

تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع للتطبيق على شركة  
عبدالله بلفقية التجارية مكة - المملكة العربية السعودية

The impact of total quality management on the  
success of projects for application to Abdullah  
Belfakia Trading Company, Mecca - Kingdom of  
Saudi Arabia

أسم الطالب

لولو مرتضى السقاف

2021205508

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الفصل الدراسي الثاني- 2024

### جدول المحتويات

|                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | Error! Bookmark not defined. |
| 1.1. المقدمة:                        | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2. مشكلة الدراسة                   | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري      | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي    | Error! Bookmark not defined. |
| 1.3. أهمية الدراسة                   | Error! Bookmark not defined. |
| 1.3.1. على المستوى النظري:           | Error! Bookmark not defined. |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:         | Error! Bookmark not defined. |
| 1.4. أسئلة الدراسة                   | Error! Bookmark not defined. |
| 1.5. أهداف الدراسة                   | Error! Bookmark not defined. |
| 1.6. فرضيات الدراسة                  | Error! Bookmark not defined. |
| 1.7. نموذج الدراسة                   | Error! Bookmark not defined. |
| 1.9. الدراسة الميدانية               | Error! Bookmark not defined. |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح           | Error! Bookmark not defined. |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة    |                              |

### Error! Bookmark not defined.

|                                                  |                              |
|--------------------------------------------------|------------------------------|
| 2.1. المقدمة:                                    | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2. المتغير المستقل                             | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3. المتغير التابع                              | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | Error! Bookmark not defined. |
| 2.5. الخاتمة                                     | Error! Bookmark not defined. |
| قائمة المراجع                                    | Error! Bookmark not defined. |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

إدارة الجودة الشاملة تمثل منهجية إدارية شاملة تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تشجيع جميع أفراد المنظمة على المشاركة في تحسين العمليات، وتحقيق الرضا لدى العملاء وتحقيق أهداف الأعمال بكفاءة أكبر. تعتبر TQM أساسية لتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز التنافسية في السوق العالمية.

تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع يعزز من فرص النجاح ويقلل من مخاطر الفشل، من خلال تحسين العمليات الداخلية وتعزيز التفاعل بين الفرق العاملة والأقسام المختلفة. بفضل تطبيق مبادئ ، تتمكن المنظمات من تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف TQM المشروع بشكل أكثر فعالية واستدامة

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) أصبحت من الممارسات الإدارية الهامة والمؤثرة في نجاح المشاريع في العديد من المؤسسات. تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات والمنتجات بشكل مستمر من خلال إشراك جميع الموظفين في المؤسسة في عملية التحسين. (Oakland, 2014) لقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير كبير على تحقيق نجاح المشاريع من خلال تحسين الجودة والإنتاجية وتقليل التكاليف والوقت. (Antony et al., 2018)

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع، حيث يتناول البحث أهم المبادئ والممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والتي أثبتت فاعليتها في تحقيق نجاح المشاريع. كما يستعرض البحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع

أهمية البحث عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع لا تقتصر فقط على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، بل تمتد لتأثير عميق على كافة جوانب العمل في المنظمات. إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجية شاملة تهدف إلى تحسين الأداء من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية التحسين المستمر وتحقيق الجودة بشكل مستدام ومتواصل.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق نجاح المشاريع، إلا أن هناك فجوات وتحديات في تطبيقها في العديد من المؤسسات العربية. حيث أن هناك نقص في الالتزام والدعم من الإدارة العليا، وضعف ثقافة الجودة في المنظمات، وغياب التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وعدم التركيز

الكافي على احتياجات العملاء (المعايطة، 2020). لذلك فإن دراسة تأثير هذه الفجوات على نجاح المشاريع أمر ضروري لتحسين فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## مشكلة البحث

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) تمثل نهجاً شاملاً لتحقيق الجودة وتحسين أداء المنظمات من خلال التركيز على مشاركة جميع الأفراد في عملية التحسين المستمر وتحقيق الرضا الكامل للعملاء. ومع أهمية TQM في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز كفاءة العمليات، تظل هناك فجوات نظرية وعملية يجب تحديدها ومعالجتها لفهم تأثيرها بشكل أفضل على نجاح المشاريع.

### 2.1. الفجوات النظرية

محدودية الدراسات النظرية والتجريبية التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد نجاح المشاريع في السياق العربي: معظم الأبحاث السابقة ركزت على دراسة هذه العلاقة في بيئات غربية، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات في البيئات العربية لاستكشاف أوجه الاختلاف والتشابه (المعايطة، 2020).

ان غياب الإطار النظري المتكامل لتحديد أبعاد نجاح المشاريع في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: معظم الدراسات ركزت على قياس نجاح المشاريع من منظور محدود، دون النظر إلى الأبعاد المتعددة لنجاح المشاريع، مثل الأداء الفني والتسليم في الوقت المحدد والرضا الوظيفي (الزعبي، 2018).

وان ندرة الدراسات التي تناولت تأثير معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع: هناك حاجة إلى المزيد من البحث لفهم كيفية تأثير التحديات والعقبات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات نجاح المشاريع (الحربي، 2016).

لذا فإن هذه الفجوات النظرية تؤكد على أهمية إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة لاستكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع في البيئات العربية .

### 2.2. الفجوات العملية

بالإضافة إلى الفجوات النظرية، هناك بعض الفجوات العملية التي تؤثر على فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع:

ضعف التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة: على الرغم من الاعتراف بأهمية إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك العديد من المنظمات التي لا تطبق هذه المبادئ بشكل فعال في مشاريعها، مما يحد من تحقيق الفوائد المرجوة (Idris & Zairi, 2006).

عدم ربط إدارة الجودة الشاملة باستراتيجية المنظمة وأهدافها: في كثير من الأحيان، يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل منفصل عن الاستراتيجية الكلية للمنظمة، مما يؤثر على فعاليتها في تحقيق نجاح المشاريع (Rad & Levin, 2006).

نقص الكفاءات والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: غالباً ما تفتقر المنظمات إلى الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، مما يحد من قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية (Mathews & Ueno, 2001).

عدم تخصيص الموارد الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: في بعض الحالات، لا تقوم المنظمات بتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مبادرات إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، مما يقلل من فرص نجاح المشاريع (Macdonald, 1998). لذا، فإن معالجة هذه الفجوات العملية من خلال اتباع ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال سيساعد على تحسين نجاح المشاريع.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:  
" كيف يمكن ان تؤثر إدارة الجودة على نجاح المشاريع؟"

## أهمية البحث

أهمية البحث عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع تتجلى في الدمج بين النظرية والعملية لفهم بشكل شامل كيفية تطبيق هذه النهجية الإدارية وتأثيرها الفعّال على النتائج العملية للمشاريع. النظرية توفر الإطار النظري والمفاهيمي لفهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في حين تساعد الدراسات العملية والبحوث على تحليل تطبيق هذه المبادئ في السياق الواقعي وتقديم الأدلة العملية على فاعليتها.

