

أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية

إعداد الطالب/

محمد أديب درويش

الرقم الأكاديمي /

252001253

إشراف

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید

الدكتور/ فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

قائمة المحتويات

٧	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
٨	مقدمة
٩	١. مشكلة الدراسة
١٠	٢. أهمية الدراسة
١١	٣. أهداف الدراسة
١١	٤. تساؤلات الدراسة
١٢	٥. فروض الدراسة
١٣	٦. الدراسات السابقة
١٩	٧. المنطلقات النظرية للدراسة
٢٠	٨. المنهجية وطرق البحث
٢٦	الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة
٢٧	مقدمة
٢٨	أولاً: إدارة المشاريع
٣٧	ثانياً: جودة الخدمات
٤٨	ثالثاً: العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات
٥٢	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٥٣	١,٣ المقدمة
٥٣	٢,٣ منهج الدراسة
٥٤	٣,٣ مجتمع الدراسة وعينها
٥٤	٤,٣ أدوات ومصادر الدراسة
٥٦	٦,٣ المعالجة الاحصائية المستخدمة
٥٨	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
٥٩	مقدمة

أولاً: الاحصاء الوصفية	٥٩
ثانياً: اختبارات فروض البحث	٧١
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	٨٠
أولاً: النتائج	٨١
ثانياً: التوصيات	٨٣
خاتمة الفصل	٨٤
المراجع	٨٥
الملاحق	٩٢

قائمة الجداول

جدول رقم (١-٢) الأبعاد المعرفية التكاملية العشرة لإدارة المشاريع	٣٣
الجدول رقم (٢-٢) ملخص لأبعاد الجودة	٤٤
جدول رقم (١/٣) درجات مقياس ليكرت الخماسي	٥٦
جدول رقم (٢/٣) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت	٥٦
جدول رقم (١/٤) معامل الثبات والصدق لإدارة المشاريع	٦٠
جدول رقم (٢/٤) معامل الثبات والصدق لأبعاد جودة الخدمات	٦٠
جدول رقم (٣/٤) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	٦١

٦٣.....	جدول رقم (٤/٤) الإحصاء الوصفي لمحور إدارة المشاريع
٦٥.....	جدول رقم (٥/٤) الإحصاء الوصفي لمحور الاستجابة
٦٧.....	جدول رقم (٦/٤) الإحصاء الوصفي لمحور الاعتمادية
٦٩.....	جدول رقم (٧/٤) الإحصاء الوصفي لمحور الموثوقية
٧١.....	جدول رقم (٨/٤) مصفوفة الارتباط بين إدارة المشاريع والاستجابة
٧٢.....	جدول رقم (٩/٤) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الاستجابة
٧٣.....	جدول رقم (١٠/٤) مصفوفة الارتباط بين فعالية إدارة المشاريع والموثوقية
٧٤.....	جدول رقم (١١/٤) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الموثوقية
٧٦.....	جدول رقم (١٢/٤) مصفوفة الارتباط بين فعالية إدارة المشاريع والاعتمادية
٧٦.....	جدول رقم (١٣/٤) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار سرعة الاستجابة

قائمة الاشكال

١٢.....	شكل رقم (١-١) نموذج الدراسة من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة
---------	---

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة في مدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الاستجابة، الموثوقية، والاعتمادية، وقد سعت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المدينة الصناعية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعها على عينة من القيادات والمسؤولين في قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية، وتشمل الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمتخصصين في إدارة المشاريع. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

ولتحليل البيانات، استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق، بالإضافة إلى تحليل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر فعالية إدارة المشاريع على أبعاد جودة الخدمات المختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات في مدينة ينبع الصناعية، حيث تبين أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع يساهم في تعزيز مستوى الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، ورفع مستوى الموثوقية في تقديم الخدمات، وتحقيق درجة أعلى من الاعتمادية في تنفيذ العمليات التشغيلية. كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق أساليب حديثة في التخطيط والمتابعة والرقابة على المشاريع يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات المقدمة في قطاع التشغيل والصيانة.

وبناء على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة في مدينة ينبع الصناعية، وتطوير مهارات العاملين في هذا المجال من خلال برامج التدريب المتخصص، إضافة إلى تبني التقنيات الرقمية وأنظمة المتابعة الحديثة لتحسين إدارة المشاريع. كما أوصت الدراسة بإنشاء آليات فعالة لتقييم الأداء ومتابعة تنفيذ المشاريع، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة بما يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات وتحقيق أهداف التنمية الصناعية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، جودة الخدمات، مدينة ينبع الصناعية، الاستجابة، الموثوقية، الاعتمادية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of project management effectiveness on service quality by applying it to the operation and maintenance sector in Yanbu Industrial City in the Kingdom of Saudi Arabia. This was conducted through analyzing the relationship between project management practices and the dimensions of service quality represented by responsiveness, reliability, and dependability. The study also sought to determine the level of implementation of project management practices in the industrial city and the extent to which this is reflected in the level of service quality provided to beneficiaries.

The study adopted the descriptive analytical approach. Primary data were collected through a questionnaire based on a five-point Likert scale, which was distributed to a sample of leaders and officials in the operation and maintenance sector in Yanbu Industrial City, including top management, department managers, section heads, and specialists in project management. Secondary data were obtained from books, scientific references, and previous studies related to the research topic.

To analyze the data, the researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). A set of statistical methods was applied, including descriptive statistics (mean and standard deviation), Cronbach's alpha coefficient to measure reliability and validity, in addition to correlation analysis and multiple linear regression analysis to test the study hypotheses and measure the impact of project management effectiveness on the different dimensions of service quality.

The results of the study revealed a statistically significant relationship between project management effectiveness and service quality in Yanbu Industrial City. The findings indicated that improving project management practices contributes to enhancing responsiveness to beneficiaries' needs, increasing reliability in service delivery, and achieving a higher degree of dependability in the implementation of operational processes. The results also indicated that the application of modern approaches in project planning, monitoring, and control leads to improved institutional performance and increased efficiency of the services provided in the operation and maintenance sector.

Based on the results, the study recommended strengthening the implementation of modern project management practices in Yanbu Industrial City and developing the skills of employees in this field through specialized training programs. It also recommended adopting digital technologies and modern monitoring systems to improve project management. Furthermore, the study recommended establishing effective mechanisms for performance evaluation and monitoring project implementation, as well as enhancing coordination among different departments in a way that contributes to improving service quality and achieving the goals of industrial development within the framework of Saudi Vision 2030.

Keywords: Project Management, Service Quality, Yanbu Industrial City, Responsiveness, Reliability, Dependability.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تعد المملكة العربية السعودية في المرحلة الراهنة نموذجاً عالمياً للتحول الاقتصادي المتسارع، حيث انتقلت من الاعتماد التقليدي على العوائد النفطية إلى تبني استراتيجية شاملة للتنوع الاقتصادي ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، وفي قلب هذا التحول، برزت المدن الصناعية، وبالأخص مدينة ينبع الصناعية، كركائز أساسية لدعم الصناعات البتروكيماوية والطاقة، مما استوجب تطوير أنظمة إدارة مشاريع فائقة الفعالية لضمان استدامة جودة الخدمات المقدمة للمستثمرين والسكان، إن مدينة ينبع الصناعية، التي أسست بموجب مرسوم ملكي في عام ١٩٧٥ تحت مظلة الهيئة الملكية للجبيل وينبع، لم تعد مجرد مركز للتصنيع، بل تحولت إلى بيئة حضرية وصناعية متكاملة تتطلب إدارة دقيقة ومعايير جودة صارمة (Modi & Al-Masar, 2026; RCJY, 2024).

لقد أثبتت التجربة التاريخية للهيئة الملكية أن التخطيط الشامل والإدارة المركزية هما السر وراء استمرارية التقدم على مدى خمسة عقود، حيث تبنت الهيئة مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" كإطار استراتيجي يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة، ومع بلوغ حجم الاستثمارات التراكمية في ينبع الصناعية ما يقارب ٣٩١ مليار ريال سعودي بحلول عام ٢٠٢٤، تزايدت الحاجة إلى فحص أثر فعالية إدارة المشاريع ليس فقط على الجداول الزمنية والتكاليف، بل على "جودة الخدمة" التي تعد المخرج النهائي والضامن لرضا المستفيدين (Modi & Al-Masar, 2026; Alotaibi et al., 2025).

إن فعالية إدارة المشاريع في هذا السياق تتجاوز المفاهيم التقليدية للتنظيم لتصبح عنصراً استراتيجياً يقود كفاءة الإنفاق وجودة التنفيذ في المشروعات الحكومية والخاصة. وفي مدينة ينبع، حيث تتنوع المشاريع بين مصافي النفط الكبرى، ومحطات تحلية المياه المتقدمة مثل "ينبع ٤"، ومنشآت الهيدروجين الأخضر، يصبح التنسيق الإداري والقدرة على التحكم في المتغيرات المعقدة هما المحددان الرئيسيان لمستوى الخدمة المقدمة.

بدأت مسيرة مدينة ينبع الصناعية كجزء من خطة التنمية الثانية للمملكة العربية السعودية، حيث كان التركيز منصّباً على الصناعات كثيفة الاستهلاك للطاقة لتعزيز القيمة المضافة من الموارد الهيدروكربونية، تم اختيار ينبع نظراً لموقعها الاستراتيجي على ساحل البحر الأحمر، مما يمنحها ميزة تنافسية في الوصول إلى الأسواق الأوروبية والأفريقية، تطورت المدينة من منطقة ساحلية غير مستصلحة إلى مجمع صناعي عالمي يغطي مساحة ١٨٥ كيلومتراً مربعاً، مع خطط طموحة للتوسع بإضافة ٤٢٠ كيلومتراً مربعاً أخرى لتلبية متطلبات رؤية ٢٠٣٠ (RCJY, 2024; PwC, 2024).

١. مشكلة الدراسة

على الرغم من المكانة الريادية لمدينة ينبع الصناعية ونموذج الإدارة الشاملة الذي تتبعه الهيئة الملكية، إلا أن هناك تحديات هيكلية وميدانية تبرز كفجوة بحثية تحتاج إلى تمحيص دقيق، تكمن المشكلة البحثية في التباين الملحوظ بين "الطموح الاستراتيجي" لرؤية المملكة ٢٠٣٠ و"الواقع التنفيذي" لبعض المشاريع الحيوية، مما قد يؤثر سلباً على جودة الخدمات النهائية (Alotaibi et al., 2025).

تشير الإحصائيات الوطنية إلى وجود تحديات حقيقية في فعالية إدارة المشاريع الإنشائية والخدمية في المملكة، فقد أظهرت الدراسات أن ٦٤٪ من المشاريع تجاوزت فتراتها الزمنية المخططة، بينما عانى ٥٣٪ منها من تجاوز الميزانيات، وفي دراسة تحليلية لمشاريع نفذت بين ٢٠١٢ و٢٠٢٢، بلغت نسبة التأخير في بعض الحالات ١٦٠٪ من الجدول الزمني الأصلي، في مدينة ينبع، ينعكس هذا التأخير مباشرة على جودة الخدمات، فتأخر تسليم مشروع بنية تحتية أو مرفق خدمي يعني حرمان المستثمرين من بدء عملياتهم في الوقت المحدد، وزيادة الضغط على المرافق الحالية، مما يقلل من "الاعتمادية" و"الاستجابة" في نظام الخدمة الكلي. (الحري، ٢٠٢٤)

تتمثل المشكلة أيضاً في وجود "فجوات" بنيوية بين ما تخطط له إدارة المدينة وبين ما يدركه المستفيدون فعلياً، ويمكن تفصيل هذه الفجوات كالتالي، فجوة المعرفة احتمال وجود نقص في فهم الإدارة للتوقعات المتغيرة للمستثمرين العالميين الجدد الذين تجذبهم رؤية ٢٠٣٠، فجوة المعايير صعوبة ترجمة الأهداف الاستراتيجية الكبرى مثل الحيد الكربوني أو التحول الذكي إلى معايير أداء تشغيلية دقيقة في كل مشروع، فجوة الأداء الناتجة عن نقص التدريب المتخصص أو ضعف الكوادر الوطنية في مجالات إدارة المشاريع المتقدمة، (RCJY، 2024) حيث أظهرت الدراسات وجود ضعف وقصور واضح في التدريب المتخصص في هذا المجال، فجوة الاتصالات عندما تطلق المدينة وعوداً ترويجية ضخمة مثل كونها مدينة ذكية بالكامل دون أن تواكب البنية التحتية والعمليات الإدارية هذه الوعود في الوقت المناسب .

تواجه ينبع الصناعية تحدياً فريداً يتمثل في الموازنة بين النمو الصناعي المتسارع وبين جودة الحياة المستدامة. إن التحول نحو مشاريع الهيدروجين الأخضر والمدن الذكية يتطلب مهارات إدارية وتقنيات تحكم مثل Blockchain و BIM لا تزال في مراحل نضجها الأولى في السوق المحلي، غياب التنسيق الفعال في هذه المشاريع عالية التقنية قد يؤدي إلى فشل في تحقيق معايير الجودة البيئية أو الاجتماعية، مما يسبب أزمات مثل نقص السكن بأسعار معقولة أو ضغوط تلوث غير متوقعة نتيجة التوسع السريع. (الرفاعي، ٢٠٢٤)

أبرزت الدراسات الميدانية في منطقة ينبع تحديات تتعلق بضعف الرقابة الداخلية في بعض المؤسسات، وخلط الموظفين بين الاستخدامات العملية والشخصية للتقنية، مما يؤثر على التركيز والإنتاجية، يبرز تحدي "ضعف الثقة في الكوادر الوطنية" أحياناً، مما يؤدي إلى الاعتماد المفرط على الخبرات الخارجية، وهو ما يهدد أمن المعلومات واستدامة الخبرات الإدارية داخل الهيئة .

بناء على ما سبق يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال التالي : ما أثر فعالية ممارسات إدارة المشاريع على

أبعاد جودة الخدمات (الاستجابة - الموثوقية - الاعتمادية) في مدينة ينبع الصناعية؟"

٢. أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

- تعكس هذه الدراسة مدى فعالية إدارة المشاريع على تعزيز جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية
- يساهم البحث في توسيع نطاق المعرفة الأكاديمية مما يعزز من جودة البحث العلمي في هذا المجال.
- فهم كيفية تأثير إدارة المشاريع على تحقيق أهداف قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية
- تطوير نماذج جديدة تتناسب مع التحديات المعاصرة.
- يوفر البحث قاعدة علمية لدراسة التحديات التي تواجهها مدينة ينبع الصناعية.

ب- الأهمية التطبيقية

- حاجة مدينة ينبع الصناعية إلى تطوير استراتيجيات عمليات متقدمة لإدارة المشاريع، مما يسهل عليها مواجهة التحديات في قطاع التشغيل والصيانة ويعزز من قدرتها.
- يتطلب الأمر اعتماد أساليب قياس فعالة لإدارة المشاريع، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- من خلال تطبيق نتائج البحث، يمكن لمدينة ينبع الصناعية تحديد المعوقات التي تعيق تنفيذ استراتيجياتها، وبالتالي تحسين آليات العمل الداخلية وتعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام.
- تسريع الإجراءات وتقليل الفجوات الزمنية.
- كما أن تحسين إدارة المشاريع يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة في زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرة مدينة ينبع الصناعية على مواجهة التحديات المحلية والدولية.

٣. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية، من خلال ما يلي:

- التعرف على واقع إدارة المشاريع في مدينة ينبع الصناعية وتحديد مستوى تبني الهيئة لها.
- التعرف على واقع جودة الخدمات على في مدينة ينبع الصناعية.
- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات في مدينة ينبع الصناعية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم جودة الخدمات من خلال فعالية إدارة المشاريع في مدينة ينبع الصناعية.

٤. تساؤلات الدراسة

ما أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بأبعادهما (الاستجابة - الموثوقية - الاعتمادية) بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية؟

أسئلة الدراسة الفرعية:

- ما أثر فعالية إدارة المشاريع على بعد الاستجابة بمدينة ينبع الصناعية؟
- ما أثر فعالية إدارة المشاريع على بعد الموثوقية بمدينة ينبع الصناعية؟
- ما أثر فعالية إدارة المشاريع على بعد الاعتمادية بمدينة ينبع الصناعية؟

٥.فروض الدراسة

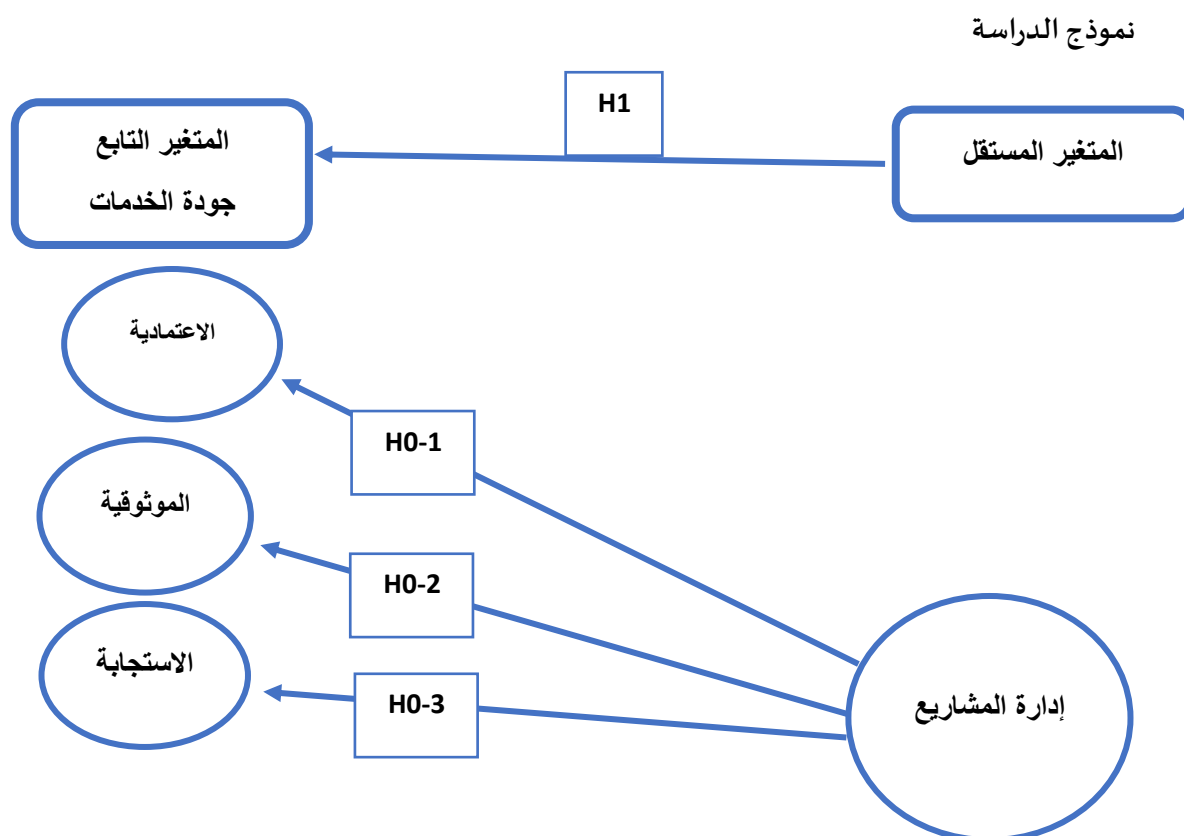
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات بأبعادها (الاستجابة - الموثوقية - الاعتمادية).

الفرضيات الفرعية:

(١) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاستجابة

(٢) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع الموثوقية

(٣) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاعتمادية



شكل رقم (١-١) نموذج الدراسة من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

٦. الدراسات السابقة

دراسة (ناصر، ياغي، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من كفاءتها. ومن هنا برزت ضرورة اختيار المنهجية التي تتوافق مع طبيعة كل مشروع، بهدف تحقيق إدارة وتنظيم فعال. تُسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من خلال استعراض المفهوم، والأهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات، إضافة إلى المجالات المعرفية التي تغطيها. كما تناولت الدراسة منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة من حيث المفهوم، والنشأة، والأهداف، والمزايا والعيوب، وانتهت بمقارنة بينهما لتحديد الفوارق وأسباب تفضيل كل منهما، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن الميزة الأساسية للمنهجية التقليدية تكمن في توفير إطار هيكلي يساعد في تنظيم المشروع والسيطرة عليه، بينما تعتمد المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الرشيقة على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة كأولوية في بناء المشروع.

دراسة (عبد النبي، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع، إذ تمحورت مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي: ما العلاقة بين الابتكار والإبداع ونجاح إدارة المشاريع، من خلال دراسة حالة وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ تشكل مجتمع الدراسة العاملين في وكالة التوطين، حيث بلغ عددهم ١٢٨ موظفًا، وتم توزيع الاستبيان عليهم واستُردت كافة الاستبيانات بنسبة استجابة (١٠٠٪). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن الابتكار والإبداع الإداري يسهمان في تطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لدى الوكالة، مما يمكنها من تقديم منتجات جديدة وتحسين أدائها السوقي عبر استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وذات الخبرات المناسبة. كما أظهرت النتائج أن وكالة التوطين تتبنى الابتكار والإبداع في مشاريعها وتقبل التغيير والتجديد في أداء الأعمال، حيث يتم تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع، فضلاً عن الهيكلية التنظيمية والتنظيم والتوزيع، من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها. وأوضحت الدراسة وجود علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية وإدارة جودة المشاريع، حيث تتميز معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية بسمات فريدة تزيد من فرص النجاح. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتشجيع التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع الاهتمام بشكل أكبر بالعاملين وتبني أساليب إبداعية ومبتكرة لتحفيز القدرة على التفكير الإبداعي في عمليات الإدارة.

دراسة (الطحطوح، ٢٠٢٢) تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين التدريب وتحسين نتائج إدارة المشاريع، بالإضافة إلى التحقق من وجود قيود أو عوائق تحول دون استفادة الموظفين من البرامج التدريبية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٠٧ فرداً، حيث تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التدريب وإدارة المشاريع في القطاع العام بمدينة المنورة، إلى جانب وجود قيود تحول دون الحصول على فرص التدريب. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة أصحاب المصلحة في القطاع العام بتشجيع ودعم تنفيذ برامج التدريب الداخلي والخارجي عبر دورات وورش عمل وندوات في مجال إدارة المشاريع، والعمل على إزالة العوائق التي تمنع الموظفين من الحصول على التدريب.

دراسة (R., Vivek., Y., Nanthagopan. 2020). تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة تطور الإدارة الاستراتيجية للمشاريع (SPM) من إدارة المشاريع التشغيلية (OPM) في المنظمات الديناميكية الحالية. تعمل SPM على تحديد وتنفيذ الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ضمن المشروع، في حين تركز OPM على إتمام المشاريع ضمن نطاق العمل، والزمن، والميزانية، ومعايير الجودة. تشجع المنظمات الآن على تبني ممارسات SPM من أجل تحقيق نجاحها. تم إجراء هذه الدراسة من خلال مراجعة ١٦ مقالة منشورة في مجالات علمية. قام الباحثون بتحديد كيفية تطور إدارة المشاريع (PM) من منظور تشغيلي إلى استراتيجي وكيف تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة، أبرز الباحثون تحديات تنفيذ SPM في المؤسسات. ساهمت الدراسة نظرياً في استكشاف تطور مفاهيم SPM نظراً لندرتها في الأدبيات، كما ساهمت عملياً في مساعدة المؤسسات على فهم أهمية SPM لتحقيق النجاح المؤسسي.

دراسة (D. Ćirić Lalić, 2022). هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت مناهج إدارة المشاريع المختلفة (التقليدية، الأجايل، أو الهجينة) تختلف من حيث تأثيرها على نجاح المشروع، حيث تم اعتبار نجاح المشروع ظاهرة متعددة الأبعاد، سعى الباحث إلى استكشاف ما إذا كانت خصائص المشاريع المحددة تؤثر على هذه التأثيرات، عالج المؤلفون هذه التساؤلات تجريبياً على عينة من ٢٢٧ متخصصاً في المشاريع من مختلف أنحاء العالم. تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لأبعاد نجاح المشروع للتحقق من تكوين هذه العوامل فيما يتعلق بالمتغيرات الظاهرة. كما تم استخدام طريقة التجميع (K-means) لتمييز ملفات المستجيبين بين مناهج إدارة المشاريع الأجايل، الهجينة، والتقليدية. لاختبار الدلالة بين مجموعات البحث، تم اختبار فرضيات البحث باستخدام اختبارات ANOVA. توصلت الدراسة أن منهج الأجايل كان له تأثير إيجابي أكبر على بعدين من أبعاد نجاح المشروع الخمسة قيد التحليل في هذه الدراسة (التأثير على الفريق والاستعداد للمستقبل)، مقارنةً بالمنهج التقليدي.

