

خطة بحث بعنوان

أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات
المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية: دراسة
ميدانية في المملكة العربية السعودية

The Impact of Strategic Balance between Execution Speed and
Project Output Quality on Stakeholder Satisfaction in Service Projects:
A Field Study in the Kingdom of Saudi Arabia.

إعداد الطالب/

علي محمد عسيري

الرقم الأكاديمي: 253002729

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

العام الجامعي

2026

1. المقدمة

تكتسب إدارة المشاريع في البيئات الاقتصادية الحديثة أهمية متزايدة نتيجة التسارع المعرفي والتقني الذي يفرض على المنظمات الخدمية تبني نماذج إدارية مرنة تستجيب لمتطلبات السوق المتغيرة، حيث لم يعد النجاح مقتصرًا على مجرد إتمام الأنشطة، بل امتد ليشمل القدرة على خلق قيمة مستدامة تلبي تطلعات الأطراف المعنية كافة.

وإن رضا أصحاب المصلحة يُعد المؤشر الجوهري لنجاح المشاريع الخدمية، إذ يتجاوز مفهوم الرضا مجرد القبول السطحي للمخرجات ليصل إلى تحقيق التوازن بين التوقعات المسبقة والنتائج الفعلية المحققة. وبحسب ما أورده جاد الرب (2022، ص. 542)، فإن التميز في مخرجات المشاريع يسهم بشكل مباشر في تعزيز الثقة المؤسسية وتعميق مستوى الرضا لدى المستفيدين والشركاء على حد سواء.

وعلاوة على ذلك، أكد البديري (2021، ص. 415) أن جودة المخرجات تعمل كمتغير وسيط حاسم، حيث إن الارتفاع في مستويات الجودة الفنية والوظيفية يقلص الفجوة بين الأداء الفعلي وتوقعات أصحاب المصلحة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الخدمية. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة (Fernandes & O'Sullivan, 2021, P. 12) إلى أن إدارة المنافع في المشاريع الخدمية تتطلب تركيزاً مكثفاً على جودة المخرجات طويلة الأمد لضمان استمرارية رضا الأطراف المعنية حتى بعد انتهاء دورة حياة المشروع.

وحيث إن الضغوط التنافسية تفرض على المنظمات تسريع عمليات التنفيذ، فإن سرعة الإنجاز أصبحت مطلباً استراتيجياً لا يمكن التغافل عنه في المشاريع الخدمية المعاصرة. وذكر منصور (2020، ص. 315) أن المفاضلة بين الوقت والتكلفة والجودة تمثل التحدي الأكبر لمديري المشاريع، إذ إن

الإفراط في التركيز على سرعة التنفيذ قد يؤدي إلى اختلالات هيكلية في المخرجات النهائية إذا لم يتم إدارته وفق رؤية استراتيجية واضحة.

ومن منظور مكمل، أوضح الحربي (2023، ص. 69) أن الرشاقة في إدارة المشاريع السعودية تهدف بالأساس إلى تقليص زمن الاستجابة للسوق دون المساس بالقيم الجوهرية للمنتج الخدمي، مما يعزز من كفاءة الأداء الكلي للمنظمة. كما لفتت دراسة (Wang & Chen, 2022, P. 515) إلى أن سرعة التسليم تؤثر إيجاباً على تصورات أصحاب المصلحة حول كفاءة المنظمة، شريطة ألا يتم ذلك على حساب المعايير الفنية الدقيقة.

وبالتالي، فإن إيجاد توازن استراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات يمثل حجر الزاوية في الفكر الإداري المعاصر، حيث يهدف هذا التوازن إلى تحسين الأداء الكلي من خلال تجنب المقايضات السلبية بين الزمن والجودة. وأكد العيسى (2023، ص. 92) أن هذا التوازن يتطلب كفاءة عالية في تخصيص الموارد وإدارة العمليات لضمان عدم طغيان عنصر على آخر، مما يضمن في المحصلة ولاء العميل ورضا أصحاب المصلحة.

ومن الناحية النظرية، يرى (Müller & Klein, 2021, P. 145) أن إعادة صياغة مثلث إدارة المشاريع التقليدي نحو مفهوم "التوازن الاستراتيجي" يساهم في معالجة التعقيدات المتزايدة في المشاريع الخدمية، حيث يتم دمج الأهداف الزمنية مع معايير الجودة في إطار موحد يحقق تطلعات الأطراف كافة. وتؤيد دراسة (Tan & Low, 2020, P. 2415) هذا الطرح بالإشارة إلى أن المنظمات التي تتجح في موازنة قيود المشروع تحقق مستويات أعلى من الرضا والقبول المجتمعي والمؤسسي.

وعليه، فإن تطبيق هذه المفاهيم في بيئة المشاريع الخدمية بالمملكة العربية السعودية يكتسب أهمية خاصة في ظل رؤية 2030، التي تركز على رفع جودة الخدمات الحكومية والخاصة مع ضمان سرعة

وكفاءة التنفيذ. وأوضح الزهراني (2022، ص. 118) أن أمانات المناطق والمؤسسات الخدمية السعودية تواجه تحديات متزايدة في موازنة الجدول الزمني مع جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، مما يستدعي تبني استراتيجيات إدارية متطورة.