### 3.1. الأهمية نظرية

- إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي فلسفة إدارية تركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات باستمرار من أجل تلبية متطلبات وتوقعات العملاء.
- النظرية تقترح أن تطبيق مبادئ TQM في إدارة المشاريع من شأنه أن يؤدي إلى نجاح المشاريع من خلال تحسين الجودة والإنتاجية وتقليل التكاليف والوقت.
- النظرية مدعومة بالأبحاث التي تربط بين ممارسات TQM وتحقيق أهداف المشروع.

### 3.2. الأهمية التطبيقية

- العديد من الدراسات التجريبية أظهرت أن تطبيق TQM له تأثير إيجابي على نجاح المشاريع من حيث الجودة، الوقت والتكلفة (Rad, 2006; Salaheldin, 2009).
- على سبيل المثال، دراسة Salaheldin (2009) على الشركات المصرية وجدت أن التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر وإشراك الموظفين كان له تأثير مباشر على إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة.
- كما أظهرت دراسة Rad (2006) أن تطبيق مبادئ TQM مثل التركيز على العميل وإدارة العمليات كان له تأثير إيجابي على جودة المنتجات والخدمات في المشاريع.

## أسئلة البحث الفرعية:

1. ما هي المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة؟

- كيف يتم تطبيق هذه المبادئ في إدارة المشاريع؟

- ما هي الاستراتيجيات التي تعتمدها الشركات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

2. كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع؟

- ما هي تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المشاريع؟

- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الموارد وتقليل التكاليف؟

3. ما هي التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المشاريع؟

- ما هي العوائق الشائعة التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- كيف يمكن التغلب على هذه التحديات لتحقيق نتائج إيجابية؟

4. ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة على إنجاز المشاريع في الوقت المحدد؟

- كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على جدولة المشاريع وضمان الالتزام بالمواعيد النهائية؟

- ما هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والحد من التأخيرات في المشاريع؟

5. كيف تقيس الشركات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريعها؟

- ما هي الأدوات والمؤشرات المستخدمة لتقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة؟

- كيف يتم رصد وتحليل نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع؟

## أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو :

تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع

## أهداف البحث الفرعية:

تحليل تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع

تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع

قياس مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المشاريع

تقييم مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الجدولة وتقليل التأخيرات في المشاريع

## فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال يؤدي إلى زيادة نجاح المشاريع من خلال تحسين جودة الأداء، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء.

الفرضية الفرعية الأولى Ha: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مثل التركيز على العميل والتحسين المستمر، يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع من حيث الجودة والكفاءة.

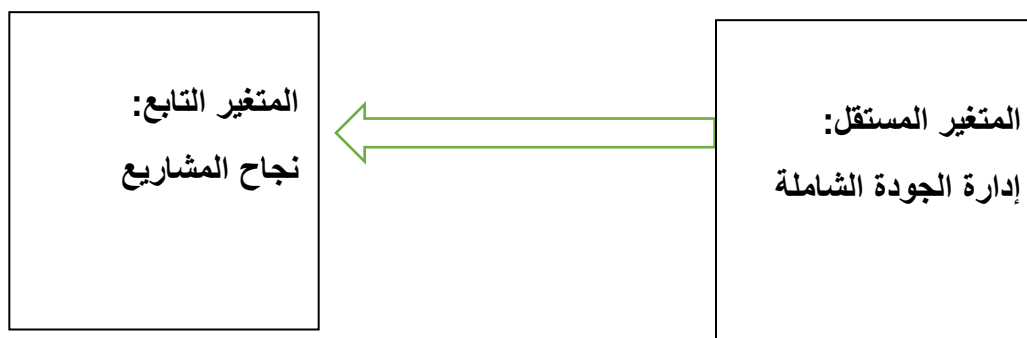
الفرضية الفرعية الثانية Hb: تواجه المؤسسات تحديات محددة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع، مثل مقاومة التغيير، نقص التدريب، وصعوبة في الحصول على دعم كافٍ من الإدارة العليا.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة التفاعل الفعال مع العملاء.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحسين الجدولة وتقليل التأخيرات في المشاريع من خلال تعزيز التخطيط الفعال ومراقبة الأداء بشكل مستمر.

## نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب

## الدراسة الميدانية:

في ظل التنافس الشديد الذي تشهده الأسواق العالمية، تسعى الشركات إلى تحسين كفاءتها وجودتها لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. شركة عبدالله بلفقيه، التي تُعد من الشركات التي تقدم علامه تجارية ، تدرك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحسين الأداء وزيادة فعالية مشاريعها.

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي مجموعة من الممارسات الإدارية التي تركز على تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة، بدءاً من العمليات الداخلية وصولاً إلى تقديم القيمة المضافة للعملاء. تركز TQM على تحقيق رضا العملاء، تقليل العيوب، وتحسين الكفاءة عبر جميع مراحل المشروع.

من خلال دراسة ميدانية متكاملة، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم عميق لتأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع في شركة عبد الله بلفقيه التجارية، وذلك لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة.

## هيكل المشروع:

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## المقدمة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تمثل إحدى الاستراتيجيات الإدارية الرائدة التي تركز على تحسين الجودة في جميع جوانب المنظمة من خلال إشراك كل الموظفين في عملية التحسين المستمر. هذا النهج لم يعد يقتصر فقط على تحسين المنتجات والخدمات، بل أصبح يشمل تحسين العمليات الإدارية والتشغيلية لتحقيق الأداء الأمثل والتميز المؤسسي. مع تطور الأبحاث في هذا المجال، أصبحت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع محوراً مهماً في الدراسات العلمية.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذجاً إدارياً متكاملاً يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويحقق مستويات عالية من رضا العملاء، وذلك من خلال تبني مجموعة من المبادئ الأساسية مثل التركيز على العملاء، التحسين المستمر، وخلق العمل متعددة الوظائف. هذه المبادئ تساهم في تحقيق التميز في الأداء وتدعم تحقيق أهداف المشاريع بفعالية (Deming, 1986; Juran, 1999).

الدراسات السابقة قدمت دلائل قوية على أن تطبيق مبادئ TQM يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملموس في نجاح المشاريع. فقد أظهرت الأبحاث أن إدخال ممارسات إدارة الجودة الشاملة يعزز من كفاءة العمليات ويقلل من التكاليف ويزيد من القدرة التنافسية للمنظمات. على سبيل المثال، أشار Oakland (2003) إلى أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ TQM تلاحظ تحسناً في جودة المنتجات والخدمات وزيادة في مستويات رضا العملاء، وهو ما ينعكس إيجابياً على نتائج المشاريع.

