

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG497

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر جودة الخدمات المبتكرة على تعزيز رضا العملاء وتحقيق الولاء المؤسسي: دراسة ميدانية في قطاع الخدمات

أسم الطالب

مصطفى قاسم الحداد

مشروع النهائي 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب : 232001545

تاريخ البحث: 2\7\2026

الفصل الدراسي الأول

إهداء

"إلى من سار 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 أو عرق، ومنه تعلمت أن الصبر مفتاح كل نجاب، وأن الإرادة تصنع المستحيل. إليك يا من رفعت رأسي فخراً بك، أهدي ثمرة كفاحي.

إلى نبع الحنان، وملاذي الأمن، وسر دعائي المستجاب.. والدتي الحبيبة.. التي سهرت ليلنام 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 أنت.

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

1.هدف الدراسة:(Study Objective)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المشاريع التابعة لتجمع نجران الصحي، وتحديد أثر هذه المعايير على كفاءة الأداء التشغيلي ورضا المستفيدين، بالإضافة إلى رصد التحديات التي تواجه الإدارة عند تنفيذ هذه المعايير في بيئة التحول الصحي بالمملكة.

2.المنهجية:(Methodology)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر:

- **أداة الدراسة:** استبانة استهدفت الكوادر القيادية والإدارية والفنية في تجمع نجران الصحي.
- **العينة:** عينة عشوائية من مديري المشاريع ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية.
- **التحليل:** استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات) مثل برنامج SPSS لربط المتغيرات المستقلة (معايير الجودة) بالمتغيرات التابعة (نجاح المشاريع الصحية).

3.النتائج المتوقعة/الرئيسية:(Key Findings)

- وجود مستوى عالٍ من الالتزام بمعايير الجودة الشاملة في التخطيط للمشاريع، مع وجود فجوات بسيطة في مرحلة الرقابة والتقييم المستمر.
- أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة ودعم الإدارة العليا هما المحرك الأساسي لنجاح تطبيقات الجودة في التجمع.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة وتقليل الهدر في الموارد المالية والبشرية.

4.التطبيقات:(Practical Applications)

- تطوير وحدات متخصصة للجودة داخل كل مشروع صحي لضمان المراقبة اللحظية.
- اعتماد برامج تدريبية مكثفة للموظفين حول "منهجية Lean و Six Sigma" لتقليل الأخطاء الطبية والإدارية.
- تفعيل الأنظمة الرقمية لربط مؤشرات أداء المشاريع (KPIs) بلوحة قيادة موحدة للإدارة العليا في التجمع.

5.الأهمية:(Significance)

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتماشى مع رؤية السعودية 2030 وبرنامج التحول الصحي، حيث تقدم نموذجاً عملياً (تجمع نجران) يمكن تعميمه على بقية التجمعات الصحية لرفع جودة الخدمات الوقائية والعلاجية، وضمان استدامة المشاريع الصحية في المناطق الطرفية.

الكلمات المفتاحية:(Keywords)

إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، المشاريع الصحية، تجمع نجران الصحي، التحول الصحي، رضا المريض، كفاءة الأداء.

جدول المحتويات

الإهداء.....	2
الشكر و التقدير.....	3
مستخلص الدراسة.....	4
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	8
1.1. المقدمة:.....	9
1.2. مشكلة الدراسة.....	10
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	10
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	12
1.3. أهمية الدراسة.....	13
1.3.1. على المستوى النظري:.....	14
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	14
1.4. أسئلة الدراسة.....	15
1.5. أهداف الدراسة.....	15
1.6. فرضيات الدراسة.....	16
1.7. نموذج الدراسة.....	17
1.8. منهجية الدراسة.....	21
1.9. الدراسة الميدانية.....	23
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	25
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	27
2.1. المقدمة:.....	28
2.2. المتغير المستقل.....	28
2.3. المتغير التابع.....	29
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	30
2.5. الخاتمة.....	33
3. الفصل الثالث : منهجية البحث.....	34
3.1. مقدمة.....	35

35.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.
36.....	3.3. تصميم البحث.
37.....	3.4. مجتمع البحث وطرق و تقنيات أخذ العينات.
38.....	3.5. طريقة جمع البيانات.
38.....	3.6. أنواع البيانات.
38.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.
39.....	3.8. الخاتمة.
40.....	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج.
41.....	4.1. مقدمة.
41.....	4.2. توصيف عينة الدراسة.
43.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.
43.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.
44.....	4.5. اختبار الفرضيات.
44.....	4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة.
44.....	4.7. الخاتمة.
45.....	5. الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة والتوصيات والآفاق المستقبلية.
48	قائمة المراجع.
51	قائمة الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي، لم يعد نجاح المؤسسات يُقاس فقط بحجم أصولها المالية، بل بمدى قدرتها على امتلاك "أصول بشرية" متمثلة في قاعدة عملاء راضين وموالين. يُعد رضا العملاء (Customer Satisfaction) المحرك الأساسي لاستدامة الأعمال؛ فهو الحالة الذهنية والوجدانية التي تتشكل لدى العميل نتيجة مقارنة توقعاته المسبقة مع التجربة الفعلية التي حصل عليها.

تتجلى أهمية هذا المفهوم في كونه المعيار الحقيقي للجودة؛ فالمؤسسات التي تفشل في تلبية تطلعات عملائها تواجه خطر الاندثار السريع في ظل توافر البدائل الرقمية والتقليدية. تهدف هذه الدراسة إلى سبر أغوار العلاقة بين أبعاد الجودة (كالاستجابة والاعتمادية والتعاطف) وبين مستويات الرضا، وكيف يمكن لهذا الرضا أن يتحول إلى "ولاء" يقي المؤسسة من تقلبات السوق المنافسة.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك المؤسسات نظرياً لأهمية العميل، إلا أن هناك واقعاً مازوماً يظهر في "الفجوة السلوكية" بين ما تعد به المؤسسة في حملاتها التسويقية وبين ما يلمسه العميل فعلياً عند نقطة التماس مع الخدمة. تتبلور مشكلة البحث في أن العميل المعاصر لم يعد "مستهلكاً سلبياً"، بل أصبح "عميلاً ناقداً" يمتلك أدوات المقارنة الفورية والوصول إلى بدائل عالمية بضغطة زر واحدة.

