

أثر كفاءة التنسيق الإداري على نجاح إدارة المشاريع: دراسة ميدانية على
الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب
فيصل بكر علي

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة³
- 1.1. المقدمة⁴
- 1.2. مشكلة الدراسة⁵
- 1.2.1. فجوات على المستوى النظري⁶
- 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي⁶
- 1.3. أهمية الدراسة⁷
- 1.3.1. على المستوى النظري⁷
- 1.3.2. على المستوى التطبيقي⁸
- 1.4. أسئلة

.....الدراسة

8.....

1.5. أهداف

.....الدراسة

9.....

1.6. فرضيات

.....الدراسة

9.....	
1.7. نموذج	الدراسة.....
10.....	
1.8. منهجية	الدراسة.....
10.....	
1.9. الدراسة	الميدانية.....
13.....	
1.10. 14 مخطط المشروع المقترح	
2. 16 الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
2.1.	المقدمة.....
17.....	
2.2. المتغير	المستقل.....
18.....	
2.3.	الخاتمة.....
20.....	
	المراجع:.....
21.....	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعد إدارة المشاريع أحد المكونات الجوهرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة، ولا سيما في قطاع الخدمات الذي يشهد تطوراً متسارعاً في بيئته التشغيلية والتنظيمية. ففي ظل التحديات العالمية المتزايدة، وارتفاع مستويات التغيير التقني والتنظيمي، باتت الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية مطالبة بتبني أساليب إدارية أكثر فاعلية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ مشاريعها بكفاءة عالية. ويُعد التنسيق الإداري أحد المحاور الأساسية التي تُسهم في دعم عمليات إدارة المشاريع، إذ يشكل الإطار الذي تتكامل من خلاله الجهود، وتتوحد الهيكليات، وتنساب عبره المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية (Alshammari، 2025).

لقد أولت الأدبيات الإدارية الحديثة اهتماماً متزايداً بمفهوم كفاءة التنسيق الإداري، باعتباره حجر الزاوية في تحقيق الانسجام بين عناصر المشروع من موارد بشرية ومالية وفنية، وما يتطلبه ذلك من تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات، وآليات فعالة للتواصل والمتابعة واتخاذ القرار. وفي سياق مشاريع الشركات الخدمية، تتضاعف أهمية التنسيق نظراً لطبيعة الخدمات التي تعتمد بشكل مباشر على جودة التفاعل بين الأقسام، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وتكامل الخبرات بين الوحدات المختلفة. ومن هذا المنطلق، يصبح تحسين كفاءة التنسيق الإداري شرطاً رئيساً لضمان نجاح المشاريع، سواء من حيث الالتزام بالجدول الزمني، أو التحكم بالتكاليف، أو تحقيق جودة المخرجات، أو تعزيز رضا المستفيدين (Varga، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، تشهد الشركات الخدمية تحولاً ملحوظاً مواكباً لرؤية المملكة 2030، التي تستهدف رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتطوير آليات الحوكمة، وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات. وقد أسهم هذا التحول في زيادة الاعتماد على المشاريع التطويرية، سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة أو غير الربحية، مما جعل البحث في محددات نجاح إدارة المشاريع موضوعاً ذا أهمية علمية وعملية متزايدة. وعلى الرغم من وفرة الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع، إلا أن التركيز على دور كفاءة التنسيق الإداري داخل السياق السعودي، وخاصة في قطاع الخدمات، لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتحليل (Rosen، 2018).

تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر كفاءة التنسيق الإداري على نجاح إدارة المشاريع في الشركات الخدمية السعودية، وذلك عبر دراسة ميدانية تهدف إلى فهم طبيعة العلاقة بين الطرفين، وتحديد أبرز أبعاد التنسيق الإداري المؤثرة على مؤشرات نجاح المشاريع. ومن خلال ذلك، تأمل الدراسة في تقديم إضافة معرفية تدعم الأدبيات المتخصصة، وفي الوقت ذاته تزويد صنّاع القرار والممارسين الإداريين بتوصيات عملية تسهم في تطوير آليات إدارة المشاريع وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل الشركات الخدمية في المملكة (Porath، 2023).

