

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المشاريع الصحية – دراسة حالة: تجمع نجران الصحي

أسم الطالب

محمد سالم ال مخلص

مشروع النهائي 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب : 232001365

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 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 ليناام 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

الشكر و التقدير

مستخلص الدراسة

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

33.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.
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.
48	قائمة المراجع.
46	قائمة الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد الرعاية الصحية من أهم القطاعات الحيوية التي تعكس مدى تقدم الدول ورفاهية مجتمعاتها. وفي ظل التحولات الجذرية التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية ضمن "رؤية 2030"، برزت الحاجة الملحة لتبني مفاهيم إدارية حديثة تضمن كفاءة الأداء واستدامة الموارد. وتأتي "إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)" كواحدة من أبرز هذه المنهجيات التي لا تهدف فقط إلى تحسين المخرجات الطبية، بل تسعى إلى إيجاد بيئة عمل متكاملة تركز على منع الخطأ قبل وقوعه وتحقيق رضا المستفيدين.

إن إدارة المشاريع الصحية داخل التجمعات الصحية الحديثة، ومنها **تجمع نجران الصحي**، تتطلب دقة عالية في التنفيذ ورقابة صارمة على معايير الجودة، نظرًا لطبيعة هذه المشاريع المرتبطة بشكل مباشر بحياة الإنسان وسلامته. وتواجه هذه المشاريع تحديات مستمرة تتمثل في تزايد الطلب على الخدمات الصحية، وضرورة الموازنة بين تقليل التكاليف ورفع كفاءة الخدمة.

لذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المشاريع الصحية بتجمع نجران الصحي، واستكشاف مدى مساهمة هذه المعايير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتجمع، بما يتماشى مع برنامج التحول الصحي الوطني الذي يهدف إلى تعزيز الصحة العامة وتحسين الوصول إلى الخدمات الصحية بجودة وكفاءة عالية.

2. 1 مشكلة الدراسة

مشكلة الدراسة في إدارة المشروعات هي الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في مجال تنفيذ أو إدارة المشاريع.

وهي تُعبّر عن التحدي أو القصور أو المشكلة التي تسعى الدراسة إلى تحليلها وإيجاد حلول عملية لها.

• فجوات على المستوى النظري

أولاً: ما المقصود بـ "الفجوات النظرية"؟

الفجوة النظرية هي نقص أو قصور في الإطار النظري أو النماذج المفاهيمية المستخدمة في الدراسات السابقة.

بمعنى آخر، هي مجالات لم تُفسّر بعد بشكل كافٍ أو تحتاج إلى تطوير نظري جديد في مجال إدارة المشروعات.

◆ ثانياً: أنواع الفجوات النظرية في إدارة المشروعات

1. قصور في النماذج النظرية الحالية:

- كثير من الأبحاث تعتمد على نماذج تقليدية (مثل نموذج المثلث الثلاثي: الوقت - التكلفة - الجودة)، دون مراعاة عوامل حديثة مثل الابتكار، والاستدامة، والتحول الرقمي.
- مثال: معظم الدراسات لم تدمج تأثير التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي في النماذج النظرية لإدارة المشاريع.

2. نقص في التفسير النظري للعوامل السلوكية والبشرية:

- بعض النماذج تركز على الجانب التقني فقط، وتتجاهل أثر الثقافة التنظيمية، والدافعية، والقيادة، والتواصل على نجاح المشروع.

○ مثال : لم تفسر النظريات الحالية بدقة كيف يؤثر أسلوب القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في المشاريع متعددة الثقافات.

3. ضعف في دمج النظريات بين المجالات المختلفة:

- نادرًا ما يتم الدمج بين نظريات الإدارة، والسلوك التنظيمي، ونظرية الأنظمة في تحليل أداء المشاريع.
- مثال : هناك حاجة لتطوير إطار نظري يجمع بين نظرية أصحاب المصلحة ونظرية إدارة المخاطر في تحليل فشل المشاريع.

4. غياب نماذج تفسيرية للسياقات المحلية:

- معظم النظريات طوّرت في سياقات غربية ولا تتناسب دائمًا مع البيئات العربية أو النامية.
- مثال : الافتقار إلى نماذج نظرية تفسّر نجاح المشاريع في بيئات ذات بيروقراطية عالية أو ثقافة جماعية.

