

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة المشاريع في تطوير وتنفيذ منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السعودي

أسم الطالب

خالد بندر المطيري

221002315

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

4.....	المقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة
5.....	1.1.1 الفجوات على المستوى النظري
6.....	1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي
6.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة
9.....	فرضيات الدراسة
11.....	منهجية الدراسة
12.....	الدراسة الميدانية
14.....	مخطط المشروع المقترح

المقدمة:

تشهد بيئات الأعمال الحديثة تغيرات متسارعة بفعل التطور الرقمي، وارتفاع توقعات العملاء، وتنامي التنافس بين الشركات، مما جعل تجربة العملاء محوراً أساسياً في استراتيجيات المؤسسات، خصوصاً في القطاع الخاص الذي يسعى إلى الحفاظ على ولاء العملاء وجذب شرائح جديدة، ولم يعد تقديم المنتج أو الخدمة بجودة مقبولة كافياً، بل أصبح من الضروري توفير تجربة متكاملة تلبي الاحتياجات وتعزز الرضا والانتماء. (Da Silva, 2021)

وقد أدى هذا التحول في أولويات الشركات إلى تبني منظومات تفاعلية لإدارة تجربة العملاء، تركز على التكامل بين القنوات الرقمية، والتحليل المستمر لرحلة العميل، والاستجابة السريعة لتوقعاته، باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وواجهات التفاعل الحديثة، وتُعد هذه المنظومات بمثابة بنية تحتية استراتيجية تسهم في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Rahimian et al., 2021)

وتُعد إدارة المشاريع إطاراً فعالاً لتخطيط وتنفيذ هذه المنظومات، نظراً لما توفره من أدوات منهجية لإدارة الوقت، وضبط التكاليف، وتنظيم فرق العمل، ومراقبة جودة التنفيذ، وقد تطور دور إدارة المشاريع من كونه نشاطاً تشغيلياً إلى وظيفة استراتيجية تُوظف لتحقيق أهداف معقدة مثل تحسين تجربة العميل، ورفع كفاءة الخدمات، وتعزيز الاستجابة للتغيرات السوقية (الحربي، 2022).

وفي ظل توجه شركات القطاع الخاص السعودي نحو التحول الرقمي والتفاعل مع العملاء عبر منصات متعددة، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارة المشاريع لتطوير وتنفيذ حلول تفاعلية ذكية تعتمد على فهم معمق لاحتياجات العملاء، وتُترجم هذه الاحتياجات إلى خطوات عملية ضمن نطاق زمني ومالي محدد (عبدالنبي والعنبي، 2021).

وتعتمد المنظومات التفاعلية الناجحة على ثلاثة عناصر متكاملة: (1) التقنية الرقمية التي تتيح تتبع سلوك العميل، (2) المحتوى والخدمات التي تلبي احتياجاته، و(3) الإدارة الاحترافية التي تنسق وتنفذ هذه العناصر ضمن مشروع واضح الأهداف. وهنا يأتي دور إدارة المشاريع كوسيط فعال يربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي. (Silvius, 2021)

وتتبع أهمية المنظومات التفاعلية من قدرتها على تخصيص الخدمات لكل عميل على حدة، بناءً على تاريخه وتفضيلاته وسلوكه الشرائي، مما يعزز القيمة المضافة ويزيد من فرص تكرار الشراء، وقد أظهرت

التجارب أن الشركات التي تنجح في تنفيذ مثل هذه الأنظمة من خلال إدارة مشاريع محكمة تحقق نتائج ملموسة في رضا العملاء ونمو العائدات (العرفي وجادو، 2024).

وتتزايد أهمية هذه الدراسة نظرًا لما تشهده المملكة من تطور اقتصادي وتحول رقمي واسع في إطار رؤية 2030، حيث تسعى الحكومة إلى رفع كفاءة القطاع الخاص وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، وهو ما يتطلب التركيز على تحسين تجربة العملاء من خلال حلول فعّالة تُدار بأساليب حديثة (إبراهيم، 2024).

واستنادًا إلى ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف مدى مساهمة إدارة المشاريع في تطوير وتنفيذ منظومات تفاعلية لتحسين تجربة العملاء، مع التركيز على الممارسات الإدارية، وأطر العمل، والأدوات المستخدمة، والتحديات التي تواجه الشركات في هذا السياق.

مشكلة الدراسة

تسعى العديد من شركات القطاع الخاص السعودي إلى تطوير تجربة العملاء من خلال منظومات تفاعلية متقدمة، إلا أن النتائج المحققة غالبًا لا ترقى إلى مستوى الطموحات المرجوة، سواء من حيث رضا العملاء أو كفاءة التواصل معهم. وعلى الرغم من تبني بعض المؤسسات لمبادرات رقمية تستهدف تحسين التجربة، إلا أن غياب إطار إداري منهجي لإدارة تلك المبادرات أدى إلى ضعف التنسيق، وتكرار الجهود، وغياب مؤشرات أداء واضحة. وتُشير الممارسات الحالية إلى أن كثيرًا من مشاريع تحسين تجربة العميل لا تُدار بأسلوب احترافي يراعي مبادئ إدارة المشاريع الحديثة، مما يعوق قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة (إبراهيم، 2024؛ العرفي وجادو، 2024).

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

رغم تطور الدراسات في مجالي تجربة العملاء وإدارة المشاريع كلّ على حدة، إلا أن الأدبيات لا تزال تقتصر إلى نموذج تكاملي يُعالج العلاقة بين إدارة المشاريع كإطار تنفيذي وبين تجربة العميل كهدف

استراتيجي، فغالبية الدراسات ركزت على جانب رضا العملاء أو التحول الرقمي بمعزل عن الإدارة التنفيذية للمشاريع، كما أن القليل منها تناول مفهوم "المنظومة التفاعلية" كمفهوم مركب يرتبط بهيكلية المشروع وتخطيطه، وبذلك تبقى العلاقة بين الهيكلية الإدارية (مثل التوقيت، الموارد، فرق العمل) وتجربة العميل غير واضحة بما يكفي في البحوث النظرية (عبدالنبي والعتيبي، 2021)

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

تُظهر الممارسات الميدانية في شركات القطاع الخاص السعودي أن مشاريع تحسين تجربة العملاء تُنفَّذ في كثير من الأحيان بصورة عشوائية أو غير مترابطة، دون وجود إدارة مشروع رسمية تُعزز من وضوح الأهداف وتكامل المراحل، ويؤدي ذلك إلى ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة (مثل التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء)، إضافة إلى غياب مؤشرات تقييم فعّالة تربط بين جهود التطوير ونتائج التجربة الفعلية، كما أن ندرة استخدام أدوات إدارة المشاريع مثل التحليل الزمني، تقييم المخاطر، والتوثيق المرحلي، تضعف من فرص نجاح المشاريع التفاعلية، وهذا ما يجعل دراسة هذا الموضوع في السياق المحلي ضرورة عملية لتحسين الأداء المؤسسي .

السؤال الرئيسي للدراسة

ما دور إدارة المشاريع في تطوير وتنفيذ منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي؟

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية، ترتبط بطبيعة الموضوع، وسياق الدراسة، والفجوات المعرفية والمهنية التي تسعى لمعالجتها

أولاً: الأهمية العلمية

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال الربط بين مفهومي إدارة المشاريع وتحسين تجربة العملاء في إطار تكاملي، وهي علاقة لم تحظَ بعد بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

- تقدم الدراسة نموذجًا مفاهيميًا جديدًا يدمج بين ممارسات إدارة المشاريع ومنظومات تجربة العملاء التفاعلية، بما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا الاتجاه.
- تُعزز هذه الدراسة من الفهم النظري لكيفية تأثير أدوات ومراحل إدارة المشاريع (مثل التخطيط، التنفيذ، الرقابة) في جودة تجربة العميل داخل بيئة الأعمال المعاصرة.
- تُسهم في دعم توجهات البحث العلمي نحو دراسة التحول الرقمي في إدارة المشاريع وتأثيره في قطاعات خدمية حيوية كقطاع التسويق والتعامل مع العملاء...