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي والإقليمي بممارسات إدارة المشاريع، لا تزال العديد من الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات مختلفة في تحقيق مستويات عالية من نجاح المشاريع، سواء من حيث الالتزام بالوقت والميزانية، أو جودة المخرجات، أو رضا المستفيدين. ومن أبرز العوامل التي تشير الأدبيات الإدارية إلى تأثيرها المباشر في أداء المشاريع هو كفاءة التنسيق الإداري، باعتباره العملية التي يتم من خلالها توحيد الجهود، وإدارة تدفق المعلومات، وتوجيه الأنشطة المتداخلة بين الأقسام المشاركة في تنفيذ المشاريع.

ورغم تطور الهياكل التنظيمية في الشركات الخدمية السعودية، ما تزال الممارسة الإدارية تكشف عن وجود بعض أوجه القصور في التنسيق بين الفرق العاملة، سواء بسبب ضعف وضوح المسؤوليات، أو محدودية قنوات الاتصال الفعالة، أو غياب آليات المتابعة المتكاملة بين مراحل المشروع. هذه التحديات تنعكس في صورة تأخر إنجاز المشاريع، وتضخم تكاليفها، وضعف جودة المخرجات، إضافة إلى

تشنت الجهود وتكرار الأعمال. من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السعي إلى فهم العلاقة بين مستوى كفاءة التنسيق الإداري من جهة، ومستوى نجاح إدارة المشاريع في الشركات الخدمية السعودية من جهة أخرى، بما يساعد على تحديد مواطن الضعف ويقترح سبل التحسين (Alajmi، 2022). وانطلاقاً مما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر كفاءة التنسيق الإداري على نجاح إدارة المشاريع في الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

- يظهر استعراض الأدبيات العلمية المتعلقة بالتنسيق الإداري وإدارة المشاريع وجود عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي مزيداً من الدراسة والتعمق، ومن أبرزها:
- تركّز العديد من الأبحاث على عوامل نجاح المشروع بشكل عام، مثل القيادة، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة، والالتزام التنظيمي، بينما يقل الاهتمام بتحليل التنسيق الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً له أثر جوهري في نجاح المشاريع، رغم أن التنسيق يمثل القاعدة التي تُبنى عليها آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.
- معظم الدراسات الميدانية تركز على القطاع الصناعي أو الإنشائي أو مشاريع البنية التحتية، بينما قطاع الخدمات – الذي يعتمد بدرجة عالية على التنسيق بين وحدات العمل المتعددة – لم ينل اهتماماً كافياً، رغم حساسيته تجاه جودة الاتصال وسرعة الاستجابة والترابط بين العمليات.
- لا تزال الأدبيات النظرية تقتصر إلى نماذج تحليلية واضحة توضّح كيف تسهم مكونات التنسيق الإداري (مثل التواصل، توزيع المسؤوليات، نظام المعلومات الإدارية، وروتين العمل المشترك) في تحسين مؤشرات نجاح المشروع. وغالباً ما تُناقش هذه المفاهيم بشكل منفصل دون محاولة دمجها ضمن نموذج متكامل.
- مع التحول نحو التحول الرقمي، والعمل التشاركي، وفتح العمل الافتراضية، أصبح مفهوم التنسيق الإداري أكثر تعقيداً، لكن معظم الأدبيات الحالية لا تزال تستند إلى نماذج تقليدية لا تعكس التطور التكنولوجي والبنائي في المنظمات الحديثة (Varajão، 2022).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

