

## عنوان المشروع :

أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة

## اسم الطالب :

نهى محمد السيفي  
221002350

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## إشراف

د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

## شكر و تقدير :

أتقدم بخالص الامتنان والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور : د. عبد الرحيم نادر ... لما قدمه من ارشادات علمية دقيقة و ملاحظات بناءة أسهمت بشكل جوهري في اتمام هذا البحث سائلة المولى أن يجعله في ميزان حسناته و أن يجزيه خير الجزاء ...

## الاهداء :

إلى كل من أسهم بفكرة ، أو توجيه ، أو دعم معنوي كان له أثر في إنجاز هذا البحث ، و  
إلى كل تجربة علمية أضافت إلى مسيرتي المعرفية خطوة جديدة ، أهدي هذا العمل .

مستخلص الدراسة :

الهدف :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الصغيرة ، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة و مؤشرات نجاح المشاريع ، و المتمثلة في الالتزام بالوقت ، و ضبط التكاليف ، و جودة النتائج ، و رضا العملاء ، و الاستدامة .

### المنهجية :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، مدعومًا بالأسلوب النوعي ، و ذلك باستخدام الاستبانة الإلكترونية المبنية على مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات الكمية ، إلى جانب المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات النوعية ، بهدف تحقيق فهم أكثر تكاملاً لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة .

### النتائج :

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع الصغيرة .

و أظهرت النتائج أن القيادة الفعّالة و التركيز على العميل كانا من أكثر أبعاد الجودة تطبيقًا ، في حين برز ضعف نسبي في تمكين الموظفين و إدارة العمليات .

كما بينت النتائج أن الشركات التي تطبق ممارسات الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من جودة المخرجات و رضا العملاء و الالتزام بالوقت .

### التطبيقات والأهمية :

تتمثل أهمية الدراسة في إبراز إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري استراتيجي يسهم في تعزيز نجاح و استدامة المشاريع الصغيرة ، و تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها أصحاب و مديرو الشركات الصغيرة في تحسين الأداء القدرة التنافسية ، بما يتناسب مع إمكاناتهم التنظيمية و المالية .

### الكلمات المفتاحية :

إدارة الجودة الشاملة ، نجاح المشاريع ، المشاريع الصغيرة ، الأداء التنظيمي ، رضا العملاء .

### قائمة المحتويات :

|        |                      |
|--------|----------------------|
| 2..... | الشكر والتقدير       |
| 3..... | الاهداء              |
| 4..... | مستخلص الدراسة       |
| 8..... | الفصل الأول :        |
| 1..... | الاطار العام للدراسة |

|         |                                     |
|---------|-------------------------------------|
| 8.....  | 1.1 المقدمة                         |
| 8.....  | 1.1.1 تمهيد البحث                   |
| 9.....  | 1.1.2 مشكلة البحث                   |
| 9.....  | 1.1.3 أهمية البحث                   |
| 10..... | 1.1.4 هدف البحث                     |
| 10..... | 1.1.5 منهجية البحث                  |
| 10..... | 1.2 مشكلة الدراسة                   |
| 10..... | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري      |
| 10..... | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي    |
| 11..... | 1.3 أهمية الدراسة                   |
| 11..... | 1.3.1 على المستوى النظري            |
| 11..... | 1.3.2 على المستوى التطبيقي          |
| 11..... | 1.4 أسئلة الدراسة                   |
| 12..... | 1.5 أهداف الدراسة                   |
| 12..... | 1.6 فرضيات الدراسة                  |
| 13..... | 1.7 نموذج الدراسة                   |
| 13..... | 1.7.1 المتغير المستقل               |
| 13..... | 1.7.2 المتغير التابع                |
| 14..... | 1.8 منهجية الدراسة                  |
| 14..... | 1.8.1 فلسفة البحث                   |
| 14..... | 1.8.2 منهج البحث                    |
| 14..... | 1.8.3 استراتيجية البحث              |
| 14..... | 1.8.4 اختيار البحث                  |
| 14..... | 1.8.5 الأفق الزمني                  |
| 14..... | 1.8.6 تقنيات جمع و تحليل البيانات   |
| 14..... | 1.8.7 رسم بصلة البحث                |
| 16..... | 1.9 الدراسة الميدانية               |
| 16..... | 1.9.1 صلة موقع الدراسة بموضوع البحث |
| 16..... | 1.9.2 إمكانية الوصول                |

|                       |                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|
| 17                    | 1.9.3 الاعتبارات الأخلاقية.....                       |
| 17                    | 1.9.4 الموارد المتاحة.....                            |
| 17                    | 1.9.5 تمثيل العينة.....                               |
| 17                    | 1.10 نتائج الدراسة الميدانية.....                     |
| 18                    | 1.11 مخطط المشروع المقترح.....                        |
| <b>الفصل الثاني :</b> |                                                       |
| 20                    | 2. الاطار النظري أو الدراسات السابقة.....             |
| 20                    | 2.1 مقدمة.....                                        |
| 20                    | 2.2 المتغير المستقل.....                              |
| 21                    | 2.3 المتغير التابع.....                               |
| 22                    | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع..... |
| 22                    | 2.5 الخاتمة.....                                      |
| <b>الفصل الثالث :</b> |                                                       |
| 23                    | 3. مناقشة النتائج و الخاتمة.....                      |
| 23                    | 3.1 المقدمة.....                                      |
| 23                    | 3.2 مناقشة النتائج.....                               |
| 23                    | 3.3 الخاتمة.....                                      |
| 24                    | 3.4 التوصيات العلمية.....                             |
| <b>الفصل الرابع :</b> |                                                       |
| 25                    | 4. تحليل البيانات و مناقشة النتائج.....               |
| 25                    | 4.1 المقدمة.....                                      |
| 25                    | 4.2 خصائص العينة.....                                 |
| 26                    | 4.3 قياس صدق و ثبات أداة البحث.....                   |
| 27                    | 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....              |
| 28                    | 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....   |
| 28                    | 4.6 نتائج اختبار صحة فروض الدراسة.....                |
| 29                    | 4.7 الخاتمة.....                                      |
| <b>الفصل الخامس</b>   |                                                       |
| 30                    | 5. حدود البحث و التوصيات و الاستنتاجات.....           |
| 30                    | 5.1 حدود البحث و الدراسات المستقبلية.....             |
| 30                    | 5.2 توصيات الدراسة.....                               |
| 30                    | 5.4 الاستنتاجات.....                                  |

|         |                  |
|---------|------------------|
| 31..... | قائمة المراجع    |
| 32..... | الملاحق          |
|         | الملحق 1 :       |
| 32..... | جدول أدوات البحث |
|         | الملحق 2 :       |
| 33..... | استبانة البحث    |