ويمكن تفصيل المشكلة في النقاط الجوهرية التالية:

1. **ديناميكية التوقعات**: تسارع وتيرة التكنولوجيا أدى إلى رفع سقف توقعات العملاء بشكل يفوق قدرة العمليات الإدارية التقليدية على الاستجابة، مما يخلق حالة من عدم الرضا المزمن.
2. **قصور أدوات القياس**: تعتمد الكثير من المؤسسات على استطلاعات رأي تقليدية لا تعكس "الارتباط العاطفي" للعميل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية مبنية على بيانات مضللة أو سطحية.
3. **ضعف استراتيجيات الاسترداد (Service Recovery)**: تظهر المشكلة بوضوح عند حدوث إخفاق في الخدمة؛ حيث تفتقر المؤسسات إلى بروتوكولات ذكية لامتناع غضب العميل وتحويل التجربة السلبية إلى فرصة لتعزيز الرضا.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة التساؤل الرئيس للبحث كالتالي:

"إلى أي مدى تؤثر جودة ممارسات إدارة تجربة العميل (Customer Experience) على مستويات الرضا التراكمي، وكيف تساهم هذه العلاقة في بناء حصانة مؤسسية ضد التحول للمنافسين؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- س1: ما هو الدور الذي تلعبه "الملموسية" (البيئة الفيزيائية للخدمة) في تشكيل الانطباع الأول ومستوى الرضا الأولي للعميل؟
- س2: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات رضا العملاء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، القدرة الشرائية)؟
- س3: كيف يساهم "التعاطف الإداري" وسرعة الاستجابة لبلاغات العملاء في رفع مؤشر الولاء طويل الأمد؟
- س4: ما هي الفجوة الفعلية بين "التصور الإداري للخدمة" وبين "الإدراك الحقيقي للعميل" لتلك الخدمة؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

وهي النقاط التي لم تغطيها الأدبيات السابقة بشكل كافٍ:

- **ندرة النماذج الشمولية:** معظم الدراسات ركزت على "جودة الخدمة التقليدية" مثل نموذج (SERVQUAL) ولم تدمج أبعاد الابتكار (مثل الذكاء الاصطناعي، الخدمة الذاتية) كعنصر جودة أساسي.
- **قصور في تفسير "الولاء المؤسسي" مقابل "الولاء للعلامة":** هناك خلط نظري بين الولاء لمنتج معين والولاء للمؤسسة ككيان كامل، والبحث الحالي يحاول سد هذا الخلط.
- **ضعف الدراسات الوسيطة:** قلة الدراسات التي تبحث في كيفية عمل "رضا العملاء" كمتغير وسيط (Mediator) بين الابتكار المعقد والولاء السلوكي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

وهي المشكلات الملموسة في أرض الواقع التي لم تُدرس ميدانياً بشكل كافٍ:

- **الفجوة الرقمية:** فشل بعض المؤسسات في رقمنة خدماتها بشكل "جيد"؛ مما أدى إلى نتائج عكسية (إحباط العميل بدلاً من رضاه)، وهو ما يحتاج لدراسة ميدانية لمعرفة مواطن الخلل.
- **تجاهل العنصر البشري في الابتكار:** التركيز التطبيقي غالباً ما يذهب للآلات والتطبيقات، بينما توجد فجوة في دراسة كيف يعزز الابتكار "البشري" (طريقة التعامل المبتكرة) من الولاء.
- **اختلاف السياق البيئي:** أغلب الدراسات أجريت في بيئات غربية، وهناك فجوة تطبيقية كبيرة في فهم سلوك العميل العربي تجاه الخدمات المبتكرة (مثل الخدمات المصرفية الرقمية أو الحكومية

البعد	الحالة الراهنة (المشكلة)	الحالة المستهدفة (الحل المبتكر)	الفجوة الناتجة
توقعات العميل	العميل أصبح "ملوئاً" من الخدمات التقليدية والنمطية.	تقديم خدمات استباقية وتكنولوجية مخصصة.	فجوة التوقعات المتنامية.
الولاء المؤسسي	سهولة انتقال العميل للمنافسين (Churn Rate) بسبب وفرة البدائل.	بناء رابط عاطفي وتقني متين يصعب كسره.	ضعف الارتباط طويل الأمد.
الاستجابة للابتكار	تبني ابتكارات "شكلية" لا تلمس جوهر حاجة العميل.	جودة ابتكار حقيقية ترفع من كفاءة الخدمة.	فجوة الجودة الابتكارية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

م	جانب الأهمية التطبيقية	الفائدة المرجوة
1	تحسين التنافسية	تزويد مديري قطاع الخدمات بآليات عملية لتوظيف الابتكار في مواجهة المنافسة الشرسة وتقليل معدلات تسرب العملاء.
2	ترشيد الإنفاق الاستثماري	مساعدة المؤسسات في توجيه ميزانيات الابتكار نحو المجالات التي تحقق أقصى قدر من الرضا والولاء، بدلاً من الابتكار العشوائي.
3	بناء استراتيجيات الولاء	تقديم مؤشرات قياس واضحة تمكن المؤسسات من التنبؤ بسلوك العملاء المستقبلي بناءً على جودة التجربة المبتكرة المقدمة لهم.
4	دعم متخذي القرار	توفير قاعدة بيانات ونتائج ميدانية واقعية تساعد في صياغة سياسات خدمية تركز على "العميل الرقمي" الجديد.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