- إضافة إلى الفجوات النظرية، تكشف الممارسات الحالية في الشركات الخدمية السعودية عن عدد من الفجوات التطبيقية التي تُبرز أهمية تنفيذ الدراسة، ومن أهمها:
- تواجه العديد من الشركات تحديات في تفعيل قنوات اتصال واضحة، أو استخدام أنظمة معلومات موحدة، ما يؤدي إلى اختلال في نقل البيانات بين الفرق، وتأخر في اتخاذ القرارات، والتباس في المهام.
- على الرغم من وجود مؤشرات تقيس نجاح المشاريع بشكل عام، إلا أن الشركات غالباً لا تمتلك أدوات تقيس جودة التنسيق الإداري نفسه، مما يصعب عملية التقييم والتحسين ويجعل المشكلات غير مرئية حتى تتفاقم.
- تركز برامج التدريب غالباً على المهارات التقنية أو أدوات إدارة المشاريع، بينما لا يتم الاستثمار بما يكفي في رفع مهارات التنسيق والتواصل وإدارة فرق العمل، رغم تأثيرها المباشر على الأداء.
- على الرغم من اعتماد العديد من الشركات الخدمية على الأنظمة الرقمية، إلا أن التكامل بين تلك الأنظمة لا يزال محدوداً، ما يؤثر سلباً على سير العمل والتنسيق الفعّال داخل المشاريع.
- تفتقر الممارسات المحلية إلى دراسات ميدانية معمقة تساعد الشركات في قياس مستوى التنسيق الإداري لديها، وتحديد أثره على نتائج المشاريع وفقاً للبيئة التنظيمية والاقتصادية السعودية (Alhumud، 2023).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، إذ تُسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بفهم الدور المباشر لكفاءة التنسيق الإداري في تحقيق نجاح المشاريع، وهو موضوع لم يحظَ بقدر كافٍ من الاهتمام مقارنة بعوامل النجاح الأخرى التي تناولتها الأبحاث السابقة. وتكمن أهمية الدراسة نظرياً في أنها تسعى إلى بناء إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين التنسيق الإداري وأبعاد نجاح المشروع، من خلال دمج مفاهيم إدارية متعددة مثل الاتصال التنظيمي، وتكامل المهام، وتدفق المعلومات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات. كما أن التركيز على السياق السعودي، وخاصة في قطاع الخدمات، يضيف بُعداً معرفياً جديداً، نظراً لخصوصية هذا القطاع واعتماده الكبير على

الأنشطة غير الملموسة والتفاعل بين الإدارات المختلفة. وتبرز الأهمية النظرية أيضًا في محاولتها صياغة تصور شامل لكيفية مساهمة التنسيق الإداري في تحسين فعالية المشاريع، الأمر الذي يساهم في توسيع نطاق الدراسات المرتبطة بالنظرية التنظيمية ونظريات السلوك الإداري ويحفز باحثين آخرين لاستكمال هذا المسار العلمي (Wang، 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تمثل هذه الدراسة قيمة كبيرة للشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والتطويرية التي تشهدها في إطار رؤية المملكة 2030. إذ تساهم نتائج الدراسة في تقديم مؤشرات عملية تساعد القيادات الإدارية في تشخيص مستوى التنسيق الإداري داخل مشاريعهم، وتحديد مكامن الضعف التي قد تؤدي إلى تأخر المشروع أو تجاوز تكاليفه أو ضعف جودة مخرجاته. كما تساعد في اقتراح آليات عملية لتحسين التواصل بين الإدارات، وتعزيز تكامل الجهود، وتفعيل الأنظمة الداعمة لإدارة المعلومات داخل المشاريع، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي للمؤسسة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية من كونها ميدانية، مما يسمح بتوفير بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في تطوير أدوات إدارية أكثر فعالية، ودعم متخذي القرار في وضع سياسات وبرامج تدريبية تعزز مهارات التنسيق بين فرق العمل. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقدم فقط إضافة علمية، بل تساهم كذلك في الارتقاء بالممارسات الإدارية داخل الشركات الخدمية، وتحسين قدرتها على تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية واستدامة (QIAN، 2024).

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما أثر كفاءة التنسيق الإداري على نجاح إدارة المشاريع في الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى كفاءة التنسيق الإداري داخل الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مدى توافر آليات التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع؟
3. إلى أي حد يساهم وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء المشاريع داخل الشركات الخدمية؟
4. ما العلاقة بين تكامل المعلومات وتدفقها داخل المشروع وبين تحقيق مؤشرات نجاح المشروع؟
5. ما مدى تأثير التنسيق الإداري في الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وجودة مخرجات المشاريع في الشركات الخدمية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تحديد أثر كفاءة التنسيق الإداري على نجاح إدارة المشاريع في الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى كفاءة التنسيق الإداري السائد داخل الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية.
2. تحليل فعالية قنوات وآليات التواصل المستخدمة بين الإدارات المشاركة في تنفيذ المشاريع.
3. تقييم دور وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين الأداء العام للمشاريع داخل الشركات الخدمية.
4. قياس مدى تأثير تكامل المعلومات وتدفقها على تحقيق مؤشرات نجاح المشاريع.
5. تحليل أثر كفاءة التنسيق الإداري في تحقيق عناصر نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) داخل الشركات الخدمية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

