

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة عمل المؤسسات
الخدمية : دراسة تطبيقية على المؤسسات الخدمية
 بالرياض

إعداد الطالبة

امل يحيى خبراني

252001440

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447هـ _ 2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي العزيزين، اللذين كانا ولا يزالان مصدر إلهامي وقوتي.

إلى أمي، التي منحتني حبها ودعمها بلا حدود

وإلى أبي، الذي علمني قيمة العمل الجاد والمثابرة.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الرحلة ومصدر الفرح والتشجيع.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين قدموا لي الدعم والتحفيز في كل خطوة.

إلى أساتذتي وزملائي، على علمهم وإرشادهم.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي وساهم في تحقيق هذا الإنجاز.

لكم جميعًا أهدي ثمرة جهدي وتعب السنين.

شكر وتقدير

بالغ الشكر والتقدير للدكتور المشرف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على توجيهاته ودعمه المستمر طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

أشكر زملائي وأصدقائي على دعمهم وتحفيزهم لي.

أعرب عن امتناني العميق لعائلتي، وخاصة والدي، على دعمهم الغير محدود وثقتهم الكبيرة في قدراتي.

لم يكن لهذا العمل أن يكتمل دون دعمهم.

كما أود أن أعبر عن شكري لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في جامعة ميدأوشن على دعمهم ومساعدتهم القيمة.

أخيراً، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بشكل أو بآخر في إنجاح هذه الدراسة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تخطيط المشروع، وتنظيم الموارد، وتنفيذ المشروع، ومتابعة وتقييم الأداء، على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها المتمثلة في جودة الخدمة المقدمة، وكفاءة الأداء، ورضا المستفيدين في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وشملت عينة الدراسة (130) عاملاً في عدد من المؤسسات الخدمية، حيث تم إجراء مسح شامل وتوزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (117) استبانة صالحة للتحليل بنسبة مئوية بلغت (90%) .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد تطبيق إدارة المشاريع وجودة عمل المؤسسات الخدمية، مما يشير إلى أن التطبيق الفعال لإدارة المشاريع يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز مستوى رضا المستفيدين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، مع التركيز على تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، إضافة إلى توفير التدريب والتأهيل اللازم للمديرين والعاملين في مجال إدارة المشاريع، بما يسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي. كما أكدت الدراسة على أهمية نشر ثقافة إدارة المشاريع وتبني الأساليب الحديثة في إدارتها، لما لذلك من دور مهم في تطوير أداء المؤسسات الخدمية وتحقيق التميز ورضا المستفيدين .

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، جودة العمل، المؤسسات الخدمية، جودة الخدمة، مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

المستخلص	5
قائمة المحتويات	6
قائمة الجداول	9
قائمة الأشكال	11
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	12
1.1 مقدمة الدراسة (Introduction)	12
1.2 مشكلة الدراسة (Research Problem)	15
3.1 أهمية الدراسة (The Significance of the Study)	17
1.3.1 الأهمية العلمية (Scientific Significance)	18
1.4 أهداف الدراسة (Objectives of the Study)	20
1.5 تساؤلات الدراسة (Research Questions)	21
1.6 فروض الدراسة (Research Hypotheses)	22
2.5 الدراسات السابقة (Previous Studies)	23
2.6 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	29
10.1 الفجوة البحثية	31
12.1 المنطلقات النظرية للدراسة	32
13.1 المنهجية وطرق البحث:	34
14.1 مصادر جمع البيانات	34
15.1 أدوات الدراسة:	34
16.1 حدود الدراسة:	35

37	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
38	المبحث الأول: إدارة المشاريع.....
54	المبحث الثاني: جودة عمل المؤسسات الخدمية.....
67	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.....
67	1.3 تمهيد.....
67	2.3 منهجية الدراسة:.....
67	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:.....
67	4.3 مصادر جمع البيانات:.....
68	5.3 صدق أداة الدراسة:.....
68	6.3 ثبات أداة الدراسة:.....
69	7.3 أساليب التحليل الإحصائي:.....
71	الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
71	1.4 مقدمه.....
71	2.4 وصف خصائص العينة:.....
75	3.4 تحليل فقرات استبانة الدراسة.....
75	4.4 اختبار التوزيع الطبيعي:.....
80	ثانياً: المتغير التابع: أداء المؤسسات الخدمية والمتوسطة.....
83	5.4 اختبار الفرضيات.....
95	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
95	1.5 تمهيد:.....
95	2.5 مناقشة النتائج:.....
95	أولاً: المتغير المستقل: تطبيق إدارة المشاريع.....

97	ثانياً: المتغير التابع: جودة عمل المؤسسات الخدمية
99	3.5 مناقشة اختبار فرضيات الدراسة
100	4.5 التوصيات:
102	Abstract
103	المراجع
103	المراجع العربية
105	المراجع الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
47	الجدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل
50	الجدول (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
51	الجدول (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر
52	الجدول (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
53	الجدول (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
54	الجدول (6): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (Skewness & Kurtosis)
55	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التخطيطي
56	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأهداف الاستراتيجية
57	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تنفيذ وتنظيم المشروعات
58	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المراقبة والتحكم
59	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التقييم

61	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الكفاءة التشغيلية
62	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تبني الابتكار
63	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده رضا المستفيدين
64	لجدول (15): قبول أنموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS Version: 18
66	الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المشاريع بأبعاده اعلي جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادهها في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
68	الجدول (17): الانحدار المتعدد التدريجي لأثر إدارة المشاريع بأبعادهها على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادهها في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
69	الجدول (18): نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر باستخدام (Structural Equation Modeling) في برنامج (AMOS Version) 18
70	الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المشاريع بأبعادهها (التخطيط، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ وتنظيم المشروعات، المراقبة والتحكم ، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة التشغيلية) في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
72	الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المشاريع بأبعادهها (التخطيط، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ وتنظيم المشروعات، المراقبة والتحكم ، التقييم) على البعد التابع (تبني الابتكار) في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
74	الجدول رقم (21) بعد إدارة المشاريع في رضا المستفيدين

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
8	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة
51	شكل (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
25	شكل (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة (Introduction)

تُعد إدارة المشاريع (Project Management) من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لدورها المحوري في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فلم تعد إدارة المشاريع مجرد وسيلة لتنظيم الأنشطة وتوزيع الموارد، بل أصبحت منهجًا إداريًا متكاملًا يربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي، ويسهم في رفع جودة العمل المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير. (Bredillet & Tywoniak, 2022)

وقد شهدت المؤسسات خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة في أساليب الإدارة، تمثلت في العولمة، والتحول الرقمي، وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا والبيانات في اتخاذ القرار، الأمر الذي فرض على المؤسسات تبني ممارسات أكثر احترافية في إدارة

مشاريعها. وفي هذا السياق، أوضح (Muller & Jugdev, 2023) أن المؤسسات التي تطبق إدارة المشاريع بشكل منهجي تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، وجودة الأداء، والالتزام بالوقت والتكلفة، مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد هذا المدخل الإداري بصورة واضحة.

وتبرز أهمية إدارة المشاريع بشكل خاص في المؤسسات الخدمية، نظرًا لطبيعة أنشطتها التي تعتمد على العنصر البشري والتفاعل المباشر مع المستفيدين. إذ تواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة تتعلق بتنوع الخدمات، وارتفاع توقعات العملاء، والحاجة المستمرة إلى تحسين جودة الأداء. ويُعد مستوى جودة الخدمات المقدمة مؤثرًا رئيسًا على كفاءة العمل المؤسسي وقدرة المؤسسات الخدمية على تحقيق رضا المستفيدين والمحافظة على استمراريتهما في بيئة تنافسية متزايدة (Grönroos, 2023).

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب تطبيق إدارة المشاريع أهمية استراتيجية في ضوء توجهات رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات العامة والخاصة، وتعزيز مبادئ الحوكمة ورضا المستفيدين. وتأتي المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض في مقدمة القطاعات التي تحظى بهذا الاهتمام، لما لها من دور حيوي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكونها تمثل واجهة مباشرة للأداء المؤسسي أمام المجتمع (الشريف وأبو هين، 2024).

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن تطبيق إدارة المشاريع يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي من خلال اعتماد أساليب علمية في التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقليل الانحرافات التشغيلية (Duarte & Dinis-Carvalho, 2024). كما أن تبني منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile Management) وتطوير مهارات فرق العمل يساهمان في تعزيز مرونة المؤسسات الخدمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات التشغيلية المتسارعة (العنزي، 2023).

وفي هذا الإطار، أظهرت دراسات حديثة أن الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الدولية يؤدي إلى تحسين جودة العمل المؤسسي من خلال رفع مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز الالتزام بالمعايير التشغيلية (حزين،

2024). كما أشار القحطاني (2022) إلى أهمية استخدام نماذج قياس جودة الخدمات، مثل نموذج SERVQUAL ، في تقييم أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة الأداء في المؤسسات الخدمية.

ومن جهة أخرى، بينت الخطاطبة (2023) أن ذكاء الأعمال يمثل عاملاً داعماً لإدارة المشاريع، إذ يتيح للمؤسسات تحليل بيانات الأداء بصورة دورية، مما يساعد في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. كما أكد عبد الفتاح (2024) أن إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع يساهم في تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر، وضبط الجودة، وتقليل التكاليف التشغيلية.

وفي السياق ذاته، أوضح الطحطوح (2024) أن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، مثل تحليل SWOT ، يساعد المؤسسات الخدمية على تشخيص بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بما يعزز من فعالية إدارة المشاريع وجودة العمل المؤسسي. كما أكدت دراسة محمود وكامل (2022) أن التحول الرقمي لا يحقق نتائجه المرجوة في تحسين جودة الخدمات ما لم يكن مدعوماً بتطبيق منهجي لإدارة المشاريع.

وعلى المستوى المحلي، تُعد المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض من أكثر القطاعات تأثراً بمستوى تطبيق إدارة المشاريع، نظراً لتعدد أنشطتها وتشابك عملياتها. إذ يؤدي ضعف تطبيق إدارة المشاريع إلى ظهور مشكلات تنظيمية، مثل تأخر إنجاز الأعمال، وتذبذب جودة الخدمات، وانخفاض مستوى رضا المستفيدين (يوسف، 2020). في المقابل، تساهم الممارسات الفعالة لإدارة المشاريع في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والخدمية وتعزيز جودة العمل المؤسسي (المصري، 2021).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة عمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والتحكم) وأبعاد جودة العمل المؤسسي (الكفاءة التشغيلية التشغيلية، ورضا المستفيدين، والابتكار المؤسسي، ورضا المستفيدين التشغيلية). كما تهدف إلى تقديم إطار تطبيقي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الخدمية في تحسين جودة خدماتها وتعزيز أدائها المؤسسي بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030. (Bhattacharya & Gouthier, 2022).

وبناءً على ما سبق، تمثل هذه الدراسة محاولة علمية متكاملة لتوضيح الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في تحسين جودة العمل المؤسسي داخل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، من خلال الجمع بين الأساس النظري المستند إلى الأدبيات الحديثة، والتطبيق العملي في البيئة المحلية، بما يساهم في دعم التميز المؤسسي وتحقيق جودة مستدامة في الخدمات المقدمة للمجتمع.

1.2 مشكلة الدراسة (Research Problem)

على الرغم من التوسع الملحوظ في تبني المؤسسات السعودية لمفاهيم إدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة، إلا أن واقع التطبيق داخل العديد من المؤسسات الخدمية لا يزال يعكس فجوة واضحة بين الإطار النظري والممارسة العملية، الأمر الذي يؤثر بصورة مباشرة على جودة العمل المؤسسي ومستوى الخدمات المقدمة. وتتمثل الإشكالية الأساسية في أن تطبيق إدارة المشاريع غالباً ما يتم بصورة جزئية أو شكلية، دون الالتزام الكامل بالمنهجية العلمية المتكاملة، خاصة في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض التي تشهد تنوعاً كبيراً في الأنشطة وتعقيداً في العمليات التشغيلية (الجهني، 2023).

وتشير بعض الدراسات المحلية إلى أن ضعف توظيف ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات الخدمية يرتبط بقصور في التنسيق بين الوحدات الإدارية، وغياب التكامل بين مراحل المشروع المختلفة، مما يؤدي إلى تدني كفاءة العمليات، وتذبذب جودة الخدمات، وتكرار المشكلات التشغيلية. فقد أوضحت دراسة الغامدي والعتيبي (2020) أن العديد من المؤسسات الخدمية تعاني من ضعف الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي للمشاريع، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة الأداء المؤسسي. كما أشار أبو الرز (2019) إلى أن عدم التوازن في تطبيق مجالات إدارة المشاريع، مثل إدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر، يُعد من الأسباب الرئيسة لانخفاض كفاءة المشاريع الخدمية.

وفي المقابل، بينت دراسات أخرى أن التطبيق المتكامل لإدارة المشاريع يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات المقدمة. فقد أوضح عبد المطلب (2022) أن إدماج مبادئ رضا المستفيدين ضمن ممارسات إدارة المشاريع يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي على المدى الطويل. كما أكدت شموط (2022) أن تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، بالتوازي مع

إنشاء مكاتب متخصصة لإدارة المشاريع (PMO) ، يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى رضا المستفيدين في المؤسسات الخدمية.

ورغم أن بعض المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض قد تبنت أنظمة حديثة لتخطيط ومتابعة المشاريع، إلا أن مستوى النضج في تطبيق إدارة المشاريع لا يزال متفاوتًا من مؤسسة لأخرى، كما أن معايير تقييم الأداء المعتمدة غالبًا ما تركز على الجوانب التشغيلية التقليدية دون قياس الأثر الحقيقي لإدارة المشاريع على جودة العمل المؤسسي (القحطاني، 2022). وتشير دراسة المصري (2021) إلى أن تطبيق معايير الجودة المعترف بها دوليًا، مثل ISO 9001 ، يسهم في تحسين الأداء، إلا أن أثره يظل محدودًا في حال غياب التكامل مع ممارسات إدارة المشاريع ضمن المنظومة الإدارية الشاملة.

وتدعم الأدبيات العالمية هذا الطرح، حيث أظهرت دراسات (Duarte & Dinis-Carvalho (2024 و Parasuraman et al. (2023) وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة الخدمات المقدمة، مؤكدة أن المؤسسات التي تطبق إدارة المشاريع بصورة منهجية تحقق مستويات أعلى من رضا المستفيدين وجودة الأداء المؤسسي. (Grönroos, 2023)

وفي ضوء ما سبق، تتبلور المشكلة البحثية في وجود قصور في تطبيق إدارة المشاريع داخل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، مما يحد من قدرتها على تحقيق جودة عمل مؤسسية عالية، ويؤثر على كفاءة العمليات التشغيلية ومستوى رضا المستفيدين.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة عمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

1. ما أثر تطبيق إدارة المشاريع على تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض؟

2. إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة المشاريع في رفع جودة الخدمات وزيادة مستوى رضا المستفيدين؟

3. ما دور إدارة المشاريع في دعم الابتكار المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين في المؤسسات الخدمية السعودية؟

وتنبع أهمية معالجة هذه المشكلة من الدور الحيوي الذي تؤديه المؤسسات الخدمية في دعم التنمية الإدارية والاجتماعية بالملكة العربية السعودية، فضلاً عن ارتباط جودة خدماتها بشكل مباشر بتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على ضرورة تعزيز الكفاءة التشغيلية المؤسسية وتبني ممارسات إدارية احترافية قائمة على الشفافية والجودة (العنزي،

Bhattacharya & Gouthier, 2022):2023

وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة — التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمراقبة، والتقييم — على جودة عمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، بما يسهم في سد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي. كما تهدف إلى تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن تدعم صناع القرار في تطوير السياسات الإدارية وتعزيز كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص.

وتُتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم قيمة علمية وتطبيقية من خلال التأكيد على أن إدارة المشاريع ليست مجرد أداة تشغيلية، بل تمثل مدخلاً إدارياً استراتيجياً يسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وضمان استدامة الخدمات في المؤسسات الخدمية على المدى الطويل.

3.1 أهمية الدراسة (The Significance of the Study)

تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة عمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، باعتبارها المركز الرئيس للنشاط الخدمي والإداري في المملكة العربية السعودية. وتسعى الدراسة إلى الإسهام في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الإدارية تتعلق بمدى انعكاس ممارسات إدارة المشاريع على جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية، من حيث كفاءة العمليات، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى رضا المستفيدين. كما تهدف إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يربط بين أبعاد إدارة المشاريع الحديثة — مثل التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والتحكم — وبين مخرجات جودة العمل المؤسسي في البيئة الخدمية.

وتسهم الدراسة في دعم المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض من خلال تقديم نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد على تحسين أدائها التشغيلي والاستراتيجي عبر تبني ممارسات أكثر احترافية في إدارة المشاريع. ويُتوقع أن ينعكس ذلك على رفع جودة الخدمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية التشغيلية، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تطوير القطاع الخدمي، وتحسين جودة الخدمات الحكومية والخاصة، وتعزيز رضا المواطنين والمقيمين عن مستوى الأداء المؤسسي.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تعالج واقع المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتزايد الاعتماد على الإدارة القائمة على النتائج، والحوكمة، والتحول الرقمي. ومن ثم، فإن نتائجها يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، ودعم مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحسين تطبيق إدارة المشاريع وفق المعايير الدولية المعتمدة في إدارة المشاريع وجودة الأداء المؤسسي.

1.3.1 الأهمية العلمية (Scientific Significance)

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها من الدراسات التطبيقية المحدودة التي تتناول بشكل مباشر أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة عمل المؤسسات الخدمية في السياق السعودي، مع التركيز على مدينة الرياض، وهو ما يجعلها إضافة علمية مهمة للأدبيات العربية والأجنبية في مجالات إدارة المشاريع، وإدارة الجودة، وإدارة المؤسسات الخدمية.

وتسعى الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع من خلال أبعادها الرئيسية:

- تخطيط المشاريع.
- تنفيذ وتنظيم المشاريع.
- المراقبة والتحكم في المشاريع.
- إدارة جودة المشروع والمخاطر.

على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها المختلفة:

- الكفاءة التشغيلية.
- جودة الخدمات المقدمة.
- رضا المستفيدين.

ومن خلال ذلك، تهدف الدراسة إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وجودة العمل المؤسسي، بما يساهم في توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة المشاريع أن تؤدي دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الخدمية في بيئة الأعمال السعودية.