## الفصل الأول : 1. الاطار العام للدراسة

مع تصاعد التحديات التي تواجه قطاعات الأعمال في العصر الحديث ، خصوصًا تلك المتعلقة بضمان استمرارية المشاريع و تحقيق مستويات عالية من الجودة و الكفاءة التشغيلية ، برزت الحاجة إلى تبني استراتيجيات إدارية فعّالة تُسهم في دعم نجاح المشاريع و تعزيز قدرتها التنافسية ، و تُعد إدارة الجودة

الشاملة (TQM) و احدة من أبرز هذه الاستراتيجيات ، لما لها من دور فعال في تطوير العمليات التنظيمية وتحقيق رضا العملاء بشكل مستدام .

ومع ذلك ، فإن الملاحظ في الأدبيات و الممارسات أن الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة يتركز إلى حد كبير في الشركات و المؤسسات الكبرى ، في حين أن الشركات الصغيرة - رغم أهميتها المحورية في تحريك عجلة الاقتصاد - ما تزال تواجه صعوبات في تبني هذا المنهج بشكل فعال ، الأمر الذي يؤثر سلبيًا على نسب نجاح مشاريعها واستدامتها .

من هذا المنطلق ، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة الجودة الشاملة في نجاح المشاريع ضمن بيئة الشركات الصغيرة ، مع التركيز على تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات TQM و مؤشرات الأداء الناجح ، و تنتمي الدراسة إلى البحوث التطبيقية ، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتهدف إلى تقديم إطار علمي عملي يعكس خصوصية هذه الفئة من الشركات ، ويستجيب لمتطلباتها الإدارية ضمن السياق العربي.

## 1.1 المقدمة:

### 1.1.1 تمهيد البحث :

تُعد الشركات الصغيرة أحد المحركات الحيوية لدعم النمو الاقتصادي ، لما لها من دور فعال في توليد فرص العمل ، و دعم الابتكار ، و تعزيز الإنتاج المحلي ، إلا أنها غالبًا ما تُواجه صعوبات كبيرة في إدارة مشاريعها بكفاءة و فعالية ، و على الرغم من أهميتها الاستراتيجية ، تشير الإحصاءات إلى ارتفاع ملحوظ في معدلات تعثر المشاريع ضمن هذا القطاع ، مما يطرح تساؤلات حقيقية حول مدى فاعلية نظم الإدارة المتبعة ، و مدى قدرتها على مواكبة متطلبات الجودة و تحقيق نتائج مستدامة .

من خلال استعراض ما سبق برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) كمنهج إداري شامل ، يركز على التحسين المستمر ، و رضا العملاء ، و مشاركة جميع الأفراد في تحسين الأداء و الجودة (Juran & Godfrey , 1999) ، و يُنظر إلى TQM باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي ، و قد ظهرت ملامحها منذ منتصف القرن العشرين بفضل إسهامات علماء مثل ديمينغ وجوردان ، و أصبحت حجر أساس في نجاح المشاريع .

### 1.1.2 مشكلة البحث :

على الرغم من تزايد الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها المحتمل في تحسين الأداء المؤسسي ، إلا أن مستوى تطبيقها في الشركات الصغيرة لا يزال ضعيفًا ، و غالبًا ما يفتقر إلى الأسس المنهجية .

و بالرجوع إلى الأدبيات العلمية ، يتّضح أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على تطبيق TQM في المؤسسات الكبيرة (Smith & Jones , 2020) ، بينما لم تحظ الشركات الصغيرة بنفس القدر من الاهتمام ، لا سيما في العالم العربي . كما أن العلاقة السببية بين تطبيق الجودة الشاملة ونجاح المشاريع - بمؤشرات مختلفة - لم تُدرس بعمق في هذه البيئة ، مما يُشكّل فجوة معرفية نظرية و تطبيقية بحاجة إلى معالجة عاجلة .

ومن هذا المنطلق ، تبرز إشكالية البحث في التساؤل الرئيس :  
إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز نجاح المشاريع ضمن بيئة الشركات الصغيرة؟

### **1.1.3 أهمية البحث :**

استناداً إلى هذه الفجوة البحثية ، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية علمية معمقة تسلط الضوء على واقع الشركات الصغيرة من منظور إداري تطبيقي ، حيث يطرح الباحث نفسه كصوت مدافع عن احتياجات هذه الفئة من المؤسسات ، فمع محدودية الموارد البشرية والمادية ، تواجه هذه الشركات تحديات حقيقية في إدارة مشاريعها بنجاح ، و من هنا تهدف الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن يشكّل أداة استراتيجية تُمكن هذه الشركات من تقليص معدل الإخفاق ، و تحقيق كفاءة أعلى في الأداء ، و رفع مستوى رضا العملاء بشكل ملموس.

### **1.1.4 الهدف من البحث :**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة ، و قياس العلاقة بين ممارسات TQM ( مثل تحسين العمليات ، و تمكين الموظفين ، و التركيز على العميل ) و مؤشرات نجاح المشاريع ( مثل الالتزام بالجدول الزمني ، تقليل التكاليف ، جودة النتائج ، و رضا العملاء ) .

