

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على نجاح إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على تجمع
الرياض الصحي الأول في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/عبدالرحمن نايف العنزي

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید

د.فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

إهداء

إلى من كانوا سر الحياة والوجود،، والدي ووالدتي.

إلى من ضحكوا معنا وبكوا معنا،، إخواني وأخواتي

ولمن وقفوا بجانب كل حب وصبر، فكانوا الدعم الحقيقي في رحلتي العلمية

إلى طلاب العلم والمعرفة،،

إلى الباحثين عن المعرفة،،

أهدي بحثي هذا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله على تمام نعمته، وتمام عافيته، وتمام كرمه،

الحمد لله المتفضل، الحمد لله المتتعم، الحمد لله على فضله وكرمه.

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا ونبينا ومعلمنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آل محمد

وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

وبعد،

رداً للفضل لأهله، ثم شكراً لأهل الفضل، وأصحاب الأيادي البيضاء، من كان لهم الفضل والدور

في وصولي لهذا المقام.

بدايةً أشكر أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى مشرفي الاعزاء، الذين كانوا نبراساً يضيئوا لي دربي، وقدموا لي من علمهم ودعمهم ما لم يكن لي لبلوغ هذا المستوى العلمي دونهم، وكذلك أصحاب الفضل في تحسين وتطوير هذا البحث ليخرج بهذه الصورة الدكتور / الفيصل عبدالحميد والدكتور فايز جراد، فهما أصحاب الفضل الكبير في وصولي لهذه المرحلة.

كما أشكر السادة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن، لتفانيهم وعطائهم الكبير، وأخص بالذكر السادة من محكمي أداة البحث، فلهم الشكر والتقدير والاحترام.

ولا يفوتني أن أشكر كافة المشاركين في هذه الدراسة الذين بذلوا وقتهم وجهدهم، مما كان له الأثر الكبير في نجاح هذا البحث.

هذا العمل هو ثمرة تعاونكم ودعمكم الذي لا يقدر بثمن

لكم مني كل الشكر والتقدير والاحترام

الباحث:

عبدالرحمن نايف الغنزي

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين إدارة المشاريع داخل تجمع الرياض الصحي الأول، من خلال التركيز على خمسة محاور رئيسية: التحسين المستمر، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون، ودعم الإدارة العليا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة، وتوزيعها على عينة من العاملين في التجمع الصحي. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الاستجابة لجميع محاور الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث حصل محور التحسين المستمر على أعلى وزن نسبي (68.12%)، في حين جاء دعم الإدارة العليا في المرتبة الأخيرة (63.74%).

كما أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور الجودة الشاملة وإدارة المشاريع، مما يدل على أن تعزيز هذه المبادئ يساهم في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع داخل التجمعات الصحية.

وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتفعيل مبادئ الجودة الشاملة بشكل أوسع، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية قد تساهم في تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال الحيوي.

المحتويات

ج	شكر وتقدير
د	ملخص البحث
80	Abstract:
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
1	مقدمة:
1	مشكلة الدراسة:
1	أهمية الدراسة:
1	أهداف الدراسة:
1	تساؤلات الدراسة
1	الدراسات السابقة:
2	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
4	أهمية الدراسة:
5	أهداف الدراسة:
5	تساؤلات الدراسة
6	فروض الدراسة
6	الدراسات السابقة:
12	التعقيب على الدراسات السابقة:
15	أدوات الدراسة:
15	حدود الدراسة:
18	الفصل الثاني: الإطار النظري
18	أولاً: الجودة الشاملة:
18	مفهوم الجودة الشاملة:
19	أهداف الجودة الشاملة
20	أهمية الجودة الشاملة
23	مبادئ الجودة الشاملة

27	متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:
28	معوقات تطبيق الجودة الشاملة
30	ثانياً: إدارة المشاريع:
30	مفهوم إدارة المشاريع:
30	أهداف إدارة المشاريع:
32	أهمية إدارة المشاريع:
34	وظائف إدارة المشروع:
34	أبعاد إدارة المشاريع:
37	المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع:
41	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
41	مقدمة:
41	منهجية الدراسة
42	مجتمع وعينة الدراسة:
42	عينة الدراسة
46	أداة الدراسة:
47	صدق وثبات الاستبيان:
50	المعالجات الإحصائية:
53	الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها
53	مقدمة:
53	السؤال الأول:
60	السؤال الثاني:
61	السؤال الثالث:
62	السؤال الرابع:
63	السؤال الخامس:
64	السؤال السادس:
65	الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات
65	مقدمة:

65	النتائج:
66	التوصيات:
67	مقترحات لدراسات مستقبلية:
68	المراجع
68	أولاً: المراجع العربية
71	ثانياً: المراجع الأجنبية:
74	الملاحق
75	ملحق (1): محكمي أداة البحث
76	ملحق (2): أداة البحث

قائمة الجداول

42	جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
43	جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
44	جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة
45	جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
46	جدول رقم (5): مقياس الإجابة على الفقرات
47	جدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبادئ الجودة الشاملة والدرجة الكلية
49	جدول رقم (7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من إدارة المشاريع والدرجة الكلية
50	جدول رقم (8) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
53	جدول رقم (9): يوضح استجابة افراد العينة حول مستوى تطبيق المحور الأول: التحسين المستمر
54	جدول رقم (10): يوضح استجابة افراد العينة حول مستوى تطبيق المحور الثاني: التركيز على العمليات
55	جدول رقم (11): يوضح استجابة افراد العينة حول مستوى تطبيق المحور الثالث: مشاركة العاملين
60	جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع
61	جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع
62	جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع
63	جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع
64	جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع

قائمة الأشكال

- الشكل (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 43
- الشكل (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر 44
- الشكل (3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة 45
- الشكل (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 45

قائمة الملاحق

- ملحق (1): محكمي أداة البحث 75
- ملحق (2): أداة البحث 76

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث

مقدمة:

مشكلة الدراسة:

أهمية الدراسة:

أهداف الدراسة:

تساؤلات الدراسة

الدراسات السابقة:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعد الجودة الشاملة من أبرز النهج الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل. في القطاع الصحي، تعتبر إدارة المشاريع أداة حيوية لتنفيذ المبادرات والبرامج التي تسعى إلى تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

وتعكس مبادئ الجودة الشاملة الأساس الفلسفي الذي تقوم عليه مفاهيم تحسين الجودة في جميع جوانب العمل المؤسسي، حيث تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تركز على الإتقان والتميز. تشمل هذه المبادئ: التركيز على العميل كمصدر رئيسي لتحديد مستوى الجودة، والتحسين المستمر الذي يعد حجر الزاوية في التطوير، والعمل الجماعي الذي يعزز الابتكار والتكامل بين الوحدات التنظيمية. كما تؤكد الجودة الشاملة على الوقاية بدلاً من التفتيش، أي أن الجودة تبنى داخل العملية وليست مجرد نتيجة للفحص، وتحقيق الجودة من المرة الأولى/ لتقليل الأخطاء والهدر (Sallis, 2021)

و تواجه العديد من المؤسسات تحديات متزايدة في إدارة مشاريعها نتيجة لتغير المتطلبات وضغط الوقت والتكلفة، مما يدفعها إلى تبني أنظمة إدارة جودة متكاملة مثل الجودة الشاملة لتحسين سير العمل وتقليل الأخطاء والعيوب. يعد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إدارة المشاريع وسيلة فعالة لتحقيق ذلك، حيث يساهم في ضبط الجودة وتحسين الأداء عبر منهجيات ومنهجيات منظمة مثل Six Sigma و DMAIC، مما ينعكس إيجابياً على جودة مخرجات المشاريع. (العجيلي ومهدي، 2021)

تؤكد الدراسات الحديثة على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق نتائج أفضل في أداء المشاريع، سواء من حيث الالتزام بالميزانية المحددة أو الالتزام بالجدول الزمني وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. كما يبرز تطبيق هذه المبادئ أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في نجاح عمليات الجودة، إلى جانب تدريب وتأهيل الكوادر البشرية لتحقيق تحسين مستمر ومستدام في الأداء. (المنصوري، 2024)

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مثل التركيز على العميل، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة العليا، يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وزيادة رضا المستفيدين. فعلى سبيل المثال، أظهرت (الحكمي وآخرون، 2022) أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة أدى إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة (الحكمي وآخرون، 2022)

كما تظهر دراسة (Abdulrahman & Mohd Noor, 2023) أن هناك علاقة وثيقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المشاريع، وبذلك فإن التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المشاريع يعززان فاعلية تنفيذ المشاريع ويقللان من المخاطر المرتبطة بها. ويعتبر تجمع الرياض الصحي الأول من التجمعات الصحية الرائدة في المملكة العربية السعودية؛ يسعى إلى تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تنفيذ مشاريع تطويرية متعددة. ولذلك، فإن دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على إدارة المشاريع في هذا التجمع تعد ذات أهمية كبيرة لفهم كيف يمكن تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات القطاع الصحي تحديات متزايدة في تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية، خصوصاً في ظل ارتفاع التكاليف، وضغوط الوقت، وتعقيد العمليات. ورغم التوسع في تطبيق إدارة المشاريع ضمن التجمعات الصحية في المملكة العربية السعودية، إلا أن مستويات الإنجاز ما زالت تتأثر بعوامل مرتبطة بسوء التنسيق، وانخفاض الجودة، وضعف المتابعة، مما يثير تساؤلاً حول مدى إسهام مبادئ الجودة الشاملة (TQM) في تحسين هذه الجوانب. وتكمن المشكلة الرئيسة في أن الربط بين مبادئ الجودة الشاملة وإدارة المشاريع لا يزال محدود التطبيق في بعض التجمعات، مما يؤدي إلى تفاوت في نتائج المشاريع من حيث التكلفة، الوقت، والجودة المتوقعة.

تؤكد نتائج الدراسات السابقة أن التزام الإدارة العليا ودعمها يعتبران من العوامل الأساسية التي تعزز تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وجودة المشاريع. (المنصوري، 2024)

وأظهرت دراسة (الزهراني والمدني، 2025) على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق هذه المعايير على جودة المشاريع، مع التأكيد على ضرورة الالتزام بإدارة الوقت والمخاطر والتواصل الفعال لتحقيق جودة عالية في المشاريع الصحية.

كما أشارت دراسة (Abdul Rahman & Mohd Noor, 2023) إلى أن تطبيق مبادئ TQM مثل القيادة الفعالة، ومشاركة الموظفين، والتخطيط الاستراتيجي ساهم في تحسين أداء المشاريع بنسبة 21% من حيث الالتزام بالوقت، و17% في ضبط التكاليف في مشاريع البنية التحتية في ماليزيا. وفي السياق الصحي،

فيما أظهرت دراسة (Al-Malki, 2022) أن استخدام نهج TQM في المستشفيات السعودية أسهم في تحسين فعالية تنفيذ المشاريع بنسبة 23% من حيث تقليل تأخر تسليم المخرجات، ورفع معدل رضا أصحاب المصلحة إلى 85%.

بناء على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على إدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بدمج مبادئ الجودة الشاملة مع إدارة المشاريع، خصوصاً في القطاع الصحي. كما تضيف الدراسة بعداً جديداً من خلال الربط بين نموذج TQM وتحديات المشاريع الصحية في بيئة محلية، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث، خاصة في سياق التجمعات الصحية في المملكة العربية السعودية. إضافة إلى ذلك، تتيح الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يبنى عليه في أبحاث لاحقة لفحص العلاقة بين الجودة والأداء المؤسسي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم رؤى عملية لصناع القرار في تجمع الرياض الصحي الأول حول أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين إدارة المشاريع الصحية. كما يمكن أن

تساعد نتائج الدراسة في تطوير السياسات، ووضع خطط تدريبية، وتحسين الإجراءات التشغيلية لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة أعلى من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وقد تسهم التوصيات في تحسين استدامة المشاريع الصحية، ورفع رضا المستفيدين، وتقليل الهدر المالي والبشري.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في: التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ونجاح إدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

ومنه تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تجمع الرياض الصحي الأول.
2. قياس العلاقة بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.
3. تحديد العلاقة بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.
4. تقييم العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.
5. تحديد العلاقة بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.
6. التعرف على العلاقة بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

تساؤلات الدراسة

جاء السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ونجاح إدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟

ومنه يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تجمع الرياض الصحي الأول؟
2. ما العلاقة بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟

3. ما العلاقة بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟
4. ما العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟
5. ما العلاقة بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟
6. ما العلاقة بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟

فروض الدراسة

يتمثل الفرض الرئيس للدراسة في: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

ومنه يمكن اشتقاق الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (الزهراني ومدني، 2025) بعنوان: أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية (PMI) على جودة تنفيذ المشاريع الصحية التابعة لوزارة الصحة في مكة المكرمة، من خلال قياس مدى

الالتزام بالعناصر الأساسية في دورة حياة المشروع (المجال، الوقت، التكلفة، الجودة، المخاطر، والاتصال) وعلاقتها بجودة مخرجات المشاريع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المشاريع، المشرفين، والمهندسين العاملين في مشاريع وزارة الصحة بمكة، وكان حجم العينة (120) مشاركاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة المشاريع الاحترافية على جودة تنفيذ المشاريع، كما أظهرت النتائج - أن مجالي إدارة الوقت والتكلفة هما الأكثر تأثيراً على جودة مخرجات المشاريع، كذلك هناك ضعف نسبي في تطبيق إدارة المخاطر والاتصال ضمن المعايير الدولية، وكانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة تعميق تطبيق معايير PMI في جميع المشاريع الصحية لتحقيق جودة مستدامة.