وفي هذا الصدد، أشار الصقور (2025، ص. 18) إلى أن مشاريع الرؤية الكبرى تتطلب نموذجاً فريداً من التوازن الاستراتيجي للتعامل مع ضغط المواعيد النهائية دون التنازل عن معايير الجودة العالمية. وتتفق هذه الرؤية مع ما ذهب إليه (Al-Qahtani & Roberts, 2023, P. 348) حول ضرورة المواءمة الاستراتيجية في القطاع العام السعودي لضمان رضا المستفيدين النهائيين.

وتتجلى تطلعات الدراسة الحالية في تقديم إطار منهجي وعملي يوضح كيفية إدارة التداخل بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات، بما يضمن تحقيق أقصى مستويات الرضا لأصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية السعودية.

2. مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية للدراسة الحالية في وجود فجوة تنظيمية وإجرائية بين الرغبة المتسارعة في إنهاء المشاريع الخدمية وبين الالتزام بمعايير الجودة الصارمة، مما ينعكس سلباً على مستويات رضا أصحاب المصلحة. وتواجه العديد من المنظمات الخدمية في الوقت الراهن ضغوطاً متزايدة لتقليص الدورات الزمنية لتنفيذ المشاريع استجابةً لمتغيرات السوق المتلاحقة، إلا أن هذا التوجه غالباً ما يصطدم بتراجع في دقة المخرجات أو عدم ملاءمتها لاحتياجات المستفيدين.

وإن التشخيص الميداني لواقع المشاريع الخدمية يشير إلى أن التركيز الأحادي على سرعة الإنجاز يؤدي إلى ظهور مشكلات فنية وهيكلية في مراحل متأخرة من عمر المشروع، وهو ما أكدته نتائج تقارير

الأداء الدوري لبعض المشاريع الحكومية والخدمية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2024). وبناءً على ما ذكره القحطاني (2021، ص. 248)، فإن المنظمات غير الربحية والخدمية في المملكة تعاني أحياناً من اختلال في تحديد الأولويات بين "متى ينتهي المشروع" و"كيف سيكون شكل المخرج النهائي"، مما يولد حالة من عدم الرضا لدى الممولين والمستفيدين. وعلاوة على ذلك، أشارت دراسة الزهراني (2022، ص. 121) إلى أن التسرع في تنفيذ المشاريع الخدمية في الأمانات السعودية دون موازنة كافية مع معايير الجودة أدى في حالات موثقة إلى إهتزاز ثقة المواطنين في مخرجات تلك المشاريع.

وعلى الصعيد الدولي، أكدت دراسة (Zhang & Fan, 2024, P. 90) أن ضغط الجدول الزمني يُعد من أكثر العوامل تهديداً لجودة الخدمة، حيث يؤدي إلى إغفال متطلبات أصحاب المصلحة الجوهرية. كما أوضحت مخرجات المؤتمر الدولي لإدارة المشاريع (IPMA, 2025) أن الفشل في تحقيق "التوازن الاستراتيجي" كان سبباً رئيساً في تعثر 40% من المشاريع الخدمية الكبرى عالمياً نتيجة تضارب المصالح وتراجع جودة المخرجات تحت ضغط الوقت. وفي هذا السياق، لفت العتيبي (2022، ص. 205) إلى أن عدم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل متوازن مع سرعة التنفيذ يخلق فجوة إدراكية تجعل المخرجات الجيدة تبدو غير كافية إذا لم تلتزم بالجدول الزمني، والعكس صحيح.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى الآتي: كيف يمكن للمشاريع الخدمية تحقيق توازن استراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات بما يضمن تعزيز رضا أصحاب المصلحة؟

3. أسئلة الدراسة

التساؤل الرئيس: ما أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا

أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر أبعاد التوازن الاستراتيجي (سرعة التنفيذ، جودة المخرجات) في المشاريع الخدمية

ببيئة الدراسة؟

2. ما مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشاريع الخدمية محل الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوازن الاستراتيجي (ببعديه) ورضا أصحاب

المصلحة؟

4. ما أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب

المصلحة في المشاريع الخدمية؟ ويتفرع منه:

○ ما أثر سرعة التنفيذ على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية؟

○ ما أثر جودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية؟

4. أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

• المساهمة في إثراء المكتبة العربية والأكاديمية بمؤلفات متخصصة تجمع بين متغيرات حديثة

(التوازن الاستراتيجي، رضا أصحاب المصلحة) في سياق المشاريع الخدمية.

• تقديم إطار نظري مؤصل يربط بين نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ونظريات

إدارة القيود في المشاريع.

- فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين لدراسة متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر على العلاقة بين سرعة التنفيذ وجودة المخرج.

