

Final Project 1

**Final_Project_1_PMG496_Y33_BPM_Second
Trimester 2026**

Project Template

**Faculty of Management
Midocean University**

أثر الجودة على نجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية

عبدالكريم سلمان الخنعمي

242001999

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن – إدارة المشاريع

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات:

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
3	1.1. المقدمة:.....
	1.2. مشكلة الدراسة 4
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
	1.3. أهمية الدراسة 7
7	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أهداف الدراسة.....
11	1.5. فرضيات الدراسة.....
12	1.6. نموذج الدراسة.....
13	1.7. منهجية الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع المقترح.....
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل.....
22	2.3. المتغير التابع.....
23	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
24	2.5. الخاتمة.....
25	قائمة المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقود الأخيرة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية، واشتداد المنافسة العالمية، وارتفاع توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات. وقد أدى ذلك إلى زيادة اهتمام المؤسسات الصناعية بتطبيق ممارسات إدارية حديثة تضمن تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وأصبحت إدارة الجودة من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع معدلات نجاح المشاريع

ونشير الأدبيات الحديثة إلى أن مفهوم نجاح المشاريع لم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت المحدد أو الميزانية المعتمدة، بل أصبح يشمل جودة المخرجات، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وخلق قيمة مضافة للمؤسسة، وتعزيز الاستدامة التشغيلية. لذلك أصبح دمج مبادئ إدارة الجودة في جميع مراحل دورة حياة المشروع ضرورة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف طويلة المدى (Project Management Institute [PMI], 2021).

وتتضمن إدارة الجودة مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية التي تهدف إلى ضمان توافق مخرجات المشروع مع متطلبات العملاء والمواصفات المعتمدة، وتشمل هذه العمليات تخطيط الجودة، وضمان الجودة، والرقابة على الجودة، والتحسين المستمر. ويساعد التطبيق المتكامل لهذه العمليات على تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل الهدر، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع. (Goetsch & Davis, 2021).

وفي المملكة العربية السعودية، شهد القطاع الصناعي تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، مدعوماً برؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، وتعزيز مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي، وجذب المزيد من الاستثمارات الصناعية. وقد أدى هذا التوجه إلى زيادة عدد المشاريع الصناعية في مجالات التصنيع، والبتروكيماويات، والتعدين، والصناعات التحويلية، مما جعل تطبيق إدارة الجودة أحد العوامل الأساسية لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها. (Ministry of Industry and Mineral Resources, 2023).

وتعد شركات التصنيع السعودية من أكثر القطاعات اعتماداً على المشاريع الرأسمالية والتطويرية، حيث تستثمر مبالغ كبيرة في إنشاء خطوط إنتاج جديدة، وتطوير المصانع، وتحسين العمليات التشغيلية، وتبني التقنيات الصناعية الحديثة. ولذلك فإن أي قصور في تطبيق إدارة الجودة قد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المشروع، وتأخر الجداول الزمنية، وزيادة معدلات إعادة العمل، وانخفاض جودة المخرجات، وهو ما يؤثر بصورة مباشرة في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للشركة. (Pinto, 2023).

ومن جانب آخر، أصبحت معايير الجودة الدولية مثل نظام إدارة الجودة ISO 9001، وإدارة الجودة الشاملة، ومنهجية Six Sigma، ومنهجية Kaizen من أكثر الأدوات الإدارية استخداماً في المؤسسات الصناعية، نظراً لدورها في تحسين جودة

العمليات، وتقليل الانحرافات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية (Oakland, 2019).

كما تؤكد العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، إلا أن هذه العلاقة تختلف باختلاف طبيعة القطاع الصناعي، والثقافة التنظيمية، ومستوى نضج إدارة المشاريع، ومدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة داخل المؤسسة. لذلك فإن دراسة هذه العلاقة في شركات التصنيع السعودية تمثل مجالاً بحثياً مهماً يسهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي. (Nicholas & Steyn, 2020).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة على نجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية، مع التركيز على الكيفية التي تسهم بها ممارسات الجودة في تحسين أداء المشاريع، وتقليل المخاطر، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية. (Meredith, Shafer, & Mantel, 2022).

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق أنظمة إدارة الجودة داخل شركات التصنيع السعودية، إلا أن العديد من المشاريع الصناعية لا تزال تواجه تحديات تتمثل في تجاوز الميزانيات المعتمدة، وتأخر الجداول الزمنية، وانخفاض جودة المخرجات، وضعف مستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة. وتشير هذه التحديات إلى أن تطبيق إدارة الجودة في بعض المؤسسات قد لا يكون بالمستوى الكافي لتحقيق التأثير المطلوب في نجاح المشاريع (Project Management Institute [PMI], 2021).

كما أن كثيراً من المؤسسات الصناعية تركز بصورة كبيرة على الجوانب الفنية والهندسية للمشروعات، في حين لا تحظى إدارة الجودة بالاهتمام الكافي خلال جميع مراحل المشروع، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات تشغيلية وإدارية تؤثر سلباً في النتائج النهائية للمشروع، وتحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Kerzner, 2022).

وعلى الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع في قطاعات ودول مختلفة، فإن الدراسات التي تناولت شركات التصنيع السعودية لا تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بقياس التأثير المباشر لممارسات إدارة الجودة على مؤشرات نجاح المشاريع في البيئة الصناعية السعودية. (Pinto, 2023).