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- توفر الدراسة نتائج ميدانية يمكن أن تستفيد منها شركات القطاع الخاص السعودي في تصميم وإدارة مشاريع رقمية تهدف لتحسين تجربة العملاء.
- تُمكن الإدارات التنفيذية من تقييم فعالية مشاريعهم الحالية من منظور تجربة العميل، وتحديد نقاط القوة والقصور في العمليات التفاعلية.
- تساعد في توجيه السياسات التشغيلية نحو تبني إدارة المشاريع كمنهجية أساسية في تنفيذ المبادرات المتعلقة بتجربة العميل.
- تدعم صنّاع القرار في تطوير مؤشرات أداء وربطها بمراحل المشروع، بما يعزز من كفاءة التنفيذ ورفع مستوى رضا العملاء.
- تواكب أهداف رؤية السعودية 2030 التي تسعى إلى تحسين الخدمات، وتعزيز التفاعل بين القطاعات الخاصة والجمهور، من خلال حلول تكنولوجية وإدارية حديثة...

أسئلة الدراسة

ما دور إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم) في تطوير وتنفيذ منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها :

- ما أثر مرحلة التخطيط للمشاريع في تطوير منظومة تفاعلية تعزز تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي؟
- كيف يسهم تنظيم المشاريع في تهيئة بيئة عمل تفاعلية تخدم أهداف تحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي ؟
- إلى أي مدى يؤثر تنفيذ المشاريع على كفاءة تشغيل منظومة التفاعل مع العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي ؟
- ما دور المتابعة والتقييم المستمر في ضبط جودة المنظومات التفاعلية أثناء تنفيذ المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودي ؟
- كيف تؤثر أنشطة التحكم وضبط الأداء في المشاريع على فعالية التفاعل مع العملاء وتحقيق رضاهم في شركات القطاع الخاص السعودي ؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم) على تطوير وتنفيذ منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي، من خلال فهم مدى مساهمة الممارسات الاحترافية لإدارة المشاريع في بناء منظومات تفاعلية تسهم في تعزيز رضا العملاء وتحقيق التميز التنافسي.

وتتفرع عدة أهداف فرعية:

- التعرف على دور مرحلة التخطيط للمشروعات في تطوير منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي.

- تحليل أثر التنظيم الإداري للمشروعات على كفاءة تنفيذ المنظومات التفاعلية مع العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي.
- تقييم مدى فاعلية تنفيذ المشاريع في دعم الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي.
- دراسة دور المتابعة المستمرة خلال دورة حياة المشروع في ضمان جودة التفاعل مع العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي.
- قياس أثر أنشطة التحكم وضبط الأداء في مشاريع القطاع الخاص على تطوير بيئات تفاعلية ملائمة لاحتياجات العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم) وتطوير وتنفيذ منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي .

الفرضيات الفرعية:

- 1-H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرحلة التخطيط للمشاريع على تطوير منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي.
- 2-H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنظيم المشاريع على كفاءة تنفيذ المنظومات التفاعلية مع العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي.
- 3-H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ المشاريع على فعالية منظومة التفاعل مع العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي.

H0-4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتابعة المستمرة للمشاريع على ضبط جودة المنظومات التفاعلية أثناء التنفيذ في شركات القطاع الخاص السعودي.

H0-5: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنشطة التحكم وضبط الأداء على تحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي.

نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالي على تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة المشاريع بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع المتمثل في تطوير وتنفيذ منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي، ويستند هذا النموذج إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ، ويتكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل :إدارة المشاريع، ويتفرع إلى الأبعاد التالية:

- التخطيط
- التنظيم
- التنفيذ
- المتابعة
- التحكم

المتغير التابع :تطوير وتنفيذ منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء

منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لتحليل العلاقة بين إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة، وتطوير وتنفيذ منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص السعودي، وسيساعد هذا المنهج في وصف الواقع القائم لممارسات إدارة المشاريع، وتحليل تأثيرها على جودة التفاعل مع العملاء من خلال بيانات ميدانية يتم جمعها من مجتمع الدراسة.

وسيتم استخدام الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، حيث سيتم تطوير استبانة مغلقة مكونة من عدة محاور، تمثل كل منها أحد أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، وستُصمم فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتيح للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم على الفقرات بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

أما فيما يخص مجتمع الدراسة، فسوف يتكون من موظفي شركات القطاع الخاص السعودي الذين يشاركون في مشاريع تطوير تجربة العملاء، أو العاملين في إدارات المشاريع، أو إدارات خدمة العملاء، حيث سيتم التركيز على الشركات التي تتبنى مفاهيم الإدارة التفاعلية والتحول نحو منظومات رقمية لتجربة العملاء.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل مختلف فئات الشركات وأقسامها، مع تحديد حجم العينة المناسبة باستخدام معادلة كرجسي ومورغان بما يتوافق مع حجم مجتمع الدراسة.

وسيتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال:

الصدق الظاهري عبر عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في إدارة المشاريع والتسويق.

التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للتأكد من صلاحية أدوات القياس.

اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من اتساق الفقرات داخليًا.

أما على مستوى تحليل البيانات، فسوف يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية).

اختبار T-Test و ANOVA لتحليل الفروق بين المتوسطات عند الحاجة.

تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وربما يتم الاستعانة ببرامج إضافية مثل

AMOS أو SmartPLS لتحليل النماذج البنوية إذا دعت الحاجة.

وتسعى هذه المنهجية إلى تقديم نتائج دقيقة تساهم في تعميق الفهم حول كيفية توظيف أدوات إدارة المشاريع في بناء منظومات تفاعلية فعالة لتحسين تجربة العملاء، بما يدعم ممارسات الشركات السعودية ويعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

الدراسة الميدانية

سوف تُجرى الدراسة ميدانيًا في شركات القطاع الخاص العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك لما تتمتع به هذه البيئة من خصائص تنظيمية وقطاعية تجعلها مثالية لدراسة أثر إدارة المشاريع على تطوير منظومة تفاعلية لتحسين تجربة العملاء.

وتُعد مدينة الرياض العاصمة الإدارية والاقتصادية للمملكة، وتُمثل مركزاً رئيسياً لاستقطاب الاستثمارات المحلية والدولية، كما تحتضن مقرات كبرى الشركات الوطنية والإقليمية في قطاعات متعددة تشمل: الاتصالات، التكنولوجيا، الخدمات المالية، تجارة التجزئة، العقارات، والخدمات اللوجستية، وبفضل هذا التنوع، تشكّل الرياض بيئة ديناميكية لإدارة المشاريع، وتسعى مؤسساتها إلى تبني أحدث الممارسات الإدارية والتقنية بهدف رفع الكفاءة وتعزيز التنافسية.

أما عن طبيعة شركات القطاع الخاص في الرياض، فإنها تنقسم بـ:

- هيكل تنظيمي مرن يسمح بتطبيق ممارسات متقدمة في إدارة المشاريع ودمجها مع استراتيجيات تحسين تجربة العملاء.
- اعتماد واسع على التحول الرقمي، مما يدعم إنشاء منظومات تفاعلية تعتمد على البيانات والتحليلات الآنية وسلوك العملاء.
- ثقافة تنظيمية حديثة تشجع الابتكار والتجريب، وتقدر أهمية رضا العميل كعنصر حاسم في بقاء المؤسسة في السوق.
- وجود وحدات متخصصة في إدارة المشاريع وإدارات لخدمة العملاء، ما يتيح إمكانية جمع بيانات غنية ومباشرة من أصحاب العلاقة الرئيسيين.

ويُتوقع أن تشمل الدراسة شركات متوسطة وكبيرة الحجم، لديها مشاريع قائمة أو تم تنفيذها مؤخراً في إطار تطوير تجربة العملاء، مع التركيز على المؤسسات التي تستخدم أدوات إدارة المشاريع بشكل رسمي

أو تتبع منهجيات معترف بها) مثل PMBOK ،: Agile

إن اختيار مدينة الرياض كموقع للتطبيق يعكس الرغبة في دراسة واقع حي يعبر عن التحديات والفرص التي تواجهها الشركات السعودية الحديثة، خاصة في ظل توجه المملكة نحو بناء اقتصاد معرفي وتحقيق

أهداف رؤية السعودية 2030. ويُعتقد أن نتائج هذه الدراسة ستكون ذات فائدة تطبيقية مباشرة لتلك المؤسسات، كما ستثري الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع وتجربة العملاء في السياقات الخليجية.