وتتجلى الأهمية العلمية للدراسة في انسجامها مع التوجهات البحثية الحديثة التي تؤكد على دور إدارة المشاريع في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحسين الخدمات (Duarte & Dinis-Carvalho, 2024)، وربطها بأطر قياس جودة الخدمات مثل نموذج SERVQUAL ومعايير الجودة الدولية ISO 9001، وغيرها من النماذج المعتمدة في تقييم جودة الأداء المؤسسي (القحطاني، 2022؛ المصري، 2021؛ Parasuraman et al., 2023؛ Grönroos, 2023). كما أن دمج إدارة المشاريع مع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي يمثل محورًا بحثيًا معاصرًا تساهم هذه الدراسة في دعمه من خلال تحليل العلاقة بين الإدارة المنهجية للمشاريع وجودة العمل المؤسسي (عبد الفتاح، 2024؛ الطحطوح، 2024؛ Bhattacharya & Gouthier, 2022).

وتساهم الدراسة كذلك في إثراء الفكر الإداري العربي من خلال تقديم تطبيقات عملية حديثة من واقع المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقًا في مجالات إدارة المشاريع وجودة الخدمات وقياس الأداء المؤسسي. كما تتمثل أهميتها العلمية في تقديم تحليل يستند إلى المقارنة الضمنية بين الأدبيات المحلية والعالمية، بما يساعد على بناء قاعدة معرفية أوسع حول العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات الخدمية في البيئات الاقتصادية النامية، خاصة في ظل تحديات المنافسة، والتغير التكنولوجي، والضغوط التشغيلية.

وتنسجم هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تحسين بيئة الأعمال، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية المؤسسية، حيث تمثل إدارة المشاريع أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق الجودة ورضا المستفيدين في المؤسسات الخدمية (يوسف، 2020؛ الشريف وأبو هين، 2024).

1.3.2 الأهمية العملية (Practical Significance)

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من تركيزها على تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية يمكن أن تساعد المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض على تحسين جودة عملها من خلال التطبيق الفعال لممارسات إدارة المشاريع. وتُعد المؤسسات الخدمية – سواء الحكومية أو الخاصة – من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني وجودة الحياة في المجتمع، نظرًا لارتباط خدماتها المباشر بحياة الأفراد والمنظمات، مثل قطاعات التعليم، والصحة، والخدمات البلدية، والمالية، وغيرها.

ومع تزايد حجم هذه الخدمات وتعقيدها، وارتفاع توقعات المستفيدين، أصبحت المؤسسات الخدمية في حاجة ملحة إلى تطوير ممارساتها الإدارية، وتحسين أساليب تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشاريعها الخدمية. ومن هنا، تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تحليل كيفية توظيف أبعاد إدارة المشاريع لتحسين جودة العمل المؤسسي، وذلك من خلال:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، وربط القرارات الإدارية بتخطيط علمي ومتابعة دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع الخدمية (العليمات، 2022؛ أبو الرز، 2019).
- رفع جودة الخدمات المقدمة: من خلال دمج ممارسات إدارة المشاريع مع نماذج تقييم جودة الخدمات، مثل SERVQUAL، وربط نجاح المشاريع الخدمية بتحسين تجربة المستفيدين ورضاهم (القحطاني، 2022؛ Grönroos, Parasuraman et al., 2023).
- تعزيز رضا المستفيدين وبناء الثقة المؤسسية: عبر ضمان استمرارية تقديم الخدمات بجودة متسقة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع موثوقية الأداء المؤسسي (الجهني، 2023؛ الغامدي والعتيبي، 2020).

كما تزود نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية وصناع القرار في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض بأدوات تحليلية عملية تساعد على ربط مستوى نضج إدارة المشاريع بمؤشرات جودة العمل المؤسسي. وتقدم الدراسة إطارًا تطبيقيًا يمكن استخدامه لتقييم أثر إدارة المشاريع على الأداء، مما يجعلها مرجعًا مهمًا للممارسين والباحثين الراغبين في تطوير النماذج الإدارية وتحسين جودة الخدمات في القطاع الخدمي السعودي.

1.4 أهداف الدراسة (Objectives of the Study)

الهدف الرئيس للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها الرئيسة (تخطيط المشروع، وتنظيم وتنفيذ المشروع، والمراقبة والتحكم، وإدارة جودة المشروع (على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية ، وجودة الخدمات المقدمة، ورضا المستفيدين)، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. قياس أثر تطبيق أبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، وإدارة الجودة) على الكفاءة التشغيلية للمؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.
2. تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وجودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الخدمية، من خلال دراسة تأثير ممارسات إدارة المشاريع على مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل المستفيدين.
3. تحديد أثر تطبيق إدارة المشاريع على مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، مع التركيز على دور المتابعة والتقييم المستمر في تحسين تجربة المستفيد.
4. تقديم إطار تطبيقي وتوصيات عملية تساهم في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية، وتعزيز كفاءتها التشغيلية، ورفع مستوى رضا المستفيدين، من خلال تبني تطبيق فعال ومنهجي لممارسات إدارة المشاريع وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.

1.5 تساؤلات الدراسة (Research Questions)

انطلاقاً من أهداف الدراسة، تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (تخطيط المشروع، تنظيم وتنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم، إدارة جودة المشروع) على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها المختلفة (الكفاءة التشغيلية التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة، رضا المستفيدين) في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية كما يلي:

1. ما تأثير تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، إدارة الجودة) على الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض؟
2. كيف يؤثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض؟
3. ما دور تطبيق إدارة المشاريع في تحقيق رضا المستفيدين عن أداء المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم المستمرة للمشاريع الخدمية؟

1.6 فروض الدراسة (Research Hypotheses)

استنادًا إلى ما تم عرضه في أهداف الدراسة ومشكلة البحث وأهميتها العلمية والعملية، تم صياغة الفروض العلمية للدراسة للتحقق من العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة وجودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها الرئيسية في مدينة الرياض.

الفرضية الرئيسية (Main Hypothesis)

:(H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع، تنظيم وتنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم، إدارة جودة المشروع) على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة، رضا المستفيدين) في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية (Sub-Hypotheses)

- الفرضية الفرعية الأولى: (H_{01}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع، تنظيم وتنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم، إدارة جودة المشروع) على الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.

- الفرضية الفرعية الثانية: (H_{02}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع، تنظيم وتنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم، إدارة جودة المشروع) على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (H_{03}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع، تنظيم وتنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم، إدارة جودة المشروع) على رضا المستفيدين عن أداء المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

2.5 الدراسات السابقة (Previous Studies)

2.5.1 الدراسات العربية ذات الصلة بإدارة المشاريع والسلامة والصحة المهنية

أ. دراسات ركزت على إدارة المشاريع (Project Management)

1. حزين، يوسف فؤاد رزق. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في السعودي .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع المنفذة في شركات الإنشاءات السعودي . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتطبيقها على عينة من مهندسي ومديري المشاريع. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتبني هذه المعايير، خاصة فيما يتعلق بتخطيط المشروع وإدارة نطاق العمل، مؤكدة أن الالتزام بالأطر الدولية يساهم في تقليل الأخطاء والانحرافات وزيادة الكفاءة التشغيلية . أوصت الدراسة بضرورة توفير التدريب المستمر للعاملين على أحدث إصدارات المعايير الدولية والعمل على مواءمتها مع البيئة المحلية لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة.

2. عبد الفتاح، علي أحمد. (2024). أثر استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة المناصير للباطون الجاهز في السعودي .

سعت هذه الدراسة إلى تقييم أثر توظيف تقنية الذكاء الاصطناعي (AI) في تحسين فاعلية إدارة المشاريع، مع التركيز على عمليات الرقابة والتحكم. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي. توصلت النتائج إلى أن أدوات الذكاء الاصطناعي تساهم بشكل كبير في دقة التنبؤ بالمخاطر وتحديد الانحرافات في مراحل مبكرة، مما يسرع من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويعزز من كفاءة عملية الرقابة والتحكم. أوصت الدراسة بضرورة دمج هذه التقنيات المتقدمة ضمن ممارسات إدارة المشاريع، خاصة في الشركات التي تعتمد على عمليات إنتاج معقدة، لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية والحد من الهدر.

3. الطحطوح، عماد بدر عبد الله. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع: دراسة باستخدام منهجية تحليل SWOT.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على مختلف جوانب إدارة المشاريع باستخدام منهجية تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وخلصت إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل فرصة هائلة لتحسين تخطيط المشاريع وتقليل التهديدات من خلال التنبؤ الدقيق بالمخاطر. وأكدت أن الذكاء الاصطناعي يُعزز من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات قائمة على البيانات (Data-Driven Decisions) وتحسين مخرجات المشروع. أوصت الدراسة بوضع إستراتيجيات مؤسسية لتبني الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة المشاريع الرئيسة لضمان الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة.

4. العليمات، محمد جميل أحمد. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في الشركات المساهمة العامة في السعودي .

ركزت هذه الدراسة على قياس أثر التخطيط بمراحله المختلفة على تحقيق فاعلية إدارة المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على الاستبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الشامل، بما في ذلك التخطيط للموارد والمخاطر، وبين فاعلية إدارة المشروع. وأكدت أن التخطيط الدقيق هو حجر الزاوية لضمان سير المشروع وفق الأهداف المحددة. أوصت الدراسة بتخصيص وقت وجهد كافيين في مرحلة التخطيط وإشراك الكفاءات لضمان شمولية الخطط ودقتها.

5. أبو الرز، ريم محمد علي. (2019). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في السعودي .

استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع (مثل إدارة التكامل، النطاق، الوقت، التكاليف، المخاطر) على جودة المشاريع الإنشائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن جميع المجالات المعرفية تؤثر إيجاباً على الجودة. وأكدت بشكل خاص على أهمية إدارة الاتصالات (التواصل) وإدارة الجودة في رفع مستوى الجودة الكلية للمشروع. أوصت الدراسة بضرورة التركيز على التكامل بين هذه المجالات المعرفية وتوفير تدريب متخصص لمديري المشاريع لتعزيز تطبيقها.

ب. دراسات أجنبية ركزت على إدارة المشاريع (Project Management)

6. Duarte, L., & Dinis-Carvalho, J. (2024). Project management maturity models: A comparative analysis and implications for organizational performance.

استعرضت هذه الدراسة نماذج نضج إدارة المشاريع (PMMM) ، بهدف تحليل مقارن لأثرها على الأداء التنظيمي. استخدم الباحثان المنهج التحليلي المقارن لتقييم النماذج المختلفة. أكدت النتائج أن النضج العالي في ممارسات إدارة المشاريع، خاصة في مجالي التخطيط والعمليات الموحدة، يرتبط بشكل وثيق بتحسين الأداء العام للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتضمن نماذج النضج مؤشرات تقييم لأداء التواصل والرقابة لضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق الفعال لأهداف المشروع.

7. Muller, R., & Jugdev, K. (2023). Project management as a driver for organizational learning and innovation.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور إدارة المشاريع كعامل محفز للتعليم التنظيمي والابتكار داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات والتحليل المفاهيمي. توصلت النتائج إلى أن الممارسات المنهجية لإدارة المشاريع، خصوصاً تلك المتعلقة بـ التوثيق الفعال والتواصل وتبادل المعرفة بعد الانتهاء من المشروع، تساهم في خلق حلقة تعلم مستمرة. وأشارت إلى أن الرقابة والتحكم الفعالة لا تقتصر على تصحيح الانحرافات بل تمتد إلى تحديد أفضل الممارسات. أوصى الباحثان باعتبار إدارة المشاريع أداة إستراتيجية لتطوير المعرفة والقدرة التنافسية للمنظمة.

ج. دراسات ركزت على السلامة والصحة المهنية (OSH) أو جمعت بين المتغيرين

8. العنزي، عبد الله سعد؛ والشمري، نوف فهد. (2024). دور القيادة الأمانة في تعزيز ثقافة السلامة والصحة المهنية في قطاع النفط والغاز.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر القيادة الآمنة كأحد ممارسات الإدارة على بناء ثقافة السلامة والصحة المهنية في بيئات العمل عالية المخاطر. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة تأثير قوية وإيجابية بين سلوكيات القيادة التي تعطي الأولوية للسلامة وبين التزام العاملين بمعايير السلامة. أكدت الدراسة أن دور القيادة يمتد إلى التحفيز وبناء الثقة، مما ينعكس إيجاباً على المحافظة على سلامة العاملين وتحسين بيئة العمل. أوصت الدراسة بدمج كفاءات القيادة الآمنة ضمن تقييم أداء مديري المشاريع.

9. العسيري، محمد بن خالد. (2023). أثر تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001 على الحد من حوادث العمل.

جاءت هذه الدراسة بهدف قياس مدى فاعلية تطبيق المعيار الدولي ISO 45001 في تقليل حوادث وإصابات العمل. استخدم الباحث المنهج الكمي لتحليل بيانات الحوادث قبل وبعد تطبيق النظام. أكدت النتائج أن تطبيق هذا النظام الإداري المنهجي، الذي يركز على التخطيط والرقابة المستمرة للمخاطر، أدى إلى انخفاض ذي دلالة إحصائية في معدلات حوادث العمل، مما يقلل بشكل مباشر من تكاليف السلامة. أوصت الدراسة بضرورة اعتبار معيار ISO 45001 جزءاً لا يتجزأ من متطلبات إدارة المشاريع في القطاعات عالية الخطورة.

10. أبوزينة، خالد أحمد. (2022). دور الرقمنة في تحسين عمليات مراقبة المخاطر المهنية في المنشآت الصناعية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات الرقابة والتحكم في المخاطر المهنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلص إلى أن استخدام التقنيات الرقمية (مثل أجهزة الاستشعار وأنظمة الإدارة الإلكترونية) يوفر مراقبة لحظية ودقيقة لبيئة العمل، ويحسن من سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية. أكدت الدراسة أن الرقمنة، كأداة للرقابة والتحكم، تساهم في تحسين بيئة العمل بشكل جذري وفعال. وأوصى الباحث بضرورة استبدال الأساليب التقليدية للمراقبة بالنظم الذكية لضمان سلامة أعلى.

11. محمود، علي أحمد؛ وكامل، سناء محمد. (2022). تأثير الكفاءة التشغيلية الرقمية على جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية.

على الرغم من أن هذه الدراسة تركز على الخدمات الحكومية، إلا أنها تقدم إطاراً لفهم تأثير الكفاءة التشغيلية الإدارية (كجزء من ممارسات الإدارة) على جودة المخرجات. هدفت إلى قياس تأثير الكفاءة التشغيلية الرقمية في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن الكفاءة التشغيلية الرقمية للإدارة تزيد من الشفافية وفعالية التواصل مع المستفيدين، مما يعكس أهمية البراعة الإدارية والتقنية في تحقيق الجودة. ويمكن إسقاط هذا على أهمية الكفاءة التشغيلية في إدارة مشاريع السلامة لتحسين بيئة العمل. أوصت الدراسة بتطوير مهارات العاملين لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية الرقمية.

12. يوسف، إياد. (2020). دور الثقافة التنظيمية في دعم مبادرات تحسين جودة الخدمات البلدية.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية كأحد الممكنات الإدارية في دعم مبادرات تحسين جودة الخدمات البلدية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت النتائج إلى أن الثقافة التي تشجع على المشاركة والتواصل المفتوح والالتزام بالجودة هي الداعم الأكبر لنجاح مبادرات التحسين. يمكن ربط هذه النتائج بأهمية الثقافة التي تدعم السلامة في مشاريع البلديات وتأثيرها على سلامة العاملين عبر تعزيز الوعي والالتزام. أوصت الدراسة بتضمين مبادئ الجودة ضمن القيم التنظيمية للمؤسسات البلدية.

د. دراسات أجنبية ركزت على السلامة والصحة المهنية (OSH) أو جمعت بين المتغيرين

13. Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2023). The effect of safety management systems on safety climate and safety performance.

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر تطبيق نظم إدارة السلامة (SMS)، والتي تُعد جزءاً من ممارسات إدارة المشاريع في الإنشاءات، على مناخ السلامة وأداء السلامة العام. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. توصلت النتائج إلى أن نظم إدارة السلامة لها تأثير إيجابي كبير في تحسين بيئة العمل وأداء السلامة، وتعمل كأداة فعالة للحد من الحوادث. وشددت الدراسة على أن نجاح هذه النظم يعتمد على قوة التواصل وفعالية التدريب (الذي يدخل ضمن التخطيط الإداري)، مما يقلل في نهاية المطاف من تكاليف السلامة ويحافظ على العاملين.

14. Bredillet, C. N., & Tywoniak, S. (2022). Rethinking project success: A holistic and strategic perspective.

قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً لإعادة تعريف نجاح المشروع من منظور شمولي وإستراتيجي، يتجاوز معايير الوقت والتكلفة التقليدية. اعتمدت الدراسة على المنهج المفاهيمي والمراجعة النقدية. أكدت أن النجاح يجب أن يشمل النتائج الإنسانية والاجتماعية، بما في ذلك تحقيق السلامة والصحة المهنية. يمكن ربط هذا بتأكيد الدراسة الحالية على أن الرقابة والتحكم يجب أن يشملا الجوانب النوعية والإنسانية لضمان نجاح المشروع بالمعنى الشامل. أوصى الباحثان بأن يتبنى القادة منظوراً إستراتيجياً أوسع لتقييم المشاريع.

2.6 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لتأطير الدراسة الحالية، حيث تظهر نقاط التقاطع والاختلاف التي تبرر أهميتها البحثية.

أولاً: أوجه التشابه (Similarities)

تتقاطع الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في ثلاث نقاط رئيسية. أولاً، تتفق الدراسة في الموضوع العام مع عدد كبير من الأبحاث (كالعسيري، 2023؛ العنزي والشمري، 2024؛ Choudhry et al., 2023) في تناولها للعلاقة الجوهرية بين الممارسات الإدارية المنهجية (مثل القيادة أو الأنظمة المتبعة) وبين جودة المخرجات أو الأداء، سواء كانت هذه المخرجات تتعلق بجودة المشاريع، أو السلامة والصحة المهنية، أو جودة الخدمة. ثانياً، تشترك الدراسة في التركيز على الأبعاد الإدارية ذات الصلة بمجال إدارة المشاريع، حيث تتقاطع مع دراسات (حزين، 2024؛ العليمات، 2022) في اعتبار أبعاد محددة كالتخطيط والرقابة متغيرات تفسيرية حاسمة لنجاح المشروع. ثالثاً، تتفق الدراسة مع الغالبية العظمى من الدراسات في المنهجية والأداة، حيث تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية وتحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية (كالطحطوح، 2024؛ أبو زينة، 2022)، مما يسهل مقارنة النتائج وتعميم الفهم.