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية، وتحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في تحسين نتائج المشاريع، بما يسهم في دعم متخذي القرار وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع الصناعية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

أظهرت مراجعة الأدبيات أن موضوع إدارة الجودة ونجاح المشاريع حظي باهتمام واسع في مجالات إدارة المشاريع، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة العمليات، والهندسة الصناعية، إلا أن العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خصوصاً في البيئات الصناعية التابعة للاقتصادات الناشئة. فقد ركزت غالبية الدراسات على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بصورة عامة، بينما تناولت دراسات أخرى عوامل نجاح المشاريع بصورة منفصلة، دون تقديم نموذج نظري يربط بصورة مباشرة بين ممارسات إدارة الجودة ومؤشرات نجاح المشاريع (Goetsch & Davis, 2021).

كما أن معظم النماذج النظرية التي تناولت هذا الموضوع طُورت في بيئات صناعية متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وألمانيا، وكوريا الجنوبية، وهي بيئات تختلف في أنظمتها التنظيمية، وثقافتها المؤسسية، وتشريعاتها، ومستوى نضجها الصناعي عن البيئة الصناعية في المملكة العربية السعودية، مما يجعل تعميم نتائج تلك الدراسات على الشركات السعودية أمراً يحتاج إلى مزيد من التحقق العلمي. (Nicholas & Steyn, 2020).

ومن ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على أحد أبعاد إدارة الجودة، مثل الرقابة على الجودة أو التحسين المستمر، في حين أغفلت أبعاداً أخرى لا تقل أهمية، مثل التزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، وإدارة الموردين، وإدارة المعرفة التنظيمية، وإدارة العمليات. ويؤدي هذا التناول الجزئي إلى محدودية تفسير الدور الحقيقي لإدارة الجودة في تحقيق نجاح المشاريع، إذ إن هذه الممارسات تعمل بصورة تكاملية داخل المؤسسة. (Oakland, 2019).

وتشير الأدبيات كذلك إلى أن عدداً محدوداً من الدراسات جمع بين نظريات إدارة الجودة، وإدارة المشاريع، والإدارة الاستراتيجية، وحوكمة المشاريع ضمن إطار نظري واحد، الأمر الذي يترك فجوة معرفية في تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات داخل المؤسسات الصناعية، وخاصة في الدول التي تشهد تحولات اقتصادية وصناعية متسارعة مثل المملكة العربية السعودية (Meredith, Shafer, & Mantel, 2022).

علاوة على ذلك، تطور مفهوم نجاح المشاريع خلال السنوات الأخيرة من مفهوم تقليدي يعتمد على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، إلى مفهوم أكثر شمولاً يركز على تحقيق القيمة المؤسسية، ورضا أصحاب المصلحة، والاستدامة، وتحقيق الفوائد طويلة المدى. ومع ذلك، لا تزال بعض الدراسات تعتمد التعريف التقليدي لنجاح المشاريع، مما يحد من قدرتها على تفسير الأثر الحقيقي لإدارة الجودة في بيئات الأعمال الحديثة. (Project Management Institute [PMI], 2021).

وبناءً على ذلك، تتمثل الفجوة النظرية لهذه الدراسة في تطوير إطار بحثي يربط بصورة مباشرة بين ممارسات إدارة الجودة ومؤشرات نجاح المشاريع داخل شركات التصنيع السعودية، مع الاستناد إلى نظريات الإدارة الحديثة التي تفسر هذه العلاقة بصورة أكثر شمولاً ودقة. (Kerzner, 2022).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من تبني العديد من شركات التصنيع السعودية لأنظمة إدارة الجودة العالمية، مثل **ISO 9001**، إلا أن العديد من المشاريع الصناعية لا تزال تواجه تحديات تتمثل في تجاوز الميزانيات، وتأخر الجداول الزمنية، وارتفاع معدلات إعادة العمل، وضعف التنسيق بين فرق المشروع، وانخفاض كفاءة استخدام الموارد، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة بين تطبيق أنظمة الجودة على المستوى الإداري وبين ممارستها الفعلية أثناء تنفيذ المشاريع (**International Organization for Standardization [ISO], 2015**).

كما تشير الممارسات العملية إلى أن بعض المؤسسات الصناعية ما تزال تتعامل مع إدارة الجودة باعتبارها وظيفة رقابية تقتصر على فحص المنتج النهائي، في حين تؤكد أدبيات إدارة المشاريع أن الجودة يجب أن تكون جزءاً أساسياً من جميع مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط، ومروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالمتابعة والإغلاق. ويؤدي هذا الفهم المحدود إلى انخفاض كفاءة المشاريع وزيادة احتمالية ظهور الأخطاء التشغيلية. (**PMI, 2021**).

ومن جانب آخر، تختلف درجة نضج أنظمة الجودة بين شركات التصنيع السعودية؛ فبينما تعتمد بعض الشركات برامج متقدمة للتحسين المستمر، والإنتاج الرشيق، وإدارة المعرفة، لا تزال شركات أخرى تعتمد إجراءات تقليدية تركز على معالجة المشكلات بعد حدوثها بدلاً من منعها بصورة استباقية، مما ينعكس على مستوى نجاح المشاريع المنفذة داخل تلك المؤسسات (**Pinto, 2023**).