مخطط المشروع المقترح

سوف تتكون الدراسة المقترحة من خمسة فصول رئيسية، يتناول كل فصل جانبًا محددًا من جوانب البحث، وفق الترتيب التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الأساس النظري والتنظيمي للبحث، ويشمل العناصر التالية:

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فروض الدراسة

نموذج الدراسة

منهجية الدراسة

الدراسة الميدانية

مخطط المشروع المقترح

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ينقسم إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: إدارة المشاريع

ويتناول المفاهيم العامة لإدارة المشاريع، مراحلها، أبعادها، أهميتها في بيئة الأعمال الحديثة، والعوامل المؤثرة في نجاحها.

المبحث الثاني: تجربة العملاء والمنظومات التفاعلية

ويشمل شرحاً لمفهوم تجربة العملاء، وأسس بناء منظومة تفاعلية فعالة، والعلاقة بين هذه المنظومة ورضا العميل وأداء الشركات.

ويُختتم الفصل بعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرين (المستقل والتابع)، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل:

تصميم الدراسة ومنهجها

مجتمع الدراسة وعينتها

أداة الدراسة (الاستبانة)

أساليب قياس المتغيرات

صدق وثبات الأداة

الإجراءات الميدانية

الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بناءً على البيانات الميدانية، ويشمل:

التحليل الوصفي لل فقرات

نتائج اختبار الفروض

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يختتم هذا الفصل الدراسة من خلال:

تلخيص أبرز النتائج

تقديم التوصيات التطبيقية الموجهة للشركات المعنية

اقتراح موضوعات لدراسات مستقبلية ذات صلة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

يمثل الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة العلمية التي تستند إليها أي دراسة أكاديمية رصينة، إذ يوفر الخلفية المفاهيمية والمنهجية التي تمكن الباحث من بناء تصور شامل ودقيق حول المتغيرات محل الدراسة، كما يُسهم في صياغة الفرضيات، وتحديد العلاقات المتوقعة بين المتغيرات، وتفسير النتائج ضمن سياق علمي أوسع. ويعكس هذا الفصل مدى إلمام الباحث بالأدبيات السابقة ذات الصلة، ومدى قدرته على التحليل النقدي للمعارف المتاحة، وربطها بسياق الدراسة الراهن.

وتترداد أهمية هذا الفصل في ضوء ما تشهده بيئة الأعمال من تحولات متسارعة، لا سيما في القطاع الخاص السعودي الذي يشهد موجات متعاقبة من التحديث والتنمية والتحول الرقمي، ما يستوجب إعادة النظر في كيفية إدارة المشاريع من جهة، وطرق تحسين تجربة العملاء من جهة أخرى، وبناء نماذج تكاملية تجمع بين الكفاءة التشغيلية والتميز في الخدمة.

وعليه، يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لمتغيري الدراسة الرئيسيين:

- **المتغير المستقل:** إدارة المشاريع، بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم).
- **المتغير التابع:** المنظومة التفاعلية لتحسين تجربة العملاء في شركات القطاع الخاص.

كما يستعرض الفصل المفاهيم والنماذج النظرية المرتبطة بكل متغير، ويُحلل العلاقات التبادلية بينهما، ثم يُقدّم قراءة تحليلية لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، سواء التي تناولت كل متغير على حدة أو التي ربطت بينهما بصورة مباشرة أو ضمنية، مما يُسهم في توضيح الفجوة العلمية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

1.2. المتغير المستقل

تمثل إدارة المشاريع حجر الأساس في نجاح المبادرات التنموية في القطاعين العام والخاص، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال العالمية. فقد أصبحت المشاريع اليوم أكثر تعقيدًا وتشابكًا، ما يستلزم اتباع ممارسات إدارية منهجية تضمن حسن استغلال الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة ضمن الجداول الزمنية المحددة. ويكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة في شركات القطاع الخاص السعودي، التي تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات التنافسية والابتكار، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الرقمي، وتحسين كفاءة التشغيل، وتعزيز تجربة العملاء.

تتعدد الأطر النظرية والنماذج التطبيقية لإدارة المشاريع، غير أن ثمة توافقًا عامًا على خمسة أبعاد رئيسية تشكل مرتكزاتها، وهي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم. وتمثل هذه الأبعاد سلسلة مترابطة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة تواكب احتياجات أصحاب المصلحة. وقد أظهرت العديد من الدراسات مثل: (الحربي، 2022؛ Dahmer, 2024 ؛ عبدالنبي والعتيبي، 2021) أن ضعف إدارة المشاريع يعد أحد أبرز أسباب الفشل المؤسسي، في حين أن تطويرها يمثل رافعة استراتيجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء المؤسسي.

مفهوم إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع من المجالات الإدارية المتطورة التي تجمع بين المعرفة النظرية والممارسة التطبيقية، وتهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تخطيط وتنفيذ ومراقبة الأنشطة المحددة ضمن قيود معينة مثل الوقت، والتكلفة، والجودة. وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم تبعًا لتخصصاتهم وزوايا اهتمامهم.

فقد عرف (Silvius 2021) إدارة المشاريع بأنها "عملية تنظيمية ممنهجة يتم من خلالها توجيه وتنسيق الموارد البشرية والتقنية لتحقيق أهداف معينة ضمن بيئة زمنية ومالية محددة، مع الأخذ في الاعتبار عوامل الاستدامة والتأثير طويل المدى". في حين يرى (Da Silva 2021) أن إدارة المشاريع هي "مجموعة من الجهود المتكاملة التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة من خلال تسليم نتائج قابلة للقياس، وتستند إلى أسس تخطيطية وتنفيذية محددة بدقة".

ومن منظور عربي، عرّف الحربي (2022) إدارة المشاريع بأنها "عملية متكاملة تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتحقيق النتائج وفق معايير جودة ووقت وتكلفة محددة، مع الاعتماد على أدوات تنظيمية وإدارية تضمن حسن سير المشروع في بيئته الواقعية". كما أشار عبده (2024) إلى أن "إدارة المشاريع لم تعد مجرد إطار تقني بل تحوّلت إلى أداة تحليلية تعكس أداء المؤسسة وتكشف عن جوانب الفشل أو النجاح المالي والتشغيلي".

أما نجم (2025) فقد ركز على البعد الاستراتيجي لإدارة المشاريع، موضحاً أنها تمثل "وسيلة منهجية تتيح للمؤسسات الانتقال من مرحلة التخطيط النظري إلى الإنجاز الفعلي، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية متراكمة تعزز من الأداء المستقبلي".

وعرّفها عضيبات والجوازنة (2022) من منظور القيم المؤسسية، على أنها "نهج إداري يتطلب تطبيق أخلاقيات مهنية عالية لضمان عدالة توزيع الأدوار والمهام داخل فرق المشروع، وتحقيق الأهداف بجودة عالية وبشكل مسؤول".

و يرى الباحث أن إدارة المشاريع تمثل منهجية شاملة تهدف إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى واقع ملموس من خلال استخدام أدوات علمية وإدارية دقيقة. وهي ليست مجرد تسلسل زمني للمهام، بل عملية تفاعلية تتطلب تكاملاً بين العناصر البشرية، والموارد التقنية، والقرارات التنظيمية، بما يضمن التنفيذ

النجاح وتحقيق القيمة المستهدفة. وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها شركات القطاع الخاص، حيث تُعد إدارة المشاريع ركيزة أساسية لتحسين الأداء التشغيلي، ورفع مستوى التنافسية، وتعزيز تجربة العملاء، لا سيما مع الاتجاه المتنامي نحو التحول الرقمي وتبني التقنيات الذكية.

أهمية إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من أهم المكونات الاستراتيجية لنجاح المؤسسات، خصوصًا في البيئات الديناميكية التي تتسم بالتغير المستمر وازدياد مستوى التنافسية. فمع توسع الأعمال وتعدد العمليات وتعدد أصحاب المصلحة، أصبحت الحاجة ملحة إلى أدوات إدارية قادرة على تنسيق الجهود، وترشيد الموارد، وضبط الجدول الزمني، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. كما أضحت إدارة المشاريع مدخلًا أساسيًا لتحسين جودة الأداء المؤسسي، وتقليل الفاقد، وتعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والاستجابة للتغيرات.

