

خطة بحث بعنوان

مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مشاريع بناء المدن

الرياضية الكبرى في المملكة العربية السعودية:

دراسة حالة مشروع نادي الاتحاد والامتنال لمعايير FIFA

إعداد الطالب/ محمد غسان صالح مرزوق

الرقم الجامعي: 252000558

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات

3	مقدمة.....
3	مشكلة الدراسة:.....
4	أهمية الدراسة:.....
5	أهداف الدراسة:.....
5	تساؤلات الدراسة.....
6	فروض الدراسة:.....
7	الدراسات السابقة:.....
17	المنطلقات النظرية للدراسة.....
24	المنهجية وطرق البحث:.....
25	مجتمع البحث وعينته.....
25	أدوات الدراسة:.....
26	حدود الدراسة:.....
27	أساليب تحليل البيانات.....
27	المراجع:.....

مقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً في مجال البنية التحتية الرياضية، خصوصاً مع انطلاق رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز الاستثمار الرياضي وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الرياضي (Al-Hazmi, 2020). ويأتي إنشاء المدن الرياضية الكبرى ومشاريع تطوير الأندية الرياضية كمحرك رئيسي لهذه الرؤية، حيث تسعى الحكومة إلى تطوير منشآت رياضية تتوافق مع المعايير الدولية، وتوفر بيئة مناسبة للممارسة الرياضية على مختلف المستويات.

إن بناء المدن الرياضية الكبرى يتطلب إدارة دقيقة ومعايير صارمة لضمان جودة المنشآت وكفاءة التنفيذ، وهو ما يجعل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) أحد الأدوات الأساسية في إدارة هذه المشاريع (ISO, 2015). وتعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً إدارياً يركز على التحسين المستمر لكل العمليات الإدارية والفنية، ويشمل جميع مراحل المشروع بدءاً من التخطيط مروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالتسليم، مع التأكيد على رضا جميع الأطراف المعنية (Evans & Lindsay, 2017).

بالإضافة إلى ذلك، تتطلب المنشآت الرياضية الكبرى الامتثال للمعايير الدولية مثل معايير FIFA، التي تضع مجموعة من الضوابط الفنية والهندسية لضمان جودة الملاعب والمرافق الرياضية، وسلامة اللاعبين والجمهور، وكفاءة الخدمات المقدمة (FIFA, 2022). إن دمج معايير الجودة الشاملة مع متطلبات FIFA يضمن تحقيق مشاريع رياضية عالية الجودة وتخدم أهداف التنمية المستدامة للقطاع الرياضي.

تستند هذه الدراسة إلى مشروع نادي الاتحاد كنموذج تطبيقي لتحليل مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مشاريع بناء المدن الرياضية الكبرى، ومدى الامتثال لمعايير FIFA. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع الرياضية وتحسين جودة المنشآت في المملكة.

مشكلة الدراسة:

تعتبر مشاريع بناء المدن الرياضية الكبرى في المملكة العربية السعودية من المشاريع الوطنية الاستراتيجية التي تعكس رؤية المملكة 2030 في تطوير البنية التحتية الرياضية وتعزيز الاستثمار في القطاع الرياضي (Al-Hazmi, 2020). ومع تزايد حجم وتعقيد هذه المشاريع، برزت الحاجة الماسة إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) لضمان جودة التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأداء الفعال للمنشآت الرياضية.

رغم أهمية هذه المعايير، تشير الدراسات إلى أن العديد من المشاريع الكبرى تواجه تحديات كبيرة في تطبيق الجودة الشاملة على نحو متكامل، ومن أبرزها: ضعف الالتزام بالمعايير الدولية بين الجهات المشاركة في المشروع، سواء على المستوى الإداري أو الفني. تفاوت مستوى الكفاءة والخبرة بين أعضاء الفريق، مما يؤثر على جودة المخرجات وسلامة المنشآت (Evans & Lindsay, 2017). تأخر المشاريع وتجاوز الميزانيات المحددة مسبقاً، ما يؤدي إلى ضغوط إضافية على فرق العمل ويحد من إمكانية الالتزام بالمعايير بشكل كامل (Smith & Brown, 2019).

إضافة إلى ذلك، تتطلب المشاريع الرياضية الكبرى الامتثال لمعايير FIFA، التي تحدد مجموعة من المتطلبات الفنية والهندسية لضمان جودة الملاعب والمرافق الرياضية، وسلامة اللاعبين والجمهور، وكفاءة الخدمات المقدمة (FIFA, 2022). وقد لوحظ في بعض المشاريع السابقة وجود فجوات بين ما هو مطبق على أرض الواقع وبين ما تحدده هذه المعايير الدولية، وهو ما يستدعي دراسة معمقة لقياس مدى الالتزام وتحديد العوامل المؤثرة.

- وبناءً على ما سبق، تبرز مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقييم:
- مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مشروع بناء نادي الاتحاد، خاصة في مراحل التخطيط والتنفيذ.
- مدى الامتثال لمعايير FIFA في المشروع لضمان جودة المنشآت وسلامة المستخدمين.
- العوائق والتحديات التي تواجه فرق العمل في تطبيق هذه المعايير بشكل فعال.
- إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين في الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، أو المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في توسيع المعرفة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البنية التحتية الرياضية الكبرى بالمملكة، مع التركيز على مشروع نادي الاتحاد كنموذج تطبيقي.
- تساعد في سد الفجوة بين النظرية والممارسة العملية في مجال إدارة الجودة والامتثال للمعايير الدولية في المشاريع الرياضية الكبرى.
- توفر قاعدة علمية للبحوث المستقبلية التي ترغب في تحليل أو مقارنة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مشاريع مماثلة داخل المملكة أو المنطقة العربية.