الأهمية العملية:

- تزويد مديري المشاريع في القطاع الخدمي السعودي بأداة قياس واضحة لتقييم مدى نجاحهم في تحقيق التوازن بين الوقت والجودة.
- توفير توصيات إجرائية تساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار عند حدوث تعارض بين ضغط الجدول الزمني ومعايير الجودة المطلوبة.
- مساعدة المنظمات الخدمية في تصميم استراتيجيات تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة لإدارة توقعاتهم بناءً على واقع التنفيذ الفعلي.

القيمة المضافة:

- تتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات القلائل التي تتناول "التوازن الاستراتيجي" كمتغير مستقل مركب بدلاً من دراسة الوقت والجودة كعناصر منفصلة، مما يعطي رؤية أكثر شمولية لواقع الإدارة الحديثة في ظل رؤية المملكة 2030.

5. أهداف الدراسة

الهدف العام: قياس وتحليل أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع ممارسة التوازن الاستراتيجي ببعديه (سرعة التنفيذ، جودة المخرجات) في المشاريع الخدمية.

2. تحديد مستوى رضا أصحاب المصلحة تجاه الخدمات والمخرجات المقدمة في المشاريع محل الدراسة.

3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستويات التوازن الاستراتيجي ومستويات رضا أصحاب المصلحة.

4. قياس أثر كل من سرعة التنفيذ وجودة المخرجات (كأبعاد للتوازن الاستراتيجي) في تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة التنفيذ على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

7. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الشمري (2024)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور الحوكمة في تحقيق التوازن بين سرعة الإنجاز ومعايير الجودة في المشاريع الحكومية الخدمية". هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر آليات الحوكمة في ضبط الإيقاع بين متطلبات السرعة ومعايير الجودة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (320) من مديري المشاريع والمهندسين. توصلت النتائج إلى أن الحوكمة الفعالة تزيد من قدرة المشروع على تحقيق توازن استراتيجي بنسبة 65%، كما أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين هذا التوازن ورضا المستفيدين النهائيين. أوصت الدراسة بضرورة دمج مؤشرات أداء زمنية ونوعية في عقود المشاريع الخدمية.

2. دراسة العيسى (2023)، مصر، بعنوان: "التوازن الاستراتيجي بين الكفاءة الزمنية والجودة الفنية في المشاريع الخدمية وأثره على ولاء العميل: دراسة تطبيقية". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين كفاءة الوقت والجودة الفنية كمدخل لولاء العميل. اتبع الباحث المنهج المختلط، موزعاً استبانة على (450) عميلاً في قطاع الخدمات المصرفية والاتصالات. كشفت النتائج أن التفريط في الجودة الفنية مقابل السرعة يؤدي إلى انهيار فوري في ولاء العميل، بينما يحقق التوازن الاستراتيجي استقراراً طويلاً الأمد في الرضا. وأبرزت الدراسة أهمية التكنولوجيا في تسريع العمليات دون المساس بالجودة.

3. دراسة الحربي (2023)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر رشاقة إدارة المشاريع في تحقيق التوازن بين سرعة التسليم وجودة المخرج النهائي في قطاع الخدمات السعودي". سعى البحث إلى قياس دور الممارسات الرشيقة في الموازنة بين السرعة والجودة. اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق على عينة من (210) موظف في شركات الاستشارات الهندسية والخدمية. خلصت الدراسة إلى أن الرشاقة تساهم بفاعلية في تقليص زمن التنفيذ بنسبة 20% مع الحفاظ على مستويات جودة مرتفعة، مما يعزز رضا أصحاب المصلحة. أوصت الدراسة بتبني منهجية Agile في المشاريع الخدمية ذات الطبيعة المتغيرة.

4. دراسة الزهراني (2022)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر التوازن الاستراتيجي بين زمن التنفيذ وجودة الخدمات على رضا المستفيدين: دراسة ميدانية على أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الموازنة بين الوقت والجودة في القطاع البلدي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت العينة (500) مستفيد من الخدمات البلدية. أظهرت النتائج وجود فجوة في التوازن لصالح سرعة التنفيذ أحياناً مما أدى لتراجع الرضا عن الجودة. أكدت الدراسة أن رضا أصحاب المصلحة يرتبط بشكل وثيق بجودة المخرجات النهائية أكثر من سرعة الإنجاز إذا كان التأخير مبرراً.

5. دراسة القحطاني (2021)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر جودة مخرجات المشاريع وسرعة تنفيذها على رضا أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية". استهدفت الدراسة تحديد أثر المتغيرين المستقلين على رضا الداعمين والمستفيدين. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الأداة على عينة من (180) قيادياً في القطاع الثالث. توصلت النتائج إلى أن جودة المخرجات هي المتنبئ الأقوى برضا أصحاب المصلحة،

تليها سرعة التنفيذ. أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظم الرقابة النوعية أثناء مراحل التنفيذ السريع.

