

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة على أداء المشاريع

The extent to which the application of quality management contributes to project performance.

إعداد الطالب/ خالد صالح معزي الحربي

إشراف/ د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

الحمد لله الذي بفضله قد وهبنا العلم وجعله لنا نورا نهتدي به اما بعد:

تعد الجودة أحد الاسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الاعمال. وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم الأقسام التي يجب أن تتواجد في أي شركة أو مؤسسة حتى تتمكن الشركة من مواجهة التغيرات التي تحدث في السوق مع تحسين مكانتها في السوق. لذلك، اختر خبراء الإدارة لإدارتها. تولي هذا الدور الإداري والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها المرجوة.

مشكلة الدراسة:

تعاني كثير من الشركات من غياب تطبيق ادارة الجودة في العديد من المشاريع ولأسباب مختلفة تكون نتيجتها في النهاية خروج المنتج بعيوب تجعله غير صالح للاستخدام في كثير من المشاريع مع الاثار السلبية ومنها خسارة الوقت والعمالة والمال وقلة الثقة لأصحاب الشركات

أهمية الدراسة:

تهتم إدارة الجودة الشاملة بمراقبة المنتجات خلال مرحلة التصنيع للتأكد من عدم وجود عيوب قد تؤثر على مبيعات الشركة. وبطبيعة الحال فإن تفعيل دور الإدارة يتطلب تعاون أربع إدارات وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإدارة. كما تقوم أقسام المراقبة، التي تنتج منتجات مصممة لتلبية احتياجات العملاء، بالإدارة من خلال زيادة مستويات الإنتاج، وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق أرباح مالية أكثر من ذي قبل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى وصف مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة في المشاريع وذلك من خلاص توضيح أهمية تطبيقها وكيفية رفع الأداء من خلال تطبيق مفاهيم الجودة، كما تسعى الي تحقيق الي تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المشاريع
- التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع
- وضع المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في تطبيق الجودة في المشاريع

تساؤلات الدراسة:

- ١- مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة على المشاريع؟
- ٢- ماهي أبرز العوامل المؤثرة على تطبيق الجودة؟
- ٣- ما المقصود بإدارة الجودة بالمشاريع؟

فروض الدراسة:

- لإدارة الجودة أثر فعال على تحسين أداء المشاريع.
- أبرز العوامل هي (التوجيه القيادي - التخطيط - العلاقات مع الموردين).
- إدارة جودة المشاريع هي مجموعة من العمليات والأنشطة يتم القيام بها حتى يفي المشروع بالمتطلبات التي أنشئ من أجلها.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة بعض البحوث حول ادارة الجودة في المشاريع الانشائية في مختلف بلدان العالم، تبين وجود عدد من المشاكل التي تعاني منها ادارة الجودة في المشاريع الانشائية والتي تعيق تطبيقها وتقدمها:

١- دراسة الدبيسي عبد الغفور - (٢٠٠٠م) بعنوان: "أوامر التغيير في إنشاءات المباني الكبيرة".

تمت هذه الدراسة بالمملكة العربية السعودية وهي دراسة علمية لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع الإنشائية جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة أسباب ونتائج أوامر التغيير في إنشاءات المباني الكبيرة، وكذلك الطرق الإدارية للحد من تأثيرات أوامر التغيير وذلك من خلال استخدام استبانة تم توزيعها على ٣٤ مقاولاً واستشارياً.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة إلى أنها قامت بتصنيف أثر ملامح تأثير أوامر التغيير على كل من تكاليف ونطاق وجودة المشروع من خلال وجهة نظر عينة البحث من مديري مشايخ ومهندسين، والتعرف بصورة أكثر تفصيلاً على المؤثرات التي تؤثر على عدم سير المشروع بطريقة مجدولة ومنتظمة زمنياً طبقاً للتكاليف المرصودة.

وتتضح أهمية هذه الدراسة في أهمية عمليات المراقبة الفنية والإدارية المطلوبة للمكاتب الاستشارية لإدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية وذلك لتقييم والحد من تداخلات غير محسوبة من المالك أو

غيره في تعديل أو تغيير بعض بنود المشروع أثناء تنفيذه مما يسبب حدوث أوامر تغيير لها تأثير على محددات المشروع الرئيسية وهي الوقت والتكلفة ونطاق المشروع.