2. دراسة (Morga et al, 2024) بعنوان: تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المشروع بين شركات البناء في منطقة العاصمة الوطنية، الفلبين

Analyzing the Effect of TQM Practices on the Project Performance Among Construction Firms in the National Capital Region, Philippines

هدفت الدراسة تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في شركات البناء في منطقة العاصمة الوطنية في الفلبين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات، وتم جمعها من عينة مكونة من (62) من الموظفين الإداريين في الإدارة العليا والمتوسطة في شركات البناء في الفلبين، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل إيجابي على أداء المشاريع من حيث الجودة والجدول الزمني والتكلفة، كذلك فالقيادة العليا والتدريب المستمر يعتبران عاملان في نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، كان من أبرزها تشجيع شركات البناء على تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز فعالية إدارة المشاريع.

3. دراسة (Abdul Rahman & Mohd Noor, 2023) بعنوان: العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المشروع وإدارة المخاطر كوسيط: دراسة لمشروع خط السكك الحديدية على الساحل الشرقي في ماليزيا.

The relationship of total quality management practices and project performance with risk management as mediator: A study of East Coast Rail Link project in Malaysia

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء المشاريع، مع دراسة دور إدارة المخاطر كمتغير وسيط، وذلك من خلال تطبيق عملي على مشروع East Coast Rail Link (ECRL) في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (100) فرد من المدراء المشاريع، المهندسين، والمنسقين الفنيين العاملين في هذا المشروع، حيث كانت أبرز نتائج الدراسة أن توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات TQM (مثل: القيادة، التحسين المستمر، إدارة العمليات) وأداء المشاريع.، كذلك أكدت النتائج أن إدارة المخاطر لعبت دوراً وسيطاً جزئياً، مما عزز العلاقة بين الجودة الشاملة وتحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، وأكدت النتائج أن المشاريع التي تطبق TQM مع إدارة مخاطر فعالة كانت أثر نجاحاً بنسبة تفوق 20% مقارنة بالمشاريع التي لم تطبقها بشكل متكامل، وكانت أبرز توصيات الدراسة تعزيز دمج إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر في جميع مراحل المشاريع.

4. دراسة (Afzal et al, 2022) بعنوان: استكشاف تأثير مبادرات إدارة الجودة الشاملة على مشاريع صناعة البناء في باكستان

Exploring the impact of total quality management initiatives on construction industry projects in Pakistan.

هدفت الدراسة التعرف على أثر مبادرات إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في قطاع البناء في باكستان، مع التركيز على دور التزام الإدارة ومشاركة الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث اختارت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركات البناء الرائدة في باكستان، وكان حجم العينة (326) فرداً، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لمبادرات إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع، وأن التزام الإدارة ومشاركة الموظفين كان لها دور وسيط مهم في تحسين الأداء، وقد كانت أبرز توصيات الدراسة تعزيز التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة الشاملة، وتشجيع مشاركة العاملين في عمليات تحسين الجودة.

5. دراسة (Al-Malki, 2022) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في المؤسسات الصحية السعودية

The impact of total quality management on project performance in Saudi healthcare institutions

هدفت الدراسة تقييم أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على فعالية إدارة المشاريع في المستشفيات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وقد استخدمت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (150) موظفاً من مختلف المستشفيات، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن هناك تحسن بنسبة 23% في فعالية إدارة المشاريع، مع تقليل الأخطاء وزيادة رضا المستفيدين إلى 85% جراء استخدام إدارة الجودة الشاملة، وقد كانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة التدريب المستمر على مبادئ الجودة، وتعزيز ثقافة الجودة في القطاع الصحي.

6. دراسة (Zhang & LI, 2022) بعنوان: تعزيز كفاءة إدارة المشاريع من خلال إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع

Enhancing project management efficiency through total quality management in manufacturing firms.

هدفت الدراسة فحص أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصناعي في الصين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على المقابلة والاستبانة في جمع البيانات، من خلال تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (100) من موظفي الشركات الصناعية في الصين، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصناعي، حيث أن هناك تحسن ملحوظ في التنسيق بين الفرق وانخفاض المخاطر التشغيلية، مما رفع من رضا العملاء، وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ الجودة الشاملة في ثقافة الشركات الصناعية في الصين.

7. دراسة (Sweis et al, 2021) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع في المشاريع الهندسية

The impact of total quality management on project success in engineering projects.

هدفت الدراسة تحديد أثر دمج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المشاريع الهندسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم تحديد عينة الدراسة المكونة من (120) مهندساً ومدير مشروع، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة وجود تحسن في جودة الخدمات وتقليل معدلات إعادة العمل، والالتزام بالمواعيد النهائية، وذلك بعد استخدام إدارة الجودة الشاملة في هذه المشاريع، وقد كانت أبرز توصيات الدراسة أن يتم الاعتماد على منهج إدارة الجودة الشاملة كجزء من منهجيات إدارة المشاريع الهندسية.

8. دراسة (El Khatib et al, 2020) بعنوان: أثر تكامل IOS و TQM على إدارة مخاطر المشاريع

The Influence of Integrating ISO and TQM on Project Risk Management

هدفت الدراسة استكشاف أثر دمج نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO على إدارة مخاطر المشاريع، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة ثلاث شركات في الإمارات العربية المتحدة (هيئة كهرباء ومياه دبي، هيئة الطرق والمواصلات، سلطة مدينة دبي الملاحية)، وقد تم استخدام المقابلات لجمع البيانات من موظفي هذه الشركات، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، كان من أبرزها أن دمج إدارة الجودة الشاملة معايير ISO 31000 يساهم في تحسين إدارة مخاطر المشاريع، كذلك فإن الشركات التي اعتمدت هذا الدمج قد شهدت انخفاضاً واضحاً في التكاليف، وزاد من رضا العملاء، وقد أدى لذلك لتحسين الأداء العام للمشاريع من خلال تقليل المخاطر وتعزيز الجودة، وقد كانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة تشجيع الشركات على دمج إدارة الجودة الشاملة مع معايير ISO31000 لتعزيز إدارة المخاطر.

9. دراسة (Yee Jong et al, 2019) بعنوان: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المشروع: أدلة تجريبية من صناعة البناء الماليزية

The relationship between TQM and project performance: Empirical evidence from Malaysian construction industry

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع في قطاع البناء في ماليزيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في شركات البناء الماليزية، حيث خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، والتي كان من أبرزها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء له تأثير إيجابي على أداء المشاريع من حيث الجودة والجدول الزمني والتكلفة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية للعاملين في هذه الشركات حول ممارسات ومبادئ الجودة الشاملة وأهميتها في نجاح المشاريع.

10. دراسة (Saeed & Hassan 2014) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية

The Effect of Total Quality Management on Construction Project Performance

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع في قطاع البناء في اليمن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد شملت عينة الدراسة 40 شركة تعمل في قطاع البناء، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة أدى لتحسين رضا فريق العمل، وجودة تنفيذ المشروع، ورضا العملاء، كذلك هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع، وقد كانت أبرز توصيات الدراسة تشجيع شركات البناء على تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المشاريع، وتطوير إطار عمل مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تمثل الدراسة الحالية إضافة نوعية للأدبيات الموجودة، حيث تجمع بين سياقين حاسمين هما الجودة الشاملة (TQM) وإدارة المشاريع في القطاع الصحي السعودي المتنامي. فيما يلي تحليل مقارنة لأبرز النقاط:

1. من حيث السياق والهدف:

- التشابه مع الدراسات السابقة: تتفق دراسة الرياض الصحي في هدفها العام مع معظم الدراسات المذكورة (مثل دراسة Al-Malki 2022، وMorga et al 2024، وSweis et al 2021) في سعيها لقياس الأثر الإيجابي لتطبيق مبادئ TQM على أداء ونجاح المشاريع.
- القطاع الصحي: وهو قطاع شديد التعقيد والحساسية، مما يجعل تطبيق إدارة المشاريع والجودة فيه أكثر تحدياً. وهي تشارك في هذا السياق دراسة (Al-Malki, 2022) ودراسة (الزهراني

ومدني، 2025)، لكنها تختلف عنهما في كونها تركز على "تجمع الرياض الصحي" (كيان إداري متكامل) وليس على مشاريع منفصلة أو مؤسسات صحية عامة.

- نجاح إدارة المشاريع (Project Management Success) وليس فقط أداء المشروع (Project Performance) قد يشير هذا الفرق الدقيق إلى تركيز أوسع يشمل كفاءة العمليات الإدارية للمشروع ورضا الفريق، وليس فقط النتائج الثلاثية (التكلفة، الوقت، الجودة).

2. من حيث المنهجية:

- التشابه في المنهج: تتبع هذه الدراسة النمط السائد في معظم الدراسات المذكورة (الزهراني ومدني 2025، Morga et al 2024، Abdul Rahman & Mohd Noor 2023، إلخ) وهو المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية.

3. من حيث القطاع والجغرافيا:

- سد الفجوة في الأدبيات المحلية: بينما ركزت دراسة (الزهراني ومدني، 2025) على المعايير الدولية لإدارة المشاريع (PMI) وعلاقتها بالجودة، فإن هذه الدراسة تركز على مبادئ الجودة الشاملة (TQM) وعلاقتها بإدارة المشاريع. هذا يجعل الدراستين مكملتين،
- مقارنة مع الدراسات الدولية: تظهر هذه الدراسة أن التحديات والفوائد في تطبيق TQM في المشاريع الصحية السعودية متشابهة إلى حد كبير مع تلك الموجودة في قطاعات أخرى (كالبناء في الفلبين أو باكستان) وفي دول أخرى (كماليزيا أو الصين). هذا يشير إلى أن مبادئ TQM هي مبادئ عالمية وعابرة للحدود والقطاعات، لكن نجاح تطبيقها يعتمد على التكيف مع السياق المحلي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM Theory):

ترتكز هذه النظرية على فلسفة إدارية شاملة تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي عبر الالتزام بجودة العمليات والمخرجات. تقوم على مبادئ أساسية مثل التحسين المستمر، التركيز على العميل، التمكين، القيادة الفعالة، واتخاذ القرار بناءً على البيانات، وتعد هذه النظرية أحد الأطر المرجعية لفهم كيف يمكن للتنظيمات الصحية تحسين كفاءة مشاريعها عبر تطبيق تلك المبادئ. (Goetsch & Davis, 2021)

2. نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory):

تشير إلى مجموعة المبادئ والممارسات المنظمة التي تستخدم لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع بكفاءة، من خلال تحقيق التوازن بين نطاق المشروع، وجودته، ووقته، وتكلفته. تعد معايير PMI مثل PMBOK مرجعاً أساسياً في فهم دورة حياة المشروع وكيف يمكن للجودة أن تتداخل مع كل مرحلة فيه. (Project Management Institute, 2021)

3. نظرية الأنظمة المفتوحة (Open Systems Theory):

تفترض أن المنظمات الصحية تعمل كنظام مفتوح يتأثر بعوامل داخلية وخارجية. وتطبيق الجودة الشاملة ضمن هذا الإطار يساعد على تحسين التكامل بين وحدات العمل المختلفة والمشاريع، مما يعزز القدرة على التكيف وتحقيق الأهداف بكفاءة. (Scott & Davis, 2022)

4. نظرية التحسين المستمر (Kaizen):

تركز هذه النظرية على التحسين التدريجي والمستمر في كل عناصر المشروع، وتعد من الركائز الأساسية في الجودة الشاملة. وهي ذات أهمية خاصة في المشاريع الصحية، حيث أن التحسين المستمر في التنفيذ والمتابعة يؤثر على جودة الرعاية الصحية ومخرجاتها. (Imai, 2022)

المنهجية وطرق البحث:

- **منهج الدراسة:** تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على فعالية إدارة المشاريع.

- **نوع الدراسة:** تعتبر الدراسة من الدراسات التطبيقية الميدانية، تهدف لرصد الواقع وتحليل البيانات في بيئة العمل.
- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المعنيين بإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي، سواء كانوا: مديري المشاريع، المهندسين والمشرفين، مسؤولي الجودة والتطوير، القيادات الإدارية.
- **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين من مجتمع الدراسة، وسيتم تحديد **حجم العينة:** وفقاً لحجم مجتمع الدراسة بناءً على المعادلات الرياضية المناسبة لحساب حجم عينة الدراسة.

أدوات الدراسة:

- استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تتكون الاستبانة من قسمين:
- القسم الأول: البيانات الأولية: وهي تشمل (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
- القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة، حيث تتكون من محورين أساسيين كما يلي:

- مبادئ الجودة الشاملة.

- إدارة المشاريع.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تركز الدراسة على قياس أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على إدارة المشاريع (الأداء الزمني لإدارة المشاريع، ضبط تكاليف تنفيذ المشاريع، جودة مخرجات المشاريع)
- **الحد الزمني:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية 2025 - 2026.
- **الحد المكاني:** سيتم إجراء الدراسة في تجمع الرياض الصحي الأول.
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على العاملين في إدارة المشاريع والجودة داخل تجمع الرياض الصحي الأول وتشمل (مديري المشاريع، المهندسين والمشرفين، مسؤولي الجودة والتطوير، القيادات الإدارية).

