

دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية

اسم الطالبة
أفراح فهد الحارثي

الرقم الجامعي
232000258

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة.....
6	1.2. مشكلة الدراسة.....
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	1.4. أسئلة الدراسة:.....
9	1.5. أهداف الدراسة:.....
10	1.6. فرضيات الدراسة:.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
13	1.9. الدراسة الميدانية.....
15	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
19	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
20	2.3. المتغير التابع:.....
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
22	2.5. الخاتمة:.....

23.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
24.....	3.1. المقدمة:
26.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
27.....	3.3. تصميم البحث:
28.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
29.....	3.5. طريقة جمع البيانات:
30.....	3.6. أنواع البيانات:
30.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
33.....	3.8. الخاتمة:
35.....	ملحق الاستبانة.....
37.....	أدوات البحث:
38.....	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعتبر الجودة من الركائز الأساسية التي تحدد كفاءة وفعالية العمليات في أي منظمة، لا سيما في قطاع البناء والتشييد الذي يتسم بتعقيد العمليات وتعدد الأطراف المعنية فيه. ومع التوسع العمراني وزيادة الطلب على مشاريع الإسكان، تواجه الجهات الحكومية، ومنها وزارة الشؤون البلدية، تحديات كبيرة تتعلق بتحقيق مستوى عالٍ من الجودة ضمن الموارد والوقت المحددين. ومن أبرز هذه التحديات ظاهرة إعادة العمل، التي تُعد أحد أبرز المشكلات التي تؤثر سلباً على الأداء العام للمشاريع، إذ تؤدي إلى زيادة التكاليف، وإطالة مدة التنفيذ، واستنزاف الموارد البشرية والمادية، فضلاً عن التأثير على رضا المستفيدين النهائيين من المشاريع (الزعي، 2019).

برزت إدارة الجودة الشاملة (TQM) كأحد المناهج الفعالة التي تسعى إلى تعزيز جودة المشاريع من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ والأساليب المنظمة التي تركز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها بعد وقوعها. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على دمج الجودة في كافة مراحل المشروع، بدءاً من مرحلة التخطيط والتصميم مروراً بمرحلة التنفيذ وحتى التسليم النهائي، مع تعزيز مشاركة جميع الأطراف المعنية ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. ومن هنا، فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مشاريع الإسكان يُعد وسيلة استراتيجية للحد من إعادة العمل، حيث يتم التركيز على الوقاية من الأخطاء ومراجعة العمليات بشكل دوري، مما يساهم في تحسين الأداء، وتقليل الهدر، وزيادة رضا المستفيدين (Jishnu، 2023).

كما أن المشاريع الإسكانية التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية تمتاز بطابعها الاجتماعي والاقتصادي الحساس، حيث تتطلب هذه المشاريع تحقيق توازن دقيق بين سرعة التنفيذ وجودة البناء والتكلفة الاقتصادية. ومن هذا المنطلق، يصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة لا غنى عنها لضمان الالتزام بالمواصفات الفنية، وتجنب العيوب، وتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية. إن دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في هذه المشاريع لا تقتصر على البعد الفني فحسب، بل تمتد لتشمل البعد الإداري والتنظيمي، حيث تُساهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل فرق العمل، وتحفيز الموظفين على الالتزام بالإجراءات القياسية، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليل مستمر للأداء (Wassan، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية، مع التركيز على الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن تطبيقها لضمان تحقيق أقصى مستويات الكفاءة

كما تسعى إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين الأداء العام للمشاريع، وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء، وضمان الالتزام بالمواصفات الفنية والمعايير المعتمدة، مما يعزز القدرة المؤسسية للوزارة على تنفيذ مشاريع إسكان تلبي احتياجات المجتمع بفاعلية وكفاءة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية تحديات متعددة تتعلق بالكفاءة والجودة، ومن أبرز هذه التحديات ظاهرة إعادة العمل. إذ تشير الدراسات السابقة في قطاع البناء والتشييد إلى أن نسبة كبيرة من الوقت والموارد تُستهلك في تصحيح الأخطاء أو إعادة تنفيذ الأعمال التي لم تلتزم بالمواصفات والمعايير الفنية. وتتمثل المشكلة الرئيسية في أن إعادة العمل لا تؤثر فقط على الجدول الزمني للمشاريع، بل تؤدي أيضًا إلى زيادة التكلفة الإجمالية، وإضعاف الكفاءة التشغيلية، وتقليل رضا المستفيدين النهائيين.

ويرتبط جزء كبير من هذه المشكلة بضعف تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على مستوى التخطيط والتنفيذ والمتابعة، حيث غالبًا ما يتم التركيز على الإنجاز الكمي للمشروع دون الاهتمام بالجودة في كل مرحلة من مراحل التنفيذ. كما أن غياب نظام فعال لمراقبة الجودة وإشراك جميع الأطراف المعنية في عمليات التدقيق والمراجعة يفاقم من حدوث الأخطاء ويزيد احتمالية إعادة العمل. لذلك، تبرز أهمية دراسة دور إدارة الجودة الشاملة كآلية للحد من هذه الظاهرة، من خلال تطبيق مبادئها التي تركز على الوقاية من الأخطاء وتحسين العمليات بشكل مستمر.

إن مشكلة الدراسة تتجلى في الحاجة الماسة إلى فهم العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقليل إعادة العمل في المشاريع الإسكانية، مع مراعاة الخصائص الفريدة لمشاريع وزارة الشؤون البلدية، التي تتميز بتنوع نطاقاتها، وحجمها الكبير، والحساسية الاجتماعية المرتبطة بتوفير السكن اللائق للمواطنين. كما تشمل المشكلة البحث في العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل مستوى تدريب الكوادر، والالتزام بالإجراءات والمعايير، وتوافر الموارد الفنية والإدارية، ومدى دعم القيادة للنهج التكاملي للجودة (Al-Janabi, 2020).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تبرز فجوة واضحة في الدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإسكان، حيث معظم الأبحاث تركز على قطاع البناء بشكل عام دون التمييز بين المشاريع السكنية التي تنفذها الجهات الحكومية والخاصة. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تبحث بشكل محدد في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتقليل إعادة العمل، إذ غالبًا ما تركز الدراسات السابقة على الجوانب العامة للجودة مثل رضا العملاء أو كفاءة العمليات، دون قياس تأثير تطبيق مبادئ الجودة على تقليل الأخطاء وإعادة العمل بشكل كمي أو نوعي.

