



المملكة العربية السعودية

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة اعمال

عنوان البحث

أثر إدارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع

(دراسة تطبيقية على شركة المراعي)

The impact of total quality management on project management

(an applied study on Almarai Company)

إعداد الطالب/

حسام محمد سمحان ال مطلقه

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي بحثي إلى من أحسنوا تربيتي ومهدوا لي الطريق ووقفوا بجاني وقدموا لي الدعم لطلب العلم ومن لهم الفضل بعد الله تعالى بنجاحي إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدي ووالدتي اللذان كان لدعائهما أعظم الأثر في مسيرتي وحياتي.

كما أهديه إلى أساتذتي وأهل الفضل عليّ الذين غمروني بالعطاء والنصيحة والتوجيه.

وأهدي ثمرة جهدي إلى كل طالب علم.

الباحث

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى على انه وفقني في انهاء هذه الرسالة ادعو الله ان يكون فيها الفائدة لكل من يقرأها ، وان يكتب الاجر والثواب لكل من ساعدني ، وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان لأستاذتي المشرفة على الرسالة ، د.

الدكتور / الفیصل عبد الحمید

والدكتور / فايز جراد

على تفضلهما بقبول الإشراف على الرسالة، ومساعدتهما لي في اتمام الرسالة ادعو الله ان يكون ذلك في ميزان حسناتهما حيث قدما لي النصائح والتوجيهات التي كان لها الأثر الكبير في اتمام الرسالة.

كما أشكر" السادة أعضاء هيئة التدريس جامعة ميد أوشن على مساعدتهم لي ، وأسأل الله أن يكون كل ما

قدموا في صحيفة أعمالهم جميعاً والحمد لله رب العالمين .

هذا وبالله التوفيق،،،،،،،،

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢	البسمة
٣	الاهداء
٤	شكر وتقدير
٥	فهرس المحتويات
٧	قائمة الجداول
٨	فهرس الاشكال
٩	المستخلص
١١	الفصل الاول : مقدمة البحث
١٢	مقدمة الدراسة
١٤	مشكلة الدراسة
١٦	اهمية الدراسة
١٧	اهداف الدراسة
١٧	تساؤلات الدراسة
١٨	فروض الدراسة
١٩	النظرية العامة المتبعة لإعداد البحث
١٩	متغيرات الدراسة
٢٠	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
٢١	مقدمة
٢١	الدراسات العربية
٢٧	الدراسات الاجنبية
٢٩	مناقشة نتائج الدراسات السابقة
٣١	الاطار النظري

٣٢	المبحث الاول : مفهوم الجودة الشاملة ، وأهميتها ، وأهدافها
٣٨	المبحث الثاني : ادارة جودة المشروع ، وعملياتها
٤٢	المبحث الثالث : اثر الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
٤٥	الفصل الثالث : تصميم البحث
٤٧	منهج البحث وطرق البحث
٤٧	مجتمع البحث
٤٨	عينة البحث
٤٨	خصائص العينة
٤٩	طبيعة البيانات
٤٩	ادوات جمع البيانات
٥٠	حدود البحث
٥١	الاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل الاحصائي
٥٢	الفصل الرابع : تحليل البيانات
٥٣	اولاً : تحليل بيانات خصائص عينة البحث
٥٩	ثانياً : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة
٦٥	نتائج البحث
٦٦	التوصيات
٦٧	المراجع العربية
٧١	المراجع الاجنبية
٧٢	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٥٣	تخصص افراد العينة	١-٤
٥٤	أعمار أفراد عينة البحث	٢-٤
٥٥	جنس أفراد العينة	٣-٤
٥٦	جنسية أفراد العينة	٤-٤
٥٧	الحالة الزوجية	٥-٤
٥٨	عدد سنوات الخبرة	٦-٤
٥٩	مفهوم الجودة الشاملة ، وأهميتها ، وأهدافها	٧-٤
٦١	ادارة جودة المشروع ، وعملياتها	٨-٤
٦٣	اثر الجودة الشاملة على ادارة المشاريع	٩-٤

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١-٢	دائرة ديمنج للتحسين المستمر	٣٥
١-٤	تخصص افراد العينة	٥٣
٢-٤	أعمار أفراد عينة البحث	٥٤
٣-٤	جنس أفراد العينة	٥٥
٤-٤	جنسية أفراد العينة	٥٦
٥-٤	الحالة الزوجية	٥٧
٦-٤	عدد سنوات الخبرة	٥٨
٧-٤	مفهوم الجودة الشاملة ، وأهميتها ، وأهدافها	٦٠
٨-٤	ادارة جودة المشروع ، وعملياتها	٦٢
٩-٤	اثر الجودة الشاملة على ادارة المشاريع	٦٤

المستخلص

في العصر الحديث، تعتبر إدارة الجودة إحدى الركائز الأساسية لنجاح إدارة المشاريع ، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وتتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً فعالاً لتحقيق أهدافها ، هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الجودة ، وأهميتها ، أهدافها ، بيان مفهوم إدارة جودة المشروع ، وعملياتها والتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة المشاريع . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم استبانة تم تطبيقها على عينة البحث من الموظفين العاملين في شركة المراعي السعودية وبلغ عددهم (٨٠ فرد) من الذكور والإناث .

وتوصلت الدراسة ان الجودة الشاملة هي صفات او خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها ، وان رضا الزبون من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة في إدارة المشاريع ، وان أهمية الجودة تظهر في انها مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة من خلال الابتكار المستمر وان من أهداف الجودة فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده ، وتوفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة - التكلفة - الوقت - الاستمرارية.

ان تعظيم رضا المستفيد وأصحاب المصالح ، وبناء الجودة في كل من المنتجات والعمليات من مفاهيم إدارة جودة المشروع ، و ان التخطيط للجودة وتنفيذ مراقبة الجودة وضمان الجودة من عمليات إدارة جودة المشروع. وان تحسين الكفاءة والانتاجية والحد من المخاطر وتحسين كل مراحل العملية الانتاجية واستخدام الادوات التكنولوجية الحديثة وتحسين كفاءة العمليات، تقليل التكاليف، من آثار إدارة الجودة الشاملة على إدارة المشاريع .

واوصت الدراسة بأنه يجب على القائمين على إدارة المشاريع التركيز على تطوير برامج تدريبية متقدمة للعاملين تتعلق بإدارة الجودة ومعاييرها، بما يعزز من قدرتهم على تطبيقها بكفاءة ، كما يجب تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جميع المشاريع لضمان تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة استدامة المشاريع. وضرورة تعزيز الوعي بين العاملين في المشاريع بأهمية تطبيق معايير الجودة .

Abstract

In the modern era, quality management is considered one of the fundamental pillars of successful project management, whether small or large, and requires careful planning and effective implementation to achieve its objectives. The study aimed to identify the concept of quality, its importance, and objectives, explain the concept of project quality management and its processes, and identify the impact of total quality management on project management. The study used the descriptive and analytical approach, and a questionnaire was designed and administered to a research sample of 80 male and female employees working at Almarai Saudi Company. The study concluded that total quality is a quality characteristic that can be measured and quantified, that customer satisfaction is a fundamental principle of quality management in project management, and that the importance of quality appears in its being a strategic approach to producing the best service through continuous innovation. Among the objectives of quality are understanding the needs and desires of the customer to achieve what they want, and providing the service according to the customer's requirements in terms of quality, cost, time, and continuity. Maximizing customer and stakeholder satisfaction, and building quality into both products and processes are project quality management concepts. Quality planning, implementing quality control, and quality assurance are project quality management processes. 11- Improving efficiency and productivity, reducing risks, optimizing all stages of the production process, utilizing modern technological tools, improving operational efficiency, and reducing costs are among the impacts of TQM on project management. The study recommended that project managers focus on developing advanced training programs for employees related to quality management and its standards, enhancing their ability to implement them efficiently. TQM systems should also be implemented in all projects to ensure improved performance, reduced errors, and increased project sustainability. It is also necessary to raise awareness among project employees of the importance of applying quality standards.

الفصل الأول

مقدمة البحث

- ١- المقدمة.
- ٢- مشكلة الدراسة.
- ٣- أهمية الدراسة
- ٤- أهداف الدراسة.
- ٥- تساؤلات الدراسة.
- ٦- فروض الدراسة.
- ٧- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
- ٨- متغيرات الدراسة.

مقدمة:

في العصر الحديث، تعتبر إدارة الجودة إحدى الركائز الأساسية لنجاح إدارة المشاريع ، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وتتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً فعالاً لتحقيق أهدافها بكفاءة وفي الوقت المحدد، ومع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها مما أصبح من الضروري تطبيق معايير إدارة الجودة لضمان تحسين الأداء وزيادة الفعالية والاستدامة على المدى الطويل. (سفيان ، ٢٠١٨)

تساهم إدارة الجودة في المشاريع في تحسين العمليات وتقليل التكاليف وتقليل الأخطاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مشاريع عالية الجودة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتتضمن إدارة الجودة في هذا السياق عدة جوانب، منها مراقبة الجودة، وضمان الجودة، والتحسين المستمر للعمليات، بالإضافة إلى التزام المعايير واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالجودة. (رشوان ، ٢٠٢٤)

وتشير دراسة (الحسن ، ٢٠٢٥) إلى أن غياب تطبيق معايير إدارة الجودة في المشاريع يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات الفشل، سواء من حيث التكلفة أو الجدول الزمني أو الجودة النهائية للمشروع . كما أن عدم الالتزام بمعايير الجودة قد يؤدي إلى قضايا تتعلق بالسلامة والصحة المهنية، بالإضافة إلى مشكلات قانونية محتملة وبالتالي، يصبح من الضروري تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق النجاح والاستدامة في المشاريع. (الحسن ، ٢٠٢٥)

ولذلك يؤكد (Diana et al, 2017) ان إدارة الجودة الشاملة تأتي لتمثل أحد المداخل الرئيسية الداعمة للقدرة الابتكارية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية الداعمة لنجاح المنظمات واستمراريتها في العصر الحديث . كما يرى أنه في ظل التغيرات العالمية الحالية أصبح كلاً من الجودة والابتكار يلعبان دوراً حاسماً في بقاء المنظمات في السوق . (Diana et al, 2017)

وتشير دراسة (السوسي ، وقريصه ، ٢٠١٧) ان إدارة الجودة الشاملة تعد من النماذج الإدارية المعاصرة التي في حال ما أخذ بها وتم تطبيقها كفلسفة في مختلف أنشطة وعمليات شركات التشييد ، فإنها سوف تكسبها القدرة على مواجهة كل التحديات والبقاء والمنافسة، وستمكنها أيضاً من الارتقاء بمستوى عملياتها وخدماتها وتطوير أدائها بشكل مستمر، كما أن التحديات التي يعاني منها هذا النوع من الصناعة يستدعي الوقوف أمامها لمعرفة حجمها ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها(السوسي ، وقريصه ، ٢٠١٧)

كما يؤكد . (Zeng et al, 2015) على أن المنظمات يمكن أن تحسن من قدرتها التنافسية من خلال تحسين قدرتها الابتكارية بالتركيز على تحسين الأداء الابتكاري الذي يعد أفضل طريقة لتحسين الأداء والأنشطة التنافسية لمنظمات الأعمال.

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة الرئيسية في معظم المشاريع في غياب أو ضعف تطبيق معايير إدارة الجودة ، وما ينتج عن ذلك من آثار سلبية على جودة التنفيذ، والتأثير على الكفاءة التشغيلية، واستدامة المشاريع، مما جعل العديد من المشاريع الإنشائية تعاني من تأخير كبير في الجداول الزمنية المحددة، وتجاوز التكاليف المتوقعة، بالإضافة إلى ظهور مشاكل في الجودة بعد الانتهاء من التنفيذ، مما يتطلب إعادة العمل أو إجراء إصلاحات مكلفة .

وتشير دراسة (الحسن ، ٢٠٢٥) أن الأسباب الجذرية للمشكلات التي تعاني منها ادارة المشاريع تشمل ضعف تطبيق منهجيات إدارة الجودة، ونقص التدريب الكافي للفرق الهندسية على استخدام أدوات الجودة، بالإضافة إلى غياب أنظمة مراقبة فعالة للأداء، علاوة على ذلك، فإن الثقافة السائدة في بعض الشركات تفتقر إلى الوعي بأهمية تطبيق معايير الجودة لضمان نجاح المشاريع على المدى الطويل، حيث يتم التركيز على السرعة في التنفيذ وتقليل التكاليف بدلاً من الالتزام بمعايير الجودة ، كما أن التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال إدارة المشاريع لم تُستخدم بشكل كافٍ في دعم تطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية، بالإضافة الى عدم اعتماد التكنولوجيا المتقدمة في مراقبة الجودة وتنفيذ المشاريع مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وزيادة الهدر في الموارد .(الحسن ، ٢٠٢٥)

وتشير دراسة (Hoang et al, 2016) ان مشكلة ادارة المشاريع تتمحور حول مدى تأثير تطبيق ممارسات مدخل إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من خلال الأداء الابتكاري وأداء العاملين في عدد من الشركات الصناعية. ففي ظل التغير السريع الذي تشهده بيئة المنظمات الصناعية وتعدد أنظمة الإنتاج والعمليات، وصعوبة إدراك متطلبات العملاء، لم تعد الجودة وحدها كافية لحصول المنظمات على الميزة التنافسية المتواصلة لذا يبرز الابتكار كأداة رئيسية لتزويد المنظمات بالمنتجات المتميزة من أجل خلق قيمة أكبر للعملاء وزيادة حواجز الدخول للأسواق .

