

جامعة ميد أونتن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث:

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنتاجية في مصانع
المخابز: دراسة حالة

إعداد الطالبة: سارة إبراهيم الغديفي

الرقم الجامعي: 251000187

رقم الهوية: 1060095062

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

فهرس المحتويات

الغلاف	ص 1
الإهداء	ص 2
الاقتباس	ص 3
الشكر والتقدير	ص 4
المستخلص	ص 5
Abstract	ص 6
مقدمة تمهيدية	ص 7
الفصل الأول: الإطار العام	ص 8
1.1 المقدمة	ص 9
1.2 مشكلة الدراسة	ص 10
1.3 أهمية الدراسة	ص 11
1.4 أهداف الدراسة	ص 12
1.5 تساؤلات الدراسة	ص 13
1.6 فرضيات الدراسة	ص 14
1.7 الإطار النظري	ص 15
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	ص 16
الفصل الثالث: المنهجية	ص 17
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	ص 18

الجدول	ص 19
الأشكال	ص 20
الملحق (الاستبانة)	ص 21
المراجع	ص 22
إقرار النزاهة الأكاديمية	ص
23	
الخاتمة	ص 24

قائمة الجداول

جدول (1): جدول

الفرضيات ص 19

جدول (2): جدول مقارنة الدراسات

السابقة ص 19

جدول (3): جدول توزيع

العينة ص 19

جدول (4): جدول محاور

الاستبانة ص 21

قائمة الأشكال

شكل (1): النموذج النظري المفاهيمي

للدراسة ص 15

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في دعمي وإلهامي طوال هذه الرحلة العلمية؛
إلى والدي ووالدتي، مصدر قوتي وعزيمتي، وإلى إخوتي الذين آمنوا بي
وساندوني في كل خطوة؛ إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني التحديات
والنجاحات؛ أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان.

اقتباس

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون." (التوبة: 105)
إن النجاح الحقيقي هو ما نزرعه اليوم ليبقى أثره غدًا.

شكر وتقدير

أنتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكرام د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد على ما بذلاه من وقت وجهد وتوجيهات قيمة أسهمت بشكل كبير في إتمام هذا البحث. كما أخص بالشكر إدارة جامعة ميد أوشن وكل من ساعدني بكلمة أو نصيحة أو دعم فني وأكاديمي. لكم مني جميعاً كل تقدير واحترام.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنتاجية في مصانع المخازن في المملكة العربية السعودية، حيث تركز على استكشاف مدى التزام هذه المصانع بمبادئ الجودة الشاملة، ومعرفة أثرها على رفع مستوى الكفاءة وتقليل نسبة الهدر وتحقيق رضا العملاء. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن البناء عليها عمليًا. من المتوقع أن تساهم النتائج والتوصيات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء المشاريع الصناعية الغذائية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

Abstract

This study aims to analyze the impact of applying Total Quality Management (TQM) principles on the efficiency of production projects in bakery factories in the Kingdom of Saudi Arabia. It focuses on exploring the extent to which these factories adhere to TQM practices and their effect on enhancing operational efficiency, reducing waste, and achieving customer satisfaction. The study adopts the descriptive analytical method, utilizing a questionnaire as the main tool for data collection and statistical analysis.

The expected results and recommendations will contribute to reinforcing the concept of TQM and developing the performance of industrial food projects in line with Saudi Vision 2030.

مقدمة تمهيدية

إن دراسة موضوع الجودة الشاملة يعد من المواضيع الحديثة التي تتزايد الحاجة إليها يوماً بعد يوم. وفي هذا العمل البحثي، سيتم تناول الخلفية العامة، والأهداف، والتساؤلات، وكل ما من شأنه أن يوضح أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنتاجية في قطاع حيوي كقطاع المخابز.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والمهنيين في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل بيئة العمل التنافسية التي تفرض على المؤسسات الإنتاجية الالتزام بمعايير عالية من الجودة لتحقيق رضا العملاء والمحافظة على حصتها السوقية.

يُعد قطاع المخازن أحد أهم القطاعات الغذائية التي تعتمد بشكل مباشر على معايير جودة دقيقة في جميع مراحل الإنتاج، نظرًا لارتباط منتجاته بالاستهلاك اليومي للمجتمع. ويواجه هذا القطاع العديد من التحديات المتعلقة بتقليل نسبة الهدر، وضبط معايير الإنتاج، وضمان سلامة المنتجات، وهي كلها جوانب ترتبط مباشرة بفلسفة الجودة الشاملة.