دراسة (Altaefi, M.A. ٢٠٢٢). هدفت الدراسة الى التعرف على : (١) إجراء مراجعة أدبية لدور مكتب إدارة المشاريع ومعايير نجاح المشاريع، (٢) تحديد العلاقة بين الهندسة الصناعية وإطار إدارة المشاريع، (٣) تقييم ما إذا كان إنشاء مكتب إدارة المشاريع سيساعد في تحقيق أهداف نجاح المشاريع، (٤) تحديد متى يكون المشروع ناجحاً، (٥) تقييم الفرق بين المنظمات التي أنشأت مكتب إدارة المشاريع وغيرها من المنظمات التي لم تفعل ذلك، (٦) تحديد العقبات الرئيسية لإنشاء مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. تم إجراء مراجعة أدبية حول فشل المشاريع وإنشاء مكتب إدارة المشاريع. لإعداد أسئلة البحث والافتراضات، استخدمت هذه الدراسة تصميمًا مختلطًا متعدد المراحل مع منهجيات كمية وكيفية لتحقيق أهداف البحث. تم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت، ثم تم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي وANOVA باستخدام برنامج SPSS، تظهر النتائج الرئيسية للبحث أن معظم المشاركين يرون أن خصائص المشروع وأدائه داخل المنظمة، مثل الجدول الزمني، والميزانية، والمنتج النهائي، أساسية لنجاح المشروع؛ بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الإحصائيات أهم الأسباب لفشل المشاريع. علاوة على ذلك، أظهرت إحصائيات الدراسة أن الدافع الرئيسي لبدء مكتب إدارة المشاريع هو كما يلي: (أ) تنفيذ واتباع الممارسات القياسية، (ب) تقليل معدل الفشل، و(ج) تقييم مخاطر المشروع في المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع. تركز وجهة نظر الممارسين في إدارة المشاريع بشأن أدوار مكتب إدارة المشاريع على المشاريع المتعثرة وكيفية تطويرها والحفاظ على معايير إدارة المشاريع وتقديم الاستشارات في إدارة المشاريع. من المثير للاهتمام أن الدراسة كشفت أيضاً أن نقص الفهم لقيمة مكتب إدارة

المشاريع في المنظمة ومقاومة التغيير هما العقبتان الرئيسيتان لإنشاء مكتب إدارة المشاريع. بشكل عام، كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفاعلية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (لعقبات إنشاء مكتب إدارة المشاريع). كما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفاعلية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (لأسباب فشل المشاريع).

دراسة (Jorge Vareda Gomes, 2023) هدفت الدراسة الى التعرف على مواءمة إدارة المشاريع والفوائد مع نهج بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق نجاح المشروع أنفقت المنظمات موارد مالية متزايدة في الأنظمة والتقنيات دون الحصول على جميع إمكانيات استثماراتها أو جني الفوائد التجارية المتوقعة. يُعرّف نجاح المنظمة بشكل واسع على أنه النجاح في السوق، وتميل الشركات إلى قياس ذلك باستخدام مؤشرات مالية واقتصادية. هناك أيضاً اتفاق عام على أن أداء الجدول الزمني والميزانية وحدهما يُعتبر غير كافٍ كمقاييس لنجاح المشاريع، ولكنها لا تزال مكونات مهمة في البناء العام للنجاح. إن التعرف المبكر على عوامل النجاح الحرجة (CSF) ومعايير نجاح المشاريع (PSC) خلال التقييم الأولي للمشروع هو بداية حيوية لضمان إتمام المشاريع بنجاح. تجمع هذه الورقة بين ممارسات إدارة المشاريع (PM) وإدارة الفوائد (BM) مع منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لمواءمة المشاريع مع الاستراتيجية التنظيمية. أدى استخدام هذا المزيج من الأدوات الإدارية المختلفة إلى مزيد من الفاعلية في تحقيق نجاح المشاريع.

دراسة (الطه، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة الحالية الكشف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في المشاريع التي تطبقها البلديات في محافظة اربد، وكذلك تطوير إستراتيجية مقترحة لتطوير جودة المشاريع والخدمات في بلديات محافظة اربد، وتم استخدام المنهج الوصفي التطويري للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: أبرز أهداف تطبيق معايير الجودة الشاملة في المشاريع التي تطبقها البلديات في محافظة اربد ما يلي: إنجاز المشاريع البلديات في محافظة طبقاً للميزانيات المرصودة لها وفي الوقت المحدد للتنفيذ مع تحقيق متطلبات الجودة، وكذلك زيادة القدرة على إنجاز المشاريع والتطور في تقديم الخدمات، و اختصار الإجراءات والوقت لتنفيذ الخدمات والمشاريع. وكذلك توصلت الدراسة أن أهم إستراتيجية لتطوير جودة المشاريع والخدمات في بلديات محافظة اربد من خلال ما يلي: إعداد إستراتيجية واضحة وعملية لتطوير وتحسين نظم إدارة المشاريع البلدية في جميع مراحلها بما يتماشى مع النظم العالمية الحديثة في هذا المجال وبما يناسب واقع التطبيق في البلديات التابعة لمحافظة اربد، وكذلك إيجاد حلول للنقص في عدد وكفاءة أجهزة الإشراف على تنفيذ المشاريع البلدية في جميع مراحلها بما يتماشى مع النظم العالمية الحديثة. وأوصى الباحث بضرورة إجراء المزيد من البحوث و الدراسات حول إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في القطاع البلديات بشكل خاص وخاصة الخدمات والمشاريع التي تقوم بها البلديات، والاستفادة من التجارب العالمية والمحلية في هذا المجال.

دراسة (كراز، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة التعرف على أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ، وكذلك سعت الدراسة التعرف على أهمية (GIS) كأهم الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على مرتكزات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي: إن أهم مرتكزات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع في البلديات ما يلي: زيادة القدرة على إنجاز المشاريع في البلديات، وتحسين جودة الدراسات والتنفيذ للمشاريع، كذلك التوجه

نحو اللامركزية في تنفيذ المشاريع، والعمل على تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع مع استخدام تطبيقات الحكومة الالكترونية، وكذلك توصلت الدراسة: أهمية استخدام نظم المعلومات الجغرافية في البلديات: إنتاج الخرائط والرسومات الخاصة بالتقارير واستخراج كروكيات، وكذلك توفير قاعدة بيانات مكانية دقيقة تشرح كل الظواهر والخدمات التي تقع داخل نطاق البلدي، مساعدة صانع القرار في البلديات في اتخاذ قرارات سليمة مبنية على المعلومة المكانية. وأوصت الدراسة بأنه يجب على البلديات توفير الاحتياجات والتقنيات للأقسام الهندسية والفنية في البلديات من توفير أجهزة حديثة لغايات جودة تنفيذ المشاريع، وكذلك يجب على البلديات توفير الاحتياجات والتقنيات للأقسام الهندسية والفنية في البلديات من توفير أجهزة حديثة لغايات جودة تنفيذ المشاريع.

دراسة (الشهري ، باسويد، وآخرون ، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية، من خلال تقييم إدراك العاملين في إدارات المشاريع بأهمية الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل إدارة المشاريع، ودوره في تحسينها، إلى جانب تحديد المتطلبات الإدارية والفنية اللازمة لتبسيط استخدامه والمعوقات التي تعيق ذلك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة طبقية قصدية مكونة من ٢٨١ مفردًا من العاملين في إدارات المشاريع بالقطاعات السعودية، وأظهرت النتائج أن مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي في مراحل إدارة المشاريع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٩)، كما أكدوا على مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وأهمية استخدامه لتحسين الأداء بمعدل (٣,٩٦). وأشارت النتائج كذلك إلى ضرورة توافر متطلبات إدارية وفنية لتسهيل استخدام هذه التقنية، ومن أبرزها ربط الإدارات الحكومية إلكترونياً لتسهيل التنسيق. كما تبين وجود معوقات رئيسية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، من أهمها ارتفاع أسعار التقنيات الحديثة، واختلاف آليات العمل الإداري بين وحدات الجهات الحكومية، وقلة الحوافز المادية للعاملين.

وأكدت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظفين وآرائهم حول أهمية ومتطلبات ومعوقات استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، بينما وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الخبرة والفئات العمرية، إذ كان للعاملين الأكبر سنًا والأكثر خبرة آراء مرتفعة بشأن المتطلبات والمعوقات مقارنة بالعاملين الشباب. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات استنادًا إلى النتائج المستخلصة.

دراسة (Muhammad, Imran, Majeed., Rosli., 2024). يتم في هذه الورقة استكشاف تأثير استراتيجيات الإدارة وتعقيد المشروع على نجاح المشروع. تبحث الدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع المختلفة وتعقيد المشروع مع نجاح المشروع. تشير النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة المشاريع الفعالة وزيادة تعقيد المشروع تؤثر إيجابيًا على نجاح المشروع.

دراسة (جمال، ٢٠٢٥) هدفت الدراسة الى التعرف على إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية يبرز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية عامة و بالمركب

الرياضي "المسيلة" خاصة في محاولة كل منظمة رياضية تجميع قدراتها و توظيف مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، بحيث تعتبر الجودة الشاملة محور اهتمام باعتبارها الركيزة الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح للمؤسسات الرياضية مواكبة المستجدات العالمية لإدارة الجودة الشاملة تعتمد على الأساليب المتقدمة للجودة و تهدف الى تحسين و تطوير المستمر و تحقيق اعلى المستويات الممكنة في الممارسات و العمليات و النتائج و استمرارية الخدمات في أداء نشاطها مرهون بمدى قدرتها على جلب اكبر عدد من التعاملات و تلبية حاجات و رغبات العملاء ، و يتوقف ذلك على مستوى الجودة المقدمة تم اختيار المنهج الوصفي وذلك لملائمته مع طبيعة الدراسة ، و تم الاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة لدراسة و استخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية و المتوسط الحسابي ، بحيث تم التوصل إلى النتائج التالية : أن القيادات الإدارية تساهم في تحسين جودة الخدمات و أن التركيز على الزبون يساهم في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية .

دراسة (زميت ، ٢٠٢٥) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، تجربة العملاء) في تعزيز جودة الخدمات من وجهة نظر عينة من المستهلكين بولاية برج بوعريريج حول مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا إبراز أهمية التقنيات الرقمية في تحسين تجربة العملاء؛ ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المستهلكين بلغ عددها ١٦١ مفردة، وتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS23؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن للتحول الرقمي تأثيراً فعالاً في تحسين جودة الخدمات، كما أوضحت الدراسة عن وجود اتجاه واضح نحو تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر واستخدامها للتكنولوجيات الرقمية في تقديم خدماتها.

أولاً: التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع إدارة المشاريع حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تناولته الدراسات من زوايا متعددة، سواء من حيث المنهجيات المستخدمة، أو عوامل النجاح، أو دور التقنيات الحديثة، أو علاقتها بجودة الخدمات.

فقد ركزت دراسة (ناصر ويافي، ٢٠١٩) على المقارنة بين المنهجيات التقليدية والحديثة لإدارة المشاريع، وأظهرت أهمية اختيار المنهجية المناسبة وفق لطبيعة المشروع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وهو ما يعكس أهمية البعد المنهجي في تحسين نتائج إدارة المشاريع، كما تناولت دراسة (Ćirić Lalić, 2022) تأثير المنهجيات المختلفة مثل المنهج الرشيق والهجين، وأكدت تفوق المنهجيات الحديثة في تعزيز نجاح المشروع، خاصة في البيئات المتغيرة.

وفي سياق العوامل التنظيمية المؤثرة، أثبتت دراسة (عبد النبي، ٢٠٢١) وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والإبداع ونجاح إدارة المشاريع، بينما أكدت دراسة (الطحطوح، ٢٠٢٢) الدور الحيوي للتدريب في تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام، مما يدل على أهمية تنمية الموارد البشرية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

أما على المستوى الاستراتيجي، فقد أوضحت دراسة (Vivek & Nanthagopan, 2020) أن التحول من إدارة المشاريع التشغيلية إلى الإدارة الاستراتيجية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، كما أكدت دراسة (Gomes, 2023) أهمية موازنة إدارة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية باستخدام أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق نجاح المشاريع.

وأشارت دراسة (Altaefi, 2022) إلى أن إنشاء مكاتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين نجاح المشاريع وتقليل معدلات الفشل، كما أوضحت دراسة (الطه، ٢٠٢٣) أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة المشاريع والخدمات في البلديات، وأكدت دراسة (كراز، ٢٠٢٣) أهمية التحول الرقمي في تحسين جودة تنفيذ المشاريع.

كما أكدت دراسة (الشهري وآخرون، ٢٠٢٣) أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين أداء إدارة المشاريع، بينما أثبتت دراسة (زميت، ٢٠٢٥) أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على جودة الخدمات، كما أظهرت دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢٤) أن استراتيجيات إدارة المشاريع الفعالة تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع، في حين أكدت دراسة (جمال، ٢٠٢٥) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات المختلفة.

ثانياً: ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة وإسهاماتها العلمية، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بعدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

- من حيث مجال التطبيق ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات عامة متنوعة مثل البلديات، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات الرياضية، ووكالات التوطين، في حين تركز الدراسة الحالية على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة بنبع الصناعية، وهو قطاع استراتيجي ذو طبيعة تشغيلية وفنية معقدة.
- من حيث المتغيرات تناولت الدراسات السابقة إدارة المشاريع وعلاقتها بمتغيرات مثل نجاح المشروع الابتكار والإبداع التدريب التحول الرقمي الذكاء الاصطناعي بينما تركز الدراسة الحالية بشكل مباشر على أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بأبعاد محددة هي الاستجابة الوثائقية الاعتمادية وهو تركيز أكثر تحديداً وارتباطاً بجودة الخدمات التشغيلية.
- من حيث البيئة الجغرافية والتنظيمية أجريت العديد من الدراسات في بيئات مختلفة مثل الأردن، والجزائر، ومؤسسات حكومية عامة، بينما تطبق الدراسة الحالية على مدينة بنبع الصناعية التابعة للهيئة الملكية للجبيل وينبع، والتي تمثل نموذج متقدم للمدن الصناعية الذكية في المملكة العربية السعودية.

- من حيث البعد التطبيقي المرتبط بجودة الخدمات التشغيلية ركزت الدراسات السابقة غالباً على نجاح المشاريع من منظور الوقت والتكلفة والنطاق، بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على جودة الخدمات كأحد المخرجات الأساسية لفعالية إدارة المشاريع، وهو توجه حديث يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشاريع.

ثالثاً: الفجوة البحثية (Research Gap)

- على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع، إلا أنه لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في:
- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، خاصة في قطاعات التشغيل والصيانة.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في المدن الصناعية السعودية، وبشكل خاص مدينة ينبع الصناعية، رغم أهميتها الاستراتيجية ودورها الحيوي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- غياب الدراسات التي تناولت جودة الخدمات وفق أبعاد محددة مثل الاستجابة والموثوقية والاعتمادية في سياق إدارة المشاريع التشغيلية.
- تركيز معظم الدراسات السابقة على نجاح المشروع كمؤشر تقليدي (الوقت، التكلفة، النطاق)، دون التركيز الكافي على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين كأحد أهم مخرجات إدارة المشاريع.
- الحاجة إلى دراسة تطبيقية حديثة تربط بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات في ظل التحول نحو المدن الذكية والمشاريع الصناعية المتقدمة في المملكة العربية السعودية.

٧. المنطلقات النظرية للدراسة

تعريف إدارة المشاريع (Project Management) تعرف إدارة المشاريع بأنها عملية تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. وهي منظومة متكاملة تهدف إلى التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة للموارد المتاحة (البشرية والمالية والتقنية) لضمان إنجاز العمل ضمن قيود زمنية وميزانية محددة وبأفضل جودة ممكنة (الحري، ٢٠٢٤).

أولاً: أهداف إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع منهجية إدارية تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية وميزانية محددين. وقد أصبحت إدارة المشاريع من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية (Carujo et al., 2022)

١. تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود المحددة

من أهم أهداف إدارة المشاريع تحقيق نتائج المشروع وفق ما يعرف بمثلث المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة أو النطاق) ويشير العديد من الباحثين إلى أن نجاح المشروع يعتمد على قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين هذه العناصر لضمان تسليم المشروع وفق المواصفات المحددة وفي الوقت والميزانية المحددين (Koi-Akrofi et al., 2019)

٢. تحسين كفاءة استخدام الموارد

تهدف إدارة المشاريع إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية من خلال التخطيط الجيد وتوزيع المهام والرقابة على تنفيذ الأنشطة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل الهدر في الموارد (Azeez, 2025)

٣. تعزيز التنسيق بين الأنشطة المختلفة

تسعى إدارة المشاريع إلى تنسيق الأنشطة المختلفة داخل المشروع وربطها ببعضها البعض بطريقة منهجية، حيث إن أي تغيير في أحد عناصر المشروع قد يؤثر على العناصر الأخرى مثل التكلفة أو الجودة أو الجدول الزمني (Hart, 2024)

٤. دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي

تساهم إدارة المشاريع في توفير المعلومات اللازمة لصناع القرار من خلال أدوات التخطيط والمتابعة والتقييم، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تنفيذ مشاريعها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (Carujo et al., 2022)

٥. إدارة المخاطر وتحقيق القيمة

من الأهداف المهمة لإدارة المشاريع أيضاً تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بطرق استباقية، إضافة إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة من خلال تنفيذ المشاريع التي تدعم استراتيجياتها وتزيد من قدرتها التنافسية في السوق (Baccarini, 2011)

ثانياً: أنواع المشاريع

تختلف المشاريع باختلاف طبيعة النشاط والقطاع الاقتصادي ودرجة التعقيد والهدف النهائي للمشروع، ولذلك قدم الباحثون عدة تصنيفات لأنواع المشاريع وفق مجالات التطبيق أو طبيعة المخرجات (Stretton, 2021)

١. المشاريع الإنشائية

تشمل المشاريع المرتبطة بإنشاء البنية التحتية والمباني مثل الطرق والجسور والمطارات والمجمعات السكنية. وتمتاز هذه المشاريع بكبر حجمها وتعدد الجهات المشاركة فيها وارتفاع تكلفتها (Stretton, 2021)

٢. المشاريع الصناعية أو الإنتاجية

تركز هذه المشاريع على إنشاء أو تطوير خطوط الإنتاج والمصانع وتحسين العمليات الصناعية، وغالباً ما تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات (Hart, 2024)

٣. مشاريع تكنولوجيا المعلومات

تتضمن تطوير البرمجيات أو الأنظمة المعلوماتية أو البنية التحتية الرقمية، مثل إنشاء نظم تخطيط الموارد المؤسسية أو منصات التجارة الإلكترونية، وتتميز بسرعة التغير التقني وارتفاع درجة الابتكار فيها (Koi-Akrofi et al., 2019)

٤. مشاريع البحث والتطوير

تركز هذه المشاريع على تطوير المعرفة العلمية أو ابتكار منتجات وتقنيات جديدة، وتُعد من المشاريع عالية المخاطر نظراً لعدم التأكد من نتائجها النهائية (Carujo et al., 2022)

٥. المشاريع التنظيمية أو الإدارية

تهدف هذه المشاريع إلى تحسين العمليات التنظيمية داخل المؤسسة مثل إعادة الهيكلة أو تطوير الأنظمة الإدارية أو تنفيذ برامج التحول الرقمي (Azeez, 2025)

٦. المشاريع الاجتماعية أو التنموية

تشمل المشاريع التي تهدف إلى تحسين الخدمات العامة والتنمية الاجتماعية مثل مشاريع التعليم والصحة والتنمية المحلية، وغالباً ما تنفذها الحكومات أو المنظمات غير الربحية (Stretton, 2021)

تعريف جودة الخدمات (Service Quality)

تعرف جودة الخدمات بأنها مدى مطابقة الخدمة المقدمة لتوقعات المستفيدين، وهي المحدد الرئيسي لرضاهم، وتعتمد الجودة في نماذج القياس (مثل نموذج SERVQUAL) على الفجوة بين إدراك العميل للخدمة الفعلية وتوقعاته المسبقة عنها (Bin Jomah, 2025).

أبعاد جودة الخدمات المطلوبة:

١. الاعتمادية (Reliability): وتعني قدرة المنظمة على تنفيذ الخدمة الموعودة بدقة ومصداقية وثبات،

وتقديمها بشكل صحيح منذ المرة الأولى مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد (Bin Jomah, 2025; Alotaibi et al., 2025).

٢. الاستجابة (Responsiveness): وهي رغبة مقدمي الخدمة واستعدادهم الدائم لمساعدة المستفيدين

وتقديم الخدمة لهم بسرعة وفاعلية، والتفاعل الفوري لمعالجة أي مشكلات أو استفسارات طارئة (Bin Jomah, 2025).

٣. الموثوقية (Assurance): وتتعلق بمدى امتلاك الموظفين للمعرفة والمهارة واللباقة التي تمكنهم من كسب ثقة

المستفيدين وبناء شعور بالأمان والاطمئنان لديهم تجاه المؤسسة وخدماتها (Bin Jomah, 2025).

٨. المنهجية وطرق البحث

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة التطبيقية على مدينة ينبع الصناعية من خلال توزيع قائمة استبيان على عينة من المتخصصين

لوصف وتحليل وقياس العلاقة بين أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية.

أسلوب جمع البيانات والعينات

البيانات الثانوية ومصادرها:

الحصول على البيانات الثانوية يشمل مجموعة من المصادر مثل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، بالإضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الوثائق والنشرات والإحصائيات المتعلقة بموضوع البحث. كما يتضمن ذلك الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه، فضلاً عن البحث في المواقع الإلكترونية المختلفة.

البيانات الأولية ومصادرها

الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، من خلال الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية. سوف يستخدم الباحث قوائم الاستبيان في جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية في مدينة ينبع الصناعية محل البحث النحو التالي:

١- قوائم الاستبيان: سوف يقوم الباحث بالاعتماد قائمة استبيان وفقاً لمقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس في جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث يتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، حيث سيتناول الجزء الأول بعض البيانات الديموغرافية، فيما يتناول الجزء إدارة المشاريع، وأخيراً يتناول الجزء الثالث جودة الخدمات بمدينة ينبع الصناعية ، وستوجه تلك القوائم لفئات رئيسية في الشركة محل البحث والمتمثلة في أعضاء الإدارة العليا، رؤساء القطاعات، مدير الإدارات، رؤساء الأقسام.

المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سوف قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS:(Statistical Package For Social Sciences)

قام الباحث من خلال الحزمة الإحصائية بتطبيق الأساليب التالية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط – الانحراف المعياري – معامل الاختلاف).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) – معاملات الصدق

- التحليل العاملي.
- اختبار عينة واحدة One Sample T Test.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتمثل في مدينة ينبع الصناعية، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث بالشركات محل البحث خلال الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث منذ البدء في توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة حتى استلامها (العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦).
- الحدود البشرية: ويتكون من جميع المسؤولين عن (الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، مديرو العمليات ومديرو المشروعات وإدارة سلاسل الإمداد والتخطيط - أو من ينوب عنهم.
- حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث على دور إدارة المشاريع في جودة الخدمات.
- حدود فنية: سوف يتم تصميم استمارة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة.

ملخص الفصل

يتناول الفصل الإطار العام للبحث ويبدأ الفصل بتوضيح السياق التنموي الذي تشهده المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، حيث أصبحت المدن الصناعية وعلى رأسها مدينة ينبع الصناعية محوراً أساسياً لدعم التنوع الاقتصادي والصناعات الاستراتيجية، مما يستلزم وجود نظم فعالة لإدارة المشاريع لضمان تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين والمستثمرين.

كما يوضح الفصل مشكلة الدراسة المتمثلة في وجود فجوة محتملة بين الطموحات الاستراتيجية للمشاريع التنموية وبين الواقع التنفيذي لبعض المشاريع، وهو ما قد ينعكس على جودة الخدمات، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بتأخر المشاريع أو تجاوز التكاليف أو ضعف

التنسيق الإداري. ولذلك تسعى الدراسة إلى فحص أثر فعالية إدارة المشاريع على أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الاستجابة والموثوقية والاعتمادية.

ويتطرق الفصل كذلك إلى أهمية الدراسة من جانبين؛ الأول علمي يتمثل في الإسهام في تطوير المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع وجودة الخدمات، والثاني تطبيقي يتمثل في مساعدة مدينة ينبع الصناعية على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يحدد الفصل أهداف الدراسة التي تتمثل في التعرف على واقع إدارة المشاريع وجودة الخدمات في المدينة، وقياس العلاقة بينهما، والوصول إلى توصيات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

ويعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المشاريع من زوايا مختلفة مثل المنهجيات الإدارية، الابتكار، التدريب، التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، وإدارة الجودة الشاملة، مع تحليل لأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. كما يبرز الفجوة البحثية التي تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في المدن الصناعية السعودية، خاصة مدينة ينبع الصناعية.