من ناحية أخرى، أفادت الدراسات مثل تلك التي قام بها McDermott و Prajogo (2005) بأن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات TQM وثقافة المنظمة، حيث تساهم ثقافة الجودة في تعزيز فعالية المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أظهرت الأبحاث التي قام بها Zhang (2000) أن تفعيل مبادئ TQM يعزز من الأداء المؤسسي ويؤدي إلى تحقيق نجاح أعلى في المشاريع.

في هذا الإطار، يتناول البحث الحالي تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتقييم نتائجها. الهدف من هذا البحث هو تقديم رؤى شاملة حول كيفية تطبيق مبادئ TQM بشكل فعال وتحليل كيفية تأثير هذه التطبيقات على نتائج المشاريع. تساهم هذه الدراسات في فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاح في المشاريع، وتوفير الأدوات والمعرفة اللازمة للمديرين وصناع القرار لتحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

تعتبر الدراسات السابقة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) عنصراً حاسماً في فهم كيف يمكن تطبيق مبادئ TQM بشكل فعال لتحقيق نجاح المشاريع. تتمثل أهمية إجراء هذه الدراسات في عدة جوانب رئيسية:

تقديم إطار نظري متكامل: توفر الدراسات السابقة قاعدة معرفية أساسية لفهم كيفية تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع. من خلال مراجعة الأدبيات الحالية، يمكن للباحثين والممارسين التعرف على

النماذج النظرية المختلفة وكيفية تطبيقها بشكل عملي في سياقات متنوعة (Deming, 1986; Juran, 1999). هذا يساعد في بناء إطار عمل شامل يمكن استخدامه في تحليل المشروعات وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء.

تحديد أفضل الممارسات: تسهم الدراسات السابقة في تحديد وتوثيق أفضل الممارسات والتقنيات التي أثبتت فعاليتها في تحسين جودة المشاريع. على سبيل المثال، أظهرت الأبحاث أن تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر وتفاعل فرق العمل يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية في أداء المشاريع (Oakland, 2003). هذه المعرفة تساعد المنظمات في تبني استراتيجيات فعالة وتجنب الأخطاء الشائعة.

تقييم الأثر الفعلي: من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تقدير الأثر الفعلي لإدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع من خلال تحليل البيانات والنتائج التي تم الحصول عليها من مشاريع مختلفة (Prajogo & McDermott, 2005). يساعد ذلك في تقديم دلائل علمية حول كيفية تحسين نتائج المشاريع من خلال تطبيق مبادئ TQM.

التعرف على التحديات والفرص: الدراسات السابقة تكشف عن التحديات التي قد تواجهها المنظمات عند تطبيق مبادئ TQM وكيفية التغلب عليها. كما تقدم رؤى حول الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق تحسينات كبيرة في جودة المشاريع (Zhang, 2000). هذا يعزز من قدرة المنظمات على التخطيط واتخاذ قرارات مدروسة.

دعم اتخاذ القرارات: توفر الدراسات السابقة معلومات قيمة يمكن أن تدعم صناع القرار في المنظمات. من خلال فهم كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع، يمكن للمسؤولين اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تساهم في تحسين الأداء وضمان النجاح المستدام للمشاريع (Ahire & O'Shaughnessy, 1998).

في الختام، فإن إجراء الدراسات السابقة حول إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على نجاح المشاريع هو أمر ضروري لبناء فهم شامل يمكن استخدامه لتحسين استراتيجيات المشاريع وتحقيق نتائج إيجابية. تساهم هذه الدراسات في تعزيز المعرفة التطبيقية والنظرية، مما يساعد في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام في المشاريع.

عند دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على نجاح المشاريع، من الضروري تحديد وتحليل المتغيرات الأساسية التي قد تؤثر على العلاقة بين تطبيق مبادئ TQM ونجاح المشاريع. هذه المتغيرات تشمل عوامل متنوعة تتداخل وتتفاعل بشكل معقد لتحقيق النتائج المرجوة. في هذا السياق، يمكن تصنيف المتغيرات إلى متغيرات مستقلة، متغيرات تابعة، ومتغيرات وسيطة تؤثر على نجاح المشاريع.

المتغيرات المستقلة (TQM):

- التحسين المستمر: يشير إلى الالتزام المستمر بتحسين العمليات والمنتجات. هذا المتغير يشمل تطبيق أدوات التحليل وتحسين الجودة مثل Six Sigma وLean (Deming, 1986; Juran, 1999).

- إدارة العلاقات مع العملاء: تركز على كيفية تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، من خلال تحسين التواصل والرد السريع على ملاحظاتهم (Oakland, 2003).

- مشاركة الموظفين: تتضمن إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر والمشاركة في اتخاذ القرارات (Prajogo & McDermott, 2005).
- المتغيرات التابعة (نجاح المشاريع):
- جودة المنتج أو الخدمة: تقيس مدى تطابق المنتج أو الخدمة مع متطلبات الجودة والمعايير المحددة (Zhang, 2000).
- رضا العملاء: يعكس مدى رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة، والذي يمكن قياسه من خلال الاستطلاعات والتغذية الراجعة (Ahire & O'Shaughnessy, 1998).
- الكفاءة التشغيلية: تشمل تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف والوقت اللازم لإكمال المشاريع (Juran, 1999).
- المتغيرات الوسيطة:
- ثقافة المنظمة: تلعب دوراً في دعم أو عرقلة تطبيق مبادئ TQM. الثقافة الإيجابية التي تدعم الجودة والتفوق يمكن أن تعزز من نجاح تطبيق TQM (Prajogo & McDermott, 2005).
- التدريب والتطوير: يتضمن توفير التدريب الكافي للموظفين حول مبادئ TQM وأدوات الجودة، مما يؤثر على قدرتهم على تنفيذ هذه المبادئ بفعالية (Oakland, 2003).
- القياسات والتقييمات:
- التحليل الإحصائي: يستخدم لتحليل البيانات التي تم جمعها لتقييم العلاقة بين متغيرات TQM ونجاح المشاريع. يشمل ذلك استخدام تقنيات مثل التحليل التبايني وتحليل الانحدار لفهم التأثيرات المحتملة (Zhang, 2000).
- فهم وتحليل هذه المتغيرات يساعد في تحديد كيفية تأثير تطبيق مبادئ TQM على نجاح المشاريع. من خلال دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات، يمكن للباحثين والمديرين تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين الأداء والنجاح المستدام في المشاريع.