- توضح العلاقة بين المتغيرات الشخصية والمهنية ومستوى إدراك تطبيق الجودة الشاملة، بما يسهم في فهم تأثير

2. الأهمية العملية

- تقدم توصيات عملية للجهات المشرفة على المشاريع الرياضية الكبرى لتحسين الأداء وضمان الامتثال للمعايير الدولية.
- تساعد في تعزيز فعالية إدارة المشاريع الرياضية، من خلال تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ومراقبة الجودة في جميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى التسليم.
- تسهم في رفع كفاءة الأندية الرياضية والمرافق الرياضية، وتحسين تجربة اللاعبين والجماهير.
- تدعم صناع القرار والمستثمرين في اعتماد سياسات واضحة لإدارة الجودة والامتثال للمعايير الدولية، بما يساهم في تحسين استثمار الموارد وتقليل المخاطر المالية والفنية.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى التحقق من الهدف الرئيسي " تقييم مدى فعالية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مشاريع بناء المدن الرياضية الكبرى بالمملكة العربية السعودية، ومدى الامتثال لمعايير FIFA في مشروع نادي الاتحاد، مع تحديد التحديات والعوائق وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء. والذي يتفرع إلى الأهداف الفرعية التالية:

- قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مراحل تخطيط وتنفيذ مشروع نادي الاتحاد.
- تقييم درجة الالتزام بمعايير FIFA في المشروع، بما يشمل الملاعب والمرافق والخدمات المقدمة.
- تحديد التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشروع.
- دراسة الفروق الإحصائية في استجابات المشاركين بناءً على المتغيرات الشخصية مثل العمر، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، أو المؤهل العلمي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة:

ما مدى فعالية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مشاريع بناء المدن الرياضية الكبرى في المملكة العربية السعودية، ومدى الامتثال لمعايير FIFA في مشروع نادي الاتحاد؟

الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى يتم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مراحل تخطيط وتنفيذ مشروع نادي الاتحاد؟
- ما درجة الالتزام بالمعايير الدولية لـ FIFA في المشروع، بما يشمل الملاعب والمرافق والخدمات المقدمة؟
- ما التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشروع نادي الاتحاد؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية مثل العمر، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، أو المؤهل العلمي؟

فروض الدراسة:

- من خلال مشكلة البحث الحالي وأسئلته تم صياغة الفرضيات التالية:
- هناك درجة عالية من الامتثال لمعايير FIFA في مشروع نادي الاتحاد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تجاه مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مشاريع بناء المدن الرياضية الكبرى تعزى للمتغيرات الشخصية (مثل: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1. “Exploring the impact of Total Quality Management initiatives on construction industry projects in Pakistan”.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير مبادرات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء المشاريع في صناعة البناء في باكستان، مع التركيز على تحديد أي من مبادئ TQM لها تأثير قوي على أداء المشروع.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهج كمي وصفي تحليلي، حيث جُمعت البيانات من عينة مكونة من 326 موظفًا في مستويات إدارية مختلفة داخل شركات بناء رائدة في باكستان. استخدم الباحثون استبيانًا مقننًا لقياس ممارسات TQM مثل التزام الإدارة العليا، ومشاركة الموظفين، وتركيز العمليات، والتحسين المستمر. ثم تم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام الانحدار وتحليل الترابط لاختبار مدى ارتباط مبادرات TQM بأداء المشاريع.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا ومشاركة الموظفين وتركيز العمليات لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء المشروع (أي تحقيق الجدول الزمني، الميزانية، الجودة). في المقابل، لم تكن بعض عناصر TQM الأخرى (مثل التحسين المستمر، تركيز العميل، قياس الأداء) ذات تأثير ملحوظ في هذه العينة. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات والمشرفين على العناصر التي أظهرت تأثيرًا، وتطوير ثقافة الجودة، وتعزيز تدريب الموظفين، وضمان مشاركة الإدارة العليا بفعالية.

2. “Total quality management practices and its impact on Indian construction projects”

هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مشاريع البناء الهندية وقياس تأثير هذه الممارسات على أداء المشروع من حيث الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، والإنتاجية.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة منهجًا كميًا وصفيًا تحليليًا، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان موجه إلى العاملين في شركات البناء الهندية (عدد المشاركين ليس مُحددًا في الملخص المتاح). استخدم الباحثون نموذجًا تحليليًا يعتمد على التحليل البنيوي بالـ (PLS Partial Least Squares) لقياس العلاقة بين ممارسات TQM (على غرار التزام الإدارة، مشاركة العاملين، تركيز العمليات، التحسين

المستمر، قياس الأداء) وأداء المشاريع. وتم تحليل البيانات الإحصائية بهدف اختبار مدى تأثير هذه الممارسات على عناصر أداء المشروع.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات TQM تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء المشاريع الهندية، حيث أن التزام الإدارة العليا ومشاركة الموظفين وتركيز العمليات أثبتت تأثيراً أكبر في تحسين الأداء من عناصر أخرى مثل قياس الأداء والتحسين المستمر التي ظهرت أقل تأثيراً. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة العاملين في كل مراحل المشروع، وتدريب الفرق على أدوات الجودة، وتبني ثقافة مؤسسية للجودة داخل شركات البناء الهندية.

3. (Alawag, Alqahtani, Alaloul, Liew, Baarimah, Al-Mekhlafi, & Sherif, 2024). "Developing Framework for Implementing Total Quality Management (TQM) in Sustainable Industrialized Building System (IBS) in Construction Projects"

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل تطبيقي (framework) لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مشاريع البناء باستخدام النظام الصناعي للبناء (Industrialized Building System – IBS) في السياق الماليزي، مع التركيز على متطلبات الاستدامة وتحسين جودة المشروع. منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة منهجية نوعية (qualitative) مستندة إلى مقارنة الظاهرية (phenomenology) لاستكشاف تجارب أصحاب المصلحة الأساسيين في مشاريع IBS؛ شملت المستجيبين مدراء مشاريع، مهندسون، ومسؤولون حكوميون. جُمعت البيانات من خلال مقابلات متعمقة وتم تحليلها لاستخلاص العوامل المؤثرة في تبني TQM داخل سياق البناء الصناعي المستدام. تم بناء الإطار المقترح مبدئياً ثم تم التحقق منه في سياق تطبيقي ضمن مشاريع عمالية.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أن تبني TQM في مشاريع النظام الصناعي للبناء (IBS) يُسهّل تحسين جودة المخرجات وتقليل الهدر وتحقيق كفاءة الموارد، كما يُعزّز من التعاون بين الأطراف المعنية والمشاركة الفعالة للعاملين. وتمّ تطوير إطار عمل يشمل مبادئ TQM مثل تحسين العمليات، مشاركة العاملين، وتركيز العميل، مُدمجة مع متطلبات الاستدامة واستخدام الموارد بفعالية. من بين العوامل الحاسمة: القيادة، التحول الثقافي المؤسسي، والمشاركة الفاعلة لجميع الأطراف. أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على ممارسات الجودة، ودعم القيادة لثقافة الجودة، وإدماج الاستدامة ضمن إطار TQM لضمان نتائج مستدامة.