كما يقدم الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال تعريف إدارة المشاريع وأهدافها وأنواعها المختلفة، إضافة إلى تعريف جودة الخدمات وأبعادها الأساسية وفق نماذج القياس الحديثة، وهي الاعتمادية والاستجابة والموثوقية. ويختتم الفصل بعرض المنهجية البحثية المعتمدة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من عينة من القيادات والمسؤولين في قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وعدد من الأساليب الإحصائية مثل التحليل الوصفي وتحليل الانحدار واختبارات الثبات والصدق.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات هيكلية كبيرة، حيث انتقل مركز الثقل في الاقتصاديات العالمية من النماذج الصناعية القائمة على الإنتاج المادي الكثيف إلى اقتصاديات المعرفة والخدمات التي تتسم بالديناميكية، والتعقيد، وسرعة التغير، وفي خضم هذا التحول الجذري، وجدت المنظمات والمؤسسات، سواء في القطاعين العام أو الخاص، نفسها أمام حتمية استراتيجية تتمثل في ضرورة تبني منهجيات علمية رصينة قادرة على ترجمة الرؤى الاستراتيجية والخطط النظرية إلى واقع تشغيلي ملموس يحقق القيمة المضافة ويعزز من القدرات التنافسية. من هنا، تبلورت وتعاضمت مكانة "إدارة المشاريع" كأداة تنفيذية واستراتيجية لا غنى عنها لضمان استدامة النمو، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، وإدارة الموارد النادرة في ظل بيئة تتسم بالغموض والتنافسية الشرسية، لم تعد إدارة المشاريع في الأدبيات المعاصرة مجرد مجموعة من الجداول الزمنية والميزانيات المرصودة والتقنيات الهندسية البحتة، بل أضحت فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تعظيم العوائد، وتقليل المخاطر، وقيادة التغيير المؤسسي، وتسليم قيمة حقيقية لأصحاب المصلحة (عبد الكريم، ٢٠٢٥).

وعلى التوازي مع هذا التطور المفاهيمي والعملي في حقل إدارة المشاريع، تعاضم التركيز الأكاديمي والمهني بشكل غير مسبوق على مفهوم "جودة الخدمات" باعتباره المحدد الحاسم للبقاء والاستدامة في أسواق شديدة التنافسية. إن تقديم خدمة تتطابق مع أو تتجاوز توقعات الزبائن لم يعد ترفاً إدارياً أو شعاراً تسويقياً، بل هو جوهر الميزة التنافسية، ومفتاح الولاء المؤسسي، والضامن الأساسي لتحقيق العوائد المالية، لقد أدركت المنظمات أن المنتج النهائي لأي عملية تشغيلية، مهما بلغت درجة تعقيدها، يخضع في النهاية لتقييم ذاتي من قبل المستفيد النهائي، وهذا التقييم يركز بشكل أساسي على أبعاد الجودة المدركة للخدمة المقدمة.

تتشابك مسارات إدارة المشاريع مع متطلبات جودة الخدمات في علاقة عضوية وتكاملية. فالمشاريع في جوهرها إما أن تهدف إلى ابتكار خدمات جديدة بالكامل، أو تحسين وهندسة عمليات خدمات قائمة، أو بناء البنية التحتية والمادية اللازمة لتقديم تلك الخدمات للجمهور. وبالتالي، فإن المخرج النهائي لأي مشروع، ونجاحه الاستراتيجي، غالباً ما يُقاس بمدى الجودة التي يدركها المستفيد النهائي للخدمة الناتجة عن هذا المشروع

يتناول الفصل الأبعاد المتعددة لكل من إدارة المشاريع وجودة الخدمات، مستعرضاً الأطر المفاهيمية، والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، والأبعاد الهيكلية، والمراحل التنفيذية لكلا المجالين، ويتوج هذا التحليل بتشريح العلاقة العضوية المتبادلة والتأثير السببي بين نجاح المشاريع والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة.

أولاً: إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع من أهم الركائز الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية. حيث توفر منهجية منضبطة وإطار تحليلي للتعامل مع المبادرات التي تتسم بالفردية، والتعقيد، والقيود الزمنية والمالية الصارمة.

تعريف إدارة المشاريع التأصيل النظري

تعددت تعريفات إدارة المشاريع، وتطورت هذه التعريفات استجابة لتعقيد المشاريع الحديثة، يعرف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK)، الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، المشروع بأنه "مسعى مؤقت يتخذ من أجل ابتكار منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة" (Project Management Institute, 2017)، وتعتبر صفة "المؤقت" دلالة على أن للمشروع بداية ونهاية محددتين، بينما تعني صفة "الفريدة" أن مخرجات المشروع تختلف بشكل جوهري عن العمليات التشغيلية الروتينية المستمرة في المنظمة.

ويعرف الباحث إدارة المشاريع بأنها عملية التطبيق المنهجي للمعرفة، والمهارات، والأدوات، والتقنيات على أنشطة المشروع المتنوعة لتلبية متطلباته وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة. وهي تتضمن بشكل أساسي عمليات التنظيم، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والتحكم لضمان تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ضمن الوقت المحدد وتحت سقف الميزانية المقررة

لا تقتصر إدارة المشاريع الحديثة على الجوانب الفنية المتمثلة في الجداول الزمنية وتخصيص الموارد، بل تتعداها لتشمل إدارة التفاعلات البشرية المعقدة، والقيادة، والتواصل الفعال مع كافة أصحاب المصلحة، وإدارة التغيير الاستراتيجي داخل المنظمة. فهي عملية متكاملة تعنى بتخصيص الموارد النادرة، سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية أو معرفية، بطريقة مثلى ومستدامة لضمان تحقيق النتائج المرجوة التي تعكس وتدعم الأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة، وتؤكد الدراسات أن طبيعة المشاريع تتسم بالتوجه الحثيث نحو هدف محدد والتعقيد المتأصل في التفاعلات بين أنشطتها، مما يستوجب وجود إدارة واعية قادرة على تفكيك هذا التعقيد الهيكلي إلى مهام صغيرة قابلة للقياس والتتبع والتنفيذ بكفاءة عالية. (Mahood & Shani, 2020).

أهداف إدارة المشاريع

لا تنطلق الممارسات الإدارية للمشاريع من فراغ تنظيبي، بل تحكمها غايات وأهداف محددة تسعى المنظمات جاهدة لتحقيقها لضمان البقاء والنمو، يمكن تحليل وتصنيف أهداف إدارة المشاريع إلى أهداف استراتيجية عامة تخدم رؤية المنظمة، وأهداف تشغيلية خاصة ترتبط بدورة حياة المشروع ذاته. (Matthew, 2023) (Al-Karawi & Abd Ali, 2022). (Project Management) (Al-Karawi & Abd Ali, 2022). (Lee, 2022) (Ahmad, 2024). (Mahood & Shani, 2020) :

أولاً: الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع

- تحقيق التوافق الاستراتيجي مع رؤية المنظمة: يعد التوافق الاستراتيجي أحد أهم الأهداف الأساسية لإدارة المشاريع، إذ لا يُنظر إلى المشروع بوصفه نشاطاً مستقلاً، بل كأداة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. لذلك يجب أن ترتبط مخرجات المشروع ارتباطاً مباشراً بالأهداف بعيدة المدى، مثل التوسع في الأسواق أو تحسين الكفاءة التشغيلية أو تطوير الخدمات والمنتجات. إن هذا التوافق يضمن أن الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تُخصص للمشروع تسهم فعلياً في تحقيق رؤية المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.
- تعظيم الفائدة المؤسسية والعائد على الاستثمار: تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق قيمة مضافة للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. فالمشاريع عادة ما تتطلب استثمارات كبيرة من الوقت والمال والجهد، وبالتالي فإن نجاحها يقاس بمدى قدرتها على تحقيق عوائد ملموسة، سواء كانت عوائد مالية مباشرة، أو تحسينات في الأداء المؤسسي، أو تطوير قدرات المنظمة المستقبلية. ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الدقيق وإدارة الموارد بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة من الاستثمار.
- دعم النمو والاستدامة التنظيمية: تمثل المشاريع وسيلة رئيسية لتطوير المنظمات وتحقيق النمو المستدام، فمن خلال تنفيذ مشاريع جديدة يمكن للمنظمات إدخال منتجات مبتكرة، أو تحسين العمليات التشغيلية، أو تبني تقنيات حديثة. وبهذا تصبح إدارة المشاريع أداة استراتيجية تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال والحفاظ على قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق.
- بناء ميزة تنافسية مستدامة: عندما تدار المشاريع بكفاءة وفعالية فإنها تسهم في تعزيز موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين. فقد تؤدي المشاريع الناجحة إلى تطوير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، أو تحسين تجربة العملاء، أو تقليل التكاليف التشغيلية، ومع تكرار هذه النجاحات تتكون لدى المنظمة خبرة تراكمية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

ثانياً: الأهداف التشغيلية لإدارة المشاريع

- تحديد نطاق المشروع بدقة: يشير نطاق المشروع إلى جميع الأعمال والأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق أهدافه، ويعد تحديد هذا النطاق بدقة أمراً ضرورياً لتجنب ما يعرف بظاهرة "زحف النطاق"، وهي إضافة مهام أو متطلبات جديدة إلى المشروع دون تخطيط مسبق. وقد يؤدي ذلك إلى زيادة التكاليف وتأخير الجدول الزمني وإضعاف السيطرة الإدارية على المشروع، لذلك تسعى إدارة المشاريع إلى تحديد حدود واضحة للعمل منذ البداية لضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- تحقيق التوازن بين القيود الثلاثية للمشروع: تعتمد إدارة المشاريع على مفهوم القيود الثلاثية، والتي تتمثل في النطاق والوقت والتكلفة، ويكمن التحدي الأساسي لمدير المشروع في تحقيق توازن دقيق بين هذه العناصر الثلاثة، لأن أي تغيير في

- أحدها يؤثر عادة في العنصرين الآخرين. فعلى سبيل المثال، توسيع نطاق المشروع قد يؤدي إلى زيادة التكاليف أو تمديد مدة التنفيذ. ومن هنا يصبح التخطيط الدقيق والمتابعة المستمرة ضرورياً للحفاظ على هذا التوازن.
- تسليم المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد: الالتزام بالوقت المحدد يعد مؤشراً مهماً على نجاح المشروع،، فالتأخير في تنفيذ المشاريع قد يؤدي إلى خسائر مالية، أو فقدان فرص في السوق، أو تراجع ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المنظمة على التنفيذ، لذلك تستخدم إدارة المشاريع أدوات التخطيط الزمني مثل الجداول الزمنية وتحليل المسار الحرج لمتابعة تقدم العمل وضمان إنجاز المهام في الوقت المناسب.
- الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع: تهدف إدارة المشاريع إلى استخدام الموارد المالية بكفاءة عالية لضمان عدم تجاوز التكاليف المعتمدة. ويتطلب ذلك إعداد تقديرات دقيقة للتكاليف، ومراقبة الإنفاق بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور أي انحرافات عن الخطة المالية.
- تحقيق متطلبات الجودة والأداء: يقتصر نجاح المشروع على تسليمه في الوقت المحدد وضمن الميزانية، بل يجب أيضاً أن يحقق المستوى المطلوب من الجودة، ولذلك تتضمن إدارة المشاريع عمليات لمراقبة الجودة وضمان مطابقة المخرجات للمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً، بما يحقق رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

ثالثاً: الأهداف الإدارية والتنموية لإدارة المشاريع

- إدارة المخاطر بفعالية: تواجه المشاريع العديد من المخاطر المحتملة، مثل التغيرات في السوق أو المشكلات التقنية أو نقص الموارد. وتسعى إدارة المشاريع إلى التعامل مع هذه المخاطر بطريقة منهجية من خلال تحديدها وتحليلها وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، ثم وضع خطط مناسبة للتعامل معها أو الحد من آثارها.
- استثمار الفرص المتاحة: لا تركز إدارة المشاريع على تقليل المخاطر فقط، بل تهدف أيضاً إلى التعرف على الفرص التي يمكن أن تسهم في تحسين نتائج المشروع، مثل استخدام تقنيات جديدة أو التعاون مع شركاء استراتيجيين يمكنهم إضافة قيمة للمشروع.
- تنمية المهارات والقدرات المؤسسية: تشكل المشاريع بيئة عملية لتطوير مهارات العاملين، سواء كانت مهارات تقنية متخصصة أو مهارات قيادية وإدارية. فالمشاركة في إدارة المشاريع تمنح الموظفين خبرات عملية في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والعمل الجماعي.
- تعزيز التعلم التنظيمي والابتكار: تسهم المشاريع في خلق بيئة تعليمية داخل المنظمة، حيث يتم توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع واستخدامها لتحسين أداء المشاريع المستقبلية، كما تشجع المشاريع على التفكير الابتكاري وتطوير حلول جديدة للمشكلات التنظيمية، مما يدعم قدرة المنظمة على التطور المستمر.

أهمية إدارة المشاريع الضرورية الحتمية في بيئة معقدة

تنبع الأهمية البالغة والحيوية لتبني إدارة المشاريع من كونها الآلية الأكثر موثوقية وعقلانية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالضغوط التنافسية الهائلة، والتغير التكنولوجي المتسارع، وشح الموارد. وتؤكد الدراسات أن المشاريع التي تنفذ بناءً على منهجية علمية واضحة في دورة حياتها، ترتفع فرص نجاحها بنسب تصل إلى ٧٠٪ مقارنة بتلك التي تدار بأساليب عشوائية أو تقليدية وتتجلى أهمية إدارة المشاريع عبر عدة محاور مؤسسية ومجتمعية رئيسية يتم تفصيلها فيما يلي (عبد الكريم ، ٢٠٢٥) (مكية، ٢٠٢٠) :

- تحويل الاستراتيجيات إلى واقع عملي: تمثل إدارة المشاريع أداة تنفيذية فعالة لترجمة الخطط الاستراتيجية والأفكار النظرية إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، إذ تساعد المنظمات على تنفيذ المبادرات التطويرية والتغييرية بطريقة منظمة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- مواكبة تعقيدات بيئة الأعمال الحديثة: تسهم إدارة المشاريع في تمكين المنظمات من التعامل مع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، حيث توفر أساليب تنظيمية أكثر مرونة وفعالية مقارنة بالأساليب الإدارية التقليدية التي قد تعجز عن التعامل مع متطلبات التغيير المستمر.
- توفير آليات دقيقة للقياس والمتابعة: تتيح منهجيات إدارة المشاريع أدوات علمية لقياس الأداء ومتابعة تقدم العمل، وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات المحددة مسبقاً أو ما يُعرف بخطوط الأساس، مما يساعد في تقييم مستوى النجاح أو الانحراف عن الخطة.
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات: توفر إدارة المشاريع معلومات دقيقة وموثوقة حول سير العمل ومستوى الإنجاز، الأمر الذي يساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة وبيانات واقعية بدلاً من الاعتماد على التقديرات أو الانطباعات الشخصية.
- تحسين فعالية الأداء المؤسسي: تسهم تطبيقات إدارة المشاريع في رفع مستوى كفاءة الأداء داخل المنظمات، سواء كانت مؤسسات ربحية أو غير ربحية، وذلك من خلال تنظيم العمليات والأنشطة بطريقة علمية تقلل من الأخطاء والازدواجية في العمل.
- تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل: تساعد إدارة المشاريع على تنظيم العلاقات بين أعضاء فرق العمل المختلفة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يساهم في تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق التي قد تكون متعددة التخصصات أو موزعة جغرافياً.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة: تبرز أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على توجيه الموارد البشرية والمالية والمادية المحدودة نحو الأنشطة الأكثر أهمية، مما يضمن تحقيق أفضل استفادة ممكنة من هذه الموارد وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف.
- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات: توفر إدارة المشاريع إطاراً مرناً يمكن المنظمات من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية والسوقية، مما يساعدها على مواجهة التحديات الجديدة والتكيف مع الظروف المتغيرة بفعالية.

- مواجهة التحديات التنظيمية المعقدة: في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات غير المتوقعة، تمكّن إدارة المشاريع المنظمات من التعامل مع المشكلات المعقدة من خلال التخطيط المنهجي والتنظيم الدقيق للأنشطة، وهو ما يعزز استقرار الأداء المؤسسي واستمراره.
- القدرة على التكيف والنمو المؤسسي: تمثل إدارة المشاريع أداة حتمية لضمان بقاء المنظمات ونموها المطرد في أسواق شديدة التقلب. فهي تعزز قدرة المؤسسات على التكيف المرن والسريع مع المتغيرات البيئية، والاقتصادية، والتنافسية المختلفة. من خلال التخطيط المسبق وإدارة المخاطر، تدعم إدارة المشاريع بناء قدرات التغيير الداخلي والتجديد المستمر للمنتجات والخدمات وتحسين العمليات الداخلية، مما يجعل المؤسسة في حالة استعداد دائم لمواجهة الصدمات الخارجية. (Aliwa, 2024)
- تعزيز الأداء وتطبيق الحوكمة: في القطاعات كافة، وعلى وجه الخصوص القطاع الخيري وغير الربحي، يؤدي التطبيق الصارم لممارسات إدارة المشروعات إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الازدواجية في المهام، وتحقيق أقصى درجات الفعالية في الأداء المؤسسي الشامل. وقد أثبتت الدراسات الميدانية في مكة المكرمة أن تطبيق هذه الممارسات يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار، وضمان الاستدامة المالية عبر إدارة الموارد بفعالية، وزيادة مستوى الرضا لدى العملاء والفئات المستهدفة، مما ينعكس إيجاباً على الأثر الاجتماعي التنموي للكيانات الخيرية. (Aliwa, 2024) إنها تمنح هذه الكيانات القدرة على بناء مركز إداري قوي يحظى بثقة المانحين والمستفيدين على حد سواء.
- استيعاب وإدارة التحولات التقنية: توفر الإدارة المنهجية للمشاريع البنية التحتية الإدارية اللازمة للتعامل بكفاءة مع التطور التكنولوجي والتقني المتسارع. فقد أصبحت تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة جزءاً لا يتجزأ من أدوات التخطيط والجدولة وإدارة المخاطر. وتساعد المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع في دمج هذه التكنولوجيات لتحسين جودة العمل، محولة الابتكارات من مجرد أفكار نظرية إلى تطبيقات عملية ميدانية ترفع من الميزة التنافسية للمؤسسة، وتخرج بيئة العمل من الطرق التقليدية نحو آفاق الابتكار الرقمي. (Akhmetshin et al., 2023)
- ولتوحيد هذه الجهود الاستراتيجية، برزت أهمية تأسيس "مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO)" ككيانات هيكلية مركزية داخل المنظمات، تلعب هذه المكاتب دوراً جوهرياً في نشر ثقافة مؤسسية ناضجة، وتوحيد المنهجيات واللغة المشتركة بين الإدارات، وتقليل الارتجال في التسيير الإداري، مما يحقق التوافق التام مع التغيرات والتطورات التنظيمية والاقتصادية الكبرى. (Ouadah & Haroun, 2019)

أبعاد إدارة المشاريع الهيكل التشغيلي المتعدد

لا يمكن اختزال الفهم العلمي لإدارة المشاريع في بعد أحادي الجانب؛ فهي تتكون من نسيج متشابك ومعقد من الأبعاد الفنية والهندسية، والأبعاد السلوكية والإنسانية، والمجالات المعرفية الشاملة التي تتطلب إدارتها توازناً مستمراً ودقيقاً. يمكن تفصيل هذه الأبعاد وفقاً للأدبيات الإدارية إلى عدة مستويات تحليلية:

أ: أبعاد القيود الثلاثية (المثلث الحديدي)

تتمحور الممارسة الكلاسيكية والأساسية لإدارة المشاريع حول فن تحقيق التوازن بين ثلاثة قيود حاکمة ومترابطة تُعرف بـ "المثلث

الحديدي"، وأي إخلال بأحد هذه الأبعاد ينعكس حتمياً على الأبعاد الأخرى: (Gelbaza, 2022):

- **بعد الزمن: (Time Management)** ويُعني بضمان إنجاز وتسليم كافة مخرجات المشروع ضمن الإطار الزمني والمواعيد النهائية المتفق عليها، وتجنب التأخير الذي قد يترتب عليه غرامات تعاقدية أو فقدان فرص تسويقية.
- **بعد التكلفة: (Cost Management)** ويتمثل في الانضباط المالي الصارم لإبقاء كافة النفقات والالتزامات المالية والتشغيلية ضمن حدود الميزانية الرأسمالية المعتمدة، وتفادي استنزاف السيولة.
- **بعد الجودة/النطاق: (Quality/Scope Management)** ويشير إلى الالتزام الكامل بالمعايير الفنية والمواصفات المعتمدة لقبول المنتج النهائي، وتلبية تطلعات واحتياجات الزبائن وأصحاب المنفعة دون زيادة غير مبررة في نطاق العمل.

إن طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد الثلاثة هي علاقة عضوية تبادلية فأني قرار بتسريع الجدول الزمني (تقليص الزمن) سيؤدي غالباً إلى حاجة لضخ أموال إضافية (زيادة التكلفة) أو التضحية بجزء من المواصفات (تقليل الجودة)، وأي تمديد في النطاق سيستنزف بالضرورة مزيداً من الوقت والمال، وقد أظهرت الدراسات الحديثة في تقييم النجاح أن مديري المشاريع يميزون بين تلبية قيود الموارد (الوقت والميزانية) كتحدٍ إجرائي، وبين تحقيق المواصفات الفنية ورضا العملاء كتحدٍ استراتيجي مستقل ذي أبعاد متعددة

ب: الأبعاد المعرفية التكاملية العشرة (PMI Knowledge Areas)

لتفكيك التعقيد الكامن في المشاريع، قام معهد إدارة المشاريع العالمي (PMI) بتأطير هذا الحقل ضمن عشرة مجالات أو أبعاد معرفية أساسية تشكل الهيكل المرجعي لإدارة أي مشروع بفعالية واحترافية:

جدول رقم (٢-١) الأبعاد المعرفية التكاملية العشرة لإدارة المشاريع

المجال المعرفي	الوصف والدور الاستراتيجي
إدارة التكامل (Integration)	تمثل العقل المدبر للمشروع؛ العمليات اللازمة لضمان تناسق وتناغم كافة العناصر المتنوعة، وإجراء المفاضلات بين الأهداف والبدائل التنافسية.
إدارة النطاق (Scope)	ترسم الحدود الفاصلة بدقة لضمان اشتمال المشروع على جميع الأعمال المطلوبة فقط للوصول للهدف، وتمنع "زحف النطاق" (Scope Creep).

إدارة الزمن (Time)	تعنى بتعريف الأنشطة، تسلسلها المنطقي، تقدير مددها بدقة، وبناء ومراقبة الجدول الزمني (Schedule) باستخدام أدوات كالتحليل الشبكي.
إدارة التكلفة (Cost)	تشمل تخطيط الموارد الاقتصادية، تقدير التكاليف الفردية، تخصيص الكلفة، ووضع الموازنة العامة ومراقبتها بشكل مستمر.
إدارة الجودة (Quality)	تتضمن سياسات وتخطيط وضمان ومراقبة الجودة، لتأكيد أن المشروع سيلبي الاحتياجات والمواصفات التي حُطت للالتزام بها منذ البداية.
إدارة الموارد البشرية (HR)	البعد المعنى بالتخطيط التنظيمي، استقطاب الكفاءات، بناء وتطوير وتحفيز فرق العمل لضمان أقصى استفادة من الطاقات البشرية المتاحة.
إدارة التواصل (Communication)	تضمن توليد، وجمع، وتوزيع، ونشر، وتخزين المعلومات الحيوية للمشروع، وتمكين أصحاب العلاقة من الوصول للتقارير بشفافية ووضوح.
إدارة المخاطر (Risk)	الدرع الاستباقي الذي يُعنى بتحديد وتحليل (كمي ونوعي) التهديدات المحتملة، وتخطيط الاستجابات لتقليل أثارها السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية.
إدارة المشتريات (Procurement)	تتضمن دورة توفير السلع والخدمات الخارجية، بدءاً من تخطيط الشراء وتحديد المصادر، مروراً باختيار العروض، وصولاً لإدارة وإنهاء العقود.
إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholders)	رصد وتحديد الأفراد والجهات ذات التأثير والمصلحة، وتحليل توقعاتهم وتوجهاتهم، ووضع الخطط لإدارة التزاماتهم وضمان دعمهم للمشروع.