ولذلك تعد إدارة الجودة الشاملة من النماذج الإدارية المعاصرة التي في حال ما أخذ بها وتم تطبيقها كفلسفة في مختلف أنشطة وعمليات شركات التشييد ، فإنها سوف تكسبها القدرة على مواجهة كل التحديات والبقاء والمنافسة، وستمكنها أيضاً من الارتقاء بمستوى عملياتها وخدماتها وتطوير أدائها بشكل مستمر . كما أن التحديات التي يعاني منها هذا النوع من الصناعة يستدعي الوقوف أمامها لمعرفة حجمها ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. (السوسي ، قريصة ، ٢٠١٧)

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي يمكن تحديدها في السؤال الرئيس الآتي :

-ما اثر الجودة الشاملة على ادارة المشاريع في شركة المراعي ؟

أهمية الدراسة:

تعد دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة المشاريع في شركة المراعي من الدراسات التي لها أهميتها على مختلف المستويات العلمية، والعملية، وذلك على النحو التالي :

١ - الأهمية العلمية:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في بعدها العلمي بالآتي:

- أن تناول موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة المشاريع في شركة المراعي موضوع له أهميته النظرية والعلمية؛ لأنه إضافة جديدة للتراث البحثي، ولأنه يحدد آثار الجودة الشاملة على إدارة المشاريع ، وبالتالي يمكن التعامل مع هذه المشكلة بموضوعية، .
- التفسير العلمي لهذا الموضوع من واقع حدوثه في المشاريع السعودية يقلل كثيراً من الاعتماد على البحوث والدراسات التي أجريت على مثل هذا الموضوع في مجتمعات أخرى، تختلف في أحوالها عن الأحوال الاجتماعية، والاقتصادية في المملكة العربية السعودية.
- تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية، والأكاديمية السعودية في مجال دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة المشاريع .
- تكمن أهمية هذه الدراسة في التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتوصيات، والمقترحات التي تساهم في وضع الحلول .

٢ - الأهمية العملية :

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية في الآتي:

- أ- وضع البرامج المناسبة التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية .

ب- نتائج هذه الدراسة سوف تكون ذات نمط تطبيقي عملي في ادارة المشاريع بالمملكة .

ج- وضع توصيات مناسبة لتطبيقها ، والعمل بها من مؤسسات المجتمع المؤثرة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى :

- ١- التعرف على مفهوم الجودة ، وأهميتها ، أهدافها .
 - ٢- بيان مفهوم ادارة جودة المشروع ، وعمليات إدارة جودة المشروع .
 - ٣- التعرف على اثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
- ويتفرع من هذا الهدف ، الاهداف الفرعية التالية :
- بيان أهمية إدارة الجودة في تحسين الكفاءة والإنتاجية .
 - التعرف على اثر إدارة الجودة في الحد من المخاطر.
 - بيان دور التكنولوجيا في إدارة الجودة .

تساؤلات الدراسة

تجيب الدراسة على التساؤلات التالية :

- ١- ما مفهوم الجودة ؟ وما هي أهميتها ؟ وما هي أهدافها ؟ .
 - ٢- ما مفهوم ادارة جودة المشروع ؟ وما عمليات إدارة جودة المشروع ؟ .
 - ٣- ما اثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع ؟
- ويتفرع من هذا التساؤل ، التساؤلات الفرعية التالية :
- ما أهمية إدارة الجودة في تحسين الكفاءة والإنتاجية ؟.

- ما اثر إدارة الجودة في الحد من المخاطر؟.

- ما دور التكنولوجيا في إدارة الجودة ؟.

فروض الدراسة:

١-هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة وتحسين الكفاءة والانتاجية في المشروع .

٢-هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة والحد من المخاطر في المشاريع .

٣- يؤثر إستخدام التكنولوجيا في ادارة الجودة في المشاريع .

٤- ان إستخدام ادارة الجودة له اهمية في نجاح المشاريع .

النظرية العلمية المتبعة

لإعداد البحث

تم الاعتماد على نظرية اعداد المشاريع الشاملة كنظرية علمية لإعداد البحث هي

نظرية إدارة المشاريع الشاملة (Integrated Project Management Theory)

نظرية ادارة المشاريع الشاملة من النظريات التي تعتمد عليها كثير من المشاريع حيث يتم تكامل عناصر إدارة المشاريع المختلفة مثل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم، حيث تعتمد هذه النظرية على التفكير الشامل والمتكامل في إدارة المشاريع، وتركز هذه النظرية على تحقيق التوازن بين الجوانب الاقتصادية ، الاجتماعية والفنية للمشروع . . (فراس ، ٢٠١٩)

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : ادارة الجودة الشاملة

المتغير التابع : ادارة المشاريع في شركة المراعي .

الفصل الثاني

ادبيات الدراسة

اولاً :الدراسات السابقة .

-التعليق على الدراسات السابقة

ثانياً : المنطلقات النظرية للدراسة

مقدمة :

أن إدارة الجودة الشاملة لها اثر كبير على ادارة المشاريع في شركة المراعي حيث أصبحت إدارة جودة المشاريع جزءًا مهمًا من إدارتها منذ أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات في القرن الماضي، واستمرت في تطورها حتى أصبحت إدارة جودة المشاريع جزءًا أساسيًا في إدارة أي مشروع ، لذا لا بد أن يحقق أي مشروع قائم جودة عالية في الأداء الوظيفي، ودرجة المناسبة، والموثوقية، والتوافق، ويتم تحديد كل عامل من هذه العوامل حسب طبيعة المشروع والمعايير التنظيمية الخاصة به؛ بدءًا من بدايته حتى يحين موعد تسليمه في النهاية .. (رشوان ،

(٢٠٢٤)

سوف نتناول في هذا الفصل ادبيات الدراسة ذات الصلة بموضوع البحث ، وسوف نتناول في البداية الدراسات العربية ذات العلاقة بموضوع البحث ، ثم نتناول مجموعة من الدراسات الاجنبية ، وقد راعى الباحث ان تكون الدراسات حديثة .

اولاً : الدراسات السابقة

اولاً : الدراسات العربية :

١-دراسة : الحسن ، عبد الله محمد (٢٠٢٥)

عنوان الدراسة : دور إدارة الجودة في تحسين واستدامة المشاريع الإنشائية" (دراسة حالة دولة الكويت)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة في تحسين واستدامة المشاريع الإنشائية في دولة الكويت . تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من فئات متنوعة تعمل في قطاع المشاريع الإنشائية بلغ عددهم (١٤٨) فرداً ، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل اختبار بيرسون وتحليل التباين (ANOVA) واختبار T-Test .

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ومستوى الالتزام بتطبيق معايير الجودة، حيث تبين أن المهندسين ذوي الخبرة الأطول هم الأكثر التزامًا بتلك المعايير . كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع المشاريع المختلفة من حيث الالتزام بمعايير الجودة، وكانت مشاريع البنية التحتية هي الأكثر التزاماً ، ووأشارت النتائج أيضاً إلى أن جودة التدريب لها تأثير كبير على تطبيق معايير الجودة . خلصت الدراسة إلى أن الخبرة والتدريب يمثلان عنصرين رئيسيين في تعزيز جودة المشاريع الهندسية وتحقيق استدامتها . وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب، وتبني التكنولوجيا في مراقبة الجودة، وزيادة الوعي بأهمية تطبيق معايير الجودة في المشاريع الإنشائية.

٢-دراسة : رشوان ، احمد محمد عبد العال (٢٠٢٤) .

عنوان الدراسة : تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدي تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في :القيادة الإدارية، التدريب، وإدارة العاملين، إدارة المورد، والتركيز على العملاء، إدارة العملية، والتحسين المستمر .وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل كلٍ من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة .واجريت الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية العاملة في قطاعات صناعية مختلفة مثل صناعة الأغذية، الصناعات الدوائية، الملابس الجاهزة، الأثاث وبلغ عدد عينة الدراسة (٤٨) فرداً من المديرين والقادة في تلك المنظمات .وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير سبعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية SEM لاختبار فروض ونموذج الدراسة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، توصلت الدراسة الي وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية محل الدراسة ، كما يوجد تأثير لمتغير الأداء الابتكاري، وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي ، بالتالي تم التحقق من صحة ونموذج الدراسة وقبوله.

٣-دراسة : النويصر ، ناصر بن حسين ، وآخرون (٢٠٢٣)

بعنوان : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية .اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا(مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (

٦٨) مبحوثا . بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة . تم استرداد (٦٨) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة تم استبعاد عدد (٢) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٦٦) استبانة، وتمت معالجتها من خلال برنامج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر - التوجه الإستراتيجي - التدريب والتطوير) في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض ، كما أظهر اختبار تجانس التباين عدم وجود فروق ذات دلالة .. بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي . توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها : تتبنى الجمعيات الخيرية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، ويجب أن تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في هذا الشأن، ويجب أن تتسم قرارات الجمعيات الخيرية بالواقعية وذلك بالاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة لإثبات فعالية القرارات.

٤-دراسة : فراس على خليفة الزغبى ، محمد اسماعيل (٢٠١٩) .

عنوان الدراسة : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن.

هدفت هذا الدراسة اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (٣٦٠٠) مستثمر في العام

٢٠١٧.

تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (٣٤٦) مستثمر وزعت عليهم استبانات الدراسة وتم استردادها وكانت الصالح منها للتحليل (٢٩٧) استبانة ونسبة بلغت ٨٨% من مجموع العينة ، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية كالانحدار الخطي والمتعدد وغيرها من الاساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

بينت الدراسة أن أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة على أبعاد المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) المتمثلة ب (الكلفة، الجودة، الوقت) ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث اهمية الأثر على النحو التالي: الوقت، الكلفة، الجودة.

كما خلصت الدراسة ايضا أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيرها على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) لها أثر ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث هذا الأثر على النحو التالي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموردين.

أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع، كما اوصتها بالعمل على رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اعضاء الجمعية في مشاريعهم لرفع كفاءة المشاريع المنفذة من خلالها. كما اوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات اخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان اثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم .

٥-دراسة : سفيان ، قنيط ، و هشام ، بورمة (٢٠١٨) .

عنوان الدراسة : إدارة جودة المشروع الاستثماري العمومي ، دراسة عينة من المشاريع الاستثمارية العمومية بولاية جيجل .

هدفت الدراسة الى بيان ان إدارة جودة المشروع الاستثماري أحد أهم المهارات المعرفية في إدارة المشاريع فمن خلالها يمكن الوصول إلى مشاريع ناجحة تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، كما هدفت الدراسة الى بيان أهمية الجودة حيث انها تعتمد على خطوات علمية يتم القيام بها تمكن من تحقيق مشاريع مطابقة لمتطلبات ومواصفات الجودة المحددة ، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بهذه العمليات والتأكد من مدى اعتمادها عند إنجاز المشاريع الاستثمارية العمومية في الواقع العملي ومعرفة وضعية إدارة جودة المشاريع العمومية المنجزة في ولاية جيجل.

اجريت الدراسة على مجموعة من العاملين بلغ عددهم (١٣٨) فرداً من الذكور والاناث طبق عليهم استبانة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج منها : أنه لا يتم اعتماد هذه العمليات بالإضافة إلى اكتشاف نقائص أخرى، وبالتالي يمكن اعتبار وضعية إدارة جودة المشروع الاستثماري العمومي في ولاية جيجل هي وضعية سيئة، ولا توجد معرفة علمية بها، وقد تم تقديم في هذا الخصوص عدة توصيات منها ضرورة استخدام ادارة الجودة في المشاريع الانشائية ..

٦-دراسة : السوسي ، عادل الشيباني محمد ، و قريصة ، مصطفى محمد (٢٠١٧)

عنوان الدراسة : دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد ، دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أبرز المعوقات التي تواجه شركات التشييد العاملة في مدينة مصراتة وتشكل عائقاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة والمادة النظرية المتعلقة بالموضوع، وصياغة بعض الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها .تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في البحث وذلك بتصميم وتوزيع استبانة علمية محكمة على مجتمع الدراسة المكون من (١٣٠ فرداً) وتكونت الاستبانة من ثماني محاور .ومن ثم

تحليل بيانات الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تمثلت في وجود معوقات امام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشركات التشييد موضوع الدراسة ، وكشفت ايضاً إلى ضرورة وجود وتأسيس مكتب لمراقبة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة بهدف مراقبة وضمان جودة الأعمال الإنشائية، وضرورة تبني تطبيق نظم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وهناك حاجة لتوفير الموارد المالية لتمويل المشاريع الإنشائية ومشاريع الجودة، والحاجة إلى تطوير نظام التعاقد في مشاريع التشييد، والاستفادة من تجارب الآخرين في مشاريع الجودة بالمشاريع الإنشائية.

وأوصت الدراسة بتأكيد أهمية تبني الشركات الإنشائية نظام إدارة جودة خاص بقطاع الإنشاءات والمقترح في هذا البحث تحت مسمى أيزو – إنشاءات.