4. (Saedi & Al-Mashhadi, 2012). “The effect of Total Quality Management on construction project performance

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء مشاريع البناء، والتأكد من مدى تأثير ممارسات الجودة على مؤشرات الأداء مثل الجدول الزمني، التكلفة، والجودة.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة منهجاً كمياً تحليلياً، وجمعت البيانات من عينة من المشاريع وشركات البناء (عدد المشاركين أو المشاريع غير مذكور في الملخص). استخدمت الاستبيان لقياس ممارسات الجودة الشاملة لدى مديري المشاريع والهندسين، ثم طبقت تحليل الانحدار لتحليل التأثيرات بين المتغيرات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات TQM وأداء المشروع، حيث إن المشاريع التي طبقت مبادئ الجودة بفعالية حققت أداء أفضل على مستوى التزام الجداول الزمنية وتقليل التجاوزات في التكلفة وتحسين الجودة. وأشارت الدراسة إلى أن بعض ممارسات الجودة (مثل التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر) كانت من أهم العوامل التي تسهم في الأداء الأعلى. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج سياسات الجودة ضمن استراتيجية الشركة وتوفير الدعم المؤسسي والتدريب المستمر للعاملين لتنفيذ ممارسات الجودة بفعالية.

5. (Alawag, 2023). “Critical Success Factors Influencing Total Quality Management in Malaysian IBS Construction Projects

هدفت الدراسة إلى تحديد وترتيب عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مشاريع البناء باستخدام النظام الصناعي (IBS) في ماليزيا.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة منهجاً كمياً تحليلياً، حيث جمعت البيانات من عدد من المشاريع التي تطبق IBS في قطاع البناء الماليزي. استخدم الباحثون استبياناً مغلقاً بمقياس ليكرت لقياس مجموعة من عوامل النجاح المحتملة (مثل القيادة، المشاركة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، الموارد)، ثم طبقوا أسلوب تحليل الأهمية النسبية (Importance-Performance Analysis) وتقنيات إحصائية أخرى لترتيب هذه العوامل حسب تأثيرها.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة، والمشاركة الكاملة للعاملين، والتركيز على العميل، والدعم المؤسسي هي من أكثر عوامل النجاح تأثيراً في تطبيق TQM في مشاريع البناء الصناعية. وأشارت إلى أن بعض العوامل مثل الموارد أو التحسين المستمر كانت أقل تأثيراً في هذه البيئة. أوصت الدراسة بضرورة تقوية القيادة، وتعزيز التفويض والتدريب للعاملين، وضمان التزام الإدارة العليا بهدف دمج TQM بفعالية في مشاريع البناء الصناعية.

6. دراسة (Jong, 2019). بعنوان “The relationship between TQM and project performance” – ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء المشاريع في المنظمات المالية والبناء الماليزية، مع التركيز على تحليل مدى تأثير الأبعاد المختلفة لـ TQM على مؤشرات الأداء.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي – التحليلي، حيث جمعت بيانات من عدد من المشاريع في ماليزيا باستخدام استبيانات مغلقة بمقياس ليكرت. ثم استخدم الباحثون تحليل الانحدار (Regression Analysis) وتقنيات الترابط (Correlation) لتحديد مدى ارتباط ممارسات TQM بأداء المشاريع.

نتائج الدراسة: بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذو دلالة إحصائية بين ممارسات TQM وأداء المشاريع، لا سيما في عناصر مثل التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، والتحسين المستمر. كما أظهرت أن العناصر الأخرى مثل قياس الأداء والتحكم في العمليات لها تأثير متوسط. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الممارسات التي أثبتت التأثير الأكبر، وتعزيز الثقافة التنظيمية للجودة في المؤسسات.

7. دراسة (الغُمري، 2018). بعنوان «درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص» – المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظة النماص، وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظرهم.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم توزيع استبيان مغلق بمقياس ليكرت على معلمي المدارس الثانوية في محافظة النماص كمجتمع الدراسة، دون تحديد دقيق لعدد العينة في الملخص. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف تحديد متوسطات التطبيق والفوارق المحتملة بين المتغيرات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية كان متوسطاً إلى مرتفع نسبياً، مع اختلاف في درجة التطبيق حسب بعض العوامل الشخصية. كما أشارت إلى أن بعض المعايير مثل مشاركة العاملين والتدريب والتحسين المستمر قد تكون أقل تحقيقاً. وأوصت الدراسة بزيادة برامج التدريب وبناء ثقافة الجودة داخل البيئة المدرسية، وتعزيز مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرار لضمان تطبيق أوسع للمعايير.

8. دراسة (موسى، زعترة، حجازي، 2021). بعنوان «واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها» – فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة الفروق في تطبيقها التي تعزى إلى متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، والرتبة الوظيفية.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحثون استنباطاً مغلقاً بمقياس ليكرت موجهاً إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وكانت العينة مكونة من 100 عضو هيئة تدريس. ثم حلّلوا البيانات باستخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك اختبار الفروق (t أو ANOVA) والتحليل الوصفي لمعرفة متوسطات التطبيق.

نتائج الدراسة: وجد الباحثون أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة كان مرتفعاً جداً في المجال الإداري، ومرتفعاً أيضاً في المجال الأكاديمي، وأن المتوسط الكلي للتطبيق كان مرتفعاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أعلى (15 سنة فأكثر). كما لوحظت فروق ذات دلالة في المجال الإداري والمجال الأكاديمي والدرجة الكلية تعزى إلى الرتبة الوظيفية لصالح رؤساء الأقسام. وقد أوصت الدراسة بزيادة برامج التدريب في الجودة، وتعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة الأكاديمية، والاهتمام بالخبرة الوظيفية والرتب الأكاديمية عند توزيع المبادرات والجودة.

9. دراسة (البوشي، 2024). بعنوان «استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي» – مصر

هدفت الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقياس أثر هذه الاستراتيجيات على التميز المؤسسي.

منهجية الدراسة: اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. استخدم الباحث استنباطاً مكوّنًا من بنود لقياس متغيرات الجودة والاستراتيجية في عدد من المنظمات. لم يُذكر في الملخص عدد العينة بدقة، لكن تم استخدام التحليل الوصفي والتكرارات والمتوسطات لمستوى التطبيق، وكذلك تحليل الانحدار أو الترابط بين الاستراتيجيات والتميز المؤسسي.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا، والدعم المؤسسي، وتوظيف السياسات المادية والمعنوية من أبرز الاستراتيجيات التي تسهم في تطبيق الجودة.