ويشير الحربي (2022) إلى أن أهمية إدارة المشاريع تتجلى في ثلاثة جوانب رئيسية:

1. تحقيق التكامل بين الموارد والأنشطة، من خلال تسلسل منطقي للمهام يضمن عدم إهدار الوقت أو التكرار في الجهود.
2. التحكم بالجدول الزمني والميزانية، ما يساهم في تنفيذ المشاريع وفق الخطط الموضوعة دون انحرافات مكلفة.
3. ضمان الجودة في النتائج النهائية، عبر آليات رقابة دقيقة تتابع سير المشروع وتصحح الانحرافات.

ويرى عبده (2024) أن أهمية إدارة المشاريع تكمن كذلك في دورها الرقابي والتشخيصي، حيث تساعد المؤسسات على تحليل أسباب الفشل وتقديم مؤشرات تنبؤية لتحسين الأداء المالي والتشغيلي. وهو ما يجعلها أداة مزدوجة الوظيفة: تنفيذية وتحليلية في آن واحد.

كما يسلط الربيع ومفلح (2024) الضوء على أهمية إدارة المشاريع في تسريع التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتعزيز قدرة الشركات على التكيف مع متغيرات السوق، وضمان مشاركة فعالة من جميع أصحاب المصلحة.

في ذات السياق، تؤكد دراسة (Silvius (2021 أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع بفعالية، تكون أكثر قدرة على الوفاء بمتطلبات العملاء، وتحقيق نتائج قابلة للقياس، وتعزيز الميزة التنافسية في الأسواق المعاصرة، لا سيما عند دمج الإدارة المستدامة في دورة حياة المشاريع.

يرى الباحث أن أهمية إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودي تتخطى الجانب التنفيذي لتشكّل إطاراً شاملاً للحوكمة الرشيدة والقيادة الفاعلة. فهي تتيح للمؤسسة الانتقال من الاستجابة العشوائية للفرص والتحديات إلى العمل المؤسسي المخطط والمقنن، الذي يعتمد على البيانات واتخاذ القرار المبني على مؤشرات الأداء. كما تُمكن إدارة المشاريع من تحقيق الترابط الأفقي والعمودي بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في تحقيق أهداف استراتيجية مترابطة تشمل تحسين تجربة العميل، وضبط التكاليف، وتسريع دورة الإنتاج.

أهداف إدارة المشاريع

تهدف إدارة المشاريع إلى تحويل الرؤى الاستراتيجية للمؤسسة إلى واقع عملي من خلال منظومة متكاملة من العمليات التخطيطية والتنفيذية والرقابية، بما يحقق قيمة مضافة على مستوى الأداء المؤسسي وتلبية تطلعات أصحاب المصلحة. وتُعد الأهداف من العناصر الجوهرية التي تُبنى عليها معايير النجاح

والقياس في المشروع، إذ تحدد المسارات، وتوحد الجهود، وتضبط الموارد ضمن إطار زمني ومالي محكوم.

ويشير الحربي (2022) إلى أن الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع تتلخص في:

1. ضمان الإنجاز الناجح للمشروعات في حدود الوقت والتكلفة المحددين، مع الالتزام بالمعايير

الفنية والجودة المطلوبة.

2. تحقيق التكامل بين فرق العمل ومهامهم المختلفة، من خلال التنسيق المنظم للأدوار وتوزيع

المسؤوليات.

3. تحقيق رضا أصحاب المصلحة عبر مخرجات ذات قيمة، تواكب التوقعات أو تتجاوزها.

وفي ذات السياق، يرى وليد ومريزق (2024) أن من بين الأهداف الجوهرية لإدارة المشاريع هو التحكم الفعّال في المخاطر المحتملة، واتخاذ إجراءات وقائية لتقليل آثارها السلبية على سير المشروع. كما يؤكدان أن إدارة المشاريع تهدف إلى تعزيز قابلية التكرار والاعتمادية في العمليات، مما يجعل المنظمة أكثر نضجًا واستعدادًا لمشاريع مستقبلية.

أما (Silvius 2021)، فيبرز بعدًا إضافيًا يتمثل في سعي إدارة المشاريع إلى تحقيق التوازن بين الجدوى الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والبيئية، لا سيما في المشاريع ذات الأثر الواسع. كما يلفت إلى أهمية بناء آليات تقييم مستمر تتيح تحسين الأداء بمرونة استباقية.

أبعاد إدارة المشاريع

تُعد أبعاد إدارة المشاريع هي الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي مشروع ناجح، وتمثل سلسلة مترابطة من المراحل التي تضمن التكامل في الأداء والفعالية في الإنجاز. وقد اتفقت الأدبيات الحديثة على خمس

أبعاد رئيسية تشكل جوهر إدارة المشاريع، وهي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم، كما ورد في العديد من الدراسات) الحربي، 2022؛ نجم، 2025؛ Dahmer, 2024؛ Belmonte et al., 2023).

–التخطيط(Planning)

يُعد التخطيط نقطة الانطلاق الجوهرية في دورة حياة المشروع، حيث يُرسم الإطار العام لأهداف المشروع، ويتم تحديد نطاقه، وتوزيع المهام، وتقدير الموارد اللازمة، ووضع الجدول الزمني المناسب. يشير الحربي (2022) إلى أن "التخطيط هو حجر الزاوية الذي تعتمد عليه جودة التنفيذ، وكلما كان التخطيط دقيقًا وواقعيًا، زادت فرص النجاح". كما يرى عبده (2024) أن "التخطيط يُمكن المؤسسة من تقليل المخاطر والتعامل الاستباقي مع المتغيرات". ويتضمن هذا البُعد إعداد وثائق المشروع، تحديد أصحاب المصلحة، تحليل المتطلبات، وتقدير الكُلف والمخاطر، بما يضمن انسجام المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

–التنظيم(Organizing)

يتعلق هذا البُعد بتحديد الهيكل الإداري والتنظيمي للمشروع، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأفراد والفرق، وتحديد خطوط السلطة والتواصل. ويؤكد عضيبات والجوازنة (2022) أن التنظيم الفعال "يساهم في تحقيق العدالة بين أعضاء الفريق ويعزز الالتزام، مما ينعكس إيجابًا على جودة التنفيذ". كما يُعد التنظيم مدخلًا أساسيًا لتمكين القيادة الفعالة وإدارة الفرق متعددة التخصصات، ويساعد على تقليل التداخلات أو الازدواجية في المهام.

– التنفيذ(Execution)

يمثل هذا البُعد مرحلة ترجمة الخطط إلى أنشطة عملية على أرض الواقع، يتم خلالها إنتاج وتسليم المخرجات المطلوبة. يرى (Belmonte et al. (2023 أن "التنفيذ هو المحك الحقيقي لنجاح التخطيط، حيث يُختبر مدى واقعية التصورات وقدرة الفريق على تحويلها إلى نتائج". كما يشير الربيع ومفلح (2024) إلى أن مرحلة التنفيذ تتطلب توفر مهارات قيادية عالية، وإدارة دقيقة للوقت والموارد، مع قدرة على التنسيق المستمر بين مختلف الأطراف. ويشمل هذا البُعد إدارة الجودة، وتقديم التقارير المرحلية، ومعالجة المشكلات التشغيلية الطارئة.

– المتابعة (Monitoring)

تُعنى المتابعة بجمع وتحليل المعلومات أثناء تنفيذ المشروع لمقارنة الأداء الفعلي بالخطة الموضوعة. وهي أداة رقابية وقائية تهدف إلى كشف الانحرافات مبكرًا، وتصحيح المسار قبل تفاقم المشكلات. يوضح وليد ومريزق (2024) أن "المتابعة تتيح ضبط الإيقاع العام للمشروع، وتسهم في تعزيز الشفافية وتوجيه الموارد بالشكل الأمثل". وتشمل المتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، والتحقق من التقدم الزمني، وتحليل الفجوات، ورفع التقارير إلى الجهات المعنية.

– التحكم (Controlling)

يتكامل بُعد التحكم مع المتابعة، حيث يتضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والمعالجة الفورية لأي انحراف أو طارئ يؤثر على مسار المشروع. يشير (Silvius (2021 إلى أن "التحكم يمثل الذراع التنفيذي للمتابعة، ومن خلاله تُصنع القرارات التصحيحية للحفاظ على اتساق المشروع مع أهدافه". ويُعنى هذا البُعد كذلك بإدارة التغييرات، وضبط الجودة النهائية، والتعامل مع المخاطر، والتحكم بالتكاليف والموارد.