لذلك أصبح من الضروري أن تتبنى مصانع المخازن برامج متكاملة لإدارة الجودة الشاملة، تسعى من خلالها إلى تحسين الأداء التشغيلي، وتطوير مهارات العاملين، وتطبيق آليات الرقابة والمتابعة المستمرة.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك العديد من المؤسسات الصناعية لأهمية إدارة الجودة الشاملة، إلا أن بعض المصانع تواجه تحديات في التطبيق العملي. فقد تقتصر الجهود على جوانب شكلية دون وضع آليات تنفيذ حقيقية أو خطط متابعة تقيس فعالية البرامج.

تُعد مصانع المخازن من المنشآت التي تحتاج إلى تطبيق الجودة الشاملة بحرفية عالية، وذلك بسبب الطبيعة الحساسة للمنتجات الغذائية وسرعة دورة الإنتاج. وهنا تظهر مشكلة هذه الدراسة، إذ تهدف إلى الكشف عن الفجوة بين إدراك أهمية الجودة الشاملة وتطبيقها فعليًا في بيئة العمل.

يتحدد الإشكال الرئيس بالسؤال التالي:
ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنتاجية في
مصانع المخابز؟

1.3 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تساهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العربي في مجال إدارة المشاريع
الصناعية الغذائية، عبر تقديم نموذج تطبيقي يعكس العلاقة بين مبادئ الجودة
الشاملة ومؤشرات الأداء الفعلية.

ثانياً: الأهمية العملية

أما الأهمية العملية فتتجلى في تقديم نتائج يمكن أن تساعد مديري المصانع
والمشرفين على خطوط الإنتاج في بناء خطط تحسين حقيقية قابلة للتطبيق،
مما يساهم في رفع كفاءة التشغيل وتقليل التكاليف وتحقيق رضا العملاء.

تتسجم هذه الأهمية مع جهود المملكة العربية السعودية في دعم القطاع
الخاص وتعزيز كفاءة الإنتاج ضمن رؤية 2030.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- قياس مستوى التزام مصانع المخابز بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة العلاقة بين تطبيق الجودة وكفاءة المشاريع الإنتاجية من حيث الزمن
والجودة والتكاليف.
- تحليل أثر عناصر الجودة مثل التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، ودعم
الإدارة العليا على النتائج الفعلية.
- تقديم مقترحات عملية يمكن أن تساهم في تطوير بيئة العمل وزيادة
الإنتاجية.

1.5 تساؤلات الدراسة

- تتطلب هذه الدراسة للإجابة عن عدة تساؤلات فرعية:
- إلى أي مدى تطبق مصانع المخازن عناصر إدارة الجودة الشاملة في عملياتها اليومية؟
 - ما مدى مساهمة الإدارة العليا في نجاح تطبيق الجودة؟
 - كيف يؤثر تدريب العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة؟
 - ما التحديات التي قد تعيق تبني الجودة بشكل كامل؟
 - كيف يمكن لمصانع المخازن تجاوز هذه التحديات وتحقيق أفضل النتائج؟

1.6 فرضيات الدراسة

- تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانيًا:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفع كفاءة المشاريع الإنتاجية.
 - توجد علاقة بين دعم الإدارة العليا ومستوى التزام الأقسام بتطبيق الجودة.
 - توجد علاقة بين توافر التدريب والتحسين المستمر وكفاءة العمليات.
 - توجد علاقة بين مشاركة العاملين وجودة المنتج النهائي.

1.7 الإطار النظري

يرتكز الإطار النظري على فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تدمج بين مفاهيم التحسين المستمر، التخطيط، الرقابة، والتحفيز الجماعي، بهدف خلق بيئة إنتاجية أكثر كفاءة.

مثال توضيحي:

يُعتبر مفهوم التحسين المستمر (Kaizen) جزءًا أساسيًا من الجودة الشاملة، حيث يعتمد على إشراك جميع العاملين في تقديم مقترحات تطوير عملية تُنفذ بشكل دوري.