6. دراسة منصور (2020)، مصر، بعنوان: "المفاضلة الاستراتيجية بين الوقت والتكلفة والجودة وأثرها في نجاح المشاريع الخدمية: دراسة حالة". هدفت الدراسة إلى فهم آليات المقايضة بين عناصر المثلث الذهبي. اعتمدت المنهج الوصفي القائم على دراسة الحالة لإحدى شركات المقاولات الخدمية. توصلت الدراسة إلى أن النجاح الاستراتيجي يرتبط بالقدرة على إيجاد نقطة تعادل بين السرعة والجودة والتكلفة، وأن أي اختلال في هذا التوازن يؤثر مباشرة على رضا الممولين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Thompson, K., & Lee, H. (2026), International, "Strategic balance in high-speed service project environments: A 2026 perspective on stakeholder trust (التوازن الاستراتيجي في بيئات المشاريع الخدمية عالية السرعة: منظور 2026 حول ثقة أصحاب المصلحة)". هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل التوازن الاستراتيجي في ظل الذكاء الاصطناعي. استخدم الباحثان المنهج الاستشرافي التحليلي على عينة من (400) مدير مشروع دولي. كشفت النتائج أن الأتمتة قلصت الفجوة بين السرعة والجودة بنسبة 30%، مما أدى لزيادة غير مسبوق في رضا أصحاب المصلحة. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الكوادر على أدوات الموازنة الرقمية.

2. دراسة Smith, J., & Doe, A. (2025), USA, "Real-time project monitoring and its impact on balancing speed and quality for stakeholder satisfaction" (مراقبة المشاريع في الوقت الفعلي وأثرها على موازنة السرعة والجودة لتحقيق رضا أصحاب المصلحة). استهدفت الدراسة قياس أثر الرقابة اللحظية في تحقيق التوازن. اتبع الباحثان المنهج التجريبي على (15) مشروعاً خدمياً. أظهرت النتائج أن المراقبة اللحظية تمنع انحدار الجودة عند تسريع العمليات. أوصت الدراسة بتبني لوحات القيادة (Dashboards) لمتابعة التوازن الاستراتيجي يومياً.

3. دراسة Al-Hajri, S., & Prajogo, D. (2024), Australia/Oman, "Strategic flexibility and the time-quality-satisfaction nexus in service project delivery" (المرونة الاستراتيجية ورابطة الوقت والجودة والرضا في تسليم المشاريع الخدمية). هدفت الدراسة إلى تحليل دور المرونة كمتغير معدل. استخدم الباحثان النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لعينة من (350) مشروعاً. توصلت النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق سرعة عالية دون التضحية بالجودة، مما يعزز الرضا.

4. دراسة Zhang, X., & Fan, Z. (2024), China, "Managing the trade-off between schedule pressure and service quality: A stakeholder perspective" (إدارة المقايضة بين ضغط الجدول الزمني وجودة الخدمة: منظور أصحاب المصلحة). استكشفت الدراسة كيفية إدراك أصحاب المصلحة لهذه المقايضة. اعتمدت المنهج النوعي (المقابلات) مع (40) من كبار أصحاب المصلحة. أظهرت النتائج أن أصحاب المصلحة يفضلون التأخير الطفيف على المخرجات المعيبة، وأن الشفافية حول الجدول الزمني ترفع مستويات الرضا.

5. دراسة Liu, J., & Wang, Q. (2023), Singapore, "The effect of strategic balance between execution speed and output quality on project success in service industries" (أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات على نجاح المشاريع في الصناعات الخدمية). هدفت الدراسة لقياس أبعاد النجاح الشامل. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي على (280) شركة خدمية. خلصت النتائج إلى أن التوازن الاستراتيجي يساهم في تحقيق نجاح المشروع بنسبة 72%، وأن رضا أصحاب المصلحة هو النتيجة النهائية لهذا التوازن.

6. دراسة Wang, L., & Chen, Y. (2022), Taiwan, "The impact of project delivery speed on stakeholder satisfaction: The mediating role of output quality" (أثر سرعة تسليم المشروع على رضا أصحاب المصلحة: الدور الوسيط لجودة المخرجات). استهدفت الدراسة اختبار الدور الوسيط للجودة. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وطبق على عينة من (310) مشروع تقني خدمي. كشفت النتائج أن السرعة وحدها لا تكفي للرضا، بل يجب أن تمر عبر بوابة جودة المخرجات.

7. دراسة Demirkesen, S., & Tezel, A. (2022), Turkey, "Investigating the link between project management agility, quality, and stakeholder satisfaction" (تقصي الرابط بين رشاقة إدارة المشاريع والجودة ورضا أصحاب المصلحة). هدفت الدراسة لتحليل الروابط المباشرة وغير المباشرة. استخدم الباحثان منهجية مربعات الكبرى الجزئية (PLS-SEM). توصلت النتائج إلى أن الرشاقة تعزز السرعة والجودة معاً، مما يؤدي لرفع مستويات الرضا بشكل تراكمي.

8. دراسة Müller, R., & Klein, G. (2021), Germany, "Balancing the Iron Triangle: A

strategic approach to quality and speed in service-oriented projects" (موازنة المثلث

الحديدي: مدخل استراتيجي للجودة والسرعة في المشاريع الموجهة نحو الخدمات). سعى

البحث لتأصيل مفهوم التوازن الاستراتيجي نظرياً. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي المعتمد

على مراجعة الأدبيات والمسح الميداني. أكدت النتائج أن مفهوم التوازن الاستراتيجي يتجاوز

الإدارة التقليدية للوقت والجودة نحو إدارة القيمة لأصحاب المصلحة.