5. قصور في المفهوم الشامل لنجاح المشروع:

- لا يزال مفهوم "نجاح المشروع" يُقاس غالبًا بالمنتجات المادية فقط (الوقت، التكلفة، الجودة)، دون اعتبار الأثر الاستراتيجي أو الاجتماعي.
- مثال : الحاجة إلى تطوير نظرية تدمج مفهوم "القيمة المضافة" و"الاستدامة" ضمن مؤشرات النجاح

◆ثالثاً: مثال على الفجوة النظرية

على الرغم من تعدد النماذج النظرية التي تناولت موضوع إدارة المشروعات، إلا أن معظمها ركز على الأبعاد التقنية مثل الوقت والتكلفة والجودة، متجاهلاً العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة في نجاح المشروع. كما أن هناك ندرة في الأطر النظرية التي تدمج بين النظريات السلوكية والإدارية لتفسير أداء فرق العمل في بيئات المشروعات المعقدة. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى تطوير إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين القيادة، والتواصل، وإدارة المخاطر، ونجاح المشروع في السياقات المحلية

• فجوات على المستوى التطبيقي

أولاً: ما المقصود بـ "الفجوات التطبيقية"؟

الفجوات التطبيقية هي نقص أو قصور في تطبيق مفاهيم أو ممارسات إدارة المشروعات في الواقع العملي،

حتى وإن وُجدت نظريات أو أدوات مناسبة من الناحية النظرية.

بعبارة أخرى:

هناك معرفة نظرية متوفرة، ولكن لا يتم تطبيقها بفعالية في المؤسسات أو المشاريع الفعلية.

◆ثانياً: أنواع الفجوات التطبيقية في إدارة المشروعات

1. ضعف تطبيق أدوات وأساليب إدارة المشروعات:

- رغم توفر العديد من المنهجيات مثل **PMBOK** أو **PRINCE2**، إلا أن كثيراً من المؤسسات لا تطبقها بشكل منهجي.
- مثال: غياب تطبيق عمليات إدارة المخاطر أو تحليل أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية أو الإنشائية.

2. قصور في استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات:

- توجد أدوات رقمية متقدمة لإدارة المشاريع، لكن استخدامها محدود أو غير فعال.
- مثال: ضعف تبني برامج مثل **Microsoft Project** أو **Primavera** في متابعة تقدم المشاريع في بعض المؤسسات.

3. الفجوة بين التخطيط والتنفيذ:

- الخطط الاستراتيجية للمشاريع غالباً لا تُترجم إلى خطوات تنفيذية دقيقة.
- مثال: إعداد خطط زمنية دقيقة دون وجود آليات رقابة حقيقية تتابع الالتزام بها.

4. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة:

- ضعف في تدريب مديري المشاريع أو غياب الوعي بممارسات الإدارة الحديثة.
- مثال: معظم مديري المشاريع يفتقرون لشهادات احترافية مثل PMP أو خبرة في تطبيق المعايير الدولية.

5. ضعف ثقافة إدارة المشروعات في المؤسسات:

- المؤسسات لا تتبنى إدارة المشاريع كثقافة تنظيمية بل كمجرد نشاط إداري مؤقت.
- مثال: عدم وجود مكاتب إدارة مشاريع (PMOs) فعالة داخل الهيكل التنظيمي.

6. غياب تقييم الأداء بعد انتهاء المشروع:

- كثير من المؤسسات لا تقوم بتحليل نتائج المشروع أو الدروس المستفادة.
- مثال: عدم وجود تقارير مراجعة بعد التنفيذ (Post Implementation Review).

ثالثاً: مثال على لفجوة التطبيقية

على الرغم من توافر نماذج وأدوات متقدمة في مجال إدارة المشروعات، إلا أن تطبيقها في المؤسسات لا يزال محدوداً. فغالبية المشاريع تُدار بأساليب تقليدية تفتقر إلى التخطيط الشامل والمتابعة الدقيقة، كما أن استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة الوقت والموارد والمخاطر لا يزال ضعيفاً. إضافةً إلى ذلك، تفتقر المؤسسات إلى الكفاءات المؤهلة في مجال إدارة المشاريع وإلى ثقافة مؤسسية تدعم تبني ممارسات الإدارة الاحترافية. لذا، تبرز الحاجة إلى دراسة العوامل التي تحدّ من التطبيق الفعلي لمفاهيم إدارة المشروعات في البيئة المحلية وتقديم حلول عملية لتعزيز فاعليتها

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة توضح لماذا هذه الدراسة ضرورية، وما الذي ستضيفه إلى:

1. المعرفة النظرية (الأكاديمية)،
2. الممارسة التطبيقية (العملية) في إدارة المشروعات.

