة: يشمل ذلك تكوين فرق تضم ممثلين من كافة المستويات داخل الشركة.
- تقديم التدريب: يتضمن ذلك توفير التدريب والتطوير اللازم للموظفين لإدراك مبادئ وأدوات الجودة.
- استخدام الأدوات الإحصائية: تطبيق أدوات إحصائية لقياس الأداء وتحديد المشكلات.
- تعزيز العمليات: العمل المستمر على تطوير العمليات والأداء بناءً على البيانات والمعلومات المجمعة.
- المراجعة والتطوير المستمر: تقييم الأداء بصورة دورية والسعي نحو التطوير المستمر.

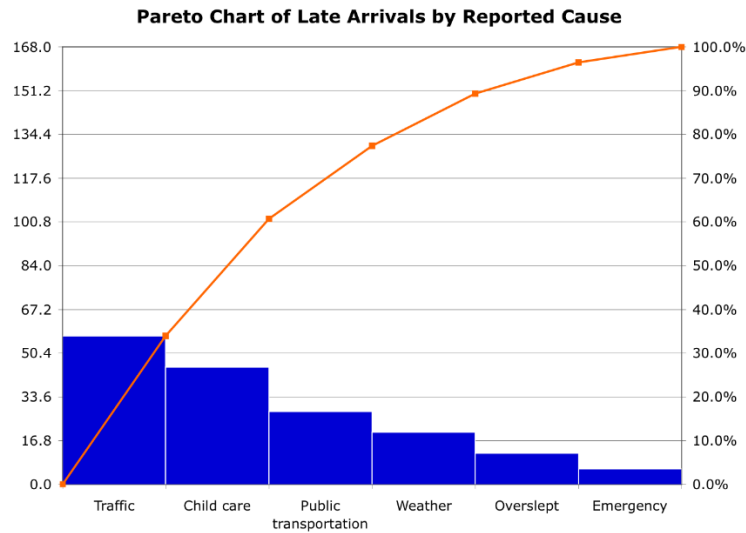
2.6.5 أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتوفر مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات التي يمكن استعمالها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشمل: الرسوم البيانية: الرسوم البيانية مثل الرسوم البيانية للتحكم والهيستوغرامات تساعد في تحليل الأداء وتحديد الأنماط. الرسم البياني للسبب (Fishbone Diagram) يساعد في تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات.



شكل (2) مخطط الرسم البياني للسبب: (Fishbone Diagram)

تحليل باريتو وتحليل العمليات والرسم البياني للعلاقات



شكل (3) مخطط باريتو

تُعد أدوات مثل تحليل باريتو وتحليل العمليات والرسم البياني للعلاقات أساسية في تحديد القضايا الحاسمة وفهم العمليات التشغيلية وتوضيح الروابط بين الأسباب والنتائج.

2.6.6. طريقة إنشاء خطة إدارة الجودة:

1. **تحديد أهداف الجودة:** وضع أهداف واضحة لجودة التصميم الهندسية والاستشارات المقدمة. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومتوافقة مع المعايير الهندسية المعتمدة.
2. **تعيين المسؤوليات:** تحديد الأشخاص أو الفرق المسؤولة عن الجودة في المشاريع الهندسية، وقد يشمل ذلك مهندسي الجودة أو مدراء المشاريع.
3. **فهم احتياجات العملاء والمتطلبات الفنية:** التعرف على احتياجات العملاء والمتطلبات الفنية للمشاريع الهندسية والخدمات الاستشارية لضمان تلبيتها بدقة.
4. **إدارة تعليقات العملاء:** تطوير نظام لجمع وتحليل تعليقات العملاء واستخدامها في تحسين جودة المشاريع والخدمات الهندسية.
5. **تطوير إجراءات الفحص والاختبار:** إنشاء إجراءات لاختبار الجودة في مراحل مختلفة من المشروع الهندسي، بما في ذلك الفحص الهندسي واختبارات الأداء.

6. **تنفيذ ضوابط العملية:** تطبيق عمليات تحكم صارمة لضمان جودة التصميم والاستشارات، مثل مراجعات النظراء والتحقق من الامتثال للمعايير.
7. **وضع مقاييس لقياس الجودة:** استخدام مقاييس محددة لتقييم جودة المشاريع الهندسية والخدمات الاستشارية وتحديد مجالات التحسين.
8. **بناء ثقافة الجودة:** تشجيع ثقافة الجودة بين أعضاء الفريق الهندسي والاستشاري لجعل الجودة جزءًا لا يتجزأ من كل مشروع.