ثانياً : الدراسات الاجنبية :

٧-دراسة (جيزو ، ميجرسا، ٢٠٢٢) : Study (Gezew Megersa, 2022)

بعنوان :تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة :دراسة حالة على شركة الإسمنت الوطنية
بتايلاند .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركة مساهمة الإسمنت الوطنية بتايلاند ، كما هدفت إلى سد الفجوة في الأدب والمعرفة بإدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة تصميم بحث توضيحي ووصفي واستخدمت المنهج المختلط، وتم إجراء الاستبيان باستخدام الاستبيانات المنظمة والمدارة ذاتيا والمغلقة والتي تم توزيعها على موظفي شركة مساهمة الإسمنت الوطنية الذين يعملون في وحدات مختلفة من الشركة .تم استخدام الإحصاء الوصفي والأدوات الإحصائية للارتباط لفحص العلاقة بين مكون إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس آثار المتغيرات المستقلة

على المتغير التابع .تم جمع بيانات الدراسة من كل من مصادر البيانات الأولية والثانوية .اعتمدت الدراسة على أسلوب أخذ العينات الاحتمالية، وتحديد أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية، وتقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة .تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد .تم إجراء تحليل الارتباط لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات، في حين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لوصف التأثير السبي بين المتغيرات التابعة والمستقلة قيد البحث .توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودلالة إحصائية بين جميع تراكيب إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة .فيما يتعلق بتحليل الانحدار، وجدت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام على أداء المؤسسة .وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسة إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وأوصت الدراسة الشركات بضرورة استمرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء.

٨-دراسة : احمد محمود عباس ، ٢٠٢٢) Study (Mahmoud Abbas Ahmad, 2022

بعنوان :تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الخدمات النيجيري.

على الأداء التنظيمي لقطاع الخدمات النيجيري .من TQM هدفت الدراسة إلى محاولة فحص تأثير إدارة الجودة الشاملة من خلال طريقة الاستبيان تم جمع البيانات من المنظمة المختارة في قطاع الخدمات .توصلت الدراسة إلى أن آثار عدم المشاركة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل جميع مستويات الإدارة، والتحديات التي تعطل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، والفشل في تنظيم تدريب متكرر للموظفين فشل تنظيمي، وإن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير في الأداء التنظيمي .وبالتالي، فإن أي شركة لا تراعي الجودة، لا بد أن يكون العملاء غير راضين ونتائج هذا النهج هي خسارة العملاء وفرص أكبر للمنافسين للاستفادة من احتياجات السوق، وبالتالي فإن الاهتمام باحتياجات العملاء جعل الجودة أولوية .وأوصت الدراسة بأن تتكاتف جميع

مستويات الإدارة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حتى يتم تحقيق الجودة.

٩-دراسة (كاجيري ونجونج، ٢٠٢٠) Study (Kagiri & Njung, 2020)

بعتوان: دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا، تمثل

مجتمع الدراسة جميع الموظفين والادارة لشركة Limited Horticulture F

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبانة وتم جمع البيانات الأولية التي تم تحليلها باستخدام

تقنيات التحليل الكمي والنوعي، حيث بلغت العينة (٢٨) مفردة .وتوصلت الدراسة أن هناك ارتباطات

إيجابية وذات دلالة بين أداء المشاريع المتميزة في كينيا وجميع المتغيرات المستقلة (تخطيط إدارة الجودة، تركيز

العمل، الصفات القيادية، نهج إدارة الجودة).

تعليق على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

-اتفقت دراسة (الحسن ، ٢٠٢٥) ودراسة (رشوان ، ٢٠٢٤) ودراسة (النويصر ، وآخرون ، ٢٠٢٣)

ودراسة (فراس ، محمد ، ٢٠١٩) ودراسة (سفيان ، هشام ، ٢٠١٨) ودراسة (السنوسي ، قريصة ،

٢٠١٧) ودراسة (Gezew Megersa, 2022)مع الدراسة الحالية في اهداف الدراسة حيث هدفت كلا

منها الى ايجاد اثر الجودة الشاملة على المشاريع .

- اتفقت دراسة (رشوان ، ٢٠٢٤) ودراسة (النويصر ، وآخرون ، ٢٠٢٣) ودراسة (فراس ، محمد ،

٢٠١٩) ودراسة (سفيان ، هشام ، ٢٠١٨) ودراسة (Mahmoud Abbas Ahmad, 2022)مع

الدراسة الحالية في ادوات الدراسة حيث استخدمت اداة الاستبيان .

-اتفقت دراسة (النويصر ، وآخرون ، ٢٠٢٣) ودراسة (فراس ، محمد ، ٢٠١٩) ودراسة (سفيان ، هشام

، (٢٠١٨) ودراسة (السنوسي ، قريصة ، ٢٠١٧) ودراسة (Kagiri & Njung, 2020) مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة حيث استخدمت المنهج الوصفي .

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

-اختلفت دراسة (فراس ، محمد ، ٢٠١٩) ودراسة (سفيان ، هشام ، ٢٠١٨) ودراسة (السنوسي ، قريصة ، ٢٠١٧) مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة .

-اختلفت دراسة (الحسن ، ٢٠٢٥) ودراسة (رشوان ، ٢٠٢٤) ودراسة (النويصر ، وآخرون ، ٢٠٢٣) ودراسة (فراس ، محمد ، ٢٠١٩) مع الدراسة الحالية في المتغير التابع للدراسة .

ما ستقدمه الدراسة الحالية :

تميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة في المملكة التي تناولت موضوع أثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع دراسة تطبيقية على شركة المراعي مما يجعلها اضافة جديدة في المكتبة السعودية في هذا المجال ، كما تسهم في اثراء البحث العلمي بهذه الدراسة .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

١-من خلال هذه الدراسات يصبح لدى الباحث القدرة على معرفة كيفية تناول الباحثين الآخرين لهذا الموضوع، بالتالي يتمكن من الوصول للثغرات التي لم يتحدثوا عنها ويقوم هو بالحدوث عنها كسابقة علمية وإضافة معلومات جديدة.

٢-يمكن للباحث أن يستفيد من هذه الدراسات في معرفة الهيكلية العامة للبحث.

٣-التعرف عن قرب على كيفية كتابة البحث بالترتيب وبمعاينه الكاملة، وماهية كل عنصر من هذه العناصر.

٤-الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج البحث المناسب للدراسة .

ثانياً : المنطلقات النظرية للدراسة

تمهيد :

تُعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير. سوف نتناول فيما يلي المنطلقات النظرية للدراسة في (٣) مباحث وكل مبحث يحتوى على مطالب ، ويتكون الاطار النظري من المباحث التالية :

المبحث الاول : مفهوم الجودة الشاملة واهميتها واهدافها :

المطلب الاول : مفهوم الجودة الشاملة .

المطلب الثاني : اهمية الجودة الشاملة .

المطلب الثالث : اهداف الجودة الشاملة .

المبحث الثاني : ادارة جودة المشروع :

المطلب الاول : مفهوم ادارة جودة المشروع.

المطلب الثاني : عمليات إدارة جودة المشروع.

المبحث الثالث : اثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع

المطلب الاول : أهمية إدارة الجودة في تحسين الكفاءة والإنتاجية .

المطلب الثاني : اثر إدارة الجودة في الحد من المخاطر.

المطلب الثالث : دور التكنولوجيا في إدارة الجودة .

المبحث الاول

مفهوم الجودة الشاملة ، واهميتها ، واهدافها

تمهيد:

أصبح الاهتمام اليوم بالجودة ظاهرة عالمية، وأخذت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، بل ويمكن القول أن الجودة باتت الوظيفة الأولى للكثير من المنظمات وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغير، وتزايد إدراك المستهلكين لمستوى الجودة فيما يقدم لهم من سلع أو خدمات. (البكري ، ٢٠٢٢ م) .

وقد أكدت مجموعة من الدراسات ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا الاساس الذي انطلقت منه عملية تقييم اداء العاملين الذي يتجلى في أهمية تحسين الاداء و تحقيق الربحية من أجل الاستجابة الى مطالب العميل الذي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الادارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات .(باسو ، وآخرون ، ٢٠١٣ م) .

المطلب الاول

مفهوم الجودة الشاملة ومبادئها

لقد ظهر مفهوم الجودة في هذا العالم الذي بلغ فيه التنافس التصنيعي والانتاج ذروته ، واصبح الاهتمام برضا المستهلك هدفاً يتسابق الى تحقيقه اولئك المتنافسون في اقطار المعمورة ، من هنا ظهر مفهوم الجودة الشاملة كشعار ينادي به المختصون ، وتعتمد عليه المؤسسات الانتاجية في إجتذاب المستهلك ، وذلك بإعتبارها لغة ووسيلة للتفاهم مع مستهلك العصر الحديث ، وتبعاً لذلك فقد ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظريات إدارية عديدة تتسابق في تحقيق هذه الغاية ومن اهم النظريات إدارة الجودة الشاملة T.Q.M ، ضبط الجودة Q.C ، وضمان الجودة Q.A ، وتقييم الجودة .(البكري ، ٢٠٢٢)

هناك تعريفات مختلفة للجودة وهذه التعريفات مبنية على المجال المتعلق بها ومن اهم هذه التعريفات هي :

عرف البداينة ٢٠١٠ الجودة الشاملة بأنها : " صفات او خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها " .

فمثلاً يمكن تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحمل والصلابة ومدى الاعتماد على المنتج . وكلها صفات يمكن قياسها ووصفها في صورة ومعايير قياسية . (البداينة ، ٢٠١٠) .

وعرف العميرة ٢٠٠٣ الجودة الشاملة بأنها : " هي الملامح والخصائص للمنتج او الخدمات والذي يعني قدرته على اشباع الحاجات المطلوبة " . (العميرة ، ٢٠٢٣)

وعرف الماضي ، وآخرون ٢٠١١ الجودة الشاملة بأنها : " هي إمداد المستهلك منتج ذو تكلفة مناسبة وسعر مقبول " . (الماضي ، وآخرون ، ٢٠٢١)

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة في ادارة المشاريع

بدأت الشركات في الولايات المتحدة بتطبيق ادارة الجودة بعد أن رأت النجاح الكبير الذي حققته بعض الشركات من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يعتمد على السعي لتحقيق مبدئين أساسيين هما:

رضا الزبون، التحسين المستمر، وسيتم فيما يأتي توضيح هذين المبدئين وكيفية العمل على تحقيقهما :

١. رضا الزبون:

إن الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي أن تقدم للزبائن مشاريع ومنشآت وخدمات جاهزة للاستخدام وتحقق متطلباتهم وإن أي مشروع لكي يستمر في العمل ، عليه أن ينجز أعماله بكلفة منافسة .فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارة تقوم على تحديد حاجات الزبون ومتطلباته بدقة والعمل على تأمين بيئة وظروف العمل المناسبة لتحقيق هذه الحاجات والمتطلبات بأقل كلفة ممكنة، وذلك من خلال ضمان الجودة في كل مرحلة من مراحل المشروع ، وإن يكون المعمارين والمهندسون زبائن للمالك ومنفذين لعملية الدراسة والتصميم وفي الوقت نفسه يوردون المخططات والمواصفات إلى المقاول، ويعتمد نجاح هذه العملية بأكملها اعتماداً كبيراً

على كفاءة التصميم المقدم من قبل المماريين والمهندسين إذ أن إمكانية السيطرة على مستوى الجودة للمنتج النهائي في مشروع التشييد تتناقص مع تقدم المشروع، وهذا يؤكد على أهمية التركيز متطلبات الزبون وحاجاته الداخلي والخارجي منذ مراحل التخطيط للمشروع. (الطيطي ، ٢٠٢٠)

٢. التحسين المستمر

لتحقيق إدارة الجودة الشاملة يجب القيام بوظيفتين هما:

أ. التحسين المتزايد للطرائق والإجراءات الحالية والحفاظ على التحسينات الموجودة وذلك من خلال ضبط العملية الإنتاجية.

ب. توجيه الجهود وتركيزها لتحقيق تقدم تكنولوجي في العمليات الإنشائية والهندسية من خلال الإبداع والابتكار.