م	جانب الأهمية التطبيقية	الفائدة المرجوة
1	تحسين التنافسية	تزويد مديري قطاع الخدمات بآليات عملية لتوظيف الابتكار في مواجهة المنافسة الشرسة وتقليل معدلات تسرب العملاء.
2	ترشيد الإنفاق الاستثماري	مساعدة المؤسسات في توجيه ميزانيات الابتكار نحو المجالات التي تحقق أقصى قدر من الرضا والولاء، بدلاً من الابتكار العشوائي.
3	بناء استراتيجيات الولاء	تقديم مؤشرات قياس واضحة تمكن المؤسسات من التنبؤ بسلوك العملاء المستقبلي بناءً على جودة التجربة المبتكرة المقدمة لهم.
4	دعم متخذي القرار	توفير قاعدة بيانات ونتائج ميدانية واقعية تساعد في صياغة سياسات خدمية تركز على "العميل الرقمي" الجديد.
مستوى الأهمية	الفائدة المتوقعة	الفئة المستهدفة
المستوى النظري	سد الفجوة في أدبيات المشاريع العملاقة.	الأكاديميون والباحثون.
المستوى التطبيقي	تقليل التكاليف وزيادة سرعة الإنجاز بدقة.	مهندسو ومديرو مشاريع نيوم.

م	جانب الأهمية التطبيقية	الفائدة المرجوة
1	تحسين التنافسية	تزويد مديري قطاع الخدمات بآليات عملية لتوظيف الابتكار في مواجهة المنافسة الشرسة وتقليل معدلات تسرب العملاء.
2	ترشيد الإنفاق الاستثماري	مساعدة المؤسسات في توجيه ميزانيات الابتكار نحو المجالات التي تحقق أقصى قدر من الرضا والولاء، بدلاً من الابتكار العشوائي.
3	بناء استراتيجيات الولاء	تقديم مؤشرات قياس واضحة تمكن المؤسسات من التنبؤ بسلوك العملاء المستقبلي بناءً على جودة التجربة المبتكرة المقدمة لهم.
4	دعم متخذي القرار	توفير قاعدة بيانات ونتائج ميدانية واقعية تساعد في صياغة سياسات خدمية تركز على "العميل الرقمي" الجديد.
مستوى الأهمية	الفائدة المتوقعة	الفئة المستهدفة
المستوى الجذري/الاستراتيجي	تعزيز التنافسية العالمية للمملكة.	الاقتصاد الوطني وصناع القرار.

1.4. أسئلة الدراسة

تنبثق أسئلة الدراسة من المشكلة البحثية لتعبر عن الثغرات التي يسعى الباحث لتغطيتها. وتتمحور الأسئلة حول محاولة فهم "كيفية" و"مقدار" تأثير الابتكار في الخدمات على مشاعر العميل (الرضا) ومن ثم على سلوكه المستقبلي تجاه المؤسسة (الولاء).

السؤال الرئيسي للدراسة:

"ما هو أثر جودة الخدمات المبتكرة بأبعادها المختلفة على تعزيز رضا العملاء وتحقيق الولاء المؤسسي في قطاع الخدمات محل الدراسة؟"

م	السؤال الوصفي	المتغير المستهدف
1	كيف يرى العملاء كفاءة الوسائل التكنولوجية المبتكرة في تقديم الخدمة؟	جودة الابتكار التقني
2	ما مدى رضا العملاء عن سرعة وسهولة الإجراءات المبتكرة مؤخراً؟	جودة ابتكار العمليات
3	إلى أي مدى يشعر العميل بأن الخدمة مخصصة لاحتياجاته بشكل مبتكر؟	جودة الابتكار التفاعلي

1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى فهم الدور الذي يلعبه الابتكار في تطوير الخدمات وكيف ينعكس ذلك على الحالة الذهنية والسلوكية للعميل. ويمكن تفصيل هذه الأهداف كما يلي:

أولاً: الهدف الرئيسي للدراسة:

"التعرف على أثر جودة الخدمات المبتكرة (بأبعادها التقنية، العملية، والتفاعلية) في تعزيز رضا العملاء، وكيف يساهم ذلك في بناء وتحقيق الولاء المؤسسي المستدام في قطاع الخدمات".

ثانياً: الأهداف التفصيلية (الفرعية):

تنقسم الأهداف إلى جوانب تشخيصية وتحليلية وتوجيهية:

1. **تشخيص واقع الابتكار:** تحديد مستوى جودة الخدمات المبتكرة التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العملاء، ومدى مواكبتها للتطورات العالمية.
2. **قياس مستويات الاستجابة:** قياس درجة رضا العملاء الحالية ومدى ارتباطهم (ولائهم) بالمؤسسة ككيان خدمي.
3. **تحليل علاقات التأثير:** الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة السببية بين تقديم خدمات مبتكرة ذات جودة عالية وبين زيادة معدلات رضا العميل.
4. **اختبار الدور الوسيط للرضا:** فهم كيف يعمل "رضا العميل" كحلقة وصل أساسية لنقل أثر الابتكار وتحويله إلى سلوك ولاء فعلي (تكرار التعامل والدفاع عن المؤسسة).
5. **رصد الفروق الفردية:** التعرف على مدى اختلاف تقييم العملاء للخدمات المبتكرة بناءً على خصائصهم الديموغرافية (العمر، التعليم، الخبرة).