- كما بينت أن هذه الاستراتيجيات لها أثر إيجابي على التميز المؤسسي، بمعنى أن المنظمات التي تطبقها تظهر أداء مؤسسي أفضل من غيرها.
- أوصت الدراسة بتركيز الجهود على بناء بيئة تدعم الجودة، وضمان الموارد اللازمة، وتدريب العاملين باستمرار على مفاهيم الجودة والتكنولوجيا الداعمة لها.

10.دراسة (العتيبي، 2022). بعنوان «أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة» - المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المؤسسات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد مدى ارتباط مستوى التطبيق بمؤشرات الأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات عبر استبيان مغلق مقياس ليكرت من 1 إلى 5، ووَزَّع على عينة مكونة من (100) موظف في عدد من المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. ثم تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات والنسب المئوية) وتحليل الترابط (Pearson) لاختبار العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات كان مرتفعاً نسبياً، حيث بلغت معدلات الموافقة على بنود التطبيق حوالي 4.10 من 5 تقريباً. كما بينت وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين درجة التطبيق ومؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية والالتزام بالجدول الزمنية وتقليل الأخطاء. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب المتعلقة بالجودة، وتفعيل دور الإدارة العليا في قيادة مبادرات الجودة، وتطوير أنظمة المراقبة والتحسين المستمر لضمان استدامة الأداء الجيد.

11.دراسة (الغامدي، 2021). بعنوان «تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البنية التحتية في مدينة جدة وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي» - المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البنية التحتية بمدينة جدة، وقياس أثرها على تحسين الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة التشغيلية، وضبط التكاليف، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث التطبيقية. تم جمع البيانات بواسطة استبيان إلكتروني وُرِّع على 120 موظفًا من العاملين في مشاريع البنية التحتية بمدينة جدة، من مهندسين، ومشرفين، ومديري مشاريع.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعًا في معظم المشاريع التي خضعت للدراسة، كما تبين أن تطبيق مبادئ الجودة ساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي بنسبة ملحوظة، خاصة في مجالات خفض التكاليف وتحسين كفاءة التنفيذ.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وأوصت بتبني نظام متابعة وتقييم دوري لتطبيق الجودة، وتطوير القدرات الإدارية والفنية للعاملين في قطاع المشاريع لضمان الاستدامة في التحسين والتطوير.

12. دراسة (السبيعي، 2020). بعنوان «تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية» – الرياض، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه شركات المقاولات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة مدى تأثير تلك التحديات على فعالية الأداء والجودة في تنفيذ المشاريع.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات بواسطة استبيان إلكتروني مغلق باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وُرِّع على عينة مكوّنة من 150 موظفًا من العاملين في شركات المقاولات الكبرى في مدينة الرياض، شملت مديري مشاريع، ومهندسين، ومراقبين فنيين.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن التحديات الأكثر تأثيرًا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي ضعف الثقافة التنظيمية، ونقص الكفاءات المتخصصة في الجودة، وغياب الحوافز للموظفين، إلى جانب عدم وضوح معايير الأداء.

كما توصلت الدراسة إلى أن التزام الإدارة العليا ووجود خطة استراتيجية للجودة من أهم العوامل المساندة لتجاوز تلك التحديات.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارات مختصة بالجودة داخل شركات المقاولات، وتبني برامج تدريبية مستمرة، وتفعيل نظام مكافآت مرتبط بمستوى الجودة في الأداء.

13.دراسة (الزهراني، 2019). بعنوان «مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض وأثرها في كفاءة التنفيذ» – المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وتحليل أثر هذا التطبيق على كفاءة التنفيذ من حيث الوقت والتكلفة ومخرجات. منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لتوصيف واقع التطبيق وتحليل العلاقات بين المتغيرات. تم جمع البيانات بواسطة استبيان مغلق مكون من (35) فقرة، وُزِعَ على 100 موظف من المهندسين ومديري المشاريع في عدد من الإدارات الحكومية بقطاع الإنشاءات العامة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، عبر المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض كان متوسطاً إلى مرتفع، حيث سجلت أعلى الدرجات في بعد "القيادة الفاعلة" وأدناها في "مشاركة العاملين". كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وكفاءة التنفيذ، مما يعني أن رفع مستوى الجودة يسهم في تقليل الهدر الزمني وتحسين جودة الأعمال الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ الجودة الشاملة في مراحل تخطيط المشاريع الحكومية، وتفعيل برامج التدريب للعاملين على مفاهيم الجودة الحديثة، وتعزيز الشفافية والمساءلة كعناصر داعمة لنجاح تطبيق الجودة في القطاع العام.

التعليق على الدراسات السابقة

(1) التعليق على الدراسات السابقة

تنوّعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع والمؤسسات، وشملت (13) دراسة تم تقسيمها إلى ثلاث فئات: دراسات أجنبية، ودراسات عربية، ودراسات محلية.

توزعت هذه الدراسات زمنياً بين عامي 2018م و2024م، مما يعكس حداثة الطرح واستمرارية الاهتمام الأكاديمي بالموضوع. أما من حيث النطاق الجغرافي، فقد شملت دولاً متعددة مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأستراليا ضمن الدراسات الأجنبية، ومصر وفلسطين والأردن ضمن الدراسات العربية، إضافة إلى المملكة العربية السعودية التي مثلت البيئة المحلية للدراسة الحالية.

تجمعت الأهداف العامة للدراسات السابقة حول محور أساسي يتمثل في قياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي، إلى جانب التركيز على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات العامة والمشاريع الكبرى. كما تميزت بعض الدراسات باستهداف قطاعات محددة مثل التعليم، والبنية التحتية، والمقاولات، والمشاريع الحكومية.

أما من حيث المناهج البحثية، فقد اعتمدت جميع الدراسات تقريباً على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الموضوع، حيث يصف الواقع القائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويحلل العوامل المؤثرة فيه. كما استخدمت جميعها الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، غالباً وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يمنح نتائج كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد استخدم الباحثون في أغلب الدراسات برنامج SPSS لتحليل البيانات بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية، واختبارات الفروق (ANOVA و T-test)، وتحليل الارتباط والانحدار.

