

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الأعمال



أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على تحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة

العربية السعودية

دراسة ميدانية على العاملين في قطاع المقاولات والاستشارات وإدارة المشاريع

إعداد الطالب/

عدي خالد عبدالله هندي

الرقم الجامعي: 2530000096

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

عدي خالد عبدالله هندي

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 لتحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. وتنبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع المقاولات، الذي يُعد من أكثر القطاعات تعقيداً لتعدد أطرافه وتشابك عملياته، حيث تتداخل فيه عمليات التخطيط والتنفيذ والتوريد والفحص وإدارة التغيير ضمن بيئة تتطلب الالتزام بالجودة والوقت والتكلفة.

بعد الدراسة على النماذج الوصفية لتحليل ذي المدخل الكمي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المدخل الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على عينة مكونة من (31) مشاركاً من العاملين في شركات المقاولات والاستشارات وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. وتناولت الدراسة قياس مستوى تطبيق نظام ISO 9001:2015 من خلال أبعاده المتمثلة في القيادة، والتخطيط وإدارة المخاطر، والوثائق والمعلومات، والعمليات التشغيلية، وتقييم الأداء، والتحسين المستمر، إضافة إلى قياس مستوى الأداء التنظيمي.

وأظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق نظام ISO 9001:2015 بلغ (3.72 من 5)، كما بلغ المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي (3.72 من 5).

ونتيجة لذلك هناك علاقة وجود علاقة قوية، ولكن ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ISO 9001 بشكل تنظيمي ($r = 0.932, p < 0.001$). كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن تطبيق نظام ISO 9001:2015 يفسر (86.9%) من التباين في الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن التطبيق الفعال لمتطلبات نظام ISO 9001:2015 يسهم في تحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات، وأن تحقيق الفائدة القصوى من النظام يتطلب دمج جميع مراحل تنفيذ المشروع وربطه بمؤشرات الأداء والتحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: ISO 9001:2015 ، إدارة الجودة، الأداء التنظيمي، شركات المقاولات، المملكة العربية السعودية، التحسين، إعادة العمل.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
أتقدم في بداية هذه الرسالة بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل العلمي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي البحث د. الفيصّل عبد الحميد و د. فايز جرّاد على ما قدماه من توجيهات علمية قيّمة، وملاحظات دقيقة، وإشراف مستمر كان له بالغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بالشكل العلمي المطلوب. فقد كان لدعمهما وتوجيههما دور كبير في تطوير هذا البحث من الناحية العلمية والمنهجية.

كما أوجه شكري إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير إدارة الأعمال على ما قدموه من علم ومعرفة طوال فترة الدراسة، والتي أسهمت في تعزيز مهاراتي الأكاديمية والبحثية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في شركات المقاولات والاستشارات وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية الذين تفضلوا بالمشاركة في هذه الدراسة وتقديم البيانات اللازمة، مما كان له دور أساسي في إنجاح الجانب التطبيقي من البحث.

كما أشكر زملائي وزميلاتي في البرنامج على دعمهم وتشجيعهم المستمر خلال فترة الدراسة، وما قدموه من تعاون علمي ومعنوي.

وفي الختام، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أسرتي الكريمة على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم، والذي كان له الأثر الأكبر في مواصلة هذا الطريق العلمي.

والله ولي التوفيق.

الباحث

عدي خالد عبدالله هندي

فهرس المحتويات

المستخلص	3
الشكروالتقدير	4
مصطلحات البحث	9
الفصل الأول	11
المقدمة:	12
سؤال البحث الرئيسي:	13
أسئلة البحث الفرعية:	13
-أهمية الدراسة.	13
أولاً: الأهمية النظرية	13
ثانيًا: الأهمية التطبيقية	14
أهداف الدراسة.	15
أولاً: الهدف الرئيسي	15
ثانيًا: الأهداف الفرعية	15
فروض الدراسة	15
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	16
أولاً: نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM - Total Quality Management)	16
ثانيًا: نظرية النظم (Systems Theory)	17
ثالثًا: نظرية التحسين المستمر (Continuous Improvement Theory)	17
رابعًا: نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory)	18
خامسًا: نظرية التميز المؤسسي (Organizational Excellence Theory)	18
التكامل بين النظريات في إطار الدراسة	19
نموذج البحث	19
حدود البحث:	21
خاتمة الفصل	21
الفصل الثاني	23

23	-مقدمة
24	 الإطار النظري:
24	 أولاً: مدخل عام إلى إدارة الجودة
25	 ثانياً: تطور مفهوم الجودة في الفكر الإداري
26	 ثالثاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
26	 رابعاً: نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015
27	 خامساً: مبادئ إدارة الجودة في ISO 9001
27	 سادساً: الجودة في قطاع المقاولات
28	 سابعاً: إدارة المخاطر في قطاع المقاولات
28	 ثامناً: القيادة ودورها في إدارة الجودة
29	 تاسعاً: ضبط الوثائق والمعلومات
29	 عاشراً: العمليات التشغيلية في المقاولات
30	 الحادي عشر: تقييم الأداء التنظيمي
30	 الثاني عشر: التحسين المستمر
30	 الثالث عشر: الأداء التنظيمي في قطاع المقاولات
31	-الدراسات السابقة
31	 دراسة (2019) Alsuliman
31	 دراسة (2013) Love & Edwards
32	 دراسة (2023) Trigunarsyah et al.
32	 دراسة (2023) Shaawat et al.
32	 دراسة (2024) Alawag et al.
33	 التعقيب على الدراسات السابقة
33	 أوجه الاتفاق بين الدراسات
34	 أوجه الاختلاف بين الدراسات
34	 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
35	 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
35	 الفجوة البحثية
36	 خاتمة الفصل:
37	 الفصل الثالث
38	-مقدمة:
38	 منهج البحث:

38	مجتمع البحث:
39	عينة البحث
40	أداة البحث:
44	المعالجة والادوات الاحصائية المستخدمة
45	خاتمة الفصل:
46	الفصل الرابع
47	-مقدمة
47	-تحليل البيانات
49	تحليل المتوسطات
59	النتائج
60	أولاً: خصائص عينة الدراسة
60	ثانياً: خصائص الشركات محل الدراسة
60	ثالثاً: الثبات الداخلي لأداة الدراسة
61	رابعاً: تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
62	خامساً: تحليل الأداء التنظيمي
62	سادساً: نتائج العلاقات الارتباطية
63	سابعاً: نتائج الانحدار البسيط
63	ثامناً: نتائج الانحدار المتعدد
63	تاسعاً: اختبار الفرضيات
64	-التوصيات
64	أولاً: توصيات موجهة لشركات المقاولات
65	ثانياً: توصيات تتعلق بإدارة المخاطر والتخطيط
65	ثالثاً: توصيات تتعلق بإدارة الوثائق والمعلومات
65	رابعاً: توصيات تتعلق بالعمليات التشغيلية
65	خامساً: توصيات تتعلق بالموارد البشرية والتدريب
65	سادساً: توصيات للجهات الإشرافية والمالكة للمشاريع
66	سابعاً: توصيات للباحثين المستقبليين
66	المقترحات
66	أولاً: مقترحات تطبيقية لشركات المقاولات
69	ثانياً: مقترحات بحثية مستقبلية
71	المراجع

72	المراجع العربية
72	المراجع الأجنبية
74	الملاحق

فهرس الأشكال

20	شكل رقم (1-1) نموذج البحث
----	--------------------------------

الملاحق

72	الاستبيان
76	abstract

مصطلحات البحث

نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

التعريف الاصطلاحي:

هو معيار دولي صادر عن المنظمة الدولية للمعايير يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة الذي يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية بشكل مستمر (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:

يقصد به مستوى تطبيق شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015، ويقاس من خلال استجابات أفراد العينة حول تطبيق مبادئ الجودة مثل التوثيق، التحسين المستمر، إدارة العمليات، ورضا العملاء.

الأداء التنظيمي

التعريف الاصطلاحي:

هو درجة الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية (Kerzner, 2022; Oakland, 2014).

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:

هو مستوى أداء شركات المقاولات الناتج عن تطبيق نظام إدارة الجودة، ويقاس من خلال مؤشرات مثل جودة التنفيذ، الالتزام بالوقت، تقليل التكاليف، رضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية.

شركات المقاولات

التعريف الاصطلاحي:

هي المؤسسات التي تتولى تنفيذ المشاريع الإنشائية والبنية التحتية وفق عقود محددة مع الجهات الحكومية أو الخاصة، وتشمل أعمال البناء والتشييد وإدارة المشاريع. (Flyvbjerg, 2023)

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:

هي الشركات العاملة في قطاع المقاولات والاستشارات وإدارة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، والتي تمثل مجتمع الدراسة الميداني.

إدارة المشاريع

التعريف الاصطلاحي:

هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والنطاق. (Project Management Institute [PMI], 2021)

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:

هي العمليات التي تستخدمها شركات المقاولات في تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة المشاريع الإنشائية، ويقاس أثرها على الأداء التنظيمي من خلال فقرات الاستبانة.

الاستشارات الهندسية

التعريف الاصطلاحي:

هي خدمات مهنية متخصصة تقدم في مجالات التصميم والإشراف والدراسات الهندسية للمشاريع الإنشائية (Kerzner, 2022).

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:

هي المكاتب والشركات التي تقدم خدمات استشارية هندسية ضمن مشاريع المقاولات في المملكة العربية السعودية، وتشمل التصميم والإشراف والدعم الفني للمشروعات.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

يمثل قطاع المقاولات أحد القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، إذ يرتبط تنفيذ المشاريع الإنشائية والبنية التحتية والمرافق العامة والمشاريع الصناعية واللوجستية بدرجة كبيرة بقدرة شركات المقاولات على إدارة عملياتها بكفاءة. ومع اتساع حجم المشاريع وتنوع عقود التنفيذ، أصبح نجاح الشركة لا يعتمد على القدرة الفنية وحدها، بل على مستوى النضج المؤسسي في إدارة الجودة والوقت والتكلفة والمخاطر والاتصال.

تتميز مشاريع المقاولات بأنها مشاريع مؤقتة من حيث مدة التنفيذ، لكنها معقدة من حيث تعدد الأطراف وتتابع الأنشطة واعتماد كل مرحلة على ما قبلها. فالخطأ في الرسومات أو تأخر اعتماد المواد أو ضعف التنسيق مع الموردين قد ينعكس في شكل إعادة عمل أو تأخير أو مطالبات مالية أو انخفاض في رضا الجهة المالكة.

يعد معيار ISO 9001:2015 من أكثر أطر إدارة الجودة انتشاراً، ويتميز بقدرته على تنظيم العلاقة بين القيادة والتخطيط والدعم والتشغيل والتقييم والتحسين. وفي قطاع المقاولات، يمكن ترجمة هذه البنود إلى إجراءات عملية مثل خطة الجودة، سجل المخاطر، ضبط الوثائق، خطط التفتيش والاختبار، إدارة عدم المطابقة، مراجعة الموردين، وتحليل الدروس المستفادة.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على الأداء التنظيمي في شركات المقاولات السعودية، بالاعتماد على بيانات ميدانية تم جمعها من عاملين في المجال. وتكمن قيمة الدراسة في أنها لا تكتفي بالتحليل النظري، بل تختبر العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة. بناء على ما سبق، تبلور مشكلة هذه الدراسة في:

على الرغم من أنه واسع النطاق، يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 داخل الشركات في المملكة العربية السعودية، وما يُفترض أن تحققه هذا النظام من واضح الأداء التنظيمي وكفاءته وتكاليفه وتسببه، إلا أن الواقع يشير إلى تباين العمل في نتائج التطبيق بين شركة وأخرى.

فبعض الشركات تمكنت من تحقيق مستويات عالية من الجودة والانضباط في تنفيذ المشاريع، وانعكاس ذلك في خفض نسب إعادة العمل، والالتزام بالمقابل، وتحسن رضا العملاء، في حين واجهت شركات أخرى تحديات في تطبيق الفعال لمتطلبات النظام، مما أدى إلى اختلافها مثل في التنوع، وتجاوز التكاليف، وضعف نجاح بين مختلف الاختلافات في المشروع.

كما أن طراز قطاع المقاولات في المملكة، والذي يتسم بتعدد المشاريع الضخمة والتدخلات الخاصة بالملكية والاستشارات والمقاولين القريبين، يجعل تطبيق نظام الجودة بشكل موحد وفعال قانونيًا، كما أن ويستدعي دراسة متقدمة لدى ISO 9001:2015 على الأداء التنظيمي المؤثر بشكل واقعي وميداني. من هنا يتضح لنا أن هناك سؤالاً رئيسياً يتطلب الإجابة العلمية الدقيقة:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على تحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في شركات المقاولات؟
- ما مستوى الأداء التنظيمي في شركات المقاولات كما يدركه المشاركون؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ISO 9001 والأداء التنظيمي؟
- ما الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي عند تطبيق ISO 9001؟

-أهمية الدراسة.

أولاً: الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النهائية لهذه الدراسة من أبرز ما جاء في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ونظم الجودة وفقاً لمعيار ISO 9001:2015، وذلك من خلال التوافق بين تطبيق هذا النظام والأداء التنظيمي في التعاقدات. كما تتقدم الدراسة العلمية في مجال إدارة المشاريع والجودة من تحليل مبادرة تطبيق معايير الجودة الدولية في بيئة أعمال ذات طابع مماثل مثل قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، والذي يتميز بتعدد التخصصات وتداخل العمليات وكثرة تبداء أثناء التنفيذ.

وتسهم هذه الدراسة أيضاً في سد جزء من استخدامات البحث المتعلقة بمدى فعال تطبيق ISO 9001:2015 في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الإلكترونية، حيث ما زالت نتائجنا في هذا المجال غير متسقة بشكل كامل في الدراسات التالية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية يمكن الرجوع إليها في الأبحاث المستقبلية.

كما تساعد في دعم الإطار النظري المتمثلة بمفاهيم الجودة وتحسين الإدارة، من خلال ربطها بمؤشرات الأداء التنظيمي مثل الالتزام بالتشغيل، جودة التنفيذ، الالتزام الزمني، وتقليل التكاليف.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

حصلت هذه الدراسة على تطبيقها المعتمد من يرتبط بقطاع بارز ومؤثر في الاقتصاد الوطني، وهو قطاع مقاولات في المملكة العربية السعودية، والذي يشهد نجاحاً مبهراً وتوسعاً جزيئاً في حجم المشاريع الإنشائية والبنية التحتية ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030. ومن هذا المنطلق، نتائج هذه الدراسة يمكن أن تتقدم فوائد العمل مباشرة في هذا القطاع ولأصحاب العمل على حد سواء.

المسائل ذات الأهمية التطبيقية أولاً في مساعدة شركات المقاولات على فهم مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في تحسين التنظيم التنظيمي، من خلال معدلات الفائدة بين تطبيق متطلبات النظام وبين مؤشرات الأداء المختلفة مثل جودة التنفيذ، التنفيذ بالمدة الزمنية، تقليل التكاليف، تقليل أسباب العمل، وتقديم مستوى رضا العملاء. وهذا يمكن أن يساعد إدارات الشركات في تقييم ممارساتها الحالية ونقاط القوة والضعف في تطبيق نظام الجودة.

كما ندرس دعم اتخاذ الابتكار داخل الشركات من خلال تقديم نتائج ميدانية يمكن أن نعتمد عليها في التوجه نحو الالتزام بنظم الجودة والتحسين. حيث يمكن من نتائج الدراسة في تطوير نظام العمل الداخلي، عدم وجود نظام للملاحظة والمتابعة، مؤشر الجودة بين الموظفين والعاملين في المنشآت.

ومن جهة أخرى، تساعد هذه الدراسة شخصيات بارزة واستشارية في قطاع تطوير الشركات على معايير تقييم الأداء المؤسسي للشركات، من خلال ربط تطبيق ISO 9001:2015 والأداء الفعال للشركات في المشاريع المختلفة. وهذا محدود في رفع مستوى الشفافية والجودة في اختيارات المقاولات واعتمادهم في الشركات الحكومية الرسمية.

كما يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الهيئات الحكومية والهيئات المتكاملة في تعزيز السياسات الوطنية ذات الجودة، من خلال تقديم مؤشرات علمية حول مدى تأثير التطبيق على الجودة في تعزيز فاعليات القطاع، وبالتالي دعم المملكة نحو تعزيز كفاءة المشاريع الجيدة وتقليل الهدر والزمني.