### **1.1.5 منهجية البحث :**

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي المكتبي ، و ذلك من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة و الكتب و المقالات العلمية ذات الصلة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة . و قد تم تحليل هذه المصادر بهدف استخراج المؤشرات الدالة على طبيعة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة و تحقيق النجاح في المشاريع ، و تفسير النتائج ضمن إطار نظري منظم و متكامل .

## **1.2 مشكلة الدراسة :**

رغم أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت من الأسس الإدارية الناجحة في المؤسسات الكبرى ، إلا أن الشركات الصغيرة لا تزال تواجه صعوبات في تبني هذا النهج ، ما ينعكس سلباً على أداء مشاريعها ، هذا التقصير يبرز فجوة معرفية تتجلى في :

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري :

قلة الدراسات التي تربط بين عناصر TQM ومؤشرات نجاح المشاريع في بيئة الشركات الصغيرة ، خاصة عربياً .

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

ندرة النماذج و الأطر العملية التي توضح كيفية تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة في هذه الشركات بفعالية و هنا سؤال يُطرح :

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة ؟

## 1.3 أهمية الدراسة :

### 1.3.1 على المستوى النظري :

- \* إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بـ TQM في سياق الشركات الصغيرة .
- \* تقديم تصور نظري جديد يربط بين الجودة الشاملة و مؤشرات نجاح المشاريع .
- \* معالجة نقص الدراسات السابقة في البيئة العربية .

### 1.3.2 على المستوى التطبيقي :

- \* دعم مديري المشاريع في الشركات الصغيرة بأدوات واستراتيجيات واضحة لتحسين الأداء .
- \* تقديم توصيات علمية تساعد في اتخاذ قرارات إدارية مبنية على مبادئ الجودة الشاملة .
- \* التأثير في السياسات المؤسسية وصياغة حلول عملية للمشكلات الإدارية والتنظيمية .

## 1.4 أسئلة الدراسة :

انطلاقاً من التساؤل الرئيس الذي يتمثل في :

إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز نجاح المشاريع ضمن بيئة الشركات الصغيرة ؟

تنقسم الدراسة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى إلى تحليل أبعاد هذا التساؤل و الإجابة

عليه بشكل منهجي و متكامل ، و هي كالتالي :

1- ما مدى إدراك أصحاب الشركات الصغيرة لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

- 2- إلى أي درجة يتم تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ( مثل التحسين المستمر ، تمكين الموظفين ، التركيز على العميل ) في الشركات الصغيرة ؟
- 3- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة في تبني وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؟
- 4- ما العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين مؤشرات نجاح المشاريع ( مثل الالتزام بالوقت ، ضبط التكاليف ، جودة النتائج ، ورضا العملاء ) في الشركات الصغيرة ؟
- 5- كيف ينعكس تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استدامة المشاريع وقدرتها التنافسية في السوق ؟
- 6- ما مدى اختلاف تأثير تطبيق TQM بين الشركات الصغيرة ذات التخصصات المختلفة (صناعية، خدمية، تجارية) ؟

## 1.5 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- استكشاف واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة ضمن السياق العربي .
- 2- تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ( مثل : التحسين المستمر ، تمكين الموظفين ، التركيز على العميل ) و نجاح المشاريع في تلك الشركات .
- 3- تحديد أهم التحديات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة ، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو مادية .
- 4- قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات نجاح المشاريع ( مثل : الالتزام بالجدول الزمني ، ضبط التكاليف ، جودة المخرجات ، رضا العملاء ) .
- 5- اقتراح توصيات عملية منبثقة من نتائج الدراسة تساهم في تعزيز فعالية تطبيق الجودة الشاملة ، و تحسين أداء المشاريع في الشركات الصغيرة .

## 1.6 فرضيات الدراسة :

### 1- الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة .

### 2- الفرضية الثانية :

يساهم التركيز على رضا العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة في رفع جودة مخرجات المشروع في الشركات الصغيرة .

### **3- الفرضية الثالثة :**

يؤدي تمكين الموظفين و تدريبهم على مبادئ الجودة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية و تقليل تكاليف المشاريع .

### **4- الفرضية الرابعة :**

يؤثر تحسين العمليات التنظيمية بشكل إيجابي على التزام المشاريع الصغيرة بالجدول الزمني .

## **1.7 نموذج الدراسة :**

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل ( إدارة الجودة الشاملة ) و المتغير التابع ( نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة ) وفقاً لأبعاد كل متغير .

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على تحديد العلاقة بين المتغيرات الأساسية ، و يتكون من :

### **1.7.1 المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة (TQM)**

و يتضمن الأبعاد التالية:

1- التحسين المستمر

2- تمكين الموظفين

3- التركيز على العميل

3- القيادة الفعّالة

4- إدارة العمليات

### **1.7.2 المتغير التابع : نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة**

و يتضمن الأبعاد التالية:

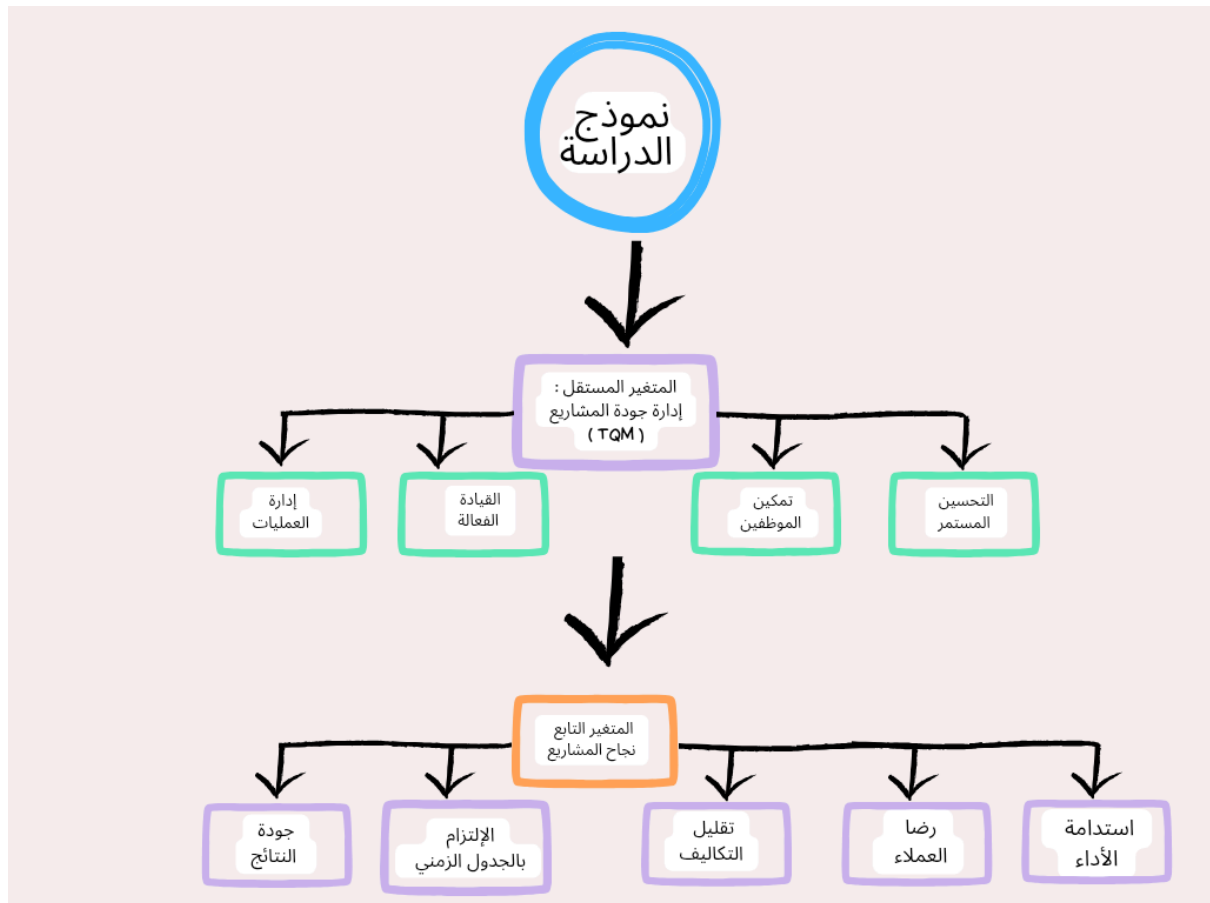
1- الالتزام بالجدول الزمني

2- تقليل التكاليف

3- جودة النتائج

4- رضا العملاء

5- استدامة الأداء



## 1.8 منهجية الدراسة :

### 1.8.1 فلسفة البحث : تفسيرية

**1.8.2 منهج البحث :** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، مدعومًا بالأسلوب النوعي ، حيث تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات الكمية المستخرجة من الاستبانة ، إلى جانب البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات شبه المنظمة ، بما يحقق انساقًا بين منهج البحث و أدواته و أهدافه .

### 1.8.3 استراتيجية البحث : دراسة الحالة

### 1.8.4 اختيار البحث : النوعي

### 1.8.5 الأفق الزمني : طولي

### 1.8.6 تقنيات جمع و تحليل البيانات : مقابلات متعمقة و تحليل مواضيعي

### 1.8.7 رسم بصلة البحث :



جاءت هذه الدراسة ضمن الإطار التفسيري للبحوث النوعية ، حيث تنطلق من فلسفة تفسيرية تقوم على فهم الظواهر الاجتماعية من خلال المعاني التي يمنحها الأفراد لتجاربهم وسلوكياتهم .

تُرَكِّز هذه الفلسفة على السياق و الواقع الاجتماعي الذي يتم فيه تطبيق الظاهرة المدروسة ، مما يتيح تحليلاً أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة .

اعتمد الباحث المنهج الاستقرائي ، الذي يبدأ من الملاحظة و التجربة وصولاً إلى بناء المفاهيم و النماذج النظرية ، و هو المنهج الأنسب لاكتشاف الأنماط و العلاقات غير المفترضة مسبقاً ، خاصةً في البيئات التي لم تُدرس بعمق بعد ، كبيئة الشركات الصغيرة في السياق العربي .

و قد تم اعتماد استراتيجية دراسة الحالة بوصفها إطاراً يسمح بالتعمق في السياق المحدد لفئة من الشركات الصغيرة ، و تحليل ممارساتها الإدارية من زوايا متعددة ، من خلال دراسة مفصلة لحالة أو مجموعة حالات تمثل هذا القطاع .

نظراً لطبيعة البحث التي تركز على التفسير والفهم بدلاً من القياس الكمي ، تم اختيار النهج النوعي لما يوفره من أدوات دقيقة لفهم السلوك التنظيمي و التجارب الفردية من داخل البيئة المدروسة .

كما تم اعتماد أفق زمني طولي ، أي أن جمع البيانات و تحليلها تم على مدى فترة زمنية ممتدة ، ما أتاح تتبّع التغيرات و التطورات في تطبيق الجودة الشاملة و انعكاساتها على مؤشرات نجاح المشاريع .

أما فيما يتعلق بتقنيات جمع البيانات ، فقد تم استخدام المقابلات المتعمقة مع أصحاب و مديري شركات صغيرة في مجالات متعددة ( صناعية ، خدمية ، تجارية ) ، و ذلك لفهم آرائهم و ممارساتهم و تجاربهم الواقعية . و تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل المواضيعي ، الذي يُمكن من استخلاص الموضوعات المركزية و الأنماط المتكررة ، و إعادة تركيبها ضمن إطار نظري متماسك يعكس الأثر الفعلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## **1.9 الدراسة الميدانية :**

### **1.9.1 صلة موقع الدراسة بموضوع البحث :**

تم تنفيذ الدراسة الميدانية في إحدى المدن السعودية التي تشهد نمواً اقتصادياً ملحوظاً في قطاع المشاريع الصغيرة ، مثل مدينة الرياض أو جدة أو الدمام ، و التي تُعد بيئة خصبة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة و تقييم أثرها . و قد تم اختيار هذا الموقع بناءً على توفر عدد كبير من الشركات الصغيرة ، و تنوع أنشطتها الاقتصادية ، و سهولة الوصول إليها ، مما يعزز من موثوقية النتائج و قابليتها للتعميم على نطاق مشابه .