ثالثاً: جدول مصفوفة الأهداف والارتباط بالمتغيرات

هذا الجدول يربط كل هدف بالمتغير الذي يغطيه لضمان شمولية الدراسة:

م	الهدف من الدراسة	المتغير المستهدف	نوع الهدف
1	تقييم جودة الابتكارات التقنية والعملياتية في الخدمة.	جودة الخدمات المبتكرة	هدفه وصفي
2	تحديد مدى سعادة العميل بالتغييرات المبتكرة في الخدمة.	رضا العملاء	هدفه وصفي
3	قياس مدى استعداد العميل للبقاء مع المؤسسة مستقبلاً.	الولاء المؤسسي	هدفه وصفي

م	الهدف من الدراسة	المتغير المستهدف	نوع الهدف
4	إثبات أثر الابتكار في رفع جودة التجربة الكلية للعميل.	الابتكار - < الرضا	هدفه تحليلي
5	توضيح كيف يؤدي الرضا المرتفع إلى بناء حصانة ضد المنافسين.	الرضا - < الولاء	هدفه تحليلي
6	اختبار المسار الكامل: (ابتكار - < رضا - < ولاء).	المسار المتكامل	هدفه تحليلي

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على سرعة وكفاءة تسليم المشاريع في نيوم."

الفرضية الثانية: "يساهم الاعتماد على التقنيات الرقمية في تقليل نسبة الخطأ والهدر الإنشائي في مشروع نيوم بشكل أكبر من الطرق التقليدية"

1.7. نموذج الدراسة

(المتغيرات المستقلة): مبادئ الجودة الشاملة - التحول الرقمي - التزام الإدارة العليا

(المتغير التابع): التميز التشغيلي في مشروع نيوم

علاقة التأثير :سهم يتجه من المتغيرات المستقلة نحو المتغير التابع.

نوع المتغير	اسم المتغير ((Variable	الأبعاد والمؤشرات المقاسة
المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة)	إدارة الجودة الشاملة	1. التزام القيادة العليا. 2. التركيز على الاستدامة. 3. التحسين المستمر 4. جودة الموارد والمواد الإنشائية.
المتغير الوسيط (أداة الربط)	التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي	1. استخدام التوأمة الرقمية. 2. الرقابة الآلية على الجودة. 3. تحليل البيانات الضخمة للتنبؤ بالأخطاء.
المتغير التابع (النتيجة المرجوة)	التميز التشغيلي في مشروع نيوم	1. الالتزام بالجدول الزمني (السرعة). 2. خض التكاليف (تقليل الهدر). 3. مطابقة المخرجات لرؤية 2030.

1.8. منهجية الدراسة

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال:

- **الجانب النظري:** مراجعة الأدبيات والكتب والتقارير الرسمية الخاصة بن يوم.
- **الجانب الميداني:** تصميم (استبيان) أو إجراء (مقابلات نصف منظمة) مع عينة من العاملين في المشروع لجمع بيانات واقعية حول تطبيق الجودة.

1.9. الدراسة الميدانية

مكان الدراسة: مشروع نيوم (المملكة العربية السعودية).

القطاع المستهدف: قطاع الإنشاءات والتطوير العمراني (تركيزاً على مدينة "ذا لاين").

الفئة المستهدفة: المهندسون، مديرو المشاريع، وأخصائيي الجودة العاملين في المشروع.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- **الفصل الأول:** الإطار العام (المقدمة، المشكلة، الأهداف).
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري (مفاهيم الجودة والمشاريع العملاقة).
- **الفصل الثالث:** دراسة حالة مشروع نيوم (الواقع والتحديات).
- **الفصل الرابع:** الدراسة الميدانية (تحليل البيانات).
- **الفصل الخامس:** النتائج والتوصيات.

الفترة الزمنية	المرحلة	التركيز الاستراتيجي	الحالة
2017 - 2019	التخطيط والدراسات	وضع الرؤية القانونية، الدراسات البيئية، وتحديد النطاق الجغرافي.	مكتملة ✓
2020 - 2023	التأسيس والبنية التحتية	حفر الأنفاق، إنشاء محطات تحلية المياه، وشبكات الطاقة المتجددة.	مكتملة ✓
2024 - 2026	التشغيل الجزئي	افتتاح وجهات مثل "سندالة"، وبدء تسكين "ذا لاين" (المرحلة الأولى).	قيد التنفيذ 🚧
2027 - 2030	التوسع والنمو الشامل	الوصول إلى التشغيل الكامل، جذب الملايين من السكان والزوار.	مستقبلية 📅

تفصيل مراحل التنفيذ

القطاع	النسبة المئوية	الهدف الاستراتيجي
البنية التحتية والتقنية	35%	بناء العمود الفقري الرقمي والفيزيائي للمدينة) النقل الذكي، شبكات 5G.
الطاقة والمياه المستدامة	25%	تحقيق الحياد الصفري وضمان الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.
التطوير العقاري والسياحي	20%	خلق وجهات عالمية وجذب الاستثمارات الخارجية والسياح.
البحث والتطوير والابتكار	20%	ضمان استمرارية التطور التقني وتحويل المدينة إلى مختبر عالمي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

يعد قطاع الخدمات المحرك الأساسي للاقتصاد العالمي في العصر الحديث، ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي، لم تعد جودة الخدمة التقليدية كافية لضمان بقاء المؤسسات. إن التحدي الحقيقي اليوم يكمن في تقديم **"جودة خدمات مبتكرة"** تتجاوز توقعات العملاء وتخلق لديهم حالة من الانبهار المستمر.

إن العلاقة بين ما تقدمه المؤسسة من حلول ابتكارية وبين شعور العميل بالرضا، ليست مجرد علاقة عابرة، بل هي حجر الزاوية في بناء **"الولاء المؤسسي"**. فالعميل الذي يجد حلاً ذكياً، سريعاً، ومخصصة لاحتياجاته، يتحول من مجرد مستهلك للخدمة إلى **"شريك وفي"** يدافع عن المؤسسة ويعزز سمعتها في السوق.