## المتغير الأول: إدارة الجودة الشاملة

التعريف: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق أعلى جودة في المنتجات والخدمات من خلال التركيز على رضا العملاء والتحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة. أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي التركيز على العميل الاهتمام بفهم وتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية. التحسين المستمر السعي الدائم لتطوير وتحسين العمليات والأداء على جميع المستويات. مشاركة الجميع إشراك جميع العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات إدارة العمليات التركيز على إدارة وتحسين العمليات التشغيلية لتحقيق أفضل النتائج. التعاون والشفافية بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والعملاء.

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي فلسفة إدارية تطورت على مدار الزمن، حيث بدأت بمفاهيم أساسية ثم انتقلت إلى استراتيجيات متكاملة تشمل جميع جوانب المنظمة. تطور TQM يعكس استجابة المنظمات للتغيرات في البيئات التنافسية والتكنولوجية.

### 1. الجذور الأولى:

ظهرت فكرة الجودة كعنصر أساسي في الإدارة في أوائل القرن العشرين. بدأ ذلك مع فريدريك تايلور، الذي قدم مبادئ الإدارة العلمية التي ركزت على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تحليل وتبسيط العمليات. في الثلاثينيات، قدم والتر شوارتز أدوات الرقابة الإحصائية التي سمحت بقياس وتحليل الجودة بشكل منهجي، مما ساهم في تحسين جودة الإنتاج والخدمات (Shu, 2011).

### 2. المرحلة التأسيسية:

في الأربعينيات والخمسينيات، قدم كل من إدوارد ديمينغ وجوزيف جوران وكرل فريدريك بيكاردي مفاهيم جديدة في مجال الجودة. ديمينغ، الذي يُعتبر أحد مؤسسي TQM، قدم دورة PDCA (Plan-Do-Check-Act) كأداة لتحسين الجودة المستمر. جوران قدم مفهوم "البرامج الشاملة لتحسين الجودة" التي تشمل التخطيط والتحكم والتحسين، بينما قدم بيكاردي مبادئ الجودة الأساسية المتعلقة بالإنتاجية والتحسين المستمر (Juran, 2000; Deming, 1986).

### 3. بروز إدارة الجودة الشاملة:

في الثمانينيات، بدأت TQM تأخذ شكلها الحديث كاستراتيجية شاملة لتحسين الجودة على مستوى المنظمة. بدأت الشركات الكبرى مثل تويوتا وجنرال إلكتريك بتطبيق مبادئ TQM بشكل واسع، مما ساعد في تحقيق

تحسينات ملحوظة في الأداء والإنتاجية. في هذه المرحلة، تركزت الجهود على إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين وتطوير أدوات وأساليب جديدة لقياس وتحليل الجودة (Oakland, 2003).

#### 4. التكامل مع استراتيجيات الإدارة الحديثة:

في التسعينيات وأوائل الألفية الجديدة، تم دمج مبادئ TQM مع تقنيات مثل Six Sigma وLean لتحسين الأداء بشكل أكثر فعالية. تركزت هذه المرحلة على تقليل الفاقد وتحسين الكفاءة من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات وتطبيق استراتيجيات الجودة المتقدمة. شمل ذلك تحسين إدارة سلسلة التوريد وتطوير استراتيجيات قائمة على الأداء لزيادة الكفاءة والجودة (Lean & Six Sigma, 2006).

#### 5. التكيف مع التغيرات التكنولوجية والعولمة:

في العقدين الأخيرين، تكيفت TQM مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والعولمة. أصبحت التكنولوجيا الرقمية، مثل التحليل البياني الكبير (Big Data) والذكاء الاصطناعي، جزءاً من استراتيجيات TQM الحديثة. تستخدم المنظمات هذه التقنيات لتحسين جودة العمليات واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، مما يعزز القدرة التنافسية والابتكار المستدام (Juran, 2000).

### أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM)

#### 1. البعد الاستراتيجي:

يتعلق بإدماج مبادئ TQM في الاستراتيجيات العامة للمنظمة. يشمل تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تنماشى مع أهداف الجودة وتوجيه جميع الأنشطة والموارد لتحقيق هذه الأهداف. يُعتبر هذا البعد أساسياً لضمان أن تكون جهود التحسين متوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة (Oakland, 2003).

#### 2. البعد الثقافي:

يركز على بناء ثقافة مؤسسية تدعم الجودة. يشمل تعزيز قيم الجودة والتحسين المستمر، وتشجيع الابتكار والمشاركة الفعالة من قبل جميع الموظفين. الثقافة المؤسسية التي تدعم الجودة تشجع على تبادل المعرفة وتحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات (Juran, 2000).

#### 3. البعد العملي:

يتعلق بتحسين العمليات التشغيلية والإدارية من خلال تطبيق أدوات وتقنيات تحسين الجودة. يتضمن ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائي وتقنيات مثل Six Sigma وLean لتحسين الكفاءة وتقليل الفاقد. هذا البعد يهدف إلى تحسين العمليات من خلال التركيز على جودة الإنتاج وتقديم الخدمات (Lean & Six Sigma, 2006).

#### 4. البعد التنظيمي:

يركز على هيكلة وتنسيق الأنشطة والأقسام المختلفة في المنظمة لضمان توافقها مع أهداف الجودة. يتضمن تحسين التواصل الداخلي وتنسيق الجهود عبر فرق العمل المختلفة لضمان تحقيق أهداف الجودة بشكل فعال. يشمل أيضاً تحسين إدارة الموارد البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي لدعم جهود الجودة (Oakland, 2003).

## 5. البعد التكنولوجي:

يتضمن استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز جودة العمليات. يشمل هذا دمج نظم إدارة الجودة الرقمية، وتحليل البيانات الكبيرة، والذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة وجودة المنتجات والخدمات. تساهم التكنولوجيا في توفير أدوات دقيقة لقياس وتحليل الجودة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة (Juran, 2000).

## نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM)

### 1. النظرية الأساسية:

تقوم نظرية TQM على مبدأ أن الجودة هي مسؤولية مشتركة لجميع أعضاء المنظمة وليست محصورة في قسم معين. تركز النظرية على تحسين جميع جوانب العمليات من خلال إشراك جميع الموظفين في جهود التحسين المستمر. تعزز TQM ثقافة الجودة التي تشجع على التحسين المستمر والابتكار (Deming, 1986).

### 2. المبادئ الرئيسية:

- التحسين المستمر: تركز TQM على تحقيق تحسين مستمر في جميع جوانب العمليات من خلال مراجعة وتطوير مستمر للعمليات والإجراءات.
- التركيز على العملاء: الجودة تقاس بمدى رضا العملاء، لذا فإن تحقيق متطلبات وتوقعات العملاء هو محور اهتمام TQM.
- مشاركة الجميع: تشمل TQM جميع الأفراد في المنظمة في عملية تحسين الجودة، مما يعزز روح الفريق والتعاون.
- القرار المبني على الحقائق: تعتمد TQM على تحليل البيانات والمعلومات بدلاً من الحدس أو الافتراضات، مما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.

