

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Ram

MIDOCEAN UNIVERSITY

تأثير ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع: دراسة تطبيقية في شركة الإسمنت السعودية

أسم الطالب : فهد محمد غروي
الرقم الجامعي: 2021203822

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	3
1.2. مشكلة الدراسة.....	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	4
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	4
1.3. أهمية الدراسة.....	5
1.3.1. على المستوى النظري:.....	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	5
1.4. أسئلة الدراسة.....	5
1.5. أهداف الدراسة.....	6
1.6. فرضيات الدراسة.....	6
1.7. نموذج الدراسة.....	7
1.9. مخطط المشروع.....	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	9
قائمة المراجع.....	20
الملاحق.....	22

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة البحث:

تُعد ممارسات إدارة الجودة أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة المشاريع عبر مختلف القطاعات. في ظل العولمة والاقتصاد القائم على المعرفة، تواجه المنظمات تحديات متعددة تتطلب منها التركيز على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها لتحقيق التميز التنافسي. إدارة الجودة ليست مجرد عمليات للتحكم في جودة المنتجات، بل تشمل مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع جوانب العمل (حداد، 2021).

إن تحسين تعزيز كفاءة المشاريع وزيادة القدرة التنافسية يتطلب من المؤسسات توظيف أدوات ومعارف جديدة في مجال إدارة المشاريع. تُعد فلسفة إدارة الجودة من الأدوات الأساسية التي يمكن أن تساعد المؤسسات في تحقيق هذه الأهداف. وبرزت الحاجة إلى وجود إدارة الجودة في السياق التنظيمي، مما يمكّن المؤسسات من تعزيز نجاح مشاريعها (الحياري، 2017).

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع، مع التركيز على أهمية استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال. تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال توضيح عوامل النجاح في المشاريع بشكل عام، مما يعزز فهم المؤسسات لدورها ومسؤولياتها ويعكس أهمية ممارسات إدارة الجودة كعامل أساسي لتحقيق أهدافها.

1.2. مشكلة البحث

يعتبر نجاح المشروع أولوية رئيسية لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة، مما يستدعي الحاجة الملحة إلى توفير المناخ المناسب الذي يعزز أداء المشاريع ويضمن نجاحها. وبالتالي، تزداد الحاجة إلى تبني إدارة الجودة كوسيلة لتمكين المنظمات من تحسين نجاح مشاريعها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تعتبر ممارسات إدارة الجودة من العوامل الحاسمة التي تؤثر على تعزيز كفاءة المشاريع وتحقيق أهدافها. على الرغم من أهمية التخطيط الجيد، إلا أن هناك العديد من الصعوبات والمخاطر التي تحد من تنفيذ المشاريع وفقًا لما هو مخطط له. يُظهر السياق الحالي أن بيئة عمل المشاريع تتسم بالمخاطر، مما يؤثر سلبًا على تعزيز كفاءة المشاريع، خاصة في سياق القطاعات المتنوعة.

تشير الدراسات إلى عدم وجود العمليات الأساسية لإدارة الجودة وفقًا لمعايير الجودة المعتمدة، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على نجاح المشروع.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تفتقر الدراسات العربية إلى تناول متغيرات ممارسات إدارة الجودة بشكل متكامل، مما يعكس الحاجة الملحة للبحوث المستقبلية في هذا المجال. ينبغي أن تركز الدراسات القادمة على ممارسات إدارة الجودة في إدارة المشاريع بشكل متكامل، مع تحليل العمليات الحالية لتحديد نقاط الضعف. يمكن أن يساهم تطبيق الدراسات العملية في تعزيز فهم كيفية تأثير العمليات الأساسية لإدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع.

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي: هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما هي تصورات المشاركين حول مستوى ممارسات إدارة الجودة في المنظمات؟
2. ما هو تقييم مستوى تعزيز كفاءة المشاريع في هذه المنظمات؟
3. هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع في السياق العام للمنظمات؟

1.3. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها موضوعاً حديثاً في إدارة المشاريع، مما يسهم في إثراء المكتبات العربية والعالمية بمحتواها. من المتوقع أن تستفيد الجهات البحثية والعلمية من نتائج هذه الدراسة في الدراسات الأكاديمية، ويأمل الباحث أن تترك الدراسة أثراً إيجابياً على القارئ وأن تشكل نقطة انطلاق لتحفيز الآخرين على مزيد من البحث والاستقصاء في هذا المجال الحيوي والهام.