يرى الباحث أن الأبعاد الخمسة لإدارة المشاريع تُشكّل منظومة مترابطة ذات طابع تنافسي وتفاعلي، حيث يؤدي كل بُعد إلى تمكين التالي له، ويُساهم في نجاحه. فالتخطيط الجيد لا يغني عن تنظيم فعال، والتنظيم لا يُجدي ما لم يُترجم إلى تنفيذ محكم، والتنفيذ لا ينجح دون رقابة مستمرة، والمتابعة تفقد جدواها إن لم تُتبع بتحكم دقيق. إن فهم هذه الأبعاد بوصفها دوائر متداخلة لا مراحل خطية، يُعد أساسًا لتطوير منظومة إدارة المشاريع بما يحقق كفاءة تشغيلية عالية، ورضا مستدام لأصحاب المصلحة، لا سيما في بيئات القطاع الخاص التي تتطلب مرونة وسرعة استجابة وحوكمة دقيقة في آنٍ واحد.

الدراسات السابقة

دراسة (Oluwasanmi et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الرشيق (Agile) بأبعادها (تحسين جودة المنتج، تسريع التسليم، دعم اتخاذ القرار، وكفاءة استخدام الموارد) على نتائج المنتج ورضا العملاء، وذلك من خلال تحليل دراسات حالة واقعية وأبحاث تجريبية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي والتحليلي، حيث أجرت استبيانًا شمل 50 فريقًا يعملون بمنهجيات Agile، إلى جانب تحليل 20 مشروعًا مدعومًا بالذكاء الاصطناعي، بهدف رصد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتكامل الذكاء الاصطناعي ضمن دورة حياة إدارة المشروع الرشيق. وأظهرت نتائج الدراسة أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي يُساهم في تحسين جودة المنتجات النهائية، وتقليل المدة الزمنية لتسليمها، وزيادة كفاءة توزيع الموارد، بالإضافة إلى تعزيز القدرة التنبؤية وتحسين عملية اتخاذ القرار. كما لوحظ ارتفاع ملحوظ في مستوى رضا العملاء وزيادة الإنتاجية ضمن الفرق المدروسة. ورغم هذه الفوائد، رصدت الدراسة عدة تحديات في التنفيذ، أبرزها: جودة البيانات، مقاومة التغيير التنظيمي، والاعتبارات الأخلاقية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة لدعم إدماج الذكاء الاصطناعي ضمن فرق Agile ، تشمل تطوير البنية التحتية التقنية، تعزيز ثقافة الابتكار، وتوفير تدريب متخصص لضمان الاستخدام الأخلاقي والفعال لهذه التقنيات.

دراسة (Mortadza & Rizal, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور التحويلي لأنظمة إدارة المشاريع الرقمية (PMS) بأبعادها (تحسين تقارير تقدم المشاريع، توحيد الإجراءات، تعزيز التعاون، وإتاحة البيانات اللحظية) في رفع كفاءة إدارة المشاريع، مع تحليل العوائق المؤسسية المرتبطة بتبني هذه الأنظمة. اعتمدت الدراسة المنهج المفاهيمي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، مستندة إلى نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) لتحليل العوامل المؤثرة في اعتماد أنظمة PMS داخل المؤسسات. وتكونت العينة من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت فعالية أنظمة PMS في بيئات تنظيمية مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام PMS يساهم في تحسين دقة التقارير، تقليل ازدواجية البيانات، تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتسهيل التواصل بين فرق العمل، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتقليل المخاطر التشغيلية.

إلا أن الدراسة رصدت مجموعة من العوائق التي تعيق تبني PMS ، من أبرزها: مقاومة التغيير الثقافي، صعوبة التكامل مع الأنظمة الأخرى، الحاجة إلى تدريب مكثف للمستخدمين، ومخاوف تتعلق بالأمن السيبراني.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر تنظيمية مرنة تدعم التبني التدريجي لأنظمة PMS ، واستكشاف إمكانيات دمج تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة، إلى جانب إجراء دراسات قطاعية تقيس الأثر طويل المدى لهذه الأنظمة على كفاءة المشاريع واستدامتها.

دراسة (Dahmer, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع بأبعادها (المنهجيات الرشيقة، الأدوات الرقمية، والتقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي والأتمتة) في دعم التحول الرقمي ورفع معدلات نجاح المشاريع، لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالتكامل بين إدارة المشاريع والتقنيات الحديثة، وركزت على تحليل كيفية توظيف المنهجيات التقليدية والمرنة معًا لتلبية متطلبات الاقتصاد الرقمي.

وتكونت العينة من دراسات ومراجع أكاديمية حديثة تناولت ممارسات إدارة المشاريع الرقمية في بيئات متعددة القطاعات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد المنهجيات الرشيقة مثل Scrum و Kanban يسهم في تعزيز التكيف مع التغيرات، وتحسين التواصل بين فرق العمل، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية. كما أظهرت النتائج أن أدوات إدارة المشاريع الرقمية (مثل Trello و Asana و Jira) تلعب دورًا محوريًا في تتبع المهام وتحليل البيانات، مما يدعم اتخاذ القرار. وأبرزت الدراسة إمكانات الذكاء الاصطناعي في أتمتة المهام المتكررة وتحسين تخصيص الموارد.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات الرقمية لدى مديري المشاريع، وتوفير برامج تدريبية متواصلة للتعامل مع أدوات وتقنيات التحول الرقمي، إلى جانب تبني نهج هجين يجمع بين الأساليب التقليدية والمرنة بما يحقق أقصى درجات التكيف والفعالية في إدارة المشاريع.

دراسة (Belmonte et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفعيل تقنيات التلعيب (Gamification) بأبعادها (نظام المكافآت، المستويات التدريجية، آلية التغذية الراجعة، وتقييم الأداء) في تعزيز تعلم إدارة المشاريع وفقًا لمعيار ISO/IEC 29110، وذلك من خلال تصميم تجربة تعليمية تفاعلية قائمة على الألعاب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتركز نطاقها على تطوير لعبة تعليمية تحاكي سيناريوهات واقعية مستمدة من معيار ISO 29110، بحيث تسهم في تنمية الكفاءات الإدارية والتقنية لدى المتعلمين بطريقة ممتعة ومحفزة.

وتكونت العينة من خبراء ومعلمين وطلاب مهتمين بمجال إدارة المشاريع في بيئات البرمجيات الصغيرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توظيف عناصر التلعيب في التعليم يؤدي إلى زيادة التفاعل والتحفيز، كما يعزز من اكتساب المهارات الإدارية والفهم العميق للممارسات المعيارية لإدارة المشاريع. كما أكدت النتائج أهمية التخطيط للمحتوى التعليمي وتحديث اللعبة بشكل دوري لضمان مواكبة تطورات المجال. وأوصت الدراسة بدمج الألعاب التعليمية في المناهج التدريبية لإدارة المشاريع، وبتطوير أدوات تقييم أداء اللاعبين لقياس مدى تحقق الأهداف التعليمية، فضلاً عن أهمية إشراك المستخدمين في تصميم المحتوى لضمان فعاليته وملاءمته.

1.4. المتغير التابع

التمهيد

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وتزايد توقعات العملاء، لم تعد المؤسسات تكتفي بتقديم خدمة أو منتج جيد، بل باتت مطالبة بخلق تجربة متكاملة ومتفردة لعملائها. لقد انتقل التركيز من "رضا العميل" إلى "تجربة العميل" بوصفها عنصراً حاسماً في تحقيق الولاء وبناء علاقة طويلة الأمد بين المؤسسة والعملاء.

وتزداد أهمية هذا التحول في شركات القطاع الخاص السعودي، التي تتسابق في تقديم خدمات عالية التخصيص تتماشى مع طموحات رؤية المملكة 2030 في تحسين جودة الحياة والتحول الرقمي.

تُعد المنظومة التفاعلية بمثابة البنية التكاملية التي تربط المؤسسة بعملائها في نقاط التماس المختلفة عبر قنوات متعددة (رقمية، مباشرة، غير مباشرة). وتمثل هذه المنظومة الإطار الذي تُصمم وتُنفذ من خلاله تجارب العملاء باستخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، روبوتات الدردشة، تحليلات البيانات اللحظية، والواجهات الرقمية المخصصة. وتؤكد الدراسات الحديثة (Kumbhojkar & Menon, 2022) ؛ (Glennerster, 2022؛ إبراهيم، 2024) أن تطوير منظومة تفاعلية قوية يمثل عاملاً استراتيجياً في بناء قيمة مؤسسية مستدامة.