ثانياً: أوجه الاختلاف (Differences)

على الرغم من نقاط التشابه، تتميز الدراسة الحالية بثلاثة أوجه اختلاف جوهرية تبرر إجراؤها: أولاً، يكمن الاختلاف الأبرز في مجتمع الدراسة والسياق الجغرافي والقطاعي. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات متنوعة مثل الإنشاءات العامة (حزين، 2024)، وقطاع النفط (العزي والشمري، 2024)، والمستشفيات (الخطاطبة، 2023)، بالتركيز حصرياً على المؤسسات الخدمية العاملة في مدينة الرياض. هذا السياق يتطلب معالجة خاصة لطبيعة المشاريع الخدمية غير الملموسة. ثانياً، تتميز الدراسة في تحديد المتغيرات والأبعاد بتناولها لتركيبية دقيقة وثنائية الاتجاه لم تُعالج معاً سابقاً؛ فهي تفحص أثر الأبعاد الإجرائية الثلاثة المحددة لإدارة المشاريع (تخطيط - تواصل - رقابة وتحكم) على الأبعاد المحددة لجودة العمل الخدمي. هذا التحديد الدقيق يعزز من قوة التحليل والنتائج. ثالثاً، يتمثل الاختلاف في الهدف التحليلي، حيث تسعى الدراسة إلى قياس الأثر السببي المباشر بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائج الجودة باستخدام نماذج إحصائية متقدمة (كالانحدار المتعدد)، بدلاً من مجرد فحص العلاقة بين الجودة والولاء أو دور المتغير الوسيط، مما يوفر إضافة منهجية قيّمة.

2.7 ما تمتاز به الدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

تُسهّم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية واضحة ومحددة ضمن الأدبيات العلمية على النحو التالي:

1. **المعالجة المنهجية لمتغيرات الإدارة والنتائج التشغيلية:** أغلب الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع ركزت على جودة المشروع أو أداء المنظمة الكلي (Duarte & Dinis-Carvalho, 2024)، بينما ركزت دراسات السلامة على الجوانب النفسية والتقنية (العسيري، 2023؛ أبو زينة، 2022). هذه الدراسة هي محاولة لدمج هذه الأبعاد عن طريق فحص كيف تتحول الممارسات الإدارية المنهجية (كالتخطيط والرقابة) إلى نتائج تشغيلية ملموسة للسلامة (كتحسين بيئة العمل وتقليل التكاليف).
2. **الندرة في سياق المشاريع البلدية:** تُعد مشاريع البلديات من أكبر المشاريع الإنشائية والتنموية في المملكة، ومع ذلك، هناك ندرة في الدراسات التي تعالج تحدياتها الإدارية والسلامة المهنية تحديداً. هذه الدراسة تملأ هذا الفراغ من خلال التركيز على هذا القطاع الحيوي في مدينة الرياض.

3. إضفاء البعد الاقتصادي على السلامة: من خلال تضمين تقليل تكاليف السلامة كبُعد رئيس، تضيف الدراسة

بعداً مالياً وإدارياً لتحسين السلامة، مما يخدم متخذي القرار في البلديات والمقاولين لتقدير العائد على الاستثمار

(ROI) من تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الجيدة.

لذلك، تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يجمع بين الأصالة النظرية والتطبيق العملي الموجه لتوليد توصيات إستراتيجية ومحددة

تساهم في الارتقاء بالأداء في مشاريع البلديات.

10.1 الفجوة البحثية

تُسهّم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات العلمية ترتبط بالربط بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائج الجودة في القطاع الخدمي، وذلك على النحو التالي:

أولاً، تبرز الحاجة لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع (كـ PMBOK) وجودة عمل المؤسسات الخدمية في السياق السعودي، وتحديداً في مدينة الرياض. لم تُغطَّ هذه العلاقة بشكل كافٍ في الدراسات السابقة التي ركزت إما على الجودة في القطاع الصناعي، أو على إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي، أو على الجودة في سياقات جغرافية مختلفة (الجهني، 2023؛ يوسف، 2020).

ثانياً، بالرغم من تناول بعض الدراسات لموضوعات إدارة المشاريع (حزين، 2024؛ عبد الفتاح، 2024) أو جودة الخدمات (الفحطاني، 2022)، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تركز على فحص الأثر المباشر لممارسات إدارة المشاريع الثلاثة المحددة (التخطيط، التواصل، الرقابة والتحكم) على الأبعاد المحددة لجودة العمل الخدمي في المؤسسات السعودية. الفجوة تكمن في الربط الإجرائي المباشر بين منهجيات PMBOK ونتائج جودة الخدمة.

ثالثاً، تظهر الفجوة في العمق التحليلي لتأثير ممارسات إدارة المشاريع على جودة الخدمات، حيث تحتاج المؤسسات الخدمية إلى تحليل معمق يوضح كيف تساهم ممارسات معينة (مثل آليات التواصل مع أصحاب المصلحة أو جودة الرقابة) في تعزيز الاستجابة والاعتمادية في تقديم الخدمات.

رابعاً، تبرز الفجوة في تقديم إطار تطبيقي وعملي يمكن أن يساعد المؤسسات الخدمية بالرياض على تحسين أدائها في الجودة من خلال تبني ممارسات إدارة المشاريع المعيارية. الدراسة تسعى لتطوير إطار عملي يمكن تطبيقه في هذا السياق المحدد، بخلاف التوصيات العامة المقدمة في الدراسات السابقة.

12.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الأسس والمفاهيم النظرية التي تشكل الإطار المفاهيمي والتحليلي لفهم العلاقة بين المتغيرين: إدارة المشاريع وجودة العمل الخدمي.

12.1.1 الإطار النظري لإدارة المشاريع (Project Management Framework)

- **تعريف إدارة المشاريع (Project Management):** هي تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته (حزين، 2024). تُعرف بأنها عملية تنظيمية تهدف إلى تحقيق مخرجات محددة (كالخدمة الجديدة أو تحسين الخدمة القائمة) ضمن قيود محددة للوقت والتكلفة والجودة.
- **أبعاد إدارة المشاريع (PM Dimensions):** تنطلق الدراسة من ثلاثة أبعاد أساسية مستخلصة من المجالات المعرفية الرئيسية لإدارة المشاريع (PMBOK Guide):
 - **تخطيط المشروع (Project Planning):** هي عملية تحديد الأهداف وتطوير المسار العملي اللازم لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الموارد والجداول الزمنية وإدارة المخاطر (العليمات، 2022). في السياق الخدمي، يشمل التخطيط تحديد متطلبات جودة الخدمة منذ البداية.
 - **التواصل في المشروع (Project Communication):** هي العمليات اللازمة لضمان التوليد والتجميع والنشر والتخزين والاسترجاع والتصرف النهائي لمعلومات المشروع في الوقت المناسب وبشكل مناسب (محمود وكامل، 2022). في السياق الخدمي، يركز التواصل على إدارة توقعات العملاء وأصحاب المصلحة.
 - **الرقابة والتحكم في المشروع (Project Monitoring and Control):** هي العمليات التي يتم من خلالها تتبع ومراجعة وقياس الأداء، وتحديد الانحرافات عن الخطة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية

اللازمة (أبو زينة، 2022). في السياق الخدمي، الرقابة والتحكم تضمن الالتزام بمعايير جودة الخدمة المتفق عليها.

12.1.2 الإطار النظري لجودة العمل الخدمي (Service Quality Framework)

- تعريف أداء المشاريع/جودة العمل: (Service Quality Definition) تُعرف جودة العمل الخدمي بأنها مدى تلبية أو تجاوز توقعات العملاء للخدمة المقدمة. (Parasuraman et al., 2023) وتُعد الجودة مقياساً لقدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية. (Kerzner, 2020)
- أبعاد جودة العمل الخدمي: (Service Quality Dimensions) تعتمد الدراسة على نموذج جودة الخدمات الكلاسيكي (SERVQUAL) أو نماذج الجودة الشاملة التي تتناسب مع طبيعة المؤسسات الخدمية، والتي يمكن أن تشمل:

- الاعتمادية: (Reliability) تشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وثبات وموثوقية، وهي أساس الكفاءة التشغيلية في القطاع الخدمي. (Grönroos, 2023)
- الاستجابة: (Responsiveness) تعبر عن مدى رغبة واستعداد العاملين لمساعدة العملاء وتقديم الخدمة السريعة والمناسبة في الوقت المناسب (الجيني، 2023).
- الضمان والجودة الملموسة: (Assurance and Tangibles) تشمل المعرفة، اللباقة، وقدرة العاملين على بث الثقة، بالإضافة إلى المظهر المادي للمرافق والمعدات المستخدمة (القحطاني، 2022).
- جودة الخدمات المقدمة في الخدمة: (Service Innovation) يعبر عن قدرة المؤسسة على تطوير وتحسين الخدمة بشكل مستمر وتقديم حلول جديدة تلي الاحتياجات المتغيرة للعملاء (Bhattacharya & Gouthier, 2022).

13.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، بهدف فحص واستكشاف جميع جوانب الموضوع المدروس. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات لوصف وتحليل المشكلة المعيّنة، بهدف الوصول إلى استنتاجات محددة استنادًا إلى الفرضيات الموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحويل البيانات من شكل نوعي إلى كمي لتسهيل التحليل الإحصائي.

أما المنهج الوصفي، فقد استند إلى جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة بواسطة إجراء استبيانات وتحليلها بعناية، بهدف استخلاص توصيات وافرة تساهم في فهم أعمق للموضوع.

14.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

15.1 أدوات الدراسة :

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث." وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

يتضمن معلومات عن خصائص الأفراد المشمولين في الدراسة مثل النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي أو الوظيفة التي يشغلونها. هذه المتغيرات تساعد في تحليل النتائج بناءً على خصائص العينة المدروسة.

القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

يتضمن فقرات وأبعاد تقيس المتغيرات التي يدرسها البحث، وتتمثل في المتغير المستقل (المتغير المفسر أو المؤثر) والمتغير التابع (المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل). يتم تصميم هذا القسم بدقة لضمان أنه يغطي كافة جوانب المتغيرات المهمة للبحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة.

باستخدام هذه الاستبانة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليلها واستنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في دراستهم.

16.1 حدود الدراسة :

1.6 حدود الدراسة (Study Delimitations)

تحدد الدراسة الحالية وفقاً للعناصر التالية لضمان التركيز والدقة في النتائج:

1.6.1 الحدود الموضوعية (Substantive Delimitations)

تنحصر الدراسة في فحص أثر ممارسات إدارة المشاريع كمتغير مستقل، ويتم تحديدها إجرائياً في ثلاثة أبعاد رئيسية هي : تخطيط المشروع، التواصل في المشروع، والرقابة والتحكم في المشروع. وتهدف إلى قياس هذا الأثر على المتغير التابع، وهو جودة عمل المؤسسات الخدمية، بأبعاد محددة تشمل: الاعتمادية، الاستجابة، والضمان/الجودة الملموسة) أو أي أبعاد تتناسب مع نموذج جودة الخدمة المعتمد)

1.6.2 الحدود المكانية (Spatial Delimitations)

تقتصر الدراسة على البيئة الإدارية والعملية لـ المؤسسات الخدمية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والتي تنفذ مشاريع لتطوير أو تحسين خدماتها.

1.6.3 الحدود الزمانية (Temporal Delimitations)

تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات الميدانية، والتي حُددت لعام 2025، مما يضمن استخدام بيانات حديثة تعكس واقع ممارسات إدارة المشاريع وجودة الخدمات في الوقت الراهن.

1.6.4 الحدود البشرية (Human Delimitations)

تشمل عينة الدراسة الأفراد الذين لديهم اتصال مباشر بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع وقياس جودة الخدمات، وهم تحديداً: مديرو المشاريع، رؤساء الأقسام، والموظفون في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

إن الحفاظ على مستوى مرتفع من الجودة والتميز في أداء المؤسسات الخدمية أصبح من أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، والتطور المستمر في متطلبات المستفيدين وتوقعاتهم. حيث تواجه المؤسسات الخدمية العديد من التحديات التي تتطلب التخطيط المنظم، والتنفيذ الفعال، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، الأمر الذي يفرض عليها تبني أساليب إدارية حديثة تساهم في تحسين جودة العمل ورفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي.

وتُعد إدارة المشاريع من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات الخدمية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاعتماد على أسس علمية ومنهجية واضحة تشمل التخطيط السليم للمشاريع، والتنظيم الجيد للموارد، والتنفيذ المنظم، والمتابعة والتقييم المستمر. حيث تساهم إدارة المشاريع في تحسين مستوى جودة العمل من خلال ضمان تنفيذ الأعمال وفق معايير محددة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الأخطاء، وتحسين مستوى التنسيق بين مختلف الإدارات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لتطبيق إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية، إلا أن العديد من هذه المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بالشكل العلمي الصحيح، وعدم توفر الكفاءات المؤهلة، إضافة إلى ضعف الوعي بأهمية إدارة المشاريع ودورها في تحسين جودة العمل المؤسسي. ونتيجة لذلك، قد تعاني بعض المؤسسات الخدمية من انخفاض مستوى جودة الخدمات، وضعف كفاءة الأداء، وعدم القدرة على تحقيق رضا المستفيدين بالشكل المطلوب.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تطبيق إدارة المشاريع كمدخل إداري حديث يساهم في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية، وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق التميز المؤسسي والاستمرارية في بيئة تنافسية متزايدة.

وعليه، سوف يتم تقسيم هذا الإطار النظري على النحو التالي:

- المبحث الأول: إدارة المشاريع
- المبحث الثاني: جودة عمل المؤسسات الخدمية

المبحث الأول: إدارة المشاريع

أولاً: مدخل إلى إدارة المشاريع

شهدت المؤسسات المعاصرة، وخاصة المؤسسات الخدمية، خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتحسين جودة أعمالها، وتعزيز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة. ومن بين أهم هذه الأساليب الإدارية الحديثة إدارة المشاريع، التي أصبحت تمثل أحد أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية (عبد المطلب، 2022).

وتُعد إدارة المشاريع من المفاهيم التي تطورت بشكل كبير نتيجة الحاجة المتزايدة إلى تنفيذ الأعمال والأنشطة بطريقة منظمة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الإطار الزمني المحدد ووفق الموارد المتاحة، حيث لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على توافر الموارد، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة إدارتها لتلك الموارد من خلال تطبيق أساليب إدارة المشاريع بشكل علمي ومنهجي (العليمات، 2022).

وفي ظل المنافسة المتزايدة بين المؤسسات الخدمية، أصبحت جودة العمل من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح المؤسسة واستمرارها، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم. وهو ما يتطلب تطبيق أساليب إدارية حديثة تسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، ويأتي في مقدمة هذه الأساليب إدارة المشاريع، التي تساعد المؤسسات على تنفيذ أعمالها وفق معايير محددة تضمن تحقيق الجودة المطلوبة (أبو الرز، 2019).

كما أن إدارة المشاريع لم تعد تقتصر على المؤسسات الصناعية أو الإنشائية، بل أصبحت تُستخدم بشكل واسع في المؤسسات الخدمية، نظراً لدورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية (الطحطوح، 2020).

وأشار (Muller and Jugdev 2023) إلى أن إدارة المشاريع أصبحت تمثل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز التعلم المؤسسي، وتحقيق الابتكار، مما يسهم في تحسين جودة العمل داخل المؤسسات.

كما أكد (Duarte and Dinis-Carvalho 2024) أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة كفاءة العمليات، وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسات، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة المشاريع تمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في تحسين جودة أعمالها، وتحقيق الكفاءة التشغيلية والفعالية في الأداء، وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: مفهوم إدارة المشاريع

تعددت تعريفات إدارة المشاريع نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب، إلا أنها تتفق جميعها على أن إدارة المشاريع تمثل عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

حيث عرف عبد المطلب (2022) إدارة المشاريع بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد المختلفة بهدف تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة للجودة.

كما عرفها العليمات (2022) بأنها مجموعة من العمليات الإدارية التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع بطريقة منظمة تضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

وأشار عبد الفتاح (2024) إلى أن إدارة المشاريع تمثل عملية متكاملة تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، والتي تهدف إلى ضمان تنفيذ المشاريع وفق الخطط المحددة وتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أشار العنزي (2023) إلى أن إدارة المشاريع تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التخطيط والتنفيذ الفعال للمشاريع.

وفي السياق نفسه، أوضح (Bredillet and Tywoniak 2022) أن إدارة المشاريع تمثل نهجاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة.

كما يرى (Muller and Jugdev 2023) أن إدارة المشاريع تمثل أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المشاريع تمثل عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة المشاريع بطريقة علمية ومنهجية تضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، وتحقيق الجودة المطلوبة في العمل المؤسسي.

ثالثاً: خصائص إدارة المشاريع

تتميز إدارة المشاريع بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنشطة الإدارية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1. وجود هدف محدد

حيث تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق أهداف محددة يتم تحديدها مسبقاً، وتسعى جميع أنشطة المشروع إلى تحقيق هذه الأهداف (عبد المطلب، 2022).

2. تحديد إطار زمني محدد

تتميز المشاريع بوجود فترة زمنية محددة يجب تنفيذ المشروع خلالها، مما يتطلب التخطيط الجيد وإدارة الوقت بكفاءة (العليمات، 2022).

3. الاستخدام المنظم للموارد

تتطلب إدارة المشاريع استخدام الموارد المتاحة بطريقة منظمة تضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة (عبد الفتاح، 2024).

4. تحقيق الجودة

تهدف إدارة المشاريع إلى تنفيذ الأعمال وفق معايير محددة تضمن تحقيق الجودة المطلوبة (حزين، 2024).

5. التكامل بين الأنشطة

تتطلب إدارة المشاريع تنسيق وتكامل مختلف الأنشطة لضمان تحقيق أهداف المشروع. (Bredillet & Tywoniak, 2022)

رابعاً: أهمية إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية

تكتسب إدارة المشاريع أهمية متزايدة في المؤسسات الخدمية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث أصبحت هذه المؤسسات تواجه تحديات متعددة تتعلق بتحسين جودة العمل، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المشاريع تمثل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسات الخدمية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال تطبيق أساليب علمية ومنهجية تضمن التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم بشكل منظم (عبد المطلب، 2022).

