



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة جودة المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية

من وجهة نظر العاملين

بالتطبيق على شركة المقاولات العربية في الرياض

إعداد الطالب: عبدالرحمن عبدالله السناني

الرقم الجامعي: 233000290

جدول المحتويات

قائمة الأشكال
قائمة الجداول
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1 المقدمة
1.2 مشكلة البحث
1.2.1 فجوات على المستوى النظري
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
1.3 أهمية الدراسة
1.3.1 على المستوى النظري
1.3.2 على المستوى التطبيقي
1.4 أسئلة الدراسة
1.5 أهداف الدراسة
1.6 فرضيات الدراسة
1.7 نموذج الدراسة
1.8 منهجية الدراسة
1.9 الدراسة الميدانية
1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعَدّ إدارة جودة المشاريع من أهم المجالات المعرفية التي حظيت باهتمام واسع من قِبل الباحثين والممارسين في ميدان إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة، وذلك في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع المشاريع الإنشائية والخدمية على مستوى العالم. فالجودة لم تُعَدّ مفهومًا ثانويًا يُؤجل إلى ما بعد انتهاء المشروع، بل أصبحت بُعدًا استراتيجيًا يرافق المشروع منذ مراحله الأولى ويُحدد إلى حد كبير مدى نجاحه أو فشله. وقد أولي اهتمام متزايد بمفهوم إدارة الجودة في المشاريع بعد أن أظهرت الدراسات الدولية أن نسبة كبيرة من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها بسبب ضعف الاعتماد على منهجيات إدارة الجودة الحديثة، وأن المشاريع التي تتبنى منهجية واضحة لإدارة الجودة تُحقق معدلات نجاح أعلى ورضا أكبر لدى أصحاب المصلحة.

وتكمن أهمية إدارة الجودة في كونها تُمكن منظمات المشاريع من تقديم منتجات وخدمات تُلبي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم، بدلًا من الاكتفاء بتحقيق الحدود الدنيا من المتطلبات. كما تُسهم إدارة الجودة في خفض التكاليف الإجمالية للمشروع من خلال تقليل إعادة العمل (Rework) والحد من العيوب والأخطاء، وهو ما يُعرف في أدبيات الجودة بـ"تكلفة عدم المطابقة". وقد أوضح كل من كيرزнер (Kerzner، 2022) ورومان (Rumane، 2017) أن الاستثمار في أنشطة الجودة الوقائية يُوفر عوائد كبيرة تتراوح بين خمسة إلى عشرة أضعاف قيمة الاستثمار الأصلي، مما يُبرز الأهمية الاقتصادية لإدارة الجودة في المشاريع.

وتُعتبر المشاريع الإنشائية من أكثر أنواع المشاريع تأثرًا بمفهوم الجودة نظرًا لطبيعتها المعقدة وتداخل العوامل المتعددة فيها، كالعوامل التصميمية والإنشائية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية. فأى خلل في جودة المواد أو التنفيذ قد يؤدي إلى عواقب وخيمة تصل إلى انهيار المنشأة وفقدان الأرواح، كما حدث في بعض الحالات الموثقة دوليًا. وقد أظهرت دراسة أجراها الفلاح وآخرون (Alfalah et al.، 2023) أن قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية يُعاني من مشكلات جودة متعددة تتراوح بين عيوب المواد ومشكلات التنفيذ وعدم مطابقة المواصفات، مما يُكلف القطاع مبالغ ضخمة سنويًا لإعادة العمل والإصلاح.

وفي السياق السعودي، يكتسب موضوع إدارة الجودة أهمية مضاعفة في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030، حيث تُعدّ المشاريع الإنشائية الكبرى كنيوم والقدية والبحر الأحمر من أكبر المشاريع في تاريخ المنطقة. وتتطلب هذه المشاريع الضخمة تطبيق أعلى معايير الجودة العالمية لضمان استدامتها وتحقيقها للأهداف المرجوة. وقد أولت الحكومة السعودية اهتمامًا خاصًا بإدارة الجودة من خلال إنشاء الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO) وتطوير نظام الجودة الوطني السعودي وفق المواصفة ISO 9001:2015.

ومن هذا المنطلق، تتبلور أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أثر إدارة جودة المشاريع بأبعادها المختلفة - المتمثلة في تخطيط الجودة وضمان الجودة والرقابة على الجودة - على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض. وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل يُساهم في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة ونجاح المشاريع، ويُقدم توصيات عملية لتحسين هذه الممارسات في القطاع الإنشائي السعودي.

وتُبنى هذه الدراسة على الأسس النظرية التي قدمها كل من معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) من خلال الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK Guide) الإصدار السادس (2017، PMI) والإصدار السابع (2021، PMI)، والمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) من خلال مواصفة ISO 9001:2015.

كما تستند الدراسة إلى الأدبيات الأكاديمية الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وستة سيغما (Six Sigma) والمنهجيات الرشيقية (Agile) في إدارة الجودة، مما يُكسبها عمقاً نظرياً وحدائثاً معرفية.