(2) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يتضح التشابه في أن جميع الدراسات السابقة — بما في ذلك الدراسة الحالية — تتفق في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لقياس آراء العاملين والمختصين حول تطبيق معايير الجودة الشاملة.

أما من حيث الاختلاف، فتتميز الدراسة الحالية بأنها تطبق هذه المفاهيم على قطاع فريد من نوعه وهو مشاريع بناء المدن الرياضية الكبرى في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على دراسة حالة مشروع نادي الاتحاد والامتنال لمعايير FIFA، وهو مجال لم تتناوله الدراسات السابقة تفصيلاً. كما

تختلف في تناولها محور الامتثال للمعايير الدولية كمؤشر نوعي يربط بين إدارة الجودة ومتطلبات المنظمات الرياضية العالمية.

(3) الفجوات البحثية في الدراسات السابقة

رغم ثراء الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة في الأدبيات يمكن أن تسدها الدراسة الحالية، من أبرزها:

- قلة الدراسات التطبيقية في قطاع المشاريع الرياضية الكبرى مقارنة بالقطاعات التعليمية أو الحكومية.
- غياب الربط بين إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الامتثال لمعايير FIFA، إذ ركزت معظم البحوث السابقة على الجوانب الإدارية دون الإشارة إلى المعايير الدولية.
- ضعف تناول محور التحديات الميدانية التي تواجه الفرق التنفذية في بيئة المشاريع الضخمة في السعودية.
- نقص التحليل المقارن بين التجارب المحلية والدولية في تطبيق الجودة الشاملة ضمن سياق المشاريع الرياضية والبنية التحتية.

المنطلقات النظرية للدراسة

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) منهجية إدارية شاملة تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات ورفع كفاءة العمليات داخل المؤسسة أو المشروع من خلال إشراك جميع المستويات التنظيمية في عملية الجودة (Evans & Lindsay, 2020). وتقوم فلسفة TQM على مبدأ أن الجودة ليست مسؤولية قسم محدد، بل هي مسؤولية جميع أفراد المنظمة، بدءًا من الإدارة العليا مرورًا بالموظفين الفنيين والإداريين.

تعريف إدارة الجودة الشاملة

عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري متكامل يركز على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة بشكل مستمر (Oakland, 2014). وتشمل TQM مجموعة من العمليات والسياسات التي تهدف إلى تقليل الأخطاء، تحسين الأداء، وتعزيز رضا العملاء، مع الالتزام بمبادئ التخطيط والتنفيذ والمراقبة المستمرة (Dale, 2015).

عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

- تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدة عناصر أساسية تضمن نجاح تطبيقها، من أبرزها:
- التركيز على العملاء: حيث تعتبر رضا العملاء هو الهدف النهائي لكل أنشطة الجودة.
 - مشاركة جميع العاملين: إذ تشارك جميع المستويات الإدارية والفنية في عملية تحسين الجودة.
 - التحسين المستمر: الالتزام بتطوير العمليات والإجراءات بشكل دوري لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.
 - القياس والتحليل: استخدام أدوات القياس والتحليل لمتابعة الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف.
 - التخطيط والتنفيذ المنهجي: اتباع أساليب منظمة في التخطيط والتنفيذ لضمان توافق جميع العمليات مع معايير الجودة (Goetsch & Davis, 2014).

أهمية تطبيق TQM في المشاريع الكبيرة

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في المشاريع الكبيرة والمعقدة مثل مشاريع البناء الرياضية، حيث تساهم في:

- ضمان تحقيق المعايير الفنية والهندسية المطلوبة.
- تقليل الأخطاء والهدر في الموارد والوقت.
- تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة وتعزيز فعالية التواصل الداخلي.
- رفع مستوى الامتثال للمعايير الدولية مثل معايير FIFA في المشاريع الرياضية (Zairi, 2013).

إن تطبيق TQM في مشاريع البناء الرياضية يعزز من قدرة الإدارة على التحكم في جودة المشروع من مرحلة التخطيط وحتى التسليم النهائي، ويضمن أن تكون جميع العمليات متوافقة مع أفضل الممارسات العالمية للتميز والجودة.

2. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البناء الرياضية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مشاريع البناء الرياضية يمثل عنصرًا حيويًا لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الفنية والإدارية. فالمشاريع الرياضية الكبرى، مثل الملاعب والمنشآت الرياضية، تتميز بتعقيدها الكبير، تعدد الأطراف المشاركة، وحساسية الوقت والميزانية، ما يجعل تطبيق معايير الجودة الشاملة ضرورة حتمية (Almarri & Mohamad, 2018).

استراتيجيات تطبيق TQM في مشاريع البناء

تتطلب مشاريع البناء الرياضية اتباع استراتيجيات منهجية لتطبيق الجودة الشاملة، من أبرزها:

1. التخطيط المسبق للعمليات: يشمل تحديد معايير الجودة لكل مرحلة من مراحل المشروع، وضمان توافقها مع المواصفات الدولية ومعايير السلامة (Abdullah & Yahya, 2017).
2. التدريب المستمر للعاملين: تعزيز مهارات الفرق الإدارية والفنية من خلال برامج تدريبية على أدوات الجودة وأساليب التحكم في العمليات لضمان الكفاءة والالتزام بالمعايير.
3. المراجعة الدورية والمتابعة: استخدام مؤشرات قياس الأداء لمراقبة التقدم في المشروع والتأكد من الالتزام بالمعايير، مع تطبيق إجراءات تصحيحية عند الحاجة.
4. إشراك جميع المستويات الإدارية والفنية: لضمان أن الجودة ليست مسؤولية قسم واحد، بل ثقافة مؤسسية تشترك فيها كل فرق المشروع (Talib, Rahman, & Qureshi, 2011).

دور التخطيط والتنفيذ والرقابة في تحقيق الجودة

- تشكل مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة العمود الفقري لتطبيق TQM في المشاريع الرياضية:
- التخطيط: تحديد المواصفات الفنية والمعايير المطلوبة للملاعب والمرافق، ووضع جداول زمنية دقيقة وميزانيات مدروسة.
 - التنفيذ: متابعة تطبيق المعايير المحددة في جميع الأنشطة اليومية، مع التأكد من الالتزام بالمواصفات الفنية والهندسية.
 - الرقابة: إجراء عمليات تفتيش واختبارات مستمرة للتأكد من تحقيق مستوى الجودة المطلوب، وتصحيح أي انحرافات عن المعايير المحددة (Pham & Liu, 2020).