الفصل الثاني:

الإطار النظري

أولاً: الجودة الشاملة

ثانياً: إدارة المشاريع

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: الجودة الشاملة:

مفهوم الجودة الشاملة:

هناك الكثير من الباحثين الذين اهتموا بموضوع الجودة الشاملة، لذا نجد العديد من التعاريف لمفهوم الجودة الشاملة بتعدد الباحثين أنفسهم واتجاهاتهم واتجاهات دراستهم للجودة الشاملة، فقد عرفها العمري والرزيقية (2022) على أنها: الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع الموارد البشرية للعمل ضمن فرق عمل، وهو ما يؤدي لإيجاد قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

كما تعرف الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية وهيكل عام تم تصميمه لتحسين ربح المنظمات من خلال عمليات التحسين المتواصلة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة داخل المنظمة. (الفايض، 2020، 37)

كما يمكن أن تعرف الجودة الشاملة على أنها نظام إداري متكامل، يشتمل في داخله جميع الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية، وهذا يتم بتكامل وتظافر جهود كل العاملين على اختلاف مستوياتهم في العمل، وذلك للعمل على التحسين المتواصل للخدمات التي يتم تقديمها والإبداع في كافة أجزاء العمل، بما يضمن الوصول للأداء التنظيمي المتميز بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتقليل الهدر والارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة لاستباق توقعات العميل. (الشهري والشهراني، 2020)

كما أن الجودة الشاملة تعتبر إطاراً إدارياً متكاملاً يتم تبنيه من المنظمات لضمان السيطرة على الجودة والإدارة الفعالة لها، إذ تعتبر هذه المنظومة محورية في تحقيق النجاح على المدى الطويل،

من خلال مشاركة جميع العاملين، والتركيز على عملية مستمرة لتحسين المنتجات. (Vassos et al, 2024)

كما تعرف الجودة الشاملة على أنها منهج للتحسين لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة لكل المنظمة، وهي أساس طريقة التخطيط والتنظيم. (حداد، 2020)

كما تعرف الجودة الشاملة منهج إداري شامل يهدف إلى تحقيق موقع منافسة عالمي من خلال ضمان أن المنتجات/ الخدمات تلبي وتتجاوز متطلبات وتوقعات العملاء، مع التركيز على تحسين مستمر لجميع العمليات في المنظمة. (Aichouni et al, 2024)

أهداف الجودة الشاملة

تتمثل أهداف الجودة الشاملة فيما يلي: (حداد، 2020)

- تقليل التكاليف: حيث أن من أهم أساسيات الجودة الشاملة هو القيام بالأعمال بالطريقة الصحية من بدايتها لنهايتها وهو ما يعمل على تقليل التالف والفاقد، وبالتالي يؤدي لتقليل التكاليف.

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال: حيث أن أكثر الإجراءات الموضوعة من قبل المنظمة تؤدي لإجراءات طويلة تؤثر سلباً على العملاء، ولذلك فإن الجودة الشاملة تهدف لتقليل الوقت الذي يتم فيه إنجاز الأعمال للعملاء.

- تحقيق الجودة: ويتم ذلك من خلال تطوير المنتجات والخدمات حسب طلب العميل ورغباته، حيث أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت اللازم لإنجاز المهام، وزيادة أعمال الرقابة، بما يزيد من شكاوى العملاء من هذه الخدمات.

وإدارة الجودة الشاملة تسعى لتعزيز رضا العميل وتجاوز توقعاته من خلال إشراك جميع مستويات المنظمة في تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، كما تهدف للتحسين المستمر

للعمليات الداخلية وتقليل الهدر والعيوب في النظام لجعل الأداء أكثر كفاءة وفاعلية، كما أنها تعمل على تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار وتحسين الجودة، بما يعزز الالتزام التنظيمي.

(Snongtaweepon et al, 2023)

ويشير عبد القادر والأحمري (2022) إلى أن أهداف الجودة الشاملة هي:

- تطوير جودة المنتجات والخدمات من خلال تخفيض التكاليف والتحسين المستمر.
- فهم حاجات العملاء وتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تحقيقها.
- تطوير جماعة العمل من خلال بث روح التعاون، ودفع العاملين على المشاركة والاستفادة القصوى من كل الطاقات في المنظمة.
- مواجهة المتغيرات المحيطة ببيئة العمل في المنظمة.
- الحرص على تحقيق أفضل النتائج وأفضل أداء والاستمرارية فيهما.
- تحقيق التنافسية والاستمرار عليها.

أهمية الجودة الشاملة

تتمثل أهمية الجودة الشاملة فيما يلي: (عبيد، 2021)

- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- تحقيق رضا الزبون، وتقديم أفضل المنتجات له.
- تحسين عملية التواصل والاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، بما ينمي الشعور بوحدة المجموعة، ويزيد من ثقة العاملين فيما بينهم.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر الزبائن.
- تغيير في سلوكيات العاملين في المنظمة تجاه المنظمة.
- تمكين العاملين من القيام بعمليات المراجعة وتقييم الأداء بشكل متواصل.

- تعتبر منهجاً شاملاً للتغيير بعيداً عن النظام التقليدي الذي يتم تطبيقه في شكل إجراءات وقرارات واضحة.

ويشير العمري (2018) إلى أن أهمية الجودة الشاملة تتمثل في كونها أسلوباً فعالاً يعمل على تغيير طرق العمل والإنتاجية، ويعمل على تحسين الأداء الإداري لتحقيق رضا العملاء، ولذلك تتضمن الجودة الشاملة مجموعة من الأسس والمتطلبات التي يجب اتباعها والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والوصول لدرجة الجودة الشاملة في العمل. كما يشير القحطاني وشعبي (2022) أن أهمية الجودة الشاملة تتلخص فيما يلي:

- تحديد أدوار العاملين في المنظمة وتحقيق رغبات الزبائن، وهو ما يعمل على رضا العملاء.

- توضيح أهداف الجودة لجميع العاملين في المنظمة ما يحفزهم على العمل، ويحقق الولاء الوظيفي لديهم.

- تحقيق مبدأ التكامل والتنسيق بين مختلف العمليات والإدارات في المنظمة.

- توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالجودة بأفضل صورة، ومعالجة هذه البيانات والمعلومات والسيطرة عليها.

- الاستثمار بالعاملين في المنظمة وتدريبه بصورة متواصلة بما يحقق رضا العاملين.

- التركيز على تقليل التكاليف ووضع معايير للأداء النوعي من خلال تقليل عمليات الرقابة المستمرة بدون فائدة.

- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام.

- تقليل الأخطاء الشائعة في المنظمة.

- تقليل اللجان والاجتماعات غير الهامة.

- تحديد المسؤوليات لكل أفراد المنظمة بشكل دقيق وواضح.
- وينكر حبيب والفكيكي (2021) أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من خلال ما يلي:
- تمكين المنظمات من كسب العملاء وزيادة إقبالهم على منتجاتها، إذا كلما زاد رضا العملاء زاد إقبالهم على شراء منتجاتها وخدماتها.
- تحفيز المنظمات على البحث عن ما هو أفضل بصورة دورية، وذلك من خلال التحسين المستمر الذي يزيد من الإنتاجية ورضا العملاء.
- تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، وتجعلها تملك حصة سوقية أكبر.
- المساهمة في خفض تكاليف الإنتاج.
- تقليل الوقت الذي تبذله المنظمة في القيام بإنجاز الأعمال، وذلك لأن فكر الجودة الشاملة قائم على تحسين الاستفادة من الوقت لزيادة التحسن في الإنتاج.
- وتذكر بوسمينة وآخرون (2021) أن أهمية تطبيق الجودة الشاملة هي:
- ظهور أهمية الموارد البشرية مصدر لثروة المنظمة.
- تساهم المنظمات في إعداد القوى البشرية وتدريبها وفقاً لقواعد علمية.
- من الضروري تقديم الخدمات بجودة مرتفعة.
- الحاجة لاستخدام أفضل للموارد المتوفرة لتطوير التنمية المستدامة.
- نظام الجودة الشاملة يعتبر نظام عالمي وهو أحد صفات العصر الحالي.
- شمولية نظام إدارة الموارد البشرية في كل المجالات.
- ارتباطها بالإنتاجية والاستمرارية والتحسين في المخرجات.
- تدعيم الجودة الشاملة لأسلوب التحسين المستمر.
- زيادة العمل والاستخدام الأفضل للموارد الموجودة.

- إجراء الكثير من التحسينات والتطوير في العمل والذي يتم بناؤه على رؤية وتطلعات المستفيدين من خدمات المنظمة.

- تحسين مستوى الأداء في المنظمة وتحسين كفاءة المنظمة.

- تحسين مخرجات المنظمة، وتنمية البيئة الإدارية، واتقان المهارات والكفاءات المهنية.

مبادئ الجودة الشاملة

تناول الكثير من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من عدة زوايا، وذلك وفقاً لتوجهاتهم الإدارية، وأنواع الأبحاث التي يدرسونها، لذا نجد هناك تنوعاً عند الباحثين في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم المبادئ التي تناولها الباحثين للجودة الشاملة ما يلي: (خويكة، 2017؛ عبد الله، 2018؛ الغامدي، 2021) وغيرهم..، ما يلي:

1. التحسين المستمر:

هو أحد المبادئ الأساسية في مفاهيم الجودة الشاملة، وهو يشير للسعي الدائم لتطوير الأداء والعمليات والخدمات في المنظمة بغرض تحقيق أفضل مستويات الكفاءة والفاعلية، ويهدف التحسين المستمر لإيجاد ثقافة تنظيمية تجعل من التطوير عادة مستمرة، وليس مجرد استجابة لحل المشكلات عند حدوثها فقط. (Imai, 2021)

إن مبدأ التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ومستمرًا، حيث إن الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعف بدايته ونهايته مسبقاً، بل هو جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف، وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً، مهما بلغت كفاءة الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري. (خويكة، 2017)

2. التركيز على العمليات:

إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال أنموذج العملية، حيث إن تحقيق رضا العميل وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العمليات إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المنظمات إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع الذي يظهر في العملية بشكل إيجابي وجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات العملاء المتغيرة، ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء. (خويكة، 2017)

كما يعد التركيز على العمليات محورياً أساسياً في الجودة الشاملة، إذ يهتم بتحليل وتصميم وتنفيذ كل الأنشطة التي تساهم في تقديم المنتج أو الخدمة، بهدف تحقيق مستوى أداء فعال يتسم بالكفاءة والموثوقية، وهو ما يساهم في تحسين أداء العمليات التنظيمية وزيادة قدرة المنظمة التنافسية.

(Ugwu, 2023)

3. مشاركة العاملين:

تعتبر مشاركة جميع العاملين في المنظمة والتزامهم المستمر تجاه أنشطة وممارسات إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية أيضاً لنجاح تطبيق هذه الفلسفة، فالعنصر البشري هو الوسيلة لتحقيق الجودة والتميز في المنظمة من مختلف المستويات في عملية تحسين الجودة والأداء، حيث ينبغي على الإدارة العليا أن تعمل على تشجيع الابتكار والإبداع، وخلق برامج تطويرية وتحفيزية، وزرع روح المشاركة والعمل بروح الفريق بين جميع العاملين. (الغامدي، 2021)

وبات من المسلم به عملياً أن إشراك العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيون استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الأساسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية وروح روح المشاركة الذاتية وتدعيم روح الفريق الواحد يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى. (خويكة، 2017)

كما تعتبر مشاركة العاملين من المبادئ الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة وزيادة جودة المخرجات، وهي تعني تمكين الموظفين على مختلف المستويات من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، حل المشكلات، وتحسين العمليات في المنظمة. (Sony et al, 2021)

4. التركيز على الزبون:

السعي وراء تطبيق الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا وتدريب العاملين على الأساليب الابتكارية في المنظمة يرجع للسعي نحو زيادة الحصة السوقية وجذب عدد أكبر من العملاء، حيث يجب أن يعي جميع العاملين في المنظمة أن العميل هو بؤرة الاهتمام، والذي يساعد على توفير استثمارات للمنظمة وإكسابها الميزة التنافسية، فالتركيز على العميل ورضاه هو جوهر الجودة الشاملة. (عثمان وآخرون، 2018)

ويعد التركيز على الزبون من أهم مبادئ الجودة الشاملة، حيث يتم النظر لرضا العميل على أنها محرك الرئيسي في تحسين الأداء التنظيمي واستدامته، ويشمل هذا المبدأ فهم احتياجات وتوقعات

العملاء، والعمل على تلبيتها بل وتجاوزها من خلال تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
(Behi et al, 2023)

ولا يقتصر العميل وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة على المستفيدين الخارجيين من خدمات المنظمة، ولكن يمتد أيضاً ليشمل العاملين داخل المنظمة باعتبارهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر ومجموعة العملاء، حيث إن نجاح المنظمة يرتبط بجهودها في توفير احتياجات ومتطلبات عملائها الخارجيين، فضلاً عن تقديم خدمات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم، أما الاهتمام بعملاء المنظمة الداخليين (وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقساماً أو إدارات أو أفراد) فيعني تطوير أدائهم لتحقيق الجودة الشاملة. (الغامدي، 2021)

5. دعم الإدارة العليا:

تتعدد المبادئ التي تمثل مجموعة من الأدوات لتحقيق الجودة الشاملة، إذ أنه من الضروري أن يكون هناك دعم من الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة، وأن يكون هذا الدعم ظاهر للعيان في جميع مستويات الغدارة، وهذا ما سيجعل الصورة واضحة لدى العاملين بشأن دعم الإدارة، وقد يتطلب هذا الأمر بعض الوقت للقيام بالتغيير في سلوكيات العاملين. (عثمان وآخرون، 2018)

ودعم الإدارة العليا يعتبر حجر الزاوية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، حيث تقع على عاتق القيادة التنفيذية مسؤولية غرس ثقافة الجودة لدى العاملين، وتوفير الموارد، وتوجيه الرؤية الاستراتيجية نحو التحسين، فالتزام الإدارة العليا يعزز من فاعلية تنفيذ برامج الجودة، كما يؤدي لإشراك العاملين بشكل أكبر في عمليات التحسين، حيث يشمل هذا الدعم المتابعة المستمرة، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وتشجيع الابتكار والانفتاح على التغذية الراجعة. (Sadikoglu & Olcay, 2018)

ويشير خويكة (2017، 165) إلى أن دعم وتأيد الإدارة العليا للجودة الشاملة يعتبر من أهم العوامل التي تضمن نجاح تطبيقها، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، إذ أن قرار تطبيق مدخل الجودة الشاملة يعد قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة، لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة ومؤازرة كاملة منها، فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، لذلك فالدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين.

متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

يذكر حبيب والفكيكي (2021) أن هناك مجموعة من المتطلبات لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

- وجود قناعة ودعم وتأيد من إدارة المنظمة العليا لإدارة الجودة الشاملة.
- تبني الإدارة العليا في المنظمة والعاملين فيها فلسفة الجودة الشاملة والتعاون في تطبيقها.
- وجود أهداف محددة يتم اشتقاقها من الاحتياجات الفعلية للعملاء، والسعي لتحقيقها.
- منح العاملين الثقة الكاملة والتشجيع على الأداء وتقدير المتميزين من العاملين.
- قياس الأداء بشكل متواصل للتعرف على كافة جوانب العمل ومستويات الجودة المتحققة في ضوء الأهداف الموضوعية.
- توفير المعلومات الدقيقة التي تحسن عملية اتخاذ القرار في المنظمة.
- استخدام وتطوير أساليب ونماذج لحل المشكلات، وتدريب المديرين والعاملين على هذه الأساليب، وإزالة موانع تحسين الجودة.

وتحقيق تطبيق فعال لمبادئ الجودة الشاملة يعتبر عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإجرائية المتكاملة، حيث يشير (Alsaqer, 2024) إلى أن تنفيذ الجودة الشاملة يستوجب تغييراً ثقافياً في المنظمة يتجاوز مجرد إدخال أدوات أو أساليب، ويشمل تعزيز قيادة التوجه نحو الجودة، ومشاركة العاملين الفعلية، كما يتطلب تبني الدعم التكنولوجي، وعمليات تحليل البيانات المستمرة.

فيما تذكر بوسمينه وآخرون (2021) أن متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة هي:

- رسم سياسة الجودة الشاملة.

- الإجراءات.

- تعليمات العمل.

- المراجعة.

- الإجراءات التصحيحية.

معوقات تطبيق الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة، ومنها:

(المشهداني، 2019)

- استعجال النتائج.

- مقاومة التغيير.

- ضعف العمل ضمن مجموعات.

- المركزية الشديدة في بعض الإدارات والأقسام.

- التعقيد في بعض الإجراءات والأساليب المتبعة في العمل.

- الحاجة لتوضيح بعض معايير العمل.

- الحاجة لتقويم أدق لأداء الأعمال من قبل العاملين.
 - سوء الفهم لدى بعض العاملين بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه.
 - عدم وجود نظام لتوثيق البيانات والمعلومات.
- ويشير عبيد (2021) إلى أن من أهم هذه المعوقات ما يلي:
- قصور إدراك المديرين لأهمية تطبيقها، والفوائد الناتجة عن ذلك.
 - تواضع معرفة وقدرة المديرين على تطبيقها.
 - الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل، وإهمال الأهداف طويلة الأجل.
 - الأمل في أن الشعارات قد تؤدي لتحسين الجودة.
 - وجود تشكيلات تنظيمية، مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن ملاءمته لاحتياجات الحقيقة للعمل، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة، وغموض الأهداف وتناقضها، وسيادة البيروقراطية وعدم المرونة في المنظمة.
 - تعدد اللوائح والتعليمات والقوانين التي يتم العمل بها في المنظمة، وميلها للتعقيد.
 - ضعف مستوى الاهتمام بالتطور والبحث.
 - ضعف النظام المالي أو النظام المعلوماتي في المنظمة، خاصة منظمات القطاع العام.
 - الاهتمام بالكم على حساب النوعية.
 - الشعور بأن الآلات الحديثة وصيانتها ستؤدي لتحسين الجودة.
- ويشير (Ansari, 2022) إلى أن التحديات والمعوقات التي تواجه تنفيذ الجودة الشاملة تعتبر من أبرز العوامل التي تعيق تحقيق الفوائد المرجوة منها، فغياب الالتزام من الإدارة العليا، نقص الموارد، ضعف تدريب العاملين، مقاومة التغيير، قلة التوثيق والمعايير الموحدة، تعتبر من أهم العوائق الجوهرية أمام الانتقال من التفكير التقليدي لثقافة الجودة.

ثانياً: إدارة المشاريع:

مفهوم إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع عبارة عن تنظيم للأفراد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة، وهي تخصص يتعلق بتنظيم وإدارة الموارد مثل الموارد البشرية، بالطريقة التي يمكن إنجاز المشروع باحترام مضمونه المحدد وبمراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة. (الحديدي، 2020)

كما تعرف إدارة المشاريع على أنها: تطبيق من المعارف والمهارات والتقنيات لتحقيق متطلبات وأهداف أي مشروع، لذلك فإن مكتب إدارة المشاريع في المنظمة يعرف على أنه وحدة إدارية ضمن نطاق المنظمة يمكن أن تكون من خارجها تقوم بتسهيل مشاركة الموارد والأدوات الخاصة بالمشاريع، بالإضافة إلى دعمها بالمعايير الأساسية المطلوبة خلال التنفيذ. (المحميد، 2017)

كما تعرف إدارة المشاريع على أنها مجموعة الأساليب والمفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد والوظائف في جميع مراحل دورة حياة المشروع وفق المحددات التالية: التكلفة، الوقت، النطاق، الجودة والأخلاقيات، من أجل تحقيق متطلبات وأهداف المشروع. (لزهر، 2019)

كما يعرف (Meredeth & Mantil, 2015) إدارة المشاريع على أنها تطبيق الأسس والمعايير على أنشطة المشروع، ووضع خطة تفصيلية لسير المشروع لضمان نجاحه، وهو علم وفن لحل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً وباستخدام الموارد المتاحة.

كما يمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها: استخدام المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المتاحة لأنشطة المشروع لتحقيق أهدافه، إذ يتم تنفيذ مراحل إدارة المشروع عبر عمليات معينة: البدء، التخطيط، التنفيذ، التحكم، والإغلاق.. (Idan & Dheyab, 2019).

أهداف إدارة المشاريع:

كما يمكن تقسيم أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وثانوية، فالمساهمة مثلاً في بناء الدولة والاقتصاد تعتبر أهدافاً عامة لإدارة المشاريع، أما الثانوية فتشمل التفوق التقني في الجوانب الأخرى لإدارة مثل التخطيط ومختلف الجوانب المتعلقة بالخبرة، وبذلك فإن الأهداف هي: (عنبر، 2016)

- الأهداف الخاصة بالمشروع: حيث تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع بان تحقيق أقصى ربح يعتبر من الاهداف الرئيسية لأي مشروع.
- الأهداف العامة للمشروع: إن تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الأساسي للمشروع العام، سواء كان الهدف تحقيق الربح او لم يكن الهدف تحقيق الربح، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر التكلفة أو باقل، ولكن يجب ألا يفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم إطلاقاً بتحقيق الربح بل يجب أن لا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها.

ويرى (Hornby, 2017) أن اهداف إدارة المشاريع تتمثل فيما يلي:

- الوقت: لابد للمشروع أن يكون له بداية محددة ونهاية محددة، وما بينهما الفترة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ المشروع، والتي يجب ان تكون محددة.
- التكاليف: لابد من تحديد الموارد التي يتم تخصيصها لتنفيذ النشاطات من أفراد ومواد ومعدات وغيرها، وبالتالي لابد من تقدير تكلفة كل نشاط.
- الجودة: حيث يعتبر الالتزام بمواصفات محددة، سواء للمواد او العمليات، وفي كثير من الأوقات يتم إغفال ذكر الجودة عند الحديث عن المشروعات، ويتم التركيز على الوقت والتكاليف، غير أن ذلك لا يعني أن الجودة تقل أهمية عن الوقت والتكاليف بل العلاقة بين الثلاثة وثيقة.

أهمية إدارة المشاريع:

تأتي هذه الأهمية من كونها تلبي الحاجات الحقيقية للمنظمات المنجزة للمشاريع والتي تتطلب مزيجاً من المهارات والقدرات والموارد الخاصة بكل مشروع، كما أن هذه الأهمية تتزايد بسبب الوضعية المالية التي تكون في حالة الفضل، حيث أجريت دراسة سنة 2007 في الولايات المتحدة الأمريكية أثبتت أن 25% من مشاريع تكنولوجيا المعلومات أكملت بنجاح، و 23% فشلت، وأن 47% منها تخطت التكلفة المحددة، و 65% تجاوزت وقت المشروع، ويمكن توضيح

الأهمية من خلال النقاط التالية: (Harold, 2016)

- أن بداية مشروع صغير يعتبر بداية مشروع مسير بكفاءة، حيث أن هذه المشاريع هي الأكثر قدرة على توفير فرص العمل.
- أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي الأصل في ظهور الشركات الكبيرة.
- إن تطوير المنتجات والعمليات والهياكل التنظيمية لم يعد ممكناً بأساليب العمل التقليدية.
- وينكر الكراوي وعلي (2022) أن أهمية إدارة المشاريع هي:
- إزالة كافة أشكال الهدر داخل المنظمة.
- التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة في المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة باقل التكاليف الممكنة وبفاعلية عالية.
- إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.
- تقديم جودة أفضل.
- جعل ميزات المنتج أكثر صلة بالمتطلبات وبالتحديد متطلبات المشروع في الوقت المناسب.

- العمل على ارتفاع مستوى رضا الزبون من خلال إبقائه وإشراكه في المشروع طوال الوقت.
- الاستجابة بسرعة للتغيير من خلال تحديث تراكمات المنتج.
- السماح للناس بأن يكونوا مبدعين ومبتكرين ومعترف بهم من خلال وجودهم كجزء من فريق الإدارة الذاتية.
- زيادة التعاون بين أطراف المشروع من خلال الاجتماع اليومي لفريق التطوير ومالك المنتج والفريق، وكذلك يمكن لأعضاء الفريق مناقشة المنتج مباشرة مع أصحاب المصلحة.
- تحسين القدرة على التنبؤ بالمشروع.
- تقليل المخاطر من خلال تقنيات وأساليب الإدارة الحديثة للمشاريع والتي تقضي عملياً على فرص المشروع المطلق للفشل من خلال التطوير المستمر.
- كما يذكر حمدي والبصري (2020) إلى أن هناك مجموعة من الأسباب التي تبين أهمية إدارة المشاريع لمساعدة المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذه الأسباب هي:
- تحديد المسؤوليات الوظيفية لضمان حساب جميع الأنشطة الضرورية وإزالة الأنشطة والمهام غير الضرورية.
- تقليل الحاجة من إعداد التقارير.
- تحديد المدة الزمنية للأنشطة.
- تحديد منهجية لتحليل المفاضلة بين المعايير والأهداف.
- قيام الإنجاز المخطط للمشاريع.
- يساعد على تحديد المبكر للمشكلات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- يساعد على خلق وعي أوسع لبيئة الاعمال.

- التحديات والقياد التي تواجه إدارة المشروع.

وظائف إدارة المشروع:

يقصد بوظائف إدارة المشروع بانها مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة والتي تختلف

تبعاً لطبيعة النشاط الذي تزاوله هذه المنظمة، فقد تختلف الوظائف من مشروع لآخر، ومن هذه

الوظائف ما يلي: (عنبر، 2016)

- التخطيط للمشروع: هو تحديد أهداف المشروع ومن ثم تحقيق الوسيلة المناسبة لتحقيق

تلك الأهداف.

- تنظيم المشروع: توزيع المسؤوليات والصلاحيات ومعايير اتخاذ القرار والرقابة والتقييم

المستمر للأداء على فريق العمل لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

- طاقم المشروع: اختيار وتحديد فريق المشروع وموارده، وفق المعايير الدولية لتحقيق

أهداف المشروع.

- موازنة المشروع: إعداد الموازنة التقديرية والتي تتضمن الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع

وتكلفة هذه الموارد والعائدات المتوقعة من هذا المشروع.

- توجيه المشروع: وهو توجيه فريق العمل في المشروع عن طريق القيادة والتحفيز والاتصال

لهذا الفريق لتوجيهه نحو أفضل أداء لتحقيق الأهداف.

- الرقابة على المشروع: تعني تحديد معايير تقييم المشاريع لتقييم الأداء ثم قياس الأداء

الفعلي وعمل التغذية الراجعة لتصحيح الأخطاء وتحسين الاداء، وصولاً للهدف المرجو

من المشروع.

أبعاد إدارة المشاريع:

تتمثل إدارة المشاريع في الأبعاد التالية: (الحديدي، 2020)

- إدارة نطاق العمل: أي تخطيط المشروع والإلمام بجميع عناصره قبل الشروع فيه.
- إدارة نطاق وقت المشروع: هذا العنصر في غاية الأهمية وفيه تقوم بوضع تصور دقيق ومفصل للوقت الذي ستستغرقه أنشطة المشروع وتجعل أهدافك واقعية وقابلة للتحقيق وخلال الشروع قد تضطر لإجراء بعض التعديلات.
- إدارة تكلف المشروع: وهو عنصر مهم أيضاً إذ عليك إدارة مشروعك وفق الميزانية المحددة، فتقليل الاتفاق لا يقل خطورة عن الإسراف وإذا ما وضعت خطة مالية جيدة ستضمن لنفسك تحقيق جميع أهدافك.
- إدارة جودة المشروع: إن هذا العنصر يعتبر أكثر ارتباطاً بمشاريع الإنشاء، حيث يتأكد العمال من موافقة المواصفات الفنية للمنشآت لأعلى المعايير والمواصفات القياسية، ولكن من الضروري أيضاً أن يتم تنفيذ المشاريع المجتمعية بأفضل جودة.
- إدارة الموارد البشرية للمشروع: لابد من تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ المشروع والاستخدام الأمثل لمهارات الأفراد العاملين وتعزيز التعاون بين فرق العمل بالمشروع.
- إدارة التواصل: إذا ما وضعت خطة للتواصل الجيد من الجهات المعنية والمانحين وفريق عمل المشروع، فسيؤدي ذلك إلى سير العمل بسلاسة.
- إدارة المخاطر: لاشك أن كل مشروع معرض لمواجهة بعض المخاطر، وسيكون من الأفضل لو حاولت التنبؤ بها، وجهزت نفسك لإجراء أي تعديلات تقتضيها.
- إدارة المشتريات: وتعني إدارة شراء وتوريد المنتجات والخدمات خلال المشروع.