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما:

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من دور ممارسات إدارة الجودة في تعزيز كفاءة المشاريع. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية ممارسات إدارة الجودة في تعزيز تعزيز كفاءة المشاريع (الوسام، ونعيمة، 2016؛ دراسة العبد الله، 2018؛ دراسة الديري، 2011؛ الطراونة، 2018؛ حداد، 2020؛ الزعبي والجغبير، 2019؛ بدر والمدهون، 2017). تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة لدى الباحثين، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تستهدف هذا الجانب وفقاً لما هو متاح للباحث. ومن المؤمل أن تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

استناداً إلى النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، سيتم تقديم توصيات لأصحاب القرار في الشركات حول أهمية ممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على تعزيز كفاءة المشاريع. كما ستقدم توصيات لشركات أخرى حول كيفية تحسين ممارسات إدارة الجودة وما يترتب على ذلك من تأثيرات إيجابية على تعزيز كفاءة المشاريع.

1.4. أسئلة البحث

1. ما هي تصورات المشاركين حول مستوى ممارسات إدارة الجودة في المنظمات؟
2. ما هو تقييم مستوى تعزيز كفاءة المشاريع في هذه المنظمات؟
3. هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع في السياق العام للمنظمات؟

1.5. أهداف البحث

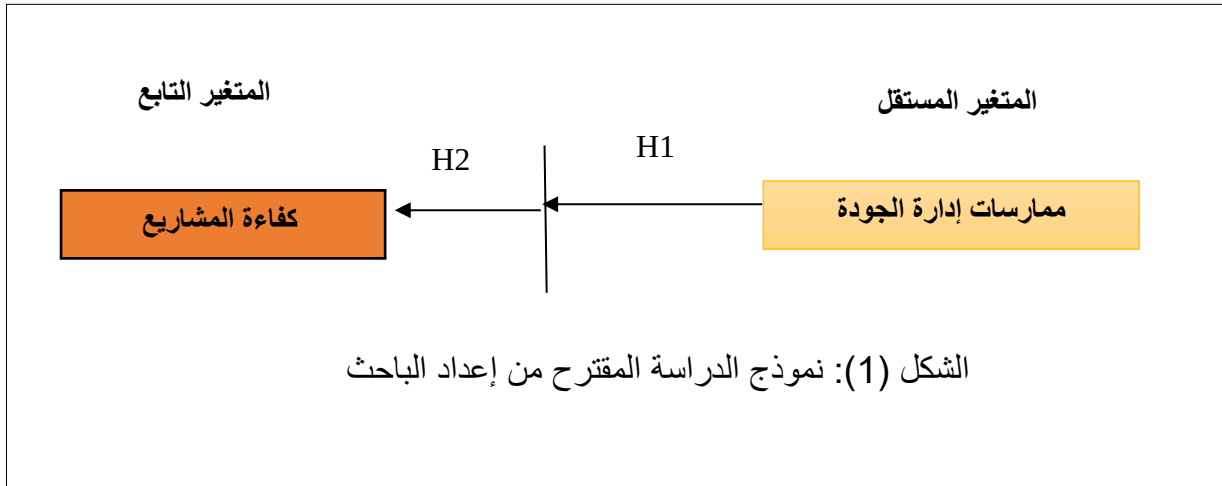
1. تحديد تصورات المشاركين حول مستوى ممارسات إدارة الجودة في المنظمات: يهدف هذا الهدف إلى استكشاف كيف ينظر المشاركون إلى الممارسات الحالية لممارسات إدارة الجودة داخل المنظمات المختلفة.
2. تقييم مستوى تعزيز كفاءة المشاريع في المنظمات: يسعى هذا الهدف إلى قياس مدى تعزيز كفاءة المشاريع المنفذة من خلال معايير محددة مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء.
3. تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع: يهدف هذا الهدف إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وتعزيز كفاءة المشاريع، وتحديد كيف يمكن أن تسهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع بشكل عام.

1.6. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل إدارة الجودة (مثل التوجيه، والتدريب، والرقابة) على مستوى تعزيز كفاءة المشاريع.
- . ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتوجيه الجودة على مستوى كفاءة المشاريع.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على الجودة على مستوى كفاءة المشاريع.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة على الجودة على مستوى كفاءة المشاريع.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام الإدارة العليا بممارسات إدارة الجودة على كفاءة المشاريع.