إضافة إلى ذلك، بما في ذلك الدراسة في توجيه الشركات غير الطبقة أو التي تواجه صعوبات في تطبيق نظام ISO 9001:2015، من خلال تقديم خدمة احترافية تساعد على اعتماد النظام بشكل أكثر فعالية، أقصى استفادة منه في تحسين الأداء التنظيمي والاستدامة التشغيلية.

المجمل، الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة الإستراتيجية في تحسين ممارسات الجودة في الواقع العملي داخل شركات المقاولات، الصيانة الفعالة للأداء، تحسين المستوى المهني في سوق المقاولات السعودية.

أهداف الدراسة.

أولاً: الهدف الرئيسي

ويهدف هذا البحث إلى قياس تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 لتحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل مستوى تطبيق النظام، وقياس مستوى الأداء التنظيمي، واختلافات واختلافات إقليمية، ومحاولة الوصول إلى النتائج والتوصيات في فعالية تطبيق نظام الجودة داخل قطاع المقاولات.

ثانياً: الأهداف الفرعية

- قياس مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في شركات المقاولات محل الدراسة.
- قياس مستوى الأداء التنظيمي كما يدركه العاملون في قطاع المقاولات.
- اختبار العلاقة الإحصائية بين تطبيق ISO 9001 والأداء التنظيمي.
- تحديد الأبعاد الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في الأداء التنظيمي.
- تقديم توصيات عملية وإطار تنفيذي يساعد شركات المقاولات على تفعيل النظام بصورة أكثر فاعلية.

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبين تحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة العليا وتحسين الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المبني على المخاطر وتحسين الأداء التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضبط الوثائق والمعلومات وتحسن الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضبط العمليات التشغيلية وتحسن الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتحسين المستمر وتحسن الأداء التنظيمي.

النظرية العلمية المتنوعة لأعداد البحث

يعتمد هذا البحث على مجموعة من الأطر والنظريات العلمية في مجالات الإدارة والجودة وإدارة المشاريع، والتي تشكل الأساس الفكري لتفسير العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وتحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. وتأتي أهمية هذه النظريات من كونها توفر تفسيراً علمياً لسلوك المنظمات وكيفية تحسين أدائها من خلال تطبيق أنظمة الجودة والمعايير الدولية، خاصة في بيئات العمل المعقدة مثل قطاع المقاولات الذي يتسم بتعدد الأطراف وتداخل العمليات وكثرة المتغيرات.

أولاً: نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)

تُعد نظرية إدارة الجودة الشاملة من أهم النظريات الإدارية التي شكلت الأساس الفكري لأنظمة الجودة الحديثة، بما في ذلك نظام ISO 9001:2015. تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن الجودة ليست مسؤولية قسم معين داخل المنظمة، بل هي مسؤولية جميع الأفراد في جميع المستويات التنظيمية. تركز نظرية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الرئيسية، أهمها: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، والتركيز على العمليات بدلاً من النتائج فقط. هذه المبادئ تتوافق بشكل كبير مع فلسفة ISO 9001:2015 التي تؤكد على ضرورة فهم احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر.

في سياق شركات المقاولات، يمكن تفسير هذه النظرية من خلال كيفية تعامل الشركات مع المشاريع الإنشائية، حيث يتم التركيز على جودة التنفيذ في كل مرحلة من مراحل المشروع، بدءاً من التصميم وحتى التسليم النهائي. فكل خطأ صغير في أي مرحلة قد يؤدي إلى تكاليف إضافية أو تأخير في التنفيذ أو انخفاض في رضا العميل. لذلك فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساعد الشركات على تقليل الأخطاء وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.

كما أن نظرية TQM تؤكد على أهمية التدريب المستمر للعاملين، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بمتطلبات ISO 9001:2015 التي تشدد على تطوير الكفاءات البشرية داخل المنظمة. فكلما ارتفع مستوى الوعي بالجودة لدى العاملين، زادت قدرة المنظمة على تحسين عملياتها وتقليل الانحرافات في الأداء.

ثانيًا: نظرية النظم (Systems Theory)

تُعتبر نظرية النظم من النظريات الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من مدخلات (Inputs)، وعمليات (Processes)، ومخرجات (Outputs)، إضافة إلى التغذية الراجعة (Feedback) ووفقًا لهذه النظرية، فإن أي تغيير في أحد مكونات النظام يؤثر بشكل مباشر على باقي المكونات.

في سياق هذا البحث، يمكن اعتبار نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 بمثابة آلية تنظيمية تؤثر على جميع عناصر النظام داخل شركات المقاولات. فعلى مستوى المدخلات، يتم تحسين اختيار الموردين وتحديد متطلبات المشروع بدقة. وعلى مستوى العمليات، يتم ضبط الإجراءات وتوحيدها من خلال التوثيق والإجراءات القياسية. أما على مستوى المخرجات، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين جودة المشاريع المنفذة وتقليل الأخطاء والعيوب.

تُظهر نظرية النظم أن تحسين الأداء التنظيمي لا يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على جزء واحد فقط من المنظمة، بل يجب النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة. وهذا يتوافق مع فلسفة ISO 9001:2015 التي تعتمد على النهج القائم على العمليات (Process Approach)، والذي يهدف إلى إدارة الأنشطة كعمليات مترابطة تعمل معًا لتحقيق أهداف المنظمة. في شركات المقاولات، يساعد تطبيق هذا النهج في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة مثل قسم التصميم، والتنفيذ، والمشتريات، وإدارة المشاريع. فغياب هذا التكامل غالبًا ما يؤدي إلى مشكلات مثل تأخر المشاريع أو تضارب المعلومات أو ضعف جودة التنفيذ.

ثالثًا: نظرية التحسين المستمر (Continuous Improvement Theory)

تُعد نظرية التحسين المستمر من أهم الركائز التي يقوم عليها نظام ISO 9001:2015، وهي مستمدة من مفهوم "كايزن" (Kaizen) في الفكر الإداري الياباني، والذي يعني التحسين التدريجي والمستمر في جميع جوانب العمل. تقوم هذه النظرية على فكرة أن الأداء التنظيمي لا يمكن أن يصل إلى حالة مثالية ثابتة، بل يجب أن يكون هناك دائمًا سعي مستمر لتحسين العمليات وتقليل الهدر ورفع الكفاءة. ويتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للأداء، وتحليل البيانات، وتحديد فرص التحسين، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

في قطاع المقاولات، يعتبر التحسين المستمر عنصراً حاسماً نظراً لطبيعة المشاريع التي تتغير باستمرار وتواجه تحديات ميدانية متعددة. فكل مشروع يقدم دروساً مستفادة يمكن استخدامها في تحسين المشاريع المستقبلية. وهنا يأتي دور نظام ISO 9001:2015 في توثيق هذه الدروس وتحويلها إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق.

كما أن التحسين المستمر يساهم في تقليل التكاليف الناتجة عن إعادة العمل، ويعزز من كفاءة استخدام الموارد، ويحسن من مستوى رضا العملاء. وبالتالي فإن تطبيق هذه النظرية يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل شامل ومستدام.

رابعاً: نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory)

تعتمد هذه الدراسة أيضاً على مبادئ نظرية إدارة المشاريع، والتي تركز على تحقيق أهداف المشروع ضمن قيود محددة مثل الوقت والتكلفة والنطاق والجودة. وتُعد هذه النظرية ذات أهمية كبيرة في قطاع المقاولات، حيث يتم تنفيذ معظم الأعمال على شكل مشاريع مؤقتة ومعقدة.

وفقاً لهذه النظرية، فإن نجاح المشروع يعتمد على التخطيط الجيد، والتنفيذ الفعال، والمراقبة المستمرة، وإدارة المخاطر بشكل دقيق. وتتماشى هذه العناصر مع متطلبات ISO 9001:2015 التي تؤكد على أهمية التخطيط للجودة، وضبط العمليات، ومراقبة الأداء.

كما أن إدارة المشاريع الحديثة، كما ورد في دليل PMBOK، تؤكد على أهمية التكامل بين إدارة الجودة وبقية مجالات المشروع مثل إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر. وهذا التكامل يعزز من قدرة شركات المقاولات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

خامساً: نظرية التميز المؤسسي (Organizational Excellence Theory)

تُركز هذه النظرية على تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي من خلال تبني ممارسات إدارية متقدمة تشمل القيادة الفعالة، والجودة الشاملة، والتحسين المستمر، والتركيز على النتائج.

وترى هذه النظرية أن المنظمات التي تسعى إلى التميز يجب أن تعتمد على أنظمة قياس أداء واضحة، وأن تطور ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والإبداع. وفي هذا السياق، يُعد نظام ISO 9001:2015 أحد الأدوات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، لأنه يوفر إطاراً منظماً لإدارة العمليات وتحسين الأداء.

في شركات المقاولات، يساعد تطبيق هذه النظرية في رفع مستوى التنافسية، وتحسين سمعة الشركة في السوق، وزيادة فرص الفوز بالمشاريع الكبرى، خاصة في ظل المنافسة الشديدة في قطاع الإنشاءات داخل المملكة العربية السعودية.

التكامل بين النظريات في إطار الدراسة

إن هذه الدراسة لا تعتمد على نظرية واحدة فقط، بل تعتمد على تكامل عدة نظريات لتفسير العلاقة بين تطبيق ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي. فبينما تركز نظرية TQM على الجودة الشاملة، تركز نظرية النظم على تكامل مكونات المنظمة، بينما تركز نظرية التحسين المستمر على التطوير الدائم، وتربط نظرية إدارة المشاريع بين الجودة والتنفيذ العملي، وتدعم نظرية التميز المؤسسي الهدف النهائي المتمثل في رفع الأداء التنظيمي إلى أعلى مستوى. هذا التكامل النظري يوفر إطاراً شاملاً يساعد في فهم كيفية تأثير نظام إدارة الجودة على شركات المقاولات بشكل دقيق، ويعزز من قوة التحليل العلمي للبيانات الميدانية التي سيتم جمعها في هذه الدراسة. يمكن القول إن الإطار النظري لهذه الدراسة يستند إلى مجموعة متكاملة من النظريات الإدارية الحديثة التي تفسر تأثير تطبيق نظام ISO 9001:2015 على الأداء التنظيمي. وتوضح هذه النظريات أن تحسين الأداء لا يتحقق بشكل عشوائي، بل هو نتيجة تطبيق منهجي ومنظم لمبادئ الجودة والتحسين المستمر وإدارة العمليات. وبناءً على ذلك، فإن تطبيق هذه النظريات في قطاع المقاولات السعودي يوفر تفسيراً علمياً واضحاً لكيفية تحسين الأداء التنظيمي، ويؤكد أن نظام ISO 9001:2015 ليس مجرد شهادة شكلية، بل هو نظام إداري متكامل يمكن أن يحقق نتائج ملموسة إذا تم تطبيقه بشكل صحيح وفعال.

نموذج البحث

المتغير المستقل:

تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

ويشمل الأبعاد التالية:

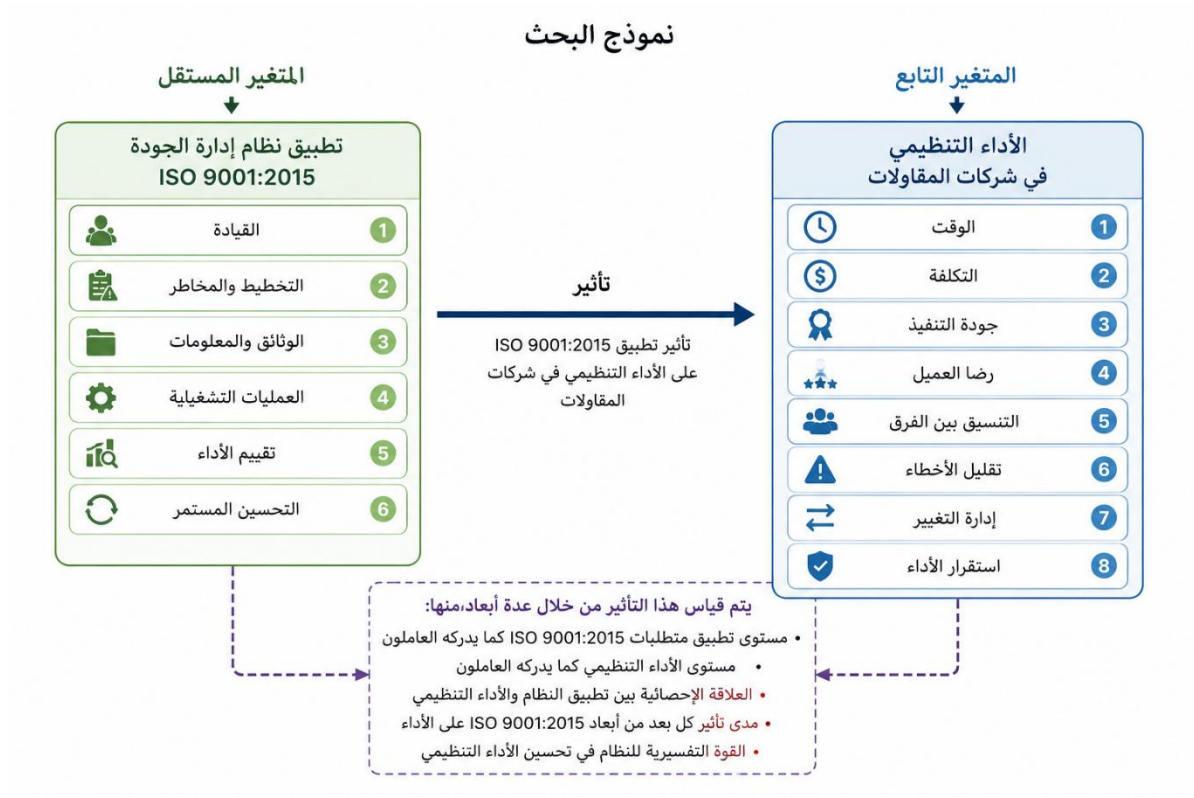
- القيادة
- التخطيط والمخاطر
- الوثائق والمعلومات
- العمليات التشغيلية
- تقييم الأداء
- التحسين المستمر

المتغير التابع:

الأداء التنظيمي في شركات المقاولات

ويشمل الأبعاد التالية:

- الوقت
- التكلفة
- جودة التنفيذ
- رضا العميل
- التنسيق بين الفرق
- تقليل الأخطاء
- إدارة التغيير
- استقرار الأداء



شكل رقم (1-1) نموذج البحث

حدود البحث:

• الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 بأبعاده (القيادة، التخطيط والمخاطر، الوثائق والمعلومات، العمليات التشغيلية، تقييم الأداء، التحسين المستمر) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الوقت، التكلفة، جودة التنفيذ، رضا العميل، التنسيق، تقليل الأخطاء، إدارة التغيير، استقرار الأداء) في شركات المقاولات.

• الحدود المكانية

تطبق هذه الدراسة على شركات المقاولات والاستشارات وإدارة المشاريع العاملة في المملكة العربية السعودية.

• الحدود البشرية

تستهدف الدراسة العاملين في قطاع المقاولات من (مديري مشاريع، مهندسي موقع، مسؤولي جودة، استشاريين، وغيرهم من العاملين ذوي العلاقة بعمليات الجودة والتنفيذ).

• الحدود الزمنية

تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة الزمنية الخاصة بإعداد البحث في عام الدراسة الحالي، وبناءً على استجابات عينة الدراسة في تلك الفترة فقط.

• الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب الكمي، من خلال استبانة إلكترونية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات، الارتباط، والانحدار البسيط والمتعدد.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض الخلفية النظرية لموضوع البحث، والتي ركزت على نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وأبعاده المختلفة، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الأداء التنظيمي في شركات المقاولات. كما تم استعراض أهم النظريات العلمية الداعمة للدراسة مثل نظرية إدارة الجودة الشاملة، ونظرية النظم، ونظرية التحسين المستمر، ونظرية إدارة المشاريع، ونظرية التميز المؤسسي، والتي أسهمت جميعها في تفسير العلاقة بين تطبيق أنظمة الجودة وتحسين الأداء التنظيمي.