وتكمن أهمية إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية في أنها تساعد على تحسين مستوى جودة العمل من خلال تنظيم العمليات المختلفة، وتحديد الأهداف بوضوح، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأعمال، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي (أبو الرز، 2019).

كما تساهم إدارة المشاريع في تحسين قدرة المؤسسات الخدمية على التخطيط السليم لأنشطتها المختلفة، حيث تساعد على تحديد الأهداف، ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذها، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (العليمات، 2022).

وتساعد إدارة المشاريع أيضاً في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الخدمية، حيث توفر المعلومات اللازمة عن المشروع، وتساعد الإدارة على تقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، مما يسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي (عبد الفتاح، 2024).

كما أن إدارة المشاريع تساعد المؤسسات الخدمية على تحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء، من خلال تنظيم العمل، وتحديد المسؤوليات، وتحسين التنسيق بين مختلف الإدارات، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل الأخطاء، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية (حزين، 2024).

وأشار العنزي (2023) إلى أن إدارة المشاريع تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال تحسين جودة العمل، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات المستفيدين.

كما أوضح الطحطوح (2024) أن إدارة المشاريع تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات، وتحقيق رضا المستفيدين المؤسسية، من خلال تطبيق أساليب إدارية حديثة تعتمد على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

وتكمن أهمية إدارة المشاريع أيضاً في أنها تساعد المؤسسات الخدمية على تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تسهم في تنظيم العمليات المختلفة، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وضمان تنفيذ الأعمال وفق معايير محددة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين (الخطاطبة، 2023).

كما تسهم إدارة المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد، حيث تساعد على تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، واستخدامها بطريقة فعالة، مما يسهم في تقليل التكاليف، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء، وتحسين جودة العمل المؤسسي (عبد المطلب، 2022).

وأشار Muller and Jugdev (2023) إلى أن إدارة المشاريع تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز التعلم المؤسسي، وتحقيق الابتكار، مما يسهم في تحسين جودة العمل داخل المؤسسات.

كما أكد Duarte and Dinis-Carvalho (2024) أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع بشكل فعال تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الممارسات.

وتساعد إدارة المشاريع أيضاً المؤسسات الخدمية على تحسين قدرتها على مواجهة التحديات، والتعامل مع التغيرات في بيئة العمل، من خلال توفير إطار منظم يساعد على التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي (الطحطوح، 2020).

كما تساهم إدارة المشاريع في تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، حيث تساعد على تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحسين الاتصال بين العاملين، مما يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي (العنزي، 2023).

ومن جهة أخرى، تساعد إدارة المشاريع المؤسسات الخدمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تساعد على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مشاريع يتم تنفيذها بطريقة منظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين جودة العمل (عبد الفتاح، 2024).

كما أن إدارة المشاريع تساهم في تحسين مستوى الرقابة على الأداء، حيث تساعد على متابعة تنفيذ المشاريع، وتقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، مما يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي (حزين، 2024).

وأشار Bredillet and Tywoniak (2022) إلى أن إدارة المشاريع تمثل أحد أهم الأدوات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق النجاح التنظيمي.

كما أكد Zeithaml et al. (2024) أن الإدارة الفعالة للعمليات والمشاريع تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا المستفيدين.

خامساً: أهداف إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية

تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز المؤسسي.

ومن أهم أهداف إدارة المشاريع ما يلي:

1. تحسين جودة العمل

يُعد تحسين جودة العمل من أهم أهداف إدارة المشاريع، حيث تسهم إدارة المشاريع في ضمان تنفيذ الأعمال وفق معايير محددة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة (أبو الرز، 2019).

كما أكد Grönroos (2023) أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على كفاءة إدارة العمليات، والتي تعد إدارة المشاريع أحد أهم عناصرها.

2. تحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء

تسهم إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين استخدام الموارد، وتنظيم العمل، وتحسين التنسيق بين الإدارات (العليمات، 2022).

3. تحقيق رضا المستفيدين

تساعد إدارة المشاريع المؤسسات على تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يسهم في تحقيق رضا المستفيدين (الجهني، 2023).

4. تحقيق الأهداف المؤسسية

تساعد إدارة المشاريع المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ المشاريع بطريقة منظمة (عبد المطلب، 2022).

5. تحقيق الميزة التنافسية

تساعد إدارة المشاريع المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة العمل (العنزي، 2023).

سادساً: مراحل إدارة المشاريع

تُعد مراحل إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية، حيث تمثل الإطار المنهجي الذي يتم من خلاله التخطيط للمشروع وتنفيذه ومتابعته وتقييمه، بما يضمن تحقيق أهدافه وفقاً للمعايير المحددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وتساعد هذه المراحل المؤسسات الخدمية على تنفيذ مشاريعها بطريقة منظمة، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة العمل المؤسسي، وتعزيز كفاءة الأداء (عبد المطلب، 2022).

وتتكون إدارة المشاريع من مجموعة من المراحل المتكاملة التي ترتبط ببعضها البعض، حيث تؤثر كل مرحلة في المرحلة التي تليها، ويؤدي التطبيق الفعال لهذه المراحل إلى تحقيق نجاح المشروع وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة (Bredillet & Tywoniak, 2022).

مرحلة البدء بالمشروع

تُعد مرحلة البدء بالمشروع المرحلة الأولى في إدارة المشاريع، حيث يتم خلالها تحديد فكرة المشروع، وتحديد أهدافه، وتحديد مدى جدواه، وتحديد نطاق العمل المطلوب. وتُعد هذه المرحلة من أهم مراحل المشروع، حيث يتم خلالها تحديد الأساس الذي سيتم بناء المشروع عليه (عبد الفتاح، 2024).

كما يتم خلال هذه المرحلة تحديد أصحاب المصلحة في المشروع، وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم، مما يساعد على ضمان تنفيذ المشروع بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة، وتحسين جودة العمل المؤسسي (العليمات، 2022).

وتساعد هذه المرحلة المؤسسات الخدمية على تحديد المشاريع التي تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي (الطحطوح، 2020).

مرحلة تخطيط المشروع

تُعد مرحلة التخطيط من أهم مراحل إدارة المشاريع، حيث يتم خلالها وضع خطة شاملة لتنفيذ المشروع، تشمل تحديد الأهداف، وتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع، وتحديد الموارد المطلوبة، وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع (عبد المطلب، 2022).

كما يتم خلال هذه المرحلة تحديد المسؤوليات، وتحديد طرق تنفيذ المشروع، وتحديد معايير الجودة التي سيتم الاعتماد عليها في تنفيذ المشروع، مما يساعد على ضمان تنفيذ المشروع بطريقة تحقق الجودة المطلوبة (حزين، 2024).

وتساعد مرحلة التخطيط المؤسسات الخدمية على تحسين جودة العمل من خلال تحديد الأنشطة المطلوبة، وتنظيم الموارد، وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي (أبو الرز، 2019).

وأشار (Duarte and Dinis-Carvalho (2024 إلى أن التخطيط الفعال للمشاريع يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسات.

مرحلة تنفيذ المشروع

تُعد مرحلة التنفيذ المرحلة التي يتم خلالها تنفيذ الأنشطة المخططة، واستخدام الموارد المتاحة لتنفيذ المشروع، وتحقيق أهدافه. وتُعد هذه المرحلة من أهم مراحل المشروع، حيث يتم خلالها تحويل الخطط إلى واقع عملي (عبد الفتاح، 2024).

كما يتم خلال هذه المرحلة التنسيق بين مختلف الإدارات، ومتابعة تنفيذ الأنشطة، والتأكد من تنفيذ المشروع وفقاً للخطط الموضوعة، مما يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي (العليمات، 2022).

وتساعد هذه المرحلة المؤسسات الخدمية على تنفيذ مشاريعها بطريقة منظمة، وتحقيق الجودة المطلوبة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة (الخطاطبة، 2023).

مرحلة المتابعة والرقابة

تُعد مرحلة المتابعة والرقابة من أهم مراحل إدارة المشاريع، حيث يتم خلالها متابعة تنفيذ المشروع، والتأكد من تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطط الموضوعة، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها (حزين، 2024).

كما تساعد هذه المرحلة على تحسين جودة العمل المؤسسي، من خلال التأكد من تنفيذ المشروع وفق معايير الجودة المحددة، وتحقيق الأهداف المطلوبة (عبد المطلب، 2022).

وأشار Muller and Jugdev (2023) إلى أن المتابعة الفعالة للمشاريع تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق النجاح التنظيمي.

مرحلة تقييم المشروع

تُعد مرحلة تقييم المشروع المرحلة الأخيرة في إدارة المشاريع، حيث يتم خلالها تقييم نتائج المشروع، وتحديد مدى تحقيق أهدافه، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص الدروس المستفادة (عبد الفتاح، 2024)، وتساعد هذه المرحلة المؤسسات الخدمية على تحسين جودة العمل، من خلال التعلم من التجارب السابقة، وتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية (العنزي، 2023)، كما تسهم هذه المرحلة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا المستفيدين (Grönroos, 2023).

سابعاً: عناصر إدارة المشاريع

تعتمد إدارة المشاريع على مجموعة من العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق نجاح المشروع، وتحسين جودة العمل داخل المؤسسات الخدمية.

ومن أهم هذه العناصر:

نطاق المشروع

يشير نطاق المشروع إلى تحديد جميع الأعمال التي يجب تنفيذها لتحقيق أهداف المشروع، ويُعد تحديد نطاق المشروع من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المشروع وتحسين جودة العمل المؤسسي (العليمات، 2022).

الوقت

يُعد الوقت من أهم عناصر إدارة المشاريع، حيث يجب تنفيذ المشروع خلال فترة زمنية محددة، ويساعد التخطيط الجيد للوقت على تحسين جودة العمل وتحقيق أهداف المشروع (عبد المطلب، 2022).

التكلفة

تشير تكلفة المشروع إلى الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشروع، ويساعد التخطيط الجيد للتكلفة على تحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء وتحسين جودة العمل (عبد الفتاح، 2024).

الجودة

تُعد الجودة من أهم عناصر إدارة المشاريع، حيث تهدف إدارة المشاريع إلى تنفيذ المشروع وفق معايير جودة محددة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة (أبو الرز، 2019).

الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية من أهم عناصر إدارة المشاريع، حيث يعتمد نجاح المشروع على كفاءة العاملين القائمين على تنفيذ المشروع (العنزي، 2023).

الاتصال

يُعد الاتصال من أهم عناصر إدارة المشاريع، حيث يساعد الاتصال الفعال على تحسين التنسيق بين العاملين، وتحسين جودة العمل المؤسسي. (Muller & Jugdev, 2023)

ثامناً: دور إدارة المشاريع في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية

تلعب إدارة المشاريع دوراً محورياً في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث تساعد على تنفيذ الأعمال بطريقة منظمة، وتحقيق الجودة المطلوبة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

حيث تسهم إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، مما يسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي (أبو الرز، 2019).

كما تساعد إدارة المشاريع على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين استخدام الموارد، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وتحقيق الأهداف المؤسسية (عبد المطلب، 2022).

وأشار Zeithaml et al. (2024) إلى أن الإدارة الفعالة للمشاريع تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا المستفيدين.

كما أكد Rust and Huang (2021) أن تحسين إدارة العمليات والمشاريع يسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي.

وتساعد إدارة المشاريع المؤسسات الخدمية على تحقيق رضا المستفيدين، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم (الجهني، 2023).

كما تسهم إدارة المشاريع في تحقيق رضا المستفيدين المؤسسية، من خلال تحسين جودة العمل، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات (الطحطوح، 2020).

وأكد Parasuraman et al. (2023) أن جودة الخدمات تعتمد بشكل كبير على كفاءة إدارة العمليات، والتي تمثل إدارة المشاريع أحد أهم عناصرها.

تاسعاً: أبعاد إدارة المشاريع المعتمدة في هذه الدراسة

تُعد أبعاد إدارة المشاريع من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطبيق منهجية إدارة المشاريع بصورة فعالة، حيث تمثل هذه الأبعاد الإطار العملي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع، وضمان تحقيق أهدافه وفق معايير الجودة المحددة. وتكتسب دراسة هذه الأبعاد أهمية خاصة في المؤسسات الخدمية، نظراً لدورها في تحسين جودة العمل المؤسسي، وتعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق رضا المستفيدين.

وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح إدارة المشاريع يعتمد على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشمل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، حيث تسهم هذه الأبعاد في تحقيق التكامل في إدارة المشروع، وتحسين جودة العمل المؤسسي (عبد المطلب، 2022).

كما أكد العليمات (2022) أن تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وأشار (Duarte and Dinis-Carvalho (2024 إلى أن المؤسسات التي تطبق أبعاد إدارة المشاريع بشكل متكامل تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الأبعاد.

وبناءً على ذلك، تعتمد هذه الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المشاريع، وهي: تخطيط المشاريع، وتنفيذ المشاريع، ومتابعة المشاريع، وتقييم المشاريع.

البعد الأول: تخطيط المشاريع

يُعد تخطيط المشاريع من أهم أبعاد إدارة المشاريع، حيث يمثل الأساس الذي يتم بناء المشروع عليه، ويتضمن تحديد أهداف المشروع، وتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذه، وتحديد الموارد المطلوبة، وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع.

ويُعرف تخطيط المشروع بأنه عملية تحديد ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، ومن سيقوم به، ومتى سيتم تنفيذه، وذلك بهدف ضمان تنفيذ المشروع بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة (العليمات، 2022).

وتكمن أهمية تخطيط المشاريع في أنه يساعد المؤسسات الخدمية على تحديد أهدافها بوضوح، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتنظيم الموارد المتاحة، مما يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي (أبو الرز، 2019).

كما يساعد تخطيط المشاريع على تقليل المخاطر التي قد تواجه المشروع، من خلال تحديد المشكلات المحتملة، ووضع الخطط اللازمة للتعامل معها، مما يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي (عبد الفتاح، 2024).

وأشار (Bredillet and Tywoniak, 2022) إلى أن التخطيط الفعال للمشاريع يمثل أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

كما يساعد تخطيط المشاريع على تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال ضمان تنفيذ الأعمال وفق معايير محددة، مما يساهم في تحقيق رضا المستفيدين. (Grönroos, 2023).

البعد الثاني: تنفيذ المشاريع

يُعد تنفيذ المشاريع من أهم أبعاد إدارة المشاريع، حيث يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة المخططة، واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع.

ويشير تنفيذ المشروع إلى عملية تطبيق الخطط الموضوعية، وتحويلها إلى واقع عملي، من خلال تنفيذ الأنشطة المختلفة، والتنسيق بين العاملين، واستخدام الموارد المتاحة (عبد المطلب، 2022).

وتكمن أهمية تنفيذ المشاريع في أنه يساهم في تحقيق أهداف المشروع، وتحسين جودة العمل المؤسسي، من خلال تنفيذ الأعمال وفق الخطط الموضوعية (عبد الفتاح، 2024).

كما يساعد تنفيذ المشاريع على تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال ضمان تنفيذ الأعمال بطريقة تحقق الجودة المطلوبة (الخطاطبة، 2023).

وأشار Muller and Jugdev (2023) إلى أن التنفيذ الفعال للمشاريع يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق النجاح التنظيمي.

كما يسهم تنفيذ المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف المؤسسية (العنزي، 2023).

البعد الثالث: متابعة المشاريع

تُعد متابعة المشاريع من أهم أبعاد إدارة المشاريع، حيث يتم خلالها متابعة تنفيذ المشروع، والتأكد من تنفيذ الأنشطة وفق الخطط الموضوعة.

وتشير متابعة المشاريع إلى عملية مراقبة تنفيذ المشروع، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها (حزين، 2024).

وتكمن أهمية متابعة المشاريع في أنها تساعد المؤسسات على تحسين جودة العمل المؤسسي، من خلال التأكد من تنفيذ المشروع وفق معايير الجودة المحددة (عبد المطلب، 2022).

كما تساعد متابعة المشاريع على تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال ضمان تنفيذ المشروع بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة (أبو الرز، 2019).

وأشار Duarte and Dinis-Carvalho (2024) إلى أن متابعة المشاريع تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق النجاح التنظيمي.

البعد الرابع: تقييم المشاريع

يُعد تقييم المشاريع من أهم أبعاد إدارة المشاريع، حيث يتم خلال هذه المرحلة تقييم نتائج المشروع، وتحديد مدى تحقيق أهدافه.

و يشير تقييم المشاريع إلى عملية تحليل نتائج المشروع، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص الدروس المستفادة (عبد الفتاح، 2024).

وتكمن أهمية تقييم المشاريع في أنه يساعد المؤسسات على تحسين جودة العمل المؤسسي، من خلال تحسين الأداء في المشاريع المستقبلية (العنزي، 2023).

كما يساعد تقييم المشاريع على تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا المستفيدين (الجهني، 2023).

وأشار Zeithaml et al. (2024) إلى أن تقييم المشاريع يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين جودة الخدمات.

خلاصة المبحث الأول

يتضح مما سبق أن إدارة المشاريع تمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث تساعد على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم بطريقة منظمة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

كما تبين أن تطبيق أبعاد إدارة المشاريع، والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل المؤسسي، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز الأداء المؤسسي.

ويؤكد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة، التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المشاريع وتحسين

جودة العمل المؤسسي (عبد المطلب، 2022؛ Duarte & Dinis-Carvalho, 2024؛ Muller & Jugdev, 2023).

وبناءً على ذلك، فإن تطبيق إدارة المشاريع يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى التحقق منه ميدانياً.

المبحث الثاني: جودة عمل المؤسسات الخدمية

أولاً: مدخل إلى جودة عمل المؤسسات الخدمية

شهدت المؤسسات الخدمية خلال السنوات الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي أثرت بشكل كبير على طبيعة عمل هذه المؤسسات، حيث أصبحت تواجه تحديات متزايدة تتعلق بضرورة تحسين جودة أعمالها، وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المتزايدة. وفي ظل هذه التغيرات، أصبح مفهوم جودة العمل يمثل أحد أهم المفاهيم الإدارية التي تسعى المؤسسات الخدمية إلى تحقيقها، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق رضا المستفيدين.

وتُعد جودة عمل المؤسسات الخدمية من العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة واستمرارها، حيث لم يعد المستفيدون يقيمون المؤسسات بناءً على الخدمات التي تقدمها فقط، بل أصبحوا يقيمونها بناءً على جودة هذه الخدمات، ومدى قدرتها على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وهو ما دفع المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بتحسين جودة أعمالها، وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على تحقيق ذلك (القحطاني، 2022).