ج: الأبعاد الفنية، والسلوكية، والاجتماعية المعقدة

إلى جانب الأطر المعيارية الصلبة، يغوص البحث الأكاديمي المعاصر في تصنيفات أعمق لأبعاد إدارة المشاريع، تعكس حقيقة التفاعلات

اليومية على أرض الواقع: (Matthew, 2023)

- **الأبعاد الفنية: (Technical Dimensions)** وتتجسد في الجوانب الإجرائية والهندسية الصلبة للإدارة. تشمل هذه الأبعاد مهارات التوثيق الشامل، استخدام البرمجيات والذكاء الاصطناعي لإنشاء وتحديث الجداول الزمنية (مثل خرائط جانت Gantt Charts)، وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج، تطبيق النماذج الرياضية لتخصيص الميزانيات، والتحليل الكمي المعقد للمخاطر (Aliwa, 2024; Matthew, 2023). إنها تمثل الهيكل العظمي للمشروع الذي يعتمد بشكل كلي على الدقة، والبيانات، والمنطق.

- الأبعاد السلوكية والاجتماعية: (Behavioral and Social Dimensions) تمثل الروح المحركة والموجهة للهيكال الفني. يجمع الباحثون على أن تعثر المشاريع ينبع غالباً من قصور في هذه الأبعاد وليس الأبعاد الفنية البحتة. (Islam Shamim, 2022) تتضمن هذه الأبعاد بناء القدرات القيادية التكيفية، وتطوير ديناميكيات العمل الجماعي، والقدرة على فض النزاعات، وبناء الثقة، والذكاء العاطفي لمدير المشروع وأثره الحاسم على نجاح التنفيذ. (Ali, 2023) كما تمتد لتشمل إدارة العلاقات المعقدة والسياسية مع أصحاب المصلحة، وتبني استراتيجيات اتصال فعالة تعتمد على الشفافية والتغذية الراجعة (Feedback) المستمرة لتقويم السلوك الوظيفي وتحسين الأداء الجماعي، وتشجيع الأفراد على الخروج من الممارسات التقليدية نحو تبني الابتكار. (Matthew, 2023) وتتأثر هذه الأبعاد بالبيئة الداخلية للمؤسسة والتي تشمل الموارد، والثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري الداعم. (Aliwa, 2024).

مراحل إدارة المشاريع دورة الحياة التنفيذية

تمثل دورة حياة المشروع الإطار الزمني والمنهجي التتابع الذي ينتقل عبره المشروع من كونه فكرة تجريدية إلى ناتج واقعي ملموس. إن الفهم العميق لهذه الدورة، والالتزام الصارم بمحطاتها، يمنح الإدارة العليا القدرة على توجيه الموارد بكفاءة، وتقليص الانحرافات، وإجراء التدخلات التصحيحية في الوقت والمكان المناسبين وتتألف دورة حياة إدارة المشاريع النموذجية والمتعارف عليها أكاديمياً من خمس مراحل رئيسية متتابعة، تتداخل فيما بينها لتشكّل سلسلة القيمة للمشروع. (Mahood & Shani, 2020)

١. مرحلة البدء والتعريف (Initiation and Definition Phase)

تعد هذه المرحلة نقطة الانطلاق وحجر الأساس الذي تبنى عليه كافة الخطط والعمليات اللاحقة. تبدأ هذه المرحلة من خلال رصد إما فرصة سوقية مواتية، أو حاجة تنظيمية ملحة، أو مشكلة تتطلب حلاً جذرياً. يتم إجراء تحليل تشاركي للمشكلة لفهم المتطلبات العميقة للمجتمع أو المنظمة. خلال هذه المرحلة المبكرة، تضطلع الإدارة بإعداد دراسات الجدوى الأولية (Feasibility Studies) لتقييم إمكانية تنفيذ المشروع بشكل عقلاني من النواحي الاقتصادية، الفنية، والقانونية. كما يتم تعريف النطاق المبدئي للمشروع، وصياغة أهدافه الرئيسية والمخرجات (Deliverables) المتوقعة منه يتزامن ذلك مع تحديد الأطراف المعنية (Stakeholders) وتحليل مدى تأثيرهم ومصالحهم. تُنوّج هذه المرحلة بخطوة بالغة الأهمية تتمثل في تعيين مدير المشروع وتشكيل النواة الأساسية لفريق العمل، وإصدار وثيقة "ميثاق المشروع" (Project Charter) التي تمنح التفويض الرسمي والموافقة المؤسسية للبدء، وتوفر الغطاء المالي والقانوني لانطلاق العمليات بدون وضوح هذه المرحلة، يصبح من المستحيل توجيه المشروع نحو النجاح وتصبح المراحل اللاحقة مجرد تخبط إداري. (Bakkah, 2025)

٢. مرحلة التخطيط المنهجي (Planning Phase)

تجسد هذه المرحلة المقولة الإدارية الشهيرة "الفشل في التخطيط هو تخطيط للفشل"، تعتمد هذه المرحلة الحساسة على تفكيك الأهداف الاستراتيجية العامة التي وضعت في الميثاق إلى خطط تشغيلية تفصيلية قابلة للتنفيذ الميداني والمتابعة. (Mahood & Shani, 2020)

في هذه المرحلة، يتم تحديد الأنشطة والمهام بشكل دقيق عبر هيكل تجزئة العمل (WBS) ، وتحديد المواعيد النهائية، وبناء الجداول الزمنية الشاملة وسير العمليات. ويتخلل ذلك تخصيص الموارد المطلوبة (المالية والبشرية)، ووضع ميزانية مفصلة للتكاليف (Bakkah, 2025). كما يتم وضع معالم رئيسية (Milestones) تمثل نقاط تحقق مرحلية، وتصميم خطة تواصل فعالة لتدفق المعلومات. ومن أهم ركائز مرحلة التخطيط "إدارة المخاطر"؛ حيث يتم التنبؤ الشامل بالمخاطر المحتملة التي قد تعرقل مسيرة المشروع، وتوضع آليات وقائية للتعامل معها قبل وقوعها ، وقد تلجأ بعض المشاريع التقنية والحديثة إلى تبني منهجيات مرنة) مثل Agile ضمن مرحلة التخطيط لضمان سرعة التكيف مع التغييرات المباشرة (Yaaseer, 2023).

٣. مرحلة التنفيذ الفعلي (Execution Phase)

تمثل مرحلة التنفيذ التطبيق الميداني والفعلي لكافة المخططات والوثائق التي أعدت سلفاً؛ إنها اللحظة التي تتحول فيها الرؤى المجردة إلى واقع، والجهود إلى نواتج ملموسة ، وتتطلب هذه المرحلة ديناميكية وحيوية بالغة من مدير المشروع وفريقه؛ إذ يتم فيها توزيع المهام والمسؤوليات بشكل فعلي على الأعضاء، والبدء في استهلاك الموارد المخصصة

هنا تبرز الأبعاد السلوكية والقيادية بأقصى درجاتها؛ حيث يجب على القيادة الإدارية توجيه وإشراف فعال، وتنسيق العمليات المعقدة بين الفرق المختلفة، وحل المشكلات الفنية والتزاعات البشرية التي قد تطرأ يومياً وتعيق الإنتاجية. كما يجب ضمان استمرار التواصل مع أصحاب المصلحة وتحديثهم بمستجدات الإنجاز للحفاظ على الدعم المتبادل، وصولاً إلى إنتاج مخرجات مطابقة للمواصفات المطلوبة (Yaaseer, 2023).

٤. مرحلة المراقبة والتحكم (Monitoring & Controlling Phase)

لا تحدث مرحلة المراقبة بمعزل عن التنفيذ، بل تسير بالتوازي معه وبشكل متزامن كظل لا يفارقه، لتشكيل صمام الأمان وجهاز المناعة التنظيمي للمشروع (Yaaseer, 2023). تهدف عملية المراقبة المستمرة إلى قياس التقدم والأداء الفعلي في موقع العمل ومقارنته بشكل دائم مع الخطط المرجعية الموضوعية (Baselines) لضمان عدم الانحراف عن الجدول الزمني، أو الميزانية المالية، أو معايير الجودة.

تتطلب هذه المرحلة استخدام أدوات تحليل دقيقة لمؤشرات النجاح الرئيسية (KPIs) ، وإدارة فاعلة للمخاطر وتفعيل خطط الطوارئ عند الحاجة. ففي حال رصد أي انحرافات جوهرية أو مشكلات غير متوقعة، أو عند طلب أصحاب المصلحة تغييرات في النطاق، تتدخل الإدارة على الفور لإجراء التدابير التصحيحية والوقائية، وتحديث الخطط لتتواءم مع المستجدات (Aliwa, 2024). وتضمن هذه المرحلة بقاء المشروع متمسكاً وعدم انزلاقه نحو الفشل أو الإخفاق في تحقيق أهدافه

٥. مرحلة الإغلاق والإنهاء (Closure Phase)

تعتبر هذه المرحلة المحطة الختامية والنهائية في دورة حياة المشروع، وتمثل تنويجاً شاملاً للجهود الإدارية والتنفيذية. ولا تقتصر هذه المرحلة على مجرد إكمال الأنشطة الميدانية وتسليم النواتج والمخرجات النهائية للجهة المستفيدة أو العميل والحصول على الموافقة والاعتماد الرسمي بالقبول فحسب، بل تمتد لتشمل الإغلاق الإداري والقانوني الشامل.

يتضمن الإغلاق الإداري مراجعة وتصفية كافة الالتزامات المالية والمطالبات، وإنهاء العقود المبرمة مع الموردين والمقاولين، وتحرير الموارد البشرية والمادية (تسريح الفريق أو إعادة توزيعه على مشاريع أخرى). وتبرز القيمة الاستراتيجية الكبرى لهذه المرحلة في إجراء تقييم شامل لأداء المشروع ومستوى نجاحه في تحقيق الأهداف الأساسية مقارنة بالخطة التأسيسية. كما يتم توثيق كافة النتائج، واستخلاص "الدروس المستفادة (Lessons Learned)" وأرشفتها

لتغذية الذاكرة المؤسسية للمنظمة لتجنب تكرار الأخطاء في المستقبل، ويختتم المشروع بالاحتفال بجهود فريق العمل وتوجيه الشكر لهم تقديراً لإنجازاتهم.

ثانياً: جودة الخدمات

لم يعد قطاع الخدمات قطاعاً ثانوياً أو هامشياً في الاقتصادات الحديثة، بل أصبح يمثل العصب الرئيسي للنشاط الاقتصادي العالمي ومحرك النمو الأول في معظم الدول. وفي خضم هذا الواقع الاقتصادي الجديد، انتقل مفهوم "الجودة" من التركيز الصارم والمحدود على المنتج المادي الصلب وعيوبه المصنعية، إلى التركيز العميق على التجربة غير الملموسة والمعقدة التي يعيشها العميل أثناء وبعد تلقي الخدمة.

تعريف جودة الخدمات المفهوم والقياس

إن طبيعة الخدمات تتسم بخصائص جوهرية تجعلها فريدة وتزيد من صعوبة إدارتها وقياسها مقارنة بالسلع المادية؛ فالخدمات غير ملموسة (Intangibility)، وتتسم بعدم التجانس (Heterogeneity) حيث يصعب تقديم خدمة متطابقة تماماً في كل مرة، كما تتسم بتلازم مساري الإنتاج والاستهلاك (Inseparability)، وقابليتها للتلف الفوري (Perishability) إذا لم تستهلك في وقتها، بناءً على هذه الخصائص المعقدة.

تعرف الجودة بأنها التحرر التام من العيوب والأخطاء وأوجه القصور التي تتطلب إعادة العمل، مما يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة رضا المستهلك بشكل طردي، وقد عرفت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة في أدبياتها الكلاسيكية بأنها مجمل السمات والخصائص لمنتج أو خدمة تحمل القدرة الفعالة على تلبية احتياجات العميل المعلنة أو الضمنية (حواس وحمودي، ٢٠٢٠).

أما "جودة الخدمة" فهي تعرف بأنها التقييم الشامل للزبون أو المستهلك لتمييز الخدمة وتفوقها المطلق. وتعتبر جودة الخدمة المدركة هي نتاج عملية معرفية ونفسية بحثية، تركز على "نموذج تأكيد التوقعات": حيث يقوم المستهلك بإجراء مقارنة ذهنية مستمرة بين "توقعاته المسبقة" (أي ما يفترض أن يحصل عليه بناءً على وعود المنظمة، وخبراته السابقة، واحتياجاته الشخصية، وما يسمعه من الآخرين) وبين "الأداء الفعلي" الذي يدركه ويختبره أثناء تجربة حصوله على الخدمة. (Al-Jaf, S. et al. 2020).

ويعرف الباحث جودة الخدمات بأنها المقياس الدقيق لمدى تطابق مستوى أداء الخدمة الفعلي مع توقعات الزبون؛ فإذا تجاوز الأداء الفعلي التوقعات المسبقة، وصفت الجودة بأنها ممتازة ومبهجة للعميل، وإذا تطابقت تماماً فهي جودة مرضية وجيدة، أما إذا قصر الأداء الفعلي عن تلبية تلك التوقعات، فإن ذلك يترجم فوراً إلى تدني في مستوى الجودة المدركة، مما يولد حالة من عدم الرضا والنفور لدى العميل

ولتفكيك هذا التعقيد، تتجلى مستويات جودة الخدمة في ثلاثة أبعاد مفاهيمية متسلسلة زمنياً وإدراكياً، كما تشير الدراسة التحليلية لـ المطبقة على قطاع الاتصالات المتنقلة (Hammed, O. G., Shofoluwe, A. M., & Pelumi, O. R., 2022):

- **جودة الخدمة المتوقعة (Expected Service Quality)** وتمثل الصورة القبلية المعيارية والتصور الذهني المسبق الذي يبنيه المستهلك حول مستوى الأداء الذي يعتقد أنه يجب أن يتلقاه. وتعتمد هذه التوقعات على شبكة معقدة من المؤثرات تشمل: الاحتياجات الشخصية الدفينة، الخبرات والتجارب السابقة مع نفس المنظمة أو منافسيها، الثقافة الاستهلاكية السائدة، الاتصال الشفهي (Word of Mouth) وتوصيات الأصدقاء والعائلة، والرسائل الترويجية والوعود التسويقية التي تطلقها المنظمة.
 - **جودة الخدمة الفعلية (Actual Service Quality)** وتتمثل في المستوى الفعلي والتشغيلي لأداء الخدمة الذي يشعر به المستهلك ويختبره على أرض الواقع أثناء عملية حصوله الفعلي عليها، وتحديدًا خلال ما يسمى بـ "لحظات الحقيقة" (Moments of Truth)، وهي نقاط التماس والمواجهة التفاعلية المباشرة بين مقدم الخدمة (الموظف، النظام الإلكتروني، البيئة المادية) والمستخدم.
 - **جودة الخدمة المدركة (Perceived Service Quality)** وهي المحصلة النهائية، والحكم الذاتي الصافي، والتقييم الختامي الذي يصدره المستهلك في مرحلة ما بعد الاستهلاك. وتتحقق الجودة العالية والاستثنائية في هذه المرحلة حصراً عندما تفوق الجودة الفعلية التي تلقاها المستهلك سقف الجودة المتوقعة التي كان يحملها في ذهنه قبل الدخول في التجربة.
- يتضح سبق أن جودة الخدمة ليست صفة مادية كامنة في المنتج ذاته يمكن قياسها بأدوات فيزيائية أو هندسية صارمة، بل هي حالة إدراكية، نفسية، ومعرفية تتشكل داخل وعي المستهلك وتتطور عبر الزمن، هذا الفهم يقودنا إلى استنتاج من الدرجة الثانية يفيد بأن المنظمات المعاصرة لا تنتج الجودة بشكل مستقل ومعزول خلف الأبواب المغلقة، بل هي في الحقيقة "تشارك في إنتاج القيمة والجودة" جنباً إلى جنب مع المستهلك نفسه خلال عملية التفاعل المشترك.
- ويمكننا صياغة تعريف تكاملي وشامل لجودة الخدمات بأنها: "الدرجة التي تتطابق فيها الخصائص الفنية والوظيفية للخدمة المقدمة مع التوقعات الديناميكية للمستخدم، من خلال الإدارة الفعالة لنقاط التماس التفاعلية، مما يؤدي إلى سد الفجوة بين الأداء المدرك والتوقع المسبق، وتحقيق مستويات عليا من الرضا النفسي والقيمة المضافة للمستخدم".

أهداف جودة الخدمات الغايات القصوى للمنظمات

تسعى المنظمات سواء كانت تعمل في القطاع العام الخدمي أو القطاع الخاص الربحي، إلى الاستثمار بكثافة في تطبيق نظم وبرامج جودة الخدمات لتحقيق حزمة من الأهداف المترابطة يمكن تلخيص وشرح أهداف جودة الخدمات في المنظمات ضمن نقاط رئيسية كما يلي (Abdulhadi, A. R. 2022) (Setiono, B. A., & Hidayat, S. 2022).

فيما يلي شرح موسع لأهداف جودة الخدمات في المنظمات، مصنفة وفق الأبعاد التسويقية والمالية والتنظيمية:

أولاً: الأهداف التسويقية

- **تحقيق رضا العملاء :** يعد رضا العملاء من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمات عند تطبيق نظم جودة الخدمات، ويعني ذلك قدرة المنظمة على تقديم خدمة تلي توقعات العملاء أو تتجاوزها من حيث السرعة والدقة والموثوقية وسهولة الحصول على الخدمة. فعندما يشعر العميل بأن الخدمة المقدمة تتوافق مع احتياجاته وتحقق له قيمة حقيقية، يزداد مستوى رضاه عن المنظمة. ويؤدي ذلك إلى تعزيز العلاقة بين الطرفين، حيث يصبح العميل أكثر ميلاً للتعامل المستمر مع المنظمة، كما يساهم رضاه في نشر سمعة إيجابية عنها بين الآخرين.
- **بناء ولاء العملاء:** ولاء العملاء هو نتيجة مباشرة لاستمرار تقديم خدمات ذات جودة عالية ومستقرة. فالعميل الذي يحصل على خدمة جيدة بشكل متكرر يكتسب ثقة أكبر في المنظمة، ويصبح أكثر ارتباطاً بها. هذا الولاء يدفعه إلى تكرار التعامل معها وعدم التحول إلى المنافسين حتى في حال وجود اختلاف بسيط في الأسعار أو العروض. كما أن العملاء المخلصين غالباً ما يتحولون إلى سفراء غير رسميين للمنظمة، حيث يقومون بالتوصية بخدماتها للآخرين، مما يساهم في توسيع قاعدة العملاء وتعزيز مكانة المنظمة في السوق.
- **تحسين صورة وسمعة المنظمة :** تؤثر جودة الخدمات بشكل مباشر في الصورة الذهنية التي يحملها المجتمع والعملاء عن المنظمة. فعندما تتميز الخدمات بالدقة والموثوقية والاحترافية، تتكون لدى العملاء انطباعات إيجابية تعزز من سمعة المنظمة ومكانتها في السوق. وتعد السمعة الإيجابية أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، لأنها تساعدها على جذب عملاء جدد وتعزيز ثقة الشركاء والمستثمرين، كما تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- **تعزيز الثقة بين العميل والمنظمة :** الثقة تعد أحد أهم العوامل التي تحكم العلاقة بين المنظمة وعملائها. فعندما تلتزم المنظمة بتقديم خدمات عالية الجودة، وتحرص على الوفاء بوعودها للعملاء، فإن ذلك يعزز من مستوى الثقة المتبادلة. وتظهر أهمية هذه الثقة بشكل خاص في القطاعات الخدمية الحساسة مثل القطاع الصحي والمصرفي والتعليمي، حيث يعتمد العملاء على مصداقية المنظمة في الحفاظ على مصالحهم وحقوقهم. وكلما زادت الثقة، زادت احتمالية استمرار العلاقة بين العميل والمنظمة لفترات طويلة.
- **تطوير قنوات الاتصال والتفاعل مع العملاء :** تسعى إدارة جودة الخدمات إلى تحسين قنوات الاتصال بين المنظمة والعملاء، بحيث يتم تبادل المعلومات والآراء بصورة فعالة. فالتواصل الجيد يساعد المنظمة على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل أفضل، كما يمكنها من التعامل السريع مع المشكلات أو الشكاوى التي قد تظهر أثناء تقديم الخدمة. ويساهم هذا التفاعل الإيجابي في تحويل التجارب السلبية إلى فرص لتحسين الخدمة وتعزيز رضا العملاء وثقتهم بالمنظمة.

ثانياً: الأهداف المالية

- زيادة الإيرادات والمبيعات: تؤدي جودة الخدمات المرتفعة إلى جذب المزيد من العملاء وزيادة حجم الطلب على خدمات المنظمة. فعندما يشعر العملاء بالرضا عن مستوى الخدمة المقدمة، فإنهم يميلون إلى تكرار التعامل مع المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والإيرادات. كما أن السمعة الجيدة الناتجة عن جودة الخدمات تساعد في جذب عملاء جدد دون الحاجة إلى جهود تسويقية كبيرة.
- تقليل تكاليف التسويق وجذب العملاء الجدد: تشير العديد من الدراسات الإدارية إلى أن تكلفة جذب عميل جديد غالباً ما تكون أعلى بكثير من تكلفة الاحتفاظ بعميل حالي. لذلك فإن التركيز على تحسين جودة الخدمات والاحتفاظ بالعملاء الحاليين يساعد المنظمة على تقليل نفقات الحملات التسويقية والإعلانية التي تهدف إلى استقطاب عملاء جدد. كما أن العملاء الراضين غالباً ما يوصون بخدمات المنظمة للآخرين، مما يساهم في جذب عملاء جدد بطريقة غير مباشرة وبتكلفة أقل.
- خفض التكاليف التشغيلية: من المفاهيم الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أن العمل يجب أن يتم بشكل صحيح من المرة الأولى. فعندما تكون العمليات التشغيلية مصممة وفق معايير جودة واضحة، تقل نسبة الأخطاء في تقديم الخدمة، ويقل معها حجم إعادة العمل أو معالجة الشكاوى والتعويضات. ونتيجة لذلك تنخفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالأخطاء أو سوء الأداء، مما يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد.
- تحقيق الكفاءة الاقتصادية: تساهم جودة الخدمات في تحسين استغلال الموارد المتاحة داخل المنظمة، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو تقنية. فعندما تكون العمليات أكثر تنظيماً ودقة، يتم استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية. وهذا بدوره يساعد المنظمة على تحقيق توازن بين جودة الخدمة والتكلفة التشغيلية، وهو ما يمثل أحد الأهداف الاستراتيجية المهمة.
- تعزيز الربحية والاستدامة المالية: إن الجمع بين زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الربحية. فالمنظمة التي تقدم خدمات عالية الجودة تتمكن من تحقيق أداء مالي قوي ومستقر على المدى الطويل. كما أن العملاء المخلصين يشكلون مصدراً ثابتاً للإيرادات، مما يعزز من قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية متغيرة.

ثالثاً: الأهداف التنظيمية (الداخلية)

- تحسين كفاءة العمليات التشغيلية: يساهم تطبيق نظم الجودة في تنظيم إجراءات العمل داخل المنظمة، حيث يتم وضع معايير واضحة لتقديم الخدمة ومتابعة تنفيذها، ويؤدي ذلك إلى تقليل العشوائية في الأداء وتحسين مستوى التنسيق بين مختلف مراحل تقديم الخدمة. كما تساعد هذه المعايير في اكتشاف نقاط الضعف في العمليات التشغيلية ومعالجتها بشكل مستمر.

- رفع مستوى أداء العاملين : تتطلب إدارة جودة الخدمات تطوير مهارات العاملين وتدريبهم على أساليب تقديم الخدمة بطريقة احترافية. فالعاملون يمثلون العنصر الأساسي في تقديم الخدمات، وخاصة في القطاعات التي تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء. لذلك فإن الاستثمار في تدريب الموظفين وتحفيزهم يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة وتعزيز رضا العملاء.
- تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة: تسعى المنظمات إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام بالجودة والتحسين المستمر، ويعني ذلك أن تصبح الجودة مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة، وليس مجرد مهمة تقتصر على إدارة معينة، وعندما تنتشر ثقافة الجودة بين الموظفين، يصبح الاهتمام بتقديم خدمة متميزة جزءاً من السلوك اليومي في العمل.
- تحسين التنسيق والتكامل بين الإدارات : غالباً ما يتطلب تقديم الخدمة مشاركة عدة إدارات داخل المنظمة، مثل إدارة العمليات والتسويق وخدمة العملاء، ولذلك فإن تطبيق نظم الجودة يساهم في تعزيز التعاون والتنسيق بين هذه الإدارات، مما يساعد على تحقيق تكامل في الجهود المبذولة لتقديم الخدمة بصورة متكاملة وفعالة.
- تحقيق السلامة والأمان للمستفيدين: في بعض القطاعات الخدمية الحساسة مثل القطاع الصحي أو المصرفي، تعد السلامة والأمان من أهم أهداف جودة الخدمات. فالمؤسسات الصحية تسعى إلى ضمان سلامة المرضى وجودة الرعاية الطبية، بينما تهتم المؤسسات المصرفية بحماية أموال العملاء وبياناتهم. ويعكس ذلك التزام المنظمة بمسؤوليتها الأخلاقية والمهنية تجاه المجتمع.