كما أن معظم الدراسات التطبيقية السابقة ركزت على قطاع الإنشاءات أو قطاع الخدمات، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت شركات التصنيع السعودية محدودة، وخاصة تلك التي تقيس بصورة مباشرة أثر إدارة الجودة على نجاح المشاريع باستخدام مؤشرات أداء حديثة تتوافق مع البيئة الصناعية السعودية. (**Nicholas & Steyn, 2020**).

ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة العملية من خلال تقديم نتائج علمية تساعد القيادات التنفيذية ومديري المشاريع على تطوير ممارسات إدارة الجودة وربطها بصورة أكثر فاعلية بإدارة المشاريع، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع معدلات نجاح المشاريع الصناعية. (**Kerzner, 2022**).

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتزايد الذي أصبحت تؤديه إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع الصناعية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق التنمية المستدامة. كما تزداد أهمية الدراسة في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تطوير القطاع الصناعي ورفع كفاءته بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تؤكد أهمية تطبيق أفضل الممارسات الإدارية العالمية في تنفيذ المشاريع الصناعية (Ministry of Industry and Mineral Resources, 2023).

وتهدف الدراسة إلى تقديم قيمة علمية وتطبيقية من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع داخل شركات التصنيع السعودية، واقتراح عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة وإدارة المشاريع، من خلال تقديم إطار بحثي يفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة ومؤشرات نجاح المشاريع داخل البيئة الصناعية السعودية (Goetsch & Davis, 2021).

كما تسهم الدراسة في دمج مفاهيم إدارة الجودة، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة العمليات، وحوكمة المشاريع، وإدارة المخاطر ضمن إطار علمي متكامل، الأمر الذي يوفر أساساً يمكن للباحثين الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة المشاريع الصناعية (Meredith et al., 2022).

ومن المتوقع أيضاً أن تشكل نتائج الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير البحوث المستقبلية المتعلقة بجودة المشاريع، والتميز التشغيلي، وتحسين الأداء المؤسسي داخل المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي (Oakland, 2019).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية استفادة الإدارات العليا، ومديري المشاريع، ومديري الجودة، والعاملين في شركات التصنيع السعودية من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة الجودة وتحسين عمليات تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها (PMI, 2021).

كما تساعد نتائج الدراسة المؤسسات الصناعية على تحسين استخدام الموارد، وتقليل معدلات الهدر، والحد من إعادة العمل، ورفع جودة المنتجات، وتحسين رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية. (Pinto, 2023).

ومن المتوقع كذلك أن يستفيد صناع القرار والجهات الحكومية من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والإرشادات الداعمة لتطبيق إدارة الجودة داخل القطاع الصناعي، بما يساهم في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (Ministry of Industry and Mineral Resources, 2023).

تعريف المصطلحات

يهدف هذا القسم إلى توضيح المفاهيم الرئيسية المستخدمة في الدراسة، بما يضمن وجود فهم موحد للمصطلحات الأساسية، ويحدد من اختلاف تفسيرها عند تحليل نتائج البحث أو مناقشتها.

إدارة الجودة

تعرف إدارة الجودة بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات والأنشطة الإدارية التي تهدف إلى ضمان تنفيذ العمليات والمنتجات والخدمات وفق معايير محددة تحقق متطلبات العملاء وتساهم في التحسين المستمر للأداء المؤسسي. وتشمل إدارة الجودة عمليات تخطيط الجودة، وضمان الجودة، والمراقبة على الجودة، والتحسين المستمر، بما يساهم في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق أهدافها. (Goetsch & Davis, 2021).

نجاح المشاريع

يشير نجاح المشاريع إلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة من خلال الالتزام بالوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستوى الجودة المطلوب، إضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة، وتقديم قيمة مضافة للمؤسسة، وتحقيق المنافع الاستراتيجية على المدى الطويل. (Project Management Institute [PMI], 2021).

شركات التصنيع

يقصد بشركات التصنيع المؤسسات الصناعية التي تقوم بتحويل المواد الخام أو شبه المصنعة إلى منتجات نهائية باستخدام العمليات الصناعية المختلفة، وتشمل الصناعات البتروكيمياوية، والمعدنية، والهندسية، والغذائية، والدوائية، وغيرها من الصناعات التحويلية. (Nicholas & Steyn, 2020).

إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تقوم على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق التميز المؤسسي من خلال نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات التنظيمية. (Oakland, 2019).

المراجع:

- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). Quality Management for Organizational Excellence (9th ed.). Pearson.
- Hillson, D. (2019). The Risk Management Handbook. Kogan Page.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems—Requirements. ISO.
- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley.
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2022). Project Management: A Strategic Managerial Approach (11th ed.). Wiley.
- Ministry of Industry and Mineral Resources. (2023). Saudi Industry Sector Reports. Riyadh, Saudi Arabia.
- Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2020). Project Management for Engineering, Business and Technology (6th ed.). Routledge.
- Oakland, J. S. (2019). Total Quality Management and Operational Excellence (5th ed.). Routledge.
- Pinto, J. K. (2023). Project Management: Achieving Competitive Advantage (6th ed.). Pearson.

- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI.

