

# **Final Project 1**

**Final\_Project\_1\_PMG496\_Y33\_BPM\_Second  
Trimester 2026**

## **Project Template**

**Faculty of Management  
Midocean University**

أثر الجودة على نجاح المشاريع في شركات التصنيع السعودية

عبدالكريم سلمان الخنعمي

242001999

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن – إدارة المشاريع

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات:

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

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

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

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

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

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

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

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

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

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

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

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

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

### تعريف المصطلحات

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

### إدارة الجودة

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

### نجاح المشاريع

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

## شركات التصنيع

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

## إدارة الجودة الشاملة

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

## المراجع:

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

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

#### **1.4. أهداف الدراسة**

#### **1.5. فرضيات الدراسة**

#### **1.6. نموذج الدراسة**

1.7. منهجية الدراسة

1.8. الدراسة الميدانية

1.9. مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

## قائمة المراجع