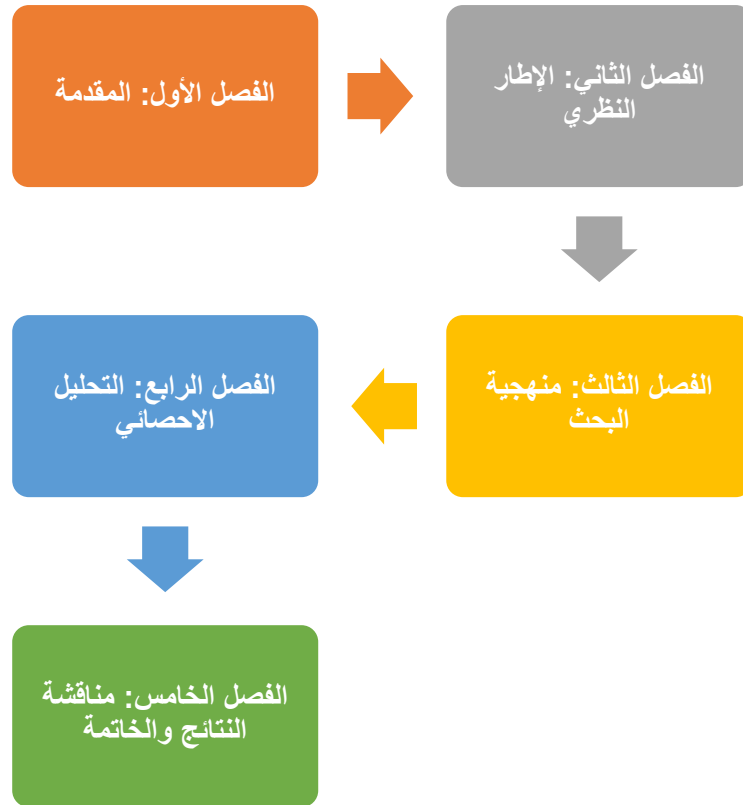
1.7. نموذج البحث



1.8. نطاق الدراسة

تتمحور هذه الدراسة حول تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة على نجاح مجموعة من المشاريع السعودية في مدينة جدة خلال عام 2024. تشمل هذه المشاريع مجموعة متنوعة من القطاعات، مثل القطاع السياحي، وتطوير العقارات. سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري المشاريع والموظفين، مما يوفر رؤية حول كيفية تأثير أبعاد ممارسات إدارة الجودة، مثل التوجيه والتدريب والرقابة، على نجاح هذه المشاريع في تحقيق أهدافها المرجوة. يهدف هذا البحث إلى تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الجودة في المشاريع السعودية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية والتنمية المستدامة في المنطقة.

1.9. مخطط المشروع



الشكل (1): المخطط المقترح للمشروع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعتبر ممارسات إدارة الجودة من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على تعزيز كفاءة المشاريع في مختلف المجالات. حيث تساهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء العام للمشاريع من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. يتضمن ذلك تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة ضمن الجداول الزمنية المتفق عليها.

تشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة يمكن أن يُحسّن من جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من فرص النجاح في المشاريع. على سبيل المثال، توضح دراسة حداد (2021) كيف يمكن أن يساهم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية، مما يدل على أهمية هذه الممارسات في مختلف القطاعات.

تعتبر النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة تُعتبر مرجعاً مهماً للممارسين والباحثين على حد سواء، حيث توفر رؤية قيمة حول كيفية تحسين الأداء وتحقيق النجاح في المشاريع.

ستتناول هذه الدراسة أبرز الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع، مع التركيز على العوامل التي تساهم في تحقيق ذلك

1. دراسة حداد(2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على

جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. هدفت هذا الدراسة لاختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام 2017. تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (346) مستثمر وزعت عليهم استبانة الدراسة وتم استردادها وكانت الصالح منها للتحليل (297) استبانة وبنسبة بلغت 88% من مجموع العينة , والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية كالانحدار الخطي والمتعدد وغيرها من الاساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية. بينت الدراسة أن أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة على أبعاد المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية)

التمثلة ب (الكلفة، الجودة، الوقت) ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث أهمية الأثر على النحو التالي: الوقت، الكلفة، الجودة. كما خلصت الدراسة أيضا أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيرها على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) لها أثر ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث هذا الأثر على النحو التالي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموردين. أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع، كما أوصتها بالعمل على رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أعضاء الجمعية في مشاريعهم لرفع كفاءة المشاريع المنفذة من خلالها. كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان أثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم.

2. **دراسة الزعبي (2019).** أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام 2017. تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (346) مستثمر وزعت عليهم استبانات الدراسة وتم استردادها وكانت الصالح منها للتحليل (297) استبانة وبنسبة بلغت 88% من مجموع العينة، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحدار الخطي والمتعدد وغيرها من الأساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية. بينت الدراسة أن أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة على أبعاد المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) المتمثلة ب (الكلفة، الجودة، الوقت) ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث أهمية الأثر على النحو التالي: الوقت، الكلفة، الجودة. كما خلصت الدراسة أيضا أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيرها على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) لها أثر ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث هذا الأثر على النحو التالي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموردين. أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع، كما أوصتها بالعمل على رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أعضاء الجمعية في مشاريعهم لرفع كفاءة المشاريع المنفذة من

خلالهم. كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان أثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم.