مفهوم المنظومة التفاعلية لتحسين تجربة العملاء

يُتصّد ب المنظومة التفاعلية لتحسين تجربة العملاء ذلك الإطار المتكامل الذي تستخدمه المؤسسة لتصميم وتقديم ومتابعة التفاعلات مع العملاء عبر مختلف نقاط الاتصال، بهدف خلق تجربة متسقة وشخصية وفعّالة. وقد عرّف (Da Silva (2021 تجربة العميل بأنها "الانطباع الكلي الذي يتشكل لدى العميل نتيجة لتفاعله مع المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها على امتداد رحلته الشرائية، سواء في البيئات الواقعية أو الرقمية". ويرى (Rahimian et al. (2021 أن تجربة العميل هي "تتاج تراكمي لمجموعة من التفاعلات الإدراكية والعاطفية والسلوكية، التي تؤثر على قرار العميل وتشكل ولاءه على المدى الطويل". أما Glennerster (2022) فتذهب إلى أن المنظومة التفاعلية هي "نظام ديناميكي متكامل يُعنى بتصميم كل نقطة اتصال مع العميل، بهدف ضبط التجربة وتكييفها مع توقعاته، وبما يعزز شعوره بالقيمة والثقة".

ومن منظور عربي، ترى إبراهيم (2024) أن "المنظومة التفاعلية تركز على البنية الرقمية للمؤسسة، وتمثل البوابة الفعلية التي تنعكس من خلالها جودة الخدمات، حيث تُبنى الثقة وتُرسخ العلاقة مع العميل

من خلال التجربة الفورية والشخصية والمستمرة". كما أشار القاضي والحري (2023) إلى أن المنظومة التفاعلية ليست فقط أداة اتصال، بل هي وسيلة لفهم احتياجات العملاء العميقة والتكيف معها بشكل لحظي.

أهمية تحسين تجربة العملاء

تتبع أهمية تطوير منظومة تفاعلية فعالة لتجربة العملاء من كونها أداة استراتيجية تؤثر على ولاء العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية، وزيادة الربحية. ويشير Kumbhojkar & Menon (2022) إلى أن "المنظومة التفاعلية تُمكن المؤسسة من بناء تجربة قائمة على البيانات، مما يعزز قدرتها على التنبؤ بتصرفات العملاء وتخصيص الخدمة وفق احتياجاتهم الدقيقة".

ويرى إبراهيم (2024) أن أهمية المنظومة التفاعلية تظهر في خمسة أبعاد رئيسية:

1. تحقيق رضا العملاء من خلال خدمة مخصصة وسريعة التفاعل.
 2. دعم الولاء من خلال بناء علاقة قائمة على الثقة والتجربة الممتعة.
 3. تحسين جودة اتخاذ القرار عبر جمع بيانات لحظية عن سلوك العميل.
 4. خفض التكاليف التشغيلية عبر تقليل الاعتماد على العنصر البشري في الردود التقليدية.
 5. تحقيق التميز المؤسسي من خلال تمايز تجربة العميل عن المنافسين.
- كما تشير المطيري وغريب (2023) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في المنظومة التفاعلية تخلق تجارب أكثر استدامة، حيث تصبح تجربة العميل جزءًا من ثقافتها التنظيمية لا مجرد وظيفة منعزلة.

الدراسات السابقة

دراسة (Glennerster, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم إدارة تجربة العميل بأبعادها المختلفة (مفهوم تجربة العميل، تصنيفاتها، التجربة الرقمية، تجربة العميل الفاخرة، وآليات التحكم في التجربة)، وتقديم مقترحات عملية للمؤسسات في ضوء هذه المفاهيم لتعزيز تفاعل العملاء وتحفيز سلوك الشراء.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض شامل لأبرز المفاهيم والنماذج النظرية ذات الصلة بإدارة تجربة العميل، مع تحليل الأبعاد التي تشكل رحلة العميل وتؤثر في تفاعله مع نقاط الاتصال المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة.

وتكونت العينة من مراجعة الأدبيات الأكاديمية والممارسات المؤسسية في بيئات متعددة القنوات والتفاعلات. وتوصلت الدراسة إلى أن تعقد قنوات التواصل وتعدد الخيارات والمسارات الشرائية يفرض على المؤسسات تبني نماذج دقيقة لإدارة تجربة العميل، تتضمن تخطيطاً استراتيجياً للعناصر التي تثير الفضول وتعزز الولاء. كما بينت أهمية التصنيف المنهجي لتجارب العملاء وتكييفها بحسب نوع التفاعل الرقمي أو الفاخر. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب مرنة لإدارة تجارب العملاء عبر رحلتهم الكاملة، وتكامل أدوات الرقابة والتغذية الراجعة لضمان جودة التجربة، مع ضرورة التوجه نحو التجربة الرقمية باعتبارها ركيزة أساسية في التفاعل المعاصر مع العملاء.

دراسة (Nandipati, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دمج روبوتات الدردشة (Pega Chatbots) والمساعدين الافتراضيين ضمن عمليات التحصيل في تحسين تجربة العملاء، وذلك من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي

التفاعلي لتعزيز قنوات التواصل، وأتمتة المهام، وتقديم دعم شخصي مخصص. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي التطبيقي من خلال استعراض ممارسات توظيف هذه الأدوات ضمن نظام إدارة العمليات المؤسسية Pega BPM ، مع تحليل الفوائد المحققة والتحديات التشغيلية والتقنية المصاحبة.

وتكونت العينة من نماذج حالات واقعية لمؤسسات تعتمد على أنظمة Pega في إدارة عمليات التحصيل وخدمة العملاء.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج تقنيات الدردشة الذكية يساهم في تقليل وقت الاستجابة وتحسين الكفاءة التشغيلية، كما يعزز من قدرة العملاء على إدارة حساباتهم ذاتيًا، مما يقلل الاعتماد على التدخل البشري. كما أظهرت النتائج أن تخصيص الخدمات استنادًا إلى احتياجات كل عميل يزيد من مستوى الرضا والتفاعل.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب الأنظمة على تحديثات مستمرة لضمان فعالية التجربة، ومعالجة تحديات تكامل هذه الأنظمة مع البنية التحتية الرقمية القائمة، بالإضافة إلى تعزيز ضوابط حماية خصوصية البيانات وتطبيق معايير الأمان السيبراني عند استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة التحصيل.

دراسة (Kumbhojkar & Menon, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإطار التكاملي التنبؤي لإدارة التجربة (IPEMF) بأبعاده (تكامل العمليات، التفاعل التكنولوجي، سلوك العملاء، التغذية الراجعة المستمرة) في تحسين تجربة العملاء خلال التحول الرقمي وبعده، وذلك من خلال تطوير نموذج منهجي ومترابط يتمحور حول العميل. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري، وركزت على تصميم إطار أعمال قابل للتطبيق عبر مختلف

القطاعات الجغرافية والاقتصادية، دون الارتباط بصناعة أو منطقة معينة، بما يضمن شمولية الاستخدام. وتكونت العينة من مراجعات الأدبيات والنماذج السابقة ذات الصلة بإدارة تجربة العملاء والتحول الرقمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إطار IPEMF يعزز قدرة المؤسسات على التنبؤ بتأثير العمليات التكنولوجية والتنظيمية على تجربة العملاء، ويوفر آلية راجعة ديناميكية لتحسينها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى بناء علاقات موثوقة وتجارب فائقة التخصيص على امتداد رحلة العميل. وأوصت الدراسة بتبني المؤسسات لهذا الإطار التنبؤي كأداة استراتيجية لإدارة التجربة ضمن مبادرات التحول الرقمي، وتكييفه بما يتلاءم مع خصائص بيئتها التنظيمية وسلوك عملائها لضمان فعاليته.

1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشكل العلاقة بين إدارة المشاريع وتطوير المنظومة التفاعلية لتحسين تجربة العملاء أحد المحاور الاستراتيجية التي باتت تحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الحديثة، خاصة في ظل بيئة الأعمال الرقمية التي تتطلب تحقيق التكامل بين كفاءة العمليات الداخلية وجودة التجربة الخارجية التي يعيشها العميل. فنجاح أي مبادرة لتحسين تجربة العملاء لا يتحقق إلا من خلال إدارة مشروع محكم يضمن التخطيط والتنظيم والتنفيذ الفعال لعناصر تلك التجربة، كما أن فشل إدارة المشاريع يؤدي في الغالب إلى تدهور جودة التجربة المقدمة وفقدان ثقة العملاء.