أفضل الممارسات العالمية لتطبيق TQM في المشاريع الرياضية

تشير الدراسات إلى أن أفضل الممارسات العالمية لتطبيق TQM تشمل:

- الاعتماد على الأنظمة الرقمية لإدارة الجودة: مثل برامج مراقبة الجودة وجدولة العمليات.
- استخدام فرق متعددة التخصصات: لضمان تكامل العمليات الإدارية والفنية والهندسية.
- تقييم الأداء المستمر: من خلال مؤشرات قياس الكفاءة والجودة، وربط الأداء بالمكافآت التحفيزية.
- تطبيق ثقافة الجودة الشاملة: بحيث يصبح الالتزام بالجودة جزءًا من ثقافة المنظمة وليس مجرد إجراءات شكلية (Shahin & Mahbod, 2007).

إن تطبيق هذه الاستراتيجيات والممارسات في مشاريع البناء الرياضية يساهم في تحقيق الامتثال للمعايير الدولية، ورفع كفاءة التنفيذ، وضمان رضا كافة أصحاب المصلحة، بما في ذلك الإدارات الفنية، الفرق الهندسية، والهيئات الرقابية.

3. معايير FIFA في مشاريع الملاعب والمرافق الرياضية

تُعد معايير الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) إطارًا مرجعيًا عالميًا لضمان جودة الملاعب والمرافق الرياضية، وتهدف إلى تحقيق السلامة، الأداء الفني، وتجربة المشجعين على أعلى مستوى (FIFA).

(2021). وتشمل هذه المعايير جميع جوانب تصميم وتنفيذ وصيانة المنشآت الرياضية، مما يجعل الامتثال لها جزءًا أساسيًا من إدارة مشاريع البناء الرياضية الكبرى.

التعريف بمعايير FIFA ومتطلباتها

تحدد FIFA مجموعة من المتطلبات الفنية والهندسية التي يجب الالتزام بها في تصميم الملاعب، أماكن الجلوس، أرضية اللعب، الإضاءة، أنظمة التهوية والصرف، ومرافق اللاعبين والجمهور. كما تتضمن هذه المعايير إجراءات للتدقيق والتفتيش الدوري لضمان الامتثال المستمر (FIFA, 2020). وتشمل أيضًا:

- متطلبات أبعاد الملعب والأرضية العشبية.
- مواصفات الإضاءة والتجهيزات التقنية.
- معايير السلامة والأمان للمشجعين واللاعبين.
- تجهيزات الطوارئ والخدمات الأساسية داخل الملاعب.

الجوانب الفنية والهندسية للامتثال لمعايير FIFA

يشمل الامتثال لمعايير FIFA عدة جوانب هندسية وفنية، أبرزها:

1. الأرضية ومواصفاتها: يجب أن تتوافق مع معايير FIFA الدولية من حيث نوع العشب، الصرف، والمستوى الفني للملعب.
2. البنية التحتية: تصميم المقاعد، الممرات، الخدمات الصحية، ومرافق اللاعبين، بما يضمن سهولة الوصول والسلامة العامة.
3. الإضاءة والصوتيات: تلبية متطلبات البث التلفزيوني والمشاهدة المباشرة، مع مراعاة توفير الحد الأدنى من الإضاءة والأمان (Hassan et al., 2019).
4. أنظمة السلامة والطوارئ: توفير مخارج طوارئ واضحة، ونظم حماية ضد الحوادث، بما يضمن حماية اللاعبين والجمهور.

العلاقة بين معايير FIFA والجودة الشاملة في المشاريع

ترتبط معايير FIFA ارتباطًا وثيقًا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث أن تطبيق TQM يضمن أن تكون جميع مراحل المشروع مخطط لها، مراقبة، وقابلة للتحسين المستمر، مما يسهل الامتثال للمعايير الدولية. فاتباع مبادئ TQM يساعد الفرق الفنية والإدارية على:

- تقليل الأخطاء والهدر في الموارد.
 - تحسين كفاءة العمليات والتنسيق بين الفرق المختلفة.
 - ضمان الالتزام بالمعايير الهندسية والفنية الدولية.
 - تعزيز رضا أصحاب المصلحة من اللاعبين وال جماهير والإدارات (Zairi, 2013).
- إن دمج TQM مع معايير FIFA يوفر إطارًا قويًا لإدارة المشاريع الرياضية الكبرى، ويحقق نتائج متفوقة من حيث الجودة، الأداء، والسلامة، بما ينعكس إيجابًا على سمعة المشروع ونجاحه التشغيلي.

4. التحديات والمعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والامتثال لمعايير FIFA

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) والامتثال لمعايير FIFA في مشاريع البناء الرياضية، إلا أن هناك مجموعة من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على فعالية التطبيق وتحقيق الأهداف المرجوة (Talib et al., 2011). وتتنوع هذه التحديات بين الإدارية والفنية والهندسية والبشرية، مما يستدعي دراسة دقيقة لمعالجتها.

العوائق الإدارية والتنظيمية

- تعد العوائق الإدارية من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق TQM، وتشمل:
- ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة المشاركة في المشروع.
 - عدم وضوح المسؤوليات وتداخل الصلاحيات.
 - نقص السياسات والإجراءات الواضحة لمراقبة الجودة (Almarri & Mohamad, 2018).
 - تؤدي هذه العوائق إلى صعوبة تطبيق المعايير بشكل منهجي، وتأخر اتخاذ القرارات الحرجة في المشروع.

العوائق الفنية والهندسية

تشمل العوائق الفنية والهندسية:

- تفاوت مستوى الخبرة الفنية لدى الفرق الهندسية، مما يؤثر على جودة التنفيذ.
- نقص الموارد أو المعدات اللازمة لتحقيق المعايير الدولية للملاعب.

- التحديات المرتبطة بالتصميم والتنفيذ وفق متطلبات FIFA، مثل جودة الأرضية والإضاءة وأنظمة السلامة (Hassan et al., 2019).

تؤدي هذه العوائق إلى صعوبة ضمان الامتثال الكامل للمعايير وتحقيق الأداء الأمثل للمشروع.