كما أوضح الفصل النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يربط بين المتغير المستقل (تطبيق ISO 9001:2015 بأبعاده المختلفة والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بأبعاده التشغيلية والإدارية، بما يعكس طبيعة العلاقة التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانيًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وفي ضوء ذلك، تم تحديد حدود الدراسة من حيث الموضوع والمكان والزمان والمجتمع والمنهج، بما يوضح الإطار الذي تجري ضمنه الدراسة ويحدد نطاق تعميم النتائج. كما تم عرض الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها من خلال التركيز على قياس العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة والأداء التنظيمي في بيئة المقاولات السعودية بشكل تكاملي وشامل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

-مقدمة

إلى النظر في أطر الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، حيث يوفر الأساس للمفاهيم التي تُبنى عليها مشكلة البحث، ويساهم في التواصل والتواصل فيما بينهم، إضافة إلى ربط الدراسة الحالية بما تم الاتصال به في الأدبيات العلمية السابقة. ومن خلال هذا الفصل يتم الانتقال من الجانب العام للمشكلة إلى الإطار العلمي الذي يفسرها ويحدد أبعادها بشكل أكثر وضوحًا ووضوح.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض الأسس، حيث ظهرت بإدارة الجودة، مع التركيز على نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015، باستثناء أحد أهمها العالمية المستخدمة في أداء المنظمات، ولا في قطاع المقاولات الذي يتميز بتعقيد عملياته وتعدد أطرافه وتنوع مشاريعه. كما يتناول الفصل كيفية تطبيق مفاهيم الجودة في هذا القطاع، والقيادة والتخطيط والعديد من العمليات في مجال رفع كفاءة الأداء المؤسسي والأهداف المستهدفة.

كما يسلط الضوء على الفصل بين الأداء التنظيمي في الشركات وغيرها من الشركات المتخصصة في إدارة الجودة، حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء، بالإضافة إلى إدارة العمليات بكفاءة. في هذا السياق، يتم ربط مفاهيم ISO 9001:2015 بهذه الأبعاد لتوضيح العلاقة بين تطبيق النظام والأداء التجاري داخل المنظمات.

حيث أنه على النظر النظري، يستعرض هذا الفصل مجموعة من الباحثين الرئيسيين المستقلين ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف تحليل ما توصلت إليه من نتائج، وإيجاد التوافق والاختلاف فقط، والحرص على أبرز الاتجاهات البحثية في هذا المجال. وتمتاز هذه الفكرة بأنها بناء على تصور شامل لموضوع الدراسة، ويبرز موقع الدراسة الحالية ضمن الدليل العلمي للنص.

ضوء ما بعد، رياضي هذا الفصل إلى المتعددة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، من خلال التواصل الذي لم يتم تناوله بشكل متكامل في الدراسات التالية، والتي تشمل مجالات في الحاجة إلى دراسات ميدانية خاصة بين تطبيقات ISO 9001:2015 بشكل عام وبين الأداء التنظيمي في قطاع المقاولات، بما في ذلك استكمال تقديم إضافة علمية وتطبيقية تساهم في هذا المجال.

الإطار النظري:

أولاً: مدخل عام إلى إدارة الجودة

تُعد إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري الحديث، نظرًا لدورها الحيوي في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. وقد تطور

مفهوم الجودة عبر الزمن من كونه نشاطاً فنياً يقتصر على فحص المنتج النهائي واكتشاف العيوب بعد وقوعها، إلى فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى منع الأخطاء من الأساس وتحسين العمليات بشكل مستمر.

ويؤكد الأدب الإداري أن الجودة لم تعد مسؤولية قسم محدد داخل المنظمة، بل أصبحت مسؤولية جماعية تشمل جميع المستويات التنظيمية، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى العاملين في الخطوط التشغيلية. (Oakland, 2014) ويقوم هذا التوجه على فكرة أساسية مفادها أن تحسين الجودة لا يتحقق من خلال التفتيش فقط، بل من خلال تطوير النظام الإداري والعمليات التشغيلية بشكل متكامل.

كما يرى ديمينغ أن معظم مشكلات الجودة تعود إلى النظام وليس إلى الأفراد، حيث تشير فلسفته إلى أن تحسين النظام يؤدي تلقائياً إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء. (Deming, 2000) ومن هنا برزت أهمية الانتقال من التفكير التقليدي القائم على رد الفعل إلى التفكير الوقائي القائم على التحسين المستمر.

ثانياً: تطور مفهوم الجودة في الفكر الإداري

مر مفهوم الجودة بعدة مراحل تطويرية شكلت الإطار الحالي لإدارة الجودة الحديثة. ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي:

مرحلة الفحص

في هذه المرحلة كان التركيز ينصب على فحص المنتج النهائي بعد اكتمال الإنتاج بهدف اكتشاف العيوب. إلا أن هذا الأسلوب كان محدود الفاعلية لأنه يتعامل مع المشكلات بعد حدوثها، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الناتجة عن إعادة العمل والهدر.

مرحلة ضبط الجودة

شهدت هذه المرحلة تطوراً مهماً من خلال استخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية وتقليل الانحرافات أثناء التنفيذ، وليس فقط بعد الانتهاء منه. وقد ساعد ذلك في تحسين دقة العمليات وتقليل الأخطاء.

مرحلة ضمان الجودة

ركزت هذه المرحلة على الوقاية من الأخطاء من خلال تصميم أنظمة وإجراءات عمل واضحة، وتوثيق العمليات، وتحديد المسؤوليات، بما يضمن تقليل احتمالية حدوث الأخطاء مسبقاً.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة

تُعد هذه المرحلة الأكثر تطوراً، حيث أصبحت الجودة فلسفة شاملة تشمل جميع أنشطة المنظمة، وتركز على التحسين المستمر، ومشاركة جميع العاملين، وتحقيق رضا العميل كهدف رئيسي. (Oakland, 2014)

ثالثاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تشير إدارة الجودة الشاملة إلى نهج إداري متكامل يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر من خلال إشراك جميع أفراد المنظمة في عمليات التحسين، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وتقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها:

- التركيز على العميل باعتباره محور العملية الإنتاجية والخدمية.
- التحسين المستمر لكافة العمليات.
- مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء.
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات.
- إدارة العمليات بشكل متكامل وليس بشكل منفصل.

وقد أكدت الأدبيات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي وزيادة الكفاءة وتقليل

التكاليف التشغيلية. (Juran & De Feo, 2017)

رابعاً: نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

يُعد نظام ISO 9001:2015 أحد أهم المعايير الدولية في مجال إدارة الجودة، ويُستخدم على نطاق واسع في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية، بما في ذلك قطاع المقاولات. ويهدف هذا النظام إلى مساعدة المؤسسات على تقديم

منتجات وخدمات تتوافق باستمرار مع متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية. (ISO, 2015)

ويتميز هذا الإصدار من المعيار بعدة خصائص رئيسية، من أبرزها:

- التركيز على التفكير المبني على المخاطر.
- تعزيز دور القيادة في إدارة الجودة.
- دمج نظام الجودة ضمن العمليات الاستراتيجية للمنظمة.
- التركيز على التحسين المستمر.
- اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

كما يتكون النظام من سبعة محاور رئيسية تشمل: سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، والتحسين، حيث يمثل كل محور عنصرًا أساسيًا في بناء نظام جودة فعال داخل المنظمة. (ISO, 2015) وتشير الدراسات إلى أن تطبيق ISO 9001:2015 يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتقليل الأخطاء التشغيلية وتعزيز رضا العملاء. (Kerzner, 2022)

خامسًا: مبادئ إدارة الجودة في ISO 9001

يقوم نظام ISO 9001:2015 على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار الفكري له، وهي:

التركيز على العميل

يُعد العميل محور العملية الإدارية، حيث تهدف جميع الأنشطة إلى تلبية احتياجاته وتحقيق رضاه.

القيادة

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجودة وتوفير الموارد اللازمة.

مشاركة العاملين

تُعد مشاركة العاملين عنصرًا أساسيًا في نجاح نظام الجودة، حيث تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الانتماء.

النهج العملي

يعتمد النظام على إدارة الأنشطة كعمليات مترابطة بدلاً من التعامل معها بشكل منفصل.

التحسين المستمر

يمثل التحسين المستمر عملية دائمة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء.

اتخاذ القرار المبني على الأدلة

يعتمد النظام على البيانات والتحليل الإحصائي في اتخاذ القرارات. (ISO, 2015)

إدارة العلاقات

تشمل بناء علاقات فعالة مع الموردين وأصحاب المصلحة لضمان استمرارية الأداء.

سادسًا: الجودة في قطاع المقاولات

يُعد قطاع المقاولات من أكثر القطاعات تعقيدًا في تطبيق نظم الجودة، نظرًا لطبيعة المشاريع التي تختلف من حيث الموقع والظروف والموارد والمدة الزمنية. فكل مشروع إنشائي يُعد حالة فريدة تتطلب إدارة خاصة ومختلفة.

كما أن مشاريع المقاولات تتضمن عددًا كبيرًا من الأطراف مثل المالك، والاستشاري، والمقاول الرئيسي، والمقاولين الفرعيين، مما يزيد من احتمالية حدوث أخطاء في التنسيق والتواصل. (Love & Edwards, 2013)

وتشير الأدبيات إلى أن ضعف تطبيق الجودة في المشاريع الإنشائية يؤدي إلى:

- زيادة إعادة العمل (Rework)
- ارتفاع التكاليف
- تأخير تسليم المشاريع
- انخفاض مستوى رضا العملاء

كما أن تحسين إدارة الجودة يساهم في رفع كفاءة التنفيذ وتقليل الانحرافات التشغيلية. (Flyvbjerg, 2023)

سابعًا: إدارة المخاطر في قطاع المقاولات

أصبح مفهوم إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من نظام ISO 9001:2015 ، حيث يعتمد النظام على التفكير الوقائي الذي يهدف إلى تحديد المخاطر قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد منها.

وتشمل أبرز المخاطر في قطاع المقاولات:

- تأخر توريد المواد
- نقص العمالة المؤهلة
- تعارض الرسومات الهندسية
- تغييرات نطاق العمل
- ضعف أداء الموردين

ويؤكد Kerzner (2022) أن إدارة المخاطر الفعالة تساهم في تحسين الالتزام الزمني والتكفي للمشاريع وتقليل الانحرافات.

ثامناً: القيادة ودورها في إدارة الجودة

تعد القيادة عنصراً حاسماً في نجاح نظام الجودة، حيث تقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية وضع السياسات وتحديد الأهداف وتوفير الموارد ومتابعة الأداء.

وفي قطاع المقاولات، تظهر أهمية القيادة في:

- اتخاذ القرارات السريعة

- حل المشكلات الميدانية

- دعم فرق العمل

- تعزيز ثقافة الجودة

ويشير (Juran & De Feo 2017) إلى أن القيادة هي العامل الأكثر تأثيرًا في نجاح أو فشل أنظمة الجودة.

تاسعًا: ضبط الوثائق والمعلومات

تُعد إدارة الوثائق عنصرًا أساسيًا في أنظمة الجودة، خاصة في قطاع المقاولات الذي يعتمد على كم كبير من الوثائق

الفنية والإدارية.

وتشمل هذه الوثائق:

- الرسومات الهندسية

- المواصفات الفنية

- تقارير الفحص

- سجلات الجودة

- أوامر التغيير

ويؤدي ضعف ضبط الوثائق إلى استخدام معلومات غير محدثة، مما يؤدي إلى أخطاء تنفيذية وزيادة إعادة العمل

(ISO, 2015).

عاشرًا: العمليات التشغيلية في المقاولات

تشمل العمليات التشغيلية جميع الأنشطة المرتبطة بتنفيذ المشاريع، مثل:

- التوريد والشراء

- تنفيذ الأعمال الإنشائية

- الفحص والاختبار

- إدارة عدم المطابقة

- تسليم الأعمال

ويؤكد Kerzner (2022) أن وضوح العمليات التشغيلية يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية.

الحادي عشر: تقييم الأداء التنظيمي

يُعد تقييم الأداء عنصرًا أساسيًا في نظام الجودة، حيث يهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتشمل مؤشرات الأداء في قطاع المقاولات:

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- نسبة إعادة العمل
- رضا العملاء
- جودة التنفيذ

ويؤكد (Oakland 2014) أن القياس المستمر للأداء يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة وتحسين النتائج.

الثاني عشر: التحسين المستمر

يمثل التحسين المستمر أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة، ويعني السعي الدائم إلى تطوير العمليات وتقليل الأخطاء.

ويتم ذلك من خلال:

- تحليل الأسباب الجذرية للمشكلات
- تطبيق الإجراءات التصحيحية
- متابعة النتائج
- تعميم الدروس المستفادة

ويشير (Deming 2000) إلى أن التحسين المستمر هو أساس بقاء المنظمات في بيئة تنافسية.

الثالث عشر: الأداء التنظيمي في قطاع المقاولات

يشير الأداء التنظيمي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي قطاع المقاولات لا يقتصر الأداء على

الربحية، بل يشمل:

- جودة التنفيذ
- الالتزام بالوقت
- ضبط التكاليف

- رضا العملاء
- كفاءة التنسيق بين الفرق

وتشير الدراسات إلى أن تطبيق نظم الجودة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ (Alghaseb et al., 2022).

كما أن نضج نظام الجودة داخل المنظمة يرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء (Shaawat et al., 2023).

-الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث تساهم في بناء الإطار المعرفي للدراسة من خلال استعراض ما توصلت إليه الأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. كما تساعد في تحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين النتائج، بالإضافة إلى إبراز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وفي هذا السياق، تستعرض هذه الدراسة مجموعة من الدراسات المحلية والدولية التي تناولت موضوع إدارة الجودة، ونظم ISO 9001:2015، والأداء التنظيمي في قطاع المقاولات.

دراسة (Alsuliman 2019)

عنوان الدراسة : Causes of delay in Saudi public construction projects

تناولت هذه الدراسة أسباب تأخير المشاريع الإنشائية العامة في المملكة العربية السعودية، بهدف تحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع عن الجداول الزمنية المحددة. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل مجموعة من المشاريع الحكومية، وبيّنت النتائج أن أسباب التأخير لا تعود فقط إلى عوامل تنفيذية، بل ترتبط أيضاً بضعف التخطيط، وسوء التنسيق بين الأطراف المختلفة، وضعف أداء بعض المقاولين. وأكدت الدراسة أن تحسين إدارة العمليات وتطبيق نظم فعالة للرقابة يمكن أن يقلل من معدلات التأخير بشكل كبير.

دراسة (Love & Edwards 2013)

عنوان الدراسة : Quality failures and rework in construction projects

ركزت هذه الدراسة على مشكلة فشل الجودة في المشاريع الإنشائية وتأثيرها على إعادة العمل (Rework)، حيث هدفت إلى تحليل الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى حدوث أخطاء أثناء التنفيذ. وأظهرت النتائج أن ضعف أنظمة إدارة الجودة، وسوء التواصل بين الفرق، وعدم وضوح المواصفات الفنية تعد من أهم أسباب إعادة العمل في المشاريع. كما أشارت

الدراسة إلى أن تقليل إعادة العمل يتطلب تطبيق أنظمة جودة صارمة تعتمد على الوقاية وليس التصحيح بعد وقوع الخطأ.

دراسة (Trigunarsyah et al. (2023

عنوان الدراسة: Quality management system framework for contractors in the Kingdom of Saudi Arabia :
هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار لنظام إدارة الجودة خاص بشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، يأخذ في الاعتبار خصوصية قطاع الإنشاءات. وقد أوضحت النتائج أن تطبيق أنظمة الجودة القياسية مثل ISO 9001 يحتاج إلى تكييف ليتناسب مع طبيعة المشاريع الإنشائية. كما أكدت الدراسة أن نجاح نظام الجودة يعتمد على دعم الإدارة العليا، وتكامل العمليات، وتطوير الكفاءات البشرية داخل الشركات.

دراسة (Shaawat et al. (2023

عنوان الدراسة: Professional performance quality index for contractors in sustainable building projects :
in Saudi Arabia

تناولت هذه الدراسة تطوير مؤشر لقياس جودة الأداء المهني للمقاولين في مشاريع المباني المستدامة في السعودية. وركزت على العلاقة بين الالتزام بالإجراءات المهنية ومستوى جودة التنفيذ. وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً بين الانضباط المهني وتطبيق معايير الجودة من جهة، وبين تحسين الأداء العام للمشاريع من جهة أخرى. كما أكدت الدراسة أهمية وجود مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة العمل بشكل مستمر.

دراسة (Alawag et al. (2024

عنوان الدراسة: Critical success factors for total quality management in the construction industry :
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع المقاولات. وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة، والتدريب المستمر، ونظم القياس، والتحسين المستمر تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أنظمة الجودة. كما بينت الدراسة أن غياب هذه العوامل يؤدي إلى ضعف في أداء المشاريع وعدم تحقيق أهداف الجودة بالشكل المطلوب.

