

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : إدارة مشاريع



عنوان البحث

أثر إدارة الجودة الشاملة في نجاح المشاريع الرقمية:
دراسة تطبيقية على شركات تقنية المعلومات في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

سليمان صالح السكاكر

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

المستخلص

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الرقمية في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المشاريع الرقمية وتحسين أدائها، وتم استخدام منهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كاداة لجمع المعلومات، وتشير النتائج إلى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الرقمية وتوفير توجيهات حول المجالات التي قد تحتاج إلى اهتمام أكبر لتحسين جودة المنتجات والخدمات الرقمية، وتأثير إيجابي قوي أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي قوي على جودة المنتجات والخدمات الرقمية) $R = 0.823$ ، $R^2 =$

677.0). وقد أوضحت التوصيات تعزيز ثقافة الجودة: ينبغي على المؤسسات في المملكة العربية السعودية تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة في مشاريعها الرقمية، مع التركيز على تحسين عمليات اتخاذ القرار، الاستثمار في تنمية المهارات: تخصيص موارد كافية لتطوير مهارات فرق العمل في مجال التقنيات الرقمية وإدارة

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة المشاريع، المشاريع الرقمية في المملكة العربية السعودية

مقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً سريعاً وهائلاً في كافة المجالات، وذلك تماشيًا مع أهداف رؤية 2030، ولاسيما في ما يتعلق بمنظومة الحج والعمرة حيث تعد أحد أهم الركائز الأساسية التي سعت المملكة لتحقيقها في رؤية 2030، والتي تهدف إلى الزيادة المطردة سنويًا في عدد الحجاج والمعتمرين الذين يؤدون فريضة الحج والعمرة (صالح، 2019)، حيث تسعى إلى المضي قدمًا لتسخير كافة الإمكانيات والجهود في تطوير أدائها لرعاية قاصديها من كافة بقاع الأرض، حتى يؤدوا مناسكهم بكل يسر وسهولة وفي ضوء هذا الاهتمام الذي تقوم به المملكة العربية السعودية تأتي الرئاسة العامة لشؤون

الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام لإبراز جهود هذه الدولة العظيمة والارتقاء بالخدمات المقدمة لزوار

المسجد الحرام، وذلك من خلال الإشراف الإداري والخدمي في كل من المسجد الحرام والمسجد النبوي،

وتطوير بيئة العمل، وتحسين مستوى الأداء للوصول إلى أعلى مستوى من جودة الخدمات المقدمة إلى

الزائرين من الحجاج والمعتمرين، ولمواكبة هذا الاهتمام لا بد أن يرافقه تطور مماثل داخل المنظومة

الإدارية باستخدام الأساليب العلمية، حيث إن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه، إلا بوجود

إدارة متطورة كإدارة الجودة الشاملة (العبد اللت، 2021) تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية

حديثه تقوم على منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين، بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات رضاء العملاء (أبو النصر، 2023)، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر

للعمليات الإدارية. دعم الإدارة العليا في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ومشاركة جميع أفراد المنظمة

المسؤولية والعمل، مما يؤدي ذلك إلى زيادة الربحية من خلال تقليل الأخطاء والعمل بطريقة صحيحة

من أول مرة، وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة، من خلال تقديم الخدمات ذات جودة عالية وفي الوقت

المناسب للمستفيد، كما أنها تحافظ على حيوية المؤسسة من خلال التدريب والتعليم والتحسين المستمر والمتجدد وأخير ا تؤدي إلى توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال التخطيط الاستراتيجي

واتخاذ قرارات صحيحة (شريف، 2020).

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعتبر من أهم المفاهيم التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات وزيادة

فعالية عملياتها. حيث تهدف TQM إلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل مثل الإنتاج،

والخدمات، والعلاقات مع العملاء، والابتكار، وإدارة المشاريع.