العوائق البشرية واللوجستية

تلعب العوامل البشرية دورًا محوريًا في نجاح تطبيق TQM، ومن أبرز العوائق:

- مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين أو الفرق الفنية.
- نقص التدريب والتأهيل على أساليب الجودة الحديثة وأدوات المراقبة.
- ضعف التواصل بين الفرق المختلفة، وتأخر نقل المعلومات الأساسية (Pham & Liu, 2020).
- أما العوائق اللوجستية، فتشمل تأخر توريد المواد أو المعدات، أو تجاوز الميزانية والجدول الزمني، مما يزيد من صعوبة الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة.

أهمية دراسة التحديات والمعوقات

تحديد وفهم هذه التحديات والمعوقات يُسهم في:

- تحسين فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تعزيز الالتزام بمعايير FIFA والمواصفات الدولية.
- وضع استراتيجيات تصحيحية وتقليل المخاطر الإدارية والفنية والبشرية.
- رفع كفاءة الأداء العام للمشروع وضمان تحقيق أهدافه بشكل مستدام (Oakland, 2014).

5. دراسة حالة: مشروع نادي الاتحاد

يقع مشروع نادي الاتحاد في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، ويُعد من أبرز المشاريع الرياضية الكبرى في المملكة، لما يتميز به من تعقيد وحجم كبير. وقد تم اختيار هذا المشروع كدراسة حالة لأنه يمثل تجربة عملية حقيقية يمكن من خلالها تحليل تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) والامتثال لمعايير FIFA.

خلفية المشروع وأهدافه

يهدف مشروع نادي الاتحاد إلى تطوير منشآت رياضية متكاملة تشمل ملعب كرة قدم مطابق لمواصفات FIFA، مرافق تدريب، مقاعد جماهيرية، ومرافق إدارية وفنية متعددة. ويأتي المشروع في إطار رؤية المملكة 2030، لتعزيز البنية التحتية الرياضية ورفع مستوى الأداء الفني والإداري للأندية الرياضية (Alharbi, 2020).

تتضمن أهداف المشروع الرئيسية:

- إنشاء ملعب رياضي وفق المعايير الدولية للملاعب.
- تحسين تجربة الجماهير واللاعبين عبر مرافق متكاملة ومطابقة لمواصفات FIFA.
- تعزيز كفاءة إدارة المشروع من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جميع المراحل.

تطبيق معايير الجودة الشاملة في المشروع

طبق فريق إدارة المشروع مبادئ TQM لضمان جودة التنفيذ، من خلال:

- وضع خطط واضحة لكل مرحلة من مراحل البناء.
- متابعة الأداء وتقييمه باستخدام مؤشرات الجودة.
- مشاركة جميع الفرق الفنية والإدارية في عمليات المراقبة والتحسين المستمر (Almarri & Mohamad, 2018).

مستوى الامتثال لمعايير FIFA

تم تصميم ملعب النادي وجميع مرافقه وفق متطلبات FIFA، مع مراعاة:

- أبعاد الملعب ونوعية العشب الاصطناعي.
 - جودة الإضاءة والصوتيات بما يتوافق مع متطلبات البث المباشر.
 - تجهيز مخارج الطوارئ والمرافق الصحية للجماهير واللاعبين (Hassan et al., 2019).
- وقد أظهرت تقارير التفتيش الأولية أن المشروع يحقق درجة امتثال عالية للمعايير الدولية، إلا أن بعض الفروقات في التنفيذ والتوقيت ظهرت نتيجة التحديات الإدارية والفنية.

أبرز التحديات والمعوقات في المشروع

رغم النجاح النسبي في تطبيق الجودة والامتثال للمعايير، واجه المشروع عدة تحديات، أبرزها:

- الإدارية: ضعف التنسيق بين الفرق الفنية والإدارية، وتأخر بعض القرارات الحرجة.
- الفنية والهندسية: تفاوت خبرة بعض الفرق في تطبيق المعايير الفنية الدقيقة للملعب والمرافق.
- البشرية: مقاومة بعض الفرق لتبني إجراءات الجودة الجديدة.
- اللوجستية: تأخر توريد بعض المعدات والتقنيات المطلوبة للامتثال الكامل للمعايير (Pham & Liu, 2020).

يتيح تحليل هذه التحديات والمعوقات استخلاص دروس مستفادة يمكن تعميمها على مشاريع مماثلة، ويعزز من فعالية تطبيق TQM والامتثال للمعايير الدولية في المشاريع الرياضية المستقبلية.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يسعى الباحث إلى وصف وتحليل مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البناء الرياضية الكبرى، وقياس درجة الامتثال لمعايير FIFA، بالإضافة إلى التعرف على العوائق والتحديات المؤثرة على جودة المشروع. يتيح المنهج الوصفي تقديم صورة دقيقة وشاملة عن الواقع الفعلي، بينما يتيح المنهج التحليلي دراسة العلاقة بين المتغيرات الإدارية والفنية ومستوى جودة المشروع.

مجتمع البحث وعينته

يشكل مجتمع الدراسة مجموعة الأفراد الذين يمتلكون صلة مباشرة بمشروع بناء نادي الاتحاد، ويشمل العاملين في المشروع من مختلف المستويات الوظيفية، سواء في الإدارة العليا أو الفرق الفنية والهندسية والإدارية، بالإضافة إلى المشرفين على تنفيذ المعايير الدولية للملاعب والمرافق. ويعتبر هذا المجتمع هو الأنسب لدراسة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ودرجة الامتثال لمعايير FIFA، نظرًا لخبرتهم المباشرة في المشروع وإطلاعهم على العمليات التشغيلية والإدارية المتعلقة به.

أما عينة الدراسة، فتم اختيارها بطريقة غير احتمالية منظمة (Purposive Sampling) لضمان شمول الأشخاص الأكثر صلة مباشرة بتنفيذ المشروع وتطبيق معايير الجودة والامتثال. وتم تحديد حجم العينة بناءً على معايير الوصول إلى معلومات كافية لإجراء التحليل الإحصائي، مع مراعاة تمثيل جميع الفئات الوظيفية ومستويات الخبرة المختلفة. يهدف هذا الاختيار إلى تعزيز دقة البيانات وتحقيق نتائج موثوقة تعكس الواقع الفعلي لتطبيق الجودة في المشروع.

يتم الوصول إلى المشاركين عبر الاستبيان الإلكتروني، حيث يتيح توزيع الأسئلة بسهولة ومرونة، وضمان استجابة عدد كافٍ من الأفراد لتحقيق المتطلبات الإحصائية للدراسة. كما يضمن هذا الأسلوب جمع بيانات متسقة، مع الحفاظ على سرية المعلومات وخصوصية المشاركين، بما يدعم المصداقية العلمية للبحث.