نستنتج مما سبق استنتاج من الدرجة الثانية في الفكر الاستراتيجي يفيد بأن أهداف جودة الخدمة تعمل وفق آلية ديناميكية متسلسلة هرمياً؛ حيث يؤدي الهدف التشغيلي التكتيكي (تقليل الأخطاء والانحرافات وتحسين كفاءة العمليات) إلى تحقيق الهدف التفاعلي (رضا المستهلك اللحظي عن التجربة)، والذي يتطور ويتراكم بدوره عبر الزمن وفي ظل الاستمرارية ليحقق الهدف الاستراتيجي الأعلى (الولاء الشامل، الارتباط العاطفي، وتعزيز القيمة الكلية)، مما ينعكس في النهاية الحتمية على الهدف المالي الأكبر للمساهمين المتمثل في تعظيم العائد على الاستثمار، تقليل تكاليف التشغيل، وتحقيق النمو المستدام في الحصة السوقية.

أهمية جودة الخدمات محرك البقاء والنمو

تكتسب جودة الخدمات أهمية بالغة ومركزية في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة لعدة اعتبارات اقتصادية، وسلوكية، وتنافسية، تجعل منها ضرورة حتمية لا خياراً تكميلياً (Zygiaris et al., 2022) (Fahim, 2019):

تنبثق الأهمية القصوى والمركزية لجودة الخدمات من التحولات السريعة في سلوك المستهلك، واشتداد حدة المنافسة المعولة، والاندماج التكنولوجي في تقديم الخدمات. يمكن تشريح أهمية جودة الخدمات من خلال عدة محاور مترابطة، والتي تثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن الجودة لم تعد مجرد ميزة تنافسية إضافية يمكن الاستغناء عنها في أوقات الانكماش الاقتصادي، بل هي "شرط ضروري ومطلق للبقاء" في بيئات الأعمال المفتوحة.

١. الميزة التنافسية والتمايز الاستراتيجي (Competitive Differentiation)

على الصعيد التنافسي والتسويقي، تعتبر جودة الخدمة المؤشر التنافسي الأهم والأكثر حساسية الذي تعتمد عليه المنظمات لتدعيم مركزها السوقي وحماية حصتها من التآكل، لاسيما مع انفتاح الأسواق، وإزالة الحواجز الجمركية، وشدة المزاومة الدولية أن استمرارية المؤسسات الخدمية، وضمان نموها المطرد وتطورها، مرهون كلياً بمدى قدرتها على استقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم المتجددة للمحافظة عليهم وعدم تسريحهم للمنافسين.

في بيئة تتطابق فيها الخدمات الأساسية والمنتجات الجوهرية إلى حد كبير - كما هو الحال في خدمات الاتصالات (حيث تقدم جميع الشركات خدمات البيانات والمكالمات بنفس التقنيات)، أو الخدمات المصرفية (المحددة والمقيدة بقوانين البنوك المركزية الموحدة) - تصبح "الخدمات المرافقة والمحيطية" وجودة التفاعل البشري هي الفضاء الوحيد والأخير المتاح للمنظمة لتحقيق التمايز التنافسي إن التميز المستدام في الجودة يبني جداراً عازلاً من الثقة يعزل المنظمة الخدمية عن "حروب الأسعار المدمرة" التي تلجأ إليها عادة المنظمات الأقل كفاءة وإبداعاً للبقاء في السوق.

٢. اقتصاديات الجودة والأثر المالي (The Economics of Quality)

على الصعيد المالي والمحاسبي، تشير الأدبيات إلى مفهوم شديد الأهمية وهو "اقتصاديات الجودة". إن الأهمية الأساسية لتطبيق أنظمة جودة الخدمة تنبع من تأثيرها المباشر والعنيف على هياكل التكاليف والربحية. فالخدمة ذات الجودة المتدنية (Poor Quality) تؤدي إلى تكبد المنظمة تكاليف هائلة وخفية تُعرف بـ "تكاليف الفشل الخارجي"، وهي مرتبطة بدفع التعويضات، وإعادة تقديم الخدمة من جديد، واستهلاك وقت الإدارة في التعامل مع شكاوى الزبائن وتذمرهم. ناهيك عن التكلفة الاستراتيجية الأكبر والأخطر، والمتمثلة في خسارة القيمة الدائمة للزبون (Customer Lifetime Value)، وتشويه السمعة المؤسسية عبر ما يُعرف بالكلمة المنطوقة السلبية (Negative Word of Mouth)، والتي أصبحت تنتشر كالنار في الهشيم بفضل وسائل التواصل الاجتماعي.

بالمقابل، الجودة العالية تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الهدر، ورفع مستوى إنتاجية الموظفين، (Setiono & Hidayat, 2022) أن تقديم جودة خدمة متميزة بكافة أبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، الملموسية) يسهم بشكل متزامن، كلي، وجزئي في تحقيق مستويات مرتفعة من رضا المستهلك، هذا الرضا المرتفع ينعكس طردياً على الأداء المالي للمنظمة، أن تكلفة استقطاب زبون جديد تفوق تكلفة الحفاظ على زبون حالي بخمسة إلى سبعة أضعاف، مما يجعل جودة الخدمة أداة فعالة لخفض نفقات الاستقطاب التسويقي.

٣. الصورة الذهنية ورأس المال غير الملموس (Corporate Image & Brand Equity)

من منظور العلامة التجارية والمكانة المؤسسية، يُبرز الباحثون أن جودة الخدمة هي المحدد الأساسي الذي ينحت الهوية المؤسسية في وعي ولاوعي الجمهور المستهدف. في هذا الصدد، يميز (Al-Musaed, 2020) بين أبعاد مختلفة تتكامل لتشكيل الجودة:

- الجودة التقنية أو الفنية (Technical Quality) والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال الجوهرية: "ما الذي يتم تقديمه فعلياً للزبون؟"،
 - والجودة الوظيفية أو العملية (Functional Quality) والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: "كيف تتم عملية تقديم هذه الخدمة وتوصيلها؟"،
- وصولاً إلى البعد الثالث وهو "الصورة الذهنية للمنظمة (Corporate Image)"

هذه الصورة الذهنية تتشكل وترسخ كنتائج تفاعلي لتقييم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة عبر الزمن. وتعتبر الصورة الذهنية الإيجابية بمثابة رأس مال غير ملموس يمنح المؤسسة قوة نفوذ وتأثير هائلة في السوق، ويجعلها أكثر صلابة ومرونة في مواجهة الأزمات المفاجئة. ففي أوقات الأزمات أو عند حدوث إخفاق خدمي استثنائي، يميل المستهلكون بسلوكياتهم إلى "التسامح" مع الأخطاء العابرة للمؤسسات التي تمتلك رصيداً تاريخياً عميقاً من الجودة العالية والصورة الذهنية النزيهة.

٤. الأهمية الاقتصادية الكلية والتنمية (Macro-Economic Perspective)

تتعدى أهمية جودة الخدمات حدود أسوار المنظمة لتلامس الاقتصاد الوطني ككل. فقد أصبحت قطاعات الخدمات (الاتصالات، النقل، السياحة، الخدمات المصرفية، التعليم، الصحة) تشكل النسبة الكبرى والمهيمنة من الناتج المحلي الإجمالي في الغالبية العظمى من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. ونتيجة لزيادة الدخل المتاح وتغير أنماط الحياة، زاد إنفاق المستهلكين بشكل مطرد على الخدمات على حساب إنفاقهم على السلع المادية المحسوسة.

إن تبني معايير عالمية والارتقاء المستمر بجودة الخدمات في القطاعات الاستراتيجية، وخاصة مؤسسات القطاع يعتبر رافعة أساسية ومحركاً رئيسياً لتعزيز الإنتاجية الوطنية، تحسين كفاءة البنى التحتية، رفع مستوى القدرة التنافسية للدولة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، والأهم من ذلك، تحسين مستوى جودة الحياة (Quality of Life) والرفاهية لعموم أفراد المجتمع.

أبعاد جودة الخدمات الهيكل التحليلي والمقاييس

بسبب اللاملموسية العالية التي تتصف بها الخدمات، وجد الأكاديميون وصناع القرار صعوبة بالغة في إخضاعها للقياس الدقيق. ولتجاوز هذه المعضلة المنهجية، توجب على الباحثين تطوير نماذج ومقاييس قياسية تفكك هذا المفهوم الفلسفي المجرد إلى "أبعاد (Dimensions)" محددة، ملموسة، وقابلة للإدراك والقياس الإحصائي الموثوق.

أن جودة الخدمة تنقسم ببساطة إلى بعدين أساسيين: الجودة الفنية (مخرجات الخدمة) والجودة الوظيفية (مسار تقديم الخدمة). بينما توسع آخرون لتطوير نموذج ثلاثي الأبعاد يشمل: البعد التقني والمعرفي (Technicality) المتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا، وبعد فن الخدمة (Art of Care) المتمثل في مهارات التفاعل الاجتماعي والسلوكي بين مقدم الخدمة والزبون، وأخيراً السياق البيئي والهيكل (Setting) الذي يشمل الخصائص المادية والمكانية لبيئة تقديم الخدمة.

ويعد النموذج الأكثر رسوخاً، وانتشاراً هو نموذج تحليل الفجوات، وتحديد مقياس جودة الخدمة المعروف اختصاراً بـ (SERVQUAL)، والذي طوره فريق البحث الرائد المكون من (Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1988). وقد بدأ هذا النموذج بعشرة أبعاد، ثم تم تكثيفه وتنقيحه من خلال التحليل العاملي ليقصر على خمسة أبعاد عالمية رئيسية لتقييم جودة الخدمة المدركة، وهي: الملموسية (Tangibles)، والاعتمادية (Reliability)، والاستجابة (Responsiveness)، والموثوقية/الأمان (Assurance)، والتعاطف (Empathy).

وقد أثارت الطبيعة المزدوجة لهذا المقياس (قياس التوقعات قبل الخدمة، ثم الأداء بعد الخدمة) بعض التحديات المنهجية التطبيقية، لا سيما ما أشار إليه الباحثون حول مشكلات الملاءمة واختلاف النتائج باختلاف الثقافات (Cross-culture) وتعدد بينات العمل كالبنوك أو الجامعات (Cross-function)، بالإضافة إلى إشكاليات تتعلق بالصدق والثبات، استجابة لهذه الانتقادات، تفرع من هذا المقياس نماذج معدلة مثل مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) الذي طوره (Cronin & Taylor, 1992)، والذي يركز حصراً على تقييم الأداء الفعلي المدرك دون الحاجة لقياس التوقعات القبلية،

وفي سياق التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية، تم تطوير مقاييس مشتقة مثل نموذج جودة الخدمات الإلكترونية (E-S-QUAL) ونموذج (E-RecS-QUAL) لاسترداد الخدمة الإلكترونية بواسطة (Parasuraman et al., 2005)، والذي يقسم أبعاد الجودة في البيئة الافتراضية إلى أبعاد أساسية (الكفاءة، الاعتمادية، التنفيذ، الخصوصية) وأبعاد تعويضية (الاستجابة، التعويض، الاتصال). كما أشار (Lee & Lin, 2005) إلى عوامل تؤثر في جودة الخدمة الإلكترونية تشمل تصميم الموقع، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، وإضفاء الطابع الشخصي.

الجدول رقم (٢-٢) ملخص لأبعاد الجودة

البعد الاستراتيجي	محور الارتكاز	الانعكاس الإدراكي لدى المستفيد (الزبون)	متطلبات التنفيذ المؤسسي
الاستجابة (Responsiveness)	السرعة، المرونة، والرغبة الإيجابية.	الإحساس باحترام المنظمة لوقت الزبون واهتمامها الفعلي به.	تفويض الصلاحيات، أنظمة اتصال سريعة، ثقافة تنظيمية مرنة.
الاعتمادية (Reliability)	الدقة، الثبات، والوفاء بالوعد الأساسي.	الطمأنينة الكاملة لغياب الأخطاء، والثقة في المخرجات الفنية.	إجراءات قياسية صارمة (SOPs)، تكنولوجيا دقيقة، إدارة الجودة الشاملة (TQM).
الموثوقية (Assurance)	الكفاءة المهنية، الأمان، وغرس الثقة.	زوال القلق، الشعور بالأمان المالي والجسدي والمعلوماتي.	تدريب مكثف، شهادات مهنية، سياسات خصوصية، ذكاء عاطفي للموظفين.

١. بعد الاستجابة

يعتبر بعد الاستجابة من أكثر الأبعاد حيوية، تفاعلية، وديناميكية في مصفوفة تقييم جودة الخدمات، تعرف الاستجابة بأنها "الاستعداد الدائم، والميل الفطري، والرغبة الصادقة لدى موظفي المنظمة لمساعدة الزبائن، والاستماع لاحتياجاتهم، وتقديم الخدمة لهم بشكل فوري، سريع، ودون إبطاء متعمد أو بيروقراطية عقيمة.(Parasuraman et al., 1988)"

يتجاوز هذا البعد بمراحل مجرد القدرة على الرد الآلي على استفسارات الزبائن، ليصل إلى تجسيد جوهر فلسفة "التوجه نحو الزبون" (Customer Orientation)؛ فهو يقيس بشكل عملي سرعة ومرونة النظام التنظيمي بكامله في تلبية الاحتياجات الآنية المتغيرة، وقدرته على استيعاب الاستثناءات وتصحيح الأخطاء. يؤكد الباحثون، مثل (Setiono & Hidayat, 2022)، أن الاستجابة الفورية ترتبط عضوياً بمدى الاهتمام والخدمة الشخصية المريحة المقدمة من قبل الشركة.

إن العمق النفسي والسلوكي لبعد الاستجابة يكمن في البعد السيكولوجي لعاملي "الوقت" و"الانتظار". أشارت دراسات تحليلية إلى أن التزام الموظفين، الذي يأتي كثمرة للتدريب المكثف سواء في مهارات الاتصال المباشر بالعملاء أو مهارات إكمال الخدمة التكنولوجية في الوقت المناسب، يمنع بشكل فعال استياء العميل؛ حيث أن أداء الخدمة بشكل خاطئ أو استغراق وقت طويل غير مبرر في إنجازها سيؤدي حتماً ومباشرة إلى شعور العميل العميق بالإحباط وعدم الرضا.

في عالمنا المعاصر الذي يتسم بتسارع مذهل في وتيرة الحياة والتقدم التكنولوجي الفائق، أصبح المستهلك يمتلك سقف توقعات مرتفعاً وحساساً جداً فيما يخص "وقت الانتظار المدرك" لم يعد الانتظار مجرد إهدار للوقت المادي، بل أصبح يُترجم نفسياً كإهدار لقيمة الزبون وتقليل من شأنه. وفي بيئات الخدمات الرقمية والتسويق الإلكتروني بشكل خاص، كما أوضح كل من (Parasuraman et al., 2005 و Lee & Lin, 2005)، تصبح الاستجابة وسرعة معالجة الطلبات، وتقديم الخدمة الفورية، وسرعة استرجاع الأموال أو التعويض، معياراً فاصلاً وحداً قاطعاً بين بقاء المنصة الرقمية في دائرة المنافسة أو خروجها منها.

يبرز الدور الاستراتيجي الحاسم لـ "الاستجابة" في العملية المعروفة باسم "تدارك أو استرداد الخدمة" في صناعة الخدمات، الخطأ وارد حتماً بسبب التداخل البشري، ولكن عندما تقع مشكلة أو يحدث إخفاق في تقديم الخدمة الأصلية، فإن سرعة استجابة المنظمة واحتوائها الفوري وحلها الفعال لهذه المشكلة تشكل ما يسمى في علم التسويق بـ "مفارقة تدارك الخدمة" هذه الظاهرة العجيبة تثبت أن الزبون الذي يواجه إخفاقاً خديماً، وتقوم المنظمة بالاستجابة السريعة، الودية، والمهنية لحل مشكلته، قد يخرج من التجربة وهو يحمل مستوى أعلى من الرضا والولاء المفرط مقارنة بالزبون الذي مرت تجربته بسلسلة روتينية دون أية مشاكل من الأساس. من هنا، يتبين أن الاستجابة ليست مجرد مقياس روتيني لسرعة الأداء، بل هي آلية استراتيجية ودرع تنظيمي لامتناع الصدمات التشغيلية، إعادة ضبط التنافر المعرفي لدى الزبون، وتحويل الأزمات إلى فرص تسويقية ذهبية.

٢. بعد الاعتمادية

أن "الاعتمادية" هي القلب النابض لجودة الخدمات، والركيزة الأساسية التي لا تقبل المساومة، والبعد الأكثر حساسية وتأثيراً على الإطلاق في نماذج التقييم، تعرف الاعتمادية بأنها "قدرة المنظمة، ممثلة في هياكلها، وأنظمتها التقنية، وموظفيها، على أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق، وصحيح، وبكفاءة فنية عالية، منذ المرة الأولى، وبشكل مستقر ومتسق تماماً عبر الزمن ودون تذبذب"، كما تؤكد المصادر أن الاعتمادية هي البعد الأكثر ثباتاً ومركزية في تحديد وإصدار أحكام إدراكات جودة الخدمة من قبل الزبائن.

لتشريح أهمية هذا البعد، يجب إقامة خط تمييز واضح بينه وبين بقية أبعاد الجودة؛ فبينما تتعلق الاستجابة أو الملموسية أو التعاطف بـ "هوامش الخدمة" وطريقة وتقنيات تقديمها، فإن الاعتمادية تمثل "الوعد الأساسي للخدمة"، ومبرر وجودها الاقتصادي. في دراسة كمية حديثة ومعقدة أجراها (Setiono & Hidayat, 2022) وطُبقت في قطاع الخدمات البحرية المعقد، أثبتت نتائج اختبار الفرضيات والتحليل الانحداري الخطي المتعدد أن متغير "الاعتمادية" هو العامل الحاسم والأكثر هيمنة وسيطرة على التأثير في مستويات رضا الزبائن، متفوقاً بذلك على كافة الأبعاد الأخرى. ويعود السبب المنطقي في ذلك إلى أن فشل المنظمة في الاعتمادية يعني بالضرورة فشلها في أداء مهمتها الجوهرية التي دُفعت الأموال من أجلها.

إن التحليل المتعمق لمفهوم الاعتمادية يقودنا إلى استخلاص عدة ديناميكيات تشغيلية ونفسية خفية:

- **الاتساق الحتمي والثبات التشغيلي:** لا تقتصر الاعتمادية على قدرة المنظمة على تقديم خدمة ممتازة واستثنائية لمرة واحدة وبطريق الصدفة، بل تتمحور حول القدرة المؤسسية على تكرار استنساخ نفس مستوى الجودة العالية في كل تفاعل مع الزبون، بغض النظر عن الزمان أو المكان أو الموظف مقدم الخدمة. المستهلكون ينفرون بطبيعتهم البشرية من المخاطرة والغموض (Risk Aversion)، والمنظمة المعتمدة هي التي تخفف من حدة هذا القلق المزمن من خلال تقديم أداء نمطي يمكن التنبؤ به
- **الموثوقية التشغيلية المطلقة وإدارة الوعود:** تتحدد كفاءة المنظمة الفاعلة في أدائها لخدماتها بمدى وفائها المطلق، والتزامها الصارم بوعودها للعملاء، سواء كان ذلك الوفاء في دقة التوقيت الزمني، أو جودة الأداء الفني، أو صحة المخرجات. عندما تلتزم شركة الطيران بوصول الرحلة في توقيت محدد بدقة، أو عندما يلتزم المصرف بإجراء عمليات التحويل المالي أو تصفية الشيكات دون أي أخطاء حسابية أو قانونية، أو عندما تلتزم الجامعة بتسليم المناهج وتقييم الامتحانات بدقة وعدالة، فإن هذا الأداء الخالي من العيوب هو التجسيد الفعلي للاعتمادية. الإخفاق في هذا البعد يؤدي إلى انهيار جذري وهيكل في القيمة المدركة وفي مصداقية المنظمة، وهو انهيار لا يمكن ترقيعه أو تعويضه بابتسامات الموظفين ولباقتهم (التعاطف) أو بحدائث الديكورات وروعة المباني (الملموسية).

- **تخفيض تكاليف المعاملات والفحص:** عندما يدرك الزبون من خلال تجاربه التراكمية أن المنظمة تتمتع بمستوى عالٍ من الاعتمادية، تنخفض حاجته النفسية والمادية للقيام بعمليات مراجعة، فحص، وتدقيق مبهدة للمخرجات التي يتلقاها. هذا

الثقة توفر وقته وجهده وطاقته العصبية، وتزيد من إحساسه العميق بالراحة العقلية والاسترخاء النفسي، مما يساهم بشكل مباشر في تعظيم القيمة الاستهلاكية الإجمالية للخدمة.

٣. بعد الموثوقية

إن بعد الموثوقية يقصد به تحديداً: "المعرفة العميقة، واللباقة، والكياسة الفائقة التي يتمتع بها العاملون ومقدمو الخدمة، وقابليتهم وقدرتهم المهنية والشخصية العالية على كسب وبث الشعور بالثقة والأمان في نفوس الزبائن ومستلمي الخدمة."

لفهم هذا البعد، يجب إدراك الفرق الجوهرى بينه وبين الاعتمادية. فبينما تتعلق "الاعتمادية" بكفاءة الأنظمة الإجرائية، الآلات، ودقة الإنجاز التقني للمخرجات، فإن "الموثوقية" تتعلق بالدرجة الأولى بالخصائص الإنسانية، السلوكية، والمهنية لمقدمي الخدمة، وقدرتهم على بناء ما يسمى بـ "جودة العلاقة". تؤكد دراسة (Parasuraman et al., 1988) أن بعد الموثوقية (Assurance) يهدف بشكل مباشر إلى خلق، كسب، وترسيخ الثقة (Trust)؛ حيث تعد الثقة بشكل عام عنصراً أساسياً، حيوياً، ومهماً لنجاح واستدامة العلاقات التبادلية الناجحة بين المؤسسة وعملائها، فهي تمثل الرغبة والاستعداد للتعاون البناء.

يبرز الدور الحيوي لبعد الموثوقية وتتضاعف أهميته بشكل استثنائي في فئة "الخدمات ذات درجة المخاطرة المدركة العالية أو ما يعرف في الاقتصاد السلوكي بـ "خدمات الخصائص الائتمانية" وتشمل هذه الفئة قطاعات حساسة مثل الخدمات المصرفية والمالية، الخدمات الطبية والجراحية، الاستشارات القانونية، وخدمات التعليم العالي، في مثل هذه القطاعات المعقدة، يمتلك مقدم الخدمة (الطبيب، المصرفي، المحامي، الأستاذ الجامعي) خبرة فنية ومستوى من المعرفة يتجاوز بكثير معرفة المستهلك العادي، وهو ما يخلق فجوة تسمى "عدم تماثل المعلومات" وبما أن الزبون العادي لا يستطيع تقييم الجودة الفنية البحتة للعملية الجراحية، أو دقة محفظة الاستثمار البنكي، أو المنهجية العلمية للمقرر الجامعي بشكل كامل حتى بعد مرور فترة طويلة على استهلاك الخدمة، فإنه يبحث بشكل لاشعوري عن دلائل مادية وإشارات سلوكية تعوض هذا النقص المعرفي لديه وتبعث في نفسه الطمأنينة. هنا تتدخل "الموثوقية" بقوة لتسد هذه الفجوة المعرفية.

تتمظهر الموثوقية عملياً في مجموعة من المؤشرات السلوكية والمؤسسية:

- الجدارة والكفاءة المهنية: يقصد بها مدى إلمام الموظفين، وتسليحهم بالمعارف الفنية والمهارات التشغيلية اللازمة للإجابة على الأسئلة الصعبة التي يطرحها الزبون، وتوجيهه نحو الحلول الأمثل، مما يعطيه انطباعاً بأنه في أيدي أمينة وخبيرة.
- المصداقية والنزاهة: وتعني شفافية المنظمة في تعاملاتها، والتأكد المطلق من عدم استغلالها لجهل العميل بالحقائق الفنية الدقيقة لتحقيق مكاسب مالية قصيرة الأجل على حسابه.

- **الأمان المدرك والضمان:** قدرة المنظمة على خلق بيئة تفاعلية خالية تماماً من المخاطر المالية (كالسرقة والاختلاس)، المخاطر الجسدية (في خدمات النقل والصحة)، أو المخاطر المتعلقة باختراق الخصوصية وحماية البيانات الشخصية. هذا المؤشر يظهر جلياً كشرط غير قابل للتفاوض في بيئات الخدمات الإلكترونية ومواقع التسوق وتطبيقات الموبايل البنكية، حيث يُعد الأمان معياراً حاسماً لبقاء الزبون.