### 3. الأدوات والتقنيات:

- تستخدم TQM مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لتحسين الجودة، مثل:
  - أدوات التحليل الإحصائي: لتحليل البيانات وتحديد مجالات التحسين.
  - أدوات تحسين العمليات: مثل Lean و Six Sigma لتحسين الكفاءة وتقليل الفاقد.
  - نظم إدارة الجودة: لدعم مراقبة وتوثيق جودة العمليات والمنتجات، مما يعزز من القدرة على تحقيق أهداف الجودة (Lean & Six Sigma, 2006).

إدارة الجودة الشاملة تعتبر نهجاً متكاملًا لتحسين الأداء وجودة المنتجات والخدمات. من خلال تبني مبادئ TQM وتطبيقها بشكل استراتيجي، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز المستدام في السوق.

### المتغير التابع: نجاح المشاريع

تعريف نجاح المشاريع هو تحقيق الأهداف المحددة للمشروع ضمن إطار زمني وميزانية محددة، مع تلبية أو تجاوز توقعات جميع الأطراف المعنية. يتم تقييم نجاح المشروع بناءً على عدة معايير تشمل تحقيق الأهداف المحددة، الالتزام بالميزانية، والجودة، ورضا العملاء. النجاح لا يقتصر فقط على تسليم المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية، بل يشمل أيضاً تحقيق الفوائد المتوقعة وإضافة قيمة حقيقية للمؤسسة (Kerzner, 2017).

### تطور مفهوم نجاح المشاريع

#### البدايات الأولى:

في العقود الأولى من القرن العشرين، كان نجاح المشاريع يقاس بشكل رئيسي بتسليم المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية. كان التركيز على إنجاز الأعمال بشكل فعال، وكانت الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع بدائية مقارنة بالمعايير الحديثة.

#### 2. ظهور إدارة المشاريع الحديثة:

في الستينيات والسبعينيات، بدأت إدارة المشاريع تتطور كحقل علمي مستقل. تم تطوير تقنيات مثل تحليل المسار الحرج (CPA) وبرامج إدارة المشاريع (مثل Microsoft Project) التي ساعدت في تحسين تخطيط وتنفيذ المشاريع. في هذه الفترة، بدأ التركيز يتزايد على تحسين الكفاءة وإدارة المخاطر بشكل أكثر تنظيماً.

#### 3. التكامل مع الجودة وإدارة التغيير:

في الثمانينيات والتسعينيات، تم إدخال مفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة التغيير. بدأ الاهتمام يتزايد بتحقيق رضا العملاء والتعامل مع التغيرات غير المتوقعة خلال دورة حياة المشروع. أصبحت إدارة المشاريع أكثر شمولاً، مع التركيز على كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال المشاريع.

#### 4. العصر الرقمي:

في العقد الأخيرين، تطورت إدارة المشاريع بشكل كبير مع تقدم التكنولوجيا. استخدام أدوات التحليل البياني الكبير، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات البيانات الكبيرة، أتاح للمشروعات تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين دقة التنبؤات، وإدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية. هذا التقدم التكنولوجي ساعد في تحقيق نجاح المشاريع بطرق جديدة وأكثر فعالية (PMI, 2017).

## أبعاد نجاح المشاريع

### 1. البعد الزمني:

يُعتبر الالتزام بالجدول الزمني أحد الأبعاد الأساسية لنجاح المشروع. يتضمن ذلك إنجاز جميع الأنشطة والمهام ضمن الإطار الزمني المحدد، مما يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعالة للموارد (Kerzner, 2017).

### 2. البعد المالي:

إدارة الميزانية هي بعد أساسي في تحديد نجاح المشروع. يشمل ذلك الالتزام بالميزانية المخصصة للمشروع وإدارة التكاليف بكفاءة. يتطلب ذلك مراقبة مستمرة للتكاليف والتحكم في النفقات لضمان عدم تجاوز الميزانية (PMI, 2017).

### 3. البعد النوعي:

تحقيق جودة المشروع هو أحد الأبعاد الحاسمة لنجاحه. يتضمن ذلك تلبية أو تجاوز متطلبات الجودة المحددة في وثائق المشروع. يشمل البعد النوعي أيضاً تنفيذ جميع مكونات المشروع وفقاً للمعايير المحددة والالتزام بمعايير الجودة المطلوبة (Juran, 2000).

### 4. البعد البشري:

يعتبر رضا الأطراف المعنية والفرق العاملة أحد الأبعاد المهمة لنجاح المشروع. يشمل ذلك تلبية توقعات العملاء، والموظفين، والموردين، وجميع الأطراف المعنية. يتطلب هذا البعد التواصل الفعال والإدارة الجيدة للعلاقات مع جميع الأطراف المعنية (Kerzner, 2017).

### 5. البعد الاستراتيجي:

يتعلق بمدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يجب أن يكون للمشروع تأثير إيجابي على الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، مثل تعزيز النمو أو تحسين الكفاءة. يتطلب هذا البعد تنسيقاً جيداً بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (PMI, 2017).

## نظرية نجاح المشاريع

### 1. النظرية الأساسية:

تقوم نظرية نجاح المشاريع على مبدأ أن نجاح المشروع يعتمد على تحقيق التوازن بين الأبعاد الرئيسية للمشروع، وهي الوقت، والتكلفة، والجودة. يتطلب النجاح تحقيق الأهداف ضمن هذه الأبعاد مع مراعاة رضا الأطراف المعنية وتلبية متطلباتهم. تعتبر هذه النظرية متعددة الأبعاد، حيث يتطلب النجاح تحقيق التوازن بين المتطلبات المختلفة لضمان تحقيق النتائج المرجوة (Kerzner, 2017).

### 2. نموذج الأبعاد الثلاثة:

يُعتبر نموذج الأبعاد الثلاثة لنجاح المشاريع من أشهر النماذج في هذا المجال، حيث يركز على:

- الوقت: تسليم المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد.

- التكلفة: إدارة الميزانية بفعالية وعدم تجاوزها.

- الجودة: تلبية أو تجاوز متطلبات الجودة.

### 3. النظرية الحديثة:

تتضمن النظريات الحديثة في نجاح المشاريع دمج الأبعاد التقليدية مع متغيرات جديدة مثل الابتكار والتكنولوجيا. تركز هذه النظريات على كيفية استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، لتحسين أداء المشروع وتحقيق النجاح. تعترف هذه النظريات بأن نجاح المشروع لا يقتصر فقط على الأبعاد التقليدية، بل يشمل أيضاً كيفية التعامل مع التغيرات السريعة والابتكارات التكنولوجية (PMI, 2017).

### العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع:

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من الاستراتيجيات الأساسية التي تتبناها المؤسسات لتحقيق تحسين مستمر في الأداء وضمان رضا العملاء. تبحث الدراسات السابقة في كيفية تأثير تطبيق مبادئ TQM على نجاح المشاريع، وهي موضوع غني بالتحليل والبحث. تشمل العلاقات بين المتغيرات تحليل الأنماط والصراعات والفجوات التي تظهر من خلال الأدبيات السابقة في هذا المجال.

### العلاقة بين TQM ونجاح المشاريع:

تظهر الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ TQM ونجاح المشاريع. تشمل هذه العلاقة تحسين الأداء العام للمشروع من خلال التركيز على تحسين الجودة وتلبية توقعات العملاء. تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ TQM بشكل فعال تتمتع بزيادة في معدلات النجاح وتحقيق الأهداف المحددة للمشاريع (Dahlgaard et al., 2013).

- تحسين الأداء: تساهم مبادئ TQM مثل التحسين المستمر ومشاركة الموظفين في تعزيز كفاءة العمليات، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع بشكل عام (Juran, 2000).

- رضا العملاء: تشير الدراسات إلى أن تطبيق TQM يساهم في زيادة رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة (Deming, 1986).

### تأثير الأنماط التنظيمية على العلاقة بين TQM ونجاح المشاريع:

تختلف تأثيرات TQM على نجاح المشاريع بناءً على الأنماط التنظيمية المختلفة. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية الداعمة لجودة عالية وتحسين مستمر تشهد تأثيراً إيجابياً أقوى لمبادئ TQM على نجاح المشاريع (Oakland, 2003).

- الثقافة المؤسسية: المؤسسات التي تتمتع بثقافة داعمة لجودة العمل والابتكار تستفيد بشكل أكبر من تطبيق TQM، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في تحسين العمليات واتخاذ المبادرات (Kerzner, 2017).

- الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي أيضاً على فعالية TQM. المؤسسات ذات الهيكل المرن والمتكامل تستفيد بشكل أكبر من تطبيق TQM مقارنة بالمؤسسات ذات الهياكل التقليدية (Lean & Six Sigma, 2006).

#### الصراعات والفجوات في تطبيق TQM:

على الرغم من الفوائد العديدة لتطبيق TQM، تواجه العديد من المؤسسات صعوبات وصراعات عند محاولة دمج مبادئ TQM في عملياتها. تشمل هذه الصراعات الفجوات بين التوقعات والواقع في تطبيق TQM.

- مقاومة التغيير: تشير الدراسات إلى أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة تعتبر من أهم العوائق التي تواجه تطبيق TQM بنجاح. يتطلب تحقيق النجاح التغلب على مقاومة التغيير من خلال توفير التدريب المناسب وتعزيز التواصل الداخلي (Dahlgard et al., 2013).

- فجوات التدريب: تبرز فجوات التدريب كعائق رئيسي آخر. في العديد من الحالات، لا يتلقى الموظفون التدريب الكافي لفهم وتطبيق مبادئ TQM بشكل فعال، مما يؤثر على فعالية العملية التحسينية (Juran, 2000).

#### 4. الفجوات بين النظرية والتطبيق:

تظهر الدراسات وجود فجوات بين النظرية والتطبيق في مجال TQM. تشير الأبحاث إلى أن التطبيقات العملية لمبادئ TQM في بعض المؤسسات قد لا تتوافق تمامًا مع النماذج النظرية المثالية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج غير متوقعة.

- تطبيق غير متسق: في بعض الحالات، يكون هناك تطبيق غير متسق لمبادئ TQM بسبب عدم التوافق بين النماذج النظرية ومتطلبات الواقع العملي. هذه الفجوات تؤدي إلى نتائج متفاوتة في نجاح المشاريع (Deming, 1986).

- نقص الموارد: تعاني بعض المؤسسات من نقص في الموارد اللازمة لتطبيق TQM بشكل كامل، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة وتحسين الجودة (Oakland, 2003).

## الخاتمة

تلخيص نتائج الدراسات السابقة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتأثيرها على نجاح المشاريع يكشف عن الأثر البارز لتطبيق مبادئ TQM في تحسين فعالية المشاريع وتعزيز نتائجها. تعكس الأدبيات أن TQM تلعب دوراً أساسياً في تحقيق النجاح في المشاريع من خلال تحسين جودة العمليات والمنتجات وزيادة رضا العملاء.

تشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ TQM يعزز بشكل كبير من قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة. الدراسات مثل دراسة جيران (2000) و أوكلاند (2003) تشير إلى أن المؤسسات التي تطبق TQM تتمتع بقدرة أفضل على تحسين جودة المنتج والخدمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

تبرز الأدبيات أهمية الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في نجاح تطبيق TQM. تشير نتائج الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية داعمة لجودة العمل وابتكارها، وتبني هيكلًا تنظيميًا مرناً، تحقق نتائج أفضل في تطبيق TQM. هذا يتماشى مع نتائج دراسة الدجد وزملانه (2013) التي تؤكد على أهمية دعم الثقافة المؤسسية والمشاركة الفعالة للموظفين في تحسين نتائج المشاريع.

وتبرز الدراسات التحديات والصراعات التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ TQM، مثل مقاومة التغيير ونقص التدريب. تشير الأبحاث إلى أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة تُعتبر عائقاً رئيسياً، وكذلك نقص التدريب والموارد الضرورية للتطبيق الفعّال لمبادئ TQM. لذا، من الضروري للمؤسسات أن تستثمر في تدريب الموظفين وتعزيز التواصل الداخلي للتغلب على هذه التحديات وتحقيق تحسينات ملموسة في أداء المشاريع (Deming, 1986; Kerzner, 2017).

وتؤكد الدراسات أن النجاح في تطبيق TQM يتطلب استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الجودة وتوفير الدعم اللازم للتعامل مع الصراعات والفجوات. من خلال تبني مبادئ TQM بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحسين نتائج مشاريعها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة، يُنصح المؤسسات بمواصلة تعزيز تطبيق مبادئ TQM وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات المرتبطة بها، مما سيساهم في تحقيق نجاح أكبر للمشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تظهر الدراسات الحالية أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تلعب دوراً محورياً في تحسين نجاح المشاريع من خلال تحسين جودة العمليات وتعزيز رضا العملاء. ومع ذلك، هناك عدة جوانب تحتاج إلى استكشاف أعمق في البحوث المستقبلية لتعزيز فهمنا لكيفية تحقيق أقصى استفادة من مبادئ TQM في سياق المشاريع.

من الضروري دراسة كيفية تأثير التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة على تطبيق TQM. توضح الدراسات أن استخدام هذه التقنيات قد يوفر أدوات جديدة لتحسين الجودة واتخاذ قرارات أكثر دقة. في المستقبل، يمكن البحث في كيفية دمج هذه التقنيات مع مبادئ TQM لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية في إدارة المشاريع (PMI, 2017).