- إدارة تكامل المشروع: يضمن هذا البعد أن تبقى متحكماً في جميع جوانب المشروع، وهذا يعني أن على مدير المشروع معرفة كل العناصر المختلفة وتنسيقها معاً أثناء إقامة المشروع.

أما المحميد (2017) فيشير إلى أن أبعاد إدارة المشروع هي:

- إدارة ترابط المشروع، وهو يتكون من عملية تطوير ميثاق المشروع، عملية تطوير خطة إدارة المشروع، عملية مباشرة وإدارة أعمال المشروع، عملية المراقبة والتحكم بأعمال المشروع، عملية تطبيق التحكم الموحد للتغيرات، وعلمية إغلاق المشروع المرحلة.
- إدارة نطاق المشروع: ويتكون من عملية تخطيط إدارة النطاق، عملية جمع المتطلبات، عملية تعريف النطاق، عملية إنشاء الهيكل التقسيمي للأعمال، عملية التحقق من النطاق، وأخيراً عملية التحكم بالنطاق.
- إدارة الوقت للمشروع: وتتكون من عملية تخطيط إدارة الجدول الزمني للمشروع، عملية تعريف الأنشطة، عملية ترتيب الأنشطة، عملية تقدير موارد الأنشطة، عملية تقدير الفترة الزمنية، عملية تطوير الجدول الزمني للمشروع، وعلمية التحكم بالجدول الزمني.
- إدارة التكاليف للمشروع: وتتكون من عملية تخطيط إدارة تكاليف المشروع، عملية تقدير التكاليف، عملية تحديد الميزانية للمشروع، وعلمية التحكم بالتكاليف.
- إدارة الجودة للمشروع: وتتكون من عملية تخطيط إدارة الجودة، عملية تنفيذ ضمان الجودة، وعلمية التحكم بالجودة.
- إدارة المخاطر للمشروع: وتتكون من عملية تخطيط إدارة المشروع، عملية تحديد المخاطر، عملية التحليل النوعي للمخاطر، عملية التحليل الكمي للمخاطر، عملية تخطيط مواجهة المخاطر، وعلمية التحكم بالمخاطر.

- إدارة التوريدات بالمشروع: وتتكون من العمليات التالية: عملية تخطيط إدارة التوريدات، عملية إجراء التوريدات، وعملية إغلاق التوريدات.
- إدارة الموارد البشرية بالمشروع: وتتكون من عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية، عملية تعيين فريق المشروع، عملية تطوير فريق المشروع، وعملية إدارة فريق المشروع.
- إدارة الاتصالات بالمشروع: وتتكون من عملية تخطيط إدارة اتصالات المشروع، عملية إدارة اتصالات المشروع، وعملية التحكم باتصالات المشروع.
- إدارة المعنيين بالمشروع: وتتكون من عملية تحديد المعنيين بالمشروع، عملية تخطيط إدارة المعنيين بالمشروع، عملية إدارة مشاركة المعنيين بالمشروع، وعملية التحكم بمشاركة المعنيين بالمشروع.

المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع:

هناك العديد من المعوقات التي تعيق إدارة المشاريع، ومن بين هذه المعوقات ما يلي: (الحو،

2015: 19)

- محدودية الموارد وصلاحيات مديرو المشاريع.
- التزام المنظمات بالمواعيد والبرامج المقررة مما يؤثر على الخطط طويلة المدى.
- ضعف تطور التدريب المتخصص لعدم ثبات العاملين ونقلهم من مشروع لآخر.
- المنافسة على المهارات والاحتياجات الجديدة التي تؤثر على استقرار المنظمة او المشروع.
- التحديد الضعيف للأهداف في بداية المشروع.
- عدم القدرة على بناء فريق عمل ذو طبيعة وظيفية متقاطعة بشكل حقيقي.
- القيادة الضعيفة وعدم القدرة على التنبؤ بالمشكلات.

- التخطيط والمراقبة الهزيلة، والشعور بان التخطيط أمر غير طبيعي.
- المقامة للتغيير .
- عملية التواصل غير الفعالة وتداخل المسؤوليات والأدوار .
- التفاؤل المفرط بخصوص وقت التسليم بسبب القدرة الفطرية على الاستخفاف بكل شيء
- وإدارة الجدول الزمني بشكل غير مناسب، وهو ما يؤدي لوجود جدول مطاط وغير منضبط.

كما يشير حمدي والبصري (2020) إلى أن المعوقات التي تعيق إدارة المشروع ما يلي:

- تأمين الموارد: أحيانا تكون الموارد المتاحة غير كافية لتحقيق أهداف المشروع.
- تأمين توفر أعضاء الفريق وتحفيزهم: غالبا يتكون أعضاء فريق المشروع من أقسام وظيفية مختصة في الشركة الأم وأحيانا تتم الاستعانة بأعضاء الفريق خارج المنظمة مما يؤثر سلبا على العمل في أقسامها.
- التعامل مع الأزمات والمعوقات: يواجه المشروع العديد من الأزمات والمعوقات أثناء تنفيذه لان طبيعة المشروع تعمل على إيجاد منتج او خدمة فريدة من نوعها، إذ أن هذه الأزمات تنشأ غالبا بدون سابق إنذار، ما يدعو مدير المشروع لإتقان مهارات غدارة الأزمات لكي يكون قادراً على المواجهة وحل المشاكل.
- ضمان الاتزان بين العوامل المختلفة: يجب على مديري المشاريع إيجاد الاتزان بين عناصر الوقت والكلفة وأهداف العمل، إذ تعتبر عملية المحافظة على الاتزان عملية مستمرة بسبب التغير الدائم في بيئة العمل.
- الاتصال بمجموعات العمل كافة: تشكل مسألة إيجاد قنوات اتصال فاعلة تحدياً كبيراً لان طبيعة المشروع تقتض وجود عدد كبير من الأفراد، ولابد من ضمان الاتصال مع

العملاء وفريق العمل والراعين للمشروع وجميع المعنيين به بما يمكن المدير من تبادل المعلومات معهم بشكل فاعل.

- المنافسة: تشكل صعوبة كبيرة لأنها تتطلب باستمرار الاتيان بالجديد في الفكرة والأساليب والأدوات لكسب العطاءات، كما أن المنافسة التي تستطيع تنفيذ مشاريع بأبعاد أفضل للأداء وبمعايرة أكثر كفاءة تضع الشركة أمام تحديات خطيرة تتعلق بسمعة أفضل من المنافسين، وتعرضها لميزة تنافسية أكبر لا تقدر على مواجهتها في المشاريع المستقبلية.
- أصحاب المصالح: تخضع المشروعات لأولويات أصحاب المصالح المختلفين بدءاً من حملة الأسهم وراعي المشروع، وفريق المشروع، مروراً بالمجهزين والمستفيدين والزبائن والانتهااء بمطالب المجتمع، ولأصحاب المصالح مطالب مختلفة وبناء على هذه المطالب تكون هنالك معايير لنجاح المشروع.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

صدق وثبات الاستبانة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصف للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على نجاح إدارة المشاريع على تجمع الرياض الصحي الأول في المملكة العربية السعودية، وذلك من أجل الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، باعتباره منهجاً يتناسب مع موضوع الدراسة، حيث تم تصميم استبانة لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المتنوعة.

1. البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية.

قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على نجاح إدارة المشاريع، وأية مراجع قد يرى

الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وهدف اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

العاملين في إدارة المشاريع والجودة داخل تجمع الرياض الصحي الأول وتشمل (مديري المشاريع، المهندسين والمشرفين، مسؤولي الجودة والتطوير، القيادات الإدارية).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة، العاملين في إدارة المشاريع والجودة داخل تجمع الرياض الصحي الأول وتشمل (مديري المشاريع، المهندسين والمشرفين، مسؤولي الجودة والتطوير، القيادات الإدارية)، وتم الاعتماد على نماذج قوئل للحصول على أفراد العينة حيث بلغ حجم العينة 40 فرد، والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

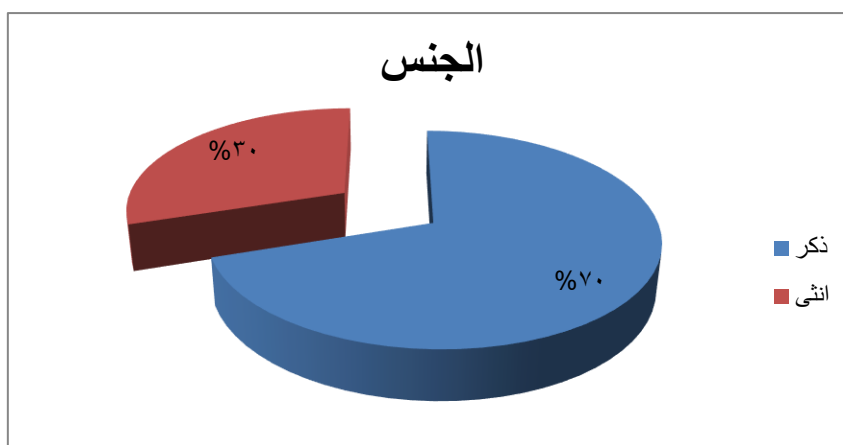
أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس

يبين جدول رقم (1) أن 70.0% من عينة الدراسة من "الذكور"، و30.0% من عينة الدراسة من "الاناث".

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	70.0%
انثى	12	30.0%
المجموع	40	100.0%



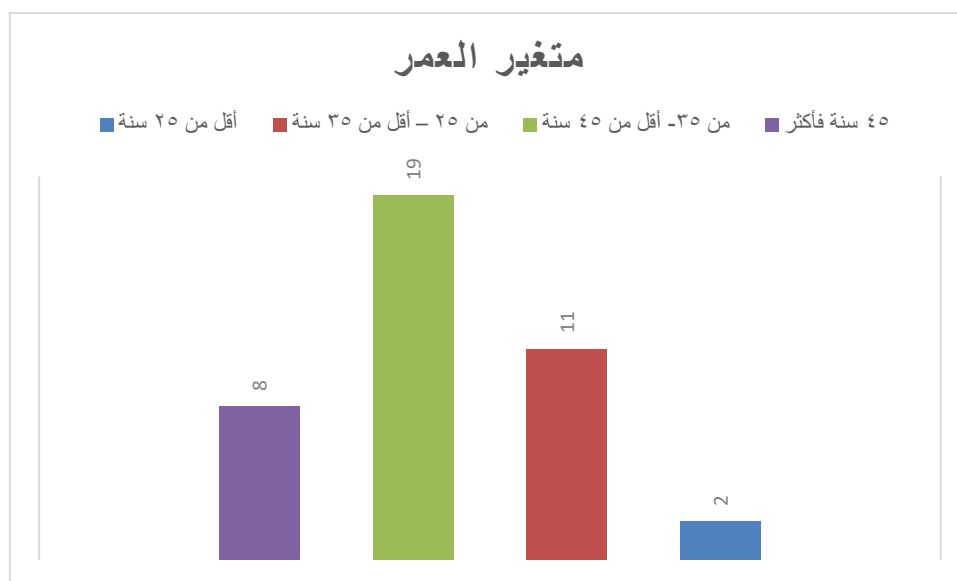
الشكل (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

2- العمر:

يبين جدول رقم (2) أن 5.0% من عينة الدراسة اعمارهم "أقل من 25 سنة"، و 27.5% من عينة الدراسة من أعمارهم "من 25 - أقل 35 سنة"، و 47.5% من عينة الدراسة أعمارهم "من 35- أقل من 45 سنة"، و 20.0% من عينة الدراسة أعمارهم "45 سنة فأكثر"

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	5.0%
من 25 - أقل من 35 سنة	11	27.5%
من 35- أقل من 45 سنة	19	47.5%
45 سنة فأكثر	8	20.0%
المجموع	40	100.0%



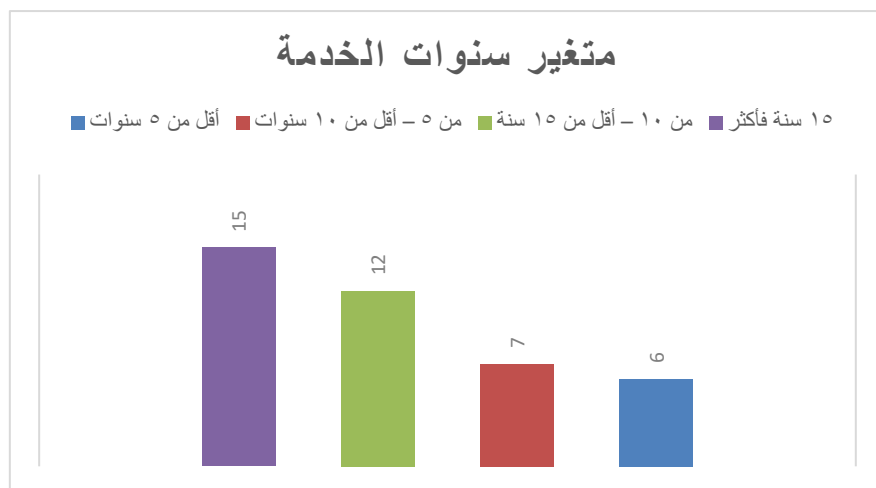
الشكل (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

3- سنوات الخدمة:

يبين جدول رقم (3) أن 15.0% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لهم "أقل من 5 سنوات"، و17.5% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لهم "من 5 - أقل من 10 سنوات"، و30.0% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لهم "من 10 - أقل من 15 سنة"، و37.5% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لهم "15 سنة فأكثر".