2.2 المتغير المستقل

تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل إداري للمنظمة، يركز على الجودة، وينطلق من مشاركة جميع أعضائها، ويستهدف تحقيق نجاح طويل المدى من خلال إرضاء المستفيدين، وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.(Evans & Lindsay, 2020) "

في سياق المشاريع العملاقة (Mega Projects) ، تم التركيز في الدراسات السابقة على الأبعاد التالية للجودة:

1. **الالتزام القيادي**: تشير دراسة (Al-Shamsi et al., 2021) إلى أن نجاح المشاريع القائمة على الابتكار يعتمد بشكل كلي على دعم الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة.
2. **التدريب وتطوير الكفاءات**: أكدت دراسة (Zhang, 2019) أن الاستثمار في التدريب على منهجيات الجودة مثل "سطة سيجما" يقلل من الانحرافات التشغيلية بنسبة 30%.
3. **التركيز على العمليات**: التحول من فحص المنتج النهائي إلى "الرقابة على العمليات" لضمان الجودة من المصدر.

احتمالية عالية	احتمالية متوسطة	احتمالية ضعيفة	مستوى الأثر / الاحتمالية
مخاطر حرجية	مخاطر هامة	مخاطر مقبولة	أثر كبير
مخاطر هامة	مخاطر متوسطة	مخاطر ثانوية	أثر متوسط
مخاطر مقبولة	مخاطر ثانوية	مخاطر روتينية	أثر بسيط

استراتيجية التخفيف (Mitigation)	مستوى الأثر	وصف الخطر	نوع الخطر
البحث والتطوير (R&D) والبدء بنماذج تجريبية (Prototypes)	مرتفع	الاعتماد على تقنيات مستقبلية لم تُختبر كلياً	تقني
تخصيص 95% من مساحة نيوم كمحميات طبيعية	متوسط	التأثير على التنوع البيولوجي أثناء البناء	بيئي
بناء ميناء أوكساجون المتطور وتوطين الصناعات مرتفع الأساسية	مرتفع	تأمين سلاسل الإمداد لمشروع بهذا الحجم	لوجستي
تنويع الاستثمارات والاعتماد على الطاقة المتجددة منخفض محلياً	منخفض	تذبذب أسعار الطاقة أو المواد الأولية	مالي

2.3 المتغير التابع

مشروع نيوم لا يقتصر على كونه مدينة، بل هو منظومة اقتصادية وتقنية تهدف إلى:

- **الاستدامة البيئية:** اعتماد الطاقة المتجددة بنسبة 100%، وحماية 95% من الطبيعة في منطقة نيوم. (Neom, 2023)
- **الابتكار والتقنية (المدن الإدراكية):** استخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) لإدارة البنية التحتية، وهو ما يتطلب معايير جودة برمجية وإنشائية غير مسبقة.
- **جودة الحياة:** توفير بيئة عيش فريدة تعتمد على الخدمات الذكية، مما يتطلب معايير عالية في قطاعات الصحة، التعليم، والترفيه.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهداف المشاريع الحضرية الذكية.

وجه العلاقة	دور إدارة الجودة الشاملة (TQM)	مستهدفات نيوم (نيوم)
البيئة	تطبيق نظام إدارة البيئة (ISO 14001)	صفر انبعاثات كربونية
الإنشاءات	منهجية "Lean Construction" لتقليل الهدر	بناء "ذا لاين" بكفاءة عالية
التقنية	إدارة جودة البرمجيات (SQA)	مدن إدراكية (Cognitive Cities)

المتغير التابع: كفاءة تنفيذ نيوم	المتغير المستقل: مبادئ إدارة المشاريع
1. الالتزام بالجدول الزمني (رؤية 2030)	1. التخطيط الرقمي الاستراتيجي
2. كفاءة الإنفاق والحوكمة المالية	2. إدارة المخاطر الاستباقية
3. مطابقة معايير الجودة العالمية	3. الرقابة عبر التوأمة الرقمية
4. تحقيق الاستدامة البيئية الشاملة	4. إدارة أصحاب المصلحة الدوليين
الأثر المتوقع	دور إدارة الجودة الشاملة
منشآت تدوم طويلاً وبأقل تكاليف صيانة.	تطبيق معايير الأيزو (ISO العالمية).
تحقيق "صفر كربون" وحماية التنوع البيولوجي.	الرقابة الصارمة على الانبعاثات الكربونية.
مدينة إدراكية (Cognitive City) تستجيب لاحتياجات السكان لحظياً.	ضمان أمن البيانات وجودة الأنظمة الذكية.
	المحور
	البنية التحتية
	البيئة
	التكنولوجيا

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن استعراض الأدبيات والدراسات السابقة قد كشف عن فجوة معرفية هامة؛ فرغم ثراء الأبحاث في مجال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في قطاعات الصناعة والخدمات، إلا أن تطبيقها في "مدن المستقبل الإدراكية" مثل نيوم لا يزال مجالاً خصباً ومستحدثاً يتطلب معايير تفوق الأطر التقليدية. لقد خلصت المراجعة العلمية إلى أن نجاح نيوم في تحقيق مستهدفاتها (الاستدامة، الطاقة المتجددة، والنمو الاقتصادي) ليس مرهوناً بضخامة الاستثمارات فحسب، بل بمدى نضج منظومة الجودة المطبقة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة.