شكل (4) توضيح عناصر إنشاء خطة إدارة الجودة

2.6.7 التحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من المزايا العديدة لإدارة الجودة الشاملة، قد تصادف الشركات عقبات مثل:

- عدم كفاية الالتزام الإداري، وهو عنصر حيوي لنجاح أي خطة جودة.
- الافتقار إلى التدريب المناسب، الضروري لفهم وتطبيق معايير الجودة.
- مقاومة التغيير، وهي ظاهرة شائعة قد تعرقل مساعي تحسين الجودة.
- نقص الموارد مثل الوقت والمال والعمالة، والتي يمكن أن تشكل تحديًا كبيرًا.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأمد، بينما تتطلب الجودة الشاملة نظرة طويلة الأجل.

2.6.8 أهمية التدريب الوظيفي في إدارة الجودة

يلعب التدريب الوظيفي دورًا مهمًا في تعزيز الجودة داخل الشركات، حيث يساعد الموظفين على:

- فهم معايير الجودة وتوقعات الشركة.
- تطوير المهارات اللازمة لتحقيق الجودة في الأنشطة اليومية.
- تحقيق التحسين المستمر من خلال التعرف على أحدث الممارسات والتقنيات.

2.6.9 تأثير إدارة الجودة على رضا العملاء

استثمار الشركات في الجودة يؤدي إلى:

- تحسين المنتجات والخدمات، مما يعزز رضا العملاء.
- زيادة الثقة بين الشركة وعملائها، مما يساهم في بناء علاقات متينة.
- تقديم خدمة متميزة، مما يرفع من مستوى الرضا لدى العملاء.

2.6.10 دور التكنولوجيا في تعزيز إدارة الجودة

تساهم التكنولوجيا بشكل كبير في تحسين الجودة من خلال:

- الأتمتة للعمليات التي تقلل من الأخطاء وتوفر التكاليف.
- التحليلات الدقيقة التي تساعد في فهم الأداء وتحديد نقاط التحسين.
- التواصل الفعال الذي يسهل التنسيق بين الفرق وتنفيذ معايير الجودة.

2.6.11 نماذج ناجحة لإدارة الجودة

تويوتا، على سبيل المثال، من خلال تطبيق "نظام تويوتا للإنتاج" الذي يركز على القضاء على الهدر وتحسين الكفاءة، حققت تحسينات كبيرة في الجودة والأداء، مما أدى إلى زيادة رضا العملاء والعائدات وتقليل الأخطاء.

2.6.12 الرابط بين إدارة الجودة والتحسين المستمر

التحسين المستمر هو جزء لا يتجزأ من إدارة الجودة، حيث يُشجع على تحسين الأداء والعمليات باستمرار، مما يسمح للشركات بالبقاء في طليعة السوق وتحقيق الجودة والأداء الأمثل.

2.6.13 إدارة الجودة والامتثال للمعايير الصناعية:

في إدارة الجودة والامتثال للمعايير الصناعية في شركات الاستشارات الهندسية، يتعين تحديد معايير الأداء الرئيسية التي تعبر عن أهداف وأولويات الشركة. يمكن أن تشمل هذه المعايير مستويات رضا العملاء، ومعدلات الخطأ أو العيوب في التصميم والتنفيذ، وكفاءة العمليات. كما ينبغي على الشركات القيام بتحليل دوري للبيانات لتقييم فعالية أنظمتها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير. يمكن أن يتضمن هذا التقييم المقارنة بين الأداء الحالي والمعايير المحددة، بالإضافة إلى استخدام البيانات السابقة لتحليل الاتجاهات والأنماط.

تلعب إدارة الجودة والالتزام بالمعايير الصناعية دوراً محورياً في ضمان الامتثال للمعايير والتشريعات الحكومية. تقديم خدمات وحلول تلتزم بمعايير الجودة المعترف بها عالمياً، مثل ISO 9001، لا يساهم فقط في تعزيز الثقة بين العملاء والشركاء، بل يساهم أيضاً في تقليل المخاطر ودعم التحسين المستمر للأداء والكفاءة.

2.7 خاتمة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول تأثير تقنيات إدارة الجودة على أداء المشاريع ورضا العملاء في شركات الاستشارات الهندسية، يتبين أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء المشاريع وتحقيق رضا العملاء. تبرز الدراسات أهمية اعتماد مبادئ الجودة في كل مراحل تنفيذ المشاريع، من التخطيط والتصميم إلى التنفيذ والتسليم النهائي، بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية توقعات العملاء بشكل فعال.