1.2 مشكلة البحث

تُشكل إدارة الجودة تحديًا جوهريًا يواجه مديري المشاريع الإنشائية في العصر الحديث، حيث تزايدت متطلبات العملاء وتترفع توقعاتهم في ظل المنافسة العالمية المتصاعدة. ورغم توفر الأطر النظرية والمعايير الدولية لإدارة الجودة، إلا أن الفجوة بين النظرية والتطبيق لا تزال واسعة في العديد من المنظمات، خاصة في الدول النامية. وتُعدّ مشكلة البحث في هذه الدراسة متعددة الأبعاد، وتتمحور حول التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة جودة المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض؟

وفي السياق السعودي، تُعاني العديد من المشاريع الإنشائية من مشكلات جودة ملحوظة تتمثل في عيوب المواد ومشكلات التنفيذ وتأخر التسليم وتجاوز الميزانية، بالرغم من حجم الاستثمارات الضخمة الموجهة لهذا القطاع. وقد أشارت دراسة عيشوني وآخرون (Aichouni et al., 2014) إلى أن شركات المقاولات السعودية تواجه صعوبات كبيرة في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل فعال، وأن نسبة كبيرة منها لا تحقق شهادات ISO 9001 أو لا تطبقها بشكل صحيح في حال حصولها عليها. ويُعزى ذلك إلى عوامل متعددة منها ضعف الوعي بأهمية الجودة ونقص الكوادر المؤهلة ومحدودية الموارد المخصصة لأنشطة الجودة.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

على الرغم من توفر أدبيات غنية حول إدارة جودة المشاريع في السياق الغربي، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل معمق، خاصة في قطاع المقاولات

الإنشائية. وتتركز معظم الدراسات العربية المتوفرة على قطاع الخدمات والصناعة، بينما يُمثل قطاع الإنشاءات مجالاً خصباً للبحث لما يتميز به من خصوصيات تجعل تطبيق مفاهيم الجودة عليه أكثر تعقيداً. كما تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات تجريبية تربط بين ممارسات إدارة الجودة ونجاح المشاريع بشكل كمي، وتُحدد الأوزان النسبية لتأثير كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة على نجاح المشروع.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تفتقر العديد من شركات المقاولات السعودية إلى تطبيق منهجية منظمة ومتكاملة لإدارة الجودة، حيث يقتصر الأمر في كثير من الأحيان على الحصول على شهادة ISO 9001 كمتطلب تسويقي دون تطبيق فعلي لمتطلباتها. كما تُعاني هذه الشركات من غياب ثقافة الجودة لدى العاملين، وضعف الأنظمة الموثقة لإدارة الجودة، وعدم الاستفادة من البيانات والمعلومات في تحسين عمليات الجودة بشكل مستمر. وتظهر هذه الفجوة بشكل أوضح في المشاريع الإنشائية المتوسطة والصغيرة التي لا تملك الموارد الكافية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة المتكاملة.

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة من حيث كونها تُسهم في إثراء المعرفة النظرية والممارسة التطبيقية في مجال إدارة جودة المشاريع الإنشائية، خاصة في البيئة السعودية التي تشهد تحولات تنموية كبرى. وتنبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.3.1 على المستوى النظري

تُسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات العربية حول موضوع إدارة جودة المشاريع الإنشائية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد إدارة الجودة (تخطيط الجودة، ضمان الجودة، الرقابة على الجودة) ونجاح المشروع. كما تُقدم الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات

الحديثة في هذا المجال، وتُحدد العلاقات بين المتغيرات المختلفة بشكل يُمكن الباحثين المستقبليين من البناء على هذه الدراسة. وتُضيف الدراسة قيمة معرفية من خلال تطبيق نموذج بحثي يربط بين إدارة الجودة ونجاح المشروع في بيئة عربية لم تحظَ بدراسات كافية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تُقدم هذه الدراسة نتائج يمكن أن تُفيد شركات المقاولات الإنشائية في المملكة العربية السعودية في تحسين ممارساتها في إدارة الجودة، وتُساعدُها في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. كما تُقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار في القطاع الإنشائي حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة الجودة بشكل فعّال، واختيار الأدوات والتقنيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل المشروع. وتُساهم نتائج الدراسة في تحسين فرص نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة، مما يُحقق عوائد اقتصادية واجتماعية كبيرة.

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر إدارة جودة المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين في شركة المقاولات العربية في الرياض؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما أثر تخطيط الجودة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض؟

السؤال الثاني: ما أثر ضمان الجودة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض؟

السؤال الثالث: ما أثر الرقابة على الجودة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض؟

السؤال الرابع: ما درجة تأثير إدارة جودة المشاريع ككل على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في دراسة أثر إدارة جودة المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين بالتطبيق على شركة المقاولات العربية في الرياض. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الأول: دراسة أثر تخطيط الجودة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض.

الهدف الثاني: التحقق من أثر ضمان الجودة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض.