كما أن جودة العمل في المؤسسات الخدمية أصبحت تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، مما يساهم في تعزيز قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرار في بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة (الغامدي والعتيبي، 2020).

وأشار Grönroos (2023) إلى أن جودة الخدمة تمثل أحد أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات الخدمية، حيث تعتمد جودة الخدمة على مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.

كما أكد Parasuraman et al. (2023) أن جودة الخدمة تمثل أحد أهم المؤشرات التي تعكس مستوى أداء المؤسسات الخدمية، حيث تساعد المؤسسات على تقييم أدائها، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة العمل.

وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت جودة العمل في المؤسسات الخدمية تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح، حيث تساعد التكنولوجيا المؤسسات على تحسين جودة خدماتها، وتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية. (Bhattacharya & Gouthier, 2022)

كما تساعد جودة العمل المؤسسات الخدمية على تحقيق رضا المستفيدين، حيث يساهم تحسين جودة الخدمات المقدمة في تعزيز رضا المستفيدين، وزيادة ثقتهم بالمؤسسة، وتعزيز ولائهم لها، مما يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي (الجهني، 2023).

وتساعد جودة العمل أيضاً المؤسسات الخدمية على تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث تساهم جودة العمل في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين مستوى الإنتاجية (المصري، 2021).

كما تساهم جودة العمل في تحسين سمعة المؤسسة، وتعزيز صورتها الذهنية لدى المستفيدين، مما يساهم في تعزيز قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرار. (Rust & Huang, 2021)

ومن جهة أخرى، تساعد جودة العمل المؤسسات الخدمية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تساعد المؤسسات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية على التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقيق النجاح في بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة. (Zeithaml et al., 2024)

كما تساهم جودة العمل في تحسين العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين، حيث يساعد تقديم خدمات ذات جودة عالية على تعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسة، وتحقيق رضاهم، وتعزيز ولائهم لها، مما يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي (Parasuraman et al., 2023).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن جودة عمل المؤسسات الخدمية تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والاستمرار، وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز قدرتها التنافسية.

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم جودة عمل المؤسسات الخدمية

يرجع الاهتمام بمفهوم جودة العمل إلى بدايات الفكر الإداري الحديث، حيث بدأت المؤسسات تهتم بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، بهدف تحسين أدائها، وتحقيق رضا المستفيدين.

وقد تطور مفهوم جودة العمل بشكل كبير مع تطور الفكر الإداري، حيث أصبح يشمل جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، وليس فقط جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة (المصري، 2021).

وأشار (Parasuraman et al. (2023 إلى أن مفهوم جودة الخدمة تطور بشكل كبير نتيجة التغيرات التي شهدها بيئة العمل، حيث أصبحت المؤسسات تهتم بتحسين جودة خدماتها، بهدف تحقيق رضا المستفيدين.

كما أكد (Grönroos (2023 أن جودة الخدمة أصبحت تمثل أحد أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح المؤسسات الخدمية.

ثالثاً: مفهوم جودة عمل المؤسسات الخدمية

يُعد مفهوم جودة عمل المؤسسات الخدمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وقد ارتبط هذا المفهوم بشكل وثيق بقدرة المؤسسات على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والفعالية في الأداء.

وقد تعددت تعريفات جودة عمل المؤسسات الخدمية نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين، إلا أن هذه التعريفات تتفق جميعها على أن جودة العمل ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة، تحقق رضا المستفيدين، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

حيث عرف القحطاني (2022) جودة الخدمة بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وبما يساهم في تحقيق رضاهم. ويشير هذا التعريف إلى أن جودة العمل ترتبط بشكل مباشر بمدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا لديهم.

كما عرف محمود وكامل (2022) جودة العمل بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمات بكفاءة وفعالية، باستخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق أفضل النتائج الممكنة. ويؤكد هذا التعريف على أهمية الكفاءة التشغيلية في استخدام الموارد، باعتبارها أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق جودة العمل.

وأشار يوسف (2020) إلى أن جودة العمل تمثل قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين، وتسهم في تحقيق رضاهم، وتحسين العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين. ويؤكد هذا التعريف على أهمية جودة العمل في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين.

ومن جانب آخر، قدم Parasuraman et al. (2023) تعريفاً شاملاً لجودة الخدمة، حيث عرفها بأنها الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة، وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ويشير هذا التعريف إلى أن جودة العمل تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على تقليل هذه الفجوة، من خلال تقديم خدمات تلبي توقعات المستفيدين.

كما أشار Grönroos (2023) إلى أن جودة الخدمة تمثل نتيجة لتقييم المستفيدين للخدمة المقدمة، حيث يقيم المستفيدون جودة الخدمة بناءً على تجربتهم الفعلية مع الخدمة، ومدى تلبيتها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

وأكد Zeithaml et al. (2024) أن جودة الخدمة تمثل أحد أهم العوامل التي تؤثر في رضا المستفيدين، حيث تساعد جودة الخدمة المؤسسات على تحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرار.

كما أشار Rust and Huang (2021) إلى أن جودة الخدمة تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، حيث تساعد جودة الخدمة المؤسسات على تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن جودة عمل المؤسسات الخدمية تمثل قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وبما يسهم في تحقيق رضا المستفيدين، وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تعريف جودة عمل المؤسسات الخدمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مدى قدرة المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض على تقديم خدمات ذات جودة عالية، تحقق الكفاءة التشغيلية في الأداء، وتلبي احتياجات المستفيدين، وتسهم في تحقيق رضاهم.

رابعاً: أهمية جودة عمل المؤسسات الخدمية

تكتسب جودة عمل المؤسسات الخدمية أهمية كبيرة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، حيث أصبحت جودة العمل تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والاستمرار، وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتكمن أهمية جودة العمل في أنها تساعد المؤسسات على تحقيق رضا المستفيدين، حيث يساعد تقديم خدمات ذات جودة عالية على تحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة، وزيادة ولائهم لها (الجهني، 2023).

كما تساعد جودة العمل المؤسسات على تحسين أدائها، حيث تسهم جودة العمل في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين مستوى الإنتاجية (المصري، 2021).

وأشار الغامدي والعتيبي (2020) إلى أن جودة العمل تساعد المؤسسات على تحسين أداء العاملين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

كما تساعد جودة العمل المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تساعد المؤسسات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية على التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة (Bhattacharya & Gouthier, 2022).

وأكد Zeithaml et al. (2024) أن جودة الخدمة تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي.

كما تساعد جودة العمل المؤسسات على تحسين سمعتها، وتعزيز صورتها الذهنية لدى المستفيدين، مما يسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرار (Rust & Huang, 2021).

وتساعد جودة العمل أيضاً المؤسسات على تحقيق رضا المستفيدين المؤسسية، حيث تساعد جودة العمل المؤسسات على تحقيق النجاح على المدى الطويل، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات.(Parasuraman et al., 2023)

كما تسهم جودة العمل في تحسين العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين، حيث يساعد تقديم خدمات ذات جودة عالية على تعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسة، وتحقيق رضاهم.(Grönroos, 2023)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن جودة عمل المؤسسات الخدمية تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والاستمرار، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز المؤسسي.

خامساً: أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية

تُعد أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية الإطار العملي الذي يمكن من خلاله تقييم مستوى جودة العمل داخل المؤسسة، حيث تمثل هذه الأبعاد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء، وتلبية احتياجات المستفيدين. ونظراً لطبيعة الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية، والتفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد، فإن تقييم جودة العمل في المؤسسات الخدمية يعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تعكس الجوانب المختلفة للأداء المؤسسي.

وقد أشار Parasuraman et al. (2023) إلى أن جودة الخدمة تُعد مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث تتكون من مجموعة من العناصر التي تعكس جودة الأداء المؤسسي، ومدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. كما أكد Grönroos (2023) أن جودة العمل في المؤسسات الخدمية تعتمد على مجموعة من الأبعاد التي ترتبط بطريقة تقديم الخدمة، وكفاءة الأداء، ومدى رضا المستفيدين.

وتكمن أهمية دراسة أبعاد جودة العمل في أنها تساعد المؤسسات على تقييم أدائها بشكل شامل، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة العمل المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة (القحطاني، 2022).

وبناءً على الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة، تعتمد هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة عمل المؤسسات الخدمية، وهي جودة الخدمة، وكفاءة الأداء، ورضا المستفيدين، حيث تمثل هذه الأبعاد العناصر الأساسية التي تعكس جودة العمل داخل المؤسسات الخدمية.

البعد الأول: جودة الخدمة

يُعد بعد جودة الخدمة من أهم أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث يمثل جوهر عمل المؤسسات الخدمية، ويعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. ويُعد هذا البعد من أهم المؤشرات التي يستخدمها المستفيدون في تقييم مستوى أداء المؤسسات الخدمية.

وقد عرف (Parasuraman et al. (2023) جودة الخدمة بأنها الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، حيث تسعى المؤسسات إلى تقليل هذه الفجوة من خلال تحسين جودة خدماتها. ويشير هذا التعريف إلى أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تتوافق مع توقعات المستفيدين.

كما أشار (Grönroos (2023 إلى أن جودة الخدمة تعتمد على تقييم المستفيدين للخدمة المقدمة، حيث يقوم المستفيدون بتقييم جودة الخدمة بناءً على تجربتهم الفعلية مع الخدمة، ومدى تلبيتها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

وأكد القحطاني (2022) أن جودة الخدمة تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات الخدمية على تحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز قدرتها التنافسية. كما أشار الجبني (2023) إلى أن جودة الخدمة تؤثر بشكل مباشر في مستوى رضا المستفيدين، وتعزز من ولائهم للمؤسسة.

وتساعد جودة الخدمة المؤسسات الخدمية على تحقيق العديد من الفوائد، من أهمها تحسين مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة، وتحسين سمعة المؤسسة، وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرار. (Zeithaml et al., 2024)

كما تساهم جودة الخدمة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تساعد المؤسسات على تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية، مما يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي. (Rust & Huang, 2021)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن جودة الخدمة تمثل أحد أهم أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث تساعد المؤسسات على تحسين جودة خدماتها، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز قدرتها التنافسية.

البعد الثاني: كفاءة الأداء

تُعد كفاءة الأداء من أهم أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث تشير إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة بطريقة فعالة لتحقيق أهدافها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

وقد عرف محمود وكامل (2022) كفاءة الأداء بأنها قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها، وتحسين جودة خدماتها. ويشير هذا التعريف إلى أن كفاءة الأداء ترتبط بشكل مباشر بقدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة باستخدام الموارد المتاحة.

كما أشار المصري (2021) إلى أن كفاءة الأداء تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحسين جودة العمل المؤسسي، حيث تساعد كفاءة الأداء المؤسسات على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين مستوى الإنتاجية.

وأكد الغامدي والعتيبي (2020) أن كفاءة الأداء تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تساعد المؤسسات على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستخدام الموارد المتاحة.

وتساعد كفاءة الأداء المؤسسات الخدمية على تحقيق العديد من الفوائد، من أهمها تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة (Bhattacharya & Gouthier, 2022).

كما تسهم كفاءة الأداء في تقليل التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء المؤسسي (Duarte & Dinis-Carvalho, 2024).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن كفاءة الأداء تمثل أحد أهم أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث تساعد المؤسسات على تحسين جودة العمل المؤسسي، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأداء.

البعد الثالث: رضا المستفيدين

يُعد رضا المستفيدين من أهم أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث يمثل الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات الخدمية إلى تحقيقه من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وقد عرف الجني (2023) رضا المستفيدين بأنه مدى شعور المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة، ويعكس هذا التعريف أهمية رضا المستفيدين في تقييم جودة العمل المؤسسي.

كما أشار Parasuraman et al. (2023) إلى أن رضا المستفيدين يمثل أحد أهم المؤشرات التي تعكس جودة الخدمة المقدمة.

وأكد Zeithaml et al. (2024) أن رضا المستفيدين يمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والاستمرار.

كما يساعد رضا المستفيدين المؤسسات على تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية. (Grönroos, 2023)

وتساعد المؤسسات التي تحقق مستويات عالية من رضا المستفيدين على تحقيق العديد من الفوائد، من أهمها تحسين سمعة المؤسسة، وتعزيز ثقة المستفيدين بها، وزيادة ولائهم لها. (Rust & Huang, 2021)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن رضا المستفيدين يمثل أحد أهم أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث يساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والاستمرار.

سادساً: خصائص جودة عمل المؤسسات الخدمية

تتميز جودة عمل المؤسسات الخدمية بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعة العمل الخدمي، وتميزه عن غيره من الأنشطة الإنتاجية، حيث إن الخدمات تتميز بعدم الملموسية، والتفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد، مما يجعل جودة العمل تعتمد بشكل كبير على كفاءة العمليات الإدارية، وقدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة وفعالية.

ومن أهم خصائص جودة عمل المؤسسات الخدمية أنها تركز على المستفيد باعتباره محور العملية الخدمية، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وتحقيق رضاهم، باعتبار أن رضا المستفيدين يمثل أحد أهم مؤشرات جودة العمل المؤسسي (القحطاني، 2022).

كما تتميز جودة العمل في المؤسسات الخدمية بأنها عملية مستمرة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر، بهدف تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز المؤسسي (المصري، 2021).

ومن الخصائص المهمة لجودة العمل أيضاً أنها تعتمد على كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تعتمد جودة العمل على مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، وتحقيق أهدافها (الغامدي والعتيبي، 2020).

كما تتميز جودة العمل بأنها ترتبط بشكل وثيق برضا المستفيدين، حيث يمثل رضا المستفيدين أحد أهم المؤشرات التي تعكس جودة العمل المؤسسي (الجهني، 2023).

وأشار (Parasuraman et al. (2023 إلى أن جودة الخدمة تتميز بأنها تعتمد على إدراك المستفيدين للخدمة المقدمة، حيث يقوم المستفيدون بتقييم جودة الخدمة بناءً على تجربتهم الفعلية مع الخدمة.

كما أكد (Grönroos (2023 أن جودة العمل في المؤسسات الخدمية تعتمد على التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد، حيث يؤثر هذا التفاعل بشكل كبير في تقييم جودة الخدمة.

وتتميز جودة العمل أيضاً بأنها تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تساعد المؤسسات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية على تحقيق النجاح والاستمرار. (Zeithaml et al., 2024)

كما تساعد جودة العمل المؤسسات على تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق رضا المستفيدين المؤسسية (Rust & Huang, 2021).

سابعاً: معايير قياس جودة عمل المؤسسات الخدمية

تُعد عملية قياس جودة عمل المؤسسات الخدمية من العمليات الأساسية التي تساعد المؤسسات على تقييم مستوى جودة أعمالها، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة العمل المؤسسي.

وتعتمد المؤسسات الخدمية على مجموعة من المعايير التي تساعد على قياس جودة العمل، ومن أهم هذه المعايير جودة الخدمة، وكفاءة الأداء، ورضا المستفيدين (القحطاني، 2022).

ويُعد معيار جودة الخدمة من أهم المعايير التي تستخدمها المؤسسات في قياس جودة العمل، حيث يساعد هذا المعيار المؤسسات على تقييم مدى قدرتها على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين (Parasuraman et al., 2023).

كما يُعد معيار كفاءة الأداء من المعايير المهمة التي تستخدمها المؤسسات في قياس جودة العمل، حيث يساعد هذا المعيار المؤسسات على تقييم مدى كفاءة استخدام الموارد (المصري، 2021).

كما يُعد معيار رضا المستفيدين من أهم المعايير التي تستخدمها المؤسسات في قياس جودة العمل، حيث يساعد هذا المعيار المؤسسات على تقييم مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة (الجبني، 2023).

وأشار Zeithaml et al. (2024) إلى أن قياس جودة الخدمة يساعد المؤسسات على تحسين أدائها، وتحقيق التميز المؤسسي.

كما يساعد قياس جودة العمل المؤسسات على تحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها التنافسية (Bhattacharya & Gouthier, 2022).

ثامناً: دور إدارة المشاريع في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية

تُعد إدارة المشاريع من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات الخدمية على تحسين جودة عملها، حيث تسهم إدارة المشاريع في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، مما يسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي.

وتساعد إدارة المشاريع المؤسسات الخدمية على تحسين جودة خدماتها، من خلال التخطيط الجيد للمشاريع، وتنفيذها بطريقة منظمة، ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر، مما يسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي (عبد المطلب، 2022).

كما تساعد إدارة المشاريع المؤسسات على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف المؤسسية (عبد الفتاح، 2024).

وأشار Duarte and Dinis-Carvalho (2024) إلى أن تطبيق إدارة المشاريع يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق النجاح التنظيمي.

كما أكد Muller and Jugdev (2023) أن إدارة المشاريع تساعد المؤسسات على تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتساعد إدارة المشاريع المؤسسات الخدمية على تحقيق رضا المستفيدين، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم. (Zeithaml et al., 2024)

كما تسهم إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. (Rust & Huang, 2021)

وأشار Parasuraman et al. (2023) إلى أن تحسين إدارة العمليات يسهم في تحسين جودة الخدمات.

كما تساعد إدارة المشاريع المؤسسات الخدمية على تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرار. (Grönroos, 2023).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة المشاريع تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات الخدمية على تحسين جودة عملها، وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.

خلاصة المبحث الثاني

يتضح مما سبق أن جودة عمل المؤسسات الخدمية تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والاستمرار، وأن جودة العمل تعتمد على مجموعة من الأبعاد، وهي جودة الخدمة، وكفاءة الأداء، ورضا المستفيدين.

كما تبين أن إدارة المشاريع تمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات الخدمية على تحسين جودة عملها، من خلال تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق رضا المستفيدين.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1.3 تمهيد

فيما يلي نستعرض المنهجية والإجراءات من خلال بيان منهج الدراسة والمجتمع والعينة والأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

2.3 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي/طريقة المسح الشامل في عملية جمع البيانات لتعبئة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية ، حيث تم اختيار طريقة المسح الشامل بواقع (130) عاملاً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات واسترجع (117) استبانة بنسبة مئوية (90%) وهي نسبة مناسبة جداً لغايات الدراسة.