2.7.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

- **المشاكل المتعلقة بالجودة:** تشمل عدم رضا العملاء، والإهمال في مراعاة معايير الجودة، وعدم المطابقة للمعايير الفنية في مشاريع الاستشارات الهندسية.
- **تعريف الجودة:** يتمثل في تلبية متطلبات العملاء من المرة الأولى وكل مرة، مما يساهم في زيادة رضا العملاء وتحقيق الأهداف المشروعية بنجاح.
- **تأثير إدارة الجودة الشاملة:** يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين رضا العملاء وزيادة فرص النجاح في تنفيذ المشاريع بكفاءة وبمستوى جودة عالٍ.

- **الأثر الاقتصادي:** يمكن الحصول على فوائد اقتصادية كبيرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك تقليل التكاليف الناتجة عن عدم الجودة وزيادة الربحية.

2.7.2 مناقشة آثار البحث المستقبلية

يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على:

- **تحليل العوائق:** فهم العوامل المؤثرة التي تعيق تطبيق برامج إدارة الجودة في شركات الاستشارات الهندسية، سواء كانت إدارية، تقنية أو ثقافية.
- **تقييم الأداء الاقتصادي:** دراسة تأثير إدارة الجودة على تكاليف المشاريع وجدولة التنفيذ ومستوى العائد المالي.
- **تحسين الخدمات:** استعراض أفضل الممارسات لتحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء في قطاع الاستشارات الهندسية.

التوصيات

استناداً إلى النتائج المستنتجة من الدراسات، يُقترح اتخاذ الخطوات التالية:

- **تطبيق نظم الجودة الشاملة:** تكون إدارة الجودة الشاملة جزءاً أساسياً من استراتيجيات شركات الاستشارات الهندسية، مع تعزيز الالتزام بتحقيق المعايير الجودة.
- **التدريب والوعي:** توفير التدريب المناسب للموظفين على مبادئ إدارة الجودة وتعزيز الوعي بأهمية تحقيق رضا العملاء لتعزيز أداء المشاريع.
- **اعتماد أدوات القياس المناسبة:** استخدام أدوات القياس المناسبة لتقييم أداء المشاريع ومستوى رضا العملاء بشكل دوري ومستمر.
- **التحسين المستمر:** تعزيز التحسين المستمر في العمليات والخدمات المقدمة بناءً على ملاحظات العملاء ونتائج تقييم الجودة.

باختصار، تؤكد الدراسات السابقة على أهمية اعتماد إدارة الجودة الشاملة في شركات الاستشارات الهندسية وتوفير التوجيهات والتوصيات لتحسين أداء المشاريع وتحقيق رضا العملاء. يلعب تطبيق مبادئ الجودة دوراً حيوياً في تعزيز الفعالية والكفاءة في قطاع الاستشارات الهندسية وتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع.

جدول الاشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	شكل نموذج البحث	8
2	مخطط الرسم البياني للسبب (Fishbone Diagram)	25
3	مخطط باريتو	26
4	توضيح عناصر إنشاء خطة إدارة الجودة	27

2.8 المراجع :

1. أبو زيد، عبد العظيم. (2017). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والأدوات والتطبيقات. الرياض: دار المحيط.
2. جويس، جيمس. (2016). إدارة المشاريع: نموذج الحد الأدنى للجدوى. الرياض: دار العاصمة.
3. أحمد، محمد. (2019). تقييم أداء المشاريع: الأسس والأدوات والتقنيات. الدمام: دار الريادة.
4. كريستيانسن، بيتر. (2018). إدارة الجودة الشاملة في مكان العمل. الدمام: دار الريادة.
5. رجبى، عبد الله. (2020). تحسين أداء المشاريع: الأفكار والأدوات والتقنيات. الرياض: دار النشر المتقدمة.
6. HERAVITORBATI, A .; COFFEY, V .; TRIGUNARSYAH, B. Assessment of requirements for establishment of a framework to enhance implementation of quality practices in building projects. International Journal of Innovation Management and Technology, 2(6), 2011.
7. TANG S.,AHMED S .; APIEONG R.,POON S .; construction Quality Management, Hong kong University, press 1,198, 2005.
8. Torbica,Z.M .; Stroth.R.C. Impact of Total Quality Management on Home buyer satisfaction, Journal of Construction Engineering and Management, 125 (3), 1999, 198-203.
9. McIntyre, C .; Kirschenman . Survey of TOM in construction industry in upper Midwest. Journal of Management in Engineering, 16(5), 2000, 67-70.
10. CHASE, G.W. Improving construction methods: A story about quality .Journal of Management in Engineering, 14 (3), 1998,30-33.
11. SUMNER.B.T, Quality management in construction , Gower Publishing Limited ,England, 2004,234.
12. BARRETT, P. Systems and relationships for construction quality. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17, Nos. 4/5, 2000, 377-392.
13. MALONEY, W.F. Construction product/service and customer satisfaction .Journal of Construction Engineering and Management. November/December, 2002, 522.529 -