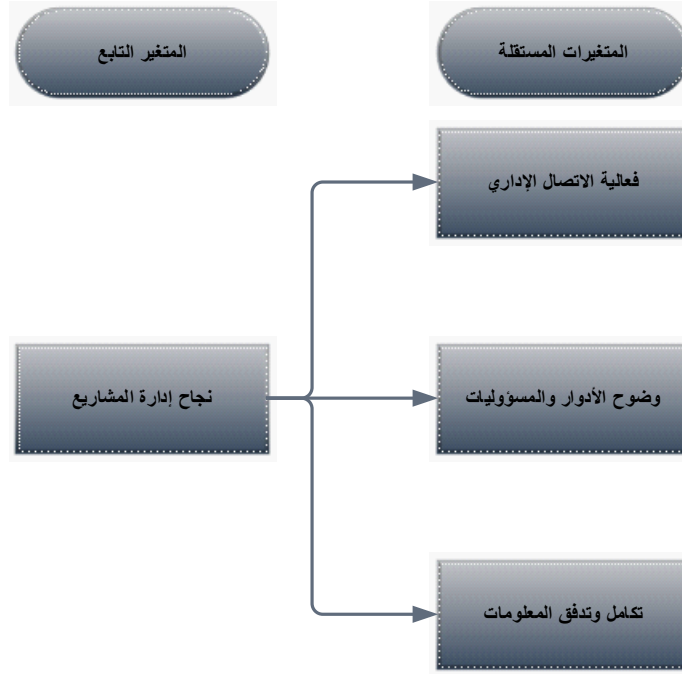
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التنسيق الإداري ونجاح إدارة المشاريع في الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة التنسيق الإداري وفعالية التواصل بين

- الإدارات المشاركة في تنفيذ المشاريع.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المشاريع ومستوى نجاح إدارة المشاريع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل المعلومات وتدفقها داخل المشروع وبين تحقيق مؤشرات نجاح المشروع.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات التنسيق الإداري ومدى الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التنسيق الإداري وقدرة الشركة على ضبط تكاليف المشاريع وجودة مخرجاتها.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات وتحليل أثر كفاءة التنسيق الإداري على نجاح إدارة المشاريع في الشركات الخدمية. ويستند المنهج الكمي إلى جمع بيانات رقمية يمكن إخضاعها للمعالجة الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للتعميم. وتبرز أهمية اختيار هذا المنهج في طبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب قياساً مباشراً لمستويات كفاءة التنسيق الإداري وأبعاد نجاح المشاريع، وتحليل العلاقات الإحصائية بينهما من خلال بيانات كمية يمكن تقييمها بدقة. كما يتيح هذا المنهج تطوير أدوات قياس معيارية مثل الاستبانة، التي تعد من الأدوات الأكثر استخداماً في الأبحاث الإدارية لكونها تسمح بالحصول على بيانات واسعة من عدد كبير من المستجيبين بطريقة منهجية ومنظمة. ومن خلال المنهج الكمي، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات المطروحة، والتي تتضمن علاقات سببية أو ارتباطية بين المتغيرات، بما يساعد على تقديم نتائج قابلة للاعتماد من قبل الباحثين والممارسين في المجال.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الخدمية بالملكة العربية السعودية ممن يرتبط عملهم بإدارة أو تنفيذ أو متابعة المشاريع، سواء كانوا في مناصب إدارية أو تخصصية أو تنفيذية. ويشمل ذلك قطاعات خدمية مختلفة مثل شركات الاتصالات، والرعاية الصحية، والخدمات اللوجستية، والتعليم، وتقنية المعلومات، وشركات الاستشارات والخدمات المهنية. ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتنوعه، فقد تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية أو العينة القصدية - وفق ما تسمح به ظروف جمع البيانات - بهدف ضمان تمثيل مناسب للفئات ذات الصلة المباشرة بإدارة المشاريع. ويتوقع أن تضم العينة مجموعة من المديرين، وقادة المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والموظفين الذين تمتد مهامهم إلى أنشطة التنسيق والاتصال داخل المشاريع. ويساعد هذا التنوع في العينة على الحصول على بيانات شمولية تعكس واقع التنسيق الإداري في هذه الشركات بدقة أكبر، مما يعزز مصداقية نتائج الدراسة ويزيد من إمكانية تعميمها على البيئة الخدمية السعودية.