4.3 مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: الاستبانة التي تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها.
- المصادر الثانوية: قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي نشرت في المؤتمرات والمجلات المحكمة في موضوع البحث، بالإضافة إلى الكتب والتقارير والمقالات والمواقع الإلكترونية التي تطرقت لموضوع الدراسة ضمناً، سواء أكان ذلك كلاً أو جزءاً أو تغيرت عينة الدراسة أو زمن إجراءاتها.

5.3 صدق أداة الدراسة:

لغايات اختبار صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وذلك من أجل التعرف إلى صدق الأداء لمساعدة الباحث على معالجة مشكلة الدراسة، وكذلك التأكد من سلامة لغتها، وانسجام فقراتها مع أهداف الدراسة، وذلك بغرض معرفة آرائهم والاستفادة من خبراتهم، وللتأكد من درجة ملائمة صياغة الفقرات لغوياً، ومحتوى الأسئلة ومدى شموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث، وإبداء أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، سواء أكان بالحذف أم الإضافة أم التغيير، وأخذ الباحث بملاحظات السادة المحكمين.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد دل ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

ويشير الجدول (1) إلى معامل ثبات الاستبانة:

الجدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل

ألفا	البعد
0.91	التخطيط
0.91	الأهداف الإستراتيجية
0.93	تنفيذ وتنظيم المشروعات
0.94	التقييم
0.92	المراقبة والتحكم
0.98	الكفاءة التشغيلية
0.93	جودة الخدمات المقدمة
0.80	رضا المستفيدين
0.92	الأداء الكلي

يظهر من جدول (1) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.80-0.98) وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60).

7.3 أساليب التحليل الإحصائي:

تم اعتماد الأدوات الإحصائية والتي تضمنت ما يلي:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي: لتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة وإجاباتهم، والتي تضمنت ما يلي:

- التكرارات، والنسب المئوية: والتي تظهر التوزيعات التكرارية لخصائص أفراد العينة، وإجاباتهم ونسبتها لمتغير معين.
- الوسط الحسابي: لتحديد متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرات بمتغير معين.
- الانحراف المعياري: والذي يظهر مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: حيث تم تحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة ضمن ثلاثة مستويات، وذلك طبقاً للصيغة التالية:

$$\text{الأهمية النسبية} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (5-1) = 1.33$$

وتم استخدام ثلاثة معايير للحكم على الفقرات:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1-2.33
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.331-3.66
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.661-5
- ثانياً: الإحصاء التحليلي:
- معامل الثبات كرونباخ ألفا: للتعرف في ثبات مقاييس الدراسة.
- معامل تضخم التباين والتباين المسموح به: للتأكيد من خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد لأبعاد المتغير المستقل.

- معامل الالتواء : لاختبار التوزيع الطبيعي للعينة.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد: للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمه

يشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل للبيانات التي تجمعت لدى الباحثة من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين وتحليل إجابات هؤلاء الأفراد على فقرات الاستبانة المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة وتم في هذا الفصل كذلك اختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في هذه الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه النتائج.

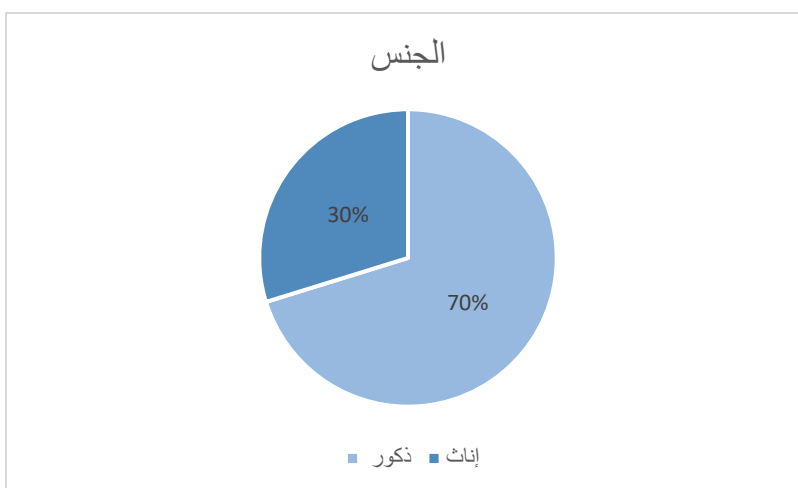
2.4 وصف خصائص العينة:

تشير الجداول إلى الوصف لخصائص العينة وكما يلي:

1. الجنس:

الجدول (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	74	% 63.2
إناث	43	% 26.8
المجموع	117	% 100



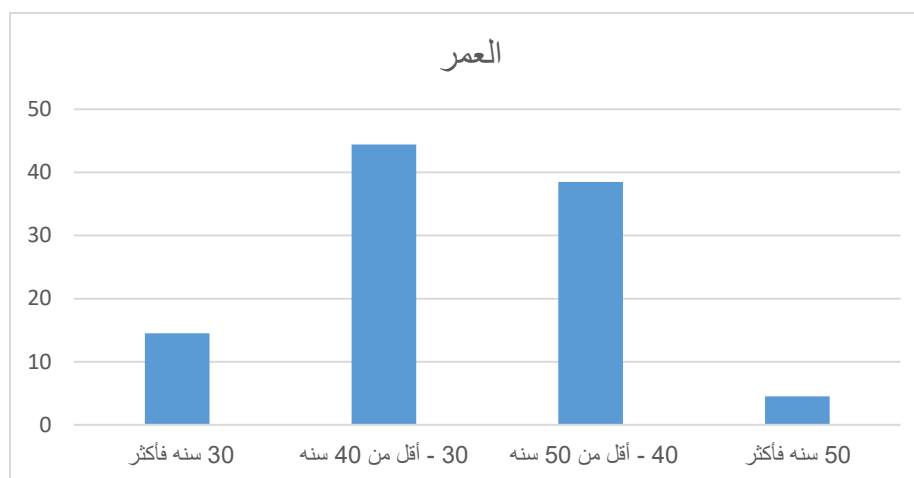
شكل (2): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تبين من جدول (2) وشكل (2) أن (62.2%) من العينة من الذكور، (74) فرداً، ثم (26.8%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث وعددهم (43) فرداً، وهذا مؤشر على أن أغلب أفراد عينة الدراسة جاءت من الذكور ذلك أن طبيعة العمل في المؤسسات الخدمية تتطلب موظفين من الذكور كما يمكن أن يعزى ذلك لطبيعة مجتمع السعودي القائم على العادات والتقاليد والتقليل من توظيف الإناث في العمل خاصة في القطاعات التي يكون فيها صعوبة في العمل بالنسبة إليهن.

2. العمر:

الجدول (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	17	14.5 %
30 – أقل من 40 سنة	52	44.4 %
40 – أقل من 50 سنة	45	38.5 %
50 سنة فأكثر	3	2.6 %
المجموع	117	100 %



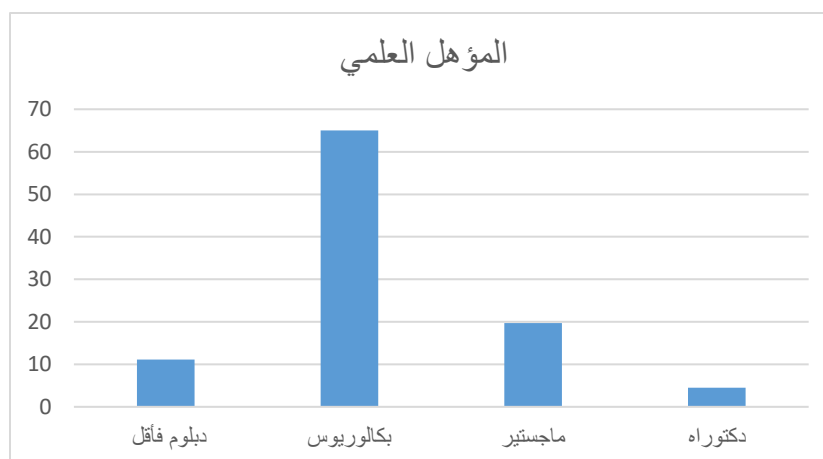
شكل (3): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

تبين من جدول (3) أن (44.4%) من العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة وعددهم (52) فرداً، وكانت أقل نسبة لفئة أقل من 50 سنة فما فوق بنسبة مئوية (2.6%) بواقع (3) فرداً ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المؤسسات الخدمية فيه من العاملين من جميع الفئات للقيام بالمهام.

3. المؤهل العلمي:

الجدول (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
11.1 %	13	دبلوم فأقل
65 %	76	بكالوريوس
19.7 %	23	ماجستير
4.2 %	5	دكتوراه
100 %	117	المجموع



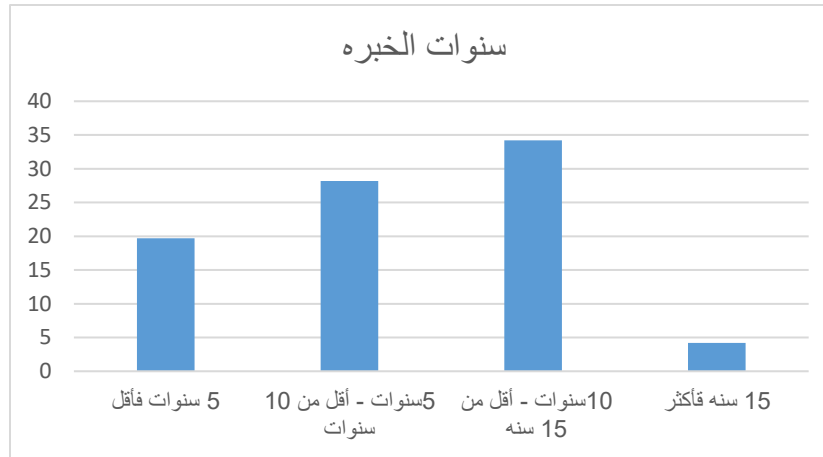
شكل (4): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول (4) أن (65%) من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس، وعددهم (76) فرداً، بينما (4.2%) منها دكتوراه وهذا ينسجم مع طبيعة العمل ووضع الوظائف في المؤسسات الخدمية حيث تحتاج الى مؤهلات من شهادة البكالوريوس.

4. عدد سنوات الخبرة:

الجدول (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	23	19.7 %
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	33	28.2 %
10 سنوات – أقل من 15 سنة	40	34.2 %
15 سنة فأكثر	21	17.9 %
المجموع	117	100 %



شكل (5): تكرارات ونسب مئوية محددة لأفراد العينة للدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يبين جدول (5) أن (34.2%) من أفراد العينة للدراسة تتراوح سنوات خبرتهم 10- أقل من 15 وعدددهم (16) فرداً، أقل فئة كانت (15) سنة فأكثر (21) فرداً بنسبة مئوية (17.9%) ويفسر من سنة خلال أن سنوات الخبرة تقاس بعدد السنوات التي شغلها الموظف في المؤسسات الخدمية والتي لا بد من أن تكون متباينة.

3.4 تحليل فقرات استبانة الدراسة

تمثل الجداول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل ويشمل الإدارة الاستراتيجية، أيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع أداء المؤسسات الخدمية.

4.4 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخراج قيمة معامل الالتواء (Skewness) ويستخدم هذا الاختبار لقياس تماثل التوزيع، وتشير القيمة التي تقع خارج نطاق ($1 \pm$) إلى أن التوزيع منحرف إلى حد كبير، وتم استخراج قيمة التفلطح (Kurtosis) ويكون التوزيع طبيعياً إذا لم تتجاوز قيمة التفلطح $2.58 \pm$ (عند مستوى 0.01) و $1.96 \pm$ (عند مستوى 0.05) (Hair et al).2018:76).

الجدول (6): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (Skewness & Kurtosis)

أداء المؤسسات الخدمية الصادق	المراقبة والتحكم	التقييم	تنفيذ وتنظيم المشروعات	الأهداف الإستراتيجية	التخطيط	الإدارة الإستراتيجية	المتغيرات
-0.384	-0.590	-0.473	-0.328	-0.253	-0.511	-0.530	Swewness
-0.585	-0.364	-0.447	-0.377	-0.320	0.072	-0.106	Kurtosis

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول (6) يتضح أن توزيع البيانات كان طبيعياً، إذ لم تقع قيم (Skewness)

خارج نطاق (± 1) ولم تتجاوز قيمة (± 1.96) (Kurtosis) عند مستوى (0.05).

أولاً: المتغير المستقل وهو الإدارة الاستراتيجية:

البعد الأول: التخطيط

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	تقوم المؤسسات الخدمية بعمل تخطيط للتعرف على سير أدائه.	4.51	0.615	1	مرتفع
2	يعتبر التخطيط من أهم عوامل نجاح المؤسسات الخدمية	4.30	0.613	2	مرتفع
3	تقوم شركة بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التخطيط لبيئته الداخلية.	4.16	0.738	5	مرتفع
4	تتابع المؤسسات الخدمية باهتمام تأثير عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الخدمية .	4.18	0.721	4	مرتفع
5	تعمل المؤسسات الخدمية على تحليل أوضاع المتعاونين الرئيسيين خلال فترة زمنية معينة.	4.21	0.773	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.27	0.70		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التخطيطي، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (1) والذي ينص على " يقوم صندوق التنمية والتشغيل السعودي بعمل تخطيط للتعرف على سير أدائه."، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.51) وانحراف معياري (0.615)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (3) والتي تنص على "يقوم المؤسسات الخدمية بالملكة العربية السعودية بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التخطيط لبيئته الداخلية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.21) بانحراف معياري (0.773)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.27) وبانحراف معياري (0.70) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الثاني: الأهداف الاستراتيجية

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
6	تسعى المؤسسات الخدمية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمل الخدمي .	3.93	0.794	3	مرتفع
7	تعمل المؤسسات الخدمية على تحليل الفرص أو القيود في البيئة الخارجية للعمل الخدمي .	3.00	1.029	4	متوسط
8	تقوم المؤسسات الخدمية بتخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة التشغيلية .	4.30	0.805	2	مرتفع
9	تحرص المؤسسات الخدمية على الاستثمار بالجدارات التي يملكها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.	2.88	1.046	5	متوسط
10	تسعى المؤسسات الخدمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للعمل الخدمي لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.31	0.604	1	مرتفع
	الإجمالي العام	3.69	0.86		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطبيق إدارة المشاريع، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (10) والتي تنص على "تسعى المؤسسات الخدمية إلى تطبيق ممارسات إدارة جودة المشاريع لضمان تحقيق مستوى مرتفع من جودة العمل المؤسسي."، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.604)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (9) والتي تنص

على "تحرص المؤسسات الخدمية على تطبيق إجراءات مراقبة والتحكم في المشاريع لضمان تنفيذها وفق الخطط المحددة." والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.88) بانحراف معياري (1.046)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.86) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الثالث: تنفيذ وتنظيم المشروعات

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تنفيذ وتنظيم المشروعات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
11	تقوم المؤسسات الخدمية بتنفيذ السياسات الموضوعة بفاعلية.	4.17	0.737	2	مرتفع
12	تسعى المؤسسات الخدمية لتنمية الوعي للاستراتيجيات.	4.15	0.738	3	مرتفع
13	تقوم المؤسسات الخدمية بتطوير أنظمة المعلومات للمراقبة والتحكم بشكل مناسب.	4.54	0.556	1	مرتفع
14	تقوم المؤسسات الخدمية بتطوير العاملين لزيادة دافعيتهم في العمل.	3.28	1.093	5	متوسط
15	تتابع المؤسسات الخدمية مدى تحقق الأهداف السنوية الموضوعة باستمرار.	3.98	0.738	4	مرتفع
	الإجمالي العام	4.02	0.77		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تنفيذ وتنظيم المشاريع كأحد أبعاد متغير تطبيق إدارة المشاريع، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (13) والتي تنص على "تقوم المؤسسات الخدمية بتطوير أنظمة المعلومات الخاصة بالمشاريع بما يساهم في تحسين تنفيذ وتنظيم المشاريع بكفاءة وفعالية."، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.556)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (14) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية على تطوير قدرات العاملين لرفع كفاءتهم في تنفيذ وتنظيم المشاريع." والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.28) بانحراف معياري (1.093)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.77) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الرابع: المراقبة والتحكم

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المراقبة والتحكم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يتم المراقبة والتحكم وفق الخطة الموضوعة في المؤسسات الخدمية	4.42	0.544	3	مرتفع
17	يتم مراجعة المراقبة والتحكم للتأكد من أنها ضمن المستويات المطلوبة.	4.70	0.485	1	مرتفع
18	يتم تعديل الاستراتيجية في حال وجد ثغرات فيها.	4.04	0.765	5	مرتفع
90	يهدف المراقبة والتحكم الى تحسين بيئة العمل في المؤسسات الخدمية .	4.48	0.566	2	مرتفع
20	يتم تدريب العاملين على المراقبة والتحكم بشكل مناسب.	4.20	0.644	4	مرتفع
	الإجمالي العام	4.37	0.60		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها مراقبة والتحكم في المشاريع كأحد أبعاد متغير تطبيق إدارة المشاريع، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (17) والتي تنص على "يتم مراجعة عمليات مراقبة والتحكم في المشاريع للتأكد من أنها تسير وفق المستويات والمعايير المحددة لتحقيق جودة العمل المطلوبة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.70) وانحراف معياري (0.485)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (18) والتي تنص على "يتم إجراء التعديلات اللازمة على خطط المشاريع في حال اكتشاف انحرافات أثناء عملية المراقبة والتحكم". والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وانحراف معياري (0.765)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.37) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى عام مرتفع.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التقييم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
21	تقوم المؤسسات الخدمية بمراجعة العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل المشروع باستمرار.	4.25	0.657	4	مرتفع
22	تعمل المؤسسات الخدمية على قياس أدائه لتلافي جوانب القصور في عمل المشروع	4.04	0.754	5	مرتفع
23	تهدف عملية التقييم في المؤسسات الخدمية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار.	4.73	0.483	1	مرتفع
24	تعد عملية تقييم الاستراتيجية مهمة في المؤسسات الخدمية لأنها تلقي الضوء على درجة تحقيق الخطط الشاملة في تحقيق النتائج المرجوة.	4.52	0.571	2	مرتفع
25	تعد عملية تقييم الاستراتيجية هامة في المؤسسات الخدمية حيث من خلالها يتم تطوير المدخلات للتخطيط الاستراتيجي الجديد.	4.44	0.588	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.40	0.61		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد إدارة جودة المشاريع كأحد أبعاد متغير تطبيق إدارة المشاريع، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (23) والتي تنص على "تهدف عملية إدارة جودة المشاريع في المؤسسات الخدمية إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل مستمر لضمان تحسين جودة العمل المؤسسي"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.73) وبانحراف معياري (0.483)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (22) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية على قياس مستوى جودة تنفيذ المشاريع لتحديد جوانب القصور والعمل على معالجتها". والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.754)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.61) وبمستوى عام مرتفع.