وتتضمن مفاهيم TQM مراقبة الجودة، وضبط الجودة، وضمان الجودة، وتحليل البيانات، وتطوير

العمليات، وتعزيز الثقة بين العاملين والعملاء. كما أن تنفيذ TQM يساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة

والإنتاجية، مما يؤدي بدوره إلى نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

بناءً على ذلك، يظهر تأثير إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تحسين أداء ونجاح المشاريع، ويعتبر تنفيذها تحدياً للمؤسسات وفرصة لتحقيق التميز والنجاح في بيئة الأعمال المتنافسة. نعيش منظمات الأعمال اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والابتكار والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي العديد من المتغيرات المحلية والعالمية التي خلقت نوعاً من المنافسة الحادة بين المنظمات الاقتصادية سواء منها الذي يهدف إلى غزو الأسواق العالمية، أو حتى التي ترغب بالاحتفاظ بحصتها في أسواقها المحلية، وقد فرض ذلك ضرورة الاهتمام بتحديث الأساليب الإدارية التي تدار بها تلك المنظمات، فل مفر لتلك المنظمات من تحقيق عناصر محددة تساعد على تحقيق ميزة تنافسية في مجال الأعمال. وتأتي إدارة الجودة الشاملة لتمثل أحد المداخل الرئيسية الداعمة للقدرة الابتكارية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية الداعمة لنجاح المنظمات واستمراريتها في العصر الحديث.

كما يرى البعض أنه في ظل التغيرات العالمية الحادة أصبح كل (e) (

والابتكار يلعبان دوراً حاسماً في بقاء المنظمات في السوق) (Zeng, et

.al,2022).

كما يؤكد على أن المنظمات يمكن أن تحسن من قدرتها التنافسية من خلال تحسين قدرتها الابتكارية من خلال أن التركيز على تحسين الأداء الابتكاري الذي يعد أفضل طريقة لتحسين الأداء والأنشطة التنافسية منظمات الأعمال، كما يؤكد (Lee et al, 2020) على ضرورة قيام منظمات الأعمال بتركيز جهودها على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أجل تدعيم قدرتها على الابتكار وتحسين القدرة التنافسية لها، كما يؤكد البعض (Kim et al, 2022).

على أن المنظمات التي تقوم بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تكون قادرة على الابتكار عن غيرها من المنظمات التي لا تطبق هذا المدخل، وكما تشير العديد من أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات على أن إدارة الجودة الشاملة تعد واحدة من متطلبات تحقيق الابتكار (Kim et al, 2022; Hoang et al, 2024).

مشكلة الدراسة:

تعاني كثير من الشركات من غياب تطبيق إدارة الجودة في العديد من المشاريع والأسباب مختلفة تكون

نتيجتها في النهاية خروج المنتج بعيوب تجعله غير صالح للاستخدام في كثير من المشاريع مع الأثر

السلبى والخسارة بالوقت لأصحاب الشركات مما يطرح العديد من التساؤلات منها مدى تأثير الإدارة على

الجودة في المشاريع - ماهي أبرز العوامل المؤثرة على الجودة؟ - كيفية الوصول إلى تحسين الجودة

وتحسين الأداء في المشاريع الرقمية؟

ومن ضمن مشكلة البحث حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع قد تتضمن عدة جوانب منها :

1. قلة الدراسات الشاملة: قد تكون هناك قلة في الدراسات التي تبحث بشكل شامل ومتكامل عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع، مما يجعل صعوبة فهم التأثير الكامل والشامل تلك الإدارة.
2. صعوبة قياس الجودة بشكل دقيق: قد تكون هناك صعوبة في قياس وتحديد مؤشرات الجودة بشكل دقيق وكفاءة، مما يؤثر على قدرة الباحثين على تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح.
3. تعقيد العوامل المؤثرة: تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع يتأثر بعدد كبير من العوامل الداخلية والخارجية مثل الثقافة التنظيمية، مهارات وتدريب الموظفين، وعوامل سوقية، مما يزيد من تعقيد البحث وصعوبة عزل تأثير إدارة الجودة الشاملة بشكل منفصل.
4. عدم التكامل بين المناهج البحثية: قد تواجه الدراسات حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع تحديات في التكامل بين المناهج البحثية المختلفة مما يؤدي إلى صعوبة في تطبيق نتائج

تلك البحوث في الواقع

أهمية الدراسة:

البحث عن أثر إدارة الجودة الشاملة على المشاريع الرقمية في المملكة العربية السعودية له أهمية كبيرة لعدة أسباب:

1. تحقيق رضا العملاء: إدارة الجودة الشاملة تركز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم عبر تحسين جودة المنتجات والخدمات الرقمية هذا يضمن استمرارية الخدمات وزيادة ثقة المستخدمين.
2. التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مبدأ التحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة في المشاريع الرقمية، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء.
3. تعزيز الكفاءة التشغيلية: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الرقمية يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية عبر تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر والتكاليف.
4. أهمية في قطاع الرعاية الصحية: في المملكة العربية السعودية، تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً رئيسياً في تحقيق جودة عالية في المشاريع الرقمية الصحية، مثل التطبيب عن بعد والخدمات الصحية الإلكترونية، لضمان استمرارية الخدمات والوصول إليها للمواطنين.
5. تعزيز التحول الرقمي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الرقمية يساهم في تسريع وتيرة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية عبر تحسين جودة الخدمات الإلكترونية الحكومية والمالية والصحية.