3. **دراسة الحيارى (2017).** أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الإنشائية؛ الدور المعدل للذكاء العاطفي: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات واحة أيلة في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية في شركات واحة أيلة في الأردن، بوجود الذكاء العاطفي كعامل معدل، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث شملت عينة مستهدفة من الإدارات العليا والوسطى، وبحجم مقداره (289) من أصل المجتمع المستهدف ومقداره (724) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة وتم اختبار الصدق الظاهري لها من قبل الأساتذة في مجال تخصص الدراسة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار المسار. وبعد إجراء التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج. حيث اتضح أن هناك ممارسات جوهرية ذات تأثير وأهمية كبيرين على نجاح المشاريع الإنشائية وهي: (دعم الإدارة العليا، وإدارة الجودة لدى الموردين، والتركيز على العملاء، وإشراك الموظفين وفرق العمل، والتدريب، والمعرفة وإدارة الإجراءات) مما يعكس وجود ثقافة عالية حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بيئة المشاريع الإنشائية في الأردن، كما تم تعريف معايير نجاح المشاريع الإنشائية والذي يضم (الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالموازنة، ورضا أصحاب المصالح المعنية بالمشروع، ومستوى الصحة والسلامة البيئية، وتلبية المواصفات الوظيفية والفنية)، وقد تم التوصل إلى أنها جميعها ذات أهمية نسبية عالية مما يعكس مستوى رضا عالي من حيث الالتزام في هذه المعايير في بيئة المشاريع الأردنية، وفي النهاية تم التعريف والتوصل إلى الأهمية النسبية للذكاء العاطفي الذي اعتمد كعامل معدل في الدراسة، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة اعتبار أبعاد ممارسات الجودة الشاملة من المجالات البارزة في البحوث والدراسات الحالية في بيئة المشاريع الإنشائية وهي جديرة بإجراء مزيد من الدراسات لما لها من الأثر الواضح في التأثير على نجاح المشاريع الإنشائية بالإضافة إلى الإثبات والتحقق من دور الذكاء العاطفي الملموس في تحسين هذه العلاقة. كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق في نجاح المشاريع الإنشائية بين الشركات من حيث حصولها على شهادة الأيزو ISO 9001: 2008 أو عدمه، بالإضافة إلى عدم وجود فروق تعزى للشركات وفقاً لدورها في الهيكل التنظيمي للمشروع. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني

ممارسات إدارة الجودة الشاملة المذكورة في الدراسة كونها من أهم النماذج الإدارية الحالية للتوصل إلى تأسيس وقياس مستوى جودة النظام المتبع في إدارة المشاريع الإنشائية، بالإضافة إلى التوصية بضرورة تعزيز دور الذكاء العاطفي الذي يلعبه في تحقيق تحسين النجاح المنشود خلال دورة حياة المشروع.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية المتبعة لدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع في شركة الإسمنت السعودية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار شامل لخطوات وإجراءات البحث المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة. يشمل ذلك التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة، وطرق وتقنيات أخذ العينات. كما يوضح الفصل طرق جمع البيانات، وأنواعها، وإجراءات تحليلها لضمان دقة وموثوقية النتائج. ويختتم الفصل بخاتمة تلخص ما تم عرضه، لتسهيل فهم الأسس المنهجية التي بنيت عليها هذه الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تحديد وتوضيح المتغيرات الأساسية لدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع في شركة الإسمنت السعودية ، يتم تعريف المتغيرات الإجرائية كما يلي:

2. 3. 1 ممارسات إدارة الجودة (المتغير المستقل):