توجد فجوة في التوافق بين النظريات الإدارية التقليدية لإدارة الجودة ونطاق المشاريع الحكومية الكبيرة، مثل مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية، حيث تركز النظريات التقليدية على بيانات أعمال أكثر مرونة وأقل تعقيدًا مقارنة بالمشاريع الحكومية التي تتسم بالتعديدية في الأطراف المعنية، وارتفاع درجة الرقابة والمحاسبة، وتعقيد الإجراءات الإدارية والفنية. هذه الفجوة النظرية تتطلب دراسة ميدانية تتناول كيفية تكييف مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع طبيعة المشاريع الإسكانية الحكومية لتحقيق الحد من إعادة العمل (Faraji, 2022).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تكمن الفجوة في ضعف تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل متكامل في مشاريع الإسكان الحكومية. فعلى الرغم من وجود سياسات وإجراءات قياسية، إلا أن هناك تحديات عملية تتعلق بعدم الالتزام الكامل بهذه الإجراءات أو ضعف المتابعة والتقييم المستمر لأداء فرق العمل والمقاولين. وغالبًا ما تُسجل حالات إعادة العمل نتيجة نقص التدريب الفني للكوادر أو عدم وضوح المسؤوليات بين الأطراف المختلفة في المشروع، مما يخلق فجوة بين النظرية والتطبيق العملي.

كما أن الدراسات التطبيقية الحالية حول إدارة الجودة في مشاريع الإسكان محدودة على مستوى المملكة، حيث قلة من الأبحاث تناولت بشكل مباشر أثر تطبيق الجودة الشاملة على تقليل إعادة العمل في مشاريع وزارة الشؤون البلدية. وهذا يخلق حاجة ماسة لإجراء دراسة ميدانية شاملة تقيم مستوى تطبيق الجودة، وتحدد العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل هذه التطبيقات، وتطرح توصيات عملية لتحسين الأداء وتقليل الهدر الناجم عن إعادة العمل (Shieh, 2022).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في قطاع البناء والإسكان، خاصة في المشاريع الحكومية الكبيرة التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية. إذ تشير مراجعة الأدبيات إلى أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تربط بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقليل إعادة العمل في المشاريع الإسكانية، وهو ما يترك فجوة معرفية في الفهم الأكاديمي لكيفية تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد. كما أن الدراسة تسعى لتقديم إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقة بين مكونات إدارة الجودة الشاملة، مثل التخطيط الاستراتيجي للجودة، وضبط العمليات، ومشاركة الأطراف المعنية، وقياس الأداء، وبين الحد من إعادة العمل في المشاريع. وهذا الإطار سيساعد الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الهندسية والبناء على تطوير نماذج قياس علمية لتقييم تأثير تطبيق الجودة على الأداء، وبالتالي إثراء النظرية المعرفية في هذا المجال وربطها بالسياق العملي لمشاريع الإسكان الحكومية (Aichouni، 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية تساعد وزارة الشؤون البلدية على تحسين جودة مشاريع الإسكان التي تنفذها، وتقليل حالات إعادة العمل التي تؤدي إلى استنزاف الموارد وزيادة التكاليف وتأخير إنجاز المشاريع. فنتائج الدراسة ستوفر أدلة موضوعية لمديري المشاريع ومخططي السياسات حول أفضل الممارسات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مثل تعزيز التدريب الفني للكوادر، ورفع كفاءة عمليات المراقبة والتدقيق، وتحسين التواصل بين الفرق المختلفة والمقاولين، مما يساهم في تعزيز الفعالية التشغيلية وتقليل الهدر. كما أن تطبيق التوصيات المستخلصة من الدراسة سيؤدي إلى تحسين رضا المستفيدين النهائيين من مشاريع الإسكان، وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام بالمواصفات والمعايير الفنية، بما يدعم الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع الحكومية (Afzal، 2022).

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقليل الأخطاء وإعادة العمل في مشاريع الإسكان؟
2. كيف تساهم آليات الرقابة والتدقيق ضمن إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التنفيذ؟
3. ما علاقة تدريب الكوادر الفنية والإدارية بمستوى الالتزام بمعايير الجودة وتقليل إعادة العمل؟
4. ما أثر مشاركة جميع الأطراف المعنية في عمليات التخطيط والمتابعة على تقليل حالات إعادة العمل؟
5. كيف يمكن قياس كفاءة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تحسين الأداء العام للمشاريع الإسكانية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية وتحليل أثرها على كفاءة المشاريع وجودتها.

الأهداف الفرعية:

1. دراسة مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الحد من الأخطاء وإعادة العمل في مشاريع الإسكان.
2. تحليل دور أنظمة الرقابة والتدقيق في تحسين جودة التنفيذ وتقليل الهدر.
3. تقييم أثر تدريب الكوادر الفنية والإدارية على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة.
4. استكشاف دور مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط والمتابعة على تقليل إعادة العمل.
5. تطوير مقاييس لتقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام للمشاريع الإسكانية.

1.6. فرضيات الدراسة:

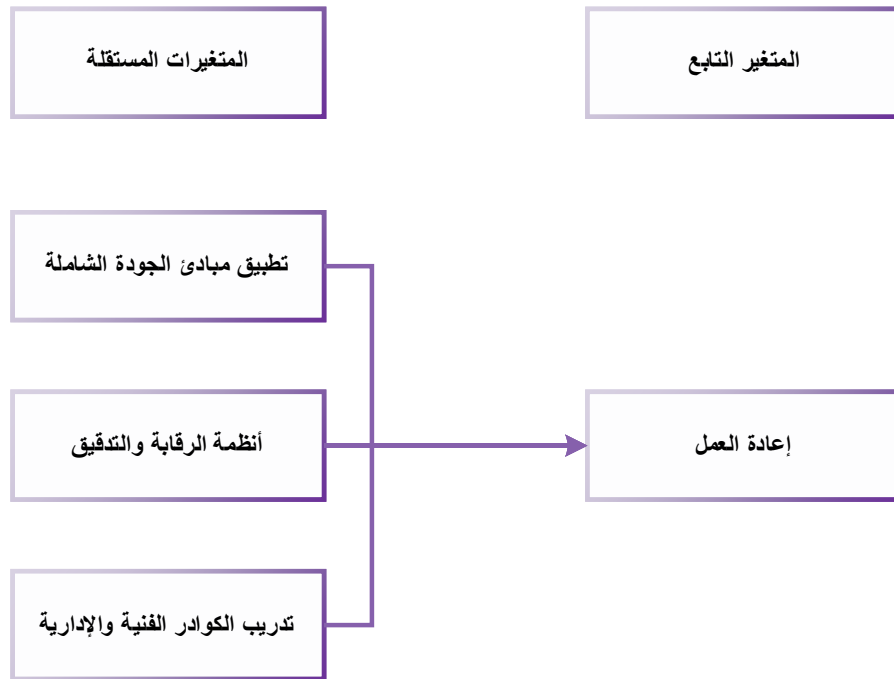
الفرضية الرئيسية:

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية يؤدي إلى تقليل إعادة العمل وتحسين كفاءة وجودة التنفيذ.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقليل الأخطاء وإعادة العمل في المشاريع الإسكانية.
2. وجود أنظمة رقابة وتدقيق فعالة ضمن إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة التنفيذ.
3. التدريب المستمر للكوادر الفنية والإدارية يزيد من الالتزام بالمعايير ويقلل من إعادة العمل.
4. مشاركة جميع الأطراف المعنية في عمليات التخطيط والمتابعة تؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحسين الأداء.
5. تقييم ومراقبة الأداء وفق مؤشرات الجودة الشاملة يساهم في تحسين كفاءة المشاريع وتقليل الهدر الناتج عن إعادة العمل.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

1.8. منهجية الدراسة

تشكل المنهجية البحثية جزءاً جوهرياً من أي دراسة علمية، إذ تحدد أدوات جمع البيانات، طرق تحليلها، والأساليب العلمية التي يتم اتباعها للوصول إلى النتائج الدقيقة والموثوقة. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد المنهجية الكمية كأساس لتحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية. ويرجع اختيار المنهجية الكمية إلى قدرتها على قياس العلاقة بين المتغيرات بشكل موضوعي، واختبار الفرضيات المسبقة، وتقديم نتائج قابلة للتعميم والاستنتاجات المبنية على بيانات دقيقة.

- طبيعة المنهجية الكمية

تعتمد المنهجية الكمية على جمع البيانات المهيكلية وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين المتغيرات. في سياق هذه الدراسة، يركز البحث على قياس أثر المتغيرات المستقلة الثلاثة (تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، أنظمة الرقابة والتدقيق، تدريب الكوادر الفنية والإدارية) على المتغير التابع (إعادة العمل). ومن خلال هذا المنهج، يمكن تحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرات، واختبار الفرضيات العلمية بشكل موضوعي، مع التمكن من التحقق من صحة النتائج عبر استخدام أدوات القياس الإحصائية.

- أدوات جمع البيانات

تم تصميم أدوات جمع البيانات في الدراسة على شكل استبيانات مُهيكلية تحتوي على أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت (Likert scale) من خمسة مستويات، تتراوح بين "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة". ويهدف هذا الأسلوب إلى قياس تصورات العاملين والمشرفين في مشاريع الإسكان حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فعالية الرقابة والتدقيق، وجودة التدريب، ومدى تأثير هذه العوامل على إعادة العمل. كما تم التأكد من صحة الاستبيان ومصادقته من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة، واستشارة مجموعة من الخبراء في مجال إدارة المشاريع والجودة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية، سواء من المهندسين، المشرفين، أو فرق العمل الفني والإداري المرتبط بالمشاريع. وتم اختيار عينة عشوائية مُمثلة لضمان تمثيل كافة الفئات المهنية وشرائح المجتمع البحثي. وتُستخدم الأساليب الإحصائية لتحديد حجم العينة المناسب بناءً على حجم المجتمع ومستوى الثقة المطلوب، مع مراعاة الحد من التحيز وضمان إمكانية تعميم النتائج على كامل مشاريع الإسكان التابعة للوزارة.

- أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، يتم إدخال البيانات في برنامج الإحصاء التحليلي (مثل SPSS أو غيره) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. وتشمل أساليب التحليل المستخدمة:

1. التحليل الوصفي لتقديم صورة شاملة عن خصائص العينة والبيانات الأساسية لكل متغير، مثل المتوسطات، الانحراف المعياري، والنسب المئوية.

2. تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على إعادة العمل.

3. التحليل الانحداري لاختبار الفرضيات العلمية، وتحديد تأثير المتغيرات المستقلة بشكل فردي وجماعي على المتغير التابع.

- مميزات المنهجية الكمية

تعزز المنهجية الكمية من موضوعية الدراسة ودقتها، حيث توفر أدوات قياس معيارية تسمح بالمقارنة بين البيانات، واختبار الفرضيات بشكل علمي. كما تتيح إمكانية تعميم النتائج على كامل مشاريع الإسكان التابعة للوزارة، وتقديم توصيات عملية مستندة إلى نتائج قابلة للقياس والتحقق. علاوة على ذلك، فإن الاعتماد على التحليل الإحصائي يسمح بتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً على إعادة العمل، وبالتالي توفير أسس علمية لصنع القرارات المتعلقة بتحسين جودة المشاريع وتقليل الهدر.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية مرحلة محورية في هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع بيانات دقيقة وواقعية حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية. وتعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية، مما يسمح بقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وهي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، أنظمة الرقابة والتدقيق، تدريب الكوادر الفنية والإدارية، والمتغير التابع وهو إعادة العمل. توفر الدراسة الميدانية فهماً عملياً للتحديات التي تواجه تنفيذ الجودة الشاملة على أرض الواقع، وتسمح للباحث باختبار الفرضيات التي صيغت بناءً على الأدبيات النظرية والممارسات العملية.

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في مشاريع الإسكان التابعة للوزارة، من مهندسين ومشرفين وفنيين وكوادر إدارية، الذين لهم دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ المشاريع. وقد تم اختيار عينة ممثلة بعناية لضمان شمول جميع الفئات المهنية،

مع مراعاة حجم المجتمع ومستوى الثقة المطلوب لتحقيق نتائج قابلة للتعميم. وتم توزيع استبيانات مهيكلية على المشاركين، مع التأكيد على سرية البيانات لضمان دقة وصدق الإجابات. ويعكس هذا الاختيار العشوائي والممثل للعينة التزام الباحث بالمعايير العلمية للبحث الميداني في الدراسات الكمية.

تم تصميم أدوات جمع البيانات بحيث تركز على قياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على إعادة العمل، وقد احتوى الاستبيان على أسئلة مغلقة تستخدم مقياس ليكرت من خمسة مستويات، تتراوح بين "غير موافق بشدة" و "موافق بشدة"، لضمان دقة القياس. وقد تم تدعيم الاستبيانات بمقابلات محدودة مع بعض المشرفين والمديرين للمشاريع، من أجل فهم بعض الجوانب النوعية للتطبيق الفعلي لمبادئ الجودة على أرض الواقع، والتحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها عبر الاستبيانات.