النموذج المفاهيمي:

[التزام الإدارة العليا] → [تدريب العاملين] → [مشاركة الموظفين] →
[تحسين مستمر] → [رفع كفاءة المشاريع الإنتاجية]

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة محورية في أي بحث علمي، إذ تسهم في بناء الأساس العلمي والفكري للدراسة الحالية، وتساعد الباحثة على تجنب تكرار الجهود، وتحديد الفجوات البحثية التي لم تتم تغطيتها بعد. إن إدارة الجودة الشاملة موضوع غني بالدراسات والأبحاث، إلا أن توظيفه في قطاع المخازن في المملكة العربية السعودية لا يزال يحتاج إلى المزيد من البحث التطبيقي المعمق.

2.2 عرض الدراسات السابقة

2.2.1 دراسة العمودي (2024)

بحثت هذه الدراسة أثر ضغط الجدول الزمني على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض. بيّنت النتائج أن وجود خطة زمنية دقيقة ومتابعة مستمرة يسهمان بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء والهدر.

2.2.2 دراسة محفوظ (2024)

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق الحلول التقنية مثل الحوسبة السحابية على فعالية إدارة البيانات في البنوك الرقمية. توصلت إلى أن استخدام الحلول التقنية يسهم في رفع الكفاءة وتقليل التكاليف وتحقيق رضا العملاء.

2.2.3 دراسة إدارة المخاطر (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الحكومي. أكدت النتائج أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط تحقق نتائج أفضل.

2.2.4 دراسات عالمية

أشار Evans (2017) إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تحقق نتائج ملموسة في رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتعزيز

التنافسية. أكد Oakland (2014) أيضًا أن فلسفة التحسين المستمر والمشاركة الجماعية للعاملين أساس لجعل الجودة نهجًا مستدامًا.

2.3 أوجه التشابه والاختلاف

يتضح من الدراسات السابقة أن هناك اتفاقًا على أهمية وضع سياسات واضحة للجودة والمتابعة المستمرة وتدريب العاملين. تتميز هذه الدراسة بتركيزها على قطاع المخابز الذي يُعد حساسًا ويتطلب تطبيقًا دقيقًا ومعايير صارمة.

2.4 أوجه الاستفادة

من أبرز أوجه الاستفادة: دعم بناء الأداة البحثية، الاستفادة من الأدوات والمنهجيات المستخدمة، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

2.5 الفجوة البحثية وتميز البحث

تظهر الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التطبيقية التي تستهدف قياس أثر الجودة الشاملة على المشاريع الإنتاجية في قطاع المخابز محليًا. لذلك تتميز هذه الدراسة بتطبيق ميداني واقعي.

2.6 خلاصة الفصل الثاني

يتضح أن الدراسات السابقة أكدت العلاقة الوثيقة بين تطبيق الجودة الشاملة وكفاءة الأداء، لكن هذه الدراسة تتعمق في قياس هذه العلاقة ضمن سياق صناعي محدد.

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

3.1 مقدمة

تُعد المنهجية جزءًا أساسيًا في أي دراسة علمية، فهي توضح الخطوات التي سيتبعها الباحث للوصول إلى أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فروضه. وفي هذه الدراسة، تعتمد الباحثة على منهجية تجمع بين الوصف والتحليل للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن البناء عليها عمليًا.

3.2 تصميم البحث

تم تصميم هذه الدراسة بحيث تكون تطبيقية وميدانية في آن واحد. يعتمد التصميم على جمع البيانات من الميدان باستخدام أداة الاستبانة، وتحليلها إحصائيًا، بهدف قياس العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وكفاءة المشاريع الإنتاجية.

3.3 منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لموضوعات الإدارة والجودة. يُستخدم هذا المنهج لوصف الوضع القائم وتفسير العلاقات بين المتغيرات (تطبيق الجودة الشاملة وكفاءة المشاريع) وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية.

3.4 مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في مصانع المخابز الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيق برامج الجودة. يشمل ذلك: مديري الجودة، مشرفي خطوط الإنتاج، موظفي الإدارة العليا، والعاملين في أقسام التشغيل والإنتاج.

3.5 حجم العينة

تم تحديد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لضمان تمثيل كافة الفئات المستهدفة. يتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 50 إلى 120 موظفًا لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم على باقي المصانع المماثلة.