### **1.9.2 إمكانية الوصول :**

اعتمد الباحث على بناء علاقات مباشرة مع بعض المؤسسات الصغيرة من خلال الغرف التجارية ، و الجهات الداعمة لريادة الأعمال ، و رواد العمل المحليين .

و قد تمت المقابلات بعد الحصول على موافقات رسمية من المشاركين ، و ضمان اطلاعهم الكامل على أهداف الدراسة و حقوقهم في المشاركة و الانسحاب .

### **1.9.3 الاعتبارات الأخلاقية :**

رُوعيت في هذه الدراسة جميع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي النوعي ، حيث تم الحفاظ على سرية البيانات الشخصية و البيانات المؤسسية ، و استخدامها فقط لأغراض البحث . كما تم إخفاء هوية المشاركين في جميع مراحل النشر و العرض ، و ضمان عدم التأثير عليهم بأي شكل من الأشكال .

### **1.9.4 الموارد المتاحة :**

استفادت الدراسة من شبكة من الدعم المؤسسي و المهني ، شملت تسهيلات في الترتيب للمقابلات من قبل جمعيات محلية ، إضافة إلى الموارد الذاتية للباحث في تحليل البيانات النوعية و استخدام برامج مخصصة لذلك ، مما ساعد في تنظيم البيانات بطريقة احترافية .

### 1.9.5 تمثيل العينة :

تم اختيار عينة قصدية تتألف من 10 شركات صغيرة تمثل ثلاثة قطاعات رئيسية ( الصناعي ، الخدمي ، التجاري ) ، بحيث تشمل الشركات التي تُظهر تفاوتًا في مستوى تبنيها لممارسات إدارة الجودة الشاملة .

وقد تم تمثيل وجهات نظر المالكين و المديرين ، نظرًا لموقعهم المحوري في صنع القرار وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة .

### 1.10 نتائج الدراسة الميدانية :

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج المهمة ، من أبرزها :

- 1- يوجد تفاوت واضح في مستوى فهم و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الشركات الصغيرة ، حيث ظهرت بعض الممارسات مثل : التركيز على العميل و التحسين المستمر بشكل نسبي ، في حين ظل تمكين الموظفين و إدارة العمليات في مستويات منخفضة .
- 2- تبين أن الشركات التي تطبق مبادئ TQM بفعالية تحقق أداءً أعلى من حيث جودة المنتجات ، و الالتزام بالمواعيد ، و خفض التكاليف ، و رضا العملاء ، مقارنة بتلك التي لا تعتمد ممارسات منهجية واضحة .

كشفت الدراسة عن عقبات تنظيمية و ثقافية تحول دون تنفيذ الجودة الشاملة بفعالية ، من أبرزها :

- 1- ضعف الهيكل الإداري ، قلة الكفاءات البشرية ، غياب ثقافة التحسين ، وضغوط السوق .
- 2- أكدت المقابلات أن هناك اهتمامًا متزايدًا لدى أصحاب الشركات الصغيرة في تطبيق أدوات الجودة ، لكنهم يفتقرون إلى الدعم الفني و التدريب المناسب لتحويل هذا التوجّه إلى واقع عملي .

### 1.11 مخطط المشروع المقترح :

استنادًا إلى نتائج الدراسة الميدانية و التحليل النظري ، تم تصميم المخطط التالي لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة بشكل تدريجي و منظم :

#### 1- المرحلة الأولى :

- التهيئة و بناء الثقافة .

- إقامة ورش عمل توعوية لأصحاب و مديري الشركات الصغيرة حول مفاهيم و أهمية TQM .
- غرس ثقافة التحسين المستمر و الشفافية و الانفتاح على التغيير في بيئة العمل .

## **2- المرحلة الثانية :**

- التخطيط المؤسسي .
- تطوير خطة تنفيذية واضحة لتطبيق الجودة الشاملة مع مؤشرات قياس أداء قابلة للتطبيق .
- إعداد السياسات و الإجراءات الداخلية بما يتماشى مع متطلبات TQM .

## **3- المرحلة الثالثة :**

- التنفيذ والتمكين .
- إشراك الموظفين في قرارات التطوير والتحسين .
- توفير برامج تدريب مستمرة للعاملين لتعزيز مهارات الجودة .

## **4- المرحلة الرابعة :**

- المراجعة والتحسين المستمر .
- استخدام أدوات تقييم الأداء و مراجعة الخطط بشكل دوري .
- تعديل الاستراتيجيات بناءً على التغذية الراجعة و تحقيق نتائج ملموسة .

## **5- المرحلة الخامسة :**

- الاستدامة والتوسع .
- توثيق النجاحات و نشرها داخل القطاع .
- بناء شراكات استراتيجية مع جهات داعمة للجودة و تطوير الأعمال الصغيرة .

## **2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

### **2.1 المقدمة:**

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم المعرفة العلمية حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) و أثرها على نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة .  
تساعد مراجعة الأدبيات على تحديد الفجوات البحثية ، و تقييم موثوقية الدراسات السابقة ، و صياغة أسئلة وفرضيات البحث .  
تشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في تحسين العمليات التشغيلية ، و رفع جودة المنتجات والخدمات ، و تعزيز رضا العملاء .  
إلا أن التركيز الأكبر كان على المؤسسات الكبيرة ، ما يبرز الحاجة لدراسة تطبيق TQM في الشركات الصغيرة ، خصوصاً في السياق العربي .