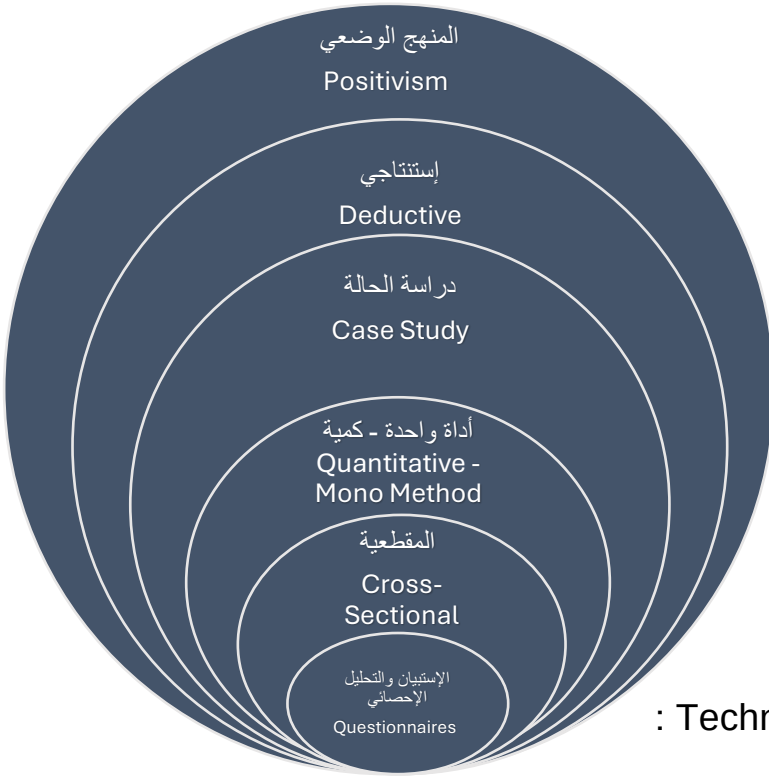
ممارسات إدارة الجودة تشير إلى الإجراءات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز رضا العملاء. تشمل هذه الممارسات التخطيط للجودة، الذي يتضمن تحديد أهداف الجودة ومعايير الأداء، والتنفيذ الفعال من خلال تدريب الموظفين وتوزيع المهام، بالإضافة إلى التحكم في الجودة من خلال مراقبة العمليات وإجراء الفحوصات الدورية. كما تشمل تحسين الجودة عبر البحث عن فرص لتطوير العمليات باستخدام منهجيات مثل Six Sigma وLean، ومشاركة الموظفين في تعزيز ثقافة الجودة، وتحليل البيانات لتحديد الاتجاهات والمشكلات. وتعد أيضاً تقييم جودة الموردين جزءاً أساسياً لضمان توافق المواد والخدمات مع معايير الجودة المطلوبة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويحقق أهدافها الاستراتيجية.

2. 3. 2 تعزيز كفاءة المشاريع (المتغير التابع) :

كفاءة المشاريع تشير إلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المرجوة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، مما يتضمن تحقيق التوازن بين العوامل المختلفة مثل الوقت، والتكلفة، والجودة. تُعبر الكفاءة عن مدى نجاح المشروع في تنفيذ الأنشطة المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المقرر، مع ضمان تحقيق نتائج تلبي توقعات المعنيين. تتضمن كفاءة المشاريع تقييم الأداء عبر معايير متعددة مثل العائد على الاستثمار، ومدى

تحقيق الأهداف المحددة، والقدرة على التكيف مع التغيرات، مما يساهم في استدامة نجاح المشروع ورضا أصحاب المصلحة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



1 - الفلسفات والمناهج Philosophies :

المنهج الوضعي Positivism

2- أساليب التحليل Approaches :

استنتاجي Deductive

3- منهجيات البحث Strategies :

دراسة الحالة Case Study

1- أدوات البحث Choices :

أداة واحدة - كمية Quantitative - Mono Method

5 - المدة الزمنية Time Horizons :

المقطعية Cross-Sectional

6- التقنيات والإجراءات Techniques and Procedures :

الاستبيان والتحليل الإحصائي Questionnaires

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يُعرَّف المنهج البحثي بأنه "مجموعة الإجراءات والخطوات التي يعتمد عليها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة، حيث يطبق سلسلة من العمليات المنهجية بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة باستخدام الأساليب الملائمة للإجابة على التساؤلات المطروحة".

في هذا السياق، تندرج هذه الدراسة ضمن إطار الدراسات الوصفية، وقد تم اعتماد المسح الميداني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل جميع الموظفين في شركة الإسمنت السعودية.

هذا المنهج يتيح فهمًا شاملاً لتأثيرات إدارة الجودة وتخطيط المشاريع على أداء الشركة، مما يساهم في تعزيز فعالية نتائج البحث.

1. 3.4 مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بشركة الإسمنت السعودية، حيث يضم ذلك كافة الفئات الوظيفية والإدارية المختلفة في الشركة، بما في ذلك العمال والفنيين والإداريين. يشمل أيضاً جميع الأقسام والوحدات داخل الشركة، بهدف فهم تأثير ممارسات إدارة الجودة على كفاءة المشاريع في المجال الصناعي. من خلال هذا التنوع في مجتمع الدراسة، يمكن الحصول على رؤى شاملة وموضوعية حول كيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء العام للمشاريع داخل الشركة.