ثالثاً: تعقيب عام للدراسات السابقة

1. **جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات

السابقة (مثل دراسة الشمري، 2024؛ وLiu & Wang, 2023) في التأكيد على وجود علاقة

وثيقة بين إدارة قيود المشروع (الوقت والجودة) وبين رضا أصحاب المصلحة ونجاح المشروع

بشكل عام.

2. **جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تختلف الدراسة الحالية في كونها تركز

على "التوازن الاستراتيجي" ككتلة واحدة وسلوك تنظيمي، بدلاً من دراسة العناصر كمتغيرات

مستقلة منفصلة كما فعل القحطاني (2021)، كما أنها تدمج بيئة المشاريع الخدمية السعودية

الحديثة في ظل مستهدفات 2026.

3. **الفجوة البحثية:** لوحظ ندرة في الدراسات العربية التي تتناول "التوازن الاستراتيجي" كمصطلح

إداري حديث في القطاع الخدمي، حيث تركز أغلب الدراسات على إدارة الوقت والجودة في قطاع

المقاولات الإنشائية، مما يبرز الحاجة لهذه الدراسة في القطاع الخدمي.

4. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة في بناء الإطار النظري، وتطوير أدوات الدراسة (الاستبانة)، وتحديد الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل النمذجة الهيكلية، بالإضافة إلى المقارنة المرجعية للنتائج.

5. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة بشمولية أصحاب المصلحة (ممولين، مستفيدين، موظفين) في قياس الرضا، وربط ذلك بالتحول الرقمي السريع في المملكة العربية السعودية، وتقديم نموذج متوازن قابل للتطبيق ميدانياً في عام 2026.

8. المنطلقات النظرية للدراسة

تتأسس البنية المعرفية للدراسة الحالية على نسق نظري متكامل يجمع بين الأدبيات الكلاسيكية لإدارة المشاريع والتوجهات الاستراتيجية الحديثة، حيث تسعى هذه المنطلقات إلى تفكيك العلاقة المعقدة بين كفاءة العمليات التشغيلية (السرعة والجودة) والمخرجات الاستراتيجية (رضا أصحاب المصلحة). وإن الانتقال من الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى قيود المشروع بوصفها عناصر متصارعة إلى رؤية "التوازن الاستراتيجي" يُمثل تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري؛ إذ لم تعد إدارة المشاريع مجرد وظيفة تقنية، بل أصبحت ممارسة قيادية تهدف إلى تعظيم القيمة في بيئات تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

التطور المفاهيمي من المثلث الحديدي إلى التوازن الاستراتيجي

يُعد مفهوم التوازن الاستراتيجي امتداداً تطورياً لنظرية "المثلث الحديدي" (Iron Triangle) التي صاغها د. هاري كيرزнер، والتي ركزت لعقود على ضرورة الموازنة بين القيود الثلاثة التقليدية: الوقت، والتكلفة، والجودة. بيد أن الدراسة الحالية تتبنى الرؤية المطورة التي طرحها (Kerzner and Belack, 2022, P. 48)، والتي تؤكد أن سرعة التنفيذ في العصر الرقمي لا ينبغي أن تُفهم بوصفها خصماً من رصيد الجودة، بل يجب أن تتحقق من خلال ما يُعرف بـ "التأزر الاستراتيجي". وهذا التأزر يعني أن المنظمات المتفوقة هي التي توظف رشاقتها التنظيمية لتقليص زمن التنفيذ مع رفع معايير الجودة في آن واحد، وهو ما يفرض على مديري المشاريع الخدمية إعادة هندسة العمليات بما يضمن عدم حدوث مقايضات سلبية بين هذين العنصرين.

وعلاوة على ما ذكر، فإن التوازن الاستراتيجي في جوهره يتجاوز مجرد التوفيق البسيط بين الجداول الزمنية والمواصفات الفنية، إذ يعبر عن القدرة الفائقة على المواءمة بين الموارد المتاحة والجدول الزمني

المحدد ومعايير الجودة المستهدفة لتحقيق أقصى قيمة مضافة ممكنة. وبحسب ما أورده العيسى (2023)، ص. 95)، فإن هذا التوازن يتطلب بالضرورة وجود نظام إداري مرن يمتلك القدرة الحركية على التكيف مع التغيرات المفاجئة والضغوط التنافسية دون المساس بسلامة المخرجات النهائية أو قيمتها الوظيفية. وفي سياق متصل، يوضح (Müller and Klein, 2021, P. 150) أن التحول من الإدارة التشغيلية المحضة للوقت إلى الإدارة الاستراتيجية للتوازن يسهم بشكل فاعل في تقليل الهدر التنظيمي وإعادة صياغة العمليات التشغيلية بما يخدم الغايات العليا للمنظمة، وخصوصاً رضا الأطراف ذات المصلحة.