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	15.0%
من 5 - أقل من 10 سنوات	7	17.5%
من 10 - أقل من 15 سنة	12	30.0%
15 سنة فأكثر	15	37.5%
المجموع	40	100.0%



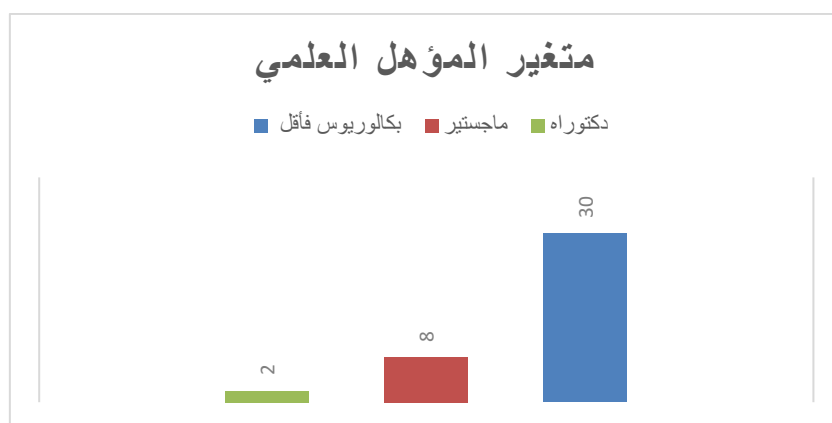
الشكل (3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

4- المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4) أن 75.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس فأقل"، و20.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و5.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه".

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
75.0%	30	بكالوريوس فأقل
20.0%	8	ماجستير
5.0%	2	دكتوراه
100.0%	40	المجموع



الشكل (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - 4- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:
- ❖ القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ويتكون من 4 فقرات وهي: "الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي"

❖ القسم الثاني:

♦ المجال الأول: مبادئ الجودة الشاملة، وتم تقسيمه إلى خمس محاور كما يلي:

◀ المحور الأول: التحسين المستمر، ويتكون من 4 فقرات.

◀ المحور الثاني: التركيز على العمليات، ويتكون من 4 فقرات.

◀ المحور الثالث: مشاركة العاملين، ويتكون من 4 فقرات.

◀ المحور الرابع: التركيز على الزبون، ويتكون من 4 فقرات.

◀ المحور الخامس: دعم الإدارة العليا، ويتكون من 4 فقرات.

♦ المجال الثاني: إدارة المشاريع، ويتكون من 5 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم

(5)

جدول رقم (5): مقياس الإجابة على الفقرات

درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبيان:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان:** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1- صدق المحكمين:

حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، للتأكد من مدى ملاءمة الفقرات لتحقيق أهداف البحث، ومناسبتها لمجالها ومحوها، وقد تم تعديل بعض الفقرات حسب توجيهات المحكمين. (ملحق 1)

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لبعدها، وذلك من خلال الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون
الصدق الداخلي لفقرات القسم الثاني:

المجال الأول: مبادئ الجودة الشاملة، حيث تم حساب الصدق الداخلي لمحاوَر هذا القسم

جدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبادئ الجودة الشاملة والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مبادئ الجودة الشاملة
المحور الأول: التحسين المستمر		
0.000	0.756**	1. تشارك إدارة تجمع الرياض الصحي الأول وبشكل مستمر في جهود تحسين الجودة.
0.020	0.368	2. تغيب ممارسات التحسين المستمر في تجمع الرياض الصحي الأول.
0.000	0.837	3. يقوم تجمع الرياض الصحي الأول بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء.
0.000	0.844	4. يستخدم تجمع الرياض الصحي الأول أدوات الجودة وأساليبها لحل المشكلات.
المحور الثاني: التركيز على العمليات		
0.000	0.870	1. يقوم تجمع الرياض الصحي الأول باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة وجود انحراف عما هو مخطط.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مبادئ الجودة الشاملة
0.000	0.875	2. يهتم تجمع الرياض الصحي الأول بمطابقة ما يجري فعلاً من تقديم الخدمات مع ما هو مخطط له مسبقاً.
0.000	0.497	3. تواجه إدارة تجمع الرياض الصحي الأول صعوبات في الحد من حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
0.000	0.887	4. تسعى إدارة تجمع الرياض الصحي الأول بشكل مستمر لتقليل الأخطاء التي يمكن أن تحدث.
البعد الثالث: المرونة الاستراتيجية		
0.000	0.913	1. تشجع إدارة تجمع الرياض الصحي الأول العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرارات لتحسين مستوى الأداء.
0.000	0.830	2. يتم اتخاذ قرارات تطوير العمل في تجمع الرياض الصحي الأول دون إشراك فعال من العاملين في وضع التصورات والمقترحات.
0.000	0.881	3. تشجع إدارة تجمع الرياض الصحي الأول على العمل الجماعي لكل العاملين.
0.000	0.917	4. يعمل تجمع الرياض الصحي الأول على مشاركة العاملين في عملية تقييم الأداء.
المحور الرابع: التركيز على الزبون		
0.000	0.755	1. يستجيب تجمع الرياض الصحي الأول لمقترحات متلقي الخدمة في تطوير الخدمات.
0.000	0.679	2. يتم تقديم الخدمات في تجمع الرياض الصحي الأول بتكاليف تعد مماثلة أو أعلى مقارنةً بالمؤسسات الصحية الأخرى.
0.000	0.684	3. يلتزم تجمع الرياض الصحي الأول بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية.
0.019	0.368	4. يتم تقديم الخدمات في تجمع الرياض الصحي الأول دون الاعتماد بشكل منهجي على قياس رضا متلقي الخدمة.
المحور الخامس: دعم الإدارة العليا		
0.000	0.825	1. تولي إدارة تجمع الرياض الصحي الأول تنويع خبرات العاملين أهمية خاصة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مبادئ الجودة الشاملة
0.000	0.660	2. يتم إنجاز المهام في تجمع الرياض الصحي الأول دون الاعتماد المنتظم على مقاييس أداء العاملين لقياس الجودة ومراقبتها.
0.000	0.844	3. تعمل إدارة تجمع الرياض الصحي الأول على تطوير خبرات العاملين بالتدريب والتعلم المستمر.
0.000	0.753	4. يتم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين.

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي ينتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05"

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: إدارة المشاريع

جدول رقم (7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من إدارة المشاريع والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	إدارة المشاريع
0.000	0.786	1. توجد خطة واضحة ومعتمدة لإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.
0.000	0.854	2. يتم استخدام أدوات وتقنيات احترافية في تنفيذ ومتابعة المشاريع.
0.011	0.397	3. تواجه المشاريع صعوبة في الالتزام بالآطر الزمنية والميزانية المحددة لها أثناء التنفيذ.
0.000	0.826	4. يتم تحديد أصحاب المصلحة بوضوح لكل مشروع.
0.000	0.911	5. توجد آلية لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع التي تم تنفيذها.

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي ينتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05"

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة البحث باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's

Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
المجال الأول:		
0.764	4	المحور الأول: التحسين المستمر
0.781	4	المحور الثاني: التركيز على العمليات
0.766	4	المحور الثالث: مشاركة العاملين
0.892	4	المحور الرابع: التركيز على الزبون
0.790	4	المحور الخامس: دعم الإدارة العليا
المجال الثاني:		
0.804	5	إدارة المشاريع

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات: استخدمت لوصف عينة البحث
- 2- المتوسط الحسابي Mean: تعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث.

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط:
يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمها الباحث لحساب الاتساق الداخلي

4- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتعرف على ثبات فقرات إدارة البحث.

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها

مقدمة

السؤال الأول

السؤال الثاني

السؤال الثالث

السؤال الرابع

السؤال الخامس

السؤال السادس

الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها

مقدمة:

في هذا الفصل تم تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات البحث والوصول إلى النتائج التي تخص الفرضيات.

السؤال الأول:

ما مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تجمع الرياض الصحي الأول؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، للاستجابات من قبل عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة والمتعلقة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تجمع الرياض الصحي الأول، وقد تم تقسيم الإجابة بناء على محاور المجال الأول على النحو التالي:

1- المحور الأول: التحسين المستمر

جدول رقم (9): يوضح استجابة أفراد العينة حول مستوى تطبيق المحور الأول: التحسين المستمر

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تشارك إدارة تجمع الرياض الصحي الأول وبشكل مستمر في جهود تحسين الجودة.	3.550	1.280	71.00%	1
2.	تغيب ممارسات التحسين المستمر في تجمع الرياض الصحي الأول.	3.400	1.290	68.00%	3
3.	يقوم تجمع الرياض الصحي الأول بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء.	3.225	1.208	64.50%	4
4.	يستخدم تجمع الرياض الصحي الأول أدوات الجودة وأساليبها لحل المشكلات.	3.450	1.131	69.00%	2
	جميع الفقرات	3.406	0.750	68.12%	

ويتضح من الجدول السابق أنه:

- أن أعلى فقرة في الاستجابة هو رقم "1" والتي تنص على "تشارك إدارة تجمع الرياض الصحي الأول وبشكل مستمر في جهود تحسين الجودة"، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.00%)، وهي استجابة مرتفعة، ما يدل على إدراك جيد لدور القيادة الإدارية في دعم الجودة. هذا يعكس وجود التزام إداري ملموس في هذا الجانب.

- وأن أدنى فقرة في الاستجابة هو رقم "3" والتي تنص على "يقوم تجمع الرياض الصحي الأول بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.50%)، وهي استجابة متوسطة، ما يشير إلى وجود نقص نسبي في سرعة التفاعل مع الأخطاء أو القصور، وهو جانب حيوي في تحسين الجودة المستمر ويستدعي مزيداً من التركيز. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 3.406، والوزن النسبي يساوي 68.12%، وهي استجابة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن هناك جهوداً قائمة ولكنها بحاجة إلى المزيد من التعزيز والمتابعة، خاصة فيما يتعلق بسرعة الاستجابة ومعالجة المشكلات. النتائج تظهر أن هناك أساساً جيداً لممارسات الجودة من حيث التوجيه الإداري، لكن التطبيق العملي (مثل التصحيح الفوري للأخطاء) يحتاج إلى تطوير لتعزيز فاعلية النظام وجودته بشكل شامل

2- المحور الثاني: التركيز على العمليات

جدول رقم (10): يوضح استجابة افراد العينة حول مستوى تطبيق المحور الثاني: التركيز على العمليات

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يقوم تجمع الرياض الصحي الأول باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة وجود انحراف عما هو مخطط.	3.425	1.059	68.50%	2
2.	يهتم تجمع الرياض الصحي الأول بمطابقة ما يجري فعلاً من تقديم الخدمات مع ما هو مخطط له مسبقاً.	3.400	1.057	68.00%	3
3.	تواجه إدارة تجمع الرياض الصحي الأول صعوبات في الحد من حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	3.075	1.118	61.50%	4

4.	تسعى إدارة تجمع الرياض الصحي الأول بشكل مستمر لتقليل الأخطاء التي يمكن أن تحدث.	3.600	1.007	72.00%	1
	جميع الفقرات	3.375	0.824	67.50%	-

ويتضح من الجدول السابق أنه:

- أن أعلى فقرة في الاستجابة هو رقم "4" والتي تنص على تسعى إدارة تجمع الرياض الصحي الأول بشكل مستمر لتقليل الأخطاء التي يمكن أن تحدث"، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.00%)، وهي استجابة مرتفعة، مما يعكس وجود ممارسات قائمة تحتاج إلى تعزيز وتطوير في بعض الجوانب

- وأن أدنى فقرة في الاستجابة هو رقم "3" والتي تنص على "تواجه إدارة تجمع الرياض الصحي الأول صعوبات في الحد من حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.50%)، وهي استجابة متوسطة، مما يدل على الصراعات الفردية قد تنتج عن مقاومة التغيير أو سوء الفهم لمبادئ الجودة الشاملة وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 3.375، والوزن النسبي يساوي 67.50%، وهي استجابة متوسطة، وهذه النسبة تعني أن التقدير العام للجهود المرتبطة بالجودة الشاملة هو متوسط.

النتائج تظهر أن الإدارة تبذل جهوداً واضحة لتحسين الجودة، خاصة في تقليل الأخطاء، لكنها بحاجة إلى العمل على الجوانب السلوكية والتنظيمية، مثل إدارة الصراعات الفردية، لضمان تطبيق شامل وفعال لمبادئ الجودة الشاملة.