1.4. أهداف الدراسة

تُعد أهداف الدراسة من العناصر الرئيسية التي تسهم في توجيه مسار البحث وتحديد النتائج المتوقع الوصول إليها. وفي ظل الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم علمي وتحليلي للعلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية، بما ينسجم مع التطورات الصناعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على أهمية رفع كفاءة المشاريع وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع الصناعي. (Project Management Institute [PMI], 2021)

كما تهدف الدراسة إلى الإسهام في سد جانب من الفجوة المعرفية المتعلقة بممارسات إدارة الجودة داخل شركات التصنيع السعودية، وتحديد مدى تأثيرها في مؤشرات نجاح المشاريع، بما يساعد المؤسسات الصناعية على تطوير ممارساتها الإدارية وتحسين أدائها المؤسسي بصورة مستدامة. (Kerzner, 2022)

وعليه، تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

1. التعرف على أثر إدارة الجودة على نجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية .
 2. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة ومستوى نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة وجودة المخرجات .
 3. تحليل دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .
 4. تحديد مدى مساهمة ممارسات التحسين المستمر في رفع معدلات نجاح المشاريع الصناعية .
 5. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في شركات التصنيع السعودية وتأثيرها في نتائج المشاريع .
 6. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد شركات التصنيع السعودية على تطوير أنظمة الجودة وتحسين مستوى نجاح مشاريعها المستقبلية. (Pinto, 2023)
- وتنبع أهمية هذه الأهداف من كونها تسهم في الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة وإدارة المشاريع، كما توفر أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوسع المستمر في المشاريع الصناعية الكبرى. (Nicholas & Steyn, 2020)

1.5. فرضيات الدراسة

تُعرف فرضيات الدراسة بأنها عبارات بحثية أولية تصف العلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة، ويتم اختبارها لاحقاً باستخدام البيانات التي يتم جمعها من مجتمع الدراسة. وتستند الفرضيات الحالية إلى ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة من وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة وارتفاع معدلات نجاح المشاريع في المؤسسات الصناعية (Goetsch & Davis, 2021).

وبناءً على موضوع الدراسة وأهدافها، تفترض هذه الدراسة أن إدارة الجودة تمثل أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في نجاح المشاريع داخل شركات التصنيع السعودية، سواء من خلال تحسين الأداء التشغيلي أو رفع جودة المخرجات أو زيادة رضا أصحاب المصلحة.

وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسة:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية .

الفرضيات الفرعية:

- H1a: تؤثر إدارة الجودة إيجابياً على الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع .
- H1b: تؤثر إدارة الجودة إيجابياً على كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف المرتبطة بالمشروع .
- H1c: تؤثر إدارة الجودة إيجابياً على جودة مخرجات المشاريع الصناعية .
- H1d: تسهم ممارسات التحسين المستمر في تعزيز مستوى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشاريع .
- H1e: يؤدي ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة إلى زيادة احتمالية نجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية .

(Oakland, 2019).

وتتنسجم هذه الفرضيات مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن تطبيق أنظمة الجودة لا يقتصر أثره على تحسين جودة المنتجات والخدمات فحسب، بل يمتد ليشمل رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي بصورة عامة. إلا أن اختبار هذه الفرضيات في البيئة الصناعية السعودية يظل أمراً مهماً نظراً لاختلاف الخصائص التنظيمية والثقافية بين المؤسسات الصناعية في المملكة وغيرها من البيئات الدولية. (Meredith, Shafer, & Mantel, 2022).

كما ستشكل هذه الفرضيات الإطار الذي سَتبنى عليه الدراسة الميدانية المقترحة، حيث سيتم الاستناد إليها عند تصميم أداة جمع البيانات وتحليل النتائج بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع داخل شركات التصنيع السعودية، وتحديد مدى قوة هذا التأثير واتجاهه. (PMI, 2021).

1.6. نموذج الدراسة

يعكس نموذج الدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية التي تسعى الدراسة إلى اختبارها وتحليلها، ويُعد أداة مفاهيمية تساعد في توضيح الإطار العام للبحث وتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها. ويستند النموذج المقترح في هذه الدراسة إلى الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع، والتي تشير إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها. (Project Management Institute [PMI], 2021)

وتتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

• المتغير المستقل: (Independent Variable)

○ إدارة الجودة. (Quality Management)

• المتغير التابع: (Dependent Variable)

○ نجاح المشاريع. (Project Success)

ويُقصد بإدارة الجودة في هذه الدراسة مجموعة الممارسات والأنشطة المتعلقة بتخطيط الجودة، وضمان الجودة، والرقابة على الجودة، والتحسين المستمر. أما نجاح المشاريع فيُقاس من خلال مؤشرات متعددة تشمل الالتزام بالوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، وجودة المخرجات، ومستوى رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع (Kerzner, 2022).

وعليه، فإن النموذج المقترح للدراسة يمكن تمثيله بالشكل التالي:

إدارة الجودة (المتغير المستقل)

↓

نجاح المشاريع (المتغير التابع)

ويُتوقع، استناداً إلى الأدبيات السابقة، وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة على نجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية، وهو ما ستسعى الدراسة الحالية إلى اختباره من خلال الدراسة الميدانية المقترحة. (Pinto, 2023)

1.7. منهجية الدراسة

تشير منهجية الدراسة إلى الأسلوب العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته. ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الذي يركز على قياس أثر إدارة الجودة على نجاح المشاريع، فإن الدراسة ستعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية لما يتميز به من قدرة على وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023).