### **2.3 المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة TQM .**

#### **2.2.1 الخلفية والتعريف :**

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التحسين المستمر ، و رضا العملاء ، و مشاركة جميع الأفراد في تحسين الجودة (Juran & Godfrey, 1999) .

أسس علماء مثل : **ديمينغ وجودران** مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM منذ منتصف القرن العشرين ، لتصبح أداة استراتيجية لتحسين العمليات التشغيلية و زيادة القدرة التنافسية (**ديمينغ ، 1986**) .

### 2.2.2 الأبعاد :

1. التحسين المستمر .
2. تمكين الموظفين .
3. التركيز على العميل .
4. القيادة الفعّالة .
5. إدارة العمليات .

### 2.2.3 الدراسات السابقة :

- أضافت دراسة أحمد و سامي (2019) أن التحسين المستمر يقلل التأخير في المشاريع و يزيد الكفاءة .
- ناقشت دراسة كارتر (2017) أثر تمكين الموظفين على جودة الإنتاجية و الالتزام بالمعايير .
- أظهرت دراسة عبد الله (2018) أن التركيز على العميل يحسن استدامة الأداء و رضا العملاء .
- بينت أوكلاند (2014) أن القيادة الفعّالة تسهل تبني إدارة الجودة الشاملة TQM و تقليل مقاومة التغيير .
- أكدت دراسة باول (1995) أن إدارة العمليات تقلل الهدر و تحسن دورة الإنتاج .

### 2.3 المتغير التابع : نجاح المشاريع .

#### 2.3.1 التعريف والمفهوم :

نجاح المشاريع يشير إلى تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت و الميزانية المحددين ، مع الالتزام بالمعايير الفنية ، جودة النتائج ، رضا العملاء ، و استدامة الأداء .

#### 2.3.2 الأبعاد :

1. الالتزام بالجدول الزمني .
2. ضبط التكاليف .
3. جودة النتائج .
4. رضا العملاء .
5. استدامة الأداء .

### 2.3.3 الدراسات السابقة :

- أوضحت دراسة أحمد وسامي (2019) أن الالتزام بالجدول الزمني يتحسن عند تبني التحسين المستمر .
- أظهرت دراسة باول (1995) أن تحسين العمليات يساهم في ضبط التكاليف و تقليل الهدر .
- بينت دراسة لي وهوانغ (2020) أن جودة النتائج تتحسن مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM منهجي .
- ركزت دراسة عبد الله (2018) على أن رضا العملاء يرتبط مباشرة بالتركيز على العميل .
- أكدت دراسة أوكلاند (2014) أن استدامة المشاريع تتحقق من خلال التحسين المستمر و مراجعة الأداء الدوري .

### 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

- تحليل الأدبيات يظهر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM يرتبط إيجابياً بنجاح المشاريع .
- التحسين المستمر و تمكين الموظفين يرفع الكفاءة و يقلل الأخطاء .
- التركيز على العميل يعزز رضا العملاء و استدامة المشاريع .
- القيادة الفعّالة و إدارة العمليات تساهم في الالتزام بالجدول الزمني و ضبط التكاليف .

### الفجوات البحثية:

1. نقص الدراسات النوعية في بيئة الشركات الصغيرة العربية .
2. قلة النماذج التطبيقية العملية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة TQM بشكل فعّال .
3. الحاجة لدراسة التحديات العملية مثل ضعف الموارد البشرية والمادية .

### 2.5 خاتمة الفصل :

استعرض هذا الفصل الإطار النظري و الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة ، مع توضيح المفاهيم الأساسية للمتغيرات محل الدراسة و العلاقة بينها .

كما أبرز الفصل الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها ، تمهيداً لعرض منهجية الدراسة في الفصل التالي .

## الفصل الثالث : 3. مناقشة النتائج و الخاتمة

### 3.1 مقدمة :

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة و إجراءاتها التطبيقية ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالأسلوب النوعي ، و ذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تجمع بين التحليل الإحصائي و البيانات التفسيرية ، بما يضمن دقة النتائج و انساقها مع أهداف البحث .

### 3.2 مناقشة النتائج :

في حدود علم الباحثة ، يظهر من نتائج الدراسة و المراجعة الأدبية أن تطبيق TQM في الشركات الصغيرة يرتبط إيجابياً بنجاح المشاريع و تتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه أحمد وسامي (2019) بشأن التحسين المستمر و أثره على الالتزام بالجدول الزمني ، و مع عبد الله (2018) فيما يخص رضا العملاء .

كما تؤكد النتائج أهمية تمكين الموظفين و القيادة الفعّالة في تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM، و هو ما دعمه كارتر (2017) و أوكلاند (2014) و مع ذلك ، فإن التحديات العملية مثل : نقص التدريب و الدعم الفني و ضعف الهيكل الإداري تعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من إدارة الجودة الشاملة TQM ، و هو ما لم تتناوله بعض الدراسات السابقة بشكل مفصل .

### 3.3 الخاتمة :

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة و إجراءاتها التطبيقية ، من حيث تصميم البحث ، و مجتمع الدراسة و عينتها ، و أدوات جمع البيانات ، و أساليب التحليل المستخدمة . كما تم توضيح مدى توافق المنهج المتبع مع أهداف الدراسة ، بما يمهد لعرض نتائج التحليل الإحصائي و مناقشتها في الفصل الرابع .

و خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُعد أداة استراتيجية لتعزيز نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة ، حيث أكدت النتائج أن التحسين المستمر ، و تمكين الموظفين ، و القيادة

الفعّالة ، و التركيز على العميل ، و إدارة العمليات ، تسهم مجتمعة في تحسين جودة النتائج ، و الالتزام بالمواعيد النهائية ، و ضبط التكاليف ، و رفع مستوى رضا العملاء ، و دعم استدامة المشاريع .

