

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG497

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

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

أسم الطالب

مصطفى قاسم الحداد

مشروع النهائي 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب : 232001545

تاريخ البحث: 2026\2\7

الفصل الدراسي الأول

إهداء

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

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

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

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

شكر و تقدير

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

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

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

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

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

مستخلص الدراسة

1. هدف الدراسة: (Study Objective)

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

2. المنهجية: (Methodology)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر:

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

3. النتائج المتوقعة/الرئيسية: (Key Findings)

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

4.التطبيقات:(Practical Applications)

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

5.الأهمية:(Significance)

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

الكلمات المفتاحية:(Keywords)

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

جدول المحتويات

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

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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

ويمكن تفصيل المشكلة في النقاط الجوهرية التالية:

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

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

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

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

وهي النقاط التي لم تغطيها الأدبيات السابقة بشكل كافٍ:

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

السؤال الرئيسي للدراسة:

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

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

1.5. أهداف الدراسة

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

أولاً: الهدف الرئيسي للدراسة:

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

ثانياً: الأهداف التفصيلية (الفرعية):

تنقسم الأهداف إلى جوانب تشخيصية وتحليلية وتوجيهية:

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

ثالثاً: جدول مصفوفة الأهداف والارتباط بالمتغيرات

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

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

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

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

1.7. نموذج الدراسة

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

(المتغير التابع): التميز التشغيلي في مشروع نيوم

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

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

1.8. منهجية الدراسة

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال:

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

1.9. الدراسة الميدانية

مكان الدراسة: مشروع نيوم (المملكة العربية السعودية).

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

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

تفصيل مراحل التنفيذ

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

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

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

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

2.2 المتغير المستقل

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

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

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

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

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

2.3 المتغير التابع

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

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

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

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

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

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

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

قائمة المراجع

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

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

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

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد،

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

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

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

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

شكرًا جزيلاً على وقتكم وتعاونكم.

مع خالص التقدير والاحترام،

استبيان حول إدارة المشروعات ودورها في تحسين أداء المؤسسات

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. سنوات الخبرة في مجال العمل:

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

4. طبيعة العمل:

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

ثانياً: محاور إدارة المشروعات

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

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

ثالثاً: محور أداء المؤسسة

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

رابعاً: مقترحات إضافية

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

.....

.....

.....