3- المحور الثالث: مشاركة العاملين

جدول رقم (11): يوضح استجابة افراد العينة حول مستوى تطبيق المحور الثالث: مشاركة العاملين

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان	م.
4	61.5%	1.288	3.075	تشجع إدارة تجمع الرياض الصحي الأول العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرارات لتحسين مستوى الأداء.	1.
1	68.5%	1.083	3.425	يتم اتخاذ قرارات تطوير العمل في تجمع الرياض الصحي الأول دون إشراك فعال من العاملين في وضع التصورات والمقترحات.	2.
2	68.0%	1.194	3.400	تشجع إدارة تجمع الرياض الصحي الأول على العمل الجماعي لكل العاملين.	3.
3	65.5%	1.154	3.275	يعمل تجمع الرياض الصحي الأول على مشاركة العاملين في عملية تقييم الأداء .	4.
–	65.86 %	0.835	3.293	جميع الفقرات	

ويتضح من الجدول السابق أنه:

- أن أعلى فقرة في الاستجابة هو رقم "2" والتي تنص على " يتم اتخاذ قرارات تطوير العمل في تجمع الرياض الصحي الأول دون إشراك فعال من العاملين في وضع التصورات والمقترحات"، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (68.5%)، وهي استجابة مرتفعة، مما يعكس نمطاً إدارياً يميل إلى المركزية وضعف إشراك الموظفين في عمليات تطوير العمل
- وأن أدنى فقرة في الاستجابة هو رقم "1" والتي تنص على " تشجع إدارة تجمع الرياض الصحي الأول العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرارات لتحسين مستوى الأداء"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.50%)، وهي استجابة متوسطة، ضعف في تحفيز العاملين للمشاركة الفعلية، وغياب آليات مؤسسية تشجع الحوار والمبادرات من داخل الفرق.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 3.293، والوزن النسبي يساوي 65.86%، وهي استجابة متوسطة، هذا يشير إلى أن التقييم العام يميل إلى وجود ضعف في الشراكة الداخلية بين الإدارة والعاملين، خاصة في مجالات التطوير واتخاذ القرار والنتائج تشير إلى أن المشاركين قلقون من ارتفاع التكاليف وضعف الشفافية، ما يؤثر سلباً على الانطباع العام عن كفاءة الخدمات. ولتعزيز الرضا وتحقيق جودة شاملة

4- المحور الرابع: التركيز على الزبون

جدول رقم (12): يوضح استجابة أفراد العينة حول مستوى تطبيق المحور الرابع: التركيز على

الزبون

م.م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يستجيب تجمع الرياض الصحي الأول لمقترحات متلقي الخدمة في تطوير الخدمات.	3.350	1.122	67.00%	2
2.	يتم تقديم الخدمات في تجمع الرياض الصحي الأول بتكاليف تعد مماثلة أو أعلى مقارنةً بالمؤسسات الصحية الأخرى.	3.400	1.127	68.00%	1
3.	يلتزم تجمع الرياض الصحي الأول بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية.	3.100	1.296	62.00%	4
4.	يتم تقديم الخدمات في تجمع الرياض الصحي الأول دون الاعتماد بشكل منهجي على قياس رضا متلقي الخدمة.	3.200	0.966	64.00%	3
-	جميع الفقرات	3.262	0.713	65.24%	-

ويتضح من الجدول السابق أنه:

- أن أعلى فقرة في الاستجابة هو رقم "2" والتي تنص على " يتم تقديم الخدمات في تجمع الرياض الصحي الأول بتكاليف تعد مماثلة أو أعلى مقارنةً بالمؤسسات الصحية الأخرى"، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (68.00%)، وهي استجابة متوسطة، شير النتائج إلى

وجود نظرة نقدية معتدلة من المبحوثين تجاه بعض جوانب الأداء في تجمع الرياض الصحي الأول، خصوصا فيما يتعلق بتكلفة الخدمات وشفافية المعلومات.

- وأن أدنى فقرة في الاستجابة هو رقم "3" والتي تنص على "يلتزم تجمع الرياض الصحي الأول بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.00%)، وهي استجابة متوسطة، تشير الى شعور المشاركين بأن مستوى الشفافية في التجمع غير كاف

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 3.262، والوزن النسبي يساوي 65.24%، وهي استجابة متوسطة، وهذا يدل على وجود جهود قائمة لتقديم خدمات صحية، لكنها لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالكفاءة الاقتصادية والشفافية.

النتائج تعكس وجود فجوة بين توقعات المستفيدين وما يقدم فعليا من خدمات، خاصة فيما يتعلق بتكلفة الرعاية ووضوح المعلومات. وهذا قد يرتبط إما بسياسات مالية صارمة، أو ضعف في استراتيجية الاتصال المؤسسي، ما يوجب على الإدارة مراجعة هذه الجوانب لتحسين الرضا العام وتعزيز الجودة.

5- المحور الخامس: دعم الإدارة العليا

جدول رقم (13): يوضح استجابة افراد العينة حول مستوى تطبيق المحور الخامس: دعم الإدارة

العليا

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تولي إدارة تجمع الرياض الصحي الأول تنويع خبرات العاملين أهمية خاصة.	3.075	1.163	61.50%	3
2.	يتم إنجاز المهام في تجمع الرياض الصحي الأول دون الاعتماد المنتظم على مقاييس أداء العاملين لقياس الجودة ومراقبتها.	3.125	1.017	62.50%	2

3.	تعمل إدارة تجمع الرياض الصحي الأول على تطوير خبرات العاملين بالتدريب والتعلم المستمر.	3.050	1.197	61.00%	4
4.	يتم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين.	3.500	0.847	70.00%	1
	جميع الفقرات	3.187	0.713	63.74%	-

ويتضح من الجدول السابق أنه:

- أن أعلى فقرة في الاستجابة هو رقم "4" والتي تنص على " يتم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين "، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.0%)، وهي استجابة مرتفعة، وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن هناك تركيزاً واضحاً على قياس الأداء داخل تجمع الرياض الصحي الأول، مما يدل على وجود نظام رقابي أو مؤشرات أداء فعلية تستخدم لمتابعة سير العمل. وهذا يعكس توجه إداري نحو تحسين الجودة والالتزام بالمعايير، وهو جانب يقدره العاملون أو المستفيدون

- وأن أدنى فقرة في الاستجابة هو رقم "4" والتي تنص على " تعمل إدارة تجمع الرياض الصحي الأول على تطوير خبرات العاملين بالتدريب والتعلم المستمر"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.00%)، وهي استجابة متوسطة، وضعف هذه النتيجة يعني أن المشاركين يشعرون أن جهود التدريب والتطوير المهني غير كافية، أو أنها لا تتفد بانتظام. هذا قد يؤدي إلى تأثير سلبي على كفاءة العاملين وجودة الخدمات، كما يشير إلى قصور في الاستثمار برأس المال البشري رغم وجود تقييمات أداء.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 3.187، والوزن النسبي يساوي 63.74%، وهي استجابة متوسطة، ويشير هذا المتوسط إلى أن المستوى العام للأداء الإداري

والتطوير داخل التجمع مقبول لكنه غير مثالي، مع وجود حاجة ماسة إلى تعزيز البرامج التدريبية وبناء القدرات لضمان توازن بين تقييم الأداء وتطويره.

النتائج توضح أن تجمع الرياض الصحي الأول يركز على قياس الأداء ومتابعته، لكنه يهمل جانب تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم، مما قد يؤدي إلى فجوة بين التقييم والتحسين الفعلي. ومن المهم أن تترافق أدوات التقويم مع برامج تدريب فعالة تضمن رفع كفاءة العاملين وتحقيق استدامة في تحسين الجودة.

السؤال الثاني:

ما العلاقة بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول، والجدول رقم (14) يوضح تحليل المحور.

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقة بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع	0.707	0.000	دالة عند 0.05

ويتضح من الجدول أنه:

أن معامل الارتباط بيرسون r يساوي 0.707، ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة، وهذا يعني وجود علاقة قوية إيجابية بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول عند مستوى دلالة 0.05. ما يعني أن تبني التحسين المستمر يساهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع داخل التجمع. ويوصي الباحث بدعم ممارسات التحسين المستمر كأداة استراتيجية لتحسين إدارة المشاريع.

السؤال الثالث:

ما العلاقة بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول، والجدول رقم (15) يوضح تحليل المحور.

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقة بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع	0.689	0.000	دالة عند 0.05

ويتضح من الجدول أنه:

أن معامل الارتباط بيرسون r يساوي 0.689، ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة، وهذا يعني وجود علاقة قوية إيجابية بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول عند مستوى دلالة 0.05. تؤكد النتيجة وجود ترابط واضح بين كفاءة العمليات التنظيمية وجودة إدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول. مما يشير إلى أن تحسين الإجراءات التشغيلية والتركيز على الأداء الداخلي يعد من العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشاريع، ويوصى بالاستمرار في تطوير العمليات لتحقيق نتائج أفضل في تنفيذ المشاريع الصحية

السؤال الرابع:

ما العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول، والجدول رقم (16) يوضح تحليل المحور.

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع	0.734	0.000	دالة عند 0.05

ويتضح من الجدول أنه:

أن معامل الارتباط بيرسون r يساوي 0.734، ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة، وهذا يعني وجود علاقة قوية إيجابية بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول عند مستوى دلالة 0.05. تعكس هذه النتيجة أن تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار يعزز من فاعلية إدارة المشاريع في التجمع، ويؤدي إلى نتائج أفضل. ويوصى بتبني سياسات تشجع على المشاركة الفعالة، مثل فرق العمل والتغذية الراجعة، لتحقيق بيئة عمل داعمة تساهم في تحقيق أهداف المشاريع بفعالية أكبر.

السؤال الخامس:

ما العلاقة بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول، والجدول رقم (17) يوضح تحليل المحور.

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقة بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع	0.705	0.000	دالة عند 0.05

ويتضح من الجدول أنه:

أن معامل الارتباط بيرسون r يساوي 0.705، ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة، وهذا يعني وجود علاقة قوية إيجابية بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول عند مستوى دلالة 0.05. تدل النتيجة على أن التركيز على الزبون يمثل عنصراً أساسياً في تحسين أداء المشاريع داخل التجمع الصحي. الاهتمام بتوقعات واحتياجات المرضى يعزز من جودة الخدمات، وبالتالي ينعكس إيجاباً على إدارة وتنفيذ المشاريع الصحية. يوصى بمواصلة تطوير آليات التواصل مع المرضى وقياس رضاهم كجزء من استراتيجية إدارة المشاريع.

السؤال السادس:

ما العلاقة بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول، والجدول رقم (18) يوضح تحليل المحور.

جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقة بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع	0.813	0.000	دالة عند 0.05

ويتضح من الجدول أنه:

أن معامل الارتباط بيرسون r يساوي 0.813، ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة، وهذا يعني وجود علاقة قوية إيجابية بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول عند مستوى دلالة 0.05. توضح هذه النتيجة أن دعم الإدارة العليا يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول. فكلما زاد هذا الدعم من خلال توفير الموارد، وتسهيل الإجراءات، والمتابعة المستمرة، كلما كانت نتائج المشاريع أكثر فاعلية وكفاءة.

الفصل الخامس

الخلاصة والتوصيات

مقدمة

خلاصة النتائج

التوصيات

مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات

مقدمة:

في هذا الفصل سيتم عرض خلاصة نتائج البحث، وسيتم من خلالها عرض لأهم التوصيات التي توصل إليها الباحث.

النتائج:

البحث خلص إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الأول: التحسين المستمر تساوي 3.406، والوزن النسبي يساوي 68.12%، وهي استجابة متوسطة.

2- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الثاني: التركيز على العمليات_تساوي 3.375، والوزن النسبي يساوي 67.50%، وهي استجابة متوسطة.

3- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الثالث: مشاركة العاملين_تساوي 3.293، والوزن النسبي يساوي 65.86%، وهي استجابة متوسطة.

4- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الرابع: التركيز على الزبون تساوي 3.262، والوزن النسبي يساوي 65.24%، وهي استجابة متوسطة.

5- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور الخامس: دعم الإدارة العليا_تساوي 3.187، والوزن النسبي يساوي 63.74%، وهي استجابة متوسطة.

6- علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ التحسين المستمر وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العمليات وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

9- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.

10- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع في تجمع عسير الصحي الأول.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا) وإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول، يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات من أجل الاستفادة منها سواء على مستوى العينة أو على مستوى المجتمع

1. تعزيز دعم الإدارة العليا لمبادئ الجودة، من خلال إشراكها الفعلي في التخطيط والتنفيذ لمبادرات إدارة المشاريع، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، بما ينعكس على فعالية الأداء المؤسسي.

2. زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار المتعلق بالمشاريع، وذلك بإيجاد آليات واضحة لتمكينهم من تقديم المقترحات والأفكار، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

3. تطوير استراتيجيات فعالة للتركيز على المستفيد (الزبون) من خلال تبني ممارسات تضمن الاستماع لأرائهم وملاحظاتهم، وتحسين جودة الخدمات بناء على التغذية الراجعة المستمرة.

4. تكثيف الجهود نحو ترسيخ ثقافة التحسين المستمر داخل بيئة العمل في التجمع الصحي، من خلال برامج تدريبية وورش عمل دورية تسعى لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء.
5. الاهتمام بتطوير العمليات الإدارية والفنية، عبر تبني نظم إلكترونية متقدمة تضمن المتابعة الدقيقة لسير العمل، وتقلل من الأخطاء والهدر في الموارد.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- يوصي الباحث بعمل دراسات وبحوث مستقبلية بالعناوين التالية:
- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وتأكيداً على أهمية مبادئ الجودة الشاملة في تحسين إدارة المشاريع داخل التجمعات الصحية، يوصي الباحث بعمل دراسات وبحوث مستقبلية التي تساهم في تعميق الفهم حول هذا الموضوع، ومن بين هذه المقترحات:
- إجراء دراسة مقارنة بين عدد من التجمعات الصحية في مختلف مناطق المملكة، لمعرفة الفروقات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتأثيرها على كفاءة إدارة المشاريع.
2. دراسة تحليلية لمدى تأثير التحول الرقمي في القطاع الصحي على تعزيز مبادئ الجودة الشاملة وربطها بإدارة المشاريع في المؤسسات الصحية.
3. دراسة ميدانية حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التجمعات الصحية، من وجهة نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
4. بحث ميداني حول العلاقة بين رضا المستفيدين من الخدمات الصحية وكفاءة إدارة المشاريع، في ظل تبني مبادئ الجودة الشاملة.
5. إجراء دراسة نوعية تعتمد على المقابلات المعمقة مع القيادات الصحية والإدارية، للوقوف على تجاربهم في تطبيق الجودة الشاملة وأثرها الفعلي على نجاح المشاريع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. بوسمينه، آمال وآخرون (2021). تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية للارتقاء بقطاع التعليم العالي - عرض تجارب عالمية وعربية-، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 11(1)، 374-396.
2. حبيب، أثمار والفكيكي، علي (2021). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي: ضمان الجودة والاستدامة واستمرارية التميز في مؤسسات التعليم العالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق
3. حداد، أماني (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 23(1)، 115-128.
4. الحديدي، روان (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، ع (25)، 576-597.
5. الحكمي، ولاء وآخرون (2022). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 4(1)، 80-100.
6. الحلو، نورهان (2015). واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
7. حمدي، سوزان والبصري، عبد الرضا (2020). تطبيق المواصفة الدولية إدارة المشاريع (ISO10006:2003): دراسة حالة في مشروع الأعمال المدنية لوحدة إنتاج الهيدروجين في مصفى الدور / شركة سعد للمقاولات الإنشائية التابعة لوزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع (61)، 21-54.
8. خويكة، زياد (2017). دراسة واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة العراقية دراسة ميدانية على شعب التسجيل في عدد من كليات الجامعة العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع (52)، 155-178.