شملت عملية الدراسة الميدانية عدة مراحل متتابعة تبدأ بتحديد المعلومات المطلوبة لكل متغير من متغيرات الدراسة، يلي ذلك تصميم الاستبيان بما يتوافق مع الأدبيات العلمية والممارسات العملية في مجال الجودة وإعادة العمل، ثم اختبار صدق الأداة ومصداقيتها من خلال تجربة أولية على مجموعة صغيرة من المشاركين. بعد ذلك، تم توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة وجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، مع متابعة مستمرة لضمان استكمال جميع الاستبيانات واسترجاعها. وبعد اكتمال جمع البيانات، تم تدقيقها للتأكد من خلوها من الأخطاء، ثم إدخالها في برامج التحليل الإحصائي لإجراء التحليلات المطلوبة واختبار الفرضيات.

تمثل الدراسة الميدانية أهمية كبيرة في توفير صورة واقعية وعملية عن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع الإسكان، والوقوف على العوامل المؤثرة في إعادة العمل. فهي تتيح للباحثين تحديد الفجوات بين النظرية والتطبيق، وتقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين جودة المشاريع، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل الهدر الناتج عن إعادة العمل. كما تساعد هذه البيانات في توجيه السياسات والقرارات الإدارية للوزارة نحو تنفيذ مشاريع إسكانية أكثر فعالية وكفاءة، بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لتقديم خدمات إسكانية تلبي احتياجات المجتمع.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة خطوة أساسية في بناء الإطار المفاهيمي للبحث، حيث يوفر قاعدة علمية واضحة لفهم طبيعة العناصر التي تتناولها الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تصور شامل للعوامل المؤثرة في الأداء والجودة في مشاريع الإسكان التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية، وذلك من خلال دراسة كيفية تفاعل هذه العناصر داخل بيئة المشاريع، وتأثيرها على النتائج العملية. ويعد هذا الفصل بمثابة جسر يربط بين النظرية الأكاديمية والممارسة العملية، مما يسمح بفهم شامل للديناميكيات التي تحدد كفاءة المشروع وجودته، ويساعد على تفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة.

يتمحور محتوى هذا الفصل حول تحليل البنية النظرية والعملية التي يعتمد عليها البحث، بما يشمل وصف العلاقة بين مختلف مكونات الدراسة وكيفية تأثير أحدها على الآخر. ويتناول الفصل هذه العلاقة بطريقة منهجية، مع التركيز على فهم أبعاد التأثير المتبادل والآثار المحتملة لكل عنصر ضمن المشروع، كما يسلط الضوء على كيفية قياس هذه العلاقات وتحليلها باستخدام أدوات منهجية دقيقة. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يوفر الأساس اللازم للمرحلة العملية من الدراسة، حيث يوضح كيف يمكن ربط المفاهيم النظرية بالبيانات الواقعية التي سيتم جمعها من المشاريع، مما يساهم في بناء نموذج بحثي متكامل.

تنبع أهمية هذا الفصل أيضاً من دوره في توضيح الإطار العلمي الذي يستند إليه البحث في تحليل النتائج، واستخلاص الاستنتاجات، ووضع التوصيات العملية. إذ يتيح الفصل للباحث والقارئ على حد سواء فهماً معمقاً للعمليات والآليات التي تؤثر على أداء المشاريع، مع تقديم شرح واضح للكيفية التي يمكن بها قياس هذه العمليات وتقييم فعاليتها. وبذلك، فإن الفصل الثاني يمثل ركيزة حيوية لفهم سياق الدراسة، ويعد مرجعاً مهماً لفهم العلاقة بين عناصر الدراسة قبل الانتقال إلى جمع البيانات وتحليلها، وهو ما يجعل نتائجه جوهرية في توجيه التطبيق العملي لمبادئ إدارة الجودة وتحسين الأداء في مشاريع الإسكان.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

يشمل هذا المتغير مدى اعتماد المشروع على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جميع مراحل التنفيذ، بما في ذلك التخطيط، التصميم، التنفيذ، والتسليم. وتشمل هذه المبادئ التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إشراك جميع الأطراف المعنية، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات.

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وبالتالي تقليل الحاجة لإعادة العمل. كما يعزز هذا المتغير ثقافة الجودة داخل فرق العمل، ويرسخ التزام جميع الأطراف بالمواصفات والمعايير الفنية. ويمكن قياس هذا المتغير من خلال استبيانات أو مؤشرات مثل مدى التزام الفرق بممارسات الجودة، وعدد الإجراءات التحسينية المنفذة، ونسبة المشاريع التي تنفذ وفق المخططات دون تجاوزات (Nehme, 2024).

- المتغير المستقل الثاني: أنظمة الرقابة والتدقيق

يتعلق هذا المتغير بالأنظمة والإجراءات المتبعة لمراقبة جودة التنفيذ في المشاريع الإسكانية، بما في ذلك الفحص الدوري للأعمال، التحقق من مطابقة المواد والمعدات للمواصفات، وإجراء المراجعات الداخلية والخارجية. تعمل أنظمة الرقابة والتدقيق على كشف الأخطاء والمخالفات بشكل مبكر، مما يقلل من حجم إعادة العمل ويعزز التزام الفرق التنفيذية بالمواصفات والمعايير. كما توفر هذه الأنظمة معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات تصحيحية فورية، وبالتالي الحد من الهدر وتحسين الأداء. ويُقاس هذا المتغير من خلال تكرار عمليات التفتيش، مستوى دقة التقارير، وعدد الإجراءات التصحيحية المطبقة نتيجة المراجعات (Glevitzky, 2025).

- المتغير المستقل الثالث: تدريب الكوادر الفنية والإدارية

يشير هذا المتغير إلى الجهود المبذولة لتطوير مهارات وكفاءات العاملين في المشاريع الإسكانية، سواء على المستوى الفني أو الإداري، بما يضمن التزامهم بالمعايير الفنية والإجرائية لمشاريع البناء.

تدريب الكوادر يساهم في رفع مستوى الوعي بأهمية الجودة، ويقلل من الأخطاء الناتجة عن نقص الخبرة أو المعرفة، وبالتالي تقليل إعادة العمل. كما يعزز قدرة الفرق على التعامل مع المشكلات الطارئة واتخاذ الإجراءات الوقائية بشكل سريع. يمكن

قياس هذا المتغير من خلال عدد البرامج التدريبية المنفذة، مستوى رضا المشاركين عن التدريب، وتطبيق المعارف المكتسبة في العمل اليومي (Okonta، 2024).