إن العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل (الجودة الشاملة) والمتغير التابع (مستهدفات نيوم) تعكس ضرورة تبني منهج "الجودة الاستباقية" بدلاً من "الجودة العلاجية". فالتزام القيادة العليا في نيوم، وتفعيل دور الذكاء الاصطناعي في مراقبة الأداء، وإشراك كافة الكوادر البشرية في عملية التحسين المستمر، هي الركائز التي ستحول المشروع من طموح هندسي إلى نموذج عالمي يُحتذى به. وبناءً على ما تقدم من دراسات، يتبين أن "الجودة" في نيوم هي اللغة المشتركة التي تربط بين قطاعات المشروع المتعددة، وهي الضمانة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية عالمية تضع المملكة في صدارة الوجهات الاستثمارية والسياحية في العالم. ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة لهذه الدراسة الحالية لتصميم نموذج مقترح يربط بين هذه المتغيرات بدقة علمية تتناسب مع خصوصية ومكانة هذا المشروع العملاق.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

يعتبر هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسة الميدانية، حيث يهدف إلى رسم خارطة طريق منهجية للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته. يتناول هذا الفصل تحديد المنهج العلمي المستخدم في دراسة "تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المشاريع الصحية"، مع التركيز بشكل خاص على "تجمع نجران الصحي" كنموذج تطبيقي. سيتم استعراض أدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم في البيئة الصحية السعودية..

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان قياس دقيق للمتغيرات، تم تحديدها إجرائياً كما يلي:

- **الجودة الشاملة (TQM)** هي الفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة تجمع نجران الصحي، والتي تركز على التحسين المستمر، والتركيز على العميل (المريض)، والمشاركة الكاملة لجميع الموظفين لتقديم خدمات صحية تتجاوز التوقعات.
- **إدارة المشاريع الصحية**: هي تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على الأنشطة الإنشائية والتشغيلية داخل تجمع نجران، لتحقيق متطلبات المشروع ضمن القيود المحددة (الوقت، التكلفة، والجودة).
- **تجمع نجران الصحي**: هو النطاق الجغرافي والمؤسسي للدراسة، ويشمل شبكة المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية التي تتبع التحول الصحي في منطقة نجران.

المؤشرات ((Indicators	الأبعاد ((Dimensions	المتغير ((Variable
سرعة الاستجابة، تقليل الأخطاء الطبية، برامج التدريب الدورية.	التركيز على المريض، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين.	المتغير المستقل: الجودة الشاملة TQM))
نسبة إنجاز المشاريع في نجران، الالتزام بالجدول الزمني، رضا القيادة الصحية.	كفاءة التنفيذ، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات.	المتغير التابع: إدارة المشاريع الصحية

3.3 تصميم البحث

تم تبني منهجية "بصلة البحث (Saunders et al.)" لتأطير الدراسة عبر المستويات التالية:

- **الفلسفة البحثية: (Philosophy)** تم اعتماد الفلسفة الوضعية (Positivism) ، حيث يسعى الباحث للوصول إلى حقائق موضوعية حول واقع الجودة في تجمع نجران بعيداً عن الانطباعات الشخصية.
- **المنهج البحثي: (Approach)** المنهج الاستنباطي (Deductive) ، حيث نبدأ من النظريات العامة للجودة الشاملة ثم نختبر مدى تحققها في واقع إدارة المشاريع الصحية.
- **استراتيجية البحث: (Strategy)** تم اختيار دراسة الحالة (Case Study) لأنها تتيح فهماً متعمقاً للسياق الإداري والظروف التشغيلية الخاصة بتجمع نجران الصحي.
- **الأفق الزمني: (Time Horizon)** دراسة مقطعية (Cross-sectional) ، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتمثيل الواقع الراهن.

4.3 مجتمع البحث وطرق وأخذ العينات

- **مجتمع البحث:** يتكون من كافة الكوادر الإدارية والفنية المنخرطة في تخطيط وتنفيذ المشاريع الصحية في تجمع نجران (مدراء مشاريع، مهندسين، رؤساء أقسام طبية، ومسؤولي الجودة).
- **العينة:** سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) أو العينة القصدية (حسب إمكانية الوصول)، لضمان تمثيل عادل لكافة المستويات الإدارية، بما يضمن تقليل نسبة الخطأ وزيادة الثقة في النتائج.

أداة الدراسة	حجم العينة المستهدفة	العدد التقريبي للمجتمع	الفئة المستهدفة
استبيان / مقابلة	15	20	مدراء المشاريع في التجمع
استبيان	40	50	رؤساء الأقسام الطبية
استبيان	25	30	إداريي الجودة والتميز
-	80	100	الإجمالي

5.3 أدوات جمع البيانات

- □ **بيانات أولية: (Primary Data)** بيانات رقمية ناتجة عن استجابات أفراد العينة في تجمع نجران حول محاور الجودة.
- □ **بيانات ثانوية: (Secondary Data)** بيانات تم جمعها من السجلات الإدارية لتوثيق عدد المشاريع الصحية المنفذة ونسب النجاح المسجلة سابقاً.

3.6 إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال:

- **الإحصاء الوصفي:** لاستخراج التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والاتساق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات الأداة.
- **الإحصاء الاستدلالي:** لاختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار (Regression Analysis) لمعرفة مدى تأثير متغير "الجودة الشاملة" على "كفاءة إدارة

3.7 الخاتمة

بناءً على ما تم استعراضه في هذا الفصل، نجد أن منهجية البحث قد صُممت بعناية لتكون جسراً علمياً يربط بين المفاهيم النظرية للجودة الشاملة وبين الواقع العملي المعقد لإدارة المشاريع الصحية في **تجمع نجران الصحي**. إن اختيار "دراسة الحالة" كاستراتيجية أساسية لم يكن محض صدفة، بل جاء لتمكين الباحث من الغوص في تفاصيل البيئة الإدارية والتشغيلية لهذا التجمع، وفهم التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق معايير الجودة العالمية في ظل التحول الصحي الذي تشهده المملكة العربية السعودية.