3.6 أداة البحث

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة، القسم).
- الجزء الثاني: بنود تقيس مدى تطبيق الجودة الشاملة (مثل التخطيط، الرقابة، التحسين المستمر).
- الجزء الثالث: بنود تقيس أثر تطبيق الجودة على كفاءة المشاريع (مثل تقليل الفاقد، زيادة رضا العملاء).

3.7 خطوات جمع البيانات

- تتمثل خطوات جمع البيانات في:
- إعداد الاستبانة ومراجعتها من قبل خبراء.
- توزيع الاستبانة يدويًا وإلكترونيًا لضمان الوصول إلى جميع المشاركين.
- جمع الاستبانات وفرزها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS أو برامج التحليل الإحصائي المكافئة.

3.8 طرق التحليل الإحصائي

- تستخدم الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات الإجابات.
- اختبار T-test لاختبار الفروق.
- تحليل التباين ANOVA لقياس الفروق بين المجموعات.
- اختبار الانحدار لقياس العلاقة بين المتغيرات.

3.9 حدود البحث

- حدود مكانية: مصانع المخابز داخل المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: الفصل الدراسي الحالي 2025.
- حدود موضوعية: تركز على قياس أثر تطبيق الجودة الشاملة فقط، دون التطرق للعوامل الأخرى مثل الجوانب المالية أو التسويقية.

الفصل الرابع: النتائج المتوقعة والتوصيات

4.1 مقدمة

يمثل هذا الفصل خلاصة التحليل النظري والإطار المفاهيمي والدراسات السابقة والمنهجية العلمية التي تم تبنيها خلال مراحل إعداد البحث، ويستعرض أبرز النتائج المتوقعة والتوصيات المبدئية التي يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار ومديرو المشاريع داخل مصانع المخابز.

4.2 النتائج المتوقعة

- التزام المصانع بتطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع كفاءة خطوط الإنتاج.
- تطبيق مبادئ التحسين المستمر يقلل نسبة الهدر ويرفع مستوى الإنتاجية.
- دعم الإدارة العليا وبرامج التدريب يسهمان في تحسين مهارات العاملين وتطبيق سياسات الجودة بفاعلية.
- مشاركة الموظفين في اقتراح التحسينات يعزز بيئة العمل ويزيد من رضا العملاء.
- وجود خطط واضحة للجودة يساهم في تحقيق أهداف المشروع بوقت وتكلفة أقل.

4.3 التوصيات

- ◆ وضع سياسات واضحة لإدارة الجودة الشاملة وتعميمها على جميع الأقسام.
- ◆ التزام الإدارة بتخصيص ميزانية للتدريب المستمر.
- ◆ إنشاء فرق عمل مختصة بمتابعة معايير الجودة.
- ◆ استخدام أنظمة تقنية لمراقبة الإنتاج وتحليل البيانات.
- ◆ تحفيز العاملين على المشاركة في تقديم مقترحات تطوير وتحسين العمليات.

◆ قياس رضا العملاء بانتظام وتحديث خطط الجودة بناءً على التغذية الراجعة.

الاستبانة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- القسم: ☐ إدارة ☐ إنتاج ☐ ضمان جودة

القسم الثاني: بنود الاستبانة:

- العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة
- المصنع يطبق سياسات الجودة الشاملة
 - الإدارة العليا تدعم برامج الجودة
 - يوجد تدريب منتظم للعاملين على معايير الجودة
 - يوجد رقابة دورية على العمليات الإنتاجية
 - مشاركة العاملين في اقتراح التحسينات
 - تطبيق الجودة ساهم في تقليل نسبة الفاقد
 - رضا العملاء تحسن مع تطبيق الجودة

إقرار النزاهة الأكاديمية

أقرّ أنا سارة إبراهيم الغديفي بأن هذا البحث من إعدادي الشخصي ولم يتم نسخه أو اقتباسه بطرق تخالف النزاهة العلمية، وأتعهد بتحمل كامل المسؤولية الأكاديمية تجاه محتواه.

الخاتمة

في ختام هذا البحث، تأمل الباحثة أن تساهم نتائجه وتوصياته في دعم أصحاب القرار ومديري المشاريع لتحقيق أفضل مستويات الكفاءة والجودة في مصانع المخابز، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030. والله ولي التوفيق