9. الزهراني، فهد والمدني، نادين (2025). أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(3)، 18-37.
10. الشهري، محمد والشهراني، سعيد (2020). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي/ المملكة العربية السعودية -، مجلة العلوم الاقتصادية، 4(10)، 122-143.
11. عبد القادر، سليم والأحمري، منى (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (31)، 155-172.
12. عبد الله، محاسن (2018). دور القيادة الإدارية التربوية في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم - محلية جبل أولياء، رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
13. عبيد، عبد الله (2021). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
14. عثمان، مريم وآخرون (2018). أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم البيئية والأبحاث، 8(3)، 356-368.
15. العجيلي، حاتم ومهدي، حسن (2021). تطوير أداء تنفيذ الهياكل الخرسانية في قطاع التشييد في العراق باستخدام التقنية الإدارية الحديثة، مجلة الهندسة، 21(1)، 13-29.
16. العمري، عبد الله (2018). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3)، 69-86.
17. عنبر، هشام (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
18. الغامدي، فيصل (2021). تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة التربية جامعة الأزهر، 189(4)، 224-282.

19. الفياض، سها (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين)، رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
20. القحطاني، حسين وشعبي، فيصل (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(24)، 181-226.
21. الكرعاوي، محمد وعلي، وهاب (2022). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتمية الأقاليم دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (65)، ج (2)، 187-210.
22. لزهري، قدوم (2019). إدارة المشاريع، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
23. المحميد، ناصر (2017). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، ط2، مطبعة ثروت سلطان، مصر.
24. المشهداني، لمياء (2019). واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (TQM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية / محافظة أربيل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(2)، 27-48.
25. المنصوري، فاطمة (2024). أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن الاجتماعي، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية - كلية الآداب - المرج، ع (72)، 1-29.

1. Abdul Rahman, A., & Mohd Noor, N. (2023). The relationship of total quality management practices and project performance with risk management as mediator: A study of East Coast Rail Link project in Malaysia. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(3), 123-130.
2. Afzal, N., Hanif, A., & Rafique, M. (2022). Exploring the impact of total quality management initiatives on construction industry projects in Pakistan. *PLOS ONE*, 17(9), e0274827. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274827>
3. Aichouni, A. et al (2024). A Systematic Literature Review of the Integration of Total Quality Management and Industry 4.0: Enhancing Sustainability Performance Through Dynamic Capabilities, *Sustainability*, 16(20), <https://doi.org/10.3390/su16209108>.
4. Al-Malki, M. (2022). The impact of total quality management on project performance in Saudi healthcare institutions. *Journal of Health Management and Planning*, 10(2), 88–102.
5. Alsaqer, S. (2024). The role of Total Quality Management (TQM) practices in enhancing employee engagement and performance. *Journal of Quality and Innovation Studies*, 12(1), 45–59.
6. Ansari, M. S. A. (2022). TQM Framework for Healthcare Sectors: Barriers to Implementation. *QIP Journal*, 26(1), 130-144.
7. Behi, A. et al (2023). Examining the role of dialogic communication and trust in donation-based crowdfunding tasks using information quality perspective, *The TQM Journal*, 35(1), 292- 319, <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0139>.
8. El Khatib, M., Al Zeyoudi, A., & Shaqar, S. (2020). The Influence of Integrating ISO and TQM on Project Risk Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10, 1886–1901. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.1012118>
9. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (9th ed.). Pearson.
10. Harold, K. (2016). *Project Management: A Systems Approach to Planning*, 6th ED, VAN Nostrand Reinhold, New York.

- 11.Hornby, R. (2017). Commercial project management: A guide for selling and delivering professional services, Taylor & Francis
- 12.Idan, F., & Dheyab, N. (2019). Estimate Costs Management in Construction Projects, International Journal of Applied Engineering Research, 14(19),
- 13.Imai, M. (2021). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill Education.
- 14.Imai, M. (2022). Kaizen: The key to Japan's competitive success. McGraw-Hill Education.
- 15.Meredeth, R., & Mantel J. (2015) Project management: a managerial approach, John Wiley & Sons, USA
- 16.Moraga, M.; Gacutan, S.; Nazaire, D. & Sumeguín, A. (2024). Analyzing the effect of TQM practices on the project performance among construction firms in National Capital region, Philippines, Review of Integrative Business and Economics Research, 14(1), 174.
- 17.Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – 7th edition.
- 18.Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2018). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. Advances in Decision Sciences, 2018, 1–17. <https://doi.org/10.1155/2018/2973680>
- 19.Saeed, N.M.N., & Hasan, A.S. (2014). The Effect of Total Quality Management on Construction Project Performance. Journal of Science and Technology, 17(2). <https://doi.org/10.20428/jst.v17i2.93>
- 20.Sallis, E. (2021). Total quality management in education (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003180433>
- 21.Scott, W. R., & Davis, G. F. (2022). Organizations and organizing: Rational, natural and open system perspectives. Routledge.
- 22.Snongtaweepon , T. et al (2023). Total Quality Management in Modern Organizations by Using Participation and Teamwork, Journal of Arts Management, 4(3), 1- 15.
- 23.Sony, M. et al (2023). Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0: A narrative review of literature and future directions for research, The TQM Journal, 32(4), 779- 93, <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0275>.

24. Sweis, G., Sweis, R., Hammad, A. A., & Shboul, A. (2021). The impact of total quality management on project success in engineering projects. *International Journal of Project Management*, 39(1), 85–94.
25. Ugwu, K. (2023). Aligning Total Quality Management, Continuous Improvement for Process Performance: An Empirical Review, *Journal Research of Social Science Economics and Management*, 3(2), 352- 369.
26. Vassos, V. et al (2024). The Role of Total Quality Management in the Pharmaceutical, Food, and Nutritional Supplement Sectors, *Foods*, MDPI, 13, 2606, 1- 21, <https://doi.org/10.3390/foods13162606>.
27. Yee Jong, C.; Sim, A.; Lew, T. & Nonino, F. (20219). The relationship between TQM and project performance: Empirical evidence from Malaysian construction industry, *Cogent Business & Management*, 6(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1568655>.
28. Zhang, H., & Li, J. (2022). Enhancing project management efficiency through total quality management in manufacturing firms. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 200–215.

الملاحق

ملحق (1): محكمي أداة البحث

ملحق (3): أداة البحث

ملحق (1): محكمي أداة البحث

اسم المحكم للأداة	الدرجة العلمية	مكان العمل
أ.د فارس بن قليل العنزي	أستاذ واستشاري المناعة الطبية	جامعة الأمير سطام بالخرج
أ.د ليلي محمد محمد خضير	كلية الهندسة المعمارية والتصميم الرقمي	جامعة دار العلوم بالرياض

ملحق (2): اداة البحث

السادة الكرام منسوبي تجمع الرياض الصحي الأول.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على نجاح إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على تجمع الرياض الصحي الأول في المملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة لجمع البيانات.

وقد وقع الاختيار عليكم لتكون من ضمن أعضاء عينة الدراسة.

لذا يرجو منكم الباحث التكرم والاستجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة.

علماً بأن جميع البيانات التي ترد من طرفكم هي محل السرية التامة، وهي بغرض البحث العلمي فقط

تعتمد مبادئ الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) على مجموعة من المفاهيم التي تركز على التحسين المستمر، إشراك كافة العاملين، رضا المستفيدين، القيادة الفعالة، اتخاذ القرار المبني على البيانات، والتواصل الفعال داخل المنظمة، بما يسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أما إدارة المشاريع فهي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشاريع ضمن إطار زمني ومالي محدد، بهدف تحقيق نتائج محددة تلبي احتياجات المستفيدين، وتعد من الركائز الأساسية في تطوير الخدمات الصحية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: عبدالرحمن نايف العنزي

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس: () ذكر () أنثى

العمر: () أقل من 25 سنة () من 25-35 أقل من 35 سنة () من 35-45 أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر

سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () من 5-10 أقل من 10 سنوات () من 10-15 أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: () بكالوريوس فأقل () ماجستير () دكتوراه

القسم الثاني: فقرات وبنود الاستبانة:

أولاً: مبادئ الجودة الشاملة:

م	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
المحور الأول: التحسين المستمر					
1	تشارك إدارة تجمع الرياض الصحي الأول وبشكل مستمر في جهود تحسين الجودة.				
2	تغيب ممارسات التحسين المستمر في تجمع الرياض الصحي الأول.				
3	يقوم تجمع الرياض الصحي الأول بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء.				
4	يستخدم تجمع الرياض الصحي الأول أدوات الجودة وأساليبها لحل المشكلات.				
المحور الثاني: التركيز على العمليات					
1	يقوم تجمع الرياض الصحي الأول باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة وجود انحراف عما هو مخطط.				
2	يهتم تجمع الرياض الصحي الأول بمطابقة ما يجري فعلاً من تقديم الخدمات مع ما هو مخطط له مسبقاً .				
3	تواجه إدارة تجمع الرياض الصحي الأول صعوبات في الحد من حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.				

م	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
4	تسعى إدارة تجمع الرياض الصحي الأول بشكل مستمر لتقليل الأخطاء التي يمكن أن تحدث.				
المحور الثالث: مشاركة العاملين					
1	تشجع إدارة تجمع الرياض الصحي الأول العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرارات لتحسين مستوى الأداء.				
2	يتم اتخاذ قرارات تطوير العمل في تجمع الرياض الصحي الأول دون إشراك فعال من العاملين في وضع التصورات والمقترحات.				
3	تشجع إدارة تجمع الرياض الصحي الأول على العمل الجماعي لكل العاملين.				
4	يعمل تجمع الرياض الصحي الأول على مشاركة العاملين في عملية تقييم الأداء .				
المحور الرابع: التركيز على الزبون					
1	يستجيب تجمع الرياض الصحي الأول لمقترحات متلقي الخدمة في تطوير الخدمات.				
2	يتم تقديم الخدمات في تجمع الرياض الصحي الأول بتكاليف تُعد مماثلة أو أعلى مقارنةً بالمؤسسات الصحية الأخرى.				
3	يلتزم تجمع الرياض الصحي الأول بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية.				
4	يتم تقديم الخدمات في تجمع الرياض الصحي الأول دون الاعتماد بشكل منهجي على قياس رضا متلقي الخدمة.				
المحور الخامس: دعم الإدارة العليا					
1	تولي إدارة تجمع الرياض الصحي الأول تنويع خبرات العاملين أهمية خاصة.				
2	يتم إنجاز المهام في تجمع الرياض الصحي الأول دون الاعتماد المنتظم على مقاييس أداء العاملين لقياس الجودة ومراقبتها.				
3	تعمل إدارة تجمع الرياض الصحي الأول على تطوير خبرات العاملين بالتدريب والتعلم المستمر.				
4	يتم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين.				

ثانياً: إدارة المشاريع:

م	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
1	توجد خطة واضحة ومعتمدة لإدارة المشاريع في تجمع الرياض الصحي الأول.				
2	يتم استخدام أدوات وتقنيات احترافية في تنفيذ ومتابعة المشاريع.				
3	تواجه المشاريع صعوبة في الالتزام بالأطر الزمنية والميزانية المحددة لها أثناء التنفيذ.				
4	يتم تحديد أصحاب المصلحة بوضوح لكل مشروع.				
5	توجد آلية لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع التي تم تنفيذها.				

Abstract:

This study aimed to examine the impact of applying Total Quality Management (TQM) principles on improving project management within the Riyadh First Health Cluster, focusing on five main dimensions: continuous improvement, process focus, employee involvement, customer focus, and top management support.

The study employed a descriptive-analytical approach and collected data through a questionnaire distributed to a sample of employees in the health cluster. The results showed that the response levels across all dimensions were moderate, with the continuous improvement dimension receiving the highest relative weight (68.12%), while top management support ranked lowest.(%63.74)

Correlation analysis revealed a strong positive statistically significant relationship between each of the TQM dimensions and project management, indicating that strengthening these principles contributes to enhancing the efficiency and effectiveness of project management within health clusters.

Based on these findings, the study provided a set of recommendations for broader implementation of TQM principles, along with suggestions for future research that may help advance theoretical and practical knowledge in this vital field

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The contribution of applying Total Quality Management principles to
project management success: A case study on the first million Riyadh
in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepare By:

Abdulrahman Naif Alanazi

Supervised By

D. Alfaisal Abdulhameed

D. Faiz Ali Garada

:Year: 2025