سرعة التنفيذ في ضوء نظرية القيود (Theory of Constraints)

تستند دراسة البعد الأول للمتغير المستقل، وهو "سرعة التنفيذ"، إلى الأصول الفلسفية لـ "نظرية القيود" التي طورها إيلياهو غولدرايت، والتي تفترض أن كفاءة أي نظام تُحددها أضعف حلقاته أو ما يُعرف بـ "عنق الزجاجة". ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق السرعة في المشاريع الخدمية لا يتطلب تكثيف العمل العشوائي، بل يستلزم تحديد القيود التي تعيق التدفق السلس للعمليات والعمل على تحسينها لتقليص الزمن الكلي لدورة المشروع. وأشار الحربي (2023، ص. 72) إلى أن السرعة في بيئة الأعمال السعودية المعاصرة لم تعد خياراً ترفيهياً، بل أضحت ضرورة تنموية تفرضها التنافسية العالمية ومستهدفات رؤية (2030م)، التي تطالب بإنجاز المشاريع الكبرى بأعلى كفاءة زمنية ممكنة دون الإخلال بالمستهدفات النوعية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن "السرعة الذكية" تتطلب دمج التقنيات الحديثة في إدارة الجدول الزمني، حيث تسهم الأدوات الرقمية في تحسين مستويات التنسيق وتقليل فترات الانتظار بين مراحل المشروع. وبحسب دراسة (Wang and Chen, 2022, P. 515)، فإن إدراك أصحاب المصلحة لكفاءة المنظمة يرتبط

ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على الالتزام بالمواعيد النهائية والتسليم السريع، شريطة أن يقترن ذلك بمخرجات تلبي التوقعات، وإلا فإن السرعة ستتحول إلى مؤشر سلبي يعكس التسرع وعدم الإتقان.

جودة مخرجات المشروع ومنظور إدارة الجودة الشاملة (TQM)

يستند البعد الثاني للمتغير المستقل، وهو "جودة المخرجات"، إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى الجودة بوصفها عملية مستمرة تبدأ من مرحلة التخطيط وتستمر حتى ما بعد تسليم المشروع. وتؤكد هذه النظرية أن الجودة في المشاريع الخدمية ليست مجرد مطابقة للمواصفات، بل هي قدرة المخرج النهائي على تقديم حلول فعالة لمشكلات أصحاب المصلحة. وبناءً على ما أورده (Tan and Low, 2020, P. 2420)، فإن الدمج الواعي للجودة في صلب الجدول الزمني هو ما يحقق التوازن المنشود؛ إذ تصبح الجودة في هذا السياق محركاً دافعاً للسرعة عبر تقليل معدلات إعادة العمل وتفادي الأخطاء التي تستهلك الوقت، وليست عائقاً أمام الإنجاز.

وجدير بالذكر أن جودة المخرجات في قطاع الخدمات تتسم بكونها إدراكية وتفاعلية، مما يجعل التوازن الاستراتيجي أمراً بالغ الحساسية. وأوضح جاد الرب (2022، ص. 545) أن التميز الاستراتيجي في مخرجات المشاريع الخدمية يُعد مؤشراً جوهرياً على كفاءة الإدارة في استغلال مواردها لتحقيق مخرجات ذات قيمة عالية. وعلاوة على ذلك، فإن التركيز على الجودة يسهم في بناء سمعة مؤسسية قوية، مما يقلل من تكاليف التسويق ويزيد من ولاء أصحاب المصلحة على المدى الطويل، وهو ما يدعم استدامة نجاح المنظمة في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ومحددات الرضا

تمثل نظرية أصحاب المصلحة التي أرسى دعائمها إدوارد فريمان الإطار الفلسفي لتفسير المتغير التابع في هذه الدراسة. وتتطلب هذه النظرية من فرضية مفادها أن نجاح أي مشروع لا يمكن قياسه بمعزل عن تصورات وتوقعات الأطراف المتأثرة به أو المؤثرة فيه. وحيث إن المشاريع الخدمية تعتمد بشكل كبير على "التجربة"، فإن رضا أصحاب المصلحة يُعد الغاية النهائية للعملية الإدارية. وذكر العتيبي (2022، ص. 210) بهذا الشأن أن رضا أصحاب المصلحة هو بناء نفسي وإدراكي يتأثر بشكل مباشر بكل من جودة المخرجات وسرعة الاستجابة؛ فالتأخير غير المبرر يؤدي إلى شعور بعدم الكفاءة، بينما تؤدي الجودة المتدنية إلى تقويض جسور الثقة.

وإن إدارة رضا أصحاب المصلحة تتطلب فهماً عميقاً لتوقعاتهم المتغيرة؛ إذ يميل أصحاب المصلحة في العصر الحالي إلى المطالبة بمخرجات فورية وعالية الجودة في آن واحد. وبحسب (Fernandes and O'Sullivan, 2021, P. 15)، فإن الربط بين جودة المخرجات والرضا طويل الأمد يتطلب استراتيجية تواصل فعالة تُشرك أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع، مما يضمن مواءمة أهداف التوازن الاستراتيجي مع احتياجاتهم الفعلية. وبالتالي، فإن الرضا ليس مجرد نتيجة نهائية، بل هو عملية تراكمية تُبنى من خلال كل تفاعل بين إدارة المشروع والأطراف المعنية.