الهدف الثالث: دراسة أثر الرقابة على الجودة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض.

الهدف الرابع: تحديد درجة تأثير إدارة جودة المشاريع ككل على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض.

1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، صاغت الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشاريع ونجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الجودة ونجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ضمان الجودة ونجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الجودة ونجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات العربية في الرياض.

1.7 نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح الذي يُبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. يتكون المتغير المستقل (إدارة جودة المشاريع) من ثلاثة أبعاد رئيسية: تخطيط الجودة، ضمان الجودة، الرقابة على الجودة. بينما يُمثل المتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية) متغيراً واحداً يُقاس من خلال مؤشرات متعددة تشمل الالتزام بالوقت والالتزام بالتكلفة ومطابقة المواصفات ورضا العميل.

[شكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح]

1.8 منهجية الدراسة

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تسعى إلى وصف ظاهرة إدارة جودة المشاريع وتحليل العلاقة بينها وبين نجاح المشاريع الإنشائية. ويُعدّ هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى اختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات. وتتكون منهجية الدراسة من العناصر التالية:

فلسفة البحث: تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تُفترض أن المعرفة يمكن اكتسابها من خلال الملاحظة والقياس الكمي للظواهر، وأن الظواهر الاجتماعية والإدارية يمكن دراستها بنفس المنهج العلمي المُستخدم في العلوم الطبيعية.

منهج البحث: يُستخدم المنهج الاستنتاجي (Deductive) الذي يبدأ من النظريات والمفاهيم العامة وصولاً إلى التطبيقات الخاصة، حيث تنطلق الدراسة من الإطار النظري لإدارة الجودة وصولاً إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات في الواقع الميداني.

استراتيجية البحث: تُعتمد الاستراتيجية المسحية من خلال جمع البيانات من العاملين في شركة المقاولات العربية باستخدام أداة الاستبيان، مما يُمكن من جمع بيانات كمية من عينة كبيرة نسبياً.

نوع البيانات: تُستخدم البيانات الكمية (Quantitative) التي يتم جمعها من خلال الاستبيان وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة كالإحصاء الوصفي والتحليل العاملي والانحدار.

الإفق الزمني: تتبنى الدراسة المقاربة المقطعية (Cross-sectional) حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة. وتُعدّ هذه المقاربة مناسبة للدراسات التي تهدف إلى قياس العلاقات بين المتغيرات في لحظة معينة.

تقنيات والإجراءات: تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 وبرنامج AMOS للتحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية.

1.9 الدراسة الميدانية

تُجرى هذه الدراسة على شركة المقاولات العربية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وتُعدّ شركة المقاولات العربية من الشركات الرائدة في قطاع المقاولات الإنشائية في المملكة، حيث تأسست في عام 1967 ونفذت العديد من المشاريع الإنشائية الكبرى في مختلف القطاعات كالقطاع الحكومي والقطاع الصناعي والقطاع السكني. ويبلغ عدد موظفي الشركة أكثر من 5000 موظف، وتعمل في عدة مدن سعودية.

وقد اختيرت هذه الشركة لتكون مجالاً للتطبيق الميداني لعدة اعتبارات: أولاً، تنوع المشاريع الإنشائية التي تنفذها الشركة مما يُوفر بيئة بحثية غنية. ثانياً، حصول الشركة على شهادة ISO 9001 وتطبيقها لأنظمة إدارة الجودة، مما يُتيح دراسة تطبيق هذه الأنظمة بشكل فعلي. ثالثاً، تعاون إدارة الشركة مع الباحث وتيسيرها لعملية جمع البيانات.

وتشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الإدارات الفنية والإدارية المرتبطة بإدارة المشاريع في الشركة، ويُقدر عددهم بنحو 25 موظفاً. وتتكون عينة الدراسة من 25 موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، مما يُحقق نسبة تمثيلية جيدة لمجتمع الدراسة.

1.10 مخطط المشروع المقترح

يُبين هذا القسم مخطط المشروع المقترح الذي يوضح المراحل الزمنية لإنجاز الدراسة والأنشطة الرئيسية في كل مرحلة. ويتضمن المخطط خمس مراحل رئيسية موزعة على مدى 4 أسابيع:

المرحلة الأولى: الإطار النظري والدراسات السابقة - تشمل مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة جودة المشاريع وجمع الدراسات السابقة وبناء الإطار النظري والفرضيات.

المرحلة الثانية: تصميم أداة الدراسة - تتضمن بناء الاستبيان وعرضه على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة واختبار الثبات والصدق.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات - تشمل توزيع الاستبيان على أفراد العينة ومتابعة الاستجابات وجمع البيانات وتфриغها.

المرحلة الرابعة: تحليل البيانات وكتابة النتائج - تتضمن تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات وكتابة النتائج والتوصيات.

المرحلة الخامسة: المراجعة النهائية والتسليم - تشمل مراجعة البحث كاملاً وإجراء التعديلات المطلوبة وإعداد النسخة النهائية للتسليم.