ثانياً: المتغير التابع: أداء المؤسسات الخدمية والمتوسطة

البعد الأول: الكفاءة التشغيلية

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة التشغيلية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
1	يحرص العاملون في المؤسسات الخدمية على أداء المهام المطلوبة منهم بجودة عالية.	4.03	0.786	4	مرتفع
2	يتم تنفيذ العمل في الوقت المحدد لتحسين بيئة المؤسسات الخدمية في الرياض .	4.28	0.682	2	مرتفع
3	يبدل العاملون في المؤسسات الخدمية جهوداً واضحة للمساعدة في زيادة عدد المشروعات الصغيرة.	3.54	0.956	5	متوسط
4	يساعد العاملون أصحاب المشاريع في تصحيح الأخطاء الناتجة عن عدم قدرتهم في إدارة المؤسسات الخدمية .	4.33	0.716	1	مرتفع
5	يتوفر لدى العاملين في المؤسسات الخدمية الكفاءة التشغيلية في تطوير المؤسسات الخدمية.	4.04	0.727	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.04	0.78		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الكفاءة التشغيلية كأحد أبعاد متغير جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (4) والتي تنص على "يسهم تطبيق إدارة المشاريع في مساعدة العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء تنفيذ الأعمال، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.716)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (3) والتي تنص على "يبدل العاملون في المؤسسات الخدمية جهوداً واضحة لتنفيذ أنشطة المشاريع بما يسهم في تحسين مستوى الأداء التشغيلي". والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.956)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.78) وبمستوى عام مرتفع.

البعد الثاني: تبني الابتكار

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تبني الابتكار

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
6	تعمل الإدارة العليا في المؤسسات الخدمية على تشجيع أصحاب المؤسسات الخدمية التي تتصف بالابتكار.	4.10	0.757	3	مرتفع
7	يعمل المؤسسات الخدمية على فحص مدى قدرة أصحاب المؤسسات الخدمية على النمو.	4.02	0.775	5	مرتفع
8	يوفر المؤسسات الخدمية مزيداً من الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحاً مستمراً.	4.20	0.665	1	متوسط
9	تتم متابعة المؤسسات الخدمية من قبل المؤسسات الخدمية للتأكد من مدى كفاءتها.	4.04	0.774	4	مرتفع
10	يسعى المؤسسات الخدمية لإتباع منهج جديد في العمل من خلال عمليات البحث في أداء المشاريع الإنتاجية.	4.19	0.694	2	مرتفع
	الإجمالي العام	4.11	0.73		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد جودة الخدمات المقدمة

كأحد أبعاد المتغير التابع جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (8) والتي تنص على "تسهم ممارسات إدارة المشاريع في دعم المؤسسات الخدمية لتقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق التحسين المستمر في الأداء الخدمي"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.665)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (7) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية على تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة بهدف تحسينها وتطويرها بشكل مستمر". والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02) بانحراف معياري (0.665)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.73) وبمستوى عام مرتفع.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها رضا المستفيدين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
11	يهدف صندوق التنمية والتشغيل لمعرفة الفوائد التي تقدمها المؤسسات الخدمية في تحقيق التنمية المنشودة.	4.32	0.715	1	مرتفع
12	يعمل المؤسسات الخدمية على التأكد من مدى استمرارية العمل في المشروع.	3.99	0.819	3	مرتفع
13	يهتم المؤسسات الخدمية بالمؤسسات الخدمية التي تساهم في حماية البيئة.	4.10	0.771	2	مرتفع
14	ينسق المؤسسات الخدمية مع جهات مختصة لإيجاد صيغة يمكن من خلالها دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	3.29	1.144	5	متوسط
15	تحاول الإدارة العليا البحث عن المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسات الخدمية في تحقيق رضا المستفيدين.	3.92	0.87	4	مرتفع
	الإجمالي العام	3.92	0.87		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها رضا المستفيدين كأحد أبعاد المتغير التابع جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (11) والتي تنص على "تسعى المؤسسات الخدمية إلى التعرف على مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة بهدف تحسين جودة العمل المؤسسي". حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.32) وانحراف معياري (0.715)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (14) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية على التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة بما يساهم في تعزيز رضا المستفيدين". والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.29) وانحراف معياري (1.144)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى عام مرتفع.

5.4 اختبار الفرضيات

تم إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من مدي قبول نموذج الدراسة وهي:

الجدول (15): قبول أنموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS Version: 18

المؤشر	شرط القبول	القيمة المسجلة للنموذج الافتراضي	المرجع
20 % DF	أقل من أو يساوي (2)	1.870	Hair et al, 2010
GFI	أكبر من (0.8)	0.940	Etezadi et al, 1996
CFI	أكبر من (0.9)	0.960	Lan, 2011
RMR	أقل من 0.05	0.005	Hair et al, 2010
TLI	أكبر من 0.09	0.911	Hair et al, 2010
NFI	أكبر من 0.9	0.968	Wang, Wang, 2012
RMSEA	أكبر من 0.8	0.062	Lan, 2011

1- مؤشر المطابقة المطلقة (Absolute Fit Index): تقوم هذه المؤشرات على مقارنة مقدار التباين للعينة بالمصفوفة

المحللة، ومن بين هذه المؤشرات مؤشر حسن المطابقة (GFI) ويقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة وتتراوح ما بين (0-1) وتعبر القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل ومؤشر (RMSEA)، ومؤشر (RMR) ومن الجداول (4-10) يتضح أن (0.890 > 0.950، RMSEA 20.80، GFI Index 0.064) مما يدل على قبول أنموذج الدراسة.

2- مؤشر المطابقة المتزايدة وهذه المؤشرات تتم فيها مقارنة النموذج المقترح مع النموذج الصفري والذي يفترض وجود عامل واحد فقط في مصفوفة الارتباطات المقاسة وتتضمن مؤشر CFI ومؤشر NFI ومؤشر TLI وقيم المؤشرات كما في الجدول (4-10).

3- مؤشر (Parsimonious Fit Index) وهذا المؤشر منح مدى الجزم في قبول أنموذج الدراسة كليا، مثل ومن الجدول (15) يتبين أن مما يعكس الجزم في قبول أنموذج الدراسة.

4- ائح اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) > a لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها) تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع (على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها) الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة، رضا المستفيدين (في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض).

5- تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري (Standard Multiple Linear Regression)، والانحدار الخطي التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression)، وذلك بهدف قياس أثر أبعاد تطبيق إدارة المشاريع على جودة عمل المؤسسات الخدمية، وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (16).

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ وتنظيم المشروعات، المراقبة والتحكم، التقييم) علي جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة، رضا المستفيدين) في المؤسسات الخدمية .

Sig. T	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري		المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية	المتغير التابع
		Standardized coefficients	Unstandardized coefficients			
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	B		
0.000	11.130		0.161	1.795	Constant	أداء المؤسسات الخدمية
0.000	4.343	0.243	0.036	0.157	التخطيط	
0.000	4.074	0.371	0.060	0.246	الأهداف الإستراتيجية	
0.000	5.817	0.406	0.041	0.236	تنفيذ وتنظيم المشروعات	
0.000	4.078	0.373	0.061	0.248	التقييم	
0.137	1.494	0.107	0.050	0.082	المراقبة والتحكم	
Sig. F	قيمة F المحسوبة	DF	معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R	
0.000	78.586	3	0.603		0.777	

يتبين من نتائج الجدول رقم (16) الخاصة بأثر أبعاد المتغير المستقل تطبيق إدارة المشاريع في

جودة عمل المؤسسات الخدمية أن معامل الارتباط ($R = 0.603a$) يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد

تطبيق إدارة المشاريع والمتغير التابع جودة عمل المؤسسات الخدمية، كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 =$

0.777) إلى أن ما نسبته (77.7%) من التباين في جودة عمل المؤسسات الخدمية يعود إلى تطبيق إدارة المشاريع،

في حين أن النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة.

ومن خلال جدول المعاملات، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (B) عند بعد تخطيط المشاريع قد بلغت (0.157)، وأن قيمة (t)

عنده بلغت (4.343) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما بلغت قيمة (B) عند بعد إدارة

جودة المشاريع (0.246)، وأن قيمة (t) بلغت (4.074) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أثر هذا البعد معنوي. كما بلغت قيمة (B) عند بعد تنفيذ وتنظيم المشاريع (0.236)، وأن قيمة (t) بلغت (5.817) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كذلك بلغت قيمة (B) عند بعد مراقبة والتحكم في المشاريع (0.248)، وأن قيمة (t) بلغت (4.078) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أثر هذا البعد معنوي. في حين بلغت قيمة (B) عند بعد إدارة جودة المشاريع (0.082)، وأن قيمة (t) بلغت (1.494) وبمستوى دلالة (0.137)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويستنتج من نتائج التحليل أن تطبيق إدارة المشاريع يؤثر بشكل معنوي في جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث بلغت قيمة (F = 52.028) وبمستوى دلالة (0.000*) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05 > a)، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 > a) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع) على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة، رضا المستفيدين) في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

وللتعرف على أكثر أبعاد تطبيق إدارة المشاريع تأثيراً في جودة عمل المؤسسات الخدمية، فقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression)، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (17): الانحدار المتعدد التدريجي لأثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ وتنظيم المشروعات، المراقبة والتحكم، التقييم) على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، تبنى الابتكار، رضا المستفيدين) في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

النموذج	الإدارة الاستراتيجية	B	T	Sig.	R ²	F	Sig.
الأول	التخطيط	0.385	11.041	0.000	0.437	121.905	0.000
الثاني	الأهداف الاستراتيجية	0.283	11.144	0.000	0.597	121.922	0.000
	تنفيذ وتنظيم	0.281	11.142	0.000	0.596	121.920	0.000

المشروعات						
التقييم	0.272	8.889	0.000	0.599	115.846	0.000
المراقبة والتحكم	0.350	7.889	0.000			

يشير الجدول (17) إلى نتائج تحليل الانحدار التدريجي لأثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها) تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع (على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها) الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة، رضا المستفيدين (في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. حيث تبين من تسلسل دخول أبعاد تطبيق إدارة المشاريع في نموذج الانحدار أن تخطيط المشاريع كان أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث فسر ما نسبته (43.7%) من التباين في المتغير التابع، وبعد إضافة بعد تنفيذ وتنظيم المشاريع في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير لتبلغ (59.8%)

ويشير ذلك إلى أن أكثر أبعاد تطبيق إدارة المشاريع تأثيراً في جودة عمل المؤسسات الخدمية هو بعد تنفيذ وتنظيم المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.599)، مما له من دور مباشر في تنظيم سير العمل وتحسين كفاءة تنفيذ الأنشطة وتحقيق جودة الخدمات المقدمة. في حين تبين أن بعدي مراقبة والتحكم في المشاريع وإدارة جودة المشاريع لم يكن تأثيرهما معنوياً ضمن نموذج الانحدار التدريجي، مما يدل على أن تأثيرهما في جودة عمل المؤسسات الخدمية كان أقل مقارنة ببقية الأبعاد ضمن هذا النموذج

الجدول (18): نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر باستخدام (Modeling) Structural Equation في برنامج (18)

AMOS Version)

اختبار الأثر المباشر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الابتكار					
الفرضية	Standardize of estimates	Standard error	T value	P value	
Ho1	أثر إدارة المشاريع بأبعادها علي الكفاءة التشغيلية	0.353	0.136	19.548	0.034

0.036	34.566	0.93	0.365	أثر إدارة المشاريع بأبعادها علي جودة الخدمات المقدمة	Ho2
0.015	16.546	0.156	0.326	أثر إدارة المشاريع بأبعادها علي رضا المستفيدين	Ho3

H01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) < (لإدارة الاستراتيجية بأبعادها) (التخطيط،

الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ وتنظيم المشروعات، المراقبة والتحكم ، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة التشغيلية) في المؤسسات الخدمية بالملكة العربية السعودية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط والذي يظهر نتائجه بالجدول (25)

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ وتنظيم المشروعات، المراقبة والتحكم ، التقييم) على البعد التابع (الكفاءة التشغيلية) في المؤسسات الخدمية بالملكة العربية السعودية.

Durbin-Watson	Std. error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	Model	
1.823	0.353	0.029	0.293	^a 0.541	الكفاءة التشغيلية	
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of sqaures	model	
^b 0.00	110.500	13.807	1	13.807	Regression	الكفاءة التشغيلية
		0.125	267	33.361	Residual	
			268	47.168	Total	
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Model	

		Beta	Std. error	B		
0.000	19.548		0.136	2.656	Constant	الكفاءة التشغيلية
0.000	10.512	0.541	0.033	0.350	التخطيط	
0.000	9.669	0.566	0.071	0.691	الأهداف الإستراتيجية	
0.000	12.661	0.669	0.061	0.775	تنفيذ وتنظيم المشروعات	
0.000	13.725	0.698	0.059	0.809	التقييم	
0.017	2.409	0.194	0.067	0.162	المراقبة والتحكم	

يتبين من نتائج الجدول رقم (19) أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها) تخطيط المشاريع، تنفيذ

وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع (في بعد الكفاءة التشغيلية كأحد أبعاد المتغير التابع جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث أن معامل الارتباط ($R = 0.541$) يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد تطبيق إدارة المشاريع والكفاءة التشغيلية، كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.293$) إلى أن ما نسبته (29.3%) من التباين في الكفاءة التشغيلية يعود إلى تطبيق إدارة المشاريع، في حين أن ما نسبته (70.7%) يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة.

ومن خلال جدول المعاملات، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (B) عند بعد تخطيط المشاريع قد بلغت (0.350)، وأن قيمة (t) بلغت (10.512) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما بلغت قيمة (B) عند بعد إدارة جودة المشاريع (0.691)، وأن قيمة (t) بلغت (6.669) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أثر هذا البعد معنوي. كذلك بلغت قيمة (B) عند بعد تنفيذ وتنظيم المشاريع (0.775)، وأن قيمة (t) بلغت (12.661) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما بلغت قيمة (B) عند بعد مراقبة والتحكم في المشاريع (0.890)، وأن قيمة (t) بلغت (13.725) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أثر هذا البعد معنوي. في حين بلغت قيمة (B) عند بعد إدارة جودة المشاريع (0.162)، وأن قيمة (t) بلغت (2.409) وبمستوى دلالة (0.037)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي عند مستوى الدلالة المعتمد.

ويستنتج من نتائج التحليل أن تطبيق إدارة المشاريع يؤثر بشكل معنوي في الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية، حيث بلغت قيمة ($F = 110.500$) وبمستوى دلالة (0.000^*)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 > a$)، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 > a$) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع) على بعد الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 > a$) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع) (على بعد جودة الخدمات المقدمة كأحد أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وللإجابة عن هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، والذي تظهر نتائجه في الجدول (20).

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ وتنظيم المشروعات، المراقبة والتحكم، التقييم) على البعد التابع (تبني الابتكار) في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

Durbin-Watson	Std. error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	Model	
1.832	0.365	0.045	0.247	^a 0.497	جودة اخدمات المقدمة	
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of sqaures	model	
^b 0.00	87.771	11.669	1	11.669	Regression	جودة
		0.133	267	35.498	Residual	اخدمات
			268	47.168	Total	المقدمة
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Model	

		Beta	Std. error	B		
0.000	34.566		0.093	3.219	Constant	جودة الخدمات المقدمة
0.000	9.369	0.497	0.025	0.231	التخطيط	
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	الأهداف الإستراتيجية	
0.000	9.669	2.409	0.194	0.067	تنفيذ وتنظيم المشروعات	
0.000	12.661	3.944	0.288	0.055	التقييم	
0.055	13.725	3.942	0.286	0.054	المراقبة والتحكم	

يتبين من نتائج الجدول رقم (20) أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها في بعد جودة الخدمات

المقدمة كأحد أبعاد المتغير التابع جودة عمل المؤسسات الخدمية، حيث أن معامل الارتباط ($R = 0.497$) يشير

إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد تطبيق إدارة المشاريع وجودة الخدمات المقدمة، كما تشير قيمة معامل

التحديد ($R^2 = 0.247$) إلى أن ما نسبته (24.7%) من التباين في جودة الخدمات المقدمة يعود إلى تطبيق إدارة

المشاريع، في حين أن ما نسبته (74.3%) يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة.

ومن خلال جدول المعاملات، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (B) عند بعد تخطيط المشاريع قد بلغت (0.231)، وأن قيمة (t)

بلغت (9.369) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما بلغت قيمة (B) عند بعد إدارة جودة

المشاريع (0.151)، وأن قيمة (t) بلغت (2.743) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أثر هذا البعد معنوي. كذلك

بلغت قيمة (B) عند بعد تنفيذ وتنظيم المشاريع (0.067)، وأن قيمة (t) بلغت (9.669) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير

إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما بلغت قيمة (B) عند بعد مراقبة والتحكم في المشاريع (0.055)، وأن قيمة (t) بلغت

(12.661) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أثر هذا البعد معنوي. في حين بلغت قيمة (B) عند بعد إدارة جودة

المشاريع (0.054)، وأن قيمة (t) بلغت (13.725) وبمستوى دلالة (0.137)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويستنتج من نتائج التحليل أن تطبيق إدارة المشاريع يؤثر بشكل معنوي في جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الخدمية،

حيث بلغت قيمة (F = 87.771) وبمستوى دلالة (0.000*)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05 > a)، وبناءً عليه يتم

رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) >a لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع) على بعد جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

3-1H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) >a لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع) (على بعد رضا المستفيدين كأحد أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وللإجابة عن هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، والذي تظهر نتائجه في الجدول (21).