تُعتبر شركة الإسمنت السعودية واحدة من الشركات الرائدة في صناعة الإسمنت بالمملكة العربية السعودية، حيث تأسست في عام 1955 بهدف القيام بجميع الأعمال المتعلقة بصناعة وإنتاج وتسويق كافة أنواع الإسمنت وتوابعه ومشتقاته. تدير الشركة حالياً مصنعين للإسمنت في المنطقة الشرقية من المملكة، وهما مصنع الهفوف وعين دار، ويقع المصنعان على مسافة تقدر بحوالي 35 كيلومتراً من بعضهما، بينما يبعد كل منهما عن ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بمسافة تتراوح بين 120 و130 كيلومتر تقريباً.

تتميز الشركة بتقنيات متطورة ومرافق إنتاجية عالية الجودة، مما يسهم في تعزيز مكانتها كأحد الأسماء البارزة في هذا القطاع الحيوي. كما تلتزم الشركة بمعايير الجودة العالية في جميع عملياتها الإنتاجية والخدمية، وتسعى دائماً إلى تحسين أدائها من خلال اعتماد أفضل الممارسات الصناعية.

تلتزم شركة الإسمنت السعودية بكافة المعايير المحلية والدولية التي تضمن استمرارية تحقيق أعلى درجات الجودة في منتجاتها، وهو ما يعكس تطبيق ممارسات إدارة الجودة بشكل فعال في جميع جوانب عملها. تتبع الشركة المعايير والمواصفات التي وضعتها الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO-GSO)، مما يظهر حرصها على الالتزام بالممارسات المعتمدة في صناعة الإسمنت.

علاوةً على ذلك، حصلت الإسمنت السعودية على شهادة نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015)، حيث منحتها مؤسسة الاعتماد الألمانية TÜV NORD هذه الشهادة المتميزة نظراً لالتزامها بأعلى معايير الجودة العالمية. تعكس هذه الشهادة مدى اهتمام الشركة بتحسين أدائها وجودة منتجاتها، وهو جزء أساسي من ممارسات إدارة الجودة التي تتبناها.

كما حصلت الشركة على شهادة مطابقة خاصة بالإسمنت البورتلاندي العادي (OPC) من هيئة التصديق البلجيكية (BE-CERT)، مما يمنحها الحق في استخدام علامة التصديق "CE" على منتجاتها ووثائقها، ويسمح لها بتصدير منتجاتها إلى السوق الأوروبية. هذا الإنجاز يعكس كيفية تطبيق ممارسات إدارة الجودة لضمان مطابقة المنتجات للمعايير الدولية.

إضافة إلى ما سبق، نالت الإسمنت السعودية العديد من الجوائز المرموقة مثل جائزة الملك عبد العزيز للمصنع المثالي وجائزة توطين الوظائف، وقد فازت بهما مرتين، بالإضافة إلى جائزة التصدير. هذه الجوائز تعكس الالتزام المستمر للشركة بممارسات إدارة الجودة وابتكارها في قطاع الإسمنت، مما يساهم في تعزيز سمعتها ويؤكد قدرتها على تحقيق كفاءة عالية في عملياتها الإنتاجية.

جدول رقم (1) مجتمع البحث

الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة الإسمنت السعودية	الإدارة العليا	25
	الموظفين	50

2. 3.4 عينة البحث

عينة الدراسة هي الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلاً علمية سليمة، وبالنظر إلى عدة عوامل منها منهج البحث، ومجال الدراسة، وطبيعة موضوع الدراسة، تم اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة من الموظفين بشركة الإسمنت السعودية، ويبلغ حجم العينة (30) موظف، من خلال توزيع استمارة استبيان إلكترونية عليهم لتحقيق أهداف البحث وهي عينة احتمالية يمكن تعميم نتائجها على كل أفراد المجتمع.

جدول رقم (2) عينة البحث

الشركة المستهدفة	العدد
شركة الإسمنت السعودية	80-60

3. 3.4 طريقة ونقليات أخذ العينة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار الموظفين في شركة الإسمنت السعودية، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني عليهم لجمع البيانات. يُعتبر هذا الأسلوب عينة احتمالية، مما يتيح تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على كافة أفراد المجتمع المستهدف. وتهدف هذه الطريقة إلى ضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والإدارية في الشركة، مما يعزز موثوقية البيانات وجودتها ويسهم في تحقيق أهداف البحث المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الجودة على كفاءة المشاريع.