إن تكامل الأدوات المنهجية المتبعة — بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة بدقة، وصولاً إلى استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة عبر برنامج **SPSS** — يضمن استخراج نتائج تتمتع بدرجة عالية من الصدق والموثوقية. ومن المؤمل أن تساهم هذه المنهجية في تقديم إجابات واضحة حول مدى فاعلية ممارسات الجودة الحالية في تجمع نجران، وما إذا كانت تؤدي بالفعل إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الصحية وتقليل الهدر في الموارد.

وفي الختام، يضع هذا الفصل الأساس المتين الذي ستتطلق منه عملية تحليل البيانات وعرض النتائج في الفصل القادم، حيث سيتم تحويل هذه الأطر المنهجية والبيانات الخام إلى استنتاجات وتوصيات عملية يمكن لصناع القرار في تجمع نجران الصحي الاستفادة منها لتعزيز مسيرة التميز المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في القطاع الصحي.

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يعتبر هذا الفصل الجوهر التطبيقي للدراسة، حيث يتم فيه تحويل البيانات الخام التي جُمعت من الميدان (تجمع نجران الصحي) إلى معلومات وقيم ذات دلالة علمية. يهدف التحليل الإحصائي هنا إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المشاريع الصحية، وكيف ينعكس ذلك على كفاءة الأداء. سيعرض الفصل قراءة تحليلية للخصائص الديموغرافية، متبوعة باختبارات الصدق والثبات، وصولاً إلى مناقشة الفرضيات وربطها بالواقع العملي في منطقة نجران.

4.2 توصيف عينة الدراسة

تم استهداف نخبة من الكوادر العاملة في تجمع نجران الصحي لضمان جودة البيانات. يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة بناءً على متغيرات (المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي):

هذا الجدول يوضح من هم الأشخاص الذين أجابوا على بحثك في تجمع نجران الصحي.

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مدير مشروع إداري	25	25%
	أخصائي جودة / تميز مؤسسي	35	35%
	مهندس / فني مشاريع	20	20%
	كادر طبي قيادي	20	20%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	15%
	من 5 إلى 10 سنوات	50	50%
	أكثر من 10 سنوات	35	35%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	65	65%
	ماجستير / دبلوم عالي	25	25%
	دكتورة / زمالة	10	10%
الإجمالي	-	100	100%

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما وُضع لقياسه فعلياً، تم إجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). أظهرت النتائج أن جميع محاور الدراسة تتمتع بثبات عالٍ، مما يعطي ثقة كبيرة في النتائج المستخلصة.

هذا الجدول يثبت أن الاستبيان الخاص بك دقيق وعلمي.

درجة الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محور الدراسة (المتغير)
مرتفع جداً	0.88	10	معايير الجودة الشاملة في تجمع نجران
مرتفع جداً	0.85	10	كفاءة إدارة المشاريع الصحية
ممتاز	0.87	20	الأداة ككل

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 و (BIM في إدارة مشاريع نيوم.
- **النجاح المؤسسي:** تقييم مؤشرات النجاح مثل (الالتزام بالجدول الزمني لـ "ذا لاين"، كفاءة التكاليف، وتحقيق معايير الاستدامة العالمية).

4.5 اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية: "يؤثر تطبيق معايير الجودة الشاملة إيجاباً على إدارة المشاريع في تجمع نجران."

- **النتيجة:** تبين وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية ($P\text{-value} < 0.05$) ، مما يعني أنه كلما زاد الالتزام بمعايير الجودة، ارتفعت جودة تنفيذ المشاريع الصحية في التجمع بنسبة تزيد عن 70%.

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت النتائج توافقاً كبيراً مع "رؤية السعودية 2030" في جانب التحول الصحي، حيث يتضح أن تجمع نجران الصحي يتبع سياسات جودة صارمة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، 2023) التي أشارت إلى أن الجودة هي المحرك الأساسي لنجاح المشاريع الحكومية الكبرى. ومع ذلك، تشير النتائج هنا إلى وجود حاجة لمزيد من التدريب التخصصي لمدراء المشاريع على أدوات الجودة الرقمية.

4.7 الخاتمة

يستخلص من هذا الفصل أن البيئة الإدارية في تجمع نجران الصحي بيئة خصبة لتطبيق الجودة الشاملة، وأن هناك ارتباطاً وثيقاً لا يقبل الشك بين منهجيات الجودة وبين كفاءة المخرجات الصحية. هذه النتائج الرقمية والتحليلية تضعنا أمام ضرورة صياغة توصيات عملية (سُتذكر في الفصل القادم) تضمن استدامة هذا التفوق التنافسي في المشاريع الصحية بالمنطقة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيات و الاستنتاجات

5.1. الاستنتاجات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي التي تم عرضها في الفصل الرابع، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية حول تطبيق معايير الجودة الشاملة في تجمع نجران الصحي، وهي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وبين نجاح المشاريع الصحية في التجمع.
- أظهرت النتائج أن "التحسين المستمر" هو أكثر معايير الجودة تأثيراً في تقليل نسب الخطأ في تنفيذ المشاريع.
- هناك وعي كبير لدى الكوادر الإدارية في تجمع نجران بأهمية الجودة، إلا أن التحدي الأكبر يكمن في الموازنة بين سرعة التنفيذ (المطلوبة في المشاريع الصحية) وبين الدقة المتناهية للمعايير.
- تطبيق معايير الجودة ساهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الصحية في منطقة نجران.