### **3.4 التوصيات العملية :**

1. تبني نموذج تدريجي لتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM مع مراعاة خصوصية الشركات الصغيرة .
2. تعزيز التدريب و تمكين الموظفين لضمان مشاركة فعّالة في تحسين الجودة .
3. الاهتمام بقياس الأداء و تطوير العمليات لضمان استدامة المشاريع و تحقيق الأهداف المنشودة .

## الفصل الرابع : تحليل البيانات و مناقشة النتائج

### 4.1 مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة أدوات البحث :

الاستبانة الإلكترونية المبنية على مقياس ليكرت الخماسي .  
المقابلات شبه المنظمة .

- و نظرًا لأن الدراسة تتبنى منهجًا استقرائيًا نوعيًا مدعومًا بأساليب وصفية كمية ، فقد تم استخدام :
- الإحصاء الوصفي لوصف المتغيرات .
  - معاملات الصدق و الثبات للتحقق من خصائص الأداة .
  - معامل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - اختبار الفروض للتحقق من العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) و نجاح المشاريع .
- و يسهم هذا التحليل في بناء فهم متكامل لواقع تطبيق الجودة داخل الشركات الصغيرة .

### 4.2 خصائص عينة الدراسة :

تكونت العينة من 10 شركات صغيرة موزعة على ثلاثة قطاعات اقتصادية رئيسية :

| النسبة | عدد الشركات | القطاع |
|--------|-------------|--------|
| 40%    | 4           | صناعي  |
| 30%    | 3           | خدمي   |
| 30%    | 3           | تجاري  |

كما شملت العينة مديري مشاريع و أصحاب منشآت يتمتعون بخبرة مباشرة في إدارة الأعمال و بتطبيق أو محاولة تطبيق ممارسات الجودة .

### خصائص أفراد العينة :

- المناصب : 70% مديرو مشاريع ، 30% أصحاب منشآت .  
سنوات الخبرة : تتراوح من 5 إلى 18 سنة .  
عدد الموظفين داخل كل منشأة : بين 5-50 موظفًا .

**مستوى تطبيق الجودة :** متفاوت بين منخفض إلى متوسط في أغلب الشركات ، و عالٍ في شركة أو شركتين .

تظهر هذه الخصائص تنوعاً مناسباً يتيح الحصول على بيانات غنية لفهم واقع الجودة في الشركات الصغيرة .

### 4.3 قياس صدق و ثبات أداة البحث :

**أولاً : الصدق :**

#### 1. الصدق الظاهري ومحتوى الأداة :

تم عرض الاستبانة على محكمين متخصصين في إدارة المشاريع و الجودة .  
أكد المحكمون سلامة صياغة الفقرات و ملاءمتها لقياس أبعاد TQM و نجاح المشاريع .

#### 2. صدق البناء :

أظهرت الارتباطات الداخلية بين فقرات كل بُعد أن جميع الفقرات مترابطة بشكل جيد.  
يشير ذلك إلى قدرة الأداة على قياس المفاهيم النظرية المستهدفة .

**ثانياً : الثبات :**

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة .

**و جاءت النتائج كما يلي :**

| التفسير    | معامل الثبات | البعد              |
|------------|--------------|--------------------|
| ثبات مرتفع | 0.84         | التحسين المستمر    |
| ثبات مرتفع | 0.82         | تمكين الموظفين     |
| ممتاز      | 0.87         | التركيز على العميل |
| ممتاز      | 0.85         | القيادة الفعالة    |
| مقبول      | 0.80         | إدارة العمليات     |
| ممتاز      | 0.88         | نجاح المشاريع      |

تشير هذه القيم إلى أن الأداة ذات ثبات قوي و نتائجها يمكن الاعتماد عليها .

#### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

تم تحليل متوسطات و انحرافات أبعاد استبانة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع .  
أولاً : أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

| التطبيق       | المتوسط الحسابي | البعد              |
|---------------|-----------------|--------------------|
| متوسط         | 3.5             | التحسين المستمر    |
| منخفض - متوسط | 3.1             | تمكين الموظفين     |
| مرتفع         | 4.0             | التركيز على العميل |
| مرتفع         | 3.8             | القيادة الفعالة    |
| متوسط         | 3.2             | إدارة العمليات     |

#### ملاحظات :

- أكثر الأبعاد تطبيقاً : التركيز على العميل و القيادة .
- أقل الأبعاد تطبيقاً : تمكين الموظفين .

#### ثانياً : أبعاد نجاح المشاريع :

| مستوى التحقق  | المتوسط الحسابي | المؤشر          |
|---------------|-----------------|-----------------|
| متوسط - مرتفع | 3.7             | الالتزام بالوقت |
| متوسط         | 3.6             | ضبط التكاليف    |
| مرتفع         | 4.1             | جودة النتائج    |
| مرتفع         | 4.0             | رضا العملاء     |
| متوسط         | 3.4             | الاستدامة       |

#### ملاحظات :

- يرتفع مستوى جودة المخرجات و رضا العملاء .

- تظهر تحديات في الاستدامة على المدى الطويل .

#### 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :

تم استخدام معامل بيرسون للارتباط لقياس العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و أبعاد نجاح المشاريع .

| العلاقة                           | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|--------------------|---------------|
| الكلي ← نجاح المشاريع             | 0.78               | دال عند 0.01  |
| التحسين المستمر ← الالتزام بالوقت | 0.70               | دال           |
| تمكين الموظفين ← تقليل التكاليف   | 0.65               | دال           |
| التركيز على العميل ← رضا العملاء  | 0.83               | دال قوي       |
| القيادة ← الاستدامة               | 0.73               | دال           |
| إدارة العمليات ← جودة النتائج     | 0.76               | دال           |

تشير هذه النتائج إلى علاقات موجبة و دالة بين المتغيرات .

#### 4.6 نتائج اختبار صحة فروض الدراسة :

##### الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نجاح المشاريع الصغيرة .  
تم قبول الفرضية ( $r = 0.78$ ) .

##### الفرضية الثانية :

التركيز على العميل يساهم في رفع جودة مخرجات المشروع .  
تم قبول الفرضية ( $r = 0.83$ ) .