تشير الدراسات السابقة بشكل عام إلى أن تطبيق أنظمة الجودة في قطاع المقاولات يرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء التنظيمي وتقليل المشكلات التشغيلية مثل التأخير وإعادة العمل وضعف التنسيق. كما تؤكد معظم الدراسات على أهمية القيادة، والتخطيط، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر كعوامل أساسية لنجاح أنظمة الجودة.

ومع ذلك، يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بشكل متكامل بين جميع أبعاد نظام ISO 9001:2015 وبين الأداء التنظيمي في قطاع المقاولات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل شامل لهذه العلاقة في سياق تطبيقي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الجودة ونظام ISO 9001:2015 في قطاع المقاولات، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً بين معظم الدراسات على أهمية تطبيق أنظمة الجودة في تحسين الأداء التنظيمي وتقليل المشكلات التشغيلية داخل المشاريع الإنشائية. فقد أكدت دراسات مثل (Alsuliman (2019 أن ضعف التخطيط وسوء التنسيق يعدان من أهم أسباب تأخير المشاريع، وهو ما يعكس أهمية وجود نظام إداري منظم يضبط العمليات ويقلل من الانحرافات.

كما أوضحت دراسة (Love & Edwards (2013 أن مشكلات إعادة العمل (Rework) في المشاريع الإنشائية ترتبط بشكل مباشر بضعف تطبيق أنظمة الجودة وعدم وضوح الإجراءات، مما يؤكد أن الجودة ليست مجرد إجراء رقابي بل نظام وقائي يهدف إلى منع الأخطاء قبل حدوثها. وهذا يتسق مع توجهات إدارة الجودة الحديثة التي تركز على التحسين المستمر والوقاية بدلاً من التصحيح.

ومن ناحية أخرى، ركزت دراسة (Trigunarsyah et al. (2023 على ضرورة تكييف أنظمة إدارة الجودة مثل ISO 9001 مع طبيعة قطاع المقاولات، حيث بينت أن التطبيق الحرفي للمعايير دون مراعاة خصوصية المشاريع الإنشائية قد يقلل من فاعلية النظام. وهذا يشير إلى أهمية المرونة في تطبيق نظم الجودة بما يتناسب مع البيئة التشغيلية.

كما أبرزت دراسة (Shaawat et al. (2023 أهمية وجود مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة العمل المهني، حيث تبين أن الانضباط في تطبيق الإجراءات يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء العام للمشاريع. وهذا يعزز فكرة أن الجودة يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة وليست مجرد التزام نظري.

وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (Alawag et al. (2024 أن عوامل مثل القيادة الفعالة، والتدريب المستمر، ونظم القياس، والتحسين المستمر تمثل عناصر حاسمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع المقاولات. وهو ما يعكس أن نجاح أنظمة الجودة لا يعتمد فقط على وجود معيار مثل ISO 9001، بل على البيئة التنظيمية الداعمة له.

أوجه الاتفاق بين الدراسات

يتضح أن هناك اتفاقًا واضحًا بين الدراسات السابقة على عدة نقاط رئيسية، أهمها:

- أهمية إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع الإنشائية .
- ارتباط ضعف الجودة بزيادة الأخطاء التشغيلية مثل التأخير وإعادة العمل .
- الدور المحوري للقيادة في نجاح تطبيق أنظمة الجودة .
- أهمية التحسين المستمر وإدارة العمليات بشكل منهجي .

أوجه الاختلاف بين الدراسات

في المقابل، تظهر بعض الاختلافات بين الدراسات من حيث التركيز والمنهجية، حيث ركزت بعض الدراسات على مشكلات محددة مثل التأخير (Alsuliman, 2019)، بينما ركزت دراسات أخرى على إعادة العمل أو السلامة أو الأداء المهني. كما أن بعض الدراسات تناولت الجودة من منظور نظري أو إطار مفاهيمي، في حين اعتمدت أخرى على دراسات تطبيقية وتحليل ميداني.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الأساس العلمي لموضوعها، حيث وفرت هذه الدراسات إطارًا معرفيًا مهمًا حول إدارة الجودة ونظم ISO 9001:2015 وتطبيقاتها في قطاع المقاولات. ويمكن توضيح أوجه الاستفادة فيما يلي:

أولاً، ساهمت الدراسات السابقة في توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي، مما ساعد على بناء خلفية نظرية واضحة حول مفهوم الجودة وأهميتها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات (Oakland, 2014; Juran & De Feo, 2017).

ثانيًا، استفادت الدراسة من الدراسات التي تناولت قطاع المقاولات، حيث قدمت فهمًا لطبيعة هذا القطاع المعقد، وما يواجهه من تحديات مثل التأخير، وإعادة العمل، وضعف التنسيق بين الأطراف المختلفة (Love & Edwards, 2013). وقد ساعد ذلك في ربط المفاهيم النظرية بالواقع التطبيقي للمشاريع الإنشائية.

ثالثًا، أسهمت الدراسات السابقة في تحديد أهم عوامل نجاح تطبيق أنظمة الجودة، مثل القيادة الفعالة، والتخطيط الجيد، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر، وهي عناصر تم الاعتماد عليها في بناء متغيرات الدراسة الحالية (Alawag et al., 2024).

رابعًا، وفرت الدراسات السابقة مؤشرات قياس للأداء التنظيمي في قطاع المقاولات، مثل الالتزام بالوقت، والتكلفة، وجودة التنفيذ، ورضا العملاء، مما ساعد في تحديد أبعاد المتغير التابع في الدراسة الحالية.

خامسًا، ساعدت الدراسات في توجيه الباحث نحو الفجوات البحثية الموجودة في الأدبيات، خاصة فيما يتعلق بضعف الدراسات التي تربط بشكل متكامل بين جميع أبعاد ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي في قطاع المقاولات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها إضافة علمية في مجال إدارة الجودة في قطاع المقاولات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولًا، تتميز هذه الدراسة بأنها تتناول العلاقة بين جميع أبعاد نظام ISO 9001:2015 بشكل متكامل وليس جزئيًا، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد فقط مثل الجودة التشغيلية أو السلامة أو التأخير، بينما تجمع هذه الدراسة بين الأبعاد الإدارية والتنظيمية في إطار شامل.

ثانيًا، تعتمد الدراسة على ربط نظام إدارة الجودة بالأداء التنظيمي كمتغير شامل، وليس التركيز على مؤشرات جزئية فقط، مما يوفر رؤية أوسع لمدى تأثير تطبيق النظام على أداء شركات المقاولات بشكل عام.

ثالثًا، تقدم الدراسة تطبيقًا في سياق محلي (قطاع المقاولات)، وهو ما يضيف قيمة علمية من خلال دراسة بيئة ذات خصوصية تشغيلية وتنظيمية تختلف عن البيئات العالمية التي تناولتها بعض الدراسات السابقة.

رابعًا، تميزت الدراسة بمحاولة تحويل نتائج التحليل إلى نتائج تطبيقية يمكن الاستفادة منها عمليًا، مثل تحسين الإجراءات الداخلية، وتطوير نظم المتابعة، وتعزيز مؤشرات الأداء داخل شركات المقاولات.

خامسًا، تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بضعف الدراسات التي تقدم نموذجًا تكامليًا يربط بين تطبيق نظام ISO 9001:2015 وبين الأداء التنظيمي بشكل شامل، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بصورة كافية.

وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بتكرار ما ورد في الأدبيات السابقة، بل تقدم معالجة أكثر شمولية وتكاملاً، تساهم في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين إدارة الجودة والأداء التنظيمي في قطاع المقاولات.

الفجوة البحثية

على الرغم من غنى الأدبيات السابقة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بشكل شامل ومتكامل بين جميع أبعاد نظام ISO 9001:2015 وبين الأداء التنظيمي في قطاع المقاولات. فمعظم

الدراسات ركزت على جانب واحد فقط من الجودة أو على بُعد محدد من الأداء، دون الربط الشامل بين النظام ككل ومخرجاته التنظيمية.

كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تقدم تحليلًا تطبيقيًا في السياق المحلي بشكل يجمع بين الأبعاد الإدارية والفنية لنظام الجودة داخل شركات المقاولات. وبالتالي، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل متكامل للعلاقة بين تطبيق نظام ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي، بما يساهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية في هذا المجال.

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة وتطورها التاريخي، مع التركيز على نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 بوصفه أحد أهم النماذج العالمية في تحسين الأداء المؤسسي. كما تم توضيح المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النظام، وأبرز مكوناته، ودوره في تعزيز كفاءة العمليات داخل المنظمات، ولا سيما في قطاع المقاولات الذي يتسم بتعقيد عملياته وتعدد أطرافه وتنوع مشروعاته.

كما سلط الفصل الضوء على أهمية تطبيق نظم الجودة في قطاع المقاولات، ودور القيادة والتخطيط وإدارة المخاطر وضبط الوثائق والعمليات التشغيلية في تحسين الأداء التنظيمي، إضافة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء والتحسين المستمر كعنصرين أساسيين في نجاح أنظمة الجودة. وقد تبين أن الأداء التنظيمي في شركات المقاولات لا يقتصر على الجانب المالي فقط، بل يشمل مجموعة من الأبعاد مثل الالتزام بالوقت، والجودة، والتكلفة، ورضا العملاء، وكفاءة التنفيذ.

وفي جانب الدراسات السابقة، تم عرض مجموعة من الدراسات المحلية والدولية التي تناولت موضوع الجودة في قطاع المقاولات من زوايا مختلفة، حيث أظهرت نتائجها وجود اتفاق عام على أهمية إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع وتقليل المشكلات التشغيلية مثل التأخير وإعادة العمل. كما تم تحليل هذه الدراسات وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، إضافة إلى تحديد أوجه الاستفادة منها والفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن هناك حاجة ملحة لدراسة العلاقة بشكل متكامل بين تطبيق نظام ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي في قطاع المقاولات، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه من خلال تقديم تحليل شامل يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء شركات المقاولات وتحسين كفاءتها التشغيلية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة:

تحليل النتائج من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلاله تحويل البيانات التي جمعها أفراد من العينة إلى نتائج علمية في الإجابة عن الدراسة أسئلة واختبار فرضياتها. ويهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي جمعها المشاركون في الدراسة، وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتغيراتها.

يشرح فصلاً للخصائص الديموغرافية الجديدة لعينة الدراسة، بهدف التعرف على أنواع المشاركين وخصائصهم الوظيفية والخبرات التي يمتلكونها في قطاع المقاولات. كما شارك في اختبار ثبات أداة الدراسة، للتأكد من اتساق الجسم الداخلي للفقرات ومدى صلاحيتها، وتغيرات الدراسة.

ويعرض الفصل كذلك التفصيلات الحسابية والانحرافات المطاطية للمح الدراسة المختلفة، وذلك لتحديد مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ومستوى الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة. كما تناول تحليل العلاقات الارتباطية بين اختلاف نظام الجودة إلى جانب التنظيم باستخدام تفاعل بيرسون، بالإضافة إلى تحليل تأثير تطبيق النظام على الأداء التنظيمي من خلال النماذج المتعددة والبسيطة.

منهج البحث:

نظراً للدراسة على العناصر الوصفية الأكثر تحليلاً، فهي من المناهج التي تركز على وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين التنوعات كما هي في الواقع. ويقوم هذا التمرين على جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتنظيمها وتحليلها إحصائياً، ثم تفسير النتائج إلى استنتاجات تعاونية في فهم الظاهرة محل الدراسة.

وقد تم اختيار النموذج الوصفي للتحليل لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي توجد لتحديد مستوى نظام تطبيق إدارة الجودة ISO 9001:2015 في الشركات، وقياس مستوى الأداء التنظيمي فيها، بالإضافة إلى دراسة الفروق بين تطبيق النظام التنظيمي، ودراسة مدى تأثير نظام الجودة في تحسين الأداء داخل الشركات.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركات الاستشارات الهندسية وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم المعرفة المباشرة أو الخبرة العملية في مجالات إدارة الجودة أو إدارة المشاريع أو الإشراف والتنفيذ والمتابعة. لاحظ ذلك شاغلي الوظائف، حيث تشمل عناصر الجودة، مديري المشاريع، والمهندسين، والاستشاريين، ومسؤولي الجودة،

بالإضافة إلى العاملين الذين يختلفون في أعمالهم في ما يمكن تصوره بشكل واضح حول ممارسات الجودة ومستوى الأداء التنظيمي داخل الشركات.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث ظل العاملون في هذه المجموعات الأكثر قدرة على تقييم مستوى التطبيق يتطلب نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ومدى انعكاسها على الأداء التنظيمي في البيئة. كما يمثل هذا المجتمع مصدراً ناجحاً فعالاً لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبارها. يتميز مجتمع البحث بتخصصاته وخبراته الوظيفية، مما يتيح الحصول على آراء متعددة الاحترام، تطبيق واقعي للجودة في قطاع المقاولات، وسهم في توفير صورة أكثر خصوصية للعلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة، بالإضافة إلى التنظيم التنظيمي بين الشركات العاملة في هذا القطاع.

عينة البحث

بالإضافة إلى الدراسة حول العينة الميسرة (Convenience Sampling)، وذلك نظراً لطبيعة الدراسة إمكانية الوصول إلى المشاركين من الموظفين في شركات الأعمال والاستشارات الهندسية وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. وتعد العينة الميسرة من الشائعة الشائعة في الدراسات الوصفية والتي تحظى ببيانات أولية من بينهم معرفة وخبرة بموضوع الدراسة.

وقد وصلت عدد الاستجابات التي تم جمعها 31 صالحة للتحليل الإحصائي بعد مراجعة البيانات والتأكد منها وصلاحياتها للاستخدام. بالإضافة إلى مجموعة العينة من المهن والتخصصات المتميزة بقطاعات المقاولات، مثل الجودة، والاستشاريين، والتنفيذي للمشاريع، ومهندسي المشاريع، ومهندسي الجودة، ومهندسي المواقع، وأخصائيي السلامة المهنية، الأمر الذي ساهم في توفير نظر متنوع حول مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 بالإضافة إلى التنظيم التنظيمي داخل الشركات.

كما تميزت بتنوع مستويات الخبرة المهنية، حيث أظهرت سنوات خبرة تتراوح بين أقل من خمس سنوات وأكثر من خمس عشرة سنة، مما أتاح الحصول على تصورات لمفاهيم مختلفة من المعرفة والممارسة العملية في مجال إدارة المشاريع. إضافة إلى ذلك، فإن المشاركين العاملين في شركات كبيرة الحجم وطبقة تعمل بمعيار ISO 9001، وهو ما ينتج من إنتاج العينة لموضوع الدراسة.

على الرغم من أن حجم العين لا يزال محدوداً، إلا أنها تمثل استطلاعات الرأي من العاملين في المجال، ومؤشرات مجالية مهمة حول نظام التوافق بين تطبيق إدارة الجودة ISO 9001:2015 إلى التنظيمي في قطاع المقاولات، بما في ذلك أهداف الدراسة الحالية ويسهم في الوصول إلى نتائج أولية يمكن أن تؤدي إلى نتائج مستقبلية.

أداة البحث:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، وذلك لما تتميز به من سهولة في التطبيق، وإمكانية الوصول إلى عدد من المشاركين في مواقع مختلفة خلال فترة زمنية قصيرة، بالإضافة إلى ملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها.

وقد تم إعداد فقرات الاستبانة بالاستناد إلى متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة الجودة والأداء التنظيمي في قطاع المقاولات، بما يضمن قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة ومناسبة. كما روعي في صياغة الفقرات الوضوح والارتباط المباشر بالممارسات الفعلية داخل بيئة العمل. وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين، حيث اشتمل القسم الأول على البيانات العامة للمشاركين، مثل المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وحجم الشركة، ومدى تطبيق نظام ISO 9001 داخل الشركة. أما القسم الثاني فقد تضمن فقرات قياس متغيرات الدراسة، والتي تم توزيعها على محورين رئيسين هما:

المحور الأول: تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015، واشتمل على ستة أبعاد رئيسة هي:

- القيادة.
- التخطيط وإدارة المخاطر.
- الوثائق والمعلومات.
- العمليات التشغيلية.
- تقييم الأداء.
- التحسين المستمر.

وقد تضمن هذا المحور (18) فقرة بواقع ثلاث فقرات لكل بُعد.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي، واشتمل على (9) فقرات هدفت إلى قياس مستوى الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل تقليل إعادة العمل، والالتزام بالوقت، وخفض التكاليف، وتحسين جودة التنفيذ، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل.