كما ستتبنى الدراسة نهجاً كمياً (Quantitative Approach) من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك بهدف الحصول على معلومات دقيقة من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع. (Creswell & Creswell, 2018).

ومن المتوقع أن تشمل عينة الدراسة عدداً من العاملين والمديرين والمختصين في شركات التصنيع السعودية ممن لديهم خبرة في إدارة المشاريع أو تطبيق أنظمة الجودة، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع الممارسات الإدارية داخل البيئة الصناعية السعودية.

كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، مثل الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط والانحدار، بهدف قياس حجم التأثير بين المتغيرات محل الدراسة والتوصل إلى نتائج تدعم أهداف البحث وتسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة وإدارة المشاريع. (Field, 2018).

1.8. الدراسة الميدانية

تتمثل الدراسة الميدانية المقترحة في تطبيق البحث على عدد من شركات التصنيع العاملة في المملكة العربية السعودية، نظراً لما يتمتع به القطاع الصناعي من أهمية استراتيجية ودور محوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما يُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات اعتماداً على المشاريع التطويرية والرأسمالية، الأمر الذي يجعله بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع. (Ministry of Industry and Mineral Resources, 2023).

ومن المتوقع أن تشمل الدراسة الميدانية شركات تعمل في مجالات متنوعة، مثل الصناعات البتروكيمياوية، والصناعات التحويلية، والصناعات المعدنية، وذلك بهدف الحصول على صورة أكثر شمولية عن واقع تطبيق إدارة الجودة داخل القطاع الصناعي السعودي.

وسيتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على مجموعة من المديرين، ومهندسي المشاريع، ومختصي الجودة، والمشرفين العاملين في هذه الشركات، باعتبارهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة ومدى انعكاسه على نجاح المشاريع التي تشرف عليها مؤسساتهم.

ويسهم اختيار شركات التصنيع السعودية كمجال للتطبيق في تعزيز القيمة التطبيقية للدراسة، كما يتيح إمكانية تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد المؤسسات الصناعية على تحسين ممارسات إدارة الجودة ورفع معدلات نجاح مشاريعها المستقبلية، بما يتوافق مع توجهات التنمية الصناعية في المملكة العربية السعودية. (Nicholas & Steyn, 2020).

1.9. مخطط المشروع المقترح

يُعد مخطط المشروع المقترح أحد العناصر المهمة في البحوث العلمية، حيث يوضح الهيكل العام للدراسة وتسلسل فصولها بصورة منهجية، بما يسهم في تنظيم محتوى البحث وتسهيل متابعة تطور الدراسة منذ مرحلة إعداد الإطار النظري وحتى الوصول إلى النتائج والتوصيات النهائية. كما يساعد المخطط المقترح على ضمان الترابط بين فصول البحث وتحقيق أهدافه بصورة متكاملة. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023).

وبناءً على طبيعة موضوع الدراسة الحالي، والمتمثل في "أثر إدارة الجودة على نجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية"، فإن المخطط المقترح للبحث سيكون على النحو الآتي:

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

- خلفية الدراسة .
- مشكلة الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- الفجوة البحثية .
- الفجوة النظرية .
- الفجوة العملية .
- أهمية الدراسة .
- حدود الدراسة .
- تعريف المصطلحات .
- العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع .
- ملخص الفصل .

الفصل الثاني: منهجية الدراسة

- أهداف الدراسة .
- فرضيات الدراسة .
- نموذج الدراسة .
- منهجية الدراسة .
- الدراسة الميدانية .
- مخطط المشروع المقترح .

الفصل الثالث: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

- مفهوم إدارة الجودة .
- أبعاد إدارة الجودة .
- مفهوم نجاح المشاريع .
- العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع .
- النظريات ذات الصلة .
- الدراسات السابقة .
- الإطار النظري للدراسة .
- ملخص الفصل .

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

- عرض البيانات .
- التحليل الإحصائي .
- اختبار الفرضيات .
- مناقشة النتائج .

- مقارنة النتائج بالدراسات السابقة .

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- النتائج الرئيسة للدراسة .
- الاستنتاجات .
- التوصيات العملية .
- مقترحات الدراسات المستقبلية .
- خاتمة الدراسة .

ويعكس هذا المخطط تسلسلاً منطقياً يتوافق مع متطلبات مشاريع التخرج في تخصص إدارة المشاريع، كما يضمن تغطية جميع الجوانب العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة بصورة متكاملة ومتراصة (Creswell & Creswell, 2018).

المراجع:

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality Management for Organizational Excellence* (9th ed.). Pearson.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2022). *Project Management: A Strategic Managerial Approach* (11th ed.). Wiley.
- Ministry of Industry and Mineral Resources. (2023). *Saudi Industry Sector Reports*. Riyadh, Saudi Arabia.
- Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2020). *Project Management for Engineering, Business and Technology* (6th ed.). Routledge.