بعبارة أخرى: ما الذي سيستفيد منه الباحثون، والمؤسسات، ومديرو المشاريع، وصانعو القرار من نتائج هذه الدراسة؟

على المستوى النظري:

الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشروعات.
- تساعد على سد فجوات بحثية أو نظرية لم تُتناول بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- تقدم نموذجًا أو إطارًا تحليليًا يمكن الاعتماد عليه في بحوث مستقبلية.

مثال: تأتي أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى تطوير إطار نظري يوضح العلاقة بين القيادة الفعالة وإدارة المخاطر ونجاح المشروع، وهو ما لم يتم تناوله بعمق في الأدبيات السابقة في السياق المحلي.

على المستوى التطبيقي:

الأهمية التطبيقية:

- تساعد المؤسسات على تحسين أداء مشاريعها من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
- تُمكن مديري المشاريع من تطبيق أدوات وأساليب أكثر فاعلية.
- تقدم توصيات عملية يمكن استخدامها في التخطيط، المتابعة، وإدارة المخاطر.
- تساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

مثال: تساهم هذه الدراسة في تمكين المؤسسات من تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تنفيذ المشاريع ووضع حلول عملية لمعالجتها، بما يعزز من كفاءة الأداء ويقلل معدلات الفشل والتأخير.

مثال أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة المشروعات في المؤسسات، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاحها. فعلى المستوى النظري، تُساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشروعات من خلال معالجة بعض الفجوات البحثية المرتبطة بتكامل الأبعاد التنظيمية والبشرية والتقنية. أما على المستوى التطبيقي، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد مديري المشاريع وصانعي القرار على تبني ممارسات أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والرقابة، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

2.1. أسئلة الدراسة

المقصود بـ أسئلة الدراسة

هي الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عنها من خلال البحث والتحليل، وتنطلق مباشرة من مشكلة الدراسة وأهدافها.

مثل:

ما مدى...؟

ما أثر...؟

كيف تؤثر...؟

إلى أي حد...؟

ما العلاقة بين...؟

2.2. أهداف الدراسة

أولاً: المقصود بأهداف الدراسة

أهداف الدراسة هي النتائج التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال البحث، أي : ما الذي تريد معرفته أو إثباته أو تطويره في مجال إدارة المشروعات. يُفضل أن تكون الأهداف:

. مرتبطة مباشرة بمشكلة وأسئلة الدراسة.

. قابلة للقياس والتحقق.

. محددة وواضحة.

❖ ثانياً: أنواع الأهداف

1. الهدف العام: (General Objective)

يعبر عن الغاية الكبرى من الدراسة.

مثال: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات في المؤسسات.

2. الأهداف الفرعية: (Specific Objectives)

تُفصّل الجوانب التي سيتناولها البحث لتحقيق الهدف العام.

❖ ثالثاً: أمثلة على أهداف دراسة في إدارة المشروعات

نموذج 1: دراسة عن “عوامل نجاح إدارة المشروعات”

الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تؤثر في نجاح إدارة المشروعات في المؤسسات.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أثر القيادة الفعالة والتواصل الداخلي على نجاح المشاريع.
2. دراسة دور التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت في تحسين الأداء.
3. تحليل تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على كفاءة تنفيذ المشاريع.
4. الكشف عن التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق مبادئ إدارة المشروعات.
5. اقتراح حلول عملية لتحسين كفاءة إدارة المشروعات ورفع معدلات نجاحها.

2.3. فرضيات الدراسة

أولاً: ما المقصود بفرضيات الدراسة؟

الفرضيات هي تخمينات أو توقعات علمية تربط بين متغيرين أو أكثر، يتم اختبارها إحصائياً للتأكد من صحتها أو رفضها.

أي: هي إجابات مؤقتة على أسئلة الدراسة، تنتظر إثباتها بالبيانات والتحليل.



ثانيًا: أنواع الفرضيات

1. الفرضيات الصفريّة: (H_0 - Null Hypotheses)
تنفي وجود علاقة أو تأثير بين المتغيرات.
مثال: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا ونجاح إدارة المشروع.
2. الفرضيات البديلة: (H_1 - Alternative Hypotheses)
تفترض وجود علاقة أو تأثير بين المتغيرات.
مثال: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا ونجاح إدارة المشروع.