تحتاج الأبحاث المستقبلية إلى تناول أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق TQM بشكل أعمق. رغم أن الدراسات الحالية أظهرت أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على نجاح TQM، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم كيف يمكن للمؤسسات تغيير ثقافتها التنظيمية لدعم أفضل لتطبيق مبادئ الجودة (Kerzner, 2017).

يجب استكشاف الصعوبات المتعلقة بتطبيق TQM في بيئات عمل متعددة الثقافات أو في الشركات متعددة الجنسيات. قد تتطلب هذه البيئات استراتيجيات مخصصة لضمان تطبيق فعال لمبادئ TQM، حيث يمكن أن تختلف التحديات الثقافية والتنظيمية بشكل كبير (Dahlgard et al., 2013).

تسهم الأبحاث الحالية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على نجاح المشاريع بعدة طرق هامة: تساهم الأبحاث في تعزيز الفهم النظري لتأثيرات TQM على أداء المشاريع. من خلال توضيح كيفية تحسين الجودة وزيادة رضا العملاء، توفر هذه الدراسات رؤى قيمة للممارسين والأكاديميين حول كيفية استخدام مبادئ TQM لتحقيق النجاح في المشاريع (Juran, 2000).

توفر الأبحاث الحالية أساساً لتطوير استراتيجيات فعالة لتطبيق TQM في المؤسسات. من خلال تحديد الفجوات والصراعات التي تواجهها المؤسسات، يمكن للممارسين وضع خطط استجابة مناسبة للتغلب على هذه التحديات وتحسين نتائج المشاريع (Oakland, 2003).

تعزز الدراسات من أهمية دعم الثقافة التنظيمية وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أقصى استفادة من مبادئ TQM. من خلال تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية والتدريب، يمكن للمؤسسات تحسين بيئات العمل وتعزيز تطبيق TQM بشكل أكثر فعالية (Deming, 1986).

تساهم الأبحاث في فتح أفق لمزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول تقنيات جديدة، تحديات متعددة الثقافات، واستراتيجيات مبتكرة لتحسين تطبيق TQM. هذا يساهم في تطوير فهم أعمق وتحسينات مستمرة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

### الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1 المقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من الأساليب الحديثة التي تسعى لتحسين الأداء وجودة المنتجات والخدمات في المؤسسات، مما ينعكس بصورة إيجابية على نجاح المشاريع. تمثل الجودة عنصراً أساسياً في تحقيق رضا العملاء وزيادة كفاءة العمليات، ولذا فإن دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع تكتسب أهمية كبيرة، خاصة في ظل التنافسية العالية التي تشهدها الأسواق العالمية.

تطلب منهجية البحث في هذا الموضوع تحديد الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك أساليب القياس والتقييم المستخدمة لتحديد تأثير هذه الإدارة على نجاح المشاريع. يعتمد البحث على مجموعة من الطرق الكمية والنوعية، مثل الاستبيانات والمقابلات مع مدراء المشاريع، وكذلك تحليل البيانات المالية والعمليات التشغيلية.

سيركز البحث على جوانب متعددة، تشمل تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس النجاح، دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة على الأداء العام للمشاريع، ودراسة التجارب الناجحة لبعض المؤسسات في تطبيق هذه الإدارات.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

لتعريف الإجرائي: يُعرّف تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع بأنه العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونتائج المشروع، حيث يُفترض أن التحسين في الجودة يؤدي إلى زيادة فعالية المشروع وتحقيق أهدافه بشكل أفضل.

### 3.3 تصميم البحث:

في هذا القالب سنقدم هيكلًا يقدم خمسة أمور منهجية مهمة، يعتمد هذا الهيكل على البصلة البحثية فلسفة البحث: الوضعية.

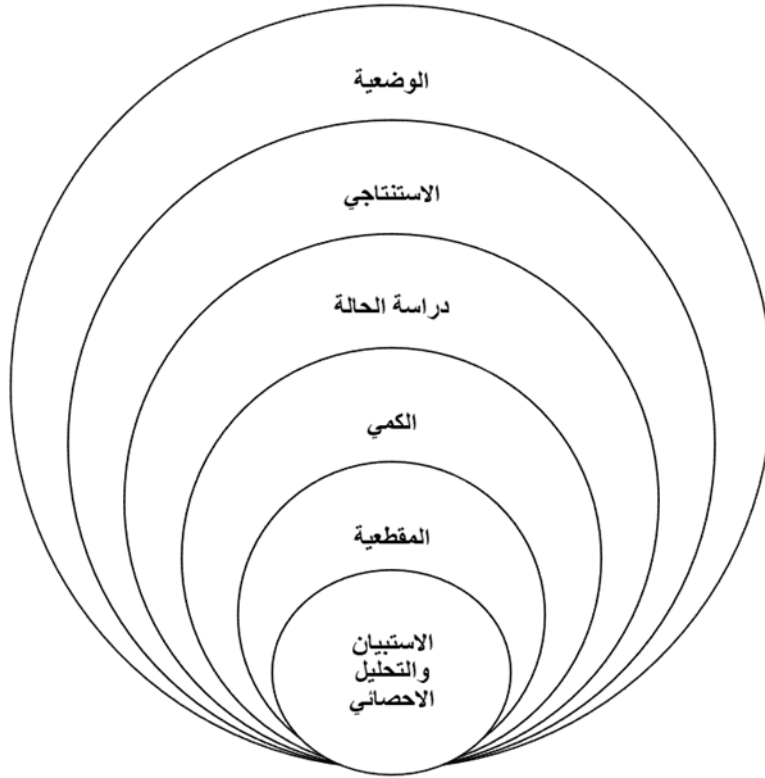
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي .



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينة

مجتمع البحث : موظفي شركة عبدالله بلفقيه التجارية  
طرق اخذ عينة البحث: يتم اخذ العينات من موظفي شركة عبدالله بلفقيه التجارية عن طريق ملئ الاستبيان الذي سوف يتم توزيعه.

### 3.5 طرق جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي استخدمناها لجمع البيانات المطلوبة لاجابة على أسئلة البحث وفرضيات واختبار فرضيات البحث اعتمد الباحث عن المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات.

### 3.6 أنواع البيانات

البيانات الأولية: ويتم التقديم عليها من خلال المعلومات المقدمة في الاستبيان من قبل موظفي الشركة  
البيانات الثانوية: تكون عن طريق جمع المعلومات البحث من الرسائل الجامعية والكتب المرتبطة بموضوع البحث بطريقة مباشرة او غير مباشرة

### 3.7 إجراءات التحليل الاحصائي

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها و استخلاص استنتاجات ذات معنى.  
كما تم استخدام الحزم الإحصائية (SPSS) وتحديد اصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.  
تم اجراء اختبار يوصف العينة من خلال التحليل الوصفي, للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة.  
يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية , والتفصيلات والمعلومات الأخرى ذات صلة.