أن القدرة التنظيمية على بناء الضمان والموثوقية للزبائن (سواء الزبائن الجدد الذين لم يختبروا الخدمة بعد، أو الزبائن القدامى)، وتوفير الشعور العالي بالأمان المالي أثناء إجراء المدفوعات والتحويلات، يخلق رابطاً نفسياً متيناً وحالة من الارتياح العميق الذي يقي المنظمة من خطر تسرب الزبائن للمنافسين. كما أثبتت الأبحاث في البيئة المصرفية، ومن خلال اختبار أثر الأبعاد الفرعية لجودة الخدمة، أن الموثوقية (إلى جانب الاعتمادية) تعد من أهم وأقوى محددات تعزيز "جودة العلاقة" المتجسدة في الثقة، الالتزام، والرضا التام للزبون تجاه المصرف الإلكتروني والتقليدي (Setiono & Hidayat, 2022).

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات

تاريخياً، وإلى وقت قريب في مسيرة تطور الفكر الإداري، كانت الدراسات الإدارية والممارسات التنفيذية تنظر إلى مسار "إدارة المشاريع" وإدارة "جودة الخدمات" كجزيرتين منعزلتين أو حقلين معرفيين لا يتقاطعان إلا نادراً، كان ينظر إلى نجاح المشروع من زاوية داخلية وتشغيلية ضيقة ومقيدة تتمثل حصرياً في الالتزام الصارم بالقيود الثلاثية الكلاسيكية: إنجاز العمل ضمن الميزانية المحددة، وفي الوقت المقرر، وضمن النطاق الفني المعتمد. لكن هذا المنظور التقليدي أثبت قصوره الشديد وعجزه عن تفسير التناقضات الواقعية؛ إذ يمكن لمشروع ما أن يُنجز بالكامل ضمن ميزانيته ووقته بنجاح تشغيلي باهر، ورغم ذلك يوصف استراتيجياً وتجارياً بالفشل التام، والسبب ببساطة هو أن المخرج النهائي للمشروع لم يلب توقعات المستفيد النهائي، أو أن جودة الخدمة الناتجة كانت متدنية لا ترقى لتطلعات السوق، ومن رحم هذا التناقض، تشكلت وتبلورت مقارنة إدارية شمولية وحديثة تدرس العلاقة العضوية، والمتبادلة، والتكاملية بين مخرجات إدارة المشاريع الفعالة وتحقيق مستويات متفوقة من جودة الخدمات.

جودة الخدمة كمعيار استراتيجي لنجاح المشاريع

تشير الدراسات المعاصرة في إدارة الأعمال إلى أن التقييم الحقيقي لنجاح إدارة المشاريع أصبح يمتلك منظوراً أكثر اتساعاً وشمولية ليضم بشكل صريح وجوهري "الأثر الفعلي الذي يحدثه المنتج أو الخدمة النهائية على العميل والمستفيد النهائي" تؤكد هذه الدراسات أن التقييم المستدام لنجاح المشاريع، لاسيما في مشاريع التطوير البرمجي، والبنية التحتية، وخدمات الاتصالات، والمصارف، يتوقف بشكل شبه كلي على مدى الرضا الذي يبديه المستهلك إزاء "جودة العلاقة" وجودة الخدمة التي يتلقاها كنتيجة نهائية لهذا المشروع.

وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق تدابير ونماذج "إدارة الجودة" في دورة حياة إدارة المشاريع له أثر تكاملي وثيق لا يمكن فصله عن معدلات النجاح المؤسسي ورضا العملاء (Mataveli, 2018 & Gil)، إن مشاريع تسليم الخدمات التي يتم تخطيطها وإنجازها في وقتها المحدد، وبجودة

تصميم وتنفيذ عالية تعتمد على المنهجيات الرصينة لإدارة المشاريع، تؤثر بشكل كبير ومباشر على رضا العملاء وولائهم، يعتبر التسليم الدقيق والمنضبط والاحترافي للمشروع شكلاً من أشكال الإدارة المتقدمة التي تنعكس في ذهن المستهلك إيجاباً كـ "اعتمادية" مطلقة وموثوقية عالية في قدرات المنظمة مقدمة الخدمة (Williams et al., 2015).

تأثير ممارسات وأبعاد إدارة المشاريع على تحقيق أبعاد جودة الخدمات

إن التطبيق الدقيق والمنهجي لمجالات المعرفة ومراحل دورة الحياة في إدارة المشاريع يؤسس الأرضية الصلبة والمنصة التشغيلية لتقديم خدمة نهائية ذات جودة فائقة وتنافسية. ويمكن تتبع هذا التأثير السببي العميق من خلال ربط ممارسات إدارة المشاريع بشكل مباشر بأبعاد جودة الخدمة المحورية (الاعتمادية، والاستجابة، والموثوقية) على النحو التالي:

أ: الأثر السببي لتخطيط وإدارة نطاق المشروع على تحقيق بعد "الاعتمادية"

تعتبر مرحلة تعريف وإدارة النطاق في المشروع هي خط الدفاع الأول لضمان الجودة، عندما تتم إدارة نطاق المشروع بفعالية وصرامة، يتم استخلاص وتحديد متطلبات الزبون واحتياجاته بدقة متناهية، وتحويلها من رغبات عامة إلى مواصفات فنية وتشغيلية واضحة وقابلة للقياس (عبد الكريم والقرشي، ٢٠٢٥)، هذا الفهم العميق والموثق للمتطلبات في خطة إدارة المشروع يضمن أن الخدمة الناتجة عن المشروع سيتم تنفيذها وفق المعايير الموعودة تماماً، وبشكل صحيح من المرة الأولى، دون انحرافات أو أخطاء، وهو ما يمثل كما أوضحنا جوهر بعد "الاعتمادية" في جودة الخدمات، إن الفشل الإداري في ضبط النطاق يؤدي حتماً إلى "زحف النطاق" والانحراف المعياري لخصائص الخدمة النهائية، مما يفقد المستهلك الثقة التامة في قدرة المنظمة على الالتزام بوعودها أو تقديم خدمة يعتمد عليها باستمرار.

ب: أثر إدارة زمن وموارد المشروع على تعزيز بُعد "الاستجابة"

يرتبط بعد الاستجابة في مقياس جودة الخدمة، كما أسلفنا، بقدرة ورغبة المنظمة على تلبية طلبات الزبائن وتصحيح الأخطاء بسرعة قياسية. وتعتبر الإدارة الدقيقة للجدول الزمني للمشروع، والتقدير العلمي والتخصيص الفعال للموارد البشرية والمادية والتقنية، الركيزة الأساسية لتمكين المنظمة من بناء قدرات تشغيلية تتسم بالاستجابة السريعة والمرونة (Project Management Institute, 2017). إن المشاريع التشغيلية التي تُعنى بتخفيض الهدر الزمني وتحسين انسيابية وهندسة الإجراءات الداخلية، تؤدي حتماً إلى إنتاج وتصميم قنوات خدمة تتسم بالسرعة الفائقة وتتجاوب بشكل فوري مع متطلبات السوق وعقبات تقديم الخدمة. المورد البشري الذي تم التخطيط لإعداده وتدريبه جيداً ضمن خطة المشروع هو ذاته الذي سيؤدي الجاهزية العالية والرغبة الصادقة في مساعدة العميل، محققاً بذلك بُعد الاستجابة.

ج: الأثر التكاملي لإدارة جودة ومخاطر المشروع في ترسيخ بعد "الموثوقية"

تعرف عملية إدارة جودة المشروع في الأدبيات بأنها جميع العمليات والأنشطة الإدارية اللازمة لضمان تحقيق وتطبيق متطلبات سياسة الجودة من مرحلة بدء المشروع وحتى الإغلاق النهائي (Pelumi, 2022 & Hammed, Shofoluwe) إن هذا التطبيق الصارم والمستمر لمعايير توكيد الجودة (Quality Assurance) ومراقبتها (Quality Control) أثناء دورة حياة المشروع يضمن بشكل قطعي أن مخرجات الخدمة النهائية ستكون آمنة تماماً، ومطابقة للتشريعات والقوانين، وذات كفاءة تقنية عالية. علاوة على ذلك، فإن الإدارة المنهجية والاستباقية للمخاطر المتوقعة ضمن سياق المشروع تمنع أو تخفف من حدوث الإخفاقات التشغيلية التي قد تمس ثقة العميل وتهدد أمانه وبياناته، هذان العاملان في إدارة المشاريع (إدارة الجودة وإدارة المخاطر) يعملان مجتمعين بقوة ضاربة تبني شعوراً لا يتزعزع بالموثوقية والأمان التام لدى الزبون، نتيجة احتكاكه بنظام محكم تم التخطيط له مسبقاً لاستيعاب الصدمات وتقديم الخدمة بكفاءة عالية واحترافية

الارتباط الاستراتيجي وتوجهات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في بيئة المشاريع

تكشف الأبحاث والتحليلات العميقة عن أن الارتباط العضوي بين ممارسات إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة في تحقيق الجودة يتم من خلال عوامل تنظيمية محورية تتمثل في: بناء السمة التنافسية، ورؤية المنظمة طويلة الأمد، والإدارة الفعالة لمحفظة المشاريع وتوجيهها نحو خدمة العميل وفي هذا الإطار المفاهيمي المتقدم، تبرز مبادئ "إدارة الجودة الشاملة" (TQM) كفلسفة إدارية تمثل حلقة الوصل المركزية والضرورية بين تقنيات إدارة المشاريع وتحقيق الغايات القصوى في جودة الخدمات.

لقد أظهرت الدراسات أن الممارسات الجادة لإدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على أداء ومخرجات إدارة المشاريع؛ حيث إن الدمج المنهجي لأدوات وفلسفة الجودة في عمليات التخطيط للمشروع، والتوكيد، والمراقبة الصارمة يساهم بشكل فعال وحاسم في تعزيز الاستدامة ورفع الكفاءة المؤسسية لتسليم خدمات لا تشوبها شائبة. إن الالتزام الجاد للإدارة العليا بنشر وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة داخل بيئة عمل المشاريع المتوترة بطبيعتها، يؤدي في النهاية المطاف إلى تعزيز ولاء العميل النهائي وتقليل الفجوة الإدراكية (GAP) بين جودة الخدمة التي يتوقعها وتلك التي يدرکہا فعلياً عند التسليم، مما يترجم فوراً إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحقيق مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها (Pelumi, 2022 & Hammed, Shofoluwe).

أن التحسين المستمر والمنضبط لمعايير تخطيط وتنفيذ المشروع ينعكس فوراً كأثر دال وموجب على الرضا التراكمي والنهاي للمستهلكين والعملاء، مما يجعل من نضج أساليب إدارة المشاريع داخل المؤسسة إحدى المؤشرات القوية والضمانات المسبقة التي يعتمد عليها العملاء الاستراتيجيون في تقييم جاذبية ومصداقية مزودي الخدمات قبل اتخاذ قرارات التعاقد والمخاطرة معهم

ملخص الفصل

استناداً إلى هذا العرض التحليلي الاستقصائي والمعمق، والمستمد من تقاطع الدراسات في حقل إدارة المشاريع والتسويق الخدمي، يمكن استخلاص حقيقة علمية ومهنية لا تقبل الدحض: إن الانفصال النظري، أو الأكاديمي، أو التشغيلي بين إدارة المشاريع من جهة وجودة الخدمات من جهة أخرى هو انفصال وهي لا يستقيم مطلقاً في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التنافسية.

تعد إدارة المشاريع، بمنهجياتها العلمية الدقيقة وهيكلتها الصارمة بدءاً من عمليات التأسيس والتخطيط الشامل، مروراً بالإدارة المنضبطة للنطاق الزمني والتكلفة والموارد، وصولاً إلى التسليم والإغلاق هي الماكينة التشغيلية المحورية والمولد الأساسي الذي يضمن تصميم، وتصنيع، وتوصيل قنوات خدمية ذات طراز رفيع للمجتمع والسوق، وفي المقابل التكامل، تعد أبعاد جودة الخدمات، المستمدة من توقعات وتصورات الزبائن (وعلى رأسها الاعتمادية المطلقة، والاستجابة الديناميكية، والموثوقية والأمان)، بمثابة البوصلة الاستراتيجية الدقيقة التي يجب أن تهتدي بها كافة قرارات وتوجيهات مدير المشروع والإدارة العليا لضمان أن المخرج النهائي للمبادرة يمتلك قيمة فعلية، ومستدامة، ومطلوبة في السوق التنافسي.

وتأسيساً على ما سبق، يتعين على القيادات التنفيذية وصناع القرار المؤسسي تجاوز النظرة الكلاسيكية الضيقة، وعدم الاكتفاء بقياس نجاح مبادراتهم الاستراتيجية من خلال كفاءة إنجاز المشروع وفق محددات المثلث الذهبي التشغيلي (الزمن، والتكلفة، والنطاق) فحسب. بل أضى من الضرورة الحتمية إدماج مقاييس الجودة الخدمية، ورضا المستفيد النهائي، وقدرة المخرجات على تحقيق القيمة، كمعايير حاسمة وجوهرية لقبول، وتقييم، وإغلاق أي مشروع مؤسسي. إن المنظمات والشركات التي تفتن إلى حتمية تبني هذا الاندماج الاستراتيجي، عبر دمج فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدوات قياس رضا العملاء ضمن البنية التحتية لعمليات إدارة المشاريع لديها، هي الكيانات الأقدر على تقليص فجوات التوقعات، وبناء درع تنافسي صلب يقمها تقلبات السوق، وضمان استدامة العلاقة العضوية مع زبائنها عبر تعظيم مستويات الرضا والولاء الفعلي طويل الأمد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

١,٣ المقدمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات ومصادر الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

٢,٣ منهج الدراسة

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية، بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة التطبيقية عينة من العاملين في مدينة ينبع الصناعية، المملكة العربية السعودية ، من خلال توزيع قائمة استبيان على عينة عشوائية بسيطة على العاملين في مدينة ينبع الصناعية والذين تتوفر لديهم خبرة سابقة في إدارة المشاريع ، و جودة الخدمات ويقدر حجم العينة بناء على حجم المجتمع بناء على جدول مورجان (٣٨٤) عينة، لوصف وتحليل وقياس أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية.

٣,٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع وعينة البحث

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في مدينة ينبع الصناعية، المملكة العربية السعودية

الفئة المستهدفة:

عشوائية بسيطة من عينة من العاملين في مدينة ينبع الصناعية والذين تتوفر لديهم خبرة سابقة في التعامل مع إدارة المشاريع وجودة الخدمات.

● عينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة بالاعتماد على جدول مورجان وكريجي، حيث بلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة، وهي عينة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة إحصائيًا.

٤,٣ أدوات ومصادر الدراسة

البيانات الثانوية ومصادرها:

الحصول على البيانات الثانوية يشمل مجموعة من المصادر مثل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، بالإضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الوثائق والنشرات والإحصائيات المتعلقة بموضوع البحث، كما يتضمن ذلك الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه، فضلاً عن البحث في المواقع الإلكترونية المختلفة.

البيانات الأولية ومصادرها

الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، من خلال الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية، سوف تستخدم الباحثة قوائم الاستبيان في جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية من خلال توزيع

قائمة استبيان على عينة من عينة من العاملين في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية الذين لديهم خبرة سابقة في التعامل مع إدارة المشاريع وجودة الخدمات على النحو التالي:

١. قوائم الاستبيان: سوف يقوم الباحث بالاعتماد قائمة استبيان وفقاً لمقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس في جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث يتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، حيث سيتناول الجزء الأول بعض البيانات الديموغرافية، فيما يتناول الجزء الثاني إدارة المشاريع ، وأخيراً يتناول الجزء الثالث جودة الخدمات.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

● الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (٤) متغيرات وهي (الجنس، المسمى الوظيفي، ومدة الخبرة، والمؤهل العلمي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.	● المتغير المستقل إدارة المشاريع	● الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع بأبعادها (الاستجابة - الموثوقية - الاعتمادية)
(Gurme et al., 2024) (Norvig, 2020 & Russell) (Avicena, 2024) (Istatieh et al., 2024) (Armstrong, 2020 & Kotler) (Al-Owaidi, 2024) (Al-Shammari, 2017) (Salam, 2021)	(Gurme et al., 2024) Norvig, & Russell) (2020 (Avicena, 2024)	(Istatieh et al., 2024) (Armstrong, 2020 & Kotler) (Al-Owaidi, 2024) (Al-Shammari, 2017) (Salam, 2021)

اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (١/٣):

جدول رقم (١/٣) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (٢٠٪) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث إن طول الفئة ٨٠، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول رقم (١/٣).

جدول رقم (٢/٣) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الاتجاه	الحد الأدنى	الحد الأقصى
تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق تماما)	١	١,٧٩
تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق)	١,٨	٢,٥٩
تميل الاتجاهات إلى (محايد)	٢,٦	٣,٣٩
تميل الاتجاهات إلى (موافق)	٣,٤	٤,١٩
تميل الاتجاهات إلى (موافق تماما)	٤,٢	٥

٦,٣ المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سوف قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:(Statistical Package For Social Sciences) قامت الباحثة من خلال الحزمة الإحصائية بتطبيق الأساليب التالية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الاحصائية الوصفية (المتوسط – الانحراف المعياري – معامل الاختلاف).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) – معاملات الصدق
- التحليل العاملي.
- اختبار عينة واحدة One Sample T Test.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة، بما يضمن تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وقد اعتم الباحث على المنهج الوصفي أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية

، إلى جانب المنهج التحليلي القائم على الدراسة الميدانية التطبيقية على عينة من عينة عشوائية بسيطة من عينة من العاملين في مدينة ينبع الصناعية والذين تتوفر لديهم خبرة سابقة في التعامل مع إدارة المشاريع وجودة الخدمات ، كما تطرق الفصل إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثلة في عينة عشوائية بسيطة من عينة من العاملين في مدينة ينبع الصناعية والذين تتوفر لديهم خبرة سابقة في التعامل مع إدارة المشاريع وجودة الخدمات ، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. وتم توضيح أدوات ومصادر جمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية من مراجع علمية ودراسات سابقة، والبيانات الأولية التي جُمعت من خلال استبانة صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وشملت المتغيرات الديموغرافية، ومتغير إدارة المشاريع كمتغير مستقل، و جودة الخدمات كمتغير تابع. واختتم الفصل بعرض أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، والتي شملت مجموعة من الأساليب الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS ، مثل مقاييس النزعة المركزية والتشتت، واختبارات الصدق والثبات، والتحليل العاملي، واختبارات الفروض الإحصائية المناسبة، وبذلك أسس هذا الفصل الإطار المنهجي والعلمي الذي استندت إليه الدراسة في تحليل البيانات ومناقشة النتائج في الفصول اللاحقة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

مقدمة

يوضح هذا الفصل من الدراسة منهج الدراسة المستخدم وخصائصه ويوضح مجتمع وعينة الدراسة، وأسلوب الدراسة، وأداه الدراسة المستخدمة في جمع البيانات ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى توضيح الأدوات وطرق المعالجة الإحصائية في تحليل الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها، كما ويوضح مصادر جمع معلومات الدراسة، ومتغيراتها وحدودها، ونموذج الدراسة النظري.

أولاً: الإحصاء الوصفية

أ- اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى، فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (٠-١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (٠,٧٠) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق الظاهري من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصي منهم.

١- إدارة المشاريع

جدول رقم (١/٤) معامل الثبات والصدق لإدارة المشاريع

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة المشاريع	٥	0,947	0,973

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لإدارة المشاريع وكانت جميعها أكبر من (٠,٧٠)، ومما سبق تبين أن معامل الثبات لأبعاد الاستراتيجيات اللوجستية قد بلغت ٠,٩٤٧، وهي درجة ثبات مرتفعة جداً تشير إلى أنه يمكن الاستناد إلى تلك الآراء المتحصل عليها ومن ثم الأخذ بنتائج توصيف اتجاهات العينة واختبارات الفروض.

٢- جودة الخدمات

جدول رقم (٢/٤) معامل الثبات والصدق لأبعاد جودة الخدمات

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الاستجابة	٥	0,861	0,928
الموثوقية	٥	0,923	0,961
الاعتمادية	٥	0,880	0,938
جودة الخدمات	١٥	0,964	0,982

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يتضح من الجدول السابق قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد جودة الخدمات وكانت جميعها أكبر من (٠,٧٠) حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور الاستجابة ٠,٨٦١، وهذا يشير إلى أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسبة ٨٦,١٪ وهي درجة ثبات مرتفعة جداً، كما بلغ معامل الصدق ٠,٩٢٨، وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لفقرات محور الاستجابة من قبل أفراد العينة بنسبة ٩٢,٨٪.

- بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الموثوقية ٠,٩٢٣، وهذا يشير إلى أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسبة ٩٢,٣٪ وهي درجة ثبات مرتفعة جداً، كما بلغ معامل الصدق ٠,٩٦١، وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لفقرات محور الموثوقية من قبل أفراد العينة وبنسبة ٩٦,١٪.
- بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الاعتمادية ٠,٨٨٠، وهذا يشير إلى أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسبة ٨٨٪ وهي درجة ثبات مرتفعة جداً، كما بلغ معامل الصدق ٠,٩٣٨، وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لفقرات محور الاعتمادية من قبل أفراد العينة وبنسبة ٩٣,٨٪.
- ومما سبق تبين أن معامل الثبات لأبعاد جودة الخدمات قد بلغت ٠,٩٦٤، وهي درجة ثبات مرتفعة جداً تشير إلى أنه يمكن الاستناد إلى تلك الآراء المتحصل عليها ومن ثم الأخذ بنتائج توصيف اتجاهات العينة واختبارات الفروض.

ج- الاختبارات الإحصائية الوصفية:

بعد التأكد من صدق النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي لقوائم الاستقصاء من خلال مقاييس الصدق والثبات والتحليل العاملي، سيتناول الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية من خلال توصيف عينة البحث في ضوء متغيرات البحث من خلال التعرف على آراء عينة البحث بالنسبة لفقرات محاور البحث واتجاهاتهم.

١- توصيف خصائص العينة

جدول رقم (٣/٤) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجنس	عدد	%
ذكر	311	80%
أنثى	78	20%
العمر		
٣٠ سنة فأقل	46	12%
أكبر من ٣٠-٣٤	98	25,19%

29,3%	114	أكبر من ٣٤ - ٣٩
33,6%	131	أكبر من ٤٠
المؤهل العلمي		
0.1%	4	مؤهل متوسط
49.3%	192	بكالوريوس / ليسانس
11.3%	44	دبلوم دراسات عليا
29,5%	115	ماجستير
8,7%	34	دكتوراه
عدد سنوات الخبرة		
12,3%	48	٥ سنوات فأقل
19,5%	76	أكثر من ٥ - ١٠ سنوات
26%	101	أكثر من ١٠ - ١٥ سنة
42,1%	164	أكثر من ١٥ سنة
المركز الوظيفي		
23.6%	92	إحصائي
21,8%	85	رئيس قسم
40,8%	159	مدير إدارة
13,6%	53	مدير عام
100%	389	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

٢- تحليل استجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة:

يتناول الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها من إجراء الإحصاء الوصفي لتوصيف اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة، ويشمل الإحصاء الوصفي لها نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ويوضح الجدول رقم (٣/٤)، مستوى النوع بلغ نسبة الذكور ٧,٧٩٪ أي ما يزيد عن ثلاث أرباع حجم العينة، بينما بلغ نسبة الإناث ٣,٢٠٪. أما على مستوى فئات العمر فقد جاءت الفئة العمرية أكبر من ٤٠ في المرتبة الأولى بنسبة ١,٣٤٪، ثم الفئة العمرية أكبر من ٣٤-٣٩ بنسبة ٧,٢٩٪، في حين جاءت الفئة العمرية أكبر من ٣٠-٣٤ بنسبة ٢,٢٤٪، وفي المرتبة الأخيرة تلك الفئة العمرية ٣٠ سنة فأقل بنسبة ١,٢٪.

أما عن المؤهل العلمي فقد جاء حملة البكالوريوس بنسبة ٥٠٪ أي ما يمثل نصف حجم العينة، بينما جاء حملة الماجستير بنسبة ٩,٢٩٪، ثم حملة دبلوم دراسات عليا بنسبة ٢,١٠٪، ثم الدكتوراه بنسبة ٩,٨٪، وهو ما يشير إلى أن عينة الدراسة على مستوى عال من التعليم بنسبة ٩٩٪ ومن ثم فإنه يمكن الاستناد إلى آرائهم. وعن سنوات الخبرة، فجاءت الفئة أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٧,٤٢٪، ثم الفئة أكثر من ١٠-١٥ سنة بنسبة ٠,٢٥٪، ثم فئة سنوات الخبرة أكثر من ٥ - ١٠ سنوات بنسبة ٨,١٩٪ وأخيراً سنوات الخبرة ٥ سنوات فأقل ١٢,٥٪.