٢- دراسة معمار، صالح درويش (٢٠٠٩) بعنوان مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة في التدريب التربوي من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة .

المنطلقات النظرية للدراسة:

يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها على السواء بعد أن انتبهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، هذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة فالجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز على حد سواء.

وتعرف الجودة حسب رأي فشر (Fisher) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً وأكون خصائص أو بعض خصائص المنتج خدمة أو سلعاً (ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المنظمة أو من منظور الزبون (Fisher, 1996, 5)). كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار (David, 1994, 18). وقد صنف كوان (Kwan, 1996, 28) مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:

- أ - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.
- ب - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
- ج - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
- د - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.

- هـ - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر، (Kwan, 1996, 25-32).
- وكذلك عرفت أنها حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات، والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن

(Avidly and Stanty 1994,4)

التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية:

- تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.
- تعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO): أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- تطبيقه يعني أن الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط.
- متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.
- أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتخبين فحسب، وإنما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

إدارة جودة المشروع وتتعلق بالعمليات المطلوبة لضمان أن المشروع:

سيفي بالأهداف التي تم القيام بها ولأجلها قام المشروع لتحقيقها من حيث مراقبة المواصفات والجودة التي تعني باحتياجات وتطلعات ورغبات العملاء.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

وتتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المرتكزات والأسس الإدارية التي تدعم آليات تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنتج - قطعاً في تحقيق مستوى متميز من الجودة. ونبين هذه المبادئ على النحو الآتي:

١- ثقافة المنظمة: يجب خلق ثقافة المنظمة، بحيث تتسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص الجود، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات وبيع ذات جودة ترقى المستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر على تحسين جودة الخدمات والسلع وتطويرها.

٢- المشاركة والتمكين: إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به واشتراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.

٣- التدريب إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير من الأهمية.

٤- التزام الإدارة العليا بالجودة ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا من خلال التفهم الكامل وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتمامها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

٥- التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة، بل متغيرة، لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري فالعمل في إدارة الجودة الشاملة مستمر دائماً للتقويم والبحث عن فرص التطوير.

معوقات إدارة الجودة الشاملة:

عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة وقد يشكل عائقا كبيرا للمنظمات؛ التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه؛ الخلط بين مفهوم جودة المنتج وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن المعروف أن الفرق يظهر مدى اندماج

فلسفة وإدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة؛ غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل؛ التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب؛ عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات يتطلب توفر العديد من الشروط والعوامل المساعدة، وقد حدد المعهد الأمريكي للجودة قائمة من تسعة (٩) عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية ومهما كان حجمها.

كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادات لديها إيمان بالتغيير، ورؤية مستقبلية، وإيمان بالعمل الجماعي، وقدرة على تنمية الثقة والتفويض والتشجيع للآخرين، وترجمة الأقوال إلى أفعال، علاوة على أن لها من الخصائص ما يميزها

المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأمثل لمثل هذه الدراسات. ويكون مجتمع الدراسة من عملاء وموظفين ومديرين الشركات.

أدوات الدراسة:

أولاً- جمع وتحليل البيانات والمعلومات عبر الكتب والبحوث والنشرات التي تتناول إدارة الجودة في إدارة المشاريع وتحقيق رضى العملاء وأصحاب الشركات.

ثانية - القيام بدراسة تجارب الآخرين في إطار الموضوع ذاته على مستوى الشركات.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مدى مساهمة تطبيق ادارة الجودة على اداء المشاريع.
- الحدود البشرية: موظفو الشركات والمؤسسات والعملاء.
- الحدود المكانية: طبقة هذي الدراسة في شركات بالمملكة العربية السعودية

المراجع:

- لحبيب، بلية. (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق. الجزائر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- دودين، أحمد (٢٠٠٥). إدارة المشاريع. عمان: دار اليازوري.
- الطائي، رعد؛ وقادة، عيسى. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.
- العربي، هشام؛ وراضي، بهجت. (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- محمد، عبد الفتاح. (2012). إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث.
- المحياوي، قاسم. (٢٠٠٦). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشرق.
- (النعيمي وآخرون، ٢٠١٦). إدارة الجودة المعاصرة. اليازوري.