

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

شكر و تقدير :

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

2025- الفصل الدراسي الثاني

قائمة المحتويات :

الفصل الأول :

1. الاطار العام للدراسة 4
- 1.1 المقدمة 4
 - 1.1.1 تمهيد البحث 4
 - 1.1.2 مشكلة البحث 5
 - 1.1.3 أهمية البحث 5
 - 1.1.4 هدف البحث 6
 - 1.1.5 منهجية البحث 6
- 1.2 مشكلة الدراسة 6
 - 1.2.1 فجوات على المستوى النظري 6
 - 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي 6
- 1.3 أهمية الدراسة 7
 - 1.3.1 على المستوى النظري 7
 - 1.3.2 على المستوى التطبيقي 7
- 1.4 أسئلة الدراسة 7
- 1.5 أهداف الدراسة 8
- 1.6 فرضيات الدراسة 8
- 1.7 نموذج الدراسة 9
 - 1.7.1 المتغير المستقل 9
 - 1.7.2 المتغير التابع 9
- 1.8 منهجية الدراسة 10
 - 1.8.1 فلسفة البحث 10
 - 1.8.2 منهج البحث 10
 - 1.8.3 استراتيجيات البحث 10
 - 1.8.4 اختيار البحث 10
 - 1.8.5 الأفق الزمني 10

10.....	1.8.6 تقنيات جمع و تحليل البيانات
11.....	1.8.7 رسم بصلة البحث
12.....	1.9 الدراسة الميدانية
12.....	1.9.1 صلة موقع الدراسة بموضوع البحث
12	1.9.2 إمكانية الوصول
13	1.9.3 الاعتبارات الأخلاقية
13.....	1.9.4 الموارد المتاحة
13	1.9.5 تمثيل العينة
13	1.10 نتائج الدراسة الميدانية
14	1.11 مخطط المشروع المقترح
الفصل الثاني :	
15	2. الاطار النظري أو الدراسات السابقة
16	2.1 مقدمة
16.....	2.2 المتغير المستقل
17	2.3 المتغير التابع
17.....	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع
الفصل الثالث :	
18	3. مناقشة النتائج و الخاتمة
19	التوصيات العلمية
19	المراجع

الفصل الأول : 1. الاطار العام للدراسة

مع تصاعد التحديات التي تواجه قطاعات الأعمال في العصر الحديث ، خصوصاً 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 فعّال 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 فعّال ، الأمر الذي يؤثر سلّماً على نسب نجاح مشاريعها واستدامتها .

من هذا المنطلق ، تأتي هذه الدراسة لتسلّط 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 ، و تهدف 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 الانتاج المحلي ، إلا أنها غالباً 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 ، يركّز 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 ضعيفاً ، و غالباً 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 ادارة 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 ، رضا 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 :

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:

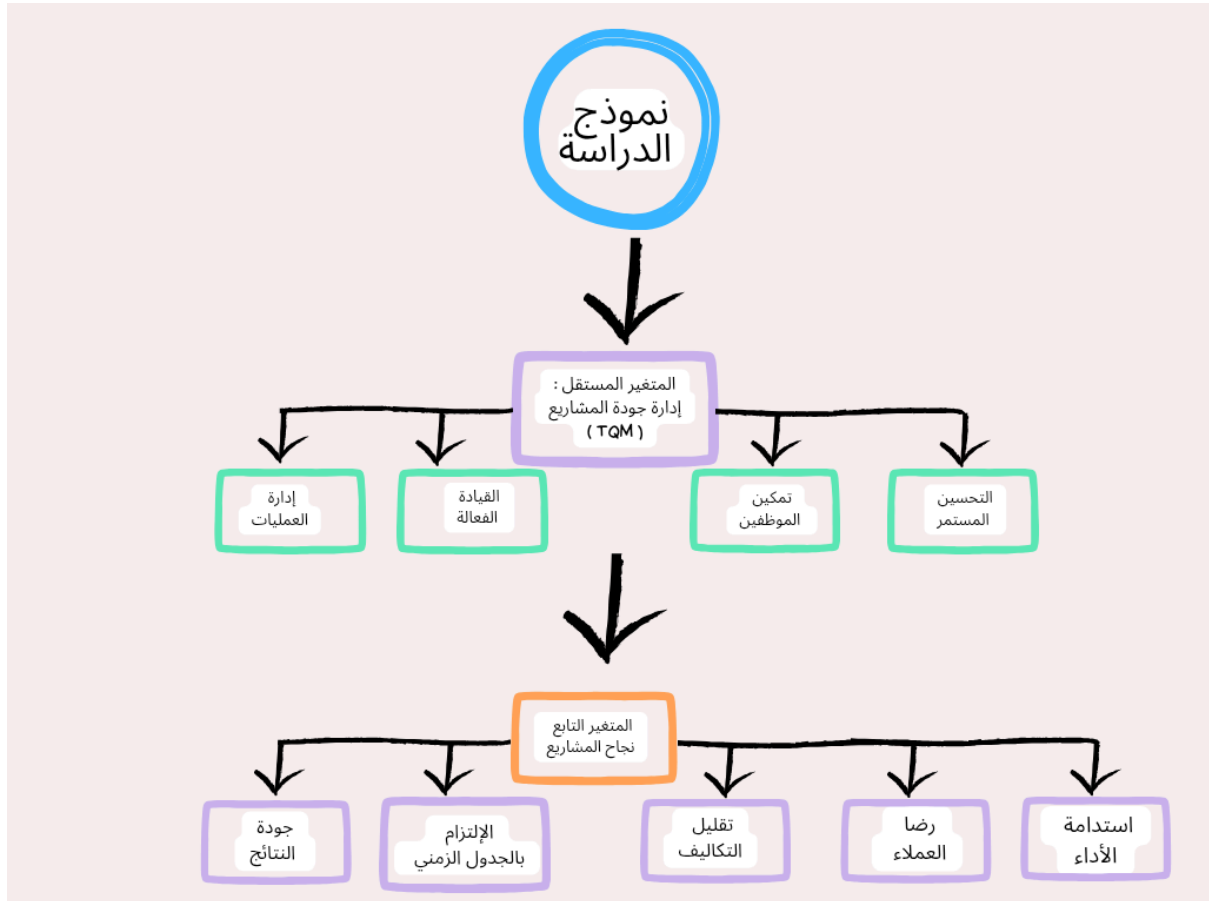
1- الالتزام بالجدول الزمني

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 : الاستقرائي

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 ويقلل 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 .

الفصل الثالث : 3. مناقشة النتائج و الخاتمة

3.1 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 وأثره 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 .

3.2 الخاتمة :

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُعد أداة استراتيجية لتعزيز نجاح المشاريع في الشركات الصغيرة . و أكدت النتائج أن : التحسين المستمر ، و تمكين الموظفين ، و القيادة الفعّالة ، و التركيز على العميل ، و إدارة العمليات يساهمون في تحسين جودة النتائج ، و الالتزام بالمواعيد النهائية ، و ضبط التكاليف ، و رفع مستوى رضا العملاء و استدامة المشاريع .

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 .

لفصل الرابع: التحليل ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل ومناقشة النتائج الميدانية التي توصلت إليها الباحثة في دراستها بعنوان "تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الصغيرة"، وذلك بهدف تفسير البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات والاستبانة الإلكترونية، ومقارنتها بالدراسات السابقة ذات الصلة.

اعتمدت الباحثة على تحليل نوعي استقرائي لتفسير آراء المشاركين من مديري المشاريع الصغيرة في ثلاثة قطاعات رئيسية: الصناعي، الخدمي، والتجاري،

من أجل تحديد أبرز الممارسات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة المشاريع الصغيرة.

4.2 توصيف العينة

شملت الدراسة الميدانية عشرة مشاريع صغيرة موزعة على ثلاثة قطاعات على النحو الآتي:

أربع (4) مشاريع صناعية

ثلاث (3) مشاريع خدمية

ثلاث (3) مشاريع تجارية

وقد تم اختيار العينة بطريقة غير احتمالية (عمدية)، حيث تم اختيار المشاركين بناءً على توفر الخبرة في إدارة المشاريع الصغيرة ومدى علاقتهم بممارسات الجودة الشاملة. وقد أتاحت هذه الطريقة تنوعاً في الخبرات والممارسات، مما ساعد على إثراء التحليل وتغطية الجوانب الرئيسية لموضوع الدراسة.

4.3 تحليل نتائج الدراسة الميدانية

4.3.1 القيادة ودعم الإدارة العليا

أظهرت النتائج أن القيادة الواعية والداعمة للجودة تمثل الركيزة الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ففي المشاريع الصناعية، كان لقيادة المشاريع دور فعال في تخصيص الموارد، وتشجيع فرق العمل، وتبني التحسين المستمر. أما في بعض المشاريع الخدمية، فقد ظهر ضعف في المتابعة ونقص في التحفيز الداخلي مما أثر على استدامة التحسين. وترى الباحثة أن القيادة تمثل حجر الأساس في نشر ثقافة الجودة وبناء بيئة تنظيمية تشجع على التطوير المستمر.

4.3.2 مشاركة العاملين

بيّنت النتائج أن مشاركة العاملين في تطبيق مبادئ الجودة تختلف من قطاع إلى آخر. ففي المشاريع الصناعية، شارك العاملون في اقتراح أفكار تطويرية وتحسين إجراءات العمل، بينما اقتصرت المشاركة في بعض المشاريع الخدمية والتجارية على تنفيذ التعليمات دون مساهمة فعلية في صنع القرار. وتشير الباحثة إلى أن إشراك العاملين يعزز الانتماء المؤسسي ويزيد من جودة الأداء العام، وهو ما أكدت عليه الدراسات السابقة بأن العاملين شركاء في نجاح تطبيق نظم الجودة الشاملة.