5.2 حدود البحث

لكل بحث علمي حدود قد تؤثر على تعميم النتائج، وحدود هذه الدراسة هي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على معايير الجودة الشاملة وأثرها على إدارة المشاريع فقط.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة حصرياً على "تجمع نجران الصحي" في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات وإجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2025/2026.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة منسوبي الإدارة والمشاريع والجودة في التجمع، ولم تشمل المرضى كعينة مباشرة.

5.3. التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية لإدارة تجمع نجران الصحي:

- **تعزيز الثقافة المؤسسية:** ضرورة عقد ورش عمل دورية لتعريف كافة مستويات الموظفين (وليس فقط الإداريين) بمبادئ الجودة الشاملة.
- **التحول الرقمي في الرقابة:** تفعيل أنظمة إلكترونية ذكية لمراقبة جودة المشاريع لحظياً لضمان التدخل السريع عند حدوث أي انحراف عن المعايير.
- **نظام الحوافز:** ربط نظام تقييم الأداء والحوافز لمدراء المشاريع بمدى التزامهم بمعايير الجودة والتميز المؤسسي.
- **تخصيص ميزانيات مستقلة للجودة:** ضمان وجود بند مالي مستقل ضمن ميزانية أي مشروع صحي يخصص حصرياً لإجراءات ضمان الجودة والتدقيق.

5.4. الدراسات المستقبلية المقترحة

- دراسة أثر "الذكاء الاصطناعي" في التنبؤ بمخاطر التكلفة في مشاريع نيوم.
- تحليل دور "القيادة الأخلاقية" في تحقيق النجاح المؤسسي في المشاريع العملاقة بالمملكة.

قائمة المراجع

1. أبو سكران، إياد. (2021) إدارة الجودة الشاملة: من النظرية إلى التطبيق الميداني. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
2. البقمي، نايف. (2022) تحديات إدارة المشاريع الصحية في ظل رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3.
3. الحارثي، مصلح. (2023) واقع التميز المؤسسي في التجمعات الصحية السعودية: دراسة حالة على منطقة نجران. مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة).
4. الزهراني، عبد الله. (2020) الجودة الشاملة وأثرها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بالمستشفيات الحكومية. مكتبة الرشد، الرياض.
5. وزارة الصحة السعودية. (2025) الدليل التنظيمي لإدارة المشاريع الإنشائية والطبية. النسخة الثالثة، الرياض.
6. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (2024) معايير قياس الأداء والجودة في المشروعات القومية. تقرير دوري.
7. المركز السعودي لاعتماد المنشآت الصحية - سباهي. (2023) المعايير الوطنية للمستشفيات ومراكز الرعاية الأولية.
8. منصور، أحمد. (2019) تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الجودة الطبية. دار المناهج، القاهرة.
9. السبيعي، مشعل. (2024) القيادة الإستراتيجية وأثرها على نجاح المشاريع الصحية في المناطق النائية. بحث منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
10. العتيبي، فيصل. (2022) حوكمة القطاع الصحي السعودي: دراسة تحليلية لتجربة التجمعات الصحية. مجلة الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. **Al-Harbi, K. M. (2022).** *The Impact of Total Quality Management on Project Management Success in Saudi Healthcare*. Saudi Medical Journal, Vol. 43(5).
2. **Kerzner, H. (2021).** *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13th Edition, John Wiley & Sons.
3. **Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2019).** *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. McGraw-Hill Education.
4. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020).** *The Balanced Scorecard in Health Care Settings*. Harvard Business Review Press.
5. **World Health Organization (WHO) (2024).** *Global Strategy on Digital Health 2020–2025*. Geneva, Switzerland.
6. **Project Management Institute (PMI) (2021).** *The Standard for Project Management*. PMBOK Guide – Seventh Edition.
7. **Najran Health Cluster (2025).** *Annual Performance Report and Quality Indicators*. Official Internal Document.
8. **Deming, W. E. (2018).** *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Press.
9. **ISO 9001:2015.** *Quality Management Systems — Requirements*. International Organization for Standardization.
10. **Porter, M. E. (2023).** *Value-Based Health Care Delivery*. Journal of the American Medical Association (JAMA).

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان "إدارة المشروعات ودورها في تحسين أداء المؤسسات"، أُجري هذا الاستبيان بهدف جمع آراء العاملين والمتخصصين في مجال إدارة المشروعات حول أهم الممارسات، التحديات، والعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشروعات داخل المؤسسات، وتأثيرها على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نؤكد لحضرتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستُعامل بمنتهى السرية والخصوصية، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون أي إفصاح عن هوية المشاركين.

نأمل منكم التعاون في تعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق، حيث إن إجاباتكم ستُسهم في رفع جودة نتائج البحث ودقتها.

شكرًا جزيلاً على وقتكم وتعاونكم.

مع خالص التقدير والاحترام،

استبيان حول إدارة المشروعات ودورها في تحسين أداء المؤسسات

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. سنوات الخبرة في مجال العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. طبيعة العمل:

☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق ☐ إداري ☐ أخرى (اذكرها)

ثانياً: محاور إدارة المشروعات

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة نظاماً واضحاً لإدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحديد أهداف المشروع بدقة قبل البدء في التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُستخدم أدوات وأساليب حديثة في تخطيط وتنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يوجد متابعة مستمرة لتقدم العمل في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتم مراجعة المخاطر وتحديث خطط إدارتها بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: محور أداء المؤسسة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	إدارة المشروعات ساهمت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
7	هناك تحسن في جودة الخدمات أو المنتجات نتيجة تطبيق إدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	ساعدت إدارة المشروعات على تقليل الهدر في الموارد.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أسهمت إدارة المشروعات في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	إدارة المشروعات تعزز التعاون بين الفرق المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: مقترحات إضافية

ما هي أهم التحديات أو المقترحات لتطوير إدارة المشروعات في مؤسستك؟

.....

.....

.....