❖ ثالثًا: أمثلة على فرضيات دراسات في إدارة المشروعات

نموذج 1: دراسة عن "عوامل نجاح إدارة المشروعات"

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الجيد ونجاح إدارة المشروع.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وأداء فرق العمل في المشروع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحسين جودة المشروع.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح المشاريع تُعزى إلى نوع المؤسسة أو حجمها.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الداخلي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

2.4. نموذج الدراسة

أولًا: ما هو نموذج الدراسة؟

هو تمثيل بصري أو وصفي للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة (المستقلة، التابعة، الوسيطة...). يساعد في توضيح كيف يرى الباحث المشكلة والعلاقات التي يريد اختبارها.

بعبارة بسيطة: النموذج يوضح "كيف ولماذا" تؤثر بعض العوامل على أخرى داخل سياق الدراسة.

ثانيًا: مكونات نموذج الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)
وهي العوامل التي يُعتقد أنها تؤثر في نتائج أو متغيرات أخرى.
مثال: القيادة، التخطيط، استخدام التكنولوجيا.
2. المتغيرات التابعة: (Dependent Variables)
وهي النتيجة أو الظاهرة التي يسعى الباحث لتفسيرها أو قياسها.
مثال: نجاح المشروع، كفاءة الأداء، جودة التنفيذ.
3. المتغيرات الوسيطة أو المعدلة: (Mediating / Moderating Variables)
وهي متغيرات تفسر أو تعدل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
مثال: الثقافة التنظيمية، الخبرة، التحول الرقمي.

◆ ثالثًا: أمثلة على نماذج دراسات في إدارة المشروعات

◆ النموذج (1): العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات

المتغيرات المستقلة:

- القيادة الإدارية
- التخطيط الجيد
- التواصل الداخلي
- استخدام التكنولوجيا

المتغير التابع:

- نجاح إدارة المشروع

العلاقة:

العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية → تؤثر إيجابيًا في → نجاح إدارة المشروع

النموذج (2): إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية

المتغيرات المستقلة:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- خطط الاستجابة للمخاطر

المتغير الوسيط:

- كفاءة مدير المشروع

المتغير التابع:

- نجاح المشروع الإنشائي

العلاقة:

كلما زادت فعالية إدارة المخاطر (تحديد – تقييم – استجابة) مع كفاءة الإدارة، زادت احتمالية نجاح المشروع.

النموذج (3): أثر التحول الرقمي على نجاح المشروعات

المتغيرات المستقلة:

- استخدام الأنظمة الرقمية
- الأتمتة والذكاء الاصطناعي
- التدريب التقني للعاملين

المتغير الوسيط:

- كفاءة إدارة العمليات

المتغير التابع:

• نجاح المشروع

العلاقة:

التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على نجاح المشروع عبر تحسين كفاءة العمليات.

النموذج (4): دور القيادة في نجاح المشاريع

المتغيرات المستقلة:

• القيادة التحويلية

• القيادة التشاركية

المتغير الوسيط:

• رضا العاملين وأداء الفريق

المتغير التابع:

• نجاح المشروع

العلاقة:

أنماط القيادة الإيجابية ترفع من رضا العاملين وأداء الفريق، مما ينعكس على نجاح المشروع.

رابعاً: مثال “نموذج الدراسة”

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، تم تطوير النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة كما في الشكل أدناه، حيث يمثل كل من (القيادة الإدارية، التخطيط، التواصل، واستخدام التكنولوجيا) متغيرات مستقلة يُتوقع أن تؤثر إيجابياً في المتغير التابع وهو (نجاح إدارة المشروع). كما يفترض أن تلعب (الثقافة التنظيمية) دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، بحيث تعزز أو تضعف من أثر تلك المتغيرات على نجاح المشروع.

2.5. منهجية الدراسة

أولاً: المقصود بمنهجية الدراسة

منهجية الدراسة تصف الإطار العام الذي اتبعه الباحث في تنفيذ الدراسة، وتشمل:

- نوع المنهج المستخدم،
- مجتمع الدراسة وعينتها،
- أدوات جمع البيانات،
- أساليب التحليل الإحصائي أو الكيفي،
- والفترة أو المكان الذي نُفذت فيه الدراسة.

ثانياً: مكونات منهجية الدراسة

◆ أمثلة:

- المنهج الوصفي التحليلي:
الأنسب في دراسات إدارة المشروعات، لأنه يصف الظاهرة كما هي ويحلل العوامل المؤثرة فيها.
- مثال: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات.