### 3,8 الخاتمة

في الختام تعد هذي الدراسة محاولة الالتقاء الضوء على تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشروع بشكل عام خاصة في شركة عبدالله بلفقيه التجارية مكة-المملكة العربية السعودية.

### فصل الملاحق

## استبيان

تحية طيبة ؛

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان " تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع"

والذي نسعى من خلاله على التعرف على ارائكم على محاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان فتعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) أحد الأساليب الفعالة التي تعتمدھا المؤسسات لتحقيق التميز والنجاح في مشاريعھا. تهدف هذه الاستبيان إلى استكشاف تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء ونجاح المشاريع المختلفة في بيئات العمل المتنوعة. يركز الاستبيان على فهم كيفية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مثل رضا العملاء، والتحسين المستمر، والتواصل الفعال، وتأثيرها على تحقيق أهداف المشروع ونتائجه.

من خلال جمع بيانات من مجموعة متنوعة من المشاريع، يسعى هذا الاستبيان لتسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع، مما يساعد على توفير رؤى قيمة للممارسين والباحثين في هذا المجال. نطمح أن تساهم نتائج هذا الاستبيان في تعزيز فهمنا لأهمية الجودة في إدارة المشاريع وتحسين استراتيجيات العمل في المؤسسات نرحب بمشاركةكم الفعالة والمساهمة في هذا البحث الهام.

من أجل ذلك نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي ، مع الإشارة الى ان اجابتم ستحظى بالسرية التامة .

ولكم منا اسمى عبارات التقدير والاحترام

#### المحور الأول: المعلومات الشخصية

• الجنس:

0 ذكر

0 أنثى

• العمر:

0 أقل من 25 سنة

0 25-30 سنة

0 31-40 سنة

0 41 سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

0 أقل من الثانوي

0 ثانوي

0 جامعي

0 مستوى أعلى

• المركز الوظيفي:

0 موظف عادي

0 اداري

0 رئيس قسم

• الخبرة المهنية:

0 أقل من 5 سنوات

0 من 6-10 سنوات

0 من 11-15 سنة

0 أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: تأثير ادارہ الجودة الشاملة

- 1- إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين جودة المنتجات/الخدمات.
- 2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من رضا العملاء.
- 3- إدارة الجودة الشاملة تساعد في تحسين كفاءة العمليات الداخلية.
- 4- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزز من العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- 5- إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية.
- 6- تطبق مؤسستك مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.
- 7- هل هناك تحديات واجهتها أثناء تطبيق المبادئ المتعلقة بإدارة الجودة.
- 8- تواجه مؤسستك مقاومة من الموظفين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المحور الثالث: نجاح المشاريع

- 1- تحديد الأهداف الواضحة والمحددة يسهم في نجاح المشاريع.
- 2- توافر موارد كافية (مالية، بشرية، مادية) يزيد من فرص نجاح المشاريع.
- 3- وجود خطة زمنية محكمة يساعد في إنجاز المشروع بنجاح.
- 4- التواصل الفعال بين أعضاء الفريق يعزز من نجاح المشاريع.
- 5- تؤثر إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي على نجاح المشاريع.
- 6- مشاريع مؤسستك تحقق أهدافها بشكل منتظم.
- 7- تقييم الأداء بعد انتهاء المشروع يساعد في تحسين المشاريع المستقبلية.
- 8- تحسين الأداء التنظيمي يؤثر على المشروع

تكون الإجابة على عبارات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- أوافق – محايد- لا أوافق -لا أوافق بشدة)

#### المراجع الانجليزية:

- Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. \*International Journal of Quality & Reliability Management, 19\*(5), 551-566
- .Dale, B. G. (2003). \*Managing quality\*. Blackwell Publishing
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2013). \*Fundamentals of Total Quality Management\*. Routledge
- Deming, W. E. (1986). \*Out of the Crisis\*. MIT Center for Advanced Educational Services
- Dris, F., & Zairi, M. (2006). Sustaining TQM: a synthesis of literature and proposed research framework. \*Total Quality Management & Business Excellence, 17\*(9), 1245-1260
- .Juran, J. M. (1988). \*Juran on Planning for Quality\*. Free Press
- .Juran, J. M. (2000). \*Juran's Quality Handbook\*. McGraw-Hill
- Kerzner, H. (2017). \*Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling\*. Wiley
- Lean, J., & Six Sigma, B. (2006). \*The Lean Six Sigma Pocket Toolbook\*. . McGraw-Hill

- Mathews, B. P., & Ueno, A. (2001). European quality management practices: The impact of national culture. *\*International Journal of Quality & Reliability Management*, 18\*(7), 692-707
- .Oakland, J. S. (2003). *\*Total Quality Management\**. Butterworth-Heinemann
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *\*International Journal of Operations & Production Management*, 25\*(11), 1101-1122
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *\*International Journal of Quality & Reliability Management*, 20\*(8), 901-918
- Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *\*The TQM Magazine*, 18\*(6), 606-625
- Rad, A. M. M., & Levin, G. (2006). *\*The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation\**. CRC Press
- Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *\*International Journal of Productivity and Performance Management*, 58\*(3), 215-237
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *\*Journal of Operations Management*, 25\*(1), 83-109
- Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma. *\*Journal of Operations Management*, 26\*(5), 630-650
- Zhang, Z. (2000). The relationship between TQM and organizational performance: Theoretical and empirical research. *\*International Journal of Quality & Reliability Management*, 17\*(2), 180-199
- K. S. S. Pillai & M. J. M. K. Ali. (2013). "Total Quality Management: A Comprehensive Approach". *International Journal of Business and Management*

#### المراجع العربية:

- الخطيب، أحمد، وخصاونة، أحمد. (2012). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(1)، 433-460.  
[Link](https://damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/2012/1/12.pdf)
- القضاة، محمد، والعطيات، أحمد. (2014). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في شركات المقاولات الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 14(1)، 133-154.  
[Link](https://zu.edu.jo/MainFile/Profile\_Entity/1888.pdf)
- العودات، نبيل، والزعبي، علي. (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاح مشاريع البناء في الأردن. المجلة العربية للإدارة، 35(2)، 165-186.  
[Link](http://www.cba.edu.kw/journal/vol35no2/Vol35No2-7.pdf)
- الحربي، خ. (2016). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 56(2)، 283-318.
- . الزعبي، م. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المشاريع: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الأردني. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 197-216.
- لمعاينة، أ. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع في المؤسسات الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 34(2)، 271-