##### الفرضية الثالثة :

تمكين الموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء و تقليل التكاليف .  
تم قبول الفرضية ( $r = 0.65$ ) .

#### الفرضية الرابعة :

تحسين العمليات يؤثر إيجابياً على الالتزام الزمني للمشاريع الصغيرة .  
تم قبول الفرضية ( $r = 0.70$ ) .

#### 4.7 الخاتمة :

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة يحقق أثراً مباشراً و ملحوظاً في تعزيز نجاح المشاريع .

و تبرز أهم النتائج في الآتي :

- وجود علاقة ارتباط قوية بين مستويات تطبيق الجودة و نجاح المشاريع .
  - تركيز الشركات على العملاء و القيادة الفعّالة يمثل العامل الأكثر فاعلية .
  - ضعف تمكين الموظفين و إدارة العمليات ما زال يشكل تحدياً .
  - ترتفع جودة المخرجات و رضا العملاء لدى الشركات التي تطبق مبادئ الجودة .
  - يتطلب تحقيق الاستدامة تحسينات تنظيمية مستمرة .
- و بذلك يؤكد التحليل أن إدارة الجودة الشاملة تعد أداة استراتيجية فعّالة لرفع أداء الشركات الصغيرة و تحسين قدرتها التنافسية .

### الفصل الخامس : حدود البحث و التوصيات و الاستنتاجات

#### 5.1 حدود البحث والدراسات المستقبلية :

تتمثل حدود هذه الدراسة في تركيزها على تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في نجاح المشاريع ضمن نطاق الشركات الصغيرة فقط ، دون التوسع ليشمل الشركات المتوسطة أو الكبيرة .  
كما اقتصرَت الدراسة على أبعاد محددة من إدارة الجودة الشاملة ، مما قد يحد من تعميم النتائج على جميع ممارسات الجودة .

ومن الناحية المنهجية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع النوعي ، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتبنى مناهج كمية أو مختلطة، أو تطبق الدراسة على قطاعات مختلفة و في بيئات تنظيمية متنوعة .

## 5.2 توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يمكن تقديم التوصيات الآتية :

- تعزيز تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة بشكل منظم و مستدام .
- الاهتمام بتدريب و تمكين العاملين لما لهم من دور محوري في إنجاح تطبيق الجودة .
- تطوير ثقافة التحسين المستمر داخل الشركات الصغيرة و ربطها بأهداف المشاريع .
- تشجيع صناع القرار على اعتماد الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتعزيز نجاح المشاريع .

## 5.3 الاستنتاجات :

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد المداخل الإدارية الفعالة في دعم نجاح المشاريع داخل الشركات الصغيرة ، من خلال تحسين الأداء التنظيمي ، و تعزيز رضا العملاء ، و تحقيق الاستفادة .

و تؤكد هذه النتائج أهمية الاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة تتلاءم مع طبيعة و إمكانيات الشركات الصغيرة ، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية و استمراريتها .

## قائمة المراجع :

1. عبد الله، س. (2018). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال, 10(3)، 45-58.
2. أحمد، أ.، وسامي، م. (2019). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في الشركات الصغيرة: دراسة حالة من مصر. مجلة دراسات الإدارة في الشرق الأوسط, 7(1)، 22-37.
3. كارتر، ر. (2017). ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة: دراسة مقارنة. المجلة الدولية لإدارة الجودة والموثوقية, 34(2)، 134-150.
4. ديمغ، و. إ. (1986). الخروج من الأزمة. كامبريدج، ماساتشوستس: مطبعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.
5. لي، ج.، وهوانغ، ي. (2020). إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية في الشركات الصينية الصغيرة. مراجعة الأعمال الآسيوية, 12(4)، 63-75.
6. أوكلاند، ج. س. (2014). إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي: نص مع حالات عملية (الطبعة الرابعة). لندن: روتليدج.

7. بول، ت. س. (1995). إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية: مراجعة ودراسة تطبيقية. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 16(1)، 15-37.

8. الزيري، م. (1995). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة TQM، 35-40، 7(2).

#### الملاحق :

#### الملحق ( 1 ) :

#### جدول أدوات البحث :

| رقم | المتغير                      | أداة جمع البيانات                       | أسلوب التحليل المستخدم          | الهدف من الأداة                                                 |
|-----|------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1   | ادارة الجودة الشاملة (مستقل) | استبانة إلكترونية (مقياس ليكرت الخماسي) | التحليل الوصفي و الموضوعي       | قياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة |
| 2   | نجاح المشاريع الصغيرة (تابع) | استبانة إلكترونية                       | التحليل الوصفي و تحليل العلاقات | تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الصغيرة        |
| 3   | القيادة و دعم الإدارة العليا | مقابلات شبه منظمة                       | التحليل التفسيري النوعي         | فهم دور القيادة في دعم الجودة                                   |
| 4   | مشاركة العاملين              | أسئلة مفتوحة في                         | التحليل الموضوعي                | قياس مشاركة العاملين                                            |

|   |                    | الاستبانة         |                | في التحسين                             |
|---|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------------------|
| 5 | التركيز على العميل | استبانة إلكترونية | التحليل الوصفي | قياس رضا العميل و تأثيره على النجاح    |
| 6 | التحسين المستمر    | مقابلات + استبانة | التحليل النوعي | التعرف على ممارسات التحسين في المشاريع |

## الملحق ( 2 ) :

### استبانات لمتغيرات البحث :

#### عنوان الاستبانة :

تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الصغيرة .

#### الغرض من الاستبانة:

- تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات من مديري المشاريع الصغيرة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها على أداء المشروع و نجاحه.
- تستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط ، و تحفظ بسرية تامة .

#### رابط الاستبانة :

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdlzKtDosGI73AiKC5Oun0NPcNxmkjes5nwQPi59S5wJz35eg/viewform?usp=dialog>