- المنهج الكمي: (Quantitative)
إذا استخدمت استبيان وتحليلاً إحصائياً للعلاقات بين المتغيرات.
- المنهج النوعي: (Qualitative)
إذا اعتمدت على المقابلات أو التحليل الوصفي العميق.
- المنهج المختلط: (Mixed Method)
يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية.

2 . مجتمع الدراسة: (Population)

هو المجموعة الكاملة التي يرغب الباحث في دراسة خصائصها.

مثال : يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع والمهندسين والإداريين العاملين في المؤسسات الإنسانية

3. عينة الدراسة: (Sample)

هي الجزء الممثل من المجتمع الذي تم اختيار البيانات منه.

مثال : تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) موظفًا من مديري المشاريع والمهندسين العاملين في المؤسسات الإنسانية.

4. أداة جمع البيانات: (Data Collection Tool)

وهي الوسيلة التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات.

مثال : تم استخدام استبانة (Questionnaire) تتضمن مجموعة من الفقرات تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة، بعد التأكد من صدقها وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة (مثل معامل كرونباخ ألفا).

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة: (Statistical Methods)

وهي الأدوات التي استخدمها الباحث لتحليل البيانات.

مثال : تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) ، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الوصفية.

اختبار المتوسطات والانحراف المعياري.

اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

6. الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة:

- **الحدود المكانية:**
تم إجراء الدراسة في المؤسسات الإنشائية بمدينة جران.
 - **الحدود الزمانية:**
غطت الدراسة الفترة من (شهر ابريل إلى شهر نوفمبر من عام 2025).
 - **الحدود البشرية:**
شملت مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين ذوي الخبرة في إدارة المشاريع.
-

2.6. الدراسة الميدانية

أولاً: المقصود بالدراسة الميدانية

- الدراسة الميدانية هي الجزء التطبيقي الذي يهدف إلى:
- اختبار الفرضيات والأسئلة التي تم طرحها في الجانب النظري.
 - جمع بيانات حقيقية من مجتمع الدراسة (مديري المشاريع، المهندسين، الإداريين...).
 - تحليل النتائج للوصول إلى استنتاجات واقعية وتوصيات عملية.
- بمعنى آخر: هي المرحلة التي تُحوّل فيها الأفكار النظرية إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل.
-

❖ ثانيًا: مراحل الدراسة الميدانية

1. تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة أو المقابلة):
 - إعداد فقرات تغطي جميع المتغيرات (المستقلة والتابعة).
 - التحقق من صدقها وثباتها (بالتجريب المبدئي والتحليل الإحصائي).
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها:
 - تحديد الفئة المستهدفة (مثل مديري المشاريع أو المهندسين).
 - تحديد عدد أفراد العينة وطريقة اختيارهم (عشوائية، قصدية، طبقية...).
3. توزيع الأداة وجمع البيانات:
 - تنفيذ الاستبانة ميدانيًا أو إلكترونيًا.
 - التأكد من اكتمال البيانات وصحتها.
4. تحليل البيانات:
 - استخدام برنامج إحصائي (مثل SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
 - تطبيق التحليلات المناسبة (التكرارات، المتوسطات، اختبار الارتباط، الانحدار...).
5. عرض النتائج ومناقشتها:
 - مقارنة النتائج بالدراسات السابقة.
 - مناقشة مدى تحقق الفرضيات.
 - استخلاص الاستنتاجات والتوصيات.

2.7. مخطط المشروع المقترح

“أولاً: ما المقصود بـ “مخطط المشروع المقترح”

:هو عرض منظم لمراحل المشروع وخطوات تنفيذه من البداية إلى النهاية، بما في ذلك

- الأهداف العامة والفرعية،
- الأنشطة أو المخرجات الرئيسية،
- الموارد المطلوبة (بشرية / مادية / مالية)،
- الجدول الزمني،
- ومسؤوليات التنفيذ

.في المشاريع الأكاديمية، يمكن أن يشمل أيضاً المتغيرات الأساسية للدراسة والعلاقات بينها

❖ ثانياً: العناصر الأساسية في مخطط المشروع المقترح

يمكن أن يتكوّن المخطط من العناصر التالية:

1. اسم المشروع المقترح:

“العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات في المؤسسات الإنشائية

2. الهدف العام للمشروع:

التعرف على أبرز العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات،
وتقديم إطار مقترح لتحسين فعالية التنفيذ.