3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. نظرًا لطبيعة البحث وضرورة تطبيقه على عينة الدراسة، رأى الباحث أن استمارة الاستبيان هي الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة. تُعتبر الاستبانة إحدى الأدوات الفعالة في المنهج الوصفي، حيث إنها غير مكلفة مقارنة بوسائل جمع البيانات الأخرى، وتوفر أيضًا مستوى من السرية مما يشجع على تقديم إجابات موضوعية. كما أنها وسيلة مرنة، يمكن إرسالها إلى الموظفين في مواقع جغرافية متنوعة. لهذا الغرض، قام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية تتكون من قسمين رئيسيين:

القسم الثاني: مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (25) فقرة موزعة على ثلاث مجالات رئيسية كما موضحة في الجدول التالي:

جدول (3) مجالات الدراسة

مجالات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	المصدر
المتغير المستقل	التوجيه	15	حداد،(2020) الزعبي(2019) علي(2022)
	التدريب		
	الرقابة		
المتغير التابع	كفاءة المشاريع	10	Jong,(2019)

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على تعزيز كفاءة المشاريع، بالإضافة إلى تحليل الاستبيانات ذات الصلة، قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان. سيتم توزيع هذه الاستمارة على عينة تتكون من (75) موظفًا من شركة الإسمنت السعودية، وذلك عبر وسائل إلكترونية لضمان وصولها إلى جميع المشاركين بشكل فعال وسهل. يهدف هذا التوزيع الإلكتروني إلى تحقيق أفضل استجابة من المشاركين، مما يعزز دقة وموضوعية النتائج المستخلصة من الدراسة.

3.6. أنواع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات في هذه الدراسة، وهما:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بمراجعة جميع الأدبيات المتاحة المتعلقة بالموضوع من خلال الاطلاع على الكتب، والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة. هدف هذا المراجعة هو الإلمام بجوانب الموضوع المختلفة وإثراء الإطار النظري للدراسة، مما يساهم في فهم أعمق لممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على كفاءة المشاريع.
- **البيانات الأولية:** لتحقيق الأبعاد التحليلية للموضوع، استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة) والمتغير التابع (تعزيز كفاءة المشاريع). سيتم جمع هذه البيانات من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، وهم موظفو شركة الإسمنت السعودية، من وجهة نظرهم. تعتبر هذه الأداة مناسبة لأهداف الدراسة ومنهجها، حيث توفر معلومات قيمة تساهم في الإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة. كما يتضمن هذا الجزء تغطية الجوانب التطبيقية للدراسة والتحقق منها عبر الاستبانة التي تم توزيعها، حيث تم تطويرها بعناية وتحليلها لضمان تحقيق النتائج الدقيقة والموثوقة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ستستند النتائج المستخرجة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** ستستخدم لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال إعداد جداول تكرارية تتضمن التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى الرسوم البيانية لمتغيرات الدراسة. تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير بشكل مستقل، حيث تُظهر هذه الجداول البيانات بشكل شامل يمكن تحليله بدقة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** ستُحسب المتوسطات الحسابية لفقرات محاور الاستبانة، بالإضافة إلى الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لأبعادها، بناءً على استجابات أفراد العينة. ستتمكن هذه التحليلات الباحث من تقييم مدى توافق آراء الموظفين مع مفاهيم إدارة الجودة وكفاءة المشاريع.

- معامل ألفا كرونباخ: سيتم استخدامه لحساب ثبات الأداة المستخدمة، مما يوفر ضمانات حول موثوقية البيانات المستخرجة من الاستبانة. يعتبر هذا المعامل مؤشراً مهماً على استقرار الأداة عبر الزمن.
- تحليل الانحدار البسيط: سيتم تطبيقه لقياس أثر ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع. يساعد هذا التحليل في فهم العلاقة بين المتغيرات وتقدير مدى تأثير الممارسات الجيدة في إدارة الجودة على الأداء الفعلي للمشاريع في شركة الإسمنت السعودية.

3.8. الخاتمة

في ختام الفصل الثالث "منهجية البحث"، تناول الباحث المنهجية المتبعة لدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع في شركة الإسمنت السعودية. شمل هذا الفصل التعريفات الإجرائية للمفاهيم الرئيسية المستخدمة، مثل ممارسات إدارة الجودة، تخطيط المشاريع، وتعزيز كفاءة المشاريع بالمستوى المطلوب.

تم تحديد مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تضم 75 موظفاً من شركة الإسمنت، وذلك من خلال توزيع استمارة استبيان إلكترونية لتحقيق أهداف البحث. كما تطرق الباحث إلى أنواع البيانات المستخدمة، حيث اعتمد على المصادر الثانوية، مثل الكتب، الدوريات، الرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية، لجمع المعلومات الأساسية. وبهذه الطريقة، تم تحقيق الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة.

أما في إجراءات التحليل الإحصائي، فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة. وأخيراً، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع، مما يعكس أهمية هذا التحليل في فهم العلاقة بين المتغيرات ودعم نتائج الدراسة.