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تم تخصيص خمس درجات للإجابة على الفقرات على النحو الآتي:

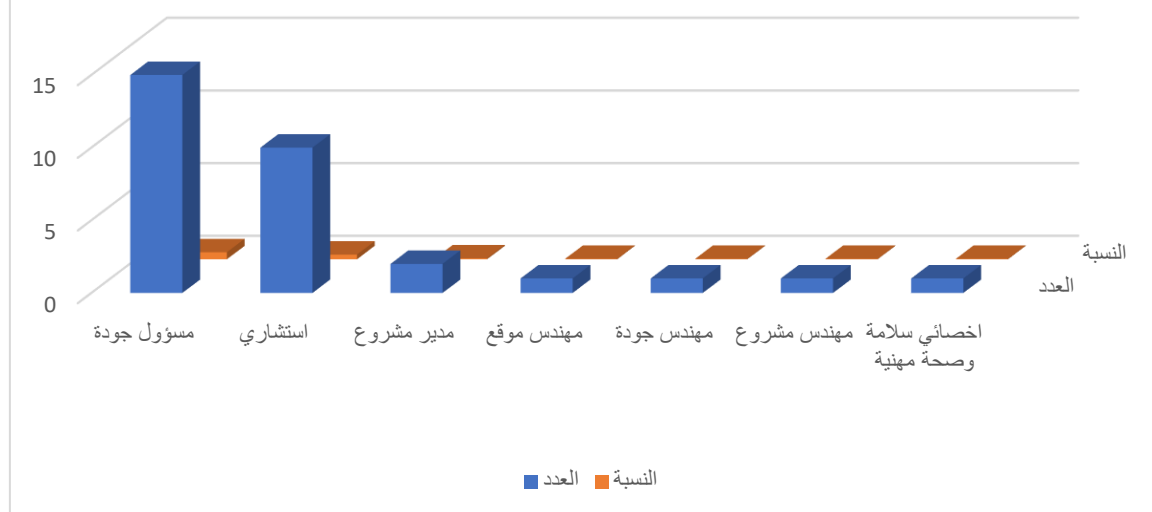
القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

وقد تم استخدام هذا المقياس لملاءمته للدراسات الإدارية والسلوكية، ولقدرته على قياس اتجاهات وآراء المشاركين بدرجة مناسبة من الدقة والمرونة، مما ساعد في الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

جدول (1): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

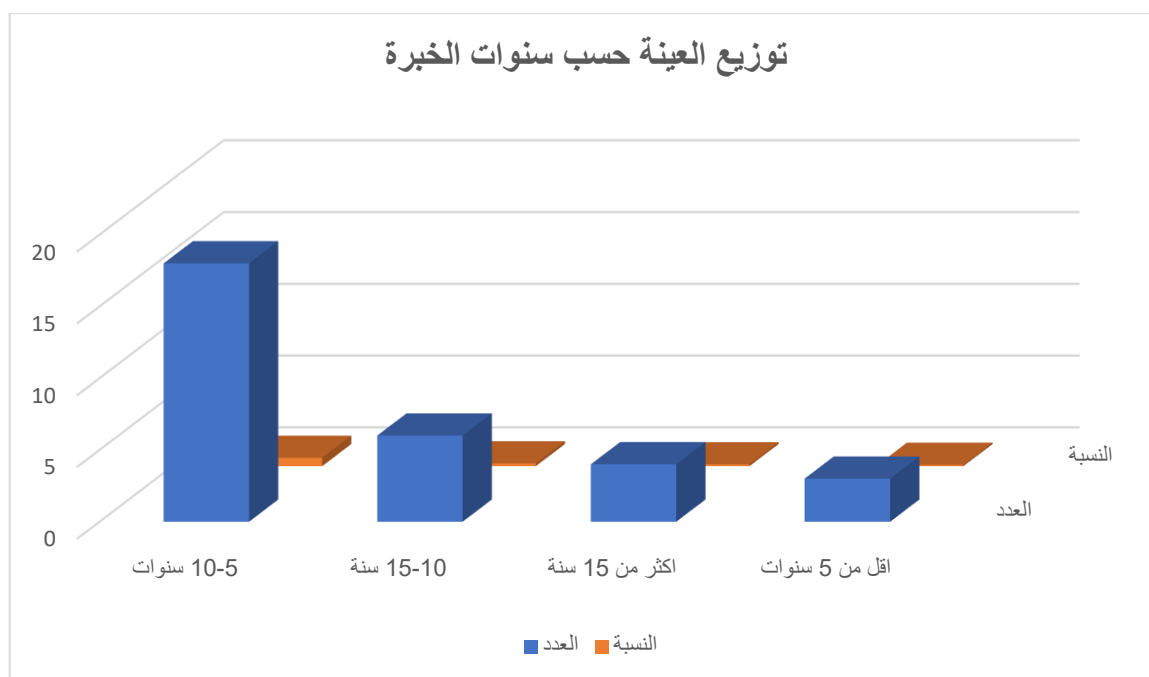
النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
%48.4	15	مسؤول جودة
%32.3	10	استشاري
%6.5	2	مدير مشروع
%3.2	1	مهندس موقع
%3.2	1	مهندس جودة
%3.2	1	مهندس مشروع
%3.2	1	اخصائي سلامة وصحة مهنية

توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



جدول (2): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
10-5 سنوات	18	58.1%
15-10 سنة	6	19.4%
اكثر من 15 سنة	4	12.9%
اقل من 5 سنوات	3	9.7%



جدول (3): توزيع العينة حسب حجم الشركة وتطبيق ISO 9001

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
حجم الشركة	كبيرة	28	90.3%
حجم الشركة	متوسطة	3	9.7%
هل شركتكم تطبق ISO 9001	نعم	29	93.5%
هل شركتكم تطبق ISO 9001	لا	2	6.5%
هل الشركة حاصلة على شهادة ISO 9001	نعم	29	93.5%
هل الشركة حاصلة على شهادة ISO 9001	لا	2	6.5%

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة الإلكترونية، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المختص لتحليلها واستخراج النتائج اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها. ففي مرحلة إعداد البيانات، تم ترميز استجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أعطيت درجة (5) للاستجابة "أوافق بشدة"، ودرجة (4) للاستجابة "أوافق"، ودرجة (3) للاستجابة "محايد"، ودرجة (2) للاستجابة "لا أوافق"، ودرجة (1) للاستجابة "لا أوافق بشدة". كما تم حساب المتوسطات الحسابية للمحاور والأبعاد المختلفة من خلال متوسط درجات الفقرات التابعة لكل محور.

أما في مرحلة التحليل الإحصائي، فقد تم استخدام الأساليب الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة، مثل المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وحجم الشركة، ومدى تطبيق نظام ISO 9001.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، وتحديد مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ومستوى الأداء التنظيمي.
3. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور، حيث تعد القيم التي تزيد على (0.70) مؤشراً على تمتع الأداة بدرجة مقبولة من الثبات.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي، والتحقق من وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر التطبيق الكلي لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على الأداء التنظيمي، وتحديد مقدار التباين الذي يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل.

6. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد نظام إدارة

الجودة على الأداء التنظيمي بصورة مستقلة عند إدخال جميع الأبعاد في نموذج واحد، وتحديد الأبعاد الأكثر

تأثيرًا في الأداء التنظيمي.

7. اختبار الدلالة الإحصائية (Sig.) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على قبول أو رفض الفرضيات

الإحصائية للدراسة، وتحديد مدى معنوية العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.

وقد أسهمت هذه الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات بصورة علمية ومنهجية، والوصول إلى نتائج دقيقة تدعم

تحقيق أهداف الدراسة وتفسير العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي في قطاع

المقاولات.

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

وقد تم توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي المدخل الكمي

لملاءمته لطبيعة الموضوع وقدرته على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية

ومنهجية.

كما استعرض الفصل مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تمثل المجتمع في العاملين بشركات المقاولات والاستشارات

الهندسية وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، بينما اعتمدت الدراسة على عينة ميسرة بلغ عدد أفرادها (31)

مشاركًا من ذوي الخبرة والمعرفة بمجالات الجودة وإدارة المشاريع. كذلك تم توضيح أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة

الإلكترونية التي صُممت بالاستناد إلى متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والأدبيات العلمية ذات الصلة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

-مقدمة-

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث واستخلاص النتائج المرتبطة بأهداف الدراسة وفرضياتها. ويهدف الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية بصورة منظمة، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساهم في الوصول إلى فهم أعمق للعلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي في قطاع المقاولات.

ويبدأ الفصل بعرض وتحليل البيانات الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة، ثم استعراض نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة لقياس مستوى تطبيق أبعاد نظام الجودة ومستوى الأداء التنظيمي. كما يتناول تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وقياس أثر تطبيق نظام ISO 9001:2015 في الأداء التنظيمي من خلال نماذج الانحدار الإحصائي، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج فقط، بل يتضمن مناقشتها وتفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه البحوث السابقة. كما يتناول الفصل أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، ويعرض مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تساهم في تعزيز فاعلية تطبيق نظم إدارة الجودة وتحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات. وبذلك يمثل هذا الفصل المرحلة الختامية للدراسة، حيث يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويترجم نتائج التحليل الإحصائي إلى استنتاجات وتوصيات يمكن الاستفادة منها على المستوى الأكاديمي والمهني.

-تحليل البيانات-

جدول (4): معاملات الثبات لمحاو الدراسة

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة	3	0.968
التخطيط والمخاطر	3	0.948
الوثائق والمعلومات	3	0.862
العمليات التشغيلية	3	0.961
تقييم الأداء	3	0.941

0.940	3	التحسين المستمر
0.990	9	الأداء التنظيمي
0.985	18	تطبيق ISO 9001 الكلي
0.990	9	الأداء التنظيمي الكلي

تشير نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.862) و(0.990)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائيًا والبالغ (0.70)، مما يدل على أن فقرات الاستبانة تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاتساق.

وقد بلغ معامل الثبات لمحور القيادة (0.968)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس قوة الترابط بين فقرات المحور وقدرته على قياس مفهوم القيادة بصورة موثوقة. كما سجل محور التخطيط والمخاطر معامل ثبات بلغ (0.948)، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز بين فقراته. أما محور الوثائق والمعلومات فقد حقق معامل ثبات مقداره (0.862)، وهو أدنى القيم المسجلة بين المحاور، إلا أنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع والمقبول علميًا، مما يؤكد صلاحية فقراته للقياس.

وفيما يتعلق بمحور العمليات التشغيلية فقد بلغ معامل الثبات (0.961)، بينما سجل محور تقييم الأداء قيمة (0.941)، وبلغت قيمة الثبات لمحور التحسين المستمر (0.940)، وجميعها قيم مرتفعة جدًا تدل على تجانس الفقرات وموثوقية النتائج المستخلصة منها.

أما بالنسبة لمتغير الأداء التنظيمي المكون من (9) فقرات، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.990)، وهي قيمة مرتفعة للغاية تعكس درجة استثنائية من الاتساق الداخلي بين الفقرات. كما بلغ معامل الثبات لمتغير تطبيق المواصفة ISO 9001 الكلي والمكون من (18) فقرة (0.985)، مما يؤكد أن فقراته مترابطة بشكل قوي وتقيس البعد نفسه بدرجة عالية من الموثوقية. كذلك سجل الأداء التنظيمي الكلي معامل ثبات مقداره (0.990)، وهو ما يعزز الثقة في نتائج الدراسة وإمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات وتحليلها.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات والاتساق الداخلي، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها للاستخدام في قياس أبعاد تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 والأداء التنظيمي، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي اللاحق.

جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التفسير
القيادة	3.78	1.28	مرتفع
التخطيط والمخاطر	3.83	1.18	مرتفع
الوثائق والمعلومات	3.78	1.33	مرتفع
العمليات التشغيلية	3.74	1.17	مرتفع
تقييم الأداء	3.64	1.24	مرتفع
التحسين المستمر	3.52	1.25	مرتفع
الأداء التنظيمي	3.72	1.31	مرتفع
تطبيق ISO 9001 الكلي	3.72	1.11	مرتفع
الأداء التنظيمي الكلي	3.72	1.28	مرتفع

تحليل المتوسطات

بلغ المتوسط العام لتطبيق ISO 9001 قيمة 3.72 من 5، وهو مستوى مرتفع نسبيًا. ويشير ذلك إلى أن المشاركين يرون وجود ممارسات جودة ملموسة داخل شركاتهم، خصوصًا في الجوانب المرتبطة بالتخطيط والمخاطر والقيادة. بلغ متوسط الأداء التنظيمي 3.72 من 5، مما يشير إلى اتجاه إيجابي نحو أثر النظام على الأداء. ويعني ذلك أن المشاركين يميلون إلى الاعتقاد بأن تطبيق الجودة يسهم في تحسين التنفيذ وتقليل الأخطاء وتعزيز الالتزام. رغم أن المتوسطات إيجابية، فإن وجود انحرافات معيارية تتجاوز واحدًا في بعض المحاور يشير إلى تباين بين المشاركين، وهذا أمر منطقي في قطاع المقاولات بسبب اختلاف أحجام الشركات ومستوى نضجها وطبيعة المشاريع التي تعمل عليها.

جدول (6): الإحصاءات الوصفية للفقرات

م	المحور	الفقرة	المتوسط	الانحراف
1	القيادة	تلتزم الإدارة العليا بدعم نظام الجودة	3.87	1.26
2	القيادة	يتم ربط الجودة بأهداف المشروع	3.84	1.24
3	القيادة	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتطبيق الجودة	3.65	1.36
4	التخطيط والمخاطر	يتم تحديد المخاطر في بداية المشروع	3.87	1.18
5	التخطيط والمخاطر	يتم ربط الجودة بأهداف المشروع	3.81	1.22
6	التخطيط والمخاطر	توفر الادارة الموارد اللازم لتطبيق الجودة	3.81	1.17
7	الوثائق والمعلومات	يتم تحديث الوثائق بشكل مستمر	3.77	1.26
8	الوثائق والمعلومات	المعلومات متاحة بسهولة للعاملين	3.68	1.42
9	الوثائق والمعلومات	يوجد نظام واضح لإدارة الوثائق	3.90	1.35

10	العمليات التشغيلية	يتم تنفيذ الأعمال وفق إجراءات واضحة	3.77	1.20
11	العمليات التشغيلية	يتم فحص الأعمال بشكل دوري	3.77	1.15
12	العمليات التشغيلية	يتم التعامل مع الأخطاء بسرعة	3.68	1.19
13	تقييم الأداء	يتم قياس الأداء بشكل دوري	3.77	1.12
14	تقييم الأداء	تستخدم مؤشرات الأداء في اتخاذ القرار	3.58	1.29
15	تقييم الأداء	يتم مراجعة النتائج بشكل منتظم	3.57	1.33
16	التحسين المستمر	يتم تحليل أسباب الأخطاء	3.39	1.20
17	التحسين المستمر	يتم تنفيذ إجراءات تصحيحية فعالة	3.58	1.20
18	التحسين المستمر	تسعى الشركة للتحسين المستمر	3.58	1.36
19	الأداء التنظيمي	يسهم النظام في تقليل إعادة العمل	3.68	1.30

20	الأداء التنظيمي	يساعد النظام في تحسين الالتزام بالوقت	3.68	1.38
21	الأداء التنظيمي	يساعد النظام في تقليل التكاليف	3.74	1.34
22	الأداء التنظيمي	يسهم في رفع جودة التنفيذ	3.81	1.30
23	الأداء التنظيمي	يزيد من رضا العملاء	3.84	1.29
24	الأداء التنظيمي	يحسن التنسيق بين الفرق	3.71	1.42
25	الأداء التنظيمي	يساعد في تقليل الأخطاء التشغيلية	3.61	1.31
26	الأداء التنظيمي	يحسن كفاءة إدارة التغيير	3.68	1.33
27	الأداء التنظيمي	يساعد في تحقيق استقرار الأداء	3.74	1.32

تشير نتائج الجدول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 والأداء التنظيمي. وبوجه عام، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.39) و(3.90) على مقياس خماسي، مما يدل على أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة متوسطة إلى مرتفعة على توفر ممارسات الجودة وأثرها في الأداء التنظيمي داخل الشركات محل الدراسة.

في محور القيادة، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65) و(3.87)، حيث حصلت فقرة "تلتزم الإدارة العليا بدعم نظام الجودة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.87) بانحراف معياري (1.26)، تلتها فقرة "يتم ربط الجودة بأهداف

المشروع "بمتوسط (3.84)، بينما جاءت فقرة "توفر الإدارة الموارد اللازمة لتطبيق الجودة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65). وتشير هذه النتائج إلى إدراك أفراد العينة لوجود التزام إداري واضح بدعم الجودة، مع وجود مجال لتحسين مستوى توفير الموارد اللازمة للتطبيق.