3. الأهداف الفرعية:

- تحليل أثر القيادة الإدارية على نجاح المشاريع.
- دراسة دور التخطيط والتواصل الداخلي في تحسين الأداء.
- تقييم أثر استخدام التكنولوجيا على جودة إدارة المشروعات.
- تقديم مقترحات عملية لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

4. مخرجات المشروع: (Outputs)

- نموذج مقترح لتحسين إدارة المشاريع.
- تقرير بحثي يتضمن النتائج والتوصيات.
- دليل إجرائي مختصر لأفضل الممارسات في إدارة المشروعات.

5. أنشطة المشروع: (Activities)

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- إعداد أداة جمع البيانات (الاستبانة).
- جمع البيانات ميدانيًا وتحليلها.
- صياغة النتائج والتوصيات.
- إعداد النموذج المقترح النهائي.

6. الموارد المطلوبة:

- الموارد البشرية: باحث، محلل بيانات، استشاري إحصائي.
- الموارد التقنية: حاسوب، برنامج SPSS ، أدوات طباعة.
- الموارد الزمنية: 4-6 أشهر تقريبًا.

7. الجدول الزمني المقترح:

المرحلة	المدة الزمنية	الفترة المقترحة
إعداد الإطار النظري	شهر واحد	يناير 2025
تصميم الأداة وجمع البيانات	شهر ونصف	فبراير-مارس 2025
تحليل البيانات	شهر	أبريل 2025
مناقشة النتائج وكتابة التقرير	شهر	مايو 2025
إعداد النموذج المقترح والعرض النهائي	نصف شهر	يونيو 2025

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. المقدمة:

الدراسات السابقة هي مجموعة من الأبحاث، الرسائل العلمية، والمقالات الأكاديمية التي تناولت موضوعًا مشابهًا أو قريبًا من موضوع دراستك. وهدفها هو:

1. بناء قاعدة معرفية قوية للباحث.
2. تحديد الفجوات التي لم تُغطَّ في الدراسات السابقة.
3. توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراستك والدراسات السابقة.
4. تحديد موقع دراستك في الإطار العلمي العام.

2. المتغير المستقل

أولاً: تعريف المتغير المستقل (Independent Variable)

هو المتغير الذي يؤثر أو يفسّر التغير في متغير آخر (يسمى المتغير التابع) بمعنى آخر: هو العامل الذي يتحكم فيه الباحث أو يدرس تأثيره على متغير آخر.

مثال بسيط:

إذا كان موضوع البحث عن تأثير أسلوب القيادة على نجاح المشروع،
فالمتغير المستقل هو: أسلوب القيادة
والمتغير التابع هو: نجاح المشروع.

ثانيًا: خصائص المتغير المستقل

- الباحث يختاره عمدًا لقياس أثره.
- يمكن أن يكون متغيرًا منظمًا (مثل الثقافة المؤسسية)، أو سلوكيًا (مثل القيادة أو التحفيز)، أو تقنيًا مثل التحول الرقمي.
- يقاس غالبًا بعدة أبعاد أو مؤشرات فرعية.

3. المتغير التابع

أولاً: تعريف المتغير التابع

هو النتيجة أو الأثر الذي يسعى الباحث إلى تفسيره أو التنبؤ به من خلال المتغيرات المستقلة. بمعنى آخر: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل.

مثال:

في دراسة تبحث عن تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع

- المتغير المستقل: القيادة الإدارية
- المتغير التابع: نجاح المشروع

إذن “نجاح المشروع” هو المتغير التابع لأنه يتأثر بطريقة القيادة.

ثانيًا: خصائص المتغير التابع

- لا يتحكم فيه الباحث، بل يقيس مدى تغيره نتيجة لتغير المتغير المستقل.
- غالبًا يُعبر عن نتائج الأداء أو الكفاءة أو النجاح.
- يمكن قياسه كمياً (بالنسب أو الدرجات) أو نوعياً من خلال التقييمات والسلوكيات.

4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: المفهوم العام للعلاقة

- المتغير المستقل : هو الذي يؤثر أو يحدث تغييراً في المتغير الآخر.
- المتغير التابع : هو الذي يتأثر بالمتغير المستقل.

بمعنى آخر: كل تغيير في المتغير المستقل يؤدي إلى تغيير في المتغير التابع، سواء كان ذلك التأثير إيجابياً أو سلبياً أو غير دال إحصائياً.