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرته على قياس متغيرات البحث بشكل دقيق ومنظم. يهدف الاستبيان إلى تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مشروع نادي الاتحاد، وقياس درجة الامتثال لمعايير FIFA، بالإضافة إلى التعرف على التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على فعالية تطبيق هذه المعايير.

تم تصميم الاستبيان بحيث يكون كاملاً من أسئلة مغلقة بمقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق مطلقاً، 5 = موافق جداً)، لتسهيل التحليل الإحصائي وضمان جمع بيانات دقيقة وموضوعية. ويتكون من أربعة محاور رئيسية:

(1) المعلومات الديموغرافية للمشاركين:

يشمل هذا المحور أسئلة حول العمر، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي. ويهدف إلى دراسة الفروق في استجابات المشاركين بناءً على المتغيرات الشخصية، بما يتوافق مع الهدف الرابع للدراسة.

(2) تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM):

يركز هذا المحور على قياس مدى التزام فريق المشروع بالمعايير الإدارية والفنية خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والتسليم. تشمل الأسئلة جوانب التخطيط، مراقبة الجودة، وضمان التوافق مع المعايير الداخلية.

(3) محور الامتثال لمعايير FIFA:

يهدف هذا المحور إلى تقييم درجة الالتزام بالمعايير الدولية الخاصة بالملاعب والمرافق والخدمات الرياضية، بما يضمن توافق المشروع مع المعايير الفنية والهندسية والسلامة الدولية، ويتصل بالهدف الثاني للدراسة.

(4) محور التحديات والمعوقات:

يغطي هذا المحور العوائق التي قد تواجه فرق العمل وتؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تم اعتماد هذا التصميم لضمان تغطية شاملة لجميع متغيرات الدراسة القابلة للقياس، وتمكين الباحث من إجراء تحليل إحصائي دقيق يعكس العلاقة بين المتغيرات الشخصية، مستوى تطبيق الجودة، الامتثال للمعايير، والعوائق التي تواجه المشروع.

حدود الدراسة:

- **الحد الزمني:** تركز الدراسة على الفترة الزمنية التي يغطيها مشروع بناء نادي الاتحاد (2025) مع الأخذ بعين الاعتبار جميع مراحل المشروع من التخطيط والتنفيذ حتى التسليم. يقتصر جمع البيانات على المشاركين العاملين في المشروع خلال هذه الفترة الزمنية لضمان أن المعلومات تعكس الوضع الفعلي للتطبيق والممارسات الإدارية والفنية.
- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على موقع مشروع بناء نادي الاتحاد في المملكة العربية السعودية، دون التوسع لمشاريع أخرى، لضمان تركيز البحث على حالة محددة يمكن تحليلها بعمق ودقة، وتحقيق التقييم المباشر لتطبيق معايير الجودة والامتثال للمعايير الدولية.

- **الحد الموضوعي:** تهدف الدراسة إلى تقييم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) ودرجة الامتثال لمعايير FIFA، بالإضافة إلى تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق هذه المعايير.
- **الحد البشري:** يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في مشروع بناء نادي الاتحاد من الإدارات والفرق المعنية مباشرة بتنفيذ المشروع، بما في ذلك الفرق الإدارية والهندسية والفنية.

أساليب تحليل البيانات

تعتمد هذه الدراسة على تحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيان الإلكتروني، والذي تضمن أربعة محاور رئيسية: المعلومات الديموغرافية، تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، الامتثال لمعايير FIFA، والتحديات والمعوقات. يهدف تحليل البيانات إلى تقييم مدى تطبيق معايير الجودة، قياس الامتثال، تحديد العوائق، واختبار الفروق الإحصائية بين المشاركين بناءً على المتغيرات الشخصية.

1) التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

يتم استخدامه لوصف خصائص المجتمع والعينة، مثل التوزيع العمري، المستوى الوظيفي، والخبرة العملية للمشاركين، بالإضافة إلى حساب المتوسطات، الانحراف المعياري، والنسب المئوية للإجابات في محاور الاستبيان المختلفة.

2) تحليل الفروق الإحصائية (Inferential Analysis):

يستخدم هذا التحليل لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين بناءً على المتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي). تشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة: اختبار t للمجموعتين المستقلتين عند مقارنة فئتين من المتغيرات الشخصية. تحليل ANOVA عند مقارنة أكثر من فئة واحدة.

المراجع:

- Abdullah, M. A., & Yahya, S. (2017). Total quality management in construction projects: A review. International Journal of Civil Engineering and Technology, 8(7), 123–134.
- Al-Hazmi, A. (2020). Sports infrastructure development in Saudi Arabia: Challenges and opportunities. Journal of Construction Management, 12(3), 45-60.

- Almarri, K., & Mohamad, N. (2018). Implementation of TQM in large-scale sports projects. *Journal of Engineering and Architecture*, 6(2), 45–60.
- Challenges and opportunities. *Journal of Construction Management*, 12(3), 45-60.
- Dale, B. G. (2015). *Total quality management*. John Wiley & Sons.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for quality and performance excellence* (10th ed.). Cengage Learning.
- FIFA. (2020). *FIFA stadium safety and security regulations*. Fédération Internationale de Football Association.
- FIFA. (2021). *FIFA quality programme for football turf*. Fédération Internationale de Football Association.
- FIFA. (2022). *FIFA Quality Programme for Football Turf – Handbook*. FIFA.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (7th ed.). Pearson.
- Hassan, A., Al-Khatib, F., & Khalil, M. (2019). Compliance with FIFA standards in sports infrastructure projects. *International Journal of Sports Science and Engineering*, 13(2), 101–115.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.
- Pham, H., & Liu, C. (2020). Quality management practices in sports infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 38(5), 322–336. (<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.04.002>)
- Shahin, A., & Mahbod, M. (2007). Prioritization of TQM principles using AHP. *The TQM Magazine*, 19(3), 240–257. (<https://doi.org/10.1108/09544780710739277>)

- Smith, J., & Brown, L. (2019). Quality management in large-scale sports infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 37(6), 784–795.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). Total quality management and performance in construction projects: A review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 257–270. (<https://doi.org/10.1108/17410401111116532>)
- Zairi, M. (2013). *Measuring performance for business results*. Routledge.