قائمة المراجع

الرسائل العلمية

1. حداد، أنجم عيد. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن: دراسة تطبيقية على مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.
 2. الحيارى، وفاء حمدي. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الإنشائية؛ الدور المعدل للذكاء العاطفي: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات واحة أيلة في الأردن (رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية).
 3. القدرة، عامر هشام. (2018). أثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المجلات:**
4. بدر، رشاد محمود والمدهون، محمد إبراهيم (2017)، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 25(4)، 104 - 136 .
 5. حداد، أماني خلف، (2020) ، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات جامعة عمان الأهلية - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، 23(1) — 115 128.
 6. الزعبي، فراس علي خليفة والجغبير، محمد إسماعيل محمد (2019) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية : دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث غزة، 3(10)، 78-103

7. Adem, M. K., & Virdi, S. S. (2020). The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001: 2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia. *The TQM Journal*, 33(2), 407- 440. \
8. Barad, M., & Raz, T. (2014). Contribution of quality management tools and practices to project management performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4/5), 571-583.
9. Jong, C. Y., Sim, A. K., & Lew, T. Y. (2019). The relationship between TQM and project performance: Empirical evidence from Malaysian construction industry. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1568655.
10. Sawalim, K. M. (2015). Appraising Project performance and Total Quality Management (TQM) practices in the Libyan oil and gas sector, Doctoral dissertation, Liverpool John Moores University.

الملاحق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول تأثير ممارسات إدارة الجودة على تعزيز كفاءة المشاريع. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات قيمة لفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة على نتائج المشاريع. نقدر وقتك ومساهمتك في هذا البحث.

ملاحظة: جميع الإجابات ستظل سرية وتستخدم لأغراض البحث فقط.

المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) بمحاذاة الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

○ ذكر

○ انثى

2. العمر:

○ من 20 إلى أقل من 30 سنة

○ 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.

○ 40 إلى أقل من 50 سنة.

○ من 50 سنة فأكثر.

3. المؤهل العلمي:

○ ثانوية عامة.

○ دبلوم.

○ بكالوريوس.

○ ماجستير.

○ دكتوراه.

4. المسمى الوظيفي:

5. عدد سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة
☐ من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التوجيه						
1.	توفر المنظمة توجيهًا واضحًا حول معايير إدارة الجودة.					
2.	تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة استراتيجيات إدارة الجودة في المنظمة.					
3.	تُعدّ الأهداف المتعلقة بإدارة الجودة جزءًا من خطة العمل السنوية للمنظمة.					
4.	تُشجع الإدارة العليا على تحقيق التميز في الجودة.					
5.	تتوفر معلومات كافية لموظفي المنظمة حول كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة.					
التدريب						
6.	تُوفر المنظمة برامج تدريب دورية لتعزيز مهارات إدارة الجودة لدى الموظفين.					
7.	تُقيم فعالية برامج التدريب من خلال نتائج الأداء في المشاريع.					
8.	يتلقى الموظفون تدريبات خاصة تتعلق بإدارة الجودة بشكل منتظم.					
9.	تُحفز المنظمة الموظفين على تحسين مهاراتهم في مجال إدارة الجودة.					
10.	تتوفر موارد كافية لدعم تدريب الموظفين في مجال إدارة الجودة.					
الرقابة						
11.	تُمارس المنظمة رقابة فعالة على تنفيذ معايير إدارة الجودة.					
12.	تُجري المنظمة تقييمات دورية لأداء المشاريع بناءً على معايير الجودة.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تُستخدم مؤشرات الأداء لقياس نجاح إدارة الجودة في المنظمة.					
14	تُعدّ تقارير الأداء المتعلقة بإدارة الجودة متاحة للموظفين.					
15	تُجرى عمليات تدقيق داخلية للتحقق من الالتزام بمعايير إدارة الجودة.					

القسم الثالث: تعزيز كفاءة المشاريع

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تحقق المشاريع الأهداف المحددة في إطار زمني محدد.					
2.	تُدار المشاريع ضمن الميزانية المحددة لها.					
3.	يتم تقييم كفاءة المشاريع بناءً على رضا العملاء والمستفيدين.					
4.	تُعتبر النتائج النهائية للمشاريع مرضية لجميع المعنيين.					
5.	تُسجل المشاريع نجاحًا مستدامًا في الأداء والنتائج على المدى الطويل.					
6.	تُحقق المشاريع النتائج المتوقعة وفق معايير قياسية محددة مسبقًا.					
7.	تُستخدم تقنيات إدارة المشاريع لضمان النجاح والتقدم.					
8.	يتلقى الفريق المعني بالمشاريع تقييمًا إيجابيًا عن أدائه.					
9.	تُعتبر المشاريع ناجحة من حيث تحقيق المزايا التنافسية.					
10.	تستند قرارات تحسين المشاريع على تقييمات دقيقة للأداء.					