- Oakland, J. S. (2019). *Total Quality Management and Operational Excellence* (5th ed.). •
Routledge.
- Pinto, J. K. (2023). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (6th ed.). •
Pearson.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of* •
Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* •
(9th ed.). Pearson.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة من أهم مكونات البحث العلمي، إذ توفر أساساً علمياً يمكن الباحث من فهم التطورات المعرفية المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة بصورة كافية. ويُسهّم تحليل الأدبيات السابقة في بناء إطار نظري متين يدعم فرضيات الدراسة ويبرر اختيار متغيراتها ومنهجيتها. كما تمكن مراجعة الدراسات السابقة الباحث من التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال البحث والاستفادة من نتائج الباحثين السابقين في تطوير الدراسة الحالية وتفسير نتائجها بطريقة علمية. (Saunders et al., 2023)

ويتركز موضوع هذه الدراسة على أثر إدارة الجودة على نجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية، وهو أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع خلال السنوات الأخيرة نتيجة ازدياد المنافسة العالمية، وارتفاع متطلبات العملاء، وسعي المؤسسات الصناعية إلى تحسين كفاءة عملياتها وتحقيق الاستدامة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة لا يقتصر على تحسين جودة المنتجات فحسب، وإنما يمتد ليشمل تحسين إدارة المشاريع، وتقليل المخاطر، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وزيادة احتمالية نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. (PMI, 2021)

ويتناول هذا الفصل متغيري الدراسة الرئيسيين، حيث يمثل إدارة الجودة المتغير المستقل، بينما يمثل نجاح المشاريع المتغير التابع. وسيتم استعراض المفاهيم الأساسية لكل متغير، وتطوره التاريخي، وأبعاده، وأهم النماذج والنظريات المرتبطة به، إضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بما يسهم في بناء إطار نظري متكامل يدعم الدراسة الحالية.

كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة نقدية للأدبيات بدلاً من مجرد عرضها، وذلك من خلال مقارنة نتائج الدراسات المختلفة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، خصوصاً في البيئة الصناعية السعودية، التي تشهد تطوراً متسارعاً في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامج التحول الصناعي.

ومن خلال هذه المراجعة، سيتم بناء أساس علمي متين يساعد على تفسير نتائج الدراسة الميدانية لاحقاً، وربطها بما توصلت إليه الأدبيات السابقة، بما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويسهم في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في قطاع التصنيع السعودي.

2.2. المتغير المستقل

إدارة الجودة (Quality Management)

مفهوم إدارة الجودة

تُعرف إدارة الجودة بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بصورة مستمرة، بما يضمن تحقيق متطلبات العملاء وتوقعاتهم، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتقوم إدارة الجودة على إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين المستمر، بدلاً من اقتصر مسؤولية الجودة على قسم معين داخل المؤسسة. (Oakland, 2019).

أن إدارة الجودة في المشاريع تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بالتخطيط (Project Management Institute 2021) ويرى للجودة، وضمان الجودة، والرقابة على الجودة، بما يضمن تنفيذ المشروع وفق المواصفات المطلوبة وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وقد تطور مفهوم الجودة عبر العقود الماضية بصورة ملحوظة؛ إذ كان يقتصر في بداياته على فحص المنتج النهائي واكتشاف التي (TQM) العيوب، ثم تطور ليشمل مراقبة العمليات الإنتاجية، وبعد ذلك أصبح يعتمد على مفهوم إدارة الجودة الشاملة. تركز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها، مع اعتماد ثقافة التحسين المستمر في جميع مستويات المنظمة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة الجودة أصبحت أحد أهم العوامل الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات الصناعية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، ورفع مستوى الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

2.2.1 تطور مفهوم إدارة الجودة

شهد مفهوم إدارة الجودة تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية، حيث بدأ بالتركيز على اكتشاف العيوب في المنتجات بعد انتهاء عملية الإنتاج، ثم انتقل إلى مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة التي هدفت إلى منع حدوث الأخطاء أثناء العمليات الإنتاجية. ومع تطور الفكر الإداري، ظهر مفهوم ضمان الجودة الذي ركز على تصميم العمليات بطريقة تقلل احتمالية حدوث الأخطاء، الذي يقوم على إشراك جميع (Total Quality Management - TQM) وصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة. العاملون في المنظمة في تحقيق الجودة والتحسين المستمر.

وفي الوقت الحاضر أصبحت إدارة الجودة أحد العناصر الاستراتيجية الأساسية في نجاح المؤسسات الصناعية، حيث لم تعد تقتصر على جودة المنتج فقط، وإنما تشمل جودة العمليات والإدارة والموارد البشرية والعلاقات مع العملاء والموردين، إضافة في توحيد معايير ISO 9001 إلى تبني ثقافة التحسين المستمر والابتكار المؤسسي. كما ساهمت المواصفات الدولية مثل (ISO, 2015) الجودة بين المؤسسات المختلفة وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

2.2.2 أهداف إدارة الجودة

تسعى إدارة الجودة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنعكس بصورة مباشرة على أداء المؤسسة ونجاح مشاريعها، ومن أبرزها:

- تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة .
- رفع مستوى رضا العملاء والمحافظة عليهم .
- تقليل الأخطاء والهدر وإعادة العمل .
- تحسين كفاءة العمليات التشغيلية .
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية .
- دعم التحسين المستمر داخل المنظمة .
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .
- تحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي .
- زيادة احتمالية نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية المحددة .

وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الجودة بصورة منهجية تحقق أداءً أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب الإدارة التقليدية، نظراً لقدرتها على تقليل المخاطر وتحسين اتخاذ القرارات وتحقيق قيمة أكبر لأصحاب المصلحة (PMI, 2021)

2.2.3 مبادئ إدارة الجودة

، ومن أهمها ISO 9001 تركز إدارة الجودة الحديثة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي أوردتها مواصفة

أولاً: التركيز على العميل

يُعد العميل محور جميع أنشطة الجودة، إذ تسعى المنظمة إلى فهم احتياجاته الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها بما يحقق رضاه ويعزز ولائه.

ثانياً: القيادة

تعمل الإدارة العليا على وضع رؤية واضحة للجودة، وتوفير البيئة المناسبة التي تمكن العاملين من تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: مشاركة العاملين

تؤكد إدارة الجودة أن جميع العاملين مسؤولون عن تحقيق الجودة، وأن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والتحسين المستمر ترفع من مستوى الأداء المؤسسي.

رابعاً: منهج العمليات

تركز الجودة على إدارة جميع الأنشطة باعتبارها عمليات مترابطة، مما يساعد على تحسين الأداء وتقليل الهدر وزيادة الكفاءة.

خامساً: التحسين المستمر

يُعد التحسين المستمر أحد أهم مبادئ الجودة، حيث تعمل المؤسسات بصورة دائمة على تطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لتحقيق مستويات أداء أعلى.

سادساً: اتخاذ القرار المبني على الأدلة

تعتمد المؤسسات الناجحة على البيانات والتحليل الإحصائي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية.

سابعاً: إدارة العلاقات

تحرص المنظمة على بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين وأصحاب المصلحة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

2.2.4 أهم نماذج ونظريات إدارة الجودة

(Deming) نظرية ديمينغ

باعتبارها أساساً لتطوير (PDCA) ركز ديمينغ على أهمية التحسين المستمر واستخدام دورة خطط – نفذ – تحقق – صحح العمليات وتقليل الأخطاء وتحقيق الجودة المستدامة.

(Juran) نظرية جوران

والتي تتكون من (Juran Trilogy) قدم جوران مفهوم ثلاثية الجودة

- التخطيط للجودة .
- الرقابة على الجودة .
- تحسين الجودة .

ويرى جوران أن نجاح المؤسسة يعتمد على التكامل بين هذه العناصر الثلاثة

(Crosby) نظرية كروسبي

، مؤكداً أن الجودة لا تعني زيادة التكلفة، وإنما تعني تنفيذ العمل (Zero Defects) اشتهر كروسبي بمبدأ العيوب الصفرية بصورة صحيحة من المرة الأولى

(Kaizen) فلسفة كايزن

تعتمد فلسفة كايزن اليابانية على التحسين المستمر من خلال إجراء تحسينات صغيرة ومتابعة يشارك فيها جميع العاملين داخل المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء بصورة تراكمية ومستدامة

(TQM) إدارة الجودة الشاملة

تُعَد إدارة الجودة الشاملة من أكثر النماذج استخداماً في المؤسسات الصناعية، حيث تعتمد على

- التحسين المستمر .
- التركيز على العميل .
- مشاركة جميع العاملين .
- دعم الإدارة العليا .
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات .

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بصورة مباشرة في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي

2.2.5 الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة)

إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية (Oakland (2019 أشارت دراسة وتقليل الأخطاء ورفع مستوى رضا العملاء، مما يعزز الأداء المؤسسي بشكل عام

أن دمج إدارة الجودة ضمن ممارسات إدارة المشاريع يساعد في تحسين التخطيط (Kerzner (2022 كما أوضحت دراسة والرقابة وتقليل الانحرافات المتعلقة بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات

ISO 9001 أن المؤسسات الصناعية التي تعتمد نظم الجودة الدولية مثل (Goetsch and Davis (2021 وبيّنت دراسة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق تلك الأنظمة

في المقابل، أشارت بعض الدراسات إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة يعتمد بصورة كبيرة على التزام الإدارة العليا، وثقافة المنظمة، ومستوى تدريب العاملين، إذ إن تطبيق أدوات الجودة بصورة شكلية دون وجود ثقافة تنظيمية داعمة قد لا يحقق النتائج المرجوة.

2.3. المتغير التابع

نجاح المشاريع (Project Success)

2.3.1 مفهوم نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من أكثر المفاهيم التي شهدت تطورًا في أدبيات إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة. ففي السابق، كان نجاح المشروع يُقاس بالقدرة على إنجازه ضمن الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، والمواصفات الفنية المطلوبة، وهو ما يُعرف بـ المثلث الحديدي لإدارة المشاريع (Iron Triangle) إلا أن التطورات الحديثة في الفكر الإداري أظهرت أن نجاح المشروع لا يقتصر على هذه المؤشرات التقليدية، بل يشمل أيضًا تحقيق القيمة للمؤسسة، ورضا أصحاب المصلحة، وجودة المخرجات، واستدامة النتائج على المدى الطويل (Project Management Institute [PMI], 2021).