أهداف الدراسة:

1. فهم تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة في المشاريع.
2. تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع وكيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة تحسين هذه العوامل.
3. دراسة تأثير ثقافة المنظمة ودور القيادة في تبني وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على نتائج المشاريع.
4. تحليل كيفية تأثير تدريب وتطوير الموظفين في مجال إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع.
5. تقدير التكلفة والفوائد المحتملة لتبني إدارة الجودة الشاملة في المشاريع وكيف يمكن تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

تساؤلات الدراسة

1. كيف يؤثر تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أهداف المشروع الرقمية؟

2. ما هي التحديات التي قد تواجه إدارة الجودة الشاملة في المشاريع وكيف يمكن التغلب عليها؟
3. ما هي أهم الممارسات التي يمكن أن تزيد من كفاءة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نجاح المشاريع الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
4. هل هناك علاقة بين مدى تبني ثقافة الجودة في المنظمة ونجاح المشاريع التي تقوم بها؟
5. كيف يمكن قياس مستوى إدارة الجودة الشاملة في المشاريع وتقييم تأثيرها على النتائج؟
6. ما هي أهم العوامل التي تؤثر على فاعلية إدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تحسينها؟
7. هل تختلف تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع بتغيرات في طبيعة المشروع أو قطاع الصناعة؟
8. ما هي أفضل الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لضمان تحقيق النجاح في المشاريع من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

فروض الدراسة:

1. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المشاريع يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

2. وجود ثقافة منظمة تركز على الجودة يزيد من فعالية إدارة الجودة الشاملة وبالتالي يساهم في نجاح المشاريع.
3. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إدارة المشاريع الرقمية وتحقيق الأهداف الزمنية والمالية.
4. الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين في مجال إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل إيجابي على أداء المشاريع.
5. هناك علاقة بين توجيه القيادة العليا وتبني إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع التي تقوم بها المنظمة

مصطلحات الدراسة

• مفهوم الجودة:

حاز مفهوم الجودة باهتمام كبير مما جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر بأنه عصر الجودة كونها أحد أهم الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة، وذلك مجارة للتغيرات العالمية والإقليمية والمجابهة لتحديات المنافسة الضرورية ونظرا لكثرة المفكرين والمتخصصين والمهتمين في مجال الجودة وتعدد واختلف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات، فقد تعددت المفاهيم الخاصة بالجودة (اراضي والعربي، 2023) (حيث يعرفها قاموس) Websber (بأنها معنى عام، يمكن تطبيقه على أية صفة أو خاصية، سواء كانت منفردة أو شاملة بينما قاموس) Oxford (يعرفها بأنها مستوى التميز أو الأفضلية، وقد عرفها ابن منظور لغة: الإتيان بالخير من القول أو الفعل، ويرجع أصل مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية) Qualitas (. أي طبيعة الشخص أو الشيء ومستوى الصلابة) (نصار،

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين واختلف وجهة نظرهم إليها، وهذا ليس أمرا غريبا إذ أننا نتعامل مع فلسفة وثقافة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواءمة الفكرية، ومن هنا فإننا لا نجد تعريفاً موحدًا ومحددًا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وسوف نستعرض في السطور التالية أهم التعاريف للوقوف فيها على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء الابتكاري للمنظمة.

فقد عرفها كل من (Singh and Smith, 2024). على أنها فلسفة أو منهجية نظامية تمكن المنظمة لكي تصبح مبتكرة.

أما البعض (Feng et al, 2021) Hung, 2022) فقد عرفها على أنها آلية أو منهجية التحسين الجودة والابتكار لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمات التي تعمل في ظل ظروف المنافسة الحادة في حين يعرف كل من (Sadikoglu and chira, 2020) إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل منظم لتحسين أداة الجودة الإنتاجية، ورضا العملاء وزيادة الربحية للمنظمة أما (Abrunhosa & Moura, 2023) فقد عرفا إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى التحسين المستمر الجودة المنتجات والعمليات لتحقيق رضا العملاء بشكل أفضل.