ولعل الأهمية المتزايدة لتجربة العميل في القطاع الخاص السعودي، وما يقابلها من تطور في ممارسات إدارة المشاريع، تشير إلى حاجة ملحة لفهم الروابط الديناميكية بين المتغيرين، وتحديد كيف تسهم كل مرحلة من مراحل إدارة المشروع في تطوير وبناء منظومة تفاعلية تستجيب لتوقعات العملاء وتعزز ولاءهم. وفي هذا السياق، أكدت دراسات حديثة (Oluwasanmi et al., 2023؛ Ibrahim, 2024؛ Glennerster, 2024؛

(2022) أن أي تحسين ملموس في تجربة العميل يرتكز على بنية مشاريعية فعالة قادرة على تحويل الأفكار إلى حلول واقعية مدارة بكفاءة.

أولاً: إدارة المشاريع كإطار تمكيني لتجربة العميل

تُعد إدارة المشاريع بمختلف أبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم) الإطار الحاكم لأي مبادرة استراتيجية لتحسين تجربة العملاء. فالتخطيط السليم يضمن فهمًا دقيقًا لاحتياجات العملاء ونقاط الألم لديهم، والتنظيم يحدد المسؤوليات والأدوار لضمان التنفيذ السلس، في حين أن التنفيذ المدروس يترجم هذه الرؤية إلى تطبيقات وتجارب واقعية، تليها المتابعة لضمان اتساق الأداء، والتحكم لضبط الانحرافات وتصحيحها.

ويشير (Joshi (2024 إلى أن "مشاريع تطوير تجربة العملاء تتطلب بنية إدارية دقيقة، تُمكن الفرق من التفاعل اللحظي مع أصحاب المصلحة، واتخاذ قرارات استباقية تُحسن من جودة التفاعل". كما يرى (Rahimian et al. (2021 أن غياب المنهجية المشاريعية في تصميم التجارب يؤدي إلى تفكك الجهود، وهدر الموارد، وانعدام التكامل بين نقاط الاتصال مع العميل.

ثانيًا: تجربة العميل كهدف ونتيجة لمشروع مُحكم الإدارة

في المقابل، فإن المنظومة التفاعلية لتجربة العميل لا يمكن تطويرها دون المرور عبر دورة إدارة مشاريع متكاملة، تبدأ بتحديد نطاق التحسين المطلوب، ثم تصميم رحلة العميل، فاختيار الأدوات الرقمية المناسبة، ثم تنفيذ النماذج، وأخيرًا تقييمها بناءً على مؤشرات أداء تركز على الرضا، والولاء، والاستدامة. وتؤكد (Kumbhojkar & Menon (2022 أن مشاريع تطوير التجربة تحتاج إلى إدارة مرنة تعتمد على نهج Agile أو Hybrid لضمان استجابة المنظومة بسرعة لتغيرات السوق وتوقعات العملاء.

ثالثاً: العلاقة التبادلية المدعومة بالتكنولوجيا

يُظهر التقدم في الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، روبوتات الدردشة، وتحليلات البيانات اللحظية، أن هناك تداخلاً بنيوياً بين إدارة المشروع والمنظومة التفاعلية، حيث تُستخدم تقنيات المشروع في تشغيل وتقييم المنظومة، كما تستفيد إدارة المشاريع من بيانات تجربة العميل في ضبط معايير الجودة واتخاذ القرارات. ويرى (Dahmer (2024 أن "مستقبل المشاريع يكمن في كونها موجّهة نحو تحسين تجربة العملاء من خلال دمج الأدوات التقنية في دورة حياة المشروع."

النماذج النظرية والتكامل المفاهيمي

إن دمج نماذج إدارة المشاريع مثل PMBOK أو Agile مع نماذج إدارة تجربة العميل مثل CEM Framework أو IPEMF، يسمح ببناء هيكل مفاهيمي متكامل يربط بين العمليات والمخرجات. حيث يمكن على سبيل المثال ربط مرحلة التخطيط بالمشروع بمرحلة تصميم رحلة العميل، وربط التنفيذ بتطبيق الأدوات التفاعلية، وربط المتابعة بمؤشرات قياس تجربة العميل مثل CSAT و NPS. وقد اقترح (Oluwasanmi et al. (2023 نموذجاً يُظهر كيف يُسهم تكامل الذكاء الاصطناعي ضمن دورة المشروع في تحسين جودة المنتج ورفع رضا العملاء، مما يدل على أهمية بناء جسور بين المتغيرين لتحقيق نتائج مزدوجة: كفاءة تشغيلية ورضا مستدام.

يرى الباحث أن العلاقة بين إدارة المشاريع وتطوير المنظومة التفاعلية لتجربة العملاء هي علاقة تكامل استراتيجي حيوي، لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر في سياق المؤسسات الحديثة. فنجاح أي مبادرة لتحسين تجربة العميل، سواء عبر تصميم واجهة رقمية أو تبني خدمة جديدة، يمر بالضرورة عبر مشروع مدروس الأبعاد، واضح الأهداف، ومدار بجودة عالية.

ويؤكد الباحث أن هذه العلاقة تتخذ بعدين أساسيين:

- بعد سببي :حيث تُعد إدارة المشاريع العامل المُمكن الذي يسمح بتطبيق منظومة تفاعلية ذات طابع تقني وسلوكي معًا.
- بعد تبادلي :حيث توفر مخرجات تجربة العميل بيانات قابلة للتحليل تُستخدم لتحسين إدارة المشاريع المستقبلية.

وفي السياق السعودي، الذي يتجه نحو التميز الخدمي والتحول الرقمي، فإن التكامل بين المتغيرين لا يمثل فقط ميزة تنافسية، بل ضرورة مؤسسية تفرضها بيئة الأعمال الجديدة، وحتميات تطوير جودة الحياة والخدمات وفقًا لرؤية المملكة 2030.

الدراسات السابقة

دراسة (Sahu & Ranganathan, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات دمج أبحاث المستخدم (User Research) ضمن منهجيات التطوير الرشيق (Agile) بأبعادها (التكرار السريع، الاستجابة للتغيير، تقنيات تقييم تجربة المستخدم، وتعدد المنصات)، بهدف تحقيق تجربة مستخدم استثنائية في بيئات تطوير البرمجيات الحديثة.

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بتجربة المستخدم ومنهجيات Agile، وتحليل أفضل تقنيات البحث والتقييم الملائمة للتكامل ضمن دورات التطوير السريعة.

وتكوّنت العينة من الدراسات والممارسات الرائدة في مجالات التصميم المرتكز على المستخدم والتطوير الرشيق في بيئات متعددة المنصات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكامل الفعال بين أبحاث المستخدم ومنهجيات Agile يسهم في تعزيز جودة تجربة المستخدم، ويعالج التحديات المرتبطة بسرعة التطوير وتعدد البيئات الرقمية. كما قدمت الدراسة خارطة طريق شاملة للمؤسسات الراغبة في تبني منهجيات مرنة مع الحفاظ على تركيز عالٍ على احتياجات المستخدم.

وأوصت الدراسة بتبني تقنيات بحث مرنة تتناسب مع دورات Agile القصيرة، وتكوين فرق متعددة التخصصات تدمج بين مطوري البرمجيات ومصممي تجربة المستخدم، مع اعتماد نماذج تقييم مستمرة لضمان توافق مخرجات التطوير مع توقعات المستخدمين عبر مختلف المنصات.

دراسة (Joshi, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام روبوتات المحادثة المدعومة بالذكاء الاصطناعي بأبعادها (تحسين التواصل، التخصيص الفوري، رضا أصحاب المصلحة، كفاءة الاستجابة) في تعزيز تفاعل أصحاب المصلحة ضمن إدارة المشاريع، بما يسهم في تحسين نتائج المشاريع وجودتها.

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل الدور المتنامي للذكاء الاصطناعي في تحسين ممارسات إدارة المشاريع، مع التركيز على روبوتات المحادثة التفاعلية كأداة استراتيجية لتسهيل التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة.