أما محور التخطيط والمخاطر فقد سجل متوسطات تراوحت بين (3.81) و(3.87)، حيث جاءت فقرة "يتم تحديد المخاطر في بداية المشروع" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.87)، مما يعكس اهتمام الشركات بعمليات التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر. كما حققت فقرتنا "يتم ربط الجودة بأهداف المشروع" و"توفر الإدارة الموارد اللازمة لتطبيق الجودة"* متوسطاً متساوياً بلغ (3.81)، وهو ما يدل على مستوى جيد من دمج الجودة في عمليات التخطيط.

وفي محور الوثائق والمعلومات، تراوحت المتوسطات بين (3.68) و(3.90)، حيث حققت فقرة "يوجد نظام واضح لإدارة الوثائق" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.90)، وهو أعلى متوسط على مستوى جميع فقرات الدراسة، مما يعكس قوة نظم التوثيق والإدارة المعلوماتية. بينما جاءت فقرة "المعلومات متاحة بسهولة للعاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68)، مما يشير إلى وجود بعض التحديات المتعلقة بسهولة الوصول إلى المعلومات.

وفيما يتعلق بمحور العمليات التشغيلية، تراوحت المتوسطات بين (3.68) و(3.77)، حيث حصلت فقرتنا "يتم تنفيذ الأعمال وفق إجراءات واضحة" و"*يتم فحص الأعمال بشكل دوري" على أعلى متوسط بلغ (3.77)، في حين سجلت فقرة "يتم التعامل مع الأخطاء بسرعة" متوسطاً أقل بلغ (3.68). وتشير هذه النتائج إلى وجود إجراءات تشغيلية واضحة، إلا أن سرعة معالجة الأخطاء ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير.

أما محور تقييم الأداء فقد سجل أدنى المتوسطات نسبياً بين المحاور، حيث تراوحت القيم بين (3.57) و(3.77). وجاءت فقرة "يتم قياس الأداء بشكل دوري" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.77)، بينما سجلت فقرة "يتم مراجعة النتائج بشكل منتظم" أقل متوسط بلغ (3.57)، مما يعكس وجود اهتمام بقياس الأداء أكثر من استخدام نتائجه ومراجعته بصورة دورية.

وفي محور التحسين المستمر، تراوحت المتوسطات بين (3.39) و(3.58). وقد حصلت فقرتنا "يتم تنفيذ إجراءات تصحيحية فعالة" و"تسعى الشركة للتحسين المستمر" على أعلى متوسط بلغ (3.58)، في حين جاءت فقرة "يتم تحليل أسباب الأخطاء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.39)، وهو أدنى متوسط على مستوى جميع فقرات الاستبانة. ويشير ذلك إلى أن الشركات تبذل جهوداً في مجال التحسين المستمر، إلا أن التحليل المنهجي للأخطاء لا يزال يحتاج إلى تعزيز أكبر.

وفيما يخص الأداء التنظيمي، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61) و(3.84)، حيث جاءت فقرة "يزيد من رضا العملاء" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، تلتها فقرة "يسهم في رفع جودة التنفيذ" بمتوسط (3.81)، مما يدل على أن تطبيق نظام الجودة يسهم بصورة واضحة في تعزيز رضا العملاء وتحسين جودة التنفيذ. بينما سجلت فقرة "يساعد في تقليل الأخطاء التشغيلية" أقل متوسط بلغ (3.61)، إلا أنها ما تزال ضمن مستوى الموافقة المتوسطة إلى المرتفعة. وبصورة عامة، توضح النتائج أن أعلى الفقرات تقييماً كانت المتعلقة بوضوح نظام إدارة الوثائق ودعم الإدارة العليا للجودة وتحديد المخاطر في بداية المشاريع، في حين كانت أقل الفقرات تقييماً مرتبطة بتحليل أسباب الأخطاء ومراجعة نتائج الأداء بصورة منتظمة. وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات تتمتع بمستوى جيد من تطبيق متطلبات المواصفة ISO 9001، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من التركيز على ممارسات التحسين المستمر والاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

جدول (7): معاملات الارتباط بين أبعاد ISO 9001 والأداء التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط r	قيمة p	النتيجة
القيادة	0.848	$0.001 >$	دالة إحصائياً
التخطيط والمخاطر	0.896	$0.001 >$	دالة إحصائياً
الوثائق والمعلومات	0.834	$0.001 >$	دالة إحصائياً
العمليات التشغيلية	0.873	$0.001 >$	دالة إحصائياً
تقييم الأداء	0.919	$0.001 >$	دالة إحصائياً
التحسين المستمر	0.916	$0.001 >$	دالة إحصائياً
تطبيق ISO 9001 الكلي	0.932	$0.001 >$	دالة إحصائياً

يوضح الجدول نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 والأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين جميع الأبعاد المدروسة والأداء التنظيمي. وقد بلغت قيم الدلالة الإحصائية ($p < 0.001$) لجميع المتغيرات، مما يشير إلى أن العلاقات المكتشفة ليست عشوائية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الثقة.

فيما يتعلق بمحور القيادة، بلغ معامل الارتباط ($r = 0.848$) ، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة والأداء التنظيمي، مما يعني أن زيادة التزام الإدارة العليا بدعم الجودة وتوفير التوجيه اللازم ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي في الشركة.

أما محور التخطيط والمخاطر فقد سجل معامل ارتباط بلغ ($r = 0.896$) ، وهو من أعلى معاملات الارتباط في الدراسة، مما يدل على أن ممارسات التخطيط الفعال وإدارة المخاطر تسهم بصورة كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

وبالنسبة لمحور الوثائق والمعلومات، بلغ معامل الارتباط ($r = 0.834$) ، وهو ارتباط قوي وموجب، يشير إلى أن وجود نظام فعال لإدارة الوثائق وتوفير المعلومات يسهم في تعزيز كفاءة العمليات وتحسين الأداء التنظيمي، وإن كانت قوة هذا الارتباط أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

كما أظهرت النتائج أن محور العمليات التشغيلية يرتبط بالأداء التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.873$) ، مما يؤكد أهمية الالتزام بالإجراءات التشغيلية ومتابعة تنفيذ الأعمال وفق معايير الجودة في رفع مستوى الأداء وتحسين نتائج العمل.

وسجل محور تقييم الأداء معامل ارتباط مرتفعاً جداً بلغ ($r = 0.919$) ، وهو ثاني أعلى معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية، مما يعكس الدور المحوري لعمليات قياس الأداء ومتابعته واستخدام مؤشرات الأداء في دعم فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها.

كذلك حقق محور التحسين المستمر معامل ارتباط بلغ ($r = 0.916$) ، وهو ارتباط قوي جداً، مما يشير إلى أن تبني ممارسات التحسين المستمر والإجراءات التصحيحية يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين جودة المخرجات وتقليل أوجه القصور في العمليات.

وعلى مستوى تطبيق المواصفة ISO 9001 الكلي، بلغ معامل الارتباط ($r = 0.932$) ، وهو أعلى قيمة ارتباط في الجدول، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين التطبيق الشامل لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 والأداء التنظيمي. ويعني ذلك أن زيادة مستوى الالتزام بمتطلبات المواصفة وتطبيق مبادئها المختلفة ينعكس بصورة مباشرة وإيجابية على تحسين الأداء التنظيمي للشركات.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO 9001 وبين الأداء التنظيمي. كما تشير إلى أن جميع أبعاد المواصفة تسهم في تحسين الأداء، إلا أن أكثرها ارتباطاً بالأداء

التنظيمي كانت تطبيق المواصفة ككل، يليه تقييم الأداء ثم التحسين المستمر، في حين كان محور الوثائق والمعلومات الأقل ارتباطاً نسبياً رغم بقاءه ضمن مستوى الارتباط القوي. وتدعم هذه النتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ISO 9001 وتحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات.

جدول (8): نتائج الانحدار البسيط لأثر ISO 9001 على الأداء التنظيمي

المؤشر	القيمة
R ²	0.869
Adjusted R ²	0.865
F	192.652
p	0.001 >
B	1.075
t	13.880

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 في الأداء التنظيمي، حيث تشير النتائج إلى أن النموذج الإحصائي يتمتع بدرجة عالية من القوة التفسيرية والدلالة الإحصائية. فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R²) نحو 0.869، مما يعني أن تطبيق المواصفة ISO 9001 يفسر ما نسبته 86.9% من التباين في الأداء التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) نحو 0.865، وهي قيمة قريبة جداً من معامل التحديد، مما يشير إلى استقرار النموذج وعدم وجود تضخم في القدرة التفسيرية للنموذج الإحصائي. وأظهرت النتائج أن قيمة اختبار F بلغت 192.652 عند مستوى دلالة إحصائية (p < 0.001)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً وقادر على تفسير العلاقة بين تطبيق ISO 9001 والأداء التنظيمي، وأن المتغير المستقل يسهم بصورة جوهرية في التنبؤ بالأداء التنظيمي.

كما بلغ معامل الانحدار (B) قيمة 1.075، وهي قيمة موجبة، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لتطبيق المواصفة ISO 9001 على الأداء التنظيمي. ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 بمقدار وحدة واحدة، ارتفع مستوى الأداء التنظيمي بمقدار (1.075) وحدة في المتوسط، مع ثبات العوامل الأخرى. كذلك بلغت قيمة اختبار t نحو 13.880، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($p < 0.001$)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار وأهمية تأثير تطبيق ISO 9001 في تحسين الأداء التنظيمي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 على الأداء التنظيمي في شركات المقاولات. كما تؤكد النتائج أن تطبيق متطلبات الجودة وفق المواصفة الدولية يمثل عاملاً رئيساً في تعزيز الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العمليات وتحسين النتائج المؤسسية، وهو ما يتضح من الارتفاع الكبير في القدرة التفسيرية للنموذج وقوة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين.

جدول (9): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد ISO 9001

البعد	B	t	p	الحكم
القيادة	-0.224	-1.139	0.266	غير دال
التخطيط والمخاطر	0.429	1.768	0.090	غير دال
الوثائق والمعلومات	0.233	1.597	0.123	غير دال
العمليات التشغيلية	-0.304	-1.341	0.193	غير دال
تقييم الأداء	0.560	2.741	0.011	دال
التحسين المستمر	0.406	2.174	0.040	دال

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 في تفسير الأداء التنظيمي، وذلك بهدف تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي عند دراسة جميع الأبعاد مجتمعة في نموذج واحد. أظهرت النتائج أن بعد القيادة سجل معامل انحدار بلغ (-0.224) وقيمة ($t = -1.139$) عند مستوى دلالة ($p = 0.266$)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة على الأداء التنظيمي في ظل وجود الأبعاد الأخرى في النموذج. ورغم أن نتائج الارتباط السابقة أظهرت علاقة قوية بين القيادة

والأداء التنظيمي، إلا أن تأثيرها المباشر لم يكن معنويًا عند إدخال جميع المتغيرات معًا، وهو ما قد يعزى إلى التداخل بين أبعاد الجودة المختلفة.

كما أظهرت النتائج أن بعد التخطيط والمخاطر حقق معامل انحدار موجبًا بلغ (0.429) وقيمة ($t = 1.768$) ، إلا أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ ($p = 0.090$) ، وهو أعلى من (0.05)، مما يدل على أن تأثيره في الأداء التنظيمي غير دال إحصائيًا رغم اتجاهه الإيجابي.

وفيما يتعلق ببعد الوثائق والمعلومات، فقد بلغ معامل الانحدار (0.233) وقيمة ($t = 1.597$) ومستوى الدلالة ($p = 0.123$)، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي لهذا البعد على الأداء التنظيمي ضمن نموذج الانحدار المتعدد. أما بعد العمليات التشغيلية فقد سجل معامل انحدار سالبًا بلغ (-0.304) وقيمة ($t = -1.341$) ومستوى دلالة ($p = 0.193$)، وهي نتائج تدل على أن تأثير هذا البعد غير دال إحصائيًا، وبالتالي لا يمكن اعتباره متغيرًا مؤثرًا بصورة مستقلة في الأداء التنظيمي عند وجود بقية الأبعاد في النموذج.

في المقابل، أظهرت النتائج أن بعد تقييم الأداء يعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.560) وقيمة ($t = 2.741$) عند مستوى دلالة ($p = 0.011$) ، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لهذا البعد. وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز ممارسات قياس الأداء ومتابعته واستخدام مؤشرات الأداء يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي.

كما تبين أن بعد التحسين المستمر له تأثير إيجابي دال إحصائيًا على الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.406) وقيمة ($t = 2.174$) ومستوى دلالة ($p = 0.040$) وتدل هذه النتيجة على أن تبني ثقافة التحسين المستمر وتنفيذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء التنظيمي للشركات.

وبصفة عامة، تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى أن بعدي تقييم الأداء والتحسين المستمر هما الوحيدان اللذان يمتلكان تأثيرًا مباشرًا ودالًا إحصائيًا على الأداء التنظيمي، في حين لم تظهر أبعاد القيادة والتخطيط والمخاطر والوثائق والمعلومات والعمليات التشغيلية تأثيرًا معنويًا عند تحليلها مجتمعة. وتوحي هذه النتائج بأن تحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات يعتمد بدرجة أكبر على قدرة المنظمة على تقييم أدائها بصورة مستمرة والاستفادة من نتائج التقييم في تنفيذ التحسينات والتطوير المستمر، أكثر من اعتماده على الأبعاد الأخرى بصورة منفردة.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير تقييم الأداء والتحسين المستمر على الأداء التنظيمي، في حين يتم رفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير القيادة والتخطيط والمخاطر والوثائق والمعلومات والعمليات التشغيلية لعدم تحقق الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05).

جدول (10): ملخص اختبار الفرضيات

الفرضية	المضمون	الحكم
الفرضية الرئيسة	توجد علاقة بين تطبيق ISO 9001 والأداء التنظيمي	مدعومة
الفرعية الأولى	توجد علاقة بين القيادة والأداء التنظيمي	مدعومة
الفرعية الثانية	توجد علاقة بين التخطيط والمخاطر والأداء التنظيمي	مدعومة
الفرعية الثالثة	توجد علاقة بين الوثائق والمعلومات والأداء التنظيمي	مدعومة
الفرعية الرابعة	توجد علاقة بين العمليات التشغيلية والأداء التنظيمي	مدعومة
الفرعية الخامسة	توجد علاقة بين تقييم الأداء والتحسين المستمر والأداء التنظيمي	مدعومة

النتائج

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي في قطاع المقاولات. وقد تم عرض النتائج بطريقة منظمة تشمل وصف العينة، وتحليل الثبات، وتحليل المتوسطات، ثم تحليل العلاقات الإحصائية، وأخيرًا نتائج اختبار الفرضيات.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن عينة الدراسة تتكون من مجموعة من العاملين في شركات المقاولات والاستشارات الهندسية وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم خبرة مباشرة في بيئة العمل المرتبطة بتطبيق أنظمة الجودة.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد تبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع ضمن فئة (5-10 سنوات) بنسبة 58.1% وبعدها 18 مشاركاً، وهي النسبة الأعلى بين الفئات. ويشير ذلك إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة مهنية كافية تمكنهم من تقييم ممارسات الجودة والأداء التنظيمي في شركاتهم بشكل واقعي.

كما جاءت فئة (10-15 سنة) بنسبة 19.4%، بينما بلغت نسبة من لديهم أكثر من 15 سنة خبرة 12.9%، في حين كانت أقل نسبة لمن لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة 9.7%. وهذا التوزيع يعكس وجود تنوع مقبول في مستويات الخبرة داخل العينة، مما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج.

ثانياً: خصائص الشركات محل الدراسة

أظهرت نتائج التحليل أن غالبية الشركات التي يعمل بها أفراد العينة تُعد شركات كبيرة الحجم، حيث بلغت نسبتها 90.3% (28 مشاركاً)، بينما كانت الشركات المتوسطة تمثل 9.7% فقط.

ويشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة ركزت بشكل كبير على بيئة الشركات الكبيرة في قطاع المقاولات، والتي غالباً ما تكون أكثر التزاماً بتطبيق أنظمة الجودة المعتمدة مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة.

كما أظهرت النتائج أن 93.5% من الشركات تطبق نظام إدارة الجودة ISO 9001، وهي نسبة مرتفعة تعكس انتشار نظام الجودة داخل قطاع المقاولات محل الدراسة. وفي المقابل، بلغت نسبة الشركات التي لا تطبق النظام 6.5% فقط. وبالمثل، تبين أن 93.5% من الشركات حاصلة على شهادة ISO 9001، مما يعزز من صحة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات الجودة داخل بيئة العمل، ويؤكد أن معظم المشاركين يعملون في بيئات لديها نظام جودة رسمي ومعتمد.