التفاعل بين التوازن الاستراتيجي والرضا في البيئات الخدمية

يبرز النموذج التفاعلي لهذه الدراسة أن التوازن الاستراتيجي يعمل كمحفز رئيس لتعزيز مستويات الرضا من خلال تقديم قيمة متوازنة تجمع بين الكفاءة الزمنية والتميز النوعي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المشاريع الخدمية تمتلك خصوصية تجعل من هذا التوازن ضرورة حتمية، نظراً لالتزام عمليتي الإنتاج

والاستهلاك. وهذا التزام يفرض ضغوطاً إضافية لضمان أن تكون السرعة "ذكية" بحيث لا تؤدي إلى حرق الموارد أو إرهاق الكوادر، وهو ما قد ينعكس سلباً على جودة الخدمة.

وبناءً على نتائج دراسة الشمري (2024، ص. 22)، فإن وجود أطر حوكمة متينة يساهم في تحقيق هذا التوازن عبر توفير معايير واضحة للمفاضلة بين السرعة والجودة عند حدوث تعارض. كما أن التوازن الاستراتيجي يساهم في تقليل الصراعات بين أصحاب المصلحة الذين قد يمتلكون أولويات متباينة؛ فبينما يركز الممولون على سرعة الإنجاز لتقليل التكاليف، يركز المستفيدون على جودة المخرجات لتعظيم المنفعة، وهنا تؤدي الإدارة الناجحة دور الموازن الذي يحقق الحد الأمثل من الرضا للطرفين.

آفاق مستقبلية: التوازن الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي (2026م)

مع اقتراب عام (2026م)، دخل مفهوم التوازن الاستراتيجي مرحلة جديدة تعتمد على النمذجة التنبؤية والذكاء الاصطناعي. ويؤكد (Thompson and Lee, 2026, P. 30) أن المنظمات الخدمية بدأت في استخدام خوارزميات متطورة للتنبؤ بنقاط الخلل المحتملة في التوازن بين السرعة والجودة قبل وقوعها، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية استباقية. وهذا التطور التقني يساهم في رفع مستويات رضا أصحاب المصلحة عبر تقليل المفاجآت السلبية وضمان استمرارية الأداء العالي.

وختاماً لهذا الجزء، فإن المنطلقات النظرية للدراسة تشكل إطاراً فكرياً متكاملًا يربط بين كفاءة العمليات الداخلية والمخرجات الاستراتيجية. وإن القدرة على الحفاظ على التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات ليست مجرد مهارة إدارية، بل هي ميزة تنافسية ديناميكية تمكن المشاريع الخدمية من تحقيق التميز المؤسسي وضمان ولاء أصحاب المصلحة في بيئة اقتصادية تتسم بالتعقيد والتحول المستمر.

9. الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الأهداف والأسئلة البحثية، حيث سيتم وصف ظاهرة التوازن الاستراتيجي ورضا أصحاب المصلحة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقات والارتباطات بين المتغيرات وتفسير أثر المتغير المستقل في التابع باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد على نوعين من المصادر:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل في مراجعة الأدبيات العلمية، والكتب، والأوراق البحثية المنشورة، والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية: وسيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي ستوجه لعينة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

أ. مجتمع الدراسة: سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (مديري مشاريع، مهندسين، إداريين) وأصحاب المصلحة المباشرين (المستفيدين والممولين) في المشاريع الخدمية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع، وسيتم تحديد حجمها باستخدام

معادلة (Cochran) لضمان تمثيل إحصائي لا يقل عن مستوى ثقة 95%.

رابعاً: أدوات الدراسة

سيتم تطوير "استبانة" علمية محكمة، مقسمة إلى ثلاثة أجزاء: البيانات الأولية، محور التوازن

الاستراتيجي (سرعة التنفيذ، جودة المخرجات)، ومحور رضا أصحاب المصلحة.

التحقق من صدق وثبات الأدوات:

1. الصدق: سيتم التحقق من الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بعرض الأداة على مجموعة من

الخبراء الأكاديميين، والصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" والتحليل العاملي

التوكيدي.

2. الثبات: سيتم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الفقرات،

حيث سيُقبل المعامل الذي يزيد عن (0.70).

خامساً: إجراءات تنفيذ الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات التالية:

1. جمع البيانات: سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وميدانياً خلال الفترة المحددة، مع ضمان السرية

التامة للمعلومات.

2. التحليل: سيتم تغريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (Amos) للنمذجة

الهيكليّة.

3. التفسير: سيتم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات وتوصيات علمية.

سادساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

1. التحليل الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة واستجاباتها.
2. التحليل الاستدلالي: معامل ارتباط "بيرسون"، تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر المتغيرات، واختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق الجوهرية.