2.3. المتغير التابع:

- إعادة العمل

إعادة العمل تشير إلى أي تصحيح أو إعادة تنفيذ للأنشطة أو الأعمال التي لم تتوافق مع المواصفات والمعايير المطلوبة في المشروع. في مشاريع الإسكان، يُعد إعادة العمل مشكلة جوهرية تؤثر على الجدول الزمني، وتزيد من التكاليف، وتستهلك الموارد البشرية والمادية. ويُمكن قياس هذا المتغير من خلال مؤشرات كمية، مثل عدد حالات إعادة العمل لكل مشروع، أو نسبة الوقت والموارد المستهلكة في إصلاح الأخطاء، أو مؤشرات نوعية من خلال تقييم أسباب الأخطاء ومدى تكرارها. تتناول الدراسة إعادة العمل باعتبارها النتيجة المباشرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تهدف إلى تقليل وقوعها من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ويؤكد الإطار النظري أن انخفاض إعادة العمل يمثل مؤشراً رئيسياً على كفاءة إدارة الجودة وأثرها في تحقيق الجودة المستدامة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يعكس نموذج الدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. فكل من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، أنظمة الرقابة والتدقيق، وتدريب الكوادر يُفترض أن يكون له تأثير إيجابي على تقليل إعادة العمل. وبمعنى آخر: كلما ارتفع مستوى التزام المشروع بمبادئ الجودة، وتطبيق الرقابة الدقيقة، وتدريب الكوادر بشكل مستمر، كلما انخفضت نسبة إعادة العمل، مما يحسن من كفاءة المشروع ويعزز جودة التنفيذ.

يوضح هذا النموذج أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة إجراءات إدارية، بل هي نظام متكامل يؤثر بشكل مباشر على نتائج المشاريع، ويعزز من القدرة المؤسسية للوزارة على تنفيذ مشاريع إسكان تحقق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية المرجوة، مع الحد من الهدر وتحسين رضا المستفيدين (Belesis، 2025).

2.5. الخاتمة:

خلاصة هذا الفصل تؤكد الأهمية الجوهرية للإطار المفاهيمي الذي تم استعراضه في الفصل الثاني، حيث قدّم الفصل تحليلاً متكاملًا للعناصر الأساسية التي تشكل صلب الدراسة والعلاقات بينها. ركّز الفصل على تقديم تصور شامل يوضح كيفية تفاعل هذه العناصر وتأثيرها المتبادل في سياق المشاريع الإسكانية التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية، مع التأكيد على أهمية هذا التفاعل في تحقيق كفاءة أعلى وتقليل الهدر والنتائج السلبية مثل إعادة العمل. وقد تم عرض المفاهيم النظرية بطريقة منهجية تدعم فهم الديناميكيات الأساسية التي تحكم الأداء داخل المشاريع، دون الدخول في تفاصيل تنفيذية أو ذكر المتغيرات صراحة في هذه المرحلة، ما يتيح للقارئ التقدير العلمي للعلاقة بين عناصر الدراسة بشكل شامل.

ويكمن جوهر أهمية هذا الفصل في أنه يمكّن الباحث من بناء قاعدة علمية متينة للمرحلة العملية اللاحقة، حيث يتيح الإطار المفاهيمي الواضح فهم كيفية ارتباط مختلف العناصر ببعضها البعض، وما هي الآليات التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة المشروع وكفاءة العمليات التنفيذية. كما يساهم هذا الفصل في توفير رؤية واضحة حول كيفية تقييم العلاقة بين هذه العناصر باستخدام أدوات وأساليب منهجية دقيقة، مما يجعل التحليل الكمي في الفصول التالية أكثر وضوحًا وموضوعية. ومن ناحية أخرى، فإن الفصل الثاني يعزز من الربط بين النظرية والتطبيق، ويؤكد أن فهم هذه العلاقات في إطار أكاديمي متين يشكّل أساسًا لتطوير التوصيات العملية التي يمكن أن تدعم تحسين الأداء في مشاريع الإسكان الحكومية، وبتحقيق للوزارة تبني ممارسات أكثر فعالية في إدارة الجودة وتقليل الهدر الناتج عن إعادة العمل.

إن الفصل الثاني لا يقتصر على شرح المفاهيم النظرية فقط، بل يوفر للباحث إطارًا متكاملًا يمكن من خلاله تحليل العلاقة بين عناصر الدراسة بشكل منهجي وعلمي، ما يمهد الطريق لفهم نتائج الدراسة بشكل أكثر دقة وموثوقية. كما يعكس هذا الفصل مدى أهمية الجمع بين النظرية والممارسة في الدراسات البحثية، ويؤكد أن الفهم الدقيق للعلاقات بين العناصر المختلفة يعد شرطًا أساسيًا لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، بما يساهم في تعزيز كفاءة مشاريع الإسكان وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الشؤون البلدية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثالث الإطار المنهجي الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، ويعد الركيزة الأساسية التي تنتقل من خلالها الدراسة من مرحلة التأصيل النظري إلى مرحلة التطبيق الميداني، حيث يوضح بصورة علمية ومنظمة الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ الدراسة واختبار فروضها والإجابة عن تساؤلاتها. فبعد أن تناولت الفصول السابقة الجوانب النظرية المتعلقة بمنظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية، واستعرضت المفاهيم العلمية والأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، أصبح من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي الذي يترجم تلك الأسس النظرية إلى إجراءات عملية يمكن من خلالها جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. ويكتسب هذا الفصل أهمية كبيرة لأنه يوضح الأساس العلمي الذي استند إليه الباحث في تنفيذ الدراسة، ويبين أن النتائج التي سيتم التوصل إليها لم تعتمد على الاجتهاد الشخصي، وإنما جاءت نتيجة اتباع منهجية علمية دقيقة تراعي المعايير الأكاديمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية، الأمر الذي يعزز من موثوقية الدراسة وقابليتها للاستفادة منها في تطوير منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتنبع أهمية هذا الفصل أيضًا من أن الدراسات التي تتناول موضوعات ترتبط بالإدارة الحكومية، والحوكمة، وإدارة المخاطر، ومكافحة الفساد، تتطلب بناءً منهجيًا متينًا يضمن سلامة جميع مراحل التنفيذ، نظرًا لما يترتب على نتائجها من آثار عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات الحكومية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. ولذلك، فقد تم إعداد هذا الفصل وفق تسلسل علمي مترابط يوضح بصورة شاملة الإجراءات التي اتبعها الباحث لضمان تنفيذ الدراسة وفق أسس علمية دقيقة، مع مراعاة طبيعة البيئة الإدارية للمشاريع الحكومية السعودية، وخصائص مجتمع الدراسة، وملاءمة أدوات القياس، والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. ويسهم هذا التنظيم المنهجي في تعزيز دقة النتائج وتقليل احتمالات الخطأ أو التحيز، ويمنح القارئ تصورًا واضحًا عن كيفية تنفيذ الدراسة منذ بدايتها وحتى الوصول إلى النتائج النهائية.