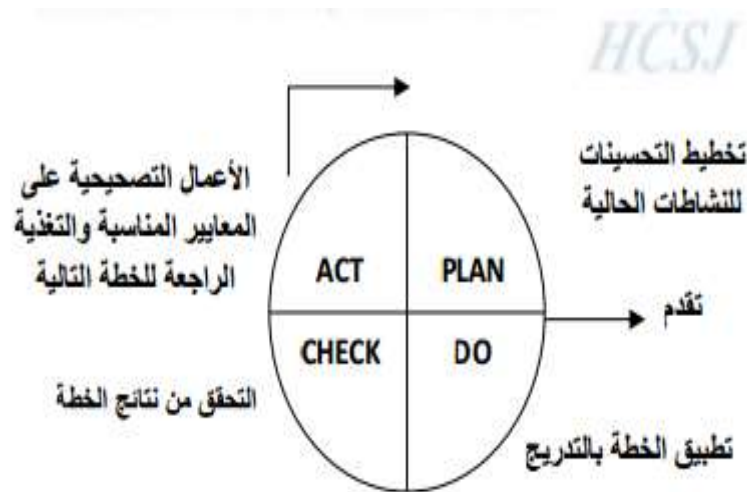
فكل عمل هندسي (مشروع) يتكون من عمليات يتم من خلالها إنجاز العمل إذ أن كل مرحلة من مراحل عملية التشييد للمشروع الهندسي هي بحد ذاتها عملية ، ويمكن تقسيم كل عملية إلى مراحل (أي تقسيم كل مرحلة إلى مراحل جزئية) بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى مع إحداث تغيير في الوضع الحالي لتحقيق التحسين المستمر عن طريق تحسين الطرائق والإجراءات التي تحكم عملية التغيير ومن ثم تحقيق رضا أفضل للزبون في المرحلة القادمة . وهكذا فكل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة (المورد) وبالمرحلة اللاحقة (الزبون) لإنجاز المشروع في إطار فريق عمل خلال كل المراحل ولتحقيق مستوى جودة يرضي الزبون في أثناء تنفيذ كل عملية والانتقال من مرحلة إلى أخرى يجب السعي لتضييق الفجوة بين حاجات الزبون وما تم تنفيذه منها بالوضع الحالي وذلك بتطبيق عملية تحليل للمشاكل بواسطة حلقة ديمنج:

" تخطيط - تنفيذ - تحقق - تفاعل "

والتي هي عبارة عن إجراءات تنظيمية للتحسين المتزايد للطرائق والإجراءات من خلال التركيز على التصحيح

ومنع العيوب، وهذا يتم إنجازه عن طريق إزالة الأسباب الأساسية للمشاكل وتأسيس معايير وتعديلها بشكل

مستمر. (ذكي ، ٢٠٢٠)



شكل (١-٢) دائرة ديمنج للتحسين المستمر

شرح دائرة ديمنج للتحسين المستمر:

*التخطيط Plan: ويقصد بها:

١. تحديد المشكلة وتحديد هدف التحسين.

٢. تحليل الوضع الراهن.

٣. تحديد الأسباب الجذرية وآثارها.

٤. تطوير الخطط للأعمال الصحيحة.

* التنفيذ Do: وتعني:

١. تطبيق الخطة وتنفيذها.

* تحقق Check: وتعني:

٢. توثيق نتائج تنفيذ الخطة وتثبيتها بالمقارنة مع خطة الهدف الأساسي.

* تصرف Act: وتعني:

٣. وضع معايير للخطوات الضرورية لمنع تكرار المشاكل.

٤. إعادة العمليات مع الأخذ في الحسبان المشاكل المتبقية أو التحسين المناسب في مرحلة التخطيط القادمة.

(قصي ، ٢٠١٦)

المطلب الثاني

اهمية الجودة الشاملة

إن الجودة الشاملة لها أهمية كبيرة حيث تعد مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة من خلال الابتكار المستمر ، والجودة لا تكون بالتركيز على الجانب الانتاجي فقط ، بل على الخدمات ايضاً ، وتركز إدارة الجودة الشاملة على الحفاظ على المركز التنافسي للشركة ، وإدارة الجودة الشاملة ليست برنامج قصير أو تدريب لخفض التكاليف أو صفة جديدة للإنتاج ، بل تؤثر على جميع الافراد أياً كان موقعهم ، وهي مدير تأكيد الجودة ، ومدير المحاسبة المالية ، ومدير المشتريات ، والمصمم والبائع ، وأخصائي الافراد ، وهي تنبع من الافراد من خلال الابداع والمرونة والمشاركة والتحسينات المستمرة والقيادة والمهارات وانماط الادارة . (البدينة ، ٢٠١٠)

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشاريع سيساعدها في التعرف على جوانب الهدر في مواردها المختلفة ومن ثم التخلص منها، لاسيما أنه " ثبت من التطبيق العملي لهذا المدخل أنه يمكن أن يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في العمليات والأنشطة تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة في قيمة المبيعات وحدها".

ويذكر : " توم غلين " إن نسبة من ٤٠-٥٠% من تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية تضع هدراً لغياب التركيز على الجودة ، وينال أهمية تطبيق هذا المفهوم في القطاع الصحي من طبيعة الخدمة التي يقدمها هذا القطاع والتي ترتبط بالبشر ، ويؤثر مستوى جودة هذه الخدمات بشكل واضح ومباشر في حياتهم

، فحدوث أخطاء طبية في الخدمات المقدمة لهم قد يؤدي إلى أن من - عواقب وخيمة كالوفاة أو العجز الجزئي أو الكلي أو الإعاقة، ويرى (باسو، وآخرون ، ٢٠١٣م)

أن من الفوائد التي حققتها بعض المشاريع الانشائية التي أخذت بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يتمثل في " تبسيط الإجراءات، تحسين الإجراءات ،كفاءة التشغيل، القضاء على اختلافات الممارسات داخل المشاريع ، الحد من تكرار العمليات"، كذلك يرى مدني أن هذا المدخل " يسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويعمل على توفير المعلومات ويزيد من ارتباط العاملين بالمنشأة وأهدافها ، وكذلك يدعم التنسيق بين إدارات المنشأة ، ويعمل على تحسين سمعة المنشأة". (العمر ، ٢٠١٢ م) .

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

١-أهداف تخدم ضبط الجودة :

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهذه المعايير تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن...إلخ.

٢-أهداف تحسين الجودة :

وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.

يؤدي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة درجة رضا العملاء(داخليا وخارجيا) ، وزيادة قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات البيئية السريعة، وزيادة الربحية وتقليل التكاليف، وتقصير الوقت اللازم لإتمام العمل، وتقليل نسبة العيوب والأخطاء، وتنمية المهارات، وتشجيع عمليات التطوير المستمر.(نجم ، ٢٠٢٣)

أكدت إحدى الدراسات أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعبر عن التميز في

الأداء والتحسين استجابة لمتطلبات العملاء ولهذا حظيت باهتمام واسع بعد أن حققت العديد من المكاسب لمنظمات الأعمال، وبالتالي تمثل نمجا متكاملا لخدمة العملاء، وعملية متكاملة تشمل جميع الوظائف والأنشطة بطريقة متسلسلة لأنها ليست مجرد إدارة متخصصة تهدف إلى تحقيق الجودة في مجال معين داخل المنظمة، وأن أي خلل في هذه السلسلة يعتبر ضعفا يؤثر على إدارة الجودة الشاملة. (كيفن ، ٢٠١٥)

ويشير الدرادكة ، وآخرون ، ٢٠٠٢ ان ادارة الجودة الشاملة في المشاريع تسعى الى ما يلي :

١- فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده.

٢ .توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة - التكلفة - الوقت - الاستمرارية.

٣ .التكيف مع المتغيرات التقنية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

٤ .توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً .

٥-جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين.

٦-التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للخدمة و جعل الكفاءة الإنتاجية

بشكل عام عالية في ظل تخصيص التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة، بل من خلال

ترشيد الإنفاق. (قصي ، ٢٠١٦) .

المبحث الثاني

ادارة جودة المشروع

إن الاهتمام الكبير في مجال الجودة الذي شهدته المنظمات الحكومية والخاصة أدى إلى تطور مفهوم الجودة

والقضايا المتعلقة بها، حيث أنها تأخذ مفهوما واسعا ليس فقط فيما يخص إدارة المشروع بل أيضا عندما

تتضمن كل العمليات التي تتم قبل وأثناء وبعد تنفيذ المشروع. (الشميري ، ٢٠٠٤)

المطلب الاول

مفهوم ادارة جودة المشروع وعملياتها

إن الجودة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين فكل شخص لديه رأي مختلف عن معنى الجودة، كما أن مفهوم الجودة متغير مع الزمن فالأفكار حول الجودة في القرن الماضي تختلف عنها اليوم، مما جعل للجودة تعاريف مختلفة منها الجودة تعني الملائمة للاستعمال أو الغرض، وهي المطابقة للمتطلبات و المواصفات ، وهي أيضا عبارة عن مجموعة من السمات أو الخصائص لمنتج أو خدمة معينة والتي تظهر مقدرتها على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة للزبون أو العميل ، ومن ثم فإن الجودة تقضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها، ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء أو تكلفة الإصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى، وعملية ضمان جودة المشروع لا تأتي بسهولة إذ لا بد من عملية تخطيط وتنظيم وإدارة من قبل مدير المشروع وهو ما يعرف بإدارة جودة المشروع. وتعرف إدارة جودة المشروع بأنها مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للمواصفات في جميع مراحل ومستويات ووظائف المشروع بما يحقق ميزة تنافسية ورضا الزبون. (العلي ، ٢٠٢١)

إن الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة في المشروع هي التأكد من أن المشروع سيحقق جميع الأهداف المرسومة له خلال الوقت والميزانية المحددين مسبقا. إذن إدارة الجودة مطلوبة من بدء المشروع حتى اكتماله ومطلوبة من الجميع ومطبقة على كل عملية وتعامل وهي مفهوم مبني على كل ما يستطيع المعنيين بالمشروع فعله ووصفه بأنه عملية يمكن تحسينها باستمرار، وذلك لتقديم منتج أو خدمة مقبولة للزبون أو العميل الذي يستحق أن يكون راضيا. (زيدان ، ٢٠٢٢)

وقد حددت خمسة مفاهيم لتحقيق الجودة في المشاريع وإدارة المشروع معا وهي :

١- تعظيم رضا المستفيد وأصحاب المصالح .

٢- تأمين حاجاتهم.

٣- يجب أن تنجز جميع الأعمال سوية كما مخطط لها في الخطة.

٤- يجب بناء الجودة في كل من المنتجات والعمليات.

٥- تكون الإدارة مسؤولة عن تأمين المناخ الصحي للجودة، كما تكون الإدارة مسؤولة عن إدخال

التحسينات المستمرة. (وليم ، ٢٠١٣)

المطلب الثاني

عمليات إدارة جودة المشروع.

تتضمن إدارة جودة المشروع العمليات والأنشطة والمهام الخاصة بالمنظمة، التي تحدد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات لإيفاء المشروع بالاحتياجات التي تم التخطيط لها مسبقاً، ومما لا شك فيه أن إدارة الجودة تتحقق من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة التحسين المستمر والتي تنفذ خلال دورة حياة المشروع. وتتضمن عمليات إدارة جودة المشروع ما يلي:

١. التخطيط للجودة :

هي عملية تحديد متطلبات ومعايير الجودة الخاصة بالمشروع والمنتجات وتوثيق الطريقة التي سيتم بها إظهار التزام المشروع بذلك، وينبغي تنفيذ تخطيط الجودة في وقت مبكر بالتوازي مع باقي عمليات التخطيط، لما لها من تأثير هام عليها خاصة وضع خطة إدارة المشروع. أما أدوات وأساليب عملية تخطيط الجودة فتتمثل فيما يلي: تحليل التكلفة والمنفعة، تكلفة الجودة ، خرائط الرقابة، اختبار الأداء، تصميم التجارب، اشتقاق العينات الإحصائية، التخطيط الانسيابي، منهجيات إدارة الجودة ، مسجلة الملكية . كما توجد أدوات إضافية منها: العصف الذهني، مخططات الصلة (التجميع) ، تحليل القوى الميدانية، مخططات المصفوفة، مصفوفات تحديد الأولوية . (حجازي ، ٢٠٢٣)

٢. تنفيذ توكيد الجودة (ضمان الجودة) :

هي عملية مراجعة متطلبات الجودة ونتائج إجراءات مراقبتها لضمان استخدام معايير الجودة وحدود تشغيل مناسبة، وتوفير مظلة لتحسين العملية بشكل مستمر، ما يؤدي إلى حذف الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة، ويسمح بتشغيل العمليات عند مستويات كفاءة وفعالية مرتفعة. أما أدوات وأساليب عملية تنفيذ توكيد الجودة فتتمثل فيما يلي: أدوات وأساليب تخطيط الجودة وتنفيذ مراقبة الجودة، تدقيقات الجودة، تحليل العملية .

٣. تنفيذ مراقبة الجودة :

هي عملية رصد وتسجيل نتائج أنشطة الجودة التي يتم القيام بها لتقييم الأداء والتوصيات بإدخال التغييرات المطلوبة، ويتم إجراؤها طوال فترة حياة المشروع، وتعمل أنشطة مراقبة الجودة على تحديد أسباب ضعف جودة العملية أو المنتج والتوصية واتخاذ إجراءات للتخلص منها . أما أدوات وأساليب عملية تنفيذ مراقبة الجودة فتتمثل فيما يلي: مخطط السبب والأثر، خرائط الرقابة، التخطيط الانسيابي والمدرج التكراري، خريطة باريتو والتشغيل، المخطط البياني المتفرق، اشتقاق العينات الإحصائية، الفحص أو التفتيش، مراجعة طلبات التغيير الموافق عليها . (العلي ، ٢٠١٩)

وعند تنفيذ مراقبة الجودة يجدر الانتباه إلى ما يلي :

١. إنقياس عملية الرقابة على الجودة قد يكون أصعب من قياس عملية الرقابة على الوقت والتكلفة.
٢. كلما كان المشروع أكثر تعقيدا، زادت رقابة العاملين على الجودة، لأن المديرين قد لا تكون لديهم الخبرة الفنية اللازمة لتحديد مستوى الجودة.
٣. عندما يواجه العمال قضية قيود الوقت والتكلفة، فإن من المحتمل أن يعملوا على اختصار بعض جوانب مجال المشروع، مما يؤثر سلبا في جودة المنتج النهائي، وفي مثل هذه الحالات، على مدير المشروع أن يولي إليها اهتماما خاصا. (مصطفى ، عمر ، ٢٠١١)

تقوم إدارة الجودة بتوجيه إدارة المشروع والمنتج، حيث تطبق على جميع المشاريع، ويتم تحديد إجراءات وتقنيات جودة المنتج حسب نوع المنتج الذي يقوم المشروع بإنتاجه، والفشل في الحصول على متطلبات الجودة الخاصة بالمشروع يمكن أن يكون له نتائج سلبية خطيرة لبعض أو كل أصحاب المصلحة، فمثلا تكليف فريق المشروع بأعمال إضافية للإيفاء بمتطلبات العملاء قد يؤدي إلى إهلاك الموظفين ووقوعهم في الأخطاء وإعادة العمل، كما ان التعجيل في تفتيش الجودة قد ينتج عنه أخطاء مستترة. (عبد الرزاق ، ٢٠١٣)

المبحث الثالث

اثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع

إدارة الجودة لا تساعد فقط في تحسين الجودة، بل تؤدي أيضًا إلى تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر.