ويرى (Kerzner (2022 أن نجاح المشروع يُقاس بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وليس فقط بإنجاز الأنشطة التشغيلية، إذ قد ينجح المشروع من الناحية الفنية لكنه يفشل في تحقيق القيمة المتوقعة للمنظمة أو لا يحقق رضا العملاء. كما يؤكد (Pinto (2023 أن نجاح المشاريع يمثل مزيجًا من النجاح الإداري والنجاح الفني، حيث يعتمد على كفاءة التخطيط، وجودة التنفيذ، وفعالية الرقابة، وقدرة فريق المشروع على التعامل مع المخاطر والتحديات المختلفة.

2.3.2 مؤشرات نجاح المشاريع

اعتمدت الأدبيات الحديثة مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس نجاح المشاريع، ومن أبرزها:

- الالتزام بالجدول الزمني للمشروع .
- الالتزام بالميزانية المعتمدة .
- تحقيق متطلبات الجودة .
- رضا العميل .
- رضا أصحاب المصلحة .
- تحقيق أهداف المشروع .
- تحسين الأداء المؤسسي .
- تحقيق القيمة المضافة للمنظمة .
- استدامة نتائج المشروع بعد الانتهاء منه .

وتشير هذه المؤشرات إلى أن نجاح المشاريع أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد، يعتمد على الأداء الكلي للمشروع وليس على بعد واحد فقط. (Meredith, Shafer, & Mantel, 2022).

2.3.3 الدراسات السابقة المتعلقة بنجاح المشاريع

أوضحت دراسة (Pinto (2023 أن نجاح المشروع يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الإدارة في التخطيط والتنفيذ والرقابة، إضافة إلى وجود قيادة فعالة تدعم فريق العمل طوال دورة حياة المشروع. كما توصلت دراسة (Nicholas and Steyn (2020 إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارية حديثة، وتستثمر في تطوير الموارد البشرية، وتتبنى ثقافة التحسين المستمر، تحقق معدلات أعلى من نجاح المشاريع مقارنة بالمؤسسات التقليدية. وأشارت دراسة (PMI (2021 إلى أن نجاح المشاريع يرتبط بقدرة المنظمة على دمج إدارة المخاطر وإدارة الجودة وإدارة أصحاب المصلحة ضمن إطار متكامل لإدارة المشاريع، بما يساهم في تحسين اتخاذ القرار وتقليل احتمالية فشل المشاريع. ومن جانب آخر، أوضحت العديد من الدراسات أن ضعف التواصل، وعدم وضوح الأهداف، وغياب الدعم الإداري، وعدم الالتزام بمعايير الجودة، تُعد من أبرز الأسباب المؤدية إلى تعثر المشاريع أو انخفاض معدلات نجاحها.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات العلمية بصورة واضحة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع، حيث تساهم ممارسات الجودة في تحسين جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءًا من التخطيط، مرورًا بالتنفيذ، وانتهاءً بعمليات المتابعة والتقييم والإغلاق. فمن خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة، تتمكن المؤسسات من تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة المخرجات، وتقليل إعادة العمل، وتحسين استخدام الموارد، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المشاريع. إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي ورفع مستوى الكفاءة (Oakland (2019 وقد أشار إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة الجودة بصورة فعالة تحقق مستويات أعلى من (Goetsch and Davis (2021 كما أوضح رضا العملاء، إضافة إلى انخفاض معدلات الأخطاء والهدر، وتحسن القدرة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات. أن إدارة الجودة أصبحت جزءًا لا يتجزأ من إدارة المشاريع الحديثة، حيث يصعب تحقيق مشروع (Kerzner (2022 ويرى نجاح في ظل غياب نظام جودة فعال يدعم التخطيط والتنفيذ والرقابة. وتتفق معظم الدراسات السابقة على أن العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع علاقة إيجابية ومباشرة، إلا أن قوة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف طبيعة المنظمة، والثقافة التنظيمية، ومستوى نضج إدارة المشاريع، ومدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة بصورة مستمرة. وبناءً على ذلك، تستند الدراسة الحالية إلى فرضية رئيسة مفادها أن تحسين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة داخل شركات التصنيع السعودية يؤدي إلى زيادة معدلات نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي بصورة عامة.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تناول مفهوم إدارة الجودة وأهم مبادئها ونماذجها، ثم ناقش مفهوم نجاح المشاريع ومؤشرات قياسه، قبل أن يستعرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين.

كما أوضح الفصل وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع، وهو ما أكدته معظم الدراسات الحديثة في مجال إدارة المشاريع وإدارة الجودة. وقد ساهمت هذه المراجعة النظرية في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتوفير الأساس العلمي الذي ستستند إليه الدراسة الميدانية في اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج.

وتُعد هذه المراجعة النظرية نقطة انطلاق مهمة للمرحلة التطبيقية من الدراسة، حيث سيتم في الفصول اللاحقة تحليل البيانات الميدانية واختبار العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية الصناعية في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality Management for Organizational Excellence* (9th ed.). Pearson.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems — Requirements*. International Organization for Standardization.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2022). *Project Management: A Strategic Managerial Approach* (11th ed.). Wiley.
- Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2020). *Project Management for Engineering, Business and Technology* (6th ed.). Routledge.
- Oakland, J. S. (2019). *Total Quality Management and Operational Excellence* (5th ed.). Routledge.
- Pinto, J. K. (2023). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (6th ed.). Pearson.

- **Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.**
- **Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson.**