كما يبرز هذا الفصل أهمية الالتزام بالمنهجية العلمية في الدراسات التطبيقية التي تتناول إدارة المخاطر، وذلك لأن فعالية منظومة إدارة المخاطر لا يمكن تقييمها بصورة دقيقة إلا من خلال إجراءات بحثية تضمن الحصول على بيانات واقعية تعكس الممارسات الفعلية داخل الجهات الحكومية. فإدارة المخاطر أصبحت اليوم أحد المرتكزات الرئيسة لتحقيق الحوكمة الرشيدة، وحماية المال العام، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وهي أهداف تتوافق بصورة مباشرة مع مستهدفات رؤية

المملكة العربية السعودية 2030. ومن ثم فإن نجاح هذه الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة الإجراءات التطبيقية التي سيتم اتباعها، وعلى مدى قدرتها على قياس الواقع بصورة موضوعية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين منظومة إدارة المخاطر وتقليل الفساد الإداري والمالي والهدر المالي في المشاريع الحكومية.

وعلاوة على ذلك، فإن هذا الفصل يشكل حلقة الوصل بين الجانب النظري والنتائج التطبيقية، إذ يضع الأساس الذي سيتم الاعتماد عليه في تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها في الفصل التالي. كما أنه يعكس التزام الباحث بتطبيق المبادئ المنهجية الخاصة بالبحوث العلمية، من خلال توضيح الأساليب التي تم الاعتماد عليها لضمان جودة البيانات، وصدق النتائج، وملاءمة الإجراءات الإحصائية المستخدمة لتحليلها. ويؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة في مخرجات الدراسة، ويجعلها أكثر قدرة على تقديم مؤشرات علمية دقيقة يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار، والجهات الحكومية، والباحثون في تطوير منظومة إدارة المخاطر، وتعزيز قدرتها على الحد من الفساد والهدر المالي، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة المشاريع الحكومية السعودية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

أولاً: منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية (المتغير المستقل)

تعرف منظومة إدارة المخاطر إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها الإطار الإداري المتكامل الذي تتبناه الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع الحكومية، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، ومراقبة تطوراتها بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع، بهدف الحد من تأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة والكفاءة. وتشمل المنظومة عمليات تحديد المخاطر، وتحليل احتمالية وقوعها، وتقدير آثارها، واختيار استراتيجيات الاستجابة المناسبة، ومتابعة تنفيذ خطط المعالجة، والتقييم المستمر لفاعلية الإجراءات المتخذة. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية.

ثانيًا: تقليل الفساد الإداري والمالي (المتغير التابع الأول)

يعرف تقليل الفساد الإداري والمالي إجرائيًا بأنه مدى قدرة الجهات الحكومية على الحد من الممارسات غير النظامية داخل المشاريع الحكومية، مثل إساءة استخدام السلطة، والتجاوزات الإدارية، والمخالفات المالية، وضعف الرقابة، وعدم الالتزام بالأنظمة والتعليمات، وذلك من خلال تطبيق منظومة فعالة لإدارة المخاطر تسهم في الكشف المبكر عن مواطن الخلل، وتعزيز النزاهة والشفافية، وتحسين الرقابة الداخلية، وترسيخ مبادئ الحوكمة المؤسسية. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس درجة إسهام منظومة إدارة المخاطر في الحد من الفساد الإداري والمالي داخل المشاريع الحكومية.

ثالثًا: تقليل الهدر المالي (المتغير التابع الثاني)

يعرف تقليل الهدر المالي إجرائيًا بأنه مستوى قدرة الجهات الحكومية على الاستخدام الأمثل للموارد المالية المخصصة للمشاريع الحكومية من خلال الحد من الإنفاق غير المبرر، وتقليل التجاوزات المالية، وتجنب الخسائر الناتجة عن سوء التخطيط أو ضعف التنفيذ أو غياب الإدارة الفعالة للمخاطر، بما يسهم في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق أفضل قيمة ممكنة للمال

العام. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس مدى مساهمة تطبيق منظومة إدارة المخاطر في تقليل الهدر المالي بالمشاريع الحكومية.

3.3. تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى وصف واقع تطبيق منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية وتحليل أبعادها المختلفة، ثم دراسة أثرها في تقليل الفساد الإداري والمالي والهدر المالي. ويتميز هذا المنهج بإمكانية دراسة الظواهر الإدارية كما توجد في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات المختلفة بصورة علمية، دون التدخل في تغييرها أو التأثير عليها، مما يجعله من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية.

كما اعتمدت الدراسة على التصميم البحثي الكمي (Quantitative Research Design)، والذي يقوم على جمع البيانات الرقمية من أفراد المجتمع المستهدف باستخدام أداة قياس مقننة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويتيح هذا التصميم قياس مستوى تطبيق منظومة إدارة المخاطر بصورة كمية، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين تقليل الفساد والهدر المالي، واختبار الفروض العلمية بدرجة عالية من الموضوعية والدقة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ضمن الحدود المنهجية.

واعتمدت الدراسة كذلك على أسلوب المسح الميداني باعتباره من أكثر الأساليب استخدامًا في البحوث الإدارية، حيث يسمح بجمع البيانات مباشرة من العاملين في الجهات الحكومية السعودية ذات العلاقة بالمشاريع الحكومية، بما يضمن الحصول على بيانات واقعية تعكس الممارسات الفعلية لإدارة المخاطر داخل بيئة العمل الحكومية. كما يتيح هذا الأسلوب التعرف على اتجاهات العاملين وآرائهم حول مدى فاعلية إدارة المخاطر في الحد من الفساد والهدر المالي.

وقد روعي عند تصميم الدراسة الالتزام بالمعايير المنهجية المتعارف عليها في البحوث العلمية، من خلال صياغة أداة الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، والتأكد من صدقها وثباتها قبل التطبيق، واختيار الأساليب الإحصائية

الملائمة لطبيعة البيانات، بما يعزز من موثوقية النتائج، ويزيد من إمكانية الاستفادة منها في دعم جهود تطوير إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الحكومية السعودية التي تتولى تخطيط وتنفيذ وإدارة ومتابعة المشاريع الحكومية، ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، ومديري إدارات المخاطر، والعاملين في إدارات الحوكمة، والرقابة الداخلية، والمراجعة الداخلية، والإدارات المالية، وإدارات الجودة، والتخطيط الاستراتيجي، والمتابعة والتقييم. ويُعد هؤلاء الأفراد الأكثر قدرة على تقييم واقع منظومة إدارة المخاطر، نظرًا لارتباطهم المباشر بالإجراءات التنظيمية والرقابية للمشاريع الحكومية، وامتلاكهم الخبرة العملية التي تمكنهم من الحكم على مدى فاعلية تلك المنظومة في الحد من الفساد والهدر المالي.

ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد الجهات الحكومية التي تنفذ المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة باعتباره الوسيلة العلمية المناسبة للحصول على بيانات تمثل المجتمع الأصلي بدرجة عالية من الدقة، مع تقليل الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتنفيذ الدراسة. ويُعد استخدام العينة من الأساليب المنهجية المعتمدة في الدراسات الميدانية، خاصة عندما يكون من الصعب حصر جميع أفراد المجتمع أو الوصول إليهم في الوقت نفسه.

وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، حيث يتم منح جميع أفراد المجتمع فرصًا متساوية للاختيار، الأمر الذي يساهم في تقليل احتمالات التحيز، ويرفع من درجة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي، ويزيد من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها. كما يُعد هذا الأسلوب مناسبًا للدراسات التي تستهدف مجتمعًا يتمتع بدرجة معقولة من التجانس في طبيعة العمل والمهام الوظيفية.

كما روعي عند اختيار أفراد العينة تحقيق التنوع في المستويات الوظيفية، وسنوات الخبرة، والتخصصات الإدارية، والجهات الحكومية المختلفة، لضمان تمثيل جميع الفئات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بما يساهم في تكوين قاعدة بيانات شاملة تعكس واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية، وتساعد في تفسير النتائج بصورة أكثر دقة وشمولاً.

3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من قدرة على جمع معلومات كمية من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية مناسبة، فضلاً عن سهولة تحليل بياناتها باستخدام البرامج الإحصائية. وقد صُممت الاستبانة استناداً إلى الأدبيات العلمية الحديثة والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المخاطر، والحوكمة، ومكافحة الفساد، وكفاءة الإنفاق العام، مع مراعاة توافق فقراتها مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

واشتملت الاستبانة على قسم للبيانات الديموغرافية، وقسم آخر يتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق منظومة إدارة المخاطر، ومدى تأثيرها في تقليل الفساد الإداري والمالي والهدر المالي. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة، حيث تتدرج الإجابات بين (أوافق بشدة) و(لا أوافق بشدة)، لما يتميز به هذا المقياس من دقة في قياس الاتجاهات وسهولة تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل.

وقبل التطبيق النهائي، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة، وإدارة المشاريع، والإحصاء، ومناهج البحث العلمي؛ بهدف التأكد من سلامة الصياغة وصدق المحتوى، ومدى ارتباط الفقرات بأبعاد الدراسة. كما تم تنفيذ دراسة استطلاعية للتأكد من وضوح الفقرات وقياس الاتساق الداخلي والثبات، وإجراء التعديلات اللازمة قبل توزيعها على العينة الأساسية.

وبعد اعتماد الأداة بصورتها النهائية، جرى توزيعها إلكترونياً على أفراد العينة، مع توضيح أهداف الدراسة والتأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مما ساعد في رفع مستوى المصدقية، وزيادة معدل الاستجابة، والحصول على بيانات دقيقة تصلح لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

3.6. أنواع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية، حيث تضمنت استجابات العاملين في الجهات الحكومية السعودية حول مستوى تطبيق منظومة إدارة المخاطر، ومدى تأثيرها في الحد من الفساد الإداري والمالي والهدر المالي، وتُعد هذه البيانات المصدر الرئيس الذي اعتمدت عليه الدراسة في اختبار الفروض وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

ثانياً: البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث العلمية، والتقارير الرسمية، والأنظمة واللوائح السعودية، ووثائق الحوكمة، وتقارير الأجهزة الرقابية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بإدارة المخاطر والفساد الإداري والهدر المالي وإدارة المشاريع الحكومية، والتي تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري وصياغة نموذج الدراسة وتفسير النتائج.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

أولاً: ترميز البيانات وإدخالها

بعد جمع الاستبانات، تمت مراجعة جميع الاستجابات للتأكد من اكتمالها وصلاحيها للتحليل، ثم جرى ترميز البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي وإدخالها إلى برنامج SPSS، مع مراجعة قاعدة البيانات للتأكد من خلوها من الأخطاء أو القيم غير المنطقية، بما يضمن دقة النتائج الإحصائية.

ثانيًا: التحليل الإحصائي الوصفي

اعتمدت الدراسة على الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص أفراد العينة ومستويات متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الفقرات وفق متوسطاتها الحسابية، بهدف التعرف إلى مستوى تطبيق منظومة إدارة المخاطر، ومستوى تقليل الفساد الإداري والمالي والهدر المالي.

ثالثًا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من جودة أداة الدراسة من خلال قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى بواسطة المحكمين، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها للتحقق من الاتساق الداخلي، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، والتأكد من أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاعتمادية تجعلها صالحة لتطبيق الدراسة.

رابعًا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تم إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي للتأكد من ملاءمة البيانات لتطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك باستخدام معاملات الالتواء والتفلطح، وبعض الاختبارات الإحصائية المناسبة، بما يساعد في اختيار الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة لطبيعة البيانات.

خامسًا: التحليل الإحصائي الاستدلالي

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فروض الدراسة، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين منظومة إدارة المخاطر وكل من تقليل الفساد الإداري والمالي وتقليل الهدر المالي، كما استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل في المتغيرات التابعة، إضافة إلى استخدام الاختبارات المناسبة لدراسة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية عند الحاجة، مع اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج، بما يضمن الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة يمكن الاستناد

إليها في تقديم توصيات عملية لتطوير منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية، وتعزيز دورها في مكافحة الفساد وترشيد الإنفاق العام.

3.8. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة الحالية، ووضع الأساس العلمي الذي بُنيت عليه جميع مراحل التطبيق الميداني، حيث تم عرض الإجراءات المنهجية بصورة متكاملة ومنظمة، بما يضمن توافقها مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها. وقد أسهم هذا الإطار في توضيح الكيفية التي تم من خلالها تنفيذ الدراسة وفق معايير البحث العلمي، بدءاً من تحديد المفاهيم بصورة تتلاءم مع البيئة التطبيقية، مروراً باختيار المنهج العلمي المناسب وآليات تنفيذ الدراسة الميدانية، وانتهاءً بالإجراءات التي ضمنت جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها بطريقة تحقق أعلى درجات الدقة والموضوعية. ويمثل هذا التسلسل المنهجي عنصراً أساسياً في تعزيز موثوقية الدراسة، ويؤكد أن النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً تستند إلى بيانات جُمعت وحُللت وفق أسس علمية رصينة.