أوضحت دراسة (محمد على جعلوك ١٩٩٩) أن تطبيق إدارة الجودة في مشاريع المقاولات أدى إلى تقليل التكاليف من خلال تحسين عمليات التنفيذ وتقليل الأخطاء والعيوب التي تؤدي إلى إعادة العمل. هذا يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة الإنتاجية، حيث تتم العمليات بشكل أكثر فعالية وفي وقت أقل. (خالد ، ٢٠١٥) وسوف نتناول فيما يلي اثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع :

المطلب الاول

أهمية إدارة الجودة في تحسين الكفاءة والإنتاجية

تُعتبر إدارة الجودة واحدة من الأدوات الأساسية لتحسين كفاءة المشاريع الإنشائية. يتم ذلك من خلال توجيه الجهود نحو تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والتكاليف. وقد أظهرت دراسة أجراها إبراهيم عبد الرشيد (٢٠٠٧) أن استخدام أدوات إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية يساهم في تحسين أداء الفرق وتقليل الهدر في المواد والوقت.

على سبيل المثال، تم تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة على مشروع كبير للبنية التحتية في مصر، وكانت النتائج إيجابية للغاية، حيث أدى ذلك إلى تحسين كفاءة المشروع وتقليل الأخطاء بنسبة ٢٥ % مقارنة بالمشاريع التي لم تُطبق فيها هذه المنهجية (الامين ، ٢٠١٩)

علاوة على ذلك، فإن تحسين كفاءة المشاريع باستخدام معايير إدارة الجودة يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرق الهندسية وتقليل الحاجة إلى إعادة العمل، وهو ما يُعد خطوة أساسية نحو تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) تلعب دوراً حاسماً في تحسين الكفاءة والإنتاجية في المشاريع الهندسية، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ. فهي توفر إطار عمل لضمان أن كل العمليات ضمن المشروع تتم بشكل متسق وفعال، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة عالية وتقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء والتأخير. (عائض ، ٢٠١٦)

المطلب الثاني

اثر إدارة الجودة في الحد من المخاطر.

إن تطبيق إدارة الجودة في المشاريع الهندسية لا يقتصر على تحسين الأداء فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تقليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتساعد إدارة الجودة في تحديد المخاطر قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لتجنبها، وقد أظهرت الدراسات أن المشاريع التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تتمكن من تقليل معدلات الفشل والتأخير بشكل كبير من خلال مراقبة الجودة وإجراء التحسينات المستمرة، يمكن للفرق الهندسية تحسين كفاءة عملياتها وتقليل المخاطر المتعلقة بالتكاليف والجدول الزمني. على سبيل المثال، في دراسة أُجريت في المملكة المتحدة، تبين أن تطبيق معايير الجودة الشاملة على المشاريع الهندسية أسهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتكاليف بنسبة ١٥ %. (مدوخ ، ٢٠١٨)

ان إدارة الجودة تهدف إلى تحسين كل مراحل العملية الإنتاجية من خلال تطبيق معايير صارمة لضمان الجودة. وفقا لدراسة ابراهيم عبد الرشيد، (٢٠٠٧) فإن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المشاريع الإنشائية يساعد في تقليل معدلات الأخطاء بنسبة كبيرة وبالتالي خفض معدل الخطورة التي يتعرض لها العامل بسبب الخطأ ، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الحاجة إلى إعادة العمل .هذا التحسين في الكفاءة يعزز من إنتاجية الفرق الهندسية ويؤدي إلى توفير الوقت والموارد .(ابو بكر ، ٢٠١٥)

المطلب الثالث

دور التكنولوجيا في إدارة الجودة

في ضوء التطور التكنولوجي السريع، أصبح من الضروري استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة لتحسين إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية .تشمل هذه الأدوات برامج إدارة المشاريع، التي تساعد على مراقبة الأداء وضمان الامتثال للمعايير المطلوبة، وقد أظهرت دراسة أجرتها الجمعية الدولية لإدارة القيمة (٢٠١٧) أن استخدام التكنولوجيا في إدارة المشاريع الإنشائية يسهم في تحسين جودة المشروع وزيادة كفاءة العمليات .على سبيل المثال، تم تطبيق نظام إدارة الجودة باستخدام برنامج PMP في مشروع ضخم للبنية التحتية في المملكة العربية السعودية، وكانت النتائج إيجابية للغاية، حيث ساعدت التكنولوجيا على مراقبة أداء الفرق بشكل فعال وتحسين جودة المنتج النهائي (الحسن ، ٢٠٢٥)

إن دور إدارة الجودة في تحسين واستدامة المشاريع الانشائية لا يمكن التقليل من أهميته .من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، يمكن تحسين كفاءة العمليات، تقليل التكاليف، تقليل المخاطر، وزيادة فرص نجاح المشروع . علاوة على ذلك، تسهم إدارة الجودة في تعزيز استدامة المشاريع، مما يؤدي إلى تحقيق تنمية مستدامة على المدى الطويل لذا تعتمد نجاحات المشاريع الإنشائية الحديثة بشكل كبير على تطبيق مفاهيم الجودة والاستدامة بشكل صحيح، وهذا ما يجعل إدارة الجودة أداة أساسية لتحقيق النجاح في المشاريع .(المغربي ، ٢٠١٥)

الفصل الثالث

تصميم البحث

- ١- منهج الدراسة.
- ٢- مجتمع وعينة الدراسة.
- ٣- ادوات الدراسة .
- ٤- حدود الدراسة
- ٥- الاساليب الاحصائية

بعدما تم الإلمام في الجانب النظري بكل ما يتعلق بأثر ادارة الجودة على ادارة المشاريع في شركة المراعي السعودية ، وعرض كل المفاهيم المرتبطة بذلك في الفصلين السابقين سوف يخصص هذا الفصل لتحليل أثر استخدام ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع في شركة المراعي السعودية و الوقوف على أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع نظرا للتطور السريع الذي يشهده هذا القطاع من منافسين و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة بأثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع في شركة المراعي السعودية.

و على ضوء ما سبق ذكره في الجانب النظري سوف نتناول في هذا الفصل التطبيقي ما يلي:

-مجتمع البحث و مكان الدراسة .

-عينة الدراسة .

-أدوات جمع البيانات .

- الأسلوب الإحصائي المعتمد في عرض البيانات و تحليلها .

-عرض البيانات الميدانية و تحليلها .

-مناقشة النتائج .

المنهجية وطرق البحث:

أولاً : منهجية البحث :

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، والذي عرفه العساف بأنه : ذلك المنهج الذي يقوم بجمع المعلومات عن الظاهرة موضوع البحث من خلال الكتب والمصادر التي تناولت الموضوع ثم يقوم بتبويبها من اجل التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات " (العساف ، ٢٠١٣)

ومن الاسباب التي ادت الى اختيار المنهج الوصفي هو انه من انسب المناهج في العلوم الانسانية لموضوع البحث ، كما انه من الوسائل التي تتيح للباحث تناول الموضوع بشكل اوسع من خلال تطبيق اداة الدراسة .

ثانياً : طرق البحث :

يُعد المنهج الوصفي من أشهر طرق البحث العلمي، ويشيع استخدامه في الأبحاث النظرية، ونسبة أقل في الأبحاث التطبيقية، وهو من أقدم طرق البحث العلمي، ونجد الإنسان منذ قديم الأزل قد دأب على وصف البيئة المحيطة، وما يوجد فيها من ظواهر، وكان يتم ذلك بأسلوب عشوائي، فلم يكن هناك خطوات إجرائية منظمة مثلما يوجد في الوقت الراهن فالمنهج الوصفي طريقة منظمة يتبعها الباحث من اجل تحقيق اهداف الدراسة.

مجتمع البحث

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة المراعي في جميع انحاء المملكة .

فكرة عن شركة المراعي مجتمع الدراسة :

شركة المراعي شركة وطنية تستخدم أحدث التقنيات في العالم حيث تخدم المراعي أكثر من (٣٥٠٠٠) محل بيع تجزئة بشكل يومي وتوفر بالرغم من حجم العمل الضخم أفضل بيئة عمل لمنسوبيها ، ولا تقف تطلعات المراعي عند تحقيق الربح فقط بل تتعدى لخدمة المجتمع .

في بداية عقد التسعينات من القرن العشرين الميلادي المنصرم استطاعت المراعي أن تحقق مركزاً متميزاً في الأسواق عندما نجحت في إعادة الهيكلة، فتم تشغيل مجمعها الأول للصناعات الغذائية ليحل محل خمسة مصانع مستقلة. وقد صاحب ذلك التطور إنشاء ٤ مزارع كبرى للأبقار لكي تحل محل عشر من المزارع الصغيرة.

وقد مكّنت هذه العمليات المراعي من أن تخفض تكاليف الإنتاج وتستحوذ على مركز الريادة في المنطقة. (كتيب الانجازات ، ٢٠١٢)

الملاك والمساهمين الرئيسيين

صاحب الشركة الأمير سلطان بن محمد بن سعود الكبير ، وتوجد مكاتب الشركة الرئيسة في مدينة الرياض ، تملك شركة صافولا ربع اسهمها والبقية مطروحة للتداول منذ عام ٢٠٠٦ م . وفي عام ٢٠٠٥ م دخلت المراعي مرحلة جديدة، فتحوّلت من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة مساهمة ، ويبلغ عدد المساهمين الآن حوالي ١٢٥,٠٠٠ مساهم. في بداية عام ٢٠١١ م وقعت شركة المراعي مذكرة تفاهم مع الشركاء المخولين في شركة المخازن الغربية المحدودة ، والشركة العالمية لخدمات المخازن للاستحواذ على نسبة تصل إلى ١٠٠% من ملكية هذه الشركات. ومن ثمّ رفع رأسمال الشركة إلى (١.٠٩٠) مليون ريال سعودي. (تقرير شركة صافولا ، ٢٠١٣)

عينة البحث :

تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في إحدى فروع شركة المراعي في مدينة الرياض بلغ عددهم (٨٠) فرداً (٤٨) فرداً من الذكور و (٣٢) من الإناث وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من إحدى فروع شركة المراعي في مدينة الرياض .

خصائص عينة الدراسة :

تميزت عينة البحث بعدد من الخصائص هي :

١-انها موجهة نحو الهدف : حيث روعي في تصميم العينة ان تكون موجهة نحو أهداف البحث ومناسبة لظروف المسح.

٢-وان تكون ممثلة بدقة للمجتمع الاصلي : حيث روعي أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث (شركة المراعي) الذي أخذت منه ، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من احدى فروع (شركة المراعي بالرياض) .(العساف ، ٢٠١٣)

٣- وان تكون متناسبة من حيث العدد : حيث روعي ان تكون العينة متناسبة ، حيث بلغ عدد افراد العينة (٨٠) فرداً ، من الموظفين والموظفات ، وكانت كافية لتمثيل مجتمع البحث بشكل صحيح ، بما يكفي لتوفير الاستقرار الإحصائي أو الموثوقية .(عاقل ، ٢٠٢٠)

٤-الاختيار العشوائي : تم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي ، هذا يعني أن أي عنصر في المجموعة لديه فرصة كاملة ومتساوية ليتم اختياره وإدراجه في العينة ، هذا يجعل العينة المختارة ممثلة حقاً لمجتمع البحث في (شركة المراعي) ..(عبيدات ، ٢٠١٤)

طبيعة البيانات

سوف يعتمد في البحث على البيانات الاولية والثانوية من خلال الكتب والمراجع والدراسات السابقة والمجلات العلمية الموثقة .

أدوات الدراسة :

استخدم الباحث اداة الاستبيان ، وهي من تصميمه .

ويعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين" (عبيدات ، ٢٠١٤).

كما يعرف الاستبيان بأنه هو "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد" (العساف ، ٢٠١٣).

ويعرف بأنه : " هو مجموعة أسئلة محددة الإجابة مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع، وبصورة تكفل الوصول إلى المعلومات المنشودة " (عادل ، ٢٠٢٠).

ويرى الباحث أن الاستبيان هو أحد أدوات جمع البيانات الميدانية، وتتكون من مجموعة من الفقرات المصاغة على شكل سؤال، يقوم كل مشارك في عينة الدراسة بالاجابة عليها بنفسه دون مساعدة واستشارة من أحد.

ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات ، ويتم إرسال الاستبانة إلى أفراد

العينة لتعبئتها إما بالبريد العادي أو بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني، أو قد يتم تعبئتها بوجود

الباحث شخصيا.

وتكونت اداة الاستبيان من (١٥) فقرة يجيب عليها المفحوص ، وتم وضع مجموعة من الاختيارات

حسب منهج ليكارت وهي كما يلي : موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على تناول موضوع أثر ادارة الجودة الشاملة على إدارة المشاريع بشركة المراعي السعودية .

الحدود المكانية :

سوف يتم اجراء الدراسة على مجموعة من العاملين في احدى المشاريع بشركة المراعي السعودية في مدينة الرياض

بالمملكة العربية السعودية .

الحدود الزمانية :

سوف يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي ٢٠٢٥ / ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية :

سوف يتم اجراء الدراسة على مجموعة من العاملين في احد المشاريع بشركة المراعي السعودية بلغ عددهم (٨٠) موظف وموظفة .

الاساليب الاحصائية :

تم الاعتماد على الادوات التالية في التحليل الاحصائي :

١- حساب التكرارات لاستجابات افراد عينة البحث .

٢- حساب النسب المئوية .

٣- الرسوم البيانية .

الفصل الرابع

تحليل البيانات

أولاً: تحليل بيانات خصائص عينة البحث.

ثانياً: تحليل نتائج البحث.

ثالثاً: النتائج .

رابعاً: التوصيات

خامساً : المقترحات .

اولاً : تحليل بيانات خصائص عينة البحث

جدول (١-٤)

تخصص افراد العينة

النسبة	العدد	التخصص
٥٥%	٤٤	احصائي مبيعات
٣٥%	٢٨	احصائي تسويق
٥%	٤	فني
٥%	٤	اخرى
١٠٠%	٨٠	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق ان ٥٥% من أفراد العينة تخصصهم احصائي مبيعات بينما نسبة الذين يعملون بتخصص احصائي تسويق ٣٥% اما نسبة أفراد العينة الذين يعملون بمهنة فني ٥% اما نسبة من هم يعملون في مهن اخرى فهي ٥% مما يدل على ان الغالبية العظمى لأفراد العينة ممن يعملون في مهنة (احصائي مبيعات) .

شكل (١-٤) تخصص افراد العينة

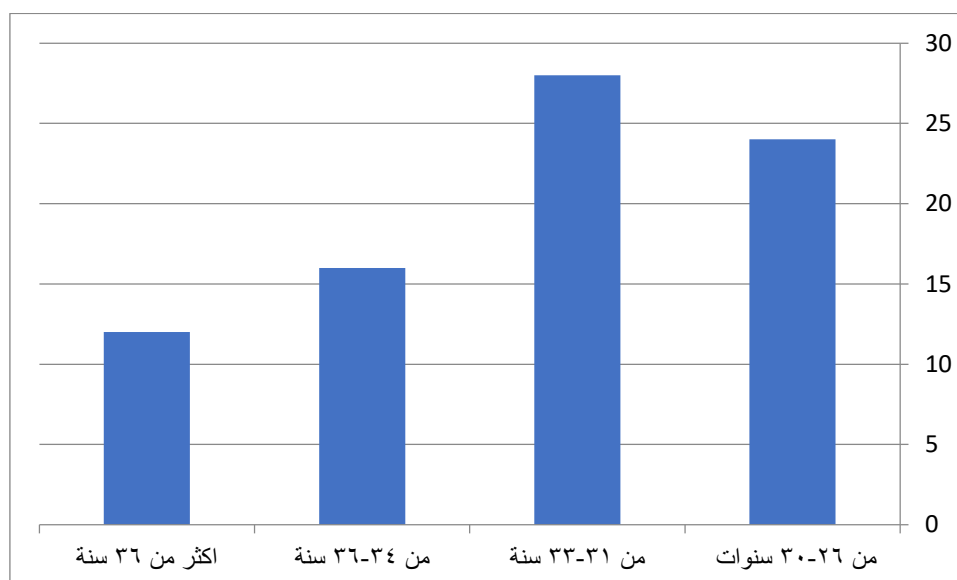


جدول (٢-٤)
أعمار أفراد العينة

العمر	العدد	النسبة
من ٢٦-٣٠ سنوات	٢٤	٣٠%
من ٣١-٣٣ سنة	٢٨	٣٥%
من ٣٤-٣٦ سنة	١٦	٢٠%
أكثر من ٣٦ سنة	١٢	١٥%
المجموع	٨٠	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول السابق ان ٣٠% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٢٦-٣٠ سنة بينما نسبة الذين أعمارهم ما بين ٣١-٣٣ سنة ٣٥% اما نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٤-٣٦ سنة فهي ٢٠% اما نسبة من هم أكثر من ٣٦ سنة فهي ١٥% مما يدل على ان الغالبية العظمى لأفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين ٣١-٣٣ سنة .

شكل (٢-٤) اعمار افراد العينة



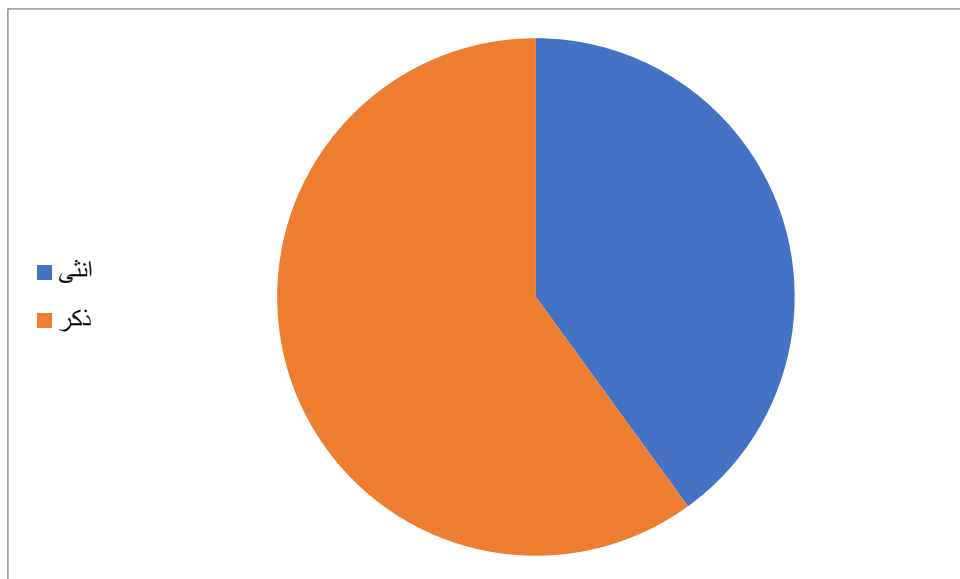
جدول (٣-٤)

جنس أفراد العينة

النسبة	العدد	الجنس
٤٠%	٣٢	انثى
٦٠%	٤٨	ذكر
١٠٠%	٨٠	المجموع

يتبين من الجدول السابق ان ٦٠% من افراد العينة من الذكور ، و ٤٠% من الاناث مما يظهر ان الغالبية العظمى من افراد العينة من الذكور .

شكل (٣-٤) جنس أفراد العينة



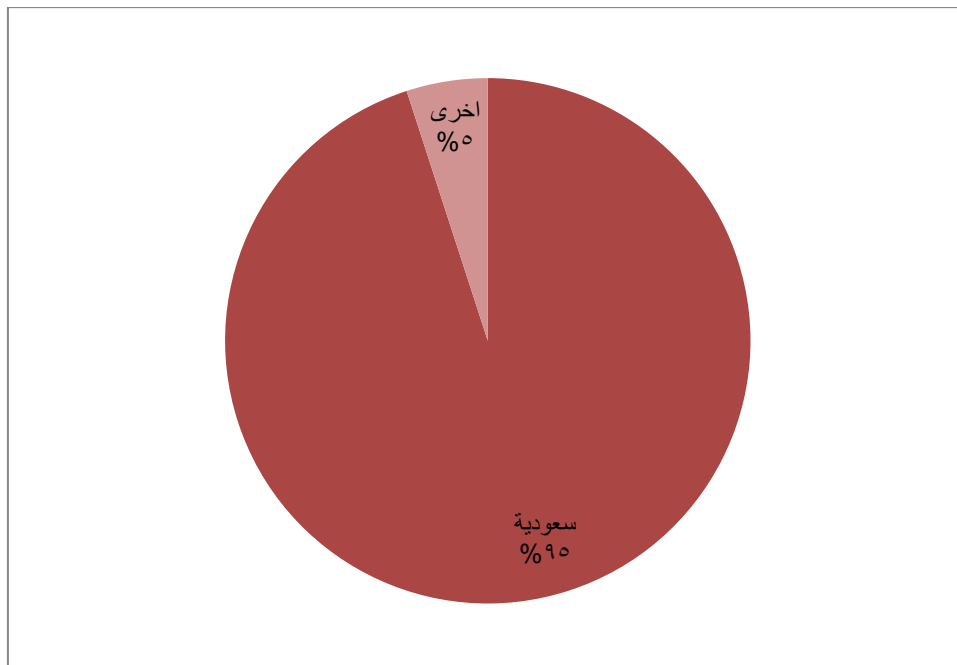
جدول (٤-٤)

جنسية أفراد العينة

النسبة	العدد	الجنسية
٩٥%	٧٦	سعودي / سعودية
٥%	٤	اخرى
١٠٠%	٨٠	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق ان ٩٥% من افراد العينة من الجنسية السعودية وما نسبته ٥% من جنسيات اخرى .

شكل (٤-٤) جنسية افراد العينة



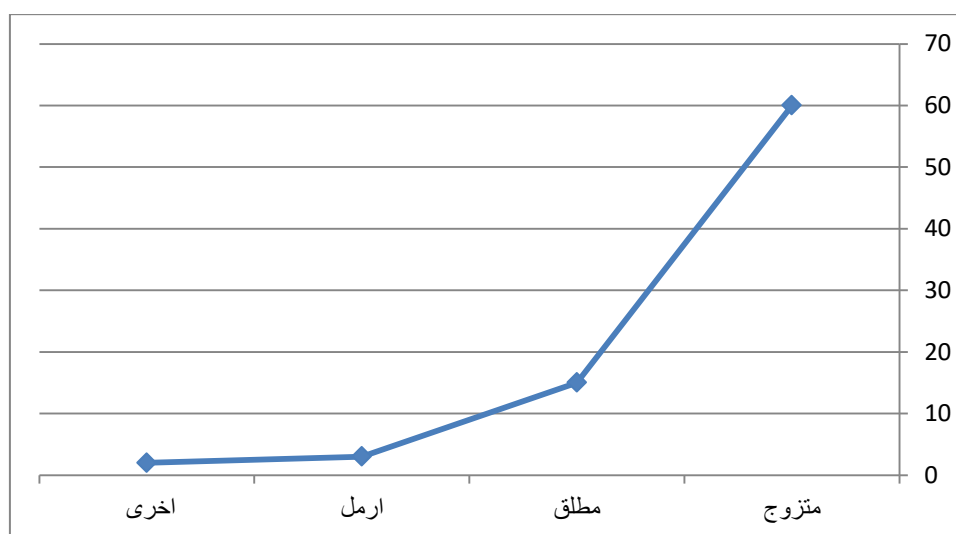
جدول (٥-٤)

الحالة الزوجية

النسبة	العدد	النوع
٧٥%	٦٠	متزوج
١٩%	١٥	مطلق
٤%	٣	ارمل
٢%	٢	اخرى
١٠٠%	٨٠	المجموع

يتبين من الجدول السابق ان عدد المتزوجين من عينة الدراسة بلغ ٧٥ ٪ . بينما بلغ عدد المطلقين (١٩ ٪) وعدد افراد العينة من الارمل ٤ ٪ وعدد ٢ ٪ غير معروف ، مما يشير الى ان الغالبية العظمى من افراد العينة من المتزوجين .