الجدول رقم (21) بعد إدارة المشاريع في رضا المستفيدين

Durbin-Watson	Std. error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	Model	
1.832	0.362	0.056	0.259	^a 0.509	رضا المستفيدين	
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of sqaures	model	
^b 0.00	93.364	12.220	1	12.220	Regression	رضا المستفيدين
		0.131	267	34.947	Residual	
			268	47.168	Total	
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Model	
		Beta	Std. error	B		
0.000	16.546		0.156	2.577	Constant	رضا المستفيدين
0.000	9.663	0.509	0.037	0.358	التخطيط	
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	الأهداف الإستراتيجية	

0.010	3.410	0.194	0.067	0.162	تنفيذ وتنظيم المشروعات
0.000	3.111	0.288	0.055	0.276	التقييم
0.000	4.255	0.295	0.069	0.266	المراقبة والتحكم

يتبين من نتائج التحليل أن معامل الارتباط ($R = 0.509$) يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المشاريع والمتغير التابع رضا المستفيدين كأحد أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية، كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.259$) إلى أن ما نسبته (25.9%) من التباين في مستوى رضا المستفيدين يعود إلى تطبيق إدارة المشاريع، في حين أن ما نسبته (74.1%) يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة

كما يتبين من نتائج الجدول رقم (21) أن معامل الارتباط ($R = 0.509$) يؤكد وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المشاريع ورضا المستفيدين، كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.259$) إلى أن تطبيق إدارة المشاريع يسهم في تفسير نسبة (25.9%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى رضا المستفيدين في المؤسسات الخدمية.

ومن خلال جدول المعاملات، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (B) عند تطبيق إدارة المشاريع قد بلغت (0.358)، وأن قيمة (t) بلغت (9.663) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير معنوي. كما بلغت قيمة (B) عند بعد تخطيط المشاريع (0.151)، وأن قيمة (t) بلغت (2.743) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أثر هذا البعد معنوي. كذلك بلغت قيمة (B) عند بعد تنفيذ وتنظيم المشاريع (0.162)، وأن قيمة (t) بلغت (3.410) وبمستوى دلالة (0.010)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما بلغت قيمة (B) عند بعد إدارة جودة المشاريع (0.266)، وأن قيمة (t) بلغت (4.255) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أثر هذا البعد معنوي. في حين بلغت قيمة (B) عند بعد مراقبة والتحكم في المشاريع (0.082)، وأن قيمة (t) بلغت (1.494) وبمستوى دلالة (0.137)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويستنتج من نتائج التحليل أن تطبيق إدارة المشاريع يؤثر بشكل معنوي في رضا المستفيدين في المؤسسات الخدمية، حيث بلغت قيمة ($F = 93.364$) وبمستوى دلالة (0.000*)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05 > a)، وبناءً عليه يتم رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) >a
لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة
المشاريع) على بعد رضا المستفيدين كأحد أبعاد جودة عمل المؤسسات الخدمية في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض
في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد:

تضمن هذا الفصل مناقشة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها وعرضا لأهم التوصيات

وعلى النحو الآتي:

2.5 مناقشة النتائج:

أولاً: المتغير المستقل: تطبيق إدارة المشاريع

• تخطيط المشاريع:

يمثل الجدول (1) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخطيط المشاريع، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (1) والتي تنص على "تقوم المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض بإعداد خطط واضحة للمشاريع بهدف التعرف على مدى تقدم العمل وتحقيق الأهداف المحددة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.615)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (3) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض على تحديد نقاط القوة والضعف عند تخطيط المشاريع بما يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.773)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.27) وبانحراف معياري (0.70) وبمستوى عام مرتفع.

• إدارة جودة المشاريع:

يمثل الجدول (2) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد إدارة جودة المشاريع، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (10) والتي تنص على "تسعى المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض إلى تطبيق معايير إدارة جودة المشاريع بما يساهم في تحقيق جودة عمل المؤسسات الخدمية وتحقيق الأهداف المنشودة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.604)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (9) والتي تنص على "تحرص المؤسسات الخدمية على

الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها أثناء تنفيذ المشاريع بما يساهم في تحسين جودة العمل المؤسسي"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.88) وبانحراف معياري (1.046)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.86) وبمستوى عام مرتفع.

وتشير هذه النتائج إلى وجود انخفاض نسبي بسيط في مستوى تطبيق بعض ممارسات إدارة جودة المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع، مما يؤكد أهمية تعزيز تطبيق معايير الجودة لضمان تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية وتحقيق التميز المؤسسي.

• تنفيذ وتنظيم المشاريع:

يمثل الجدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تنفيذ وتنظيم المشاريع، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (13) والتي تنص على "تقوم المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض بتطوير أنظمة المعلومات الخاصة بالمشاريع بما يساهم في تحسين تنفيذ وتنظيم المشاريع بشكل فعال"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.556)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (14) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية على تطوير قدرات العاملين بما يساهم في تحسين تنفيذ المشاريع ورفع جودة العمل المؤسسي"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.28) وبانحراف معياري (1.093)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.77) وبمستوى عام مرتفع. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض تحرص على تطوير أنظمة المعلومات الخاصة بالمشاريع، مما يساهم في تحسين تنفيذ وتنظيم المشاريع، وينعكس إيجاباً على جودة عمل المؤسسات الخدمية.

• مراقبة والتحكم في المشاريع:

يمثل الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مراقبة والتحكم في المشاريع، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (22) والتي تنص على "تقوم المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض بمراجعة عمليات مراقبة المشاريع بشكل مستمر للتأكد من سير العمل وفق الخطط المحددة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.70) وبانحراف معياري (0.485)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية على تعديل خطط المشاريع في حال ظهور انحرافات أثناء تنفيذ المشروع"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.765)، أما

المتوسط العام فقد بلغ (4.37) وبانحراف معياري (0.60) وبمستوى عام مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك بأن عملية مراقبة والتحكم في المشاريع تمثل أحد العناصر الأساسية في تطبيق إدارة المشاريع، حيث تسهم في ضمان تنفيذ المشاريع وفق الخطط المحددة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية.

إدارة جودة المشاريع:

يمثل الجدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها إدارة جودة المشاريع كأحد أبعاد المتغير المستقل تطبيق إدارة المشاريع، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (18) والتي تنص على "تهدف المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض إلى استخدام نتائج تقييم المشاريع لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل مستمر بما يسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.73) وبانحراف معياري (0.483)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (17) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض على قياس مستوى أداء المشاريع بهدف التعرف على جوانب القصور والعمل على تحسينها"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.754)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.61) وبمستوى عام مرتفع.

ثانياً: المتغير التابع: جودة عمل المؤسسات الخدمية

• الكفاءة التشغيلية:

يمثل الجدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الكفاءة التشغيلية، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (4) والتي تنص على "يسهم تطبيق إدارة المشاريع في مساعدة العاملين على تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ الأعمال بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.716)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (3) والتي تنص على "يبذل العاملون في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض جهوداً واضحة لتحسين مستوى تنفيذ المشاريع بما يسهم في رفع كفاءة العمل المؤسسي"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.956)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.78) وبمستوى عام مرتفع.

وتشير هذه النتائج إلى وجود انخفاض نسبي بسيط في مستوى تطوير قدرات العاملين، رغم أهميته الكبيرة في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة عمل المؤسسات الخدمية.

• جودة الخدمات المقدمة:

يمثل الجدول (7) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد جودة الخدمات المقدمة، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (8) والتي تنص على "تسهم ممارسات إدارة المشاريع في دعم المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض لتقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق التحسين المستمر في العمل المؤسسي"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.20) وانحراف معياري (0.665)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (7) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض على تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة بهدف تحسينها وتطويرها بشكل مستمر"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.665)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى عام مرتفع.

• رضا المستفيدين:

يمثل الجدول (8) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رضا المستفيدين، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (11) والتي تنص على "تسعى المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض إلى التعرف على مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة بهدف تحسين جودة العمل المؤسسي"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.32) وانحراف معياري (0.715)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (14) والتي تنص على "تعمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض على التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة بما يسهم في تعزيز رضا المستفيدين"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.29) وانحراف معياري (1.144)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى عام مرتفع.

وتشير هذه النتائج إلى وجود انخفاض نسبي بسيط في مستوى التنسيق مع الجهات ذات العلاقة، رغم أهميته في تعزيز رضا المستفيدين وضمان استمرارية تحسين جودة العمل المؤسسي.

ويمكن تفسير ذلك بأن التطبيق الفعال لإدارة المشاريع بأبعادها المختلفة في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض يسهم

في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق مستويات أعلى من رضا المستفيدين.

3.5 مناقشة اختبار فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $a >$ لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها) تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع (على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها) الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة، رضا المستفيدين (في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض).

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $a >$ لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، إدارة جودة المشاريع (باستثناء بعد) مراقبة والتحكم في المشاريع (على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها) الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات المقدمة، رضا المستفيدين (في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض).

ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق إدارة المشاريع يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي، حيث يؤدي التطبيق الفعال لإدارة المشاريع إلى تنظيم بيئة العمل، وتحسين تنفيذ المشاريع، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين.

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $a >$ لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها) تخطيط المشاريع، تنفيذ وتنظيم المشاريع، مراقبة والتحكم في المشاريع، إدارة جودة المشاريع (على بعد) الكفاءة التشغيلية (في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض).

يتبين من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $a >$ لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها على بعد الكفاءة التشغيلية.

ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق إدارة المشاريع يسهم في تحسين استخدام الموارد، وتنظيم العمليات، وتقليل الأخطاء، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 > a) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها على بعد جودة الخدمات المقدمة (في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض).

يتبين من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 > a) لتطبيق إدارة المشاريع على جودة الخدمات المقدمة.

ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق إدارة المشاريع يساعد المؤسسات الخدمية على تحسين تخطيط وتنفيذ المشاريع، مما يسهم في تقديم خدمات ذات جودة أعلى.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 > a) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها على بعد رضا المستفيدين (في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض).

يتبين من النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 > a) لتطبيق إدارة المشاريع على رضا المستفيدين.

ويمكن تفسير ذلك بأن التطبيق الفعال لإدارة المشاريع يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق احتياجات المستفيدين، مما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

4.5 التوصيات:

- 1- ضرورة تعزيز تطبيق إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد إدارة المشاريع مثل تخطيط المشاريع، وتنفيذ وتنظيم المشاريع، ومراقبة والتحكم في المشاريع، وإدارة جودة المشاريع، لما لذلك من دور مهم في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية.

- 2- توفير التدريب والتأهيل اللازم للقادة والمديرين والعاملين في المؤسسات الخدمية حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل فعال، بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز رضا المستفيدين.
- 3- تعزيز الوعي بأهمية تطبيق إدارة المشاريع الحديثة في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، من خلال تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وحملات توعوية تهدف إلى نشر ثقافة إدارة المشاريع، لما لها من دور في دعم تطوير العمل المؤسسي وتحقيق الاستمرارية.
- 4- تشجيع المؤسسات الخدمية على تبني الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع وتطبيق أفضل الممارسات المهنية، بما يسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق مستويات أعلى من رضا المستفيدين.
- 5- العمل على وضع السياسات والإجراءات المناسبة التي تدعم التطبيق الفعال لإدارة المشاريع، من خلال اختيار الكفاءات المؤهلة لإدارة المشاريع، وتوزيع المهام وفقاً للخبرات والمهارات، بما يسهم في تحسين جودة العمل المؤسسي وتحقيق الأهداف المرجوة.
- 6- ضرورة الاهتمام بعمليات مراقبة وتقييم المشاريع بشكل مستمر أثناء التنفيذ، والتأكد من تطبيق معايير الجودة، والعمل على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب، بما يسهم في تحسين جودة عمل المؤسسات الخدمية وتحقيق التميز المؤسسي.

Abstract

This study aimed to examine the impact of project management implementation, with its various dimensions including project planning, resource organization, project execution, and performance monitoring and evaluation, on the quality of work in service organizations. The quality of work was measured through its dimensions represented by service quality, performance efficiency, and beneficiary satisfaction in service organizations in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of (130) employees working in several service organizations. A comprehensive survey was conducted, and questionnaires were distributed to them. A total of (117) valid questionnaires were retrieved for analysis, representing a response rate of (90%).

The study adopted the descriptive analytical approach and used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data and test the hypotheses. The study reached several important results, most notably the existence of a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of project management implementation and the quality of work in service organizations. This indicates that the effective implementation of project management contributes to improving the quality of services provided, enhancing organizational performance efficiency, and increasing the level of beneficiary satisfaction.

The study recommended the necessity of strengthening the application of project management practices in service organizations in Riyadh, with a focus on improving planning, execution, monitoring, and evaluation processes. It also emphasized the importance of providing training and qualification for managers and employees in the field of project management, in order to improve the quality of organizational work. Furthermore, the study highlighted the importance of promoting project management culture and adopting modern project management methods, due to their significant role in improving the performance of service organizations and achieving excellence and sustainability.

Keywords: Project Management, Work Quality, Service Organizations, Service Quality, Riyadh City, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو الرز، ر. م. ع. (2019). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في السعودي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 3(2)، 115-142. <https://search.mandumah.com/Record/974272>
2. أبو زينة، خالد أحمد. (2022). دور الرقمنة في تحسين عمليات مراقبة المخاطر المهنية في المنشآت الصناعية. مجلة التكنولوجيا والعلوم التطبيقية، 12(4)، 201-225. <https://search.mandumah.com/Record/1251901>
3. الجهني، سارة بنت أحمد. (2023). العلاقة بين جودة الخدمة المدركة والولاء لدى عملاء شركات الاتصالات. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 35(3)، 220-245. <https://search.mandumah.com/Record/1512411>
4. حزين، ي. ف. ر. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في السعودي [رسالة ماجستير]. دار المنظومة. <https://search.mandumah.com/Record/1305589>
5. الخطاطبة، س. س. أ. (2023). أثر ذكاء الأعمال في جودة الخدمات: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في السعودي [رسالة دكتوراه]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. <https://search.mandumah.com/Record/1460868>
6. الشريف، حسام الدين؛ وأبو هين، محمد عبد الكريم. (2024). دور التسويق الداخلي في رفع جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 20(2)، 150-175. <https://search.mandumah.com/Record/1585376>

7. شموط، أ. ب. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. المجلة السعودية الإدارية في إدارة الأعمال، 18(1)، 71-87 .
<https://search.mandumah.com/Record/1251862>
8. الطحطوح، ع. ب. ع. (2020). أهمية تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 9(1)، 257-296 .
<https://search.mandumah.com/Record/1014804>
9. الطحطوح، ع. ب. ع. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع: دراسة باستخدام منهجية تحليل SWOT. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 13(1)، 396-420. دار المنظومة .
<https://search.mandumah.com/Record/1478802>
10. عبد الفتاح، ع. أ. (2024). أثر استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة المناصير للباطون الجاهز في السعودي [رسالة ماجستير]. دار المنظومة .
<https://search.mandumah.com/Record/1466383>
11. عبد المطلب، ب. ع. (2022). إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: تجربة الأونروا في سوريا. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 38(4)، 379-404 .
<https://search.mandumah.com/Record/1014804>
12. العسيري، محمد بن خالد. (2023). أثر تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001 على الحد من حوادث العمل. مجلة الهندسة والصناعة، 30(3)، 45-70 .
<https://search.mandumah.com/Record/1523051>
13. العليمات، م. ج. أ. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في الشركات المساهمة العامة في السعودي [رسالة ماجستير]. دار المنظومة <https://search.mandumah.com/Record/1255620>

14. العنزي، عبد الله سعد؛ والشمري، نوف فهد. (2024). دور القيادة الآمنة في تعزيز ثقافة السلامة والصحة المهنية في قطاع النفط والغاز. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8(1)، 10-35 .
<https://search.mandumah.com/Record/1574900>
15. العنزي، فهد بن سعود. (2023). متطلبات تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحوث الإدارية، 5(1)، 45-68 <https://search.mandumah.com/Record/1559869>
16. الغامدي، محمد بن سعد؛ والعتيبي، خالد بن فهد. (2020). تحليل أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة من العاملين في الفنادق. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 350-375 .
<https://search.mandumah.com/Record/1126788>
17. القحطاني، ناصر بن عبدالله. (2022). تقييم جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة باستخدام نموذج SERVQUAL. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48(192)، 70-90 .
<https://search.mandumah.com/Record/1487842>
18. محمود، علي أحمد؛ وكامل، سناء محمد. (2022). تأثير الكفاءة التشغيلية الرقمية على جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية. المجلة العربية لدراسات وبحوث الإدارة، 12(4)، 101-125 .
<https://search.mandumah.com/Record/483296>
19. المصري، أحمد حسن. (2021). مدى فاعلية تطبيق معيار الآيزو 9001 على جودة الأداء في الهيئات الحكومية. مجلة التخطيط والتنمية، 27(1)، 188-210 <https://search.mandumah.com/Record/1202860>
20. يوسف، إياد. (2020). دور الثقافة التنظيمية في دعم مبادرات تحسين جودة الخدمات البلدية. المجلة السعودية لعلوم الإدارة، 16(4)، 500-525 <https://search.mandumah.com/Record/1078911>

المراجع الإنجليزية

1. Bhattacharya, S., & Gouthier, M. H. (2022). *The role of digital transformation in enhancing service quality and customer experience. Journal of Business Research, 145*, 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.040>
2. Bredillet, C. N., & Tywoniak, S. (2022). *Rethinking project success: A holistic and strategic perspective. Project Management Journal, 53*(1), 20–35. <https://doi.org/10.1177/87569728211054326>
3. Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2023). *The effect of safety management systems on safety climate and safety performance. Journal of Construction Engineering and Management, 149*(5), 04023023. <https://doi.org/10.1061/JCEEBF.COENG-13583>
4. Duarte, L., & Dinis-Carvalho, J. (2024). *Project management maturity models: A comparative analysis and implications for organizational performance. International Journal of Project Management, 42*(3), 102550. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102550>
5. Grönroos, C. (2023). *Service quality and its dimensions: Revisiting the service process and the perceived quality concept. Journal of Service Management, 34*(4), 550–570. <https://doi.org/10.1108/IJOSM-01-2022-0021>
6. Muller, R., & Jugdev, K. (2023). *Project management as a driver for organizational learning and innovation. Journal of Organizational Change Management, 36*(4), 600–618. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2022-0196>
7. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2023). *A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 87*(3), 435–452. <https://doi.org/10.1177/00222429221150021>
8. Rust, R. T., & Huang, M. H. (2021). *The future of service: Technology-driven service quality. Journal of Service Management, 32*(4), 481–495. <https://doi.org/10.1108/IJOSM-06-2020-0205>

9. Srivastava, S., & Shainesh, G. (2020). *Measuring service quality in digital channels: A scale development and validation*. *International Journal of Bank Marketing*, 38(7), 1545–1565.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2020-0081>
10. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2024). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.com/highered/product/services-marketing-integrating-customer-focus-across-firm-zeithaml-bitner/9781264350567.html>