كما أظهر هذا الفصل أن جودة الدراسات الإدارية لا تعتمد فقط على قوة الإطار النظري، وإنما ترتبط بصورة مباشرة بسلامة المنهجية المتبعة في تنفيذها، حيث إن اختيار الإجراءات المناسبة، وبناء أدوات قياس دقيقة، والاعتماد على أساليب علمية في جمع البيانات وتحليلها، جميعها عوامل تسهم في الوصول إلى نتائج تعكس الواقع الفعلي للمشاريع الحكومية. وقد ساعدت المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة على توفير قاعدة بيانات علمية موثوقة يمكن من خلالها قياس واقع تطبيق منظومة إدارة المخاطر، وتحليل مدى إسهامها في تقليل الفساد الإداري والمالي والهدر المالي، بما يدعم إمكانية تفسير النتائج بصورة موضوعية وربطها بالأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

ومن خلال ما تضمنه هذا الفصل من إجراءات منهجية متكاملة، أصبح من الممكن الانتقال إلى الفصل الرابع بثقة أكبر، حيث سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفروضها، مع بيان طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، والكشف عن مستوى تأثير منظومة إدارة المخاطر في الحد من الفساد والهدر المالي داخل المشاريع الحكومية السعودية. كما ستتيح النتائج التي سيتم التوصل إليها بناء تصور علمي متكامل حول واقع إدارة المخاطر في الجهات الحكومية، ومدى فاعلية الممارسات الحالية في تحقيق أهداف الحوكمة، وحماية المال العام، وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن هذا الفصل لم يكن مجرد عرض للإجراءات التطبيقية، بل مثل الدعامة الرئيسية التي قامت عليها الدراسة بأكملها، إذ وفر إطاراً منهجياً متماسكاً يضمن الاتساق بين أهداف الدراسة وإجراءاتها ونتائجها. كما أسهم

في تعزيز القيمة العلمية للبحث، وزيادة درجة الثقة في نتائجه، وتهيئة الأساس الذي سَتُبْنى عليه التوصيات النهائية. ومن المتوقع أن تسهم مخرجات هذه الدراسة، في ضوء المنهجية المعتمدة، في دعم الجهات الحكومية السعودية عند تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، وتعزيز فاعلية أنظمة الرقابة والحوكمة، والحد من الفساد الإداري والمالي والهدر في الموارد العامة، بما يرفع كفاءة المشاريع الحكومية ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجالات النزاهة، وكفاءة الإنفاق، والاستدامة المؤسسية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبق الجهة المنفذة لمشاريع الإسكان مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع مراحل المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تلتزم الإدارة العليا بدعم برامج الجودة الشاملة في مشاريع الإسكان.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد سياسات وإجراءات واضحة لضمان الجودة في تنفيذ المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم نشر ثقافة الجودة بين العاملين في مشاريع الإسكان بشكل مستمر.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين التخطيط والتنفيذ للمشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إجراء عمليات رقابة وفحص دورية للتأكد من مطابقة الأعمال للمواصفات المطلوبة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد إجراءات الجودة في اكتشاف الأخطاء قبل تفاقمها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم استخدام مؤشرات أداء لقياس مستوى الجودة في المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم عمليات التدقيق والمراجعة في تحسين جودة الأعمال المنفذة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الرقابة المستمرة على الجودة في تقليل الأخطاء أثناء التنفيذ.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتلقى العاملون التدريب اللازم على معايير ومتطلبات الجودة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مشاركة العاملين في برامج الجودة في تحسين نتائج المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد برامج التدريب على تقليل الأخطاء التشغيلية أثناء تنفيذ الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم العمل الجماعي والتواصل الفعال في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة تنفيذ مشاريع الإسكان.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقليل حالات إعادة العمل في المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان.

- <https://forms.gle/n3CJxXRNZRvQwUZN8>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع الإسكان من حيث التحسين المستمر ومعايير الجودة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الرقابة على الجودة خلال مراحل تنفيذ مشاريع الإسكان	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة إجراءات الفحص والتدقيق الفني في تقليل الأخطاء وإعادة العمل	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى إعادة العمل في مشاريع الإسكان من حيث الأخطاء والتكلفة والوقت	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في تقليل إعادة العمل وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

الزعيبي, ف. ع. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/1827>

- المراجع الأجنبية

- Afzal, N. (2022). Exploring the impact of total quality management initiatives on construction industry projects in Pakistan. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9514645/>
- Aichouni, M. (2023). An Empirical Study of the Contribution of Total Quality Management to Occupational Safety and Health Performance in Saudi Organizations. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/2/1495>
- Al-Janabi, A. M. (2020). Review study for rework causes in construction industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344480693_Review_study_for_rework_causes_in_construction_industry
- Belesis, N. D. (2025). Evaluating the effectiveness of internal control systems: Evidence from financial and audit performance data. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397383577_Evaluating_the_effectiveness_of_internal_control_systems_Evidence_from_financial_and_audit_performance_data
- Faraji, A. (2022). Quality Management Framework for Housing Construction in a Design-Build Project Delivery System: A BIM-UAV Approach. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/12/5/554>
- Glevitzky, M. (2025). The “Daily Challenge” Tool: A Practical Approach for Managing Non-Conformities in Industry. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/5918>
- Jishnu, A. (2023). Perceived Effectiveness of Total Quality Management (TQM) Practice of the Public Sector Companies in India. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/22785337221132613>

- Nehme, M. N. (2024). Implementation of Total Quality Management to Improve Operational Efficiency and Customer Satisfaction in Lebanese Industries. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386233180_Implementation_of_Total_Quality_Management_to_Improve_Operational_Efficiency_and_Customer_Satisfaction_in_Lebanese_Industries
- Okonta, E. D. (2024). Exploring the Role of quality management practices (QMS) in mitigating Construction Failures and building collapse. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s44290-024-00115-6>
- Shieh, H.-M. (2022). The relationship between total quality management and project performance in building planning phase: An empirical study of real estate industries in Taiwan. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/238317716_The_relationship_between_total_quality_management_and_project_performance_in_building_planning_phase_An_empirical_study_of_real_estate_industries_in_Taiwan
- Wassan, A. N. (2022). Impact of Total Quality Management (TQM) practices on Sustainability and Organisational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362341963_Impact_of_Total_Quality_Management_TQM_practices_on_Sustainability_and_Organisational_Performance