وتكونت العينة من تحليلات لحالات استخدام متنوعة في بيئات مشاريع معقدة تتطلب استجابات فورية وتواصلًا دائمًا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن روبوتات المحادثة تسهم بشكل كبير في تقليل زمن الاستجابة وتحسين فعالية تبادل المعلومات، مما ينعكس إيجابًا على رضا أصحاب المصلحة، ويزيد من فرص نجاح المشاريع،

من حيث الالتزام بالجدول الزمنية وتحقيق الأهداف المخططة. كما أبرزت الدراسة العلاقة المباشرة بين جودة تفاعل أصحاب المصلحة وفعالية مخرجات المشاريع.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات المعالجة اللغوية الطبيعية (NLP) لدى روبوتات الدردشة لتمكينها من فهم تعقيدات اللغة البشرية وتنوع أساليب التعبير، إلى جانب تصميم أنماط تفاعل مرنة تتناسب مع توقعات مختلف فئات أصحاب المصلحة، بما يضمن فعالية التواصل ويحد من التشتت أو الإزعاج المحتمل.

1.6. الخاتمة

في ضوء ما تم استعراضه من مباحث نظرية وتحليل علمي للمفاهيم، يتضح أن إدارة المشاريع والمنظومة التفاعلية لتجربة العملاء يمثلان محورين متكاملين لتحقيق التميز المؤسسي في بيئات القطاع الخاص، لا سيما في السياق السعودي المعاصر الذي يشهد تحولات رقمية واستراتيجية عميقة مدفوعة برؤية المملكة 2030.

فمن جهة، تُعد إدارة المشاريع بأبعادها الخمسة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم) الأساس المنهجي لضبط العمليات وتحقيق الأهداف بكفاءة وجودة، كما تمثل أداة استراتيجية لترجمة الرؤى إلى نتائج قابلة للقياس. ومن جهة أخرى، تشكل تجربة العميل حجر الزاوية في قياس نجاح المؤسسة في الأسواق الحديثة، إذ لم يعد النجاح مرتبطاً بجودة المنتج أو الخدمة فقط، بل بتجربة العميل الكاملة التي يعيشها منذ اللحظة الأولى للتفاعل مع المؤسسة.

وقد أكدت المراجع النظرية أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة خطية أو منفصلة، بل هي علاقة تبادلية ديناميكية، حيث تُسهم إدارة المشاريع في بناء منظومة تفاعلية فعالة مع العملاء، كما توفر تجربة العميل المرتكزة على البيانات مدخلات حيوية لتحسين إدارة المشاريع وتوجيهها نحو مخرجات أكثر مواءمة لتطلعات المستفيدين.

وتؤسس هذه الخلاصة النظرية لأرضية راسخة يمكن الانطلاق منها في الدراسة التطبيقية لاختبار الفرضيات، وقياس أثر فاعلية إدارة المشاريع في تطوير تجربة العملاء، عبر تصميم نموذج تفسيري يربط بين كفاءة المشروع ورضا العميل. كما تبرز أهمية تكامل الرؤية الإدارية مع البعد التقني في تصميم منظومات خدمة متقدمة تعزز من تنافسية شركات القطاع الخاص في المملكة، وتدعم قدرتها على الاستدامة والابتكار والتميز في خدمة عملائها.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، رشا عبدالرحمن حجازي. (2024). دور التطبيقات المصرفية الرقمية في تحسين تجربة العملاء وتحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم: دراسة مقارنة على البنوك المصرية الحكومية والخاصة. مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، ع29 ، 79 - 228.
- إبراهيم، رشا عبدالرحمن حجازي. (2024). دور التطبيقات المصرفية الرقمية في تحسين تجربة العملاء وتحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم: دراسة مقارنة على البنوك المصرية الحكومية والخاصة. مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، ع29 ، 79 - 228.
- إبراهيم، رشا عبدالرحمن حجازي. (2024). دور التطبيقات المصرفية الرقمية في تحسين تجربة العملاء وتحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم: دراسة مقارنة على البنوك المصرية الحكومية والخاصة. مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، ع29 ، 79 - 228.
- الحربي، خالد حمود نغميش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292.
- حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- السعدي، سندس علي خليفة. (2024). تأثير الخدمات البنكية الرقمية على تحسين تجربة ورضا العملاء: دراسة على المصرف الأهلي العراقي. مجلة كلية المأمون، ع42 ، 152 - 175.

- الطحطوح، عمر بن عمار. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع: دراسة باستخدام منهجية تحليل SWOT. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 396 - 420.
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1، 11 - 28.
- عبده، أحمد جميل محمد. (2024). إدارة المشاريع كأداة لتحليل الفشل المالي: رؤية وتوجهات. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع150، 35 - 37.
- العريفي، خالد أحمد علي، و جادو، أميرة محمد شوقي عبدالنبي. (2024). أثر خدمات ما قبل البيع في تحسين تجربة عميل شركات التغليف: قطاع الكرتون المضلع في السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع67، 58 - 85.
- العريفي، خالد أحمد علي، و جادو، أميرة محمد شوقي عبدالنبي. (2024). أثر خدمات ما قبل البيع في تحسين تجربة عميل شركات التغليف: قطاع الكرتون المضلع في السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع67، 58 - 85.
- عضيات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- القاضي، خالد سلطان يحيى، و الحريري، خالد حسن علي. (2023). تجربة العميل الرقمية وأثرها في رضا وولاء العميل: دراسة ميدانية في القطاع المالي والمصرفي في الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تعز، تعز.
- المطيري، إيمان جري، و غريب، ماجدة عزت. (2023). استخلاص المعرفة من تجارب العملاء: مراجعة لأدب الموضوع والاتجاهات البحثية. اعلم، ع34، 175 - 194.
- الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (2022). استخدام التسويق الحسي في التأثير على تجربة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن الفنادق السياحية في مدينتي كربلاء المقدسة والنجف الأشرف. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ع3، 549 - 567.
- نجم، محمد عبدالله أوحيدة. (2025). تحسين أداء إدارة المشاريع في ليبيا: استراتيجيات وتوجهات مستقبلية. مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، مج24، ع1، 58 - 63.
- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (2024). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع " CPM ، PERT، في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 149 - 167.

- Belmonte, I. I., Terrón, V., & Saucedo, A. P. R. (2023). Proposal for Gamifying the ISO 29110 Standard: An Interactive Approach to Enhancing Project Management. 18–27. <https://doi.org/10.1109/cimps61323.2023.10528841>
- Da Silva, E. C. (2021). Customer experience project: a framework to create and deliver value to customers. International Journal of Marketing Studies, 13(3), 1–21

- Dahmer, L. J. N. (2024). Navigating project management in the digital transformation era. *International Seven Multidisciplinary Journal*, 3(5). <https://doi.org/10.56238/isevmjv3n5-008>
- Glennerster, A. (2022). Customer Experience Management (pp. 43–59). IGI Global eBooks. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4380-4.ch003>
- Joshi, H. (2024). Artificial Intelligence in Project Management: A Study of The Role of Ai-Powered Chatbots in Project Stakeholder Engagement. *Indian Journal of Software Engineering and Project Management (IJSEPM)*, 4(1), 20–25. <https://doi.org/10.54105/ijsepm.b9022.04010124>
- Kumbhojkar, N. R., & Menon, A. B. (2022). Integrated predictive experience management framework (IPEMF) for improving customer experience: in the era of digital transformation. *International Journal of Cloud Applications and Computing (IJCAC)*, 12(1), 1–13.
- Mortadza, K. A. B., & Rizal, A. M. (2024). The Roll-Out of Project Management System to Improve Project Progress Reporting. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 14(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i12/23215>
- Nandipati, S. K. (2023). Enhancing Customer Experience in Collections with Pega Chatbots and Virtual Assistants. *International Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.21275/sr24724152342>
- Oluwasanmi, R., Jarikre, A. O., & Paul, A. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Agile Project Management: A Product Perspective. *Advances in Multidisciplinary and Scientific Research Journal*, 11(4), 99–104. <https://doi.org/10.22624/aims/mathsv11n4p7>
- Rahimian, S., ShamiZanjani, M., Manian, A., & Esfidani, M. R. (2021). A framework of customer experience management for hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1413–1436

- Sahu, S. K., & Ranganathan, S. (2024). Navigating Usability and User Experience in a Multi-Platform World With Agile Methodology. *Advances in Social Networking and Online Communities Book Series*, 49–84. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2337-3.ch003>
- Silvius, G. (2021). The role of the project management office in sustainable project management. *Procedia computer science*, 181, 1066–1076.