ثالثاً: الثبات الداخلي لأداة الدراسة

أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا أن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي، حيث جاءت القيم مرتفعة لجميع الأبعاد.

فقد سجل محور القيادة قيمة (0.968)، ومحور التخطيط والمخاطر (0.948)، ومحور الوثائق والمعلومات (0.862)، ومحور العمليات التشغيلية (0.961)، ومحور تقييم الأداء (0.941)، ومحور التحسين المستمر (0.940). أما بالنسبة لمتغير الأداء التنظيمي فقد بلغت قيمة الثبات (0.990)، بينما بلغ الثبات الكلي لنظام (ISO 9001) (0.985)، وهو ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الموثوقية، وتسمح باستخدامها في التحليل الإحصائي بثقة عالية.

وتشير هذه النتائج إلى أن فقرات الاستبانة تقيس ما صُممت لقياسه بشكل متسق، وأن البيانات الناتجة عنها يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

رابعاً: تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في شركات المقاولات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72 من 5). كما جاء مستوى الأداء التنظيمي بنفس المتوسط (3.72 من 5)، مما يشير إلى وجود إدراك إيجابي لدى المشاركين حول فاعلية نظام الجودة في تحسين الأداء داخل الشركات.

محور القيادة

بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة (3.78)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة تدعم تطبيق نظام الجودة، وتعمل على ربطه بأهداف المشاريع، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه.

محور التخطيط والمخاطر

حقق هذا المحور أعلى متوسط بين الأبعاد بقيمة (3.83)، مما يشير إلى اهتمام الشركات بعمليات التخطيط المبكر وتحديد المخاطر وربط الجودة بأهداف المشاريع.

محور الوثائق والمعلومات

بلغ المتوسط (3.78)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس وجود أنظمة لإدارة الوثائق وتحديثها وتوفير المعلومات للعاملين، رغم وجود بعض التباين في الاستجابات.

محور العمليات التشغيلية

بلغ المتوسط (3.74)، مما يشير إلى وجود إجراءات تشغيلية واضحة نسبياً يتم الالتزام بها في تنفيذ الأعمال وفحصها والتعامل مع الأخطاء.

محور تقييم الأداء

بلغ المتوسط (3.64)، وهو أقل نسبيًا من بقية المحاور، مما قد يشير إلى وجود حاجة إلى تعزيز استخدام مؤشرات الأداء في اتخاذ القرار ومراجعة النتائج بشكل أكثر انتظامًا.

محور التحسين المستمر

سجل هذا المحور أقل متوسط (3.52)، مما يدل على أن تطبيق التحسين المستمر لا يزال بحاجة إلى تعزيز، خصوصًا في ما يتعلق بتحليل الأخطاء وتنفيذ الإجراءات التصحيحية بشكل أكثر فاعلية.

خامسًا: تحليل الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج أن الأداء التنظيمي في شركات المقاولات محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع (3.72)، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نحو تحسين الأداء داخل هذه الشركات. وقد تبين أن أعلى العبارات تقييمًا كانت المتعلقة بـ:

- زيادة رضا العملاء (3.84)
 - رفع جودة التنفيذ (3.81)
 - تحسين استقرار الأداء (3.74)
- بينما كانت بعض العبارات أقل نسبيًا مثل:
- تقليل الأخطاء التشغيلية (3.61)
 - استخدام مؤشرات الأداء في اتخاذ القرار (3.58)

ويعكس ذلك أن الشركات تحقق نتائج جيدة على مستوى التنفيذ العام، ولكنها تحتاج إلى تطوير أدوات القياس والتحليل لتحسين الأداء بشكل أكثر دقة واستدامة.

سادسًا: نتائج العلاقات الارتباطية

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين جميع أبعاد نظام ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي.

وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

- القيادة (0.848)
- التخطيط والمخاطر (0.896)

- الوثائق والمعلومات (0.834)

- العمليات التشغيلية (0.873)

- تقييم الأداء (0.919)

- التحسين المستمر (0.916)

أما العلاقة الكلية بين تطبيق النظام والأداء التنظيمي فقد بلغت (0.932)، وهي علاقة قوية جدًا ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.001).

وتشير هذه النتائج إلى أن زيادة مستوى تطبيق نظام الجودة يرتبط بشكل مباشر بارتفاع مستوى الأداء التنظيمي داخل شركات المقاولات.

سابعًا: نتائج الانحدار البسيط

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن تطبيق نظام ISO 9001:2015 يفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء التنظيمي بلغت (86.9%).

كما بلغت قيمة F (192.652) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001)، مما يؤكد وجود أثر قوي للنظام على الأداء التنظيمي.

وتشير قيمة معامل الانحدار ($B = 1.075$) إلى وجود علاقة إيجابية، أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق النظام، ارتفع مستوى الأداء التنظيمي في شركات المقاولات.

ثامنًا: نتائج الانحدار المتعدد

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد نظام ISO 9001 مجتمعة تفسر (91.5%) من التباين في الأداء التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة جدًا.

كما تبين أن:

- بعد تقييم الأداء كان مؤثرًا بشكل دال ($p = 0.011$)

- وبعد التحسين المستمر كان مؤثرًا أيضًا ($p = 0.040$)

بينما لم تظهر الأبعاد الأخرى تأثيرًا دالًا إحصائيًا عند إدخالها مجتمعة، ويُعزى ذلك إلى التداخل العالي بين أبعاد نظام الجودة، حيث تعمل بشكل تكاملي وليس بشكل منفصل.

تاسعًا: اختبار الفرضيات

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

- تم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود علاقة بين تطبيق ISO 9001 والأداء التنظيمي.
- تم قبول جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بالأبعاد المختلفة لنظام الجودة.
- تبين أن أقوى الأبعاد تأثيراً هي تقييم الأداء والتحسين المستمر.

تشير النتائج بشكل عام إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبين تحسين الأداء التنظيمي في قطاع المقاولات. كما تؤكد النتائج أن نجاح النظام يعتمد بشكل أساسي على فاعلية تطبيقه وليس مجرد الحصول على الشهادة، وأن الأبعاد المتعلقة بالقياس والتحسين المستمر تمثل العناصر الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء.

-التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي في قطاع المقاولات، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي من شأنها تعزيز فاعلية تطبيق نظام الجودة وتحسين الأداء المؤسسي داخل شركات المقاولات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: توصيات موجهة لشركات المقاولات

توصي الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام الفعلي بتطبيق متطلبات نظام ISO 9001:2015 وعدم الاكتفاء بالحصول على الشهادة فقط، حيث تبين أن الفاعلية الحقيقية للنظام ترتبط بمدى التطبيق العملي لبنوده داخل بيئة العمل اليومية. كما توصي الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادة العليا في دعم نظام الجودة، من خلال ربط أهداف الجودة بالأهداف الاستراتيجية للمشاريع، وتوفير الموارد اللازمة، وتفعيل دور المتابعة والمساءلة، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين الأداء التنظيمي.

وتؤكد الدراسة على أهمية تطوير نظم تقييم الأداء داخل شركات المقاولات، من خلال اعتماد مؤشرات أداء واضحة (KPIs) قابلة للقياس، تساعد في اتخاذ القرارات بشكل علمي، وتقلل من الاعتماد على الاجتهادات الفردية. كما توصي بضرورة تعزيز مفهوم التحسين المستمر داخل بيئة العمل، من خلال تحليل أسباب الأخطاء بشكل منهجي، وتطبيق الإجراءات التصحيحية والوقائية، وتوثيق الدروس المستفادة وتعميمها على المشاريع المختلفة.

ثانيًا: توصيات تتعلق بإدارة المخاطر والتخطيط

توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق منهجية إدارة المخاطر في المراحل المبكرة للمشاريع، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة مثل تأخر التوريد، وتغير نطاق العمل، وضعف الموردين، ووضع خطط استجابة فعالة لها. كما توصي بربط عمليات التخطيط بشكل مباشر بنظام الجودة، بحيث تكون خطط المشروع متكاملة مع متطلبات ISO 9001، بما يضمن تقليل الانحرافات وتحسين الالتزام بالجدول الزمنية والتكلفة.

ثالثًا: توصيات تتعلق بإدارة الوثائق والمعلومات

تؤكد الدراسة على أهمية تطوير أنظمة إدارة الوثائق داخل شركات المقاولات، بحيث تكون الوثائق محدثة بشكل مستمر، وسهلة الوصول، ومربوطة بنظام إلكتروني موحد، لتجنب الأخطاء الناتجة عن استخدام معلومات غير محدثة أو غير دقيقة.

كما توصي بتعزيز التحول الرقمي في إدارة المعلومات، من خلال استخدام أنظمة إلكترونية لإدارة المشاريع والجودة، مما يساهم في رفع كفاءة الاتصال وتقليل الأخطاء التشغيلية.

رابعًا: توصيات تتعلق بالعمليات التشغيلية

توصي الدراسة بضرورة تعزيز وضوح الإجراءات التشغيلية داخل مواقع العمل، والتأكد من التزام جميع العاملين بها، بما في ذلك إجراءات الفحص والاختبار والتسليم المرحلي للأعمال. كما تؤكد على أهمية تطوير آليات التعامل مع حالات عدم المطابقة بشكل سريع وفعال، لتقليل إعادة العمل (Rework) وتحسين جودة التنفيذ.

خامسًا: توصيات تتعلق بالموارد البشرية والتدريب

توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب العاملين على مفاهيم إدارة الجودة ISO 9001:2015، وتعزيز الوعي بأهمية الجودة في تحسين الأداء التنظيمي.

كما توصي بإنشاء برامج تدريبية مستمرة تستهدف جميع المستويات الوظيفية، مع التركيز على مهندسي المواقع ومشرفي الجودة، نظرًا لدورهم المباشر في تنفيذ متطلبات النظام.

سادسًا: توصيات للجهات الإشرافية والمالكة للمشاريع

توصي الدراسة بضرورة تعزيز دور الجهات المالكة والاستشارية في متابعة تطبيق أنظمة الجودة داخل المشاريع، وعدم الاكتفاء بالتدقيق الشكلي، بل التركيز على التطبيق الفعلي لمتطلبات ISO 9001.

كما توصي بتضمين متطلبات جودة أكثر وضوحًا في العقود، وربط الأداء التعاقدى بمؤشرات جودة قابلة للقياس.

سابعًا: توصيات للباحثين المستقبليين

توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثير كل بُعد من أبعاد ISO 9001:2015 بشكل منفصل على الأداء التنظيمي في قطاعات مختلفة داخل قطاع الإنشاءات.

كما توصي بإجراء دراسات مقارنة بين الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة لمعرفة مدى اختلاف تأثير تطبيق أنظمة الجودة حسب حجم الشركة.

وتقترح أيضًا التوسع في الدراسات المستقبلية لتشمل متغيرات إضافية مثل الابتكار التنظيمي، والكفاءة التشغيلية، والتحول الرقمي، لبحث علاقتها بأنظمة الجودة.

المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والأداء التنظيمي في شركات المقاولات، فإن هذه المقترحات تأتي استكمالاً للجوانب التطبيقية والبحثية، بهدف تطوير الممارسات الحالية في قطاع المقاولات، وتعزيز فاعلية أنظمة الجودة، وفتح آفاق جديدة للبحث العلمي في هذا المجال الحيوي. وقد تم تقسيم المقترحات إلى مقترحات تطبيقية موجهة للمنظمات، ومقترحات بحثية موجهة للباحثين المستقبليين.

أولاً: مقترحات تطبيقية لشركات المقاولات

تطوير تطبيق نظام ISO 9001 ليصبح نظامًا تشغيليًا فعليًا وليس وثائقيًا

من أهم المقترحات التي تبرزها نتائج الدراسة ضرورة الانتقال من التطبيق الشكلي لنظام ISO 9001:2015 إلى التطبيق العملي الفعلي داخل مواقع العمل. إذ تشير الملاحظات الميدانية في كثير من شركات المقاولات إلى أن النظام قد يُستخدم في بعض الحالات كمتطلب للحصول على الشهادة فقط، دون أن ينعكس بشكل كامل على الممارسات اليومية. لذلك يُقترح إعادة تصميم نظام الجودة داخل الشركة بحيث يكون جزءًا من العمليات التشغيلية اليومية، وليس مجرد مستندات وإجراءات نظرية، مع ربطه المباشر بعمليات التنفيذ، والمتابعة، والتسليم.

تعزيز دور القيادة العليا في دعم نظام الجودة

أظهرت النتائج أن القيادة تمثل أحد أهم الأبعاد المؤثرة في الأداء التنظيمي، مما يجعل من الضروري تعزيز دور الإدارة العليا في دعم نظام الجودة بشكل مستمر. ويشمل ذلك:

- المشاركة الفعلية في مراجعات الجودة الدورية.

- متابعة مؤشرات الأداء الخاصة بالمشاريع.

- دعم قرارات التحسين المستمر.

- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق النظام.

كما يُقترح أن يتم ربط تقييم أداء القيادات التنفيذية بمدى نجاح تطبيق نظام الجودة داخل المشاريع، وليس فقط بتحقيق الأرباح أو الالتزام الزمني.

تطوير نظام إدارة المخاطر بشكل احترافي

نظرًا لأهمية التخطيط والمخاطر في قطاع المقاولات، توصي الدراسة بتبني نظام متكامل لإدارة المخاطر يعتمد على:

- تحديد المخاطر في مرحلة ما قبل التنفيذ.

- إنشاء سجل مخاطر لكل مشروع (Risk Register).

- تحديث المخاطر بشكل دوري أثناء التنفيذ.

- ربط إدارة المخاطر بنظام الجودة بشكل مباشر.

كما يُقترح استخدام أدوات تحليل متقدمة مثل تحليل SWOT وتحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) في معالجة المشكلات المتكررة داخل المشاريع.

تحسين نظام إدارة الوثائق والمعلومات

تعد الوثائق من العناصر الحيوية في نظام ISO 9001 ، لذلك يُقترح التحول الكامل نحو الإدارة الإلكترونية للوثائق داخل شركات المقاولات، من خلال:

- استخدام أنظمة رقمية لإدارة الوثائق (Document Control Systems).

- منع استخدام النسخ الورقية غير المحدثة في مواقع العمل.

- إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمشاريع.

- تحديد صلاحيات الوصول والتعديل على الوثائق.

هذا التحول يساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن تضارب المعلومات أو استخدام نسخ غير محدثة من المخططات والمواصفات.

تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل بيئة العمل

أوضحت النتائج أن التحسين المستمر كان من أقل الأبعاد تطبيقاً نسبياً، مما يشير إلى وجود فجوة في هذا الجانب. لذلك يُقترح:

- إنشاء فرق تحسين مستمر داخل كل مشروع.
- عقد اجتماعات دورية لمراجعة الأخطاء والمشكلات.
- توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع.
- تطبيق مفهوم "عدم تكرار الخطأ" بشكل إلزامي.

كما يمكن اعتماد نظام مكافآت لتحفيز الفرق التي تقدم تحسينات قابلة للتطبيق وتحقق نتائج ملموسة في تقليل الأخطاء أو تحسين الجودة.

تطوير مؤشرات الأداء KPI بشكل أكثر دقة

أظهرت النتائج أن تقييم الأداء يحتاج إلى تطوير، لذلك يُقترح اعتماد نظام متكامل لمؤشرات الأداء يشمل:

- مؤشرات الجودة. (Quality KPIs)
- مؤشرات الوقت. (Time KPIs)
- مؤشرات التكلفة. (Cost KPIs)
- مؤشرات رضا العملاء. (Customer Satisfaction KPIs)

كما يجب أن تكون هذه المؤشرات مرتبطة مباشرة بنظام الجودة، وتُراجع بشكل شهري أو ربع سنوي، وليس فقط في نهاية المشروع.

تعزيز التدريب وبناء القدرات

توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في العنصر البشري باعتباره العامل الأساسي في نجاح نظام الجودة، وذلك من خلال:

- برامج تدريب دورية على ISO 9001:2015.
- تدريب مهندسي المواقع على إجراءات الجودة.
- تدريب الإدارات العليا على إدارة الجودة الاستراتيجية.
- إدخال التدريب العملي داخل مواقع المشاريع وليس فقط النظري.

كما يُقترح إنشاء وحدة تدريب داخلية في الشركات الكبرى تكون مسؤولة عن رفع كفاءة العاملين بشكل مستمر.