14. YASAMIS, F., D. ARDITI AND J. MOHAMMADI, Assessing contractor quality performance. Construction Management and Economics, 20,2002, 211-223.
15. OKUNTADE TOPE FEMI. Barriers and Benefits of Total Quality Management in the Nigerian Construction Industry: A review, International Journal of Engineering Works, Kambohwell Publisher Enterprises, ISSN: 2409-2770 Vol. 2, Issue 1,2015, 7-13
16. PETER HOONAKKER; PASCALE CARAYON; TODD LOUSHINE Barriers and benefits of quality management in the construction industry: An empirical study, Total Quality Management, Vol. 21, No. 9, September 2010, 953-969.
17. JOSEPHSON, P. E. Causes of Defects in Construction - a study of seven building projects in Sweden, Working Paper, Department of Management of Construction and Facilities, Chalmers University of Technology, 1998.
18. LOVE, P. E. D .; Li. H. "Quantifying the causes and costs of rework in construction", Construction Management and Economics, 18(4), 2000, 479-490.
19. WASFY. M.A.F. Severity and impact of reworking, a case study of a residential commercial tower project in the Eastern Province-KSA" King Fahd university of Construction Engineering & Management, 2010, 1-34.

3 جدول المحتويات

1	الفصل الأول الاطار العام للدراسة	1
1.1	المقدمة:	2
1.2	مشكلة البحث:	4
1.3	أهمية البحث:	5
1.3.1	الأهمية النظرية:	5
1.3.2	الأهمية التطبيقية/ العملية:	5
1.4	أسئلة البحث الفرعية:	5
1.5	اهداف البحث:	6
1.6	فرضيات البحث:	7
1.7	نموذج البحث :	8
1.8	منهجية الدراسة (Methodology):	8
1.8.1	الدراسة الميدانية وطرق جمع البيانات :	9
1.8.2	الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة :	9
1.8.3	نبذه عن مكان تطبيق الدراسة(شركة اعمار للاستشارات الهندسية):	10
1.8.4	الخدمات التي تقدمها الشركة:	11
12	الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة	12
2.1	مقدمة الاطار النظري	13
2.1.1	نظرة عامة عن أهمية البحث العلمي في التطور العلمي والتقني	15
2.1.2	نظرة عامة عن متغيرات البحث:	15
2.2	ملخص دراسات سابقة :	16
2.3	المتغير الأول (تقنيات إدارة الجودة) :	18
2.3.1	تعريف تقنيات إدارة الجودة:	18
	تطور تقنيات إدارة الجودة:	18
2.3.2	أبعاد تقنيات إدارة الجودة:	18
2.3.3	نظريات إدارة الجودة:	18
2.3.4	مكونات نظام إدارة الجودة :	19
2.3.5	أنواع أنظمة إدارة الجودة:	19
2.4	المتغير الثاني: أداء المشاريع	20
2.4.1	تعريف أداء المشاريع:	20

20	2.4.2 تطور مفهوم أداء المشاريع:
20	2.4.3 أبعاد أداء المشاريع:
21	2.4.4 نظريات أداء المشاريع:
22	2.5 العلاقة بين تقنيات إدارة الجودة وأداء المشاريع ورضا العملاء
22	2.5.1 الأنماط:
22	2.5.2 الصراعات:
23	2.6 إدارة الجودة الشاملة:
24	2.6.1 جوهر إدارة الجودة الشاملة
24	2.6.2 الغايات من إدارة الجودة
24	2.6.3 المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة
24	2.6.4 خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة
25	2.6.5 أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
26	2.6.6 طريقة إنشاء خطة إدارة الجودة:
27	2.6.7 التحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28	2.6.8 أهمية التدريب الوظيفي في إدارة الجودة
28	2.6.9 تأثير إدارة الجودة على رضا العملاء
28	2.6.10 دور التكنولوجيا في تعزيز إدارة الجودة
28	2.6.11 نماذج ناجحة لإدارة الجودة
29	2.6.12 الرابط بين إدارة الجودة والتحسين المستمر
29	2.6.13 إدارة الجودة والامتثال للمعايير الصناعية:
29	2.7 خاتمة
29	2.7.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة
30	2.7.2 مناقشة آثار البحث المستقبلية
32	2.8 المراجع :