بينما يرى البعض (Prajogo and Sohal, 2023) أن إدارة الجودة الشاملة تعد مدخل لتحسين الفعالية والمرونة والقدرة التنافسية للمنظمات لكي تقابل احتياجات العملاء أو تتجاوزها بينما يشير لإدارة الجودة الشاملة على أنها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمات (ani o)

الإطار النظري للدراسة

شهد العالم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة فسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين لذا فإن تطبيق المبادئ

والأساليب الحديثة على المنظمات، يعد في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للجودة تحتل الجودة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات الوطنية والعالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء كانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والمواءمة مع التغيرات في البيئة التنافسية لهذا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا 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.

مفهوم الجودة:

حاز مفهوم الجودة باهتمام كبير، مما جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر بأنه عصر الجودة؛ كونها أحد أهم الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة، وذلك مجازة للتغيرات العالمية والإقليمية، ولمجابهة تحديات المنافسة الضرورية ونظرا لكثرة المفكرين والمتخصصين والمهتمين في مجال الجودة وتعدد اختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات، فقد تعددت المفاهيم الخاصة بالجودة (راضي والعربي، 2019) (حيث يعرفها قاموس) Websber) بأنها معنى عام، يمكن تطبيقه على أية صفة أو خاصية، سواء كانت منفردة أو شاملة بينما قاموس (Oxford) يعرفها بأنها مستوى التميز أو الأفضلية وقد عرفها ابن منظور لغة: الإتيان بالجيد من القول أو الفعل، ويرجع أصل مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية) Qualitas (، أي طبيعة الشخص أو الشيء ومستوى الصلبة) (نصار، 2020). واعتزاز مقدمي المنتج أو الخدمة بعملهم) أبو النصر، 2021 (، ويرى) Tribus (أن جودة المنتج ترجع إلى جودة العمليات التي قامت على إنتاجه، فإذا رغبت في تحسين جودة السلعة أو الخدمة اجعل جل اهتمامك أولا في تحسين العملية المنتجة كما يرى) Holloway (أن الجودة تعكس مجموعة من الأبعاد تجمع كل من الفعالية، والكفاءة، والقدرة للوصول إلى الغاية المرجوة) (عبد الرحيم وآخرون، 2020).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تطور مفهوم إدارة الجودة من كونه مفهوما يمثل نوعية المنتج النهائي إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة وما تسعى أيضا - إدارة الجودة الكلية، وهي التي تعتبر في الوقت الراهن من المفاهيم الفكرية والأنظمة الإدارية الرائدة، فقد نالت اهتمام الباحثين والمهتمين بأنظمة تحسين الجودة والعمليات في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، بهدف اكتساب الميزة التنافسية وتعزيزها في ظل التغيرات الحالية والتوقعات المستقبلية، الأمر الذي يقضي إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة تقوم على مشاركة العاملين في المنظمة والتركيز على العمل لتحقيق رضا واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة، بما يرفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرا طبيعيا حاصل على جودة الأساليب المستخدمة في العمل والانظمة الحاكمة. (إسماعيل وبن دادة، 2020) (الشهري والشهراني 2020). وقد عرف كروسبي أحد رواد إدارة الجودة الشاملة أنها المنهجية المتوازنة لتحقيق سير العمليات والأنشطة (O

خطط لها سابقا ، إذ إنها الأسلوب الأجدى الذي يساعد على منع وتجنب حدوث الأخطاء والمشكلات، وذلك من خلال تعزيز السلوك الإداري والتنظيمي الأفضل في الأداء واستعمال الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية أكبر (الشودري 2020).

عرف مفهوم الجودة الشاملة بكونها فلسفة مؤسسية شاملة تغطي المبادئ الأساسية الثلاثة، ألا وهي مبادئ (مشاركة كل من الإدارة والموظف والجودة في رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وأخيرا الإدارة في تسهيل شروط الجودة الشاملة) (الدرمكي والظافري، 2017)، كما أشار (شطنواوي، 2016) بأنها فلسفة إدارية تعبر على أن الجودة هي مسؤولية جميع العاملين وفي جميع العمليات والنشاطات منذ الحصول على الموارد لغاية وصول المنتج للمستهلك، وذلك بالمزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والمهارات الفنية المتخصصة للارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

إدارة الجودة الشاملة:

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية وأصبحت منظمات الأعمال في العالم توليها اهتماما خاصا ، في ظل التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر التي تقتزن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم الجودة كسلح تنافسي بين الدول حيث أنها تعتمد على ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال هي: تحقيق رضا المستهلك، مساهمة العاملين في المنظمة، واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السريعة وظواهر الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة، فإدارة الجودة الشاملة هدفها البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات العميل الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمنظمة، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المنظمة وفي هذا الإطار فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والسلوك، والقيم، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، بأقل تكلفة هدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم وورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع استراتيجية أن رضا العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير العملاء كالموردين وغيرهم. ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير تنظيمي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية استراتيجية بمشاركة العاملين إدارة الجودة الشاملة هي نشاط استراتيجي مستمر ذو أفق طويل الأمد ويشكل جزءا مهما وأساسيا من ثقافة المنظمة واحد ركائز دستورها، وهي ليست مجرد شعارات بل واقع عملي ملموس يشعر به العميل (عزت، ٢٠٢١).

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى ارتفاع القيمة المضافة، من خلال تجنب الأخطاء واكتشافها والعمل على معالجتها.

يوجد نوعان من أهداف الجودة هما (مأمون السلطي وآخرون، 1999):

1. 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... الخ.

2. 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 (وفاء الوقت للزبائن). سعود، 2011).

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 في منظمات الأعمال، وبالتالي تمثل نهجا متكامل 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 (جمال الدوسور، 2017).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

من أهم تلك المبادئ ما يلي:

1. مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا الإدارة العليا ملزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحمل مسؤوليتها وإظهار اهتمامها ودعمها الحقيقي بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق فلسفتها في المنظمة ومن أجل أن تكون الإدارة العليا داعمة وملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة (خير الدين

(2015).

1. مبدأ التحسين المستمر أن من أهداف التحسين المستمر للعملية وجود نموذج عمل وعمليات موثوق يستند عليه في تحقيق النتائج المرغوبة في كل مرة، دون حدوث تغييرات في تلك النتائج، بمعنى آخر أن إدارة المنظمة تستطيع تنفيذ كل عملية تنفيذا صحيحا من المرة الأولى وفي كل مرة (بلقاسمي وجميل، ٢٠٢٠).

2. مبدأ التركيز على العميل فقد أشار كل من الهوش (٢٠٢٣)، ومحمد (2018) إلى أن الجودة في الدرجة التي يثمن العميل من خللها المنتج أو الخدمة، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا العميل كونه

المركز الذي تدور حوله كافة العمليات والأنشطة داخل المنظمة فهو العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة

كانت.

3. مبدأ التركيز على العمليات إن مبدأ التركيز على العمليات الإنتاجية أحد أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمة، وذلك لأجل الارتقاء بجودة السلعة أو الخدمة المقدمة والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء (فادية

وآخرون، ٢٠٢١).

4. مبدأ الرقابة الوقائية إن وضع وتحديد المعايير والمقاييس التي تساعد العاملين في مختلف العمليات التشغيلية واستخدام الأدوات والتقنيات للتحقق من أداء العمليات وانسجامها مع المواصفات والمقاييس المطلوبة عمل يتطلبه نظام الجودة الشاملة، فتوفير هذه المعايير يؤدي إلى إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء قبل وقوعها (جودة، ٢٠٢٢).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية:

لخص (عشاوي، ٢٠٢٢) الفوائد التي من الممكن أن يحققها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية إلى ما يلي:

1. تحقيق تغطية كاملة لجميع العناصر الإدارية والفنية والبشرية في جميع أنشطة المنظمة.

2. تطوير المقومات الإدارية عن طريق وضع نظام شامل ومتكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها وأهدافها بما يساعد على قياسها ومتابعة تحقيقها بالإضافة إلى وضع سياسة واضحة للجودة ومعلنة يلتزم بها كافة من هم في المنظمة.

3. تطوير اقتصاديات الأداء والقيمة الاقتصادية من خلال تخفيض التكلفة بتقليل أو تجنب الأخطاء والتأخير. واستنادا لما سبق يمكننا الإشارة إلى أن الفوائد التي يمكن تحقيقها إجراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو زيادة رضا العملاء وولائهم، مما ينعكس ذلك إيجابا على تحسين مكانتها التنافسية بين المنظمات الأخرى. ملخص فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

يمكن حصر أهم عناصر فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الآتي (السلي، ٢٠٢١).

- قبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات الإيجابية بدلا من تجاهلها، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المفتوحة على النظام.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد، وتعبئتها لتحقيق التميز.
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، ورفض المسلمات والمبادئ الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، والخروج.
- من الحيز الإقليمي إلى الحيز العالمي في التعامل.
- إدراك أهمية العميل وضرورة الاقتراب منه، واتخاذ معيارا أساسيا في الخيارات الإدارية.
- وظائف إدارة الجودة الشاملة كمنهج شامل:
- تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وأسلوب عمل يتم تطبيقه لتحقيق الوظائف التالية (ماهوني،

٢٠٢١)

- تقديم الدعم الفني لإدارة الإنتاج ومقدمي الخدمات فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة.
- وضع نظام المتابعة والإشراف وإعداد التقارير والوثائق والمواصفات.

الدراسات السابقة:

دراسة (أحمد محمد عبد العال رشوان، 2020)

العنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في القيادة لإدارية التدريب، وإدارة العاملين أو إدارة الموارد، والتركيز على العملاء، والإدارة العملية، والتحسين المستمر وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة وأجريت الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية العاملة في قطاعات صناعية مختلفة مثل صناعة الأغذية، الصناعات الدوائية، الملابس الجاهزة، الأثاث، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير سبعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلل مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فروض ونموذج الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية محل الدراسة، كما يوجد تأثير لمتغير الأداء الابتكاري، وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، بالتالي تم التحقق من صحة ونموذج الدراسة وقبوله.

دراسة (سائح عميد، 2023)

العنوان: أثر تطبيق أنظمة إدارة الجودة على تحسين إدارة مشروعات التشييد:

الغرض من هذا البحث دراسة نظام إدارة الجودة في مشاريع التشييد وتقييم هذا الواقع في ضوء الاتجاهات العالمية وفي ضوء الأسس العلمية لإدارة الجودة في صناعة التشييد. ولتحقق الدراسة أهدافها، فقد اعتمدت مداخلها على منهجية تتناول تطوير آليات ووسائل وتقنيات تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية بالاعتماد على تطبيق مفاهيم الجودة، من خلال الاستبانة والمقابلات، حتى يمكن تحليل وجهات نظر أطراف العمل الهندسي من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات وممثلي مالكي المشروع على مدى أهمية تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية على مستوى بعض الدول العربية، وذلك حتى يتم الوصول إلى نتائج تساهم في تطوير آليات إدارة تنفيذ المشاريع لتصبح مشاريع التشييد الهندسية أكثر دقة وأقل تكلفة، وتنتج بأقل جهد ووقت ممكنين، وقد تم اختيار عينة الدراسة، والتي ستنكون من ٥٦٦ من مدراء المشاريع والمهندسين من شركات الاستشارات الهندسية وشركات المقاولات كعينة دراسية من مجتمع الدراسة، وجمع بيانات الدراسة، وتحليل نتائجها وفقاً للأدوات والأساليب الإحصائية المتعارف عليها علمياً، وتتناسب مع بيانات الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى أن مشاريع التشييد الهندسية في البلدان العربية ما زالت تعاني بعض أوجه الضعف في تطبيق مفاهيم الجودة.

- دراسة (نصر الدين م. قصي صالح، د. محمد جلاي) 2021) العنوان: إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية:

تمت هذه الدراسة في سوريا ونشرت في مجلة دمشق للعلوم الهندسية المجلد الثاني والعشرون عام 2021 م، بهدف دراسة واقع إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية، وتقييم هذا الواقع في ضوء الاتجاهات العالمية، وفي ضوء الأسس العلمية لإدارة الجودة في صناعة التشييد، وذلك للوصول إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تهدف إلى الارتقاء بهذه الصناعة إلى مستوى أفضل، وإلى تطوير واقع إدارة الجودة في قطاع البناء والتشييد وتحسينه في سورية، واتضح من البحث أن إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية تعاني من بعض أوجه الخلل والقصور، وقدم البحث بعض الحلول والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تجنب بعض مشاكل إدارة الجودة في هذه الصناعة.

ولخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها التأكيد على تنفيذ المراحل الأساسية لمشروع التشييد بشكل سلمي

• دراسة (عبد العال عبد العزيز 2020)

لعنوان: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات:

تمت هذه الدراسة في السعودية كدراسة علمية لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة عام 2020م، وتهدف الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على علم إدارة الجودة ومكوناته وتطبيقاته وتطوير مفاهيم الجودة وكذلك نظام الأيزو من مختلف جوانبه ومتطلباته وكذلك التعرف على دور إدارة الجودة في تطوير الشركات والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة بما تقدمه ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تخصيص الشركات ميزانية لإدارة الجودة يعطى مجال للتطوير والنجاح وكذلك دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح إدارة الجودة.

دراسة • (Sefation et 1, 2019)

فقد حاولت التعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار الجذري والتدريجي وذلك بالتطبيق على عدد من شركات النفط الإيرانية، وتمثلت عينة الدراسة في عدد 30 شركة من شركات النفط وباستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية توصلت الدراسة إلى أنه هناك تأثير لزيادة مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة على زيادة معدل الابتكار في الشركات محل الدراسة، وأكدت النتائج أهمية متغير الثقافة ودوره في تقدير أهمية المشاركة الفعالة لجميع العاملين كأحد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على الابتكار.

دراسة • (Zehir et al, 2022)

تهدف هذه الدراسة التعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على كل من أداء الجودة وأداء الابتكار واستهدفت الدراسة اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة - مثل القيادة الإدارية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقة مع الموردين، وإدارة العملية، والتركيز على العميل والتحسين المستمر - على كل من أداء الجودة وأداء الابتكار وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية، وإدارة العملية، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل على أداء الجودة في المنظمات محل الدراسة. كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة الإدارية، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، وبين أداء الابتكار. وأخيراً توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كل من أداء الجودة وأداء الابتكار.

تناولت دراسة • (Bon and Mustafa,2022)

تحليل عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار حيث قامت الدراسة بمراجعة ثماني دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار خلال الفترة من عام 2006 وحتى عام 2011، وأظهرت تلك المراجعة أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار فيها تناقض، حيث لم يتم التحقق من هذه العلاقة في معظم الدراسات التي تم مراجعتها. وتوصلت نتائج الدراسة كذلك إلى وجود بعض العوامل الوسيطة أو العوامل الرقابية التي لم يتم أخذها في الحسبان في تلك الدراسات مثل عمر المنظمة، أو فترة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وحجم المنظمة، والتي قد يكون لها تأثير على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Sadikoglu and Zehir, 2010)

للتعرف على تأثير كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة. وأجريت الدراسة على عدد من الشركات الصناعية العاملة في تركيا والبالغ عددها 2000 شركة من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو (9001) وتم توزيع عدد 500 (قائمة استبيان تم تجميع) 373 (قائمة منهم). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لكل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء في الشركات محل الدراسة. كما أكدت على أن أداء العاملين يحسن من الأداء الابتكاري والذي بدوره يحسن من أداء الشركة، وأن الشركات التي تحسن قدرتها التنافسية تكون أكثر تنافسية مع الأسواق المتغيرة، كما أن أهمية العاملين كمورد غير ملموس للشركة في توليد الأفكار الابتكارية لتقديم منتجات/ خدمات عمليات جديدة أو تحسين الإنتاجية.

دراسة • (Singh and Smith, 2004)

للتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار، أجريت الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية في استراليا والبالغ عددها 418 (منظمة صناعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أدلة كافية تؤكد وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء الابتكاري في الشركات محل الدراسة. كما أكدت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن ممارسات إدارة الجودة الشاملة أن تسهل وتحسن من الأداء الابتكاري ولكن بنسبة محدودة للغاية.

التعليق على الدراسات السابقة

1. تؤكد معظم الدراسات على وجود تأثير إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والابتكاري للمنظمات، سواء بشكل مباشر أو من خلال متغيرات وسيطة كأداء العاملين والقدرات الابتكارية.

1. تشير بعض الدراسات إلى أن بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل القيادة الإدارية، والتركيز على العمل، وإدارة العمليات، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر هي الأكثر تأثيراً على الأداء الابتكاري.

2. هناك تباين في نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار، فبينما تؤكد بعضها على وجود علاقة إيجابية، تشير أخرى إلى عدم وجود أدلة كافية لتأكيد هذه العلاقة.