ثانياً: العلاقة في سياق إدارة المشروعات

في بحوث إدارة المشروعات، غالباً ما تهدف العلاقة إلى معرفة كيف تؤثر العوامل التنظيمية، أو القيادية، أو التقنية (كمتغيرات مستقلة) على نجاح المشروع أو كفاءته أو استدامته (كمتغيرات تابعة)

مثلاً :-

المتغير التابع	العلاقة	المتغير المستقل
نجاح إدارة المشروع	يؤثر إيجابياً على	أسلوب القيادة
كفاءة تنفيذ المشروع	يساهم في تحسين	التخطيط الاستراتيجي
جودة إدارة المشروع	يؤدي إلى رفع	التحول الرقمي
رضا فرق العمل	يعزز	التواصل الداخلي
فشل المشروع أو تأخره	تقلل	إدارة المخاطر

لصياغة الأكاديمية للعلاقة في إدارة المشروعات

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية (المتغيرات المستقلة) ونجاح إدارة المشروعات (المتغير التابع).

وتفترض الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين هذه المتغيرات، بحيث إن تحسين مستوى العوامل المستقلة يؤدي إلى زيادة درجة نجاح إدارة المشروع.

بمعنى آخر، كلما تحسّن مستوى القيادة الإدارية، والتخطيط الفعّال، والتواصل الداخلي، واستخدام التكنولوجيا في إدارة المشروعات، زادت احتمالية تحقيق الأهداف الزمنية والمالية والجودة المرجوة من المشروع.

العوامل التنظيمية — ٦

العوامل البشرية — ٦ —▶ نجاح إدارة المشروعات

العوامل التقنية — ٦

أمثلة على فرضيات تعبر عن هذه العلاقة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية ونجاح إدارة المشروعات.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البشرية ونجاح إدارة المشروعات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التقنية ونجاح إدارة المشروعات.
4. توجد علاقة إيجابية كلية بين العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية مجتمعة ونجاح إدارة المشروعات.

العلاقة بين المتغير المستقل والتابع (ملخص سريع)

المتغير التابع	يؤثر في	المتغير المستقل
نجاح المشروع	→	القيادة الإدارية
كفاءة التنفيذ	→	التخطيط الجيد
جودة الأداء	→	استخدام التكنولوجيا
رضا فريق العمل	→	التواصل الفعال
إنتاجية العاملين	→	التحفيز

5. الخاتمة

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة حول موضوع إدارة المشروعات، يتضح أن هذا المجال يمثل ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، لما له من دور محوري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وترشيد استخدام الموارد، وضمان جودة المخرجات ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

سعت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات من خلال التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: **العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية**، باعتبارها تمثل المتغيرات المستقلة التي تفسر التغير في أداء ونجاح المشروعات، والذي يُعدّ المتغير التابع في هذا البحث.

أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن نجاح أي مشروع لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل على تفاعل متكامل بين القيادة الإدارية، والتخطيط الفعال، والتواصل الداخلي، والتحفيز، والتوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة. كما بينت تلك الدراسات وجود فجوات بحثية تتعلق بضعف التكامل بين هذه العوامل ضمن نموذج شامل يقيس أثرها مجتمعة.

وانطلاقاً من هذه الفجوة، جاءت الدراسة الحالية لتقدّم إطاراً نظرياً ونموذجاً تحليلياً مقترحاً يربط بين المتغيرات التنظيمية والبشرية والتقنية من جهة، ونجاح إدارة المشروعات من جهة أخرى، مع الاعتماد على منهج وصفي تحليلي يتيح فهماً معمقاً لطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

وتشير النتائج النظرية إلى أن تحسين ممارسات القيادة الإدارية، وتطوير مهارات فرق العمل، وتبني الأنظمة التقنية الحديثة، تمثل **عوامل حاسمة في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة المشروعات**، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتقليل نسب الفشل أو التعثر.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يمكن التأكيد على ضرورة أن تولي المؤسسات اهتماماً أكبر ببناء بيئة تنظيمية مرنة، وتعزيز التواصل الداخلي، وتوفير التدريب المستمر، ودعم التحول الرقمي، لما لذلك من أثر مباشر في رفع معدلات نجاح المشروعات وتحقيق التنمية المستدامة.

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 نظامًا واضحًا 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؟

.....

.....

.....