شكل (٥-٤) الحالة الزوجية لأفراد العينة



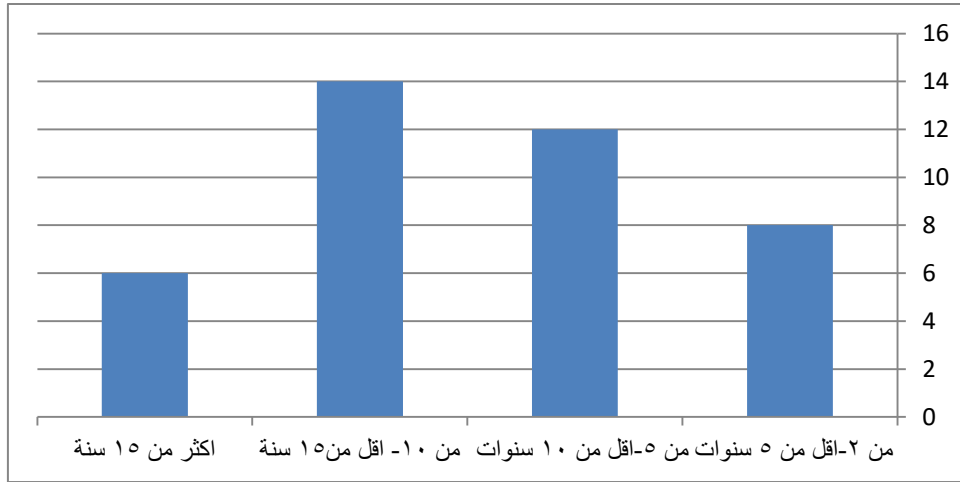
جدول (٦-٤)

عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
من ٢-اقل من ٥ سنوات	١٦	%٢٠
من ٥-اقل من ١٠ سنوات	٢٤	%٣٠
من ١٠-اقل من ١٥ سنة	٢٨	%٣٥
اكثر من ١٥ سنة	١٢	%١٥
المجموع	٨٠	%١٠٠

يتبين لنا من الجدول السابق ان ٢٠% من أفراد العينة تتراوح مدة خبرته ما بين ٢-اقل من ٥ سنوات ، بينما نسبة الذين خبراتهم ما بين ٥-اقل من ١٠ سنوات ٣٠% اما نسبة أفراد العينة الذين تتراوح مدة خبراتهم ما بين ١٠-١٥ اقل من ١٥ سنة فهي ٣٥% اما نسبة من هم اكثر من ١٥ سنة فهي ١٥% مما يدل على ان الغالبية العظمى لافراد العينة تتراوح مدة خبراتهم ما بين ١٠-١٥ سنة .

شكل (٦-٤) عدد سنوات الخبرة



ثانياً : تحليل نتائج البحث ومناقشتها

في ضوء الدراسات السابقة

جدول (٧-٤)

ما مفهوم الجودة ؟ وما هي أهميتها ؟ وما هي أهدافها ؟ .

الاستجابة					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق	
٥٠%	٥٠%	١٠%	١٠%	٧٠%	الجودة الشاملة هي صفات او خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها.
-	٥٠%	٢٠%	١٥%	٦٠%	رضا الزبون من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة في ادارة المشاريع
-	-	-	٥٠%	٩٠%	تعد أهمية الجودة في انما مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة من خلال الابتكار المستمر
٥٠%	٥٠%	-	١٠%	٨٠%	من اهداف الجودة فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده.
-	٥٠%	-	-	٩٥%	من اهداف الجودة توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة - التكلفة - الوقت - الاستمرارية.

من الجدول يتبين ما يلي :

١- ان ٧٠% من افراد العينة (وافق) على ان الجودة الشاملة هي صفات او خصائص يمكن قياسها وتحديد

كميتها.. ووافق بشدة (١٠%) ، وكان محايد (١٠%) وغير موافق (٥٠%) وغير موافق بشدة (٥٠%).

٢- ان ٦٠% من افراد العينة (وافق) على ان رضا الزبون من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة في ادارة

المشاريع. ووافق بشدة (١٥%) ، وكان محايد (٢٠%) وغير موافق (٥%)

٣- ان ٩٠% من افراد العينة (وافق) على ان تعد اهمية الجودة في انحاء مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة من خلال الابتكار المستمر ، ووافق بشدة (٥%) .

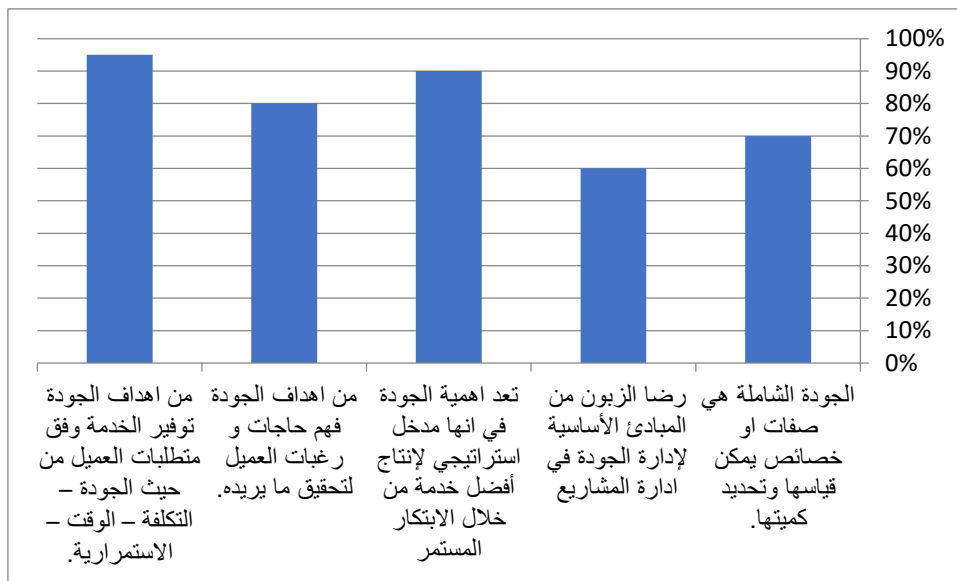
٤- ان ٨٠% من افراد العينة (وافق) على ان من اهداف الجودة فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده. ، ووافق بشدة (١٠%) ، وغير موافق (٥%) وغير موافق بشدة (٥%) .

٥- ان ٩٥% من افراد العينة (وافق) على ان من اهداف الجودة توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة - التكلفة - الوقت - الاستمرارية.

وهذا يتفق مع دراسة (رشوان ، ٢٠٢٤) حيث اظهرت نتائج دراسته الى وجود تأثير ايجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية محل الدراسة ، كما يوجد تأثير لمتغير الأداء الابتكاري، وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي والرسم البياني التالي يوضح ذلك :

شكل (٧-٤)

مفهوم الجودة واهميتها واهدافها



جدول (٨-٤)

ما مفهوم ادارة جودة المشروع ؟ وما عمليات إدارة جودة المشروع ؟ .

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٦٠%	١٠%	٢٠%	٥%	٥%	تعظيم رضا المستفيد وأصحاب المصالح من مفاهيم ادارة جودة المشروع .
٨٠%	١٠%	-	٥%	٥%	بناء الجودة في كل من المنتجات والعمليات من مفاهيم ادارة جودة المشروع .
٩٠%	-	-	٥%	-	التخطيط للجودة من عمليات إدارة جودة المشروع.
٦٥%	١٠%	١٥%	٥%	٥%	تنفيذ مراقبة الجودة من عمليات إدارة جودة المشروع.
٧٠%	٥%	٢٠%	٥%	-	ضمان الجودة من عمليات إدارة جودة المشروع.

من الجدول يتبين ما يلي :

١- ان ٦٠% من افراد العينة (وافق) على ان تعظيم رضا المستفيد وأصحاب المصالح من مفاهيم ادارة جودة

المشروع . ، ووافق بشدة (١٠%) ، وكان محايد (٢٠%) وغير موافق (٥%) وغير موافق بشدة (٥%) .

٢- ان ٨٠% من افراد العينة (وافق) على ان بناء الجودة في كل من المنتجات والعمليات من مفاهيم ادارة

جودة المشروع .. ووافق بشدة (١٠%) ، وغير موافق (٥%) وغير موافق بشدة (٥%) .

٣- ان ٩٠% من افراد العينة (وافق) على ان التخطيط للجودة من عمليات إدارة جودة المشروع..، وغير

موافق (٥%) .

٤- ان ٦٥% من افراد العينة (وافق) على ان تنفيذ مراقبة الجودة من عمليات إدارة جودة المشروع..، ووافق

بشدة (١٠%) ، وغير موافق (١٥%) وغير موافق (٥%) . غير موافق بشدة (٥%)

٥- ان ٧٠% من افراد العينة (وافق) على ان ضمان الجودة من عمليات إدارة جودة المشروع..، ووافق بشدة

(٥٠%) ، وغير موافق (٢٠%) وغير موافق (٥٠%) .

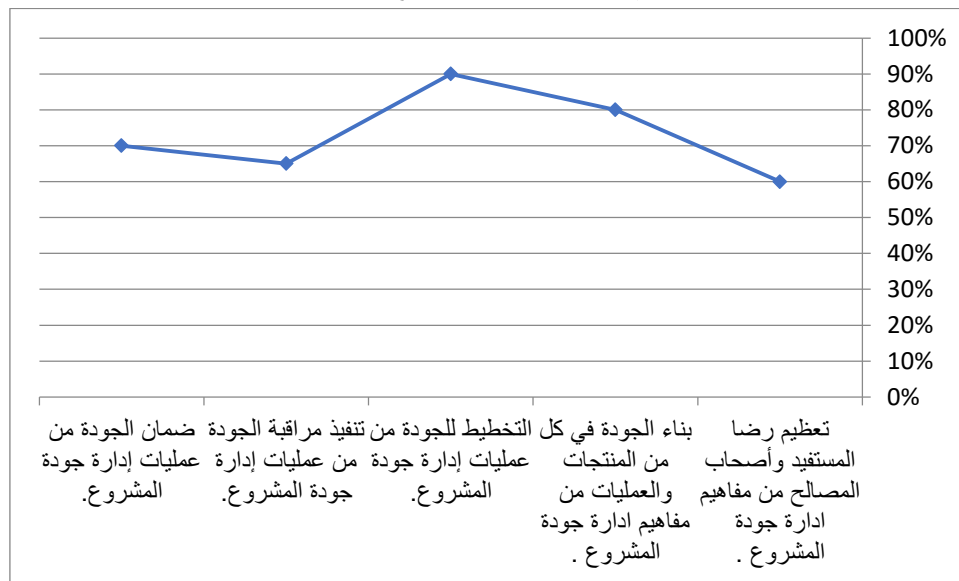
وهذا يتفق مع دراسة : (النوبصر ، ٢٠٢٣) حيث أكدت دراسته على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر

إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر - التوجه الإستراتيجي - التدريب والتطوير) في تحسين الأداء المؤسسي

داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض ، والرسم البياني التالي يوضح ذلك .

شكل (٨-٤)

مفهوم ادارة جودة المشروع وعملياته



جدول (٩-٤)

ما اثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع ؟

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٩٠%	-	١٠%	-	-	تحسين الكفاءة والانتاجية من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
٧٠%	٥%	٢٠%	٥%	-	الحد من المخاطر من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
٦٥%	١٠%	١٥%	٥%	٥%	تحسين كل مراحل العملية الانتاجية من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
٨٠%	١٠%	-	٥%	٥%	استخدام الادوات التكنولوجية الحديثة من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
٦٠%	٥%	٢٠%	٥%	١٠%	تحسين كفاءة العمليات، تقليل التكاليف، من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع

من الجدول السابق يتبين ما يلي :

١- ان ٩٠% من افراد العينة (وافق) على ان تحسين الكفاءة والانتاجية من آثار ادارة الجودة الشاملة على

ادارة المشاريع ، وكان محايد (١٠%)

٢- ان ٧٠% من افراد العينة (وافق) على ان الحد من المخاطر من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة

المشاريع .. ووافق بشدة (٥%) ، وكان محايد (٢٠%) وغير موافق (٥%) .

٣- ان ٦٥% من افراد العينة (وافق) على أن تحسين كل مراحل العملية الانتاجية من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع ، ووافق بشدة (١٠%) ، وكان محايد (١٥%) وغير موافق (٥%) وغير موافق بشدة (٥%) ..

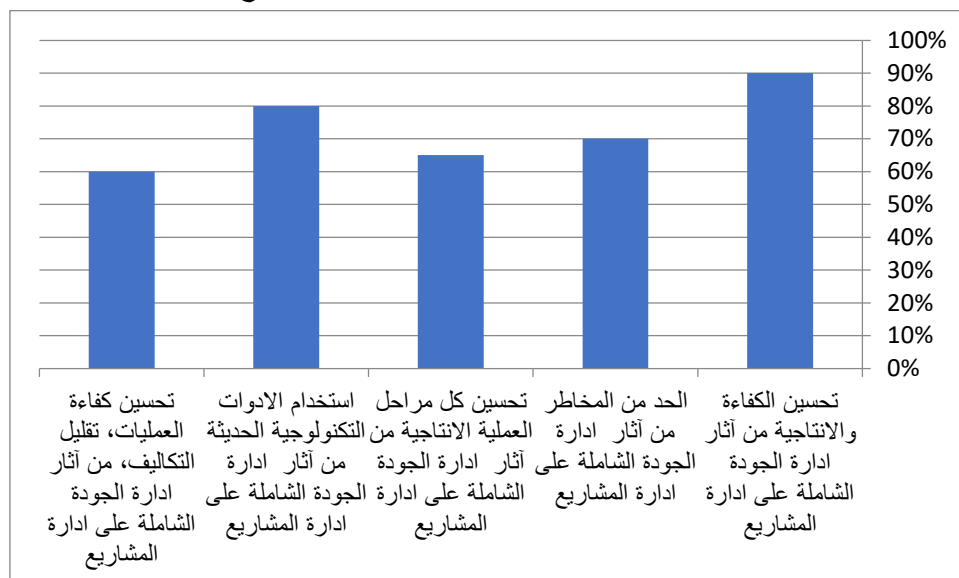
٤- ان ٨٠% من افراد العينة (وافق) على ان استخدام الادوات التكنولوجية الحديثة من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع ، ووافق بشدة (١٠%) ، وغير موافق (٥%) وغير موافق بشدة (٥%)

٥- ان ٦٠% من افراد العينة (وافق) على ان تحسين كفاءة العمليات، تقليل التكاليف، من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع ، ووافق بشدة (٥%) ، وكان محايد (٢٠%) وغير موافق (٥%) وغير موافق بشدة (٥%).