3. تلفت بعض الدراسات الانتباه إلى أهمية دور العوامل الوسيطة والرقابية مثل عمر المنظمة، وفترة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وحجم المنظمة في تأثيرها على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة

4. تؤكد الدراسات على أهمية دور الموارد البشرية ممثلة في أداء العاملين والقدرات الابتكارية في تحسين الأداء التنظيمي والابتكاري للمنظمات.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة والذي يستخدم الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة إضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في مجال إدارة المشاريع وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بهذا المجال مثل المكاتب الاستشارية الهندسية وشركات المقاولات من الفئات المختلفة مكاتب إدارة المشاريع الرقمية وشركات التطوير العقاري. وقد تم الاستعانة بعدد المهندسين في المكاتب الاستشارية الهندسية وشركات المقاولات ذات طبيعة مختلفة في الدراسة للوصول إلى الأساليب المستحدثة في تطوير وتحسين الجودة في المشاريع الانشائية.

حدود البحث

- حدود موضوعية: تحديد ما هو مجال إدارة الجودة الشاملة على المشاريع الرقمية في المملكة العربية السعودية.

○ حدود مكانية: شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية وشركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

○ . حدود زمنية: ٢٠٢٤

○ .حدود بشرية: العاملين بمجال إدارة الجودة

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين والمهندسين والمديرين العاملين في قطاع المشاريع الرقمية، والشركات التقنية، والمكاتب الاستشارية الهندسية في المملكة العربية السعودية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركات تقنية المعلومات والتحول الرقمي (مثل مديري المشاريع والمهندسين)، حيث جرى توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات الميدانية التي تخدم أهداف الدراسة.

حدود

: الدراسة :

حدود موضوعية: تحديد ما هو مجال إدارة الجودة الشاملة على المشاريع
الرقمية في المملكة العربية السعودية.

o حدود مكانية: شركات المقاولات والمكاتب

الاستشارية وشركات التطوير

العقاري في المملكة العربية السعودية.

o .حدود زمنية: ٢٠٢٤

o .حدود بشرية: العاملين بمجال إدارة الجودة

المراجع:

أولاً: المراجع العربية :

1. أبو الخير، راوية حسن إبراهيم. (2020). مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة.
2. أبو النصر، مدحت محمد. (2024). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. دار الكتب المصرية.
3. إسماعيل، مراد، وبن دادة، فاطمة. (2020). واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، 11، 103-123.
4. البركات، رائد. (2023). تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في المشاريع الرقمية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، 10(1)، 20-35.
5. بشير بودية. (2021). أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3.
6. الجرجاوي، زياد. (2020). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. مطبعة أبناء الجراح.
7. الحميد، سعيد. (2023). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في المشاريع الرقمية: دراسة ميدانية في السعودية. مجلة البحوث والدراسات، 12(4)، 150-165.
8. حمود، خضير كاظم. (2023). إدارة الجودة الشاملة (ط5). دار المسيرة للطباعة والنشر.
9. الدرمني، عبد الله إبراهيم، والظاهري، حسن صالح. (2023). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. ترجمة: نهى خميس قنديل.
10. الراشد، هالة. (2021). تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الرقمية في الشركات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14(2)، 34-49.
11. الزهراني، محمد. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الرقمية في السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 29(2)، 45-67.

12. الشهري، حسن، والشهراني، سعيد عايض ناصر. (2020). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 143-122.
13. الشمراني، عبد الله. (2022). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المشاريع الرقمية: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات الإدارية، 31(3)، 56-72.
14. العبد اللات، محمود علي. (2018). الدور الوسيط للبناء التنظيمي في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية. جامعة عمان العربية.
15. العتيبي، فهد. (2022). إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين أداء المشاريع الرقمية في المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة والتخطيط، 34(1)، 78-92.
16. القصبي، نورة. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة المشاريع الرقمية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، 30(2)، 89-105.
17. المسعودي، فاطمة. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين فعالية المشاريع الرقمية في القطاع الخاص السعودي. مجلة إدارة الأعمال، 28(4)، 88-101.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References):

1. Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance. International Journal of Business Administration, 9(4), 186.
2. Garcia, J., Rama, M., & Alonso, M. (2024). The Effects of Quality Management Practices on Key Results. RBGN Journal, 16(52), 351-373.
3. Jiang, J. J., & Klein, G. (2022). The Impact of Total Quality Management on Project Success. Journal of Information Technology Management, 28(2), 12-23.
4. Kumar, M., & Sharma, A. (2020). Total Quality Management in Digital Projects: A Comparative Study. International Journal of Project Management, 36(3), 456-467.
5. Pambreni, Y., Khatibi, A., & Azam, F. (2019). The influence of total quality management toward Organization performance. Management Science Letters.