مع دراسة الفرق بين متوسط استجابات العينة (المتوسط الفعلي) وبين متوسط الاستجابات المتوقعة من خلال اختبار T عند نقطة والتي يمكن توضيحها كما يلي:

٣- توصيف اتجاهات العينة نحو إدارة المشاريع:

جدول رقم (٤/٤) الإحصاء الوصفي لمحور إدارة المشاريع

الترتيب	اختبارات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
3	6,073	18,61	0,790	4,245	يتاح لكل قسم التفكير في المشاريع التطويرية المناسبة
7	2,385	21,87	0,899	4,108	تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية
1	12,699	15,46	0,687	4,445	يتم دراسة ريادة وندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع

5	3,975	20,60	0,860	4,174	يتم تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع
4	4,340	20,22	0,847	4,188	هناك رقابة على إدارة الوقت للمشروع
2	9,848	17,70	0,777	4,391	يتاح لكل قسم التفكير في المشاريع التطويرية المناسبة
6	3,423	20,48	0,850	4,148	تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية
	8,042	13,95	0,592	4,243	إدارة المشاريع

**معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من جدول رقم (٤/٤) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة التامة تجاه محور إدارة المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٤,٢٤٣) على مقياس ليكرت الخماسي، بانحراف معياري قدره (٠,٥٩٢) ومعامل اختلاف بلغ (١٣,٩٥٪)، وهو ما يشير إلى انخفاض درجة التشكك ووجود تجانس مرتفع في آراء أفراد العينة. كما تشير نتائج اختبار (ت) إلى وجود فرق معنوي بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية لآراء أفراد العينة. وبناءً عليه فإن نسبة الاتفاق على محور إدارة المشاريع بلغت نحو 86,05%، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية ممارسات إدارة المشاريع في المنظمة محل الدراسة.

كما يتضح أن الاستجابة نحو الفقرة (يتم دراسة ريادة وندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع (قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسط الاستجابات (٤,٤٤٥) بانحراف معياري (٠,٦٨٧) ومعامل اختلاف (١٥,٤٦٪)، وهو ما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة حول أهمية دراسة ريادة الفكرة وندرتها قبل الشروع في تخطيط المشروع، وذلك عند مستوى ثقة (99%)

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يتاح لكل قسم التفكير في المشاريع التطويرية المناسبة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٩١) ومعامل اختلاف (١٧,٧٠٪)، مما يعكس اتفاقاً واضحاً بين آراء أفراد العينة بنسبة تقارب 82,30% حول أهمية إتاحة الفرصة للأقسام المختلفة للمشاركة في طرح المشاريع التطويرية المناسبة.

أما في المرتبة الثالثة فجاءت الفقرة (يتاح لكل قسم التفكير في المشاريع التطويرية المناسبة) بمتوسط حسابي (٤,٢٤٥) ومعامل اختلاف (١٨,٦١٪)، مما يشير إلى درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذه الممارسة في بيئة العمل.

في حين جاءت الفقرة (هناك رقابة على إدارة الوقت للمشروع) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,١٨٨) ومعامل اختلاف (٢٠,٢٢٪)، مما يدل على وجود توافق بين آراء أفراد العينة بشأن أهمية الرقابة على عنصر الوقت في تنفيذ المشاريع.

كما جاءت الفقرة (يتم تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,١٧٤) ومعامل اختلاف (٢٠,٦٠٪)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية تحليل المخاطر والفرص المرتبطة بالمشاريع.

أما الفقرة (تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية) فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٤٨) ومعامل اختلاف (٢٠,٤٨٪)، وهو ما يشير إلى درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة حول أهمية تحليل البيئة قبل طرح فكرة المشروع.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية) بمتوسط حسابي (٤,١٠٨) ومعامل اختلاف (٢١,٨٧٪)، ورغم كونها الأقل من حيث درجة الاتفاق النسبي، إلا أنها ما تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة.

وتشير قيم معامل الاختلاف إلى أن آراء مفردات العينة كانت الأكثر اتساقاً تجاه الفقرة (يتم دراسة ريادة وندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع) حيث بلغ معامل الاختلاف (١٥,٤٦٪)، بينما كانت الأقل اتساقاً تجاه الفقرة (تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية) حيث بلغ معامل الاختلاف (٢١,٨٧٪)، وهي مع ذلك تعد درجة تشتت منخفضة نسبياً، مما يدل بصورة عامة على وجود تجانس في استجابات أفراد العينة حول فقرات محور إدارة المشاريع.

٤- توصيف اتجاهات العينة نحو الاستجابة:

جدول رقم (٥/٤) الإحصاء الوصفي لمحور الاستجابة

الترتيب	اختبارات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
7	1,614	20,97	0,854	4,070	تستجيب فرق التشغيل والصيانة بسرعة لطلبات الخدمة المقدمة من المستفيدين
3	7,569	18,90	0,816	4,315	يتم التعامل مع الأعطال والمشكلات الفنية في وقت مناسب.
1	10,504	16,60	0,729	4,391	يتم الرد على استفسارات المستفيدين المتعلقة بالخدمات بسرعة ووضوح.
4	4,231	19,08	0,796	4,172	توجد آلية واضحة وسريعة لتلقي بلاغات الأعطال ومعالجتها
5	4,208	18,91	0,788	4,169	تتم متابعة طلبات الصيانة المقدمة من المستفيدين حتى يتم حلها بشكل كامل
6	3,054	20,62	0,852	4,133	يتم إشعار المستفيدين بحالة طلباتهم أو البلاغات المقدمة في الوقت المناسب
2	8,920	17,87	0,778	4,354	يلتزم العاملون بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل الطارئة

الاستجابة	4,229	0,602	14,24	7,457	
-----------	-------	-------	-------	-------	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS **معنوي عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول رقم (٥/٤) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة التامة تجاه محور الاستجابة، وذلك بانحراف معياري بلغ (٠,٦٠٢) ومعامل اختلاف (١٤,٢٤٪)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,٢٢٩) على مقياس ليكرت الخماسي. كما بلغت قيمة اختبار (ت) المحسوبة (٧,٤٥٧)، مما يدل على وجود فرق معنوي بين متوسط استجابات أفراد العينة (المتوسط الفعلي) والمتوسط الفرضي عند مستوى ثقة (٩٩٪)، وهو ما يعكس دلالة إحصائية واضحة. وتشير النتائج كذلك إلى وجود تجانس في آراء أفراد العينة بالموافقة التامة على محور الاستجابة بنسبة بلغت نحو 85,76%.

كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (يتم الرد على استفسارات المستفيدين المتعلقة بالخدمات بسرعة ووضوح) قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٩١) بانحراف معياري (٠,٧٢٩) ومعامل اختلاف (١٦,٦٠٪)، وهو ما يدل على اتفاق مرتفع بين أفراد العينة حول أهمية سرعة ووضوح الرد على استفسارات المستفيدين، وذلك عند مستوى ثقة (99%).

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يلتزم العاملون بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل الطارئة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥٤) ومعامل اختلاف (١٧,٨٧٪)، وهو ما يشير إلى وجود اتفاق وتجانس بين آراء أفراد العينة بنسبة تقارب 82,13% حول أهمية سرعة الاستجابة للمتطلبات الطارئة في بيئة العمل.

أما في المرتبة الثالثة فجاءت الفقرة (يتم التعامل مع الأعطال والمشكلات الفنية في وقت مناسب) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣١٥) ومعامل اختلاف (١٨,٩٠٪)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية التعامل مع الأعطال الفنية في الوقت المناسب لضمان استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة.

وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (توجد آلية واضحة وسريعة لتلقي بلاغات الأعطال ومعالجتها) بمتوسط حسابي (٤,١٧٢) ومعامل اختلاف (١٩,٠٨٪)، وهو ما يشير إلى اتفاق جيد بين أفراد العينة حول أهمية وجود آلية فعالة لاستقبال بلاغات الأعطال ومعالجتها.

كما جاءت الفقرة (تتم متابعة طلبات الصيانة المقدمة من المستفيدين حتى يتم حلها بشكل كامل) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,١٦٩) ومعامل اختلاف (١٨,٩١٪)، مما يدل على إدراك أهمية متابعة طلبات الصيانة حتى الانتهاء من معالجتها بشكل كامل.

أما الفقرة (يتم إشعار المستفيدين بحالة طلباتهم أو البلاغات المقدمة في الوقت المناسب) فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤,١٣٣) ومعامل اختلاف (٢٠,٦٢٪)، وهو ما يعكس درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة حول أهمية إبلاغ المستفيدين بحالة الطلبات المقدمة.

في حين جاءت الفقرة (تستجيب فرق التشغيل والصيانة بسرعة لطلبات الخدمة المقدمة من المستفيدين (في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٧٠) ومعامل اختلاف (٢٠,٩٧٪)، ورغم كونها الأقل من حيث درجة الاتفاق النسبي إلا أنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة.

وتشير قيم معامل الاختلاف إلى أن آراء مفردات العينة كانت الأكثر اتساقاً وتوافقاً تجاه الفقرة (يتم الرد على استفسارات المستفيدين المتعلقة بالخدمات بسرعة ووضوح (حيث بلغ معامل الاختلاف (١٦,٦٠٪)، في حين كانت الأقل اتساقاً وتوافقاً تجاه الفقرة (تستجيب فرق التشغيل والصيانة بسرعة لطلبات الخدمة المقدمة من المستفيدين (حيث بلغ معامل الاختلاف (٢٠,٩٧٪)، وهي مع ذلك تعد درجة تشتت منخفضة نسبياً، مما يدل بصورة عامة على وجود تجانس في استجابات أفراد العينة تجاه فقرات محور الاستجابة.

٥- توصيف اتجاهات العينة نحو الاعتمادية:

جدول رقم (٦/٤) الإحصاء الوصفي لمحور الاعتمادية

الترتيب	اختبارات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
6	4,411	20,68	0,868	4,195	يلتزم قطاع التشغيل والصيانة بتنفيذ الخدمات في الوقت المحدد
2	8,796	17,63	0,766	4,344	يتم إنجاز أعمال الصيانة وفق المعايير الفنية المعتمدة
3	8,180	18,16	0,786	4,328	يمكن الاعتماد على فرق التشغيل والصيانة في معالجة الأعطال بكفاءة
5	7,088	19,26	0,828	4,299	يتم تنفيذ خدمات التشغيل والصيانة بدقة ومن دون أخطاء متكررة
1	8,957	17,56	0,763	4,349	يلتزم العاملون بتنفيذ الأعمال وفق الخطط والجدول الزمنية المحددة
7	3,897	19,81	0,825	4,164	يتم تقديم الخدمات بشكل متسق وثابت دون تفاوت في الجودة
4	7,860	18,07	0,779	4,313	يتم حل المشكلات الفنية من المرة الأولى دون الحاجة إلى إعادة العمل
	8,993	14,47	0,620	4,285	الاعتمادية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS **معنوي عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول رقم (٦/٤) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة التامة تجاه محور الاعتمادية، وذلك بانحراف معياري بلغ (٠,٦٢٠) ومعامل اختلاف (١٤,٤٧٪)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,٢٨٥) على مقياس ليكرت الخماسي. كما بلغت قيمة اختبار (ت)

المحسوبة (٨,٩٩٣)، مما يدل على وجود فرق معنوي بين متوسط استجابات أفراد العينة (المتوسط الفعلي) والمتوسط الفرضي عند مستوى ثقة (٩٩٪)، وهو ما يعكس دلالة إحصائية واضحة. وتشير النتائج كذلك إلى وجود تجانس في آراء أفراد العينة بالموافقة التامة على محاور الاعتمادية بنسبة بلغت نحو 85,53%

كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (يلتزم العاملون بتنفيذ الأعمال وفق الخطط والجدول الزمنية المحددة) قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٤٩) بانحراف معياري (٠,٧٦٣) ومعامل اختلاف (١٧,٥٦٪)، وهو ما يدل على اتفاق مرتفع بين أفراد العينة حول أهمية الالتزام بتنفيذ الأعمال وفق الخطط والجدول الزمنية المحددة، وذلك عند مستوى ثقة (99%) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (يتم إنجاز أعمال الصيانة وفق المعايير الفنية المعتمدة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤٤) ومعامل اختلاف (١٧,٦٣٪)، وهو ما يشير إلى وجود اتفاق وتجانس بين آراء أفراد العينة بنسبة تقارب 82,37% حول أهمية تنفيذ أعمال الصيانة وفق المعايير الفنية المعتمدة.

أما في المرتبة الثالثة فجاءت الفقرة (يمكن الاعتماد على فرق التشغيل والصيانة في معالجة الأعطال بكفاءة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٢٨) ومعامل اختلاف (١٨,١٦٪)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية كفاءة فرق التشغيل والصيانة في معالجة الأعطال.

وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (يتم حل المشكلات الفنية من المرة الأولى دون الحاجة إلى إعادة العمل) بمتوسط حسابي (٤,٣١٣) ومعامل اختلاف (١٨,٠٧٪)، وهو ما يشير إلى اتفاق جيد بين أفراد العينة حول أهمية معالجة المشكلات الفنية بشكل صحيح من المرة الأولى.

كما جاءت الفقرة (يتم تنفيذ خدمات التشغيل والصيانة بدقة ومن دون أخطاء متكررة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٢٩٩) ومعامل اختلاف (١٩,٢٦٪)، مما يدل على إدراك أهمية الدقة في تنفيذ خدمات التشغيل والصيانة.

أما الفقرة (يلتزم قطاع التشغيل والصيانة بتنفيذ الخدمات في الوقت المحدد) فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤,١٩٥) ومعامل اختلاف (٢٠,٦٨٪)، وهو ما يعكس درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة حول الالتزام بالمواعيد المحددة لتنفيذ الخدمات.

في حين جاءت الفقرة (يتم تقديم الخدمات بشكل متسق وثابت دون تفاوت في الجودة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٦٤) ومعامل اختلاف (١٩,٨١٪)، ورغم كونها الأقل من حيث درجة الاتفاق النسبي إلا أنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة.

وتشير قيم معامل الاختلاف إلى أن آراء مفردات العينة كانت الأكثر اتساقاً وتوافقاً تجاه الفقرة (يلتزم العاملون بتنفيذ الأعمال وفق الخطط والجدول الزمنية المحددة) (حيث بلغ معامل الاختلاف (١٧,٥٦٪)، في حين كانت الأقل اتساقاً وتوافقاً تجاه الفقرة (يلتزم قطاع التشغيل والصيانة بتنفيذ الخدمات في الوقت المحدد) (حيث بلغ معامل الاختلاف (٢٠,٦٨٪)، وهي مع ذلك تعد درجة تشتت منخفضة نسبياً، مما يدل بصورة عامة على وجود تجانس في استجابات أفراد العينة تجاه فقرات محور الاعتمادية.

٦- توصيف اتجاهات العينة نحو الموثوقية:

جدول رقم (٧/٤) الإحصاء الوصفي لمحور الموثوقية

الترتيب	اختبار ت	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	7,098	17.67	0,755	4,273	تعتمد إدارة التشغيل والصيانة على إجراءات واضحة تضمن دقة تنفيذ الأعمال
3	4,494	19,78	0,829	4,190	يتم تنفيذ أعمال التشغيل والصيانة وفق المعايير المعتمدة دون أخطاء.
4	4,088	20,32	0,849	4,177	تحرص إدارة المشاريع على ضمان جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر.
5	3,777	18,88	0,784	4,151	يتم تنفيذ خدمات التشغيل والصيانة بنفس المستوى من الجودة في كل مرة.
6	3,236	18,72	0,773	4,128	يمكن الوثوق بالنتائج التي تحققها أعمال التشغيل والصيانة.
2	5,057	19,41	0,817	4,211	تلتزم فرق العمل بالإجراءات الفنية المعتمدة عند تنفيذ أعمال الصيانة.
7	2,354	22,15	0,910	4,109	يشعر المستفيدون بالثقة في الخدمات التي يقدمها قطاع التشغيل والصيانة.
	5,564	14,93	0,624	4,177	الموثوقية

**معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (٧/٤) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة التامة على محور الموثوقية، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,١٧٧) بانحراف معياري (٠,٦٢٤) ومعامل اختلاف (١٤,٩٣٪)، وهو ما يعكس انخفاض درجة التشتت ووجود قدر مرتفع من التجانس بين آراء أفراد العينة. كما تشير قيمة اختبار (ت) المحسوبة والبالغة (٥,٥٦٤) إلى وجود فرق معنوي بين المتوسط الفعلي لاستجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي عند مستوى دلالة (٠,٠١) وبمستوى ثقة (٩٩٪). وتشير هذه النتائج إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية محور الموثوقية بنسبة تقارب 83,54٪، مما يعكس إدراكهم لأهمية الاعتماد على الدقة والالتزام في تنفيذ أعمال التشغيل والصيانة.

كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو العبارة (تعتمد إدارة التشغيل والصيانة على إجراءات واضحة تضمن دقة تنفيذ الأعمال) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية في رأي عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٧٣) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف

معياري (٠,٧٥٥) ومعامل اختلاف (١٧,٦٧٪)، وهو ما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية وضوح الإجراءات لضمان دقة التنفيذ، وقد كانت هذه العبارة الأكثر أهمية ضمن فقرات محور الموثوقية عند مستوى ثقة (99%)

ويلي ذلك في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية الاستجابات نحو العبارة (تلتزم فرق العمل بالإجراءات الفنية المعتمدة عند تنفيذ أعمال الصيانة)، حيث بلغ متوسط الاستجابات (٤,٢١١) بانحراف معياري (٠,٨١٧) ومعامل اختلاف (١٩,٤١٪)، وهو ما يعكس وجود اتفاق وتجانس نسبي بين آراء أفراد العينة حول التزام فرق العمل بالإجراءات الفنية المعتمدة أثناء تنفيذ أعمال الصيانة.

أما المرتبة الثالثة فقد جاءت لصالح العبارة (يتم تنفيذ أعمال التشغيل والصيانة وفق المعايير المعتمدة دون أخطاء) (بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩٠) ومعامل اختلاف (١٩,٧٨٪)، وهو ما يشير أيضاً إلى اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة على أهمية الالتزام بالمعايير المعتمدة لضمان دقة الأداء.

وتشير قيم معامل الاختلاف إلى أن آراء مفردات العينة فيما يتعلق بالعبارة (تعتمد إدارة التشغيل والصيانة على إجراءات واضحة تضمن دقة تنفيذ الأعمال) (كانت الأكثر اتساقاً وتوافقاً بين أفراد العينة بمعامل اختلاف بلغ (١٧,٦٧٪). في حين كانت آراء مفردات العينة فيما يتعلق بالعبارة (يشعر المستفيدون بالثقة في الخدمات التي يقدمها قطاع التشغيل والصيانة (هي الأقل اتساقاً بين العبارات، حيث بلغ معامل الاختلاف (٢٢,١٥٪)، ورغم كونها الأعلى تشتتاً نسبياً، إلا أنها لا تزال ضمن حدود التشتت المنخفض، مما يدل على وجود تجانس عام في استجابات أفراد العينة تجاه فقرات محور الموثوقية.

ثانياً: اختبارات فروض البحث

أ- اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:

١- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاستجابة .

المتغير المستقل: إدارة المشاريع.

المتغير التابع: الاستجابة.

١- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (٨/٤) مصفوفة الارتباط بين إدارة المشاريع والاستجابة

إدارة المشاريع	الاستجابة	
**0,763	1,000	الاستجابة
1,000	**0,763	إدارة المشاريع

** الارتباط معنوي عند مستوى ١٪

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والاستجابة عند مستوى ثقة ٩٩٪، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٦٣، وهو ارتباط إيجابي قوي ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر إدارة المشاريع على الاستجابة من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (٩/٤) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الاستجابة

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,001	3,257		0,160	0,520	الثابت
0,000	23,075	0,763	0,037	0,860	إدارة المشاريع
		0,582		R Square	معامل التحديد
		0,581		Adjusted R Square	معامل التحديد المعدل
		532,436		F Test	تحليل تباين الانحدار ANOVA
		1,382		DF	درجة الحرية
		0,000		P_value	المعنوية

- معامل التحديد: (R^2) بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠,٥٨٢)، مما يشير إلى أن إدارة المشاريع تفسر 58,2% من أي تغير يطرأ على مستوى الاستجابة، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ في الاعتبار.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (٤٣٦,٥٣٢) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للاستجابة من النموذج، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار T نجد أن معامل بيتا إدارة المشاريع معنوي في نموذج الانحدار البسيط (لها تأثير معنوي)، وذلك عند مستوى ثقة ٩٩٪ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة ٢٣,٠٧ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢,٥٨، مما يشير إلى أن قيم Beta غير المعيارية لهذا المتغير والتي بلغت ٠,٨٦٠ تختلف عن الصفر وأن لها تأثير حقيقي على مستوى الاستجابة، بحيث أنه إذا ارتفع مستوى إدارة المشاريع ارتفع معها مستوى الاستجابة.

- معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

$$\text{الاستجابة} = 0,520 + 0,860 (\text{إدارة المشاريع})$$

ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى إدارة المشاريع بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى الاستجابة ترتفع بمقدار ٠,٨٦٠.

ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاستجابة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع الموثوقية

المتغير المستقل: فعالية إدارة المشاريع

المتغير التابع: الموثوقية

١- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (١٠/٤) مصفوفة الارتباط بين فعالية إدارة المشاريع والموثوقية

فعالية إدارة المشاريع	الموثوقية	
**0,761	1,000	جودة العمل
1,000	**0,761	فعالية إدارة المشاريع

** الارتباط معنوي عند مستوى ١٪

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع والموثوقية عند مستوى ثقة ٩٩٪، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٦١، وهو ارتباط إيجابي قوي ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر فعالية إدارة المشاريع و الموثوقية من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط.

٢- القدرة التفسيرية – جودة المطابقة

جدول رقم (١١/٤) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الموثوقية

المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	اختبارات	المعنوية		
				B	الخطأ المعياري
الثابت	0,613	0,160	3,843	0,001	
فعالية إدارة المشاريع	0,852	0,037	22,898	0,000	
معامل التحديد	R Square	0,579			
معامل التحديد المعدل	Adjusted R Square	0,577			
تحليل تباين الانحدار ANOVA	F Test	524,326			
درجة الحرية	DF	282-1			
المعنوية	P_value	0,000			

- معامل التحديد: (R^2) بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠,٥٧٩)، مما يشير إلى أن فعالية إدارة المشاريع يفسر 57,9% من أي تغير يطرأ على مستوى الموثوقية، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ في الاعتبار.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (٣٢٦,٥٢٤) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للموثوقية من النموذج، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار T نجد أن معامل بيتا فعالية إدارة المشاريع معنوي في نموذج الانحدار البسيط (لها تأثير معنوي)، وذلك عند مستوى ثقة ٩٩٪ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة ٢٢,٨٩٨ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢,٥٨، مما يشير إلى أن قيم Beta غير المعيارية لهذا المتغير والتي بلغت ٠,٨٥٢ تختلف عن الصفر وأن لها تأثير حقيقي على مستوى الموثوقية، بحيث أنه إذا ارتفع مستوى فعالية إدارة المشاريع ارتفع معها مستوى الموثوقية.

معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

$$\text{الموثوقية} = 0,613 + 0,852 (\text{فعالية إدارة المشاريع})$$

ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى فعالية إدارة المشاريع بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى الموثوقية ترتفع بمقدار ٠,٨٥٢.

ومن ثم فقد تم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع الموثوقية

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاعتمادية

المتغير المستقل: فعالية إدارة المشاريع

المتغير التابع: الاعتمادية

١- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (١٢/٤) مصفوفة الارتباط بين فعالية إدارة المشاريع والاعتمادية.

فعالية إدارة المشاريع	الاعتمادية	
**0,665	1,000	الاعتمادية
1,000	**0,665	فعالية إدارة المشاريع

** الارتباط معنوي عند مستوى ١٪.

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع و الاعتمادية عند مستوى ثقة ٩٩٪، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠,٦٦٥ ، وهو ارتباط إيجابي قوي ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر فعالية إدارة المشاريع و الاعتمادية من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط.

٢- القدرة التفسيرية – جودة المطابقة

جدول رقم (١٣/٤) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار سرعة الاستجابة

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,001	3,760		0,198	0,745	الثابت
0,000	17,424	0,665	0,046	0,805	فعالية إدارة المشاريع
		0,443	R Square		معامل التحديد
		0,441	Adjusted R Square		معامل التحديد المعدل
		303,591	F Test		تحليل تباين الانحدار ANOVA
		1– 282	DF		درجة الحرية
		0,000	P_value		المعنوية

معامل التحديد: (R^2) بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠,٤٤٣)، مما يشير إلى أن فعالية إدارة المشاريع يفسر 44.3% من أي تغير يطرأ على مستوى الاعتمادية ، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ في الاعتبار.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (٣٠٣,٥٩١) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للاعتمادية من النموذج، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار T نجد أن معامل بيتا فعالية إدارة المشاريع معنوي في نموذج الانحدار البسيط (لها تأثير معنوي)، وذلك عند مستوى ثقة ٩٩٪ حيث بلغت قيمة اختبار t المحسوبة ١٧,٤٢٤ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢,٥٨، مما يشير إلى أن قيم Beta غير المعيارية لهذا المتغير والتي بلغت ٠,٨٠٥ تختلف عن الصفر وأن لها تأثير حقيقي على مستوى الاعتمادية ، بحيث أنه إذا ارتفع مستوى فعالية إدارة المشاريع ارتفع معها مستوى الاعتمادية.

- معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

$$\text{الاعتمادية} = 0,805 + 0,745 (\text{فعالية إدارة المشاريع})$$

ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى فعالية إدارة المشاريع بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى الاعتمادية ترتفع بمقدار ٠,٨٠٥.

ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة

المشاريع والاعتمادية

ملخص الفصل

يتناول هذا الفصل عرض منهجية الدراسة الميدانية والإجراءات التي اتبعها الباحث لجمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة. وقد شمل الفصل توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات المتمثلة في استبانة،

بالإضافة إلى التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكذلك عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجات مرتفعة من الثبات والصدق، حيث بلغ معامل الثبات لمحور إدارة المشاريع (0.947)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي لمحاور جودة الخدمات (0.964)، وهو ما يدل على إمكانية الاعتماد على الأداة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

كما عرض الفصل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي بلغت 389 مفردة، حيث تبين أن غالبية العينة من الذكور بنسبة تقارب ٨٠٪، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة أكثر من ٤٠ سنة. كما أن أغلب أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، ويتمتعون بخبرة عملية تزيد عن 15 سنة، ويشغل معظمهم مناصب إدارية مثل مدير إدارة أو رئيس قسم، مما يعكس مستوى علمياً وخبرات عملية مرتفعة لدى أفراد العينة.

وفيما يتعلق بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بمستوى موافقة مرتفع تجاه محاور الدراسة المختلفة. فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة المشاريع (4.243)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية ممارسات إدارة المشاريع في دعم الأداء المؤسسي. كما جاءت محاور الاستجابة، والاعتمادية، والموثوقية ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,١٧ – ٤,٢٨)، وهو ما يشير إلى وجود تقييم إيجابي لمستوى جودة الخدمات المقدمة.

أما فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط وتأثيرات معنوية موجبة بين فعالية إدارة المشاريع وأبعاد جودة الخدمات. حيث تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المشاريع والاستجابة بلغت (٠,٧٦٣)، كما فسرت إدارة المشاريع حوالي 58.2% من التغير في مستوى الاستجابة. كذلك أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لإدارة المشاريع على الموثوقية بنسبة تفسير بلغت 57.9%، إضافة إلى وجود تأثير معنوي على الاعتمادية بنسبة تفسير بلغت 44.3%.

وبناءً على نتائج تحليل الانحدار واختبارات الدلالة الإحصائية، تم رفض فروض العدم وقبول الفروض البديلة، والتي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفعالية إدارة المشاريع على أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الاستجابة والموثوقية والاعتمادية.

وبذلك تؤكد نتائج الدراسة الميدانية أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع يسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة الخدمات من خلال رفع مستوى الاستجابة والموثوقية والاعتمادية في المنظمة محل الدراسة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

يعد هذا الفصل خاتمة الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يهدف إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت باستخدام أداة الاستبانة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات في قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات أفراد العينة، بما يساهم في تفسير واقع ممارسات إدارة المشاريع ومستوى جودة الخدمات المقدمة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لأبرز النتائج التي كشفت عنها الدراسة فيما يتعلق بمستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وأبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الاستجابة والاعتمادية والموثوقية، إضافة إلى تحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات المقترحة التي تستند إلى نتائج التحليل، والتي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات في قطاع التشغيل والصيانة، بما يدعم تحقيق الكفاءة المؤسسية والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي.

أولاً: النتائج

- (١) بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدارة المشاريع في المنظمة محل الدراسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.243) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة فعالة.
- (٢) أظهرت النتائج أن مستوى الاستجابة في تقديم الخدمات جاء مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.229)، وهو ما يعكس قدرة فرق العمل على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين والتعامل مع المشكلات الفنية بكفاءة.
- (٣) كشفت النتائج أن مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمات جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.285)، مما يدل على التزام العاملين بتنفيذ الأعمال وفق الخطط والجدول الزمني المحددة ووفق المعايير الفنية المعتمدة.
- (٤) أوضحت النتائج أن مستوى الموثوقية في الخدمات المقدمة جاء مرتفعاً كذلك، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.177)، وهو ما يشير إلى اعتماد الإدارة على إجراءات واضحة تضمن دقة تنفيذ الأعمال واستمرارية جودة الخدمات.
- (٥) أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاستجابة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.763)، كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن إدارة المشاريع تفسر نحو (58.2%) من التغير في مستوى الاستجابة.
- (٦) بينت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود أثر إيجابي معنوي لفعالية إدارة المشاريع على الموثوقية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.761)، كما أظهرت نتائج الانحدار أن إدارة المشاريع تفسر نحو (57.9%) من التغير في مستوى الموثوقية.

- (٧) كشفت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاعتمادية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.665)، كما تبين أن إدارة المشاريع تفسر نحو (44.3%) من التغير في مستوى الاعتمادية.
- (٨) تشير النتائج بصورة عامة إلى أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال تعزيز سرعة الاستجابة، ورفع مستوى الاعتمادية، وتحقيق قدر أعلى من الموثوقية في أداء الخدمات.
- (٩) أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات محور إدارة المشاريع أن أعلى مستوى اتفاق بين أفراد العينة كان حول أهمية دراسة ريادة فكرة المشروع وندرتها قبل الموافقة على التخطيط له، حيث سجلت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي بين فقرات المحور، مما يدل على إدراك المبحوثين لأهمية تقييم جدوى الأفكار الابتكارية قبل البدء في تنفيذ المشاريع.
- (١٠) بينت النتائج أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أهمية إتاحة الفرصة للأقسام المختلفة لاقتراح المشاريع التطويرية المناسبة، الأمر الذي يعكس وجود توجه نحو تعزيز المشاركة التنظيمية في توليد أفكار المشاريع داخل المنظمة.
- (١١) كشفت نتائج التحليل الوصفي لمحور الاستجابة أن أعلى مستوى اتفاق بين أفراد العينة كان حول سرعة ووضوح الرد على استفسارات المستفيدين المتعلقة بالخدمات المقدمة، وهو ما يشير إلى إدراك العاملين لأهمية التواصل الفعال مع المستفيدين وتحقيق رضاهم.
- (١٢) أوضحت النتائج في محور الاعتمادية أن أفراد العينة أبدوا أعلى درجات الاتفاق حول التزام العاملين بتنفيذ الأعمال وفق الخطط والجدول الزمنية المحددة، مما يعكس أهمية الالتزام بالتخطيط والتنظيم في تنفيذ أعمال التشغيل والصيانة.
- (١٣) أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمحور الموثوقية أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة التشغيل والصيانة تعتمد على إجراءات واضحة تضمن دقة تنفيذ الأعمال، وهو ما يدل على أهمية وجود أنظمة وإجراءات تنظيمية واضحة تسهم في ضمان جودة الخدمات واستمراريتها.

ثانياً: التوصيات

١. تعزيز تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة داخل المنظمة، من خلال اعتماد نماذج وأطر عمل معتمدة لإدارة المشاريع، بما يسهم في تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع.
٢. تطوير قدرات العاملين في مجال إدارة المشاريع عبر تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مهارات تخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر، وإدارة الوقت، بما يدعم رفع مستوى الأداء المؤسسي.
٣. تعزيز مشاركة الأقسام المختلفة في اقتراح المشاريع التطويرية، وذلك من خلال إيجاد آليات تنظيمية تسمح بتبادل الأفكار والمبادرات، بما يسهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة وتحقيق الابتكار المؤسسي.
٤. الاهتمام بإجراء تحليل شامل للاحتياجات والمتغيرات البيئية قبل طرح أفكار المشاريع الجديدة، لضمان توافقها مع متطلبات المنظمة واحتياجات المستفيدين.
٥. تطوير آليات الاستجابة لطلبات المستفيدين من خلال تحسين قنوات التواصل، وتفعيل الأنظمة الإلكترونية لتلقي البلاغات والاستفسارات، بما يسهم في سرعة التعامل مع الطلبات والمشكلات.
٦. تعزيز الالتزام بالمعايير الفنية المعتمدة في تنفيذ أعمال التشغيل والصيانة، لضمان تقديم خدمات عالية الجودة وتقليل الأخطاء التشغيلية.
٧. العمل على تحسين مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمات من خلال الالتزام بتنفيذ الأعمال وفق الخطط والجداول الزمنية المحددة، وتوفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لذلك.
٨. تعزيز أنظمة المتابعة والرقابة على تنفيذ المشاريع والخدمات، بما يضمن اكتشاف المشكلات مبكراً ومعالجتها بصورة فعالة، وتحقيق مستوى أعلى من الجودة في الأداء.
٩. تطوير إجراءات العمل القياسية التي تنظم عمليات التشغيل والصيانة، بما يسهم في تحقيق الاتساق والثبات في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

١٠. تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر داخل المنظمة، من خلال تبني ممارسات تقييم الأداء بشكل دوري والاستفادة من التغذية الراجعة من المستفيدين لتحسين مستوى الخدمات.

١١. تفعيل نظم إدارة المعرفة المؤسسية لتوثيق الخبرات المتراكمة في مجال إدارة المشاريع وأعمال التشغيل والصيانة، بما يساهم في نقل المعرفة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

١٢. الاستفادة من التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع ومتابعة تنفيذها، بما يعزز سرعة الإنجاز ويرفع مستوى الشفافية في عمليات المتابعة والتقييم.

خاتمة الفصل

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يتضح أن فعالية إدارة المشاريع تمثل عاملاً مهماً في تحسين جودة الخدمات المقدمة في قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع وكل من الاستجابة والاعتمادية والموثوقية. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، ودورها في تعزيز كفاءة تنفيذ الأعمال وتحقيق مستوى أعلى من جودة الخدمات.

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المنظمة، من خلال تعزيز التدريب المتخصص، وتطوير آليات المتابعة والرقابة، وتبني التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع، إضافة إلى تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر. ومن شأن تطبيق هذه التوصيات أن يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وبذلك يختتم هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتوصياتها، على أمل أن تساهم هذه النتائج في دعم صنع القرار والباحثين في مجال إدارة المشاريع وجودة الخدمات، وأن تشكل أساساً لدراسات مستقبلية تتناول موضوع إدارة المشاريع ودورها في تطوير الأداء المؤسسي في القطاعات الخدمية المختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١) أحمد عبد الفتاح عبد العظيم كراز. (٢٠٢٣). أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, ٤(٢), ١١٠٦-١٠٩٧.
- ٢) حتحات، خولة، خيرى، جمال. (٢٠٢٥). إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية. معارف, ٢٠(٢), ١٨٤٠-١٨٦١.
- ٣) الحربي، إبراهيم. (٢٠٢٤). أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على نجاح مشاريع التشييد في قطاع المقاولات بمدينة الرياض. *المجلة العربية للنشر العلمي*. رابط
- ٤) الرفاعي، عيد (٢٠٢٤). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع. *المجلة العربية للنشر العلمي*. رابط
- ٥) زميت عبد الحميد-زريقين محمد لمين. (٢٠٢٥). اثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات (أطروحة دكتوراه).
- ٦) الزهراني، عبد الرحمن بن حسين. (٢٠١٩). إدارة الصيانة وأثرها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الصناعية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*.
<https://pubcouncil.kuniv.edu.kw/ajas>
- ٧) الشريف، فيصل الفديع، وعبدالله أبا الحسن. (٢٠٢٥). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*.
https://journals.ekb.eg/article_405515_0.html
(Journals)

٨) الطحطوح، عمر (٢٠٢٢) أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد ٨، مج ٢، ص ص ٤٩-٦٦.

٩) عبد الجليل، رابعة، وعلوي، نهج. (٢٠٢٢). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية باستخدام نمذجة المعادلة البنائية. مجلة الدراسات الإدارية.

https://journals.ekb.eg/issue_38766_41291_.html

١٠) عبد النبي، هدى (٢٠٢١) علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المجلة الدولية للتنمية، العدد ١، ص ص ٢٨-١١.

١١) العتيبي، محمد بن سعد. (٢٠٢١). دور إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات الحكومية: دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة السعودية. المجلة العربية للإدارة.

<https://journals.ju.edu.sa/aja>

١٢) عثمان بن ناصر، خليل عبد الحميد ياغي (٢٠١٩)، إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة" الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل" ٣٠ - ٣١ ديسمبر ٢٠١٩ - اسطنبول - تركيا.

١٣) علي عدنان أحمد الطه. (٢٠٢٣). تطبيق معايير الجودة في الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة إربد وأثرها على جودة المشاريع. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٤(٢)، ٧٥٥-٧٤٧.

١٤) القحطاني، أحمد بن علي. (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة المشاريع على كفاءة عمليات التشغيل والصيانة في المنظمات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية.

<https://repository.ksu.edu.sa>

١٥) عبد الكريم، عبدالله عبدالب، والقرشي، عبد الله علي. (٢٠٢٥). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وعلاقتها بجودة المشاريع الإنشائية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ٤(٣). تم

الاسترجاع من: <https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/1233>

١٦) مكية، سامح. (٢٠٢٠). أساسيات ومقدمة إلى إدارة المشاريع. تم الاسترجاع من:

https://manara.edu.sy/downloads/files/1698744981_1.pdf

- 1) Al-Jaf, S. et al. (2020). Service quality dimensions and their impact on satisfaction .Retrieved from :
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2360597>
- 2) Hammed, O. G., Shofoluwe, A. M & ,Pelumi, O. R. (2022). Evaluation of Impact of Project Quality Management on Project Success. International Journal of Interdisciplinary Research in Social Sciences, 1 .(٧)Retrieved from :
https://www.researchgate.net/publication/373902915_Evaluation_of_Impact_of_Project_Quality_Management_on_Project_Success
- 3) Zygiaris, S., Hameed, Z., Ayidh Alsubaie, M & ,Ur Rehman, S. (2022). Service Quality and Customer Satisfaction in the Post Pandemic World: A Study of Saudi Auto Care Industry. Frontiers in Psychology, 13 .Retrieved from :
<https://www.computerscijournal.org/vol15no123/evaluating-the-factors-that-affect-service-quality-management-on-arabic-public-sector/>
- 4) Abdulhadi, A. R. (2022). The Impact of Risk Management on the Dimensions of Project Management Among Small and Medium Enterprises in Iraq. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(11), 469-481. Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/366062821_The_Impact_of_Risk_Management_on_the_Dimensions_of_Project_Management_Among_Small_and_Medium_Enterprises_in_Iraq
- 5) Ahmad, M. F. (2024). Project Management and its Relationship to Training and Education to Raise Awareness and Professional Competence. ResearchGate. Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/385311203_adart_almshrwat_wlaqtha_baltdryb_waltlym_lrf_alwy_walkfat_almhnyt

6) Akhmetshin, et al. (2023). The Impact of Using Artificial Intelligence Technology on Improving Project Management. Al-Bayan Research. Retrieved from: link

7) Ali, J. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature. *PLoS One*. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10703200/>

8) Aliwa, L. K. H. (2024). The Impact of Project Management Practices on the Effectiveness of the Institutional Performance of Charitable Entities in Makkah. Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP). Retrieved from: link

9) Al-Karawi, M., & Abd Ali, W. (2022). Project Management According to Modern Methods for Implementation in Government Project Management for Regional Development: A Case Study of Regional Development Projects in Najaf Governorate. Journal of Kufa Studies Center, 1(65), 187-210. Retrieved from: link

10) Bakkah. (2025). Project Life Cycle Stages. Knowledge Center, Bakkah. Retrieved from: link

11) Gelbaza, A. (2022). Project Management Publication. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Ghardaia. Retrieved from: link

12) Hart, S. E. (2024). Project Management Fundamentals: An Exploratory Approach. *Journal of Advanced Research in Service Management*. Retrieved from: <https://adrjournalshouse.com/index.php/Journal-ServiceManagement/article/download/2061/2023/8144>

- 13) Islam Shamim, M. M. (2022). Analyzing Project Complexity: Its Dimensions and Their Impact on Project Success. *ResearchGate*. Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/373072019_Analyzing_Project_Complexity_Its_Dimensions_and_Their_Impact_on_Project_Success

- 14) Lee. (2022). Graduation Project Management. (Referred to in the study "Developing a Graduation Project Information Management System"). Scribd. Retrieved from: <https://www.scribd.com/document/906599134/Issue-66>

- 15) Mahood, N. E., & Shani, S. S. (2020). The study of Project management steps. *International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research (IJMCER)*, 2(6), 74-75. Retrieved from:
https://www.ijmcer.com/wp-content/uploads/2020/12/IJMCER_J026074075.pdf

- 16) Matthew. (2023). Project Management Objectives. (Referenced in the research on the impact of using artificial intelligence technology). Retrieved from: <https://albayanres.com/library/book/download/1733521938...>

- 17) Project Management Institute. (2024). *The Value of Project Management*. PMI White Papers. Retrieved from: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/value-of-project-management.pdf>

- 18) Yaaseer. (2023). Project Management Stages. Digital Platform. Retrieved from:
<https://yaaseer.com/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9->

%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9/

19) Setiono, B. A & ,Hidayat, S. (2022). Influence of Service Quality with the Dimensions of Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy and Tangibles on Customer Satisfaction .*International Journal of Economics, Business and Management Research* .٣٣٩-٣٣٣ ,(٠٩) ٦ ,Retrieved from https://ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2022/IJEBMR_1048.pdf

20) Alotaibi, R., Sohail, M., & Soetanto, R. (2025). Modelling Project Control System Effectiveness in Saudi Arabian Construction Project Delivery. *Buildings*, 15(18), 3426. Link

21) Alotaibi, R., Sohail, M., & Soetanto, R. (2025). Modelling Project Control System Effectiveness in Saudi Arabian Construction Project Delivery. *Buildings*, 15(18), 3426. Link

22) Altaefi, M.A. (2022). Role of a Project Management Office (PMO) in improving Project Success Factor in Saudi Arabia: Case Study of ZATCA. *International Journal of Advanced Engineering Research and Applications*.

23) Bin Jomah, N. A. (2025). The Gap in the Dimensions of Service Quality Provided by Higher Education Institutions in Saudi Arabia and Its Impact from the Beneficiaries' Point of View. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 32(2), 179-206. Link

24) D., Ćirić, Lalić., Bojan, Lalic., Milan, Delić., Danijela, Gracanin., Darko, Stefanovic. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3):494-521. doi: 10.1108/ijmpb-04-2021-0108

25) Du, J., Wang, W., Gao, X., Hu, M., & Jiang, H. (2023). Sustainable operations: A systematic operational performance evaluation framework for

public–private partnership transportation infrastructure projects.
Sustainability.

<https://doi.org/10.3390/su15107951>

(MDPI)

26) Leong, T. K., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., Ariff, M. S. M., & Tan, C. S. (2014). Using project performance to measure effectiveness of quality management system maintenance and practices in construction industry. *The Scientific World Journal*.

<https://doi.org/10.1155/2014/591361>

(PMC)

27) Modi, R. S., & Al-Masar, K. M. (2026). A Comparative Examination of Saudi Arabia's Industrial Cities: Jubail and Yanbu as Drivers of Economic Diversification in the Vision 2030 Era. *Global Academic Journal of Economics and Business*, 8(1), 28-33. Link

28) Muhammad, Imran, Majeed., Rosli, Mahmood., Hishamuddin, Md., Som., Sahar, Munir. (2024). 17. Impact of Project Management Strategies and Project Complexity on Project Success. *Social Science Research Network*, doi: 10.2139/ssrn.4706200

29) Ouabira, M. M., & Fakhravar, H. (2023). Effective project management and the role of quality assurance throughout the project life cycle. *European Journal of Engineering and Technology Research*.

<https://ej-eng.org/index.php/ejeng/article/view/2345>

(ej-eng.org)

30) Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1). link

31) PwC. (2024). *Infrastructure and Project Management in Saudi Arabia 2024*. Link

32) R., Vivek., Y., Nanthagopan. (2020). 21. Evolution from operations project management to strategic project management: a systematic review. doi: 10.4038/JBS.V7I2.63

33) Wawak, S., Ljevo, Ž., & Vukomanović, M. (2020). Understanding the key quality factors in construction projects: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(24).

<https://doi.org/10.3390/su122410376>

(MDPI)

34) Zhao, N., Liu, Y., & Chen, H. (2024). A hybrid approach to investigating major management factors for effective highway preventive maintenance. *Scientific Reports*.

<https://doi.org/10.1038/s41598-024-76692-4>

(Nature)

الملاحق

ملحق (١) قائمة الاستبيان

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة ماجستير بعنوان:

" أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية

"

إشراف

أد/

نظراً لما تتمتعون به من خبرة في مجال عملكم، فإن الباحث يتوجه إليكم بالتكريم بتعبئة الاستبيان المرفق وبيان رأيكم فيما شمله هذا الاستبيان من فقرات، والتكريم بوضع الإشارة المناسبة أمام الفقرة بمدى إدراككم لمحتواها من حيث ما خصصت لقياسه، ويؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونه بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

١- الجنس

☐

أنثى

☐

ذكر

٢- العمر

☐

أكبر من ٣٠-٣٤

☐

٣٠ سنة فأقل

☐

أكبر من ٤٠ عام

☐

٣٤-٣٩ أكبر من

٣- المؤهل العلمي

☐

بكالوريوس / ليسانس

☐

مؤهل متوسط

☐

ماجستير

☐

دبلوم دراسات عليا

☐

دكتوراه

٤- عدد سنوات الخبرة

☐	أكثر من ١٠ - ٥ سنوات	☐	٥ سنوات فأقل
☐	أكثر من ١٥ سنة	☐	أكثر من ١٠-١٥ سنة

٥- المركز الوظيفي

☐	رئيس قسم	☐	موظف
☐	نائب مدير عام	☐	مدير مساعد
☐	أخرى اذكرها	☐	مدير عام

الجزء الثاني: فعالية إدارة المشاريع

الرجاء بيان الرأي في العبارات التالية، ووضع علامة (٧) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً: علماً بأن المقياس لفقرات الاستبيان سيأخذ التدرج التالي:

موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
٥	٤	٣	٢	١

	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
فعالية إدارة المشاريع					
١					يتاح لكل قسم التفكير في المشاريع التطويرية المناسبة
٢					تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية
٣					يتم دراسة ريادة وندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع
٤					يتم تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع
٥					هناك رقابة على إدارة الوقت للمشروع

٦	يتاح لكل قسم التفكير في المشاريع التطويرية المناسبة				
٧	تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية				

الجزء الثالث: جودة الخدمات

	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
الاستجابة					
١					تستجيب فرق التشغيل والصيانة بسرعة لطلبات الخدمة المقدمة من المستفيدين
٢					يتم التعامل مع الأعطال والمشكلات الفنية في وقت مناسب.
٣					يتم الرد على استفسارات المستفيدين المتعلقة بالخدمات بسرعة ووضوح.
٤					توجد آلية واضحة وسريعة لتلقي بلاغات الأعطال ومعالجتها
٥					تتم متابعة طلبات الصيانة المقدمة من المستفيدين حتى يتم حلها بشكل كامل
٦					يتم إشعار المستفيدين بحالة طلباتهم أو البلاغات المقدمة في الوقت المناسب
٧					يلتزم العاملون بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل الطارئة
الاعتمادية					
١					يلتزم قطاع التشغيل والصيانة بتنفيذ الخدمات في الوقت المحدد
٢					يتم إنجاز أعمال الصيانة وفق المعايير الفنية المعتمدة
٣					يمكن الاعتماد على فرق التشغيل والصيانة في معالجة الأعطال بكفاءة
٤					يتم تنفيذ خدمات التشغيل والصيانة بدقة ومن دون أخطاء متكررة
٥					يلتزم العاملون بتنفيذ الأعمال وفق الخطط والجدول الزمنية المحددة
٦					يتم تقديم الخدمات بشكل متسق وثابت دون تفاوت في الجودة

٧	يتم حل المشكلات الفنية من المرة الأولى دون الحاجة إلى إعادة العمل				
الموثوقية					
١	تعتمد إدارة التشغيل والصيانة على إجراءات واضحة تضمن دقة تنفيذ الأعمال				
٢	يتم تنفيذ أعمال التشغيل والصيانة وفق المعايير المعتمدة دون أخطاء.				
٣	تحرص إدارة المشاريع على ضمان جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر.				
٤	يتم تنفيذ خدمات التشغيل والصيانة بنفس المستوى من الجودة في كل مرة.				
٥	يمكن الوثوق بالنتائج التي تحققها أعمال التشغيل والصيانة.				
٦	تلتزم فرق العمل بالإجراءات الفنية المعتمدة عند تنفيذ أعمال الصيانة.				
٧	يشعر المستفيدون بالثقة في الخدمات التي يقدمها قطاع التشغيل والصيانة.				