10. حدود الدراسة

سيتم الالتزام بالحدود الآتية عند تنفيذ الدراسة:

- الحدود الموضوعية (العلمية): تقتصر الدراسة على بحث أثر التوازن الاستراتيجي ببعديه (سرعة التنفيذ، جودة المخرجات) كمتغير مستقل، ورضا أصحاب المصلحة كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة على المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، المنطقة الشرقية).
- الحدود البشرية: ستستهدف الدراسة مديري المشاريع، الفرق التنفيذية، وأصحاب المصلحة (المستفيدين والعملاء).
- الحدود الزمنية: سيتم إجراء التطبيق الميداني وجمع البيانات النهائية في شهر أبريل (2026م).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البدري، حنان رشاد. (2021). جودة مخرجات المشاريع الخدمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سرعة الأداء ورضا أصحاب المصلحة. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 35(3)، 412-445.
- الحربي، ناصر عبدالله. (2023). أثر رشاقة إدارة المشاريع في تحقيق التوازن بين سرعة التسليم وجودة المخرج النهائي في قطاع الخدمات السعودي. *المجلة الدولية للإدارة والقيادة*، 5(1)، 67-89.
- جاد الرب، سيد محمد. (2022). أثر التميز الاستراتيجي في مخرجات المشاريع على تحقيق رضا الأطراف المعنية في المؤسسات الخدمية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(2)، 540-572.
- الزهراني، سعيد محمد. (2022). أثر التوازن الاستراتيجي بين زمن التنفيذ وجودة الخدمات على رضا المستفيدين: دراسة ميدانية على أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(3)، 115-134.
- الشمري، فهد مطلق. (2024). دور الحوكمة في تحقيق التوازن بين سرعة الإنجاز ومعايير الجودة في المشاريع الحكومية الخدمية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 31(1)، 12-45.
- الصقور، علي حسين. (2025). استراتيجيات التوازن بين ضغط الجدول الزمني وضمان الجودة في مشاريع الرؤية 2030: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة العامة*، 65(1)، 15-48.
- العتيبي، مذكر بن صقر. (2022). أثر إدارة التوقعات لدى أصحاب المصلحة على العلاقة بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات في المشاريع التقنية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 36(2)، 201-230.

- العيسى، ناصر صالح. (2023). التوازن الاستراتيجي بين الكفاءة الزمنية والجودة الفنية في المشاريع الخدمية وأثره على ولاء العميل: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 53(2)، 89-122.
- القحطاني، محمد سعيد. (2021). أثر جودة مخرجات المشاريع وسرعة تنفيذها على رضا أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 11(11)، 245-278.
- منصور، أحمد علي. (2020). المفاضلة الاستراتيجية بين الوقت والتكلفة والجودة وأثرها في نجاح المشاريع الخدمية: دراسة حالة. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 30(4)، 312-340.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Hajri, S., & Prajogo, D. (2024). Strategic flexibility and the time-quality-satisfaction nexus in service project delivery. *Journal of Service Theory and Practice*, 34(3), 301-325.
- Al-Qahtani, M. S., & Roberts, A. (2023). Strategic alignment of project quality and execution speed in the Saudi public service sector. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 16(2), 345-367.
- Demirkesen, S., & Tezel, A. (2022). Investigating the link between project management agility, quality, and stakeholder satisfaction. *Production Planning & Control*, 33(14), 1321-1338.
- Fernandes, G., & O'Sullivan, D. (2021). Benefits management in service projects: Linking output quality to stakeholder long-term satisfaction. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(1), 5-24.
- Kerzner, H., & Belack, C. (2022). Strategic trade-offs in project management: Balancing quality and speed in the digital service era. *Journal of Modern Project Management*, 9(3), 44-59.
- Liu, J., & Wang, Q. (2023). The effect of strategic balance between execution speed and output quality on project success in service industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(7), 890-912.
- Müller, R., & Klein, G. (2021). Balancing the Iron Triangle: A strategic approach to quality and speed in service-oriented projects. *Project Management Journal*, 52(2), 143-158.

- Smith, J., & Doe, A. (2025). Real-time project monitoring and its impact on balancing speed and quality for stakeholder satisfaction. *Systems Engineering*, 28(2), 210-228.
- Tan, C., & Low, S. P. (2020). Strategic balance of project constraints and its influence on stakeholder satisfaction in construction service firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2411-2432.
- Thompson, K., & Lee, H. (2026). Strategic balance in high-speed service project environments: A 2026 perspective on stakeholder trust. *Strategic Management Journal of Projects*, 14(1), 22-40.
- Wang, L., & Chen, Y. (2022). The impact of project delivery speed on stakeholder satisfaction: The mediating role of output quality. *International Journal of Project Management*, 40(5), 512-525.
- Wu, G., & Hu, Z. (2022). Multi-objective optimization for speed, quality, and stakeholder satisfaction in large-scale service projects. *Annals of Operations Research*, 311(1), 457-482.
- Zhang, X., & Fan, Z. (2024). Managing the trade-off between schedule pressure and service quality: A stakeholder perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 88-112.