وهذا يتفق مع دراسة : (فراس ، ٢٠١٩) حيث اكدت على ان أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيرها على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) لها أثر ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث هذا الأثر على النحو التالي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموردين. والرسم البياني التالي يوضح ذلك :

شكل (٩-٤)

اثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع



نتائج البحث

مما سبق يمكننا التوصل الى النتائج التالية :

- ١- ان الجودة الشاملة هي صفات او خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها..
- ٢- ان رضا الزبون من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة في ادارة المشاريع.
- ٣- ان اهمية الجودة مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة من خلال الابتكار المستمر .
- ٤- ان من اهداف الجودة فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- ٥- ان من اهداف الجودة توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة - التكلفة - الوقت - الاستمرارية.
- ٦- ان تعظيم رضا المستفيد وأصحاب المصالح من مفاهيم ادارة جودة المشروع .
- ٧- ان بناء الجودة في كل من المنتجات والعمليات من مفاهيم ادارة جودة المشروع .
- ٨- ان التخطيط للجودة من عمليات إدارة جودة المشروع.
- ٩- ان تنفيذ مراقبة الجودة من عمليات إدارة جودة المشروع.
- ١٠- ان ضمان الجودة من عمليات إدارة جودة المشروع.
- ١١- ان تحسين الكفاءة والانتاجية من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع .
- ١٢- ان الحد من المخاطر من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع..
- ١٣- أن تحسين كل مراحل العملية الانتاجية من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع .
- ١٤- ان استخدام الادوات التكنولوجية الحديثة من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع .
- ١٥- ان تحسين كفاءة العمليات، تقليل التكاليف، من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع .

التوصيات

يوصي البحث بما يلي :

- ١- يجب على القائمين على ادارة المشاريع التركيز على تطوير برامج تدريبية متقدمة للعاملين تتعلق بإدارة الجودة ومعاييرها، بما يعزز من قدرتهم على تطبيقها بكفاءة.
- ٢- يجب تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جميع المشاريع لضمان تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة استدامة المشاريع.
- ٣- ضرورة تعزيز الوعي بين العاملين في المشاريع بأهمية تطبيق معايير الجودة ليس فقط لضمان نجاح المشروع ولكن أيضاً لتحقيق الاستدامة وتقليل التكاليف على المدى الطويل.
- ٤- ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في مراقبة وتطبيق معايير الجودة، مثل برامج إدارة المشاريع والتطبيقات الذكية التي تساعد في متابعة الأداء وضمان الامتثال للمعايير.
- ٥- يجب تعزيز التعاون بين العاملين لضمان تنفيذ معايير الجودة بفعالية في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- ٦- إجراء دراسات مشابهة في شركات أخرى لمقارنة النتائج وتحليل تأثير إدارة الجودة على المشاريع في بيئات مختلفة، مما يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام للمشاريع .

المقترحات :

يقترح الباحث ما يلي :

١. استخدام منهجية البحث الكمي والنوعي لتحليل اثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
٢. جمع البيانات من مصادر متعددة، مثل الدراسات السابقة والاستبيانات والمقابلات.
٣. اجراء دراسة تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية وتحليلية لاستخلاص النتائج.
٤. ورشة عمل لدراسة العوامل التي تؤثر على ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع ، مثل الثقافة التنظيمية

المراجع

اولاً : المراجع العربية :

-الحسن ، عبد الله محمد (٢٠٢٥) دور إدارة الجودة في تحسين واستدامة المشاريع الإنشائية" (دراسة حالة دولة الكويت) **المجلة العربية للنشر العلمي** ، المجلد (٨) العدد (٧٧)

-سفيان ، قنيط ، و هشام ، بورمة (٢٠١٨) إدارة جودة المشروع الاستثماري العمومي ، دراسة عينة من المشاريع الاستثمارية العمومية بولاية جيجل ، **مجلة نماء للإقتصاد والتجارة** ، العدد(٣) جوان ، ص ٢٢-٣٧.

-فراس على خليفة الزغبى ، محمد اسماعيل (٢٠١٩) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. **مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية**، ٣(١٠)، ١٠٣-٧٨.

-النويصر ، ناصر بن حسين ، وآخرون (٢٠٢٣) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض ، **المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات** ، المجلد (٤) العدد (٤٧) ، اصدار سبتمبر ، ص ٦-٣٦

-السوسي ، عادل الشيباني محمد ، و قريصة ، مصطفى محمد (٢٠١٧) دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد ، دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراتة، **مجلة دراسات الانسان والمجتمع** ، العدد(٢) ، مجلد (١)

-رشوان ، احمد محمد عبد العال (٢٠٢٤) تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين ، دراسة ماجستير ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ، إدارة الاعمال

-عبيدات ، ذوقان (٢٠١٤) البحث العلمي - مفهومه -ادواته - اساليبه - ، ط ٣ ، دار الفكر ، القاهرة

-عادل ، فاخر (٢٠٢٠) اسس البحث العلمي ، ط ١١ ، بيروت ، دار العلم للملايين .

-العساف ، حمد (٢٠١٣) المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض .

-البكرى ، سونيا محمد ، (٢٠٢٢م) ، إدارة الجودة الكلية، ط٢، القاهرة ،الدراسة الجامعية.

-الماضي ، نائفة عدنان ، وآخرون ، (٢٠٢١م) ، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الجامعة الأردنية : (دراسة حالة) ، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد(٧)، العدد (٤) .

-باسو ، زينب ، وآخرون ، (٢٠١٣م) ، تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة الرياض ، سطيف ، الجزائر .

- العميرة ،محمد بن عبد العزيز،(٢٠٢٣م) ، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي (من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

-قصي ، صالح ، وآخرون (٢٠١٦) إدارة الجودة في مشاريع التشييد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد (٢٢)، العدد(١) .

-الطيبي ، خضر مصباح إسماعيل (٢٠٢٠) أساسيات إدارة المشاريع، دار حامد للنشر والتوزيع، ط ٣ ، عمان.

-زكي ، عبد العزيز عبد العال (٢٠٢٠) إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، بريطانيا.

- نجم ، عبود (٢٠٢٣) مدخل إلى إدارة المشروعات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط٢، الأردن،
- الشميري، خلف بن زيد (٢٠٠٤) أهمية الجودة في إدارة المشاريع، الملتقى الوطني السنوي التاسع لإدارة الجودة الشاملة، شركة الاتصالات السعودية، أبريل .
- كيفن فورسبرغ وآخرون (٢٠١٥) ، تعريب محمد شريف الطرح تخيل إدارة المشاريع، ط ٢ ، مكتبة العبيكان، السعودية.
- البداينة ، غازي علي متروك (٢٠١٠) ، إطار مقترح لتقييم نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية الحكومية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، مصر .
- العلي ، عبد الستار محمد (٢٠٢١) إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة، ط٣، الأردن.
- زيدان ،عبد السلام (٢٠٢٢) إدارة المشاريع، كلية الهندسة المعلوماتية، جامعة دمشق، سوريا.
- وليم دنكان، (٢٠١٣) ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دليل إدارة المشروعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط٢ .
- حجازي ، هشام علي (٢٠٢٣) مبادئ إدارة المشروعات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ٢ ، الأردن.
- مصطفى ، أحمد ، وعمر، محمود علي (٢٠١١) استراتيجية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، طرابلس: دار الفسيفساء للنشر والتوزيع.
- عبدالرزاق، أحمد عبدالعزيز، (٢٠١٣) نشاطات إدارة الجودة في مراحل التصميم والتنفيذ في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الهندسية الإنشائية والإدارة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- الامين ، قباصة، أريج المختار (٢٠١٩) ،مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية شعبية الزاوية، رسالة ماجستير في إدارة المشاريع الهندسية، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.

- عائض، عبد اللطيف مصلح محمد (٢٠١٦) مدى توافر وتحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة المنتجة للسلع الاستهلاكية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، مقدمة إلى الجامعة الإسلامية، أم درمان، السودان.

- مدوخ، نصر الدين حمدي سعيد (٢٠١٨) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الهندسة بالمملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الهندسة وإدارة التشييد، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران، المملكة العربية السعودية.

- أبوبكر، مصطفى سعيد، (٢٠١٥) مقومات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة: مدخل التوجه بالقوى العاملة بالتطبيق على صناعة الإنشاءات ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر للتدريب في الوطن العربي، استراتيجيات الاستثمار الأجنبي، القاهرة.

- المغربي، عبد الله (٢٠١٥) فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية الليبية ، بنغازي، رسالة ماجستير في الإدارة والتنظيم، أكاديمية الدراسات العليا.

-علي، عبدالستار محمد، (٢٠١٩) إدارة المشروعات العامة ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط ٣ .

-خالد، زياد سليمان محمد (٢٠١٥) تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الإعمار والإسكان، مجلة تكريت للعلوم الهندسية، المجلد (١٢)، العدد (٤).

-العمر ، بدران عبد الرحمن ، (٢٠١٢م) ،مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (٤٢)، العدد (٢) يونيو.

ثانياً : المراجع الاجنبية :

- Diana, C., Mirela, I., & Sorin, M. (2017). Approaches on the relationship between competitive strategies and organizational performance through the Total Quality Management (TQM). *Calitatea*, 18(S1), 328.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216-226.
- Hoang, T., Igel, B. and Laosirihongthong, T. (2016), “The impact of total quality anagement on innovation: findings from a developing country”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 No. 9, pp. 1092-1117.
- Ahmad, Mahmoud Abbas. (2022). the impact of total quality management on the performance of organizations in the Nigerian service sector, *World Journal of Management and Business Studies*, (ISSN: 2795-2525) Vol. 2, No 3.
- Megersa, Gezew. (2022). the impact of total quality management on enterprise performance: a case study on the National Cement Company, *International Journal of Management and Business Studies*, ISSN 2167-0439, Vol. 12(3), pp. 001-005.
- Kagiri, R. and M. Njung (2020). A. Role of total quality management practices on performance of fairtrade premium projects in Kenya. *Int. J. of Entrepreneurship and Project Management*, 5(2): 1 - 26

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان بعنوان :

أثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع في شركة المراعي

أخي / أختيالكريم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لقد ازداد الاهتمام باستخدام ادارة الجودة الشاملة ، لما لها من تأثير كبير على ادارة المشاريع في مختلف المجالات مما يساهم بدور كبير في تحقيق الاهداف الموضوعة للمنظمة .

وموضوعنا يتناول أثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع في شركة المراعي "

لذا نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية التي تتناول هذا الموضوع، مع مراعاة المصادقية والموضوعية في الإجابة، وذلك بالإشارة على بعلامة (✓) في حالة الموافقة على احدى الاختيارات التالية : موافق - موافق بشدة - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة .

شاكرين لكم تعاونكم

الباحث

أولاً : البيانات الأولية

١- الجنس:

(١) ذكر ☐ (٢) أنثى ☐

١- الجنسية:

(١) سعودي ☐ (٢) غير سعودي ☐

٢- العمر :

(١) من ٢٦ إلى أقل من ٣٠ ☐ (٢) من ٣١ إلى أقل من ٣٣ ☐

(٣) من ٣٤ إلى أقل من ٣٦ ☐ (٤) أكثر من ٣٦ عامًا ☐

٣- تخصص افراد العينة :

(١) اخصائي مبيعات ☐ (٢) اخصائي تسويق ☐

(٣) فني ☐ (٤) اداري ☐

٤-الحالة الزوجية

(١) متزوج ☐ (٢) مطلق ☐

(٣) ارملة ☐ (٤) اخرى ☐

٥-عدد سنوات الخبرة :

(١) من ٢ إلى أقل من ٥ سنة ☐ (٢) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة ☐

(٣) من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ (٤) أكثر من ١٥ سنة ☐

ثانياً : اسئلة الاستبيان

ما مفهوم الجودة ؟ وما هي اهميتها ؟ وما هي اهدافها ؟ .

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					الجودة الشاملة هي صفات او خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها.
					رضا الزبون من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة في ادارة المشاريع
					تعد اهمية الجودة في انما مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة من خلال الابتكار المستمر
					من اهداف الجودة فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده.
					من اهداف الجودة توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة - التكلفة - الوقت - الاستمرارية.

٢- ما مفهوم ادارة جودة المشروع ؟ وما عمليات إدارة جودة المشروع ؟ .

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تعظيم رضا المستفيد وأصحاب المصالح من مفاهيم ادارة جودة المشروع .
					بناء الجودة في كل من المنتجات والعمليات من مفاهيم ادارة جودة المشروع .
					التخطيط للجودة من عمليات إدارة جودة المشروع.
					تنفيذ مراقبة الجودة من عمليات إدارة جودة المشروع.
					ضمان الجودة من عمليات إدارة جودة المشروع.

٣- ما أثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع ؟

الاستجابة					العبارات
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تحسين الكفاءة والانتاجية من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
					الحد من المخاطر من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
					تحسين كل مراحل العملية الانتاجية من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
					استخدام الادوات التكنولوجية الحديثة من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع
					تحسين كفاءة العمليات، تقليل التكاليف، من آثار ادارة الجودة الشاملة على ادارة المشاريع