تعزيز التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الجودة

من المقترحات المهمة أيضاً ضرورة دمج نظام إدارة الجودة مع نظام إدارة المشاريع بدلاً من التعامل معهما كنظامين منفصلين. ويشمل ذلك:

- ربط خطط الجودة بخطط المشروع الزمنية.
- دمج تقارير الجودة مع تقارير تقدم العمل.
- توحيد أدوات المتابعة والتقييم.
- إشراك فريق الجودة في جميع مراحل المشروع.

تعزيز التحول الرقمي في قطاع المقاولات

توصي الدراسة بضرورة تبني التحول الرقمي بشكل أكبر داخل شركات المقاولات، وذلك من خلال:

- استخدام برامج إدارة المشاريع الرقمية.
- تطبيق أنظمة التفتيش الإلكتروني.
- استخدام تطبيقات ميدانية لتوثيق الأعمال.
- إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل الأخطاء المتكررة.

هذا التحول يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية.

ثانياً: مقترحات بحثية مستقبلية

دراسة تأثير كل بُعد من أبعاد ISO 9001 بشكل منفصل

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول كل بُعد من أبعاد ISO 9001:2015 بشكل مستقل (مثل القيادة، المخاطر، التحسين المستمر) لمعرفة تأثيره التفصيلي على الأداء التنظيمي أو على مؤشرات أخرى مثل الإنتاجية أو السلامة المهنية.

إجراء دراسات مقارنة بين أحجام الشركات

من المفيد إجراء دراسات مقارنة بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة في قطاع المقاولات، لمعرفة مدى اختلاف تأثير تطبيق نظام الجودة حسب حجم الشركة ومواردها.

إدخال متغيرات بسيطة ومعدلة

تقترح الدراسة إضافة متغيرات بسيطة مثل:

- الثقافة التنظيمية.

- التحول الرقمي.

- الابتكار التنظيمي.

وكذلك متغيرات معدلة مثل حجم المشروع أو نوع العقد، لمعرفة تأثيرها على العلاقة بين الجودة والأداء.

توسيع نطاق الدراسة جغرافياً

يمكن إجراء دراسات مستقبلية تشمل دولاً أخرى في المنطقة العربية أو الخليجية، لإجراء مقارنات بين تطبيقات ISO

9001 في بيئات تنظيمية مختلفة.

استخدام مناهج بحثية مختلفة

تقترح الدراسة استخدام مناهج نوعية (Qualitative) مثل المقابلات ودراسات الحالة، إلى جانب المنهج الكمي، للحصول

على فهم أعمق لكيفية تطبيق نظام الجودة داخل المشاريع.

دراسة العلاقة بين الجودة والاستدامة

يمكن إجراء بحوث تربط بين نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وبين مفاهيم الاستدامة في قطاع البناء، مثل تقليل

الهدر، وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

تؤكد هذه المقترحات أن تطوير نظام إدارة الجودة في قطاع المقاولات لا يعتمد فقط على الالتزام بالمعايير الدولية، بل

يتطلب تحولاً ثقافياً وإدارياً وتقنياً داخل الشركات. كما أن تعزيز التكامل بين الجودة وإدارة المشاريع، وتطوير القياس

والتحسين المستمر، يمثلان حجر الأساس في رفع الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة التشغيلية في هذا القطاع الحيوي.

المراجع

-المراجع العربية

- الهيئة العامة للإحصاء. (2024). تقرير الناتج المحلي الإجمالي. المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2024). إحصاءات ديموغرافيا المنشآت. المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2025). مؤشر تكاليف البناء. المملكة العربية السعودية.
- رؤية السعودية 2030. (2025). برامج تحقيق الرؤية. المملكة العربية السعودية.

-المراجع الأجنبية

- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements. Geneva: ISO.
- Alawag, H., et al. (2024). Critical success factors for total quality management in the construction industry. International Journal of Quality Studies.
- Alghaseb, M., et al. (2022). Total quality management and occupational safety outcomes in Saudi contracting firms. Safety and Quality Review.
- Alsuliman, J. (2019). Causes of delay in Saudi public construction projects. Journal of Construction Management.
- Deming, W. E. (2000). Out of the Crisis. MIT Press.
- Flyvbjerg, B. (2023). How Big Things Get Done. Currency.
- Juran, J., & De Feo, J. (2017). Juran's Quality Handbook. McGraw-Hill.
- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
- Love, P. E. D., & Edwards, D. J. (2013). Quality failures and rework in construction projects. Engineering, Construction and Architectural Management.
- Oakland, J. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence. Routledge.
- PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute.

Shaawat, M., et al. (2023). Professional performance quality index for contractors in sustainable building projects in Saudi Arabia. Sustainability Practice Journal.

Trigunarsyah, B., et al. (2023). Quality management system framework for contractors in the Kingdom of Saudi Arabia. Construction Practice Review.

الملاحق

الموضوع : طلب تحكيم استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتشرف بأن أقدم لسيادتكم هذا الطلب بصفتي باحثًا في مرحلة الدراسات العليا، وأقوم حاليًا بإعداد بحث بعنوان:

"أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على تحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة

العربية السعودية"

دراسة ميدانية على العاملين في قطاع المقاولات والاستشارات وإدارة المشاريع.

وفي إطار متطلبات البحث العلمي، قمت بتصميم استبانة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة

واختبار فرضياتها. ونظرًا لأهمية التحكيم العلمي لضمان صدق محتوى الأداة وملاءمتها للأغراض البحثية، أرجو من

سيادتكم التكرم بتحكيم أداة البحث وإبداء آرائكم العلمية حول:

- مدى ملائمة فقرات الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة .
- وضوح وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات .
- شمولية الأداة وقدرتها على قياس أبعاد الدراسة بشكل دقيق .
- تقديم أي تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة لتحسين جودة الأداة ورفع مستوى دقتها العلمية .

إن ملاحظاتكم العلمية سيكون لها بالغ الأثر في تطوير أداة البحث وضمان صدقها وثباتها، مما يسهم في تعزيز جودة

النتائج البحثية وموثوقيتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الطالب: عدي خالد عبدالله هندي

التخصص: ماجستير

الجامعة: ميدأوشن

تخصص: إدارة الأعمال

Subject: Request for Questionnaire Review

Peace, mercy, and blessings of God be upon you.

I am honored to submit this request as a graduate student currently conducting research entitled:

"The Impact of Implementing the ISO 9001:2015 Quality Management System on Improving Organizational Performance in Contracting Companies in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study on Employees in the Contracting, Consulting, and Project Management Sectors."

As part of the requirements of scientific research, I have designed a questionnaire to collect the necessary field data to achieve the study's objectives and test its hypotheses. Given the importance of scientific peer review to ensure the validity of the instrument's content and its suitability for research purposes, I kindly request that you review the research instrument and provide your scientific opinions on:

- The suitability of the questionnaire items for measuring the study variables.
- The clarity and correctness of the language used in the items.
- The comprehensiveness of the instrument and its ability to accurately measure the study's dimensions.
- Any modifications or suggestions you deem appropriate to improve the quality of the instrument and enhance its scientific accuracy. Your scientific feedback will be invaluable in developing the research instrument and ensuring its validity and reliability, thus contributing to enhancing the quality and reliability of the research results.

With highest regards,

Student: Uday Khalid Abdullah Hindi

Master's Degree

University: MedOcean

Business Administration

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنا الطالب عدي خالد عبدالله هندي، طالب ماجستير إدارة الأعمال، أقوم بإعداد بحث علمي بعنوان:

"أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على تحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية"

دراسة ميدانية على العاملين في قطاع المقاولات والاستشارات وإدارة المشاريع.

يهدف هذا البحث إلى دراسة مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في شركات المقاولات، وتحليل علاقته بالأداء التنظيمي، وفهم مدى إسهامه في تحسين كفاءة العمليات ورفع جودة الأداء داخل بيئة العمل في قطاع المقاولات.

وفي إطار جمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، قمت بتصميم هذا الاستبيان العلمي.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بكل موضوعية ودقة، حيث ستستخدم البيانات لأغراض

البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا في خدمة أغراض البحث الأكاديمي.

إن مشاركتكم القيمة ستسهم بشكل كبير في إثراء هذه الدراسة، والوصول إلى نتائج علمية يمكن أن تسهم في تطوير

ممارسات إدارة الجودة وتحسين الأداء التنظيمي في قطاع المقاولات.

شاكرًا ومقدرًا تعاونكم الكريم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

Questionnaire

Dear Sir/Madam,

Peace, mercy, and blessings of God be upon you.

I am Uday Khalid Abdullah Hindi, a Master of Business Administration student, and I am conducting a research project entitled:

"The Impact of Implementing the ISO 9001:2015 Quality Management System on Improving Organizational Performance in Contracting Companies in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study on Employees in the Contracting, Consulting, and Project Management Sectors".

This research aims to study the level of implementation of the ISO 9001:2015 Quality Management System in contracting companies, analyze its relationship to organizational performance, and understand its contribution to improving operational efficiency and enhancing performance quality within the work environment of the contracting sector.

To collect the necessary field data to achieve the study's objectives, I have designed this questionnaire.

Therefore, I kindly request that you answer the questionnaire questions objectively and accurately. The data will be used solely for scientific research purposes, will be treated with strict confidentiality, and will only be used to serve academic research objectives.

Your valuable participation will greatly contribute to enriching this study and achieving scientific results that can contribute to developing quality management practices and improving organizational performance in the contracting sector.

Thanking you for your kind cooperation, please accept my highest regards and appreciation.

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة/ موظفي ومديري شركات المقاولات المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية بعنوان:

" أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على تحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة

العربية السعودية"

وتُستخدم البيانات التي سيتم الحصول عليها لأغراض البحث العلمي فقط، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها لأي غرض آخر. لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بدقة وموضوعية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تعليمات الإجابة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتكم على كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

أولاً: البيانات العامة

المسمى الوظيفي

☐ مسؤول جودة

☐ استشاري

☐ مدير مشروع

☐ مهندس مشروع

☐ مهندس جودة

☐ مهندس موقع

☐ أخصائي سلامة وصحة مهنية

سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

حجم الشركة

☐ كبيرة

☐ متوسطة

☐ صغيرة

هل تطبق شركتكم نظام إدارة الجودة ISO 9001 ؟

☐ نعم

☐ لا

هل الشركة حاصلة على شهادة ISO 9001 ؟

☐ نعم

☐ لا

ثانياً: تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001

محور القيادة

العبارة	1	2	3	4	5
تلتزم الإدارة العليا بدعم نظام الجودة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم ربط الجودة بأهداف المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
توفر الإدارة الموارد اللازمة لتطبيق الجودة	☐	☐	☐	☐	☐

محور التخطيط والمخاطر

العبارة	1	2	3	4	5
يتم تحديد المخاطر في بداية المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
يتم ربط الجودة بأهداف المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
توفر الإدارة الموارد اللازمة لتطبيق الجودة	☐	☐	☐	☐	☐

محور الوثائق والمعلومات

العبارة	1	2	3	4	5
يتم تحديث الوثائق بشكل مستمر	☐	☐	☐	☐	☐
المعلومات متاحة بسهولة للعاملين	☐	☐	☐	☐	☐
يوجد نظام واضح لإدارة الوثائق	☐	☐	☐	☐	☐

محور العمليات التشغيلية

العبارة	1	2	3	4	5
يتم تنفيذ الأعمال وفق إجراءات واضحة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم فحص الأعمال بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐
يتم التعامل مع الأخطاء بسرعة	☐	☐	☐	☐	☐

محور تقييم الأداء

العبارة	1	2	3	4	5
يتم قياس الأداء بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐
تستخدم مؤشرات الأداء في اتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐
يتم مراجعة النتائج بشكل منتظم	☐	☐	☐	☐	☐

محور التحسين المستمر

العبارة	1	2	3	4	5
يتم تحليل أسباب الأخطاء	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تنفيذ إجراءات تصحيحية فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
تسعى الشركة للتحسين المستمر	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: الأداء التنظيمي

العبارة	1	2	3	4	5
يسهم النظام في تقليل إعادة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
يساعد النظام في تحسين الالتزام بالوقت	☐	☐	☐	☐	☐
يساعد النظام في تقليل التكاليف	☐	☐	☐	☐	☐
يسهم في رفع جودة التنفيذ	☐	☐	☐	☐	☐
يزيد من رضا العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
يحسن التنسيق بين الفرق	☐	☐	☐	☐	☐
يساعد في تقليل الأخطاء التشغيلية	☐	☐	☐	☐	☐
يحسن كفاءة إدارة التغيير	☐	☐	☐	☐	☐
يساعد في تحقيق استقرار الأداء	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً لكم على تعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع المشاركين الذين تفضلوا بالإجابة على أسئلة الاستبيان، وأسهموا بأرائهم وخبراتهم في إثراء هذه الدراسة. إن تعاونكم الكريم ووقتكم الثمين كان لهما دور أساسي في إنجاح عملية جمع البيانات اللازمة للبحث، مما سيسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في فهم العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وتحسين الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. كما أعبر عن بالغ امتناني لاستجاباتكم الصادقة وتفانيكم الإيجابي، والذي يعكس حرصكم واهتمامكم بتطوير بيئة العمل ورفع مستوى جودة الأداء في قطاع المقاولات. إن مشاركتكم تمثل قيمة علمية مهمة، وستسهم في دعم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساعد الشركات على تعزيز تطبيق نظم الجودة وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي. جزيل الشكر والتقدير لكل من شارك وساهم في إنجاح هذا العمل البحثي، ونسأل الله أن يجعل هذا الجهد نافعا ويسهم في تطوير بيئة العمل ورفع كفاءة قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية.

طالب ماجستير إدارة أعمال
كلية الإدارة، جامعة ميدووشن

Acknowledgments

I extend my sincere thanks and appreciation to all participants who kindly answered the survey questions and contributed their opinions and expertise to enrich this study. Your generous cooperation and valuable time played a fundamental role in the successful data collection process, which will contribute to achieving accurate scientific results that help in understanding the relationship between implementing the ISO 9001:2015 Quality Management System and improving organizational performance in contracting companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

I also express my deep gratitude for your sincere response and positive interaction, which reflects your keenness and interest in developing the work environment and raising the level of performance quality in the contracting sector. Your participation represents significant scientific value and will contribute to supporting the results and recommendations that can help companies enhance the implementation of quality systems and improve the efficiency of organizational performance.

Many thanks and appreciation to everyone who participated and contributed to the success of this research. We ask God to make this effort beneficial and contribute to developing the work environment and the efficiency of the contracting sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

Master of Business Administration student
College of Management, Midocean University

Abstract

This study aimed to measure the impact of implementing the ISO 9001:2015 Quality Management System on improving organizational performance in contracting companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The importance of this topic stems from the nature of the contracting sector as a process-intensive and multi-stakeholder industry, where planning, execution, procurement, certification, inspection, and change management intersect within an environment influenced by time, cost, quality, and client requirements.

The study adopted a descriptive-analytical approach with a quantitative methodology. An electronic questionnaire was used to collect data from a convenience sample of 31 participants working in contracting, consulting, and project management companies. The questionnaire consisted of sections measuring the dimensions of ISO 9001:2015 implementation: leadership, planning and risk management, documentation and information, operational processes, performance evaluation, and continuous improvement, in addition to an organizational performance section.

The analysis results showed that the overall average for ISO 9001 implementation was 3.72 out of 5, and the average for organizational performance was also 3.72 out of 5. Reliability results showed that Cronbach's alpha coefficient for ISO 9001 implementation was 0.985, and for organizational performance it was 0.990, both high values indicating high internal consistency of the instrument.

Correlation results revealed a strong and statistically significant positive relationship between ISO 9001 implementation and organizational performance ($r = 0.932$, $p < 0.001$). The simple regression model also showed that ISO 9001 implementation explains approximately 86.9% of the variance in organizational performance. The study concluded that the true value of the system is not achieved simply by obtaining certification, but rather by integrating it into the project lifecycle and linking it to measurable performance indicators.

Keywords: ISO 9001:2015, Quality Management, Organizational Performance, Contracting Companies, Saudi Arabia, Continuous Improvement, Rework

Midocean University



College of Management

Department of.....

**The Impact of Implementing the ISO 9001:2015 Quality Management System on Improving
Organizational Performance in Contracting Companies in the Kingdom of Saudi Arabia
A Field Study on Employees in the Contracting, Consulting, and Project Management Sectors**

Prepared by: Adei Khalid Abdullah Hendi

ID: 253000096

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2026