4.3.3 التركيز على العميل

أظهرت النتائج أن المشاريع التجارية كانت الأكثر اهتماماً برضا العملاء ومتابعة ملاحظاتهم، في حين ركزت المشاريع الصناعية والخدمية أكثر على جودة العمليات الداخلية.

وترى الباحثة أن تحقيق رضا العميل الخارجي يتطلب أولاً جودة داخلية عالية في الأداء والخدمة.

وهذا يتفق مع مبدأ إدارة الجودة الشاملة القائل بأن "العميل هو محور العملية الإنتاجية والخدمية".

4.3.4 التحسين المستمر وإدارة العمليات

تبين أن المشاريع التي تتبنى نهجاً واضحاً للتحسين المستمر، من خلال تقييم الأداء وتحليل الأخطاء وتطوير الإجراءات،

تحقق نتائج أفضل في تقليل العيوب وتحسين الكفاءة.

بينما واجهت بعض المشاريع الصغيرة صعوبة في تطبيق هذا النهج بسبب ضعف التدريب وقلة الموارد.

وترى الباحثة أن تبني أساليب التحسين المستمر لا يتطلب موارد كبيرة بقدر ما يتطلب وعياً إدارياً وإصراراً على التطوير.

4.3.5 أثر إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الصغيرة

خلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع الصغيرة.

فالمشاريع التي طبقت مبادئ الجودة حققت أداءً أفضل في مجالات الكفاءة والإنتاجية ورضا العملاء،

بينما المشاريع التي تفتقر لتطبيق الجودة واجهت ضعفاً في التنظيم واستمرارية الأداء.

وهذا ينسجم مع ما ورد في الدراسات السابقة التي أكدت أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم في تعزيز الاستدامة والتميز التنظيمي.

4.4 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

1. اتساق النتائج مع الأدبيات العلمية:

جاءت نتائج الدراسة متفقة مع أبحاث ديمينغ (Deming, 1986) وجوران (Juran, 1999) التي أكدت أهمية القيادة والمشاركة والتحسين المستمر كعناصر جوهرية في نجاح نظم الجودة الشاملة.

كما تدعم النتائج ما أشارت إليه الأدبيات من أن تطبيق الجودة في المشاريع الصغيرة يرفع كفاءتها التشغيلية ويحسن قدرتها التنافسية.

2. الاختلافات الملحوظة:

أظهرت الدراسة أن المشاريع الصغيرة تواجه تحديات خاصة بتطبيق الجودة مثل محدودية الموارد البشرية والمالية، وهي جوانب لم تُسلط عليها الدراسات الأجنبية الضوء الكافي، لأنها غالباً ركزت على مؤسسات كبيرة.

وهذا يبرز أهمية تطوير أساليب جودة مبسطة تناسب واقع المشاريع الصغيرة في البيئة المحلية.

3. الإضافة العلمية للدراسة:

تميّزت الدراسة الحالية بكونها تفسيرية نوعية ركزت على التجارب الواقعية لمديري المشاريع الصغيرة،

مما أتاح فهماً أعمق للعوامل التي تدعم أو تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من المشاريع.

4.5 ارتباط النتائج بمراحل المشروع المقترح

أوضحت نتائج الدراسة أن المراحل الخمس التي اقترحتها الباحثة في مخطط المشروع المقترح (مرحلة التقييم – مرحلة التخطيط – مرحلة التطبيق – مرحلة المتابعة – مرحلة التحسين المستمر)

تمثل نموذجًا عمليًا قابلاً للتطبيق في المشاريع الصغيرة. وقد أظهرت نتائج الميدان أن الالتزام التدريجي بهذه المراحل يساهم في تحقيق تحسينات مستمرة في الأداء، حتى مع محدودية الموارد المالية أو البشرية، مما يعزز قابلية تنفيذ المشروع المقترح بشكل فعلي.

4.6 خلاصة التحليل

من خلال تحليل ومناقشة النتائج، توصلت الباحثة إلى النقاط الرئيسية التالية:

1. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع الصغيرة.

2. القيادة الواعية تمثل العنصر الأهم في دعم التحسين المستمر وضمان جودة الأداء.

3. مشاركة العاملين في عمليات التحسين تعزز من كفاءة الأداء ورضا العملاء.

4. تختلف درجة تطبيق الجودة بين القطاعات الثلاثة، لكن أثرها الإيجابي كان مشتركاً في جميعها.

5. تتطلب المشاريع الصغيرة استراتيجيات مرنة وتدريباً مستمراً لتطبيق مبادئ الجودة بفعالية.

6. المراحل الخمس المقترحة تمثل إطاراً تطبيقياً عملياً لتحسين جودة الأداء في المشاريع الصغيرة.

4.7 الخاتمة

يُختتم هذا الفصل بعرض شامل لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة.

وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة يسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز القدرة على المنافسة والاستمرارية.

كما تبين أن القيادة الواعية، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل،

تمثل ركائز أساسية لضمان جودة الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول حدود الدراسة وتوصياتها وخاتمته النهائية.

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. ديمنج، 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. باول، 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).