- أداة جمع البيانات: الاستبانة

تم الاعتماد على أداة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات في المنهجية الكمية. وقد تم تصميم الاستبانة وفق إطار علمي يستند إلى الأدبيات المتخصصة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التنسيق الإداري ونجاح المشاريع، مع مراعاة ملاءمتها للبيئة التنظيمية في الشركات الخدمية السعودية. وتتضمن الاستبانة عدداً من المحاور؛ حيث خُصص الجزء الأول للبيانات الديموغرافية (مثل العمر، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي)، بينما يتناول الجزء الثاني فقرات تقيس أبعاد المتغيرات المستقلة وهي: فعالية الاتصال الإداري، وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتكامل وتدقيق المعلومات. أما الجزء الثالث فيقيس المتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع من خلال مؤشرات مثل الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات. وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيبين على العبارات، بما يتيح تحويل وجهات نظرهم إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

- إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً - أو ورقياً حسب الإمكانيات - على أفراد العينة المستهدفة داخل الشركات الخدمية. وتم اختيار هذا الأسلوب لتسهيل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، وتقليل الوقت والتكلفة، وضمان أعلى مستوى من الدقة في إدخال البيانات. كما جرى التنسيق مع إدارات المشاريع والإدارات العليا في بعض الشركات لتسهيل عملية التوزيع وضمان تعاون المستجيبين. وتم التأكيد على سرية البيانات المجمعة، وأن استخدام المعلومات سيكون لأغراض بحثية فقط، مما شجّع على الحصول على استجابات صادقة ودقيقة. وقد تم كذلك إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة لضمان وضوح بنود الاستبانة وسهولة فهمها، مما ساهم في تحسين بعض الصياغات والتأكد من صلاحيتها للاستخدام.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم إدخالها ومعالجتها باستخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS أو AMOS أو غيرها من البرامج المناسبة. وشملت عمليات التحليل ما يلي:

- الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى المتغيرات.
- اختبارات الصدق والثبات كاستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.
- تحليل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التنسيق الإداري ونجاح المشاريع.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع وتحديد المتغير الأكثر تأثيراً.
- اختبار الفرضيات الإحصائية باستخدام مستوى دلالة مناسب (مثل 0.05) للتحقق من صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية.

وتتيح هذه الأساليب تفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة، وتحديد مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد التنسيق الإداري في التأثير على نجاح المشاريع.

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

إن اختيار المنهجية الكمية يأتي لعدة مبررات، أبرزها حاجة الدراسة إلى قياس مستويات التنسيق الإداري بشكل موضوعي، وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المختلفة، بالإضافة إلى أن طبيعة مجتمع الدراسة تتطلب أداة تمكن من جمع بيانات من أعداد كبيرة من المستجيبين. كما أن استخدام الاستبانة يسمح باختبار الفرضيات بدقة عالية، وتقديم نتائج قابلة للتعميم على مختلف الشركات الخدمية في المملكة. وتساعد هذه المنهجية في تطوير توصيات مبنية على بيانات واقعية، مما يعزز قيمة الدراسة التطبيقية ويجعلها أكثر فاعلية في دعم صناع القرار داخل الشركات.

1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية الركيزة الأساسية لهذا البحث، إذ تهدف إلى جمع بيانات فعلية من واقع الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية لفهم أثر كفاءة التنسيق الإداري على نجاح إدارة المشاريع. وتعد الدراسة الميدانية خطوة حيوية لأنها تترجم الإطار النظري إلى ممارسات واقعية قابلة للقياس والتحليل، مما يوفر مستوى عالياً من المصداقية والموضوعية للنتائج. ومن خلال العمل الميداني، يتم رصد السلوك التنظيمي كما هو فعلياً، وتحديد مدى تطبيق آليات التنسيق الإداري، وقياس انعكاس ذلك على أداء المشاريع داخل المؤسسات الخدمية، التي تعد من أكثر القطاعات اعتماداً على التفاعل البشري وعمليات التنسيق اليومي بين الإدارات المختلفة.

وتتضمن الدراسة الميدانية في هذه الحالة تنفيذ سلسلة من الإجراءات المنهجية تبدأ بتحديد الشركات الخدمية المستهدفة في مختلف المدن السعودية، ثم التنسيق مع إدارات المشاريع أو الموارد البشرية لتسهيل عملية توزيع أداة الدراسة (الاستبانة). وقد تم تصميم الأداة بما يتوافق مع طبيعة البيئة الخدمية، ليتم تطبيقها على فئات وظيفية متعددة مثل مديري المشاريع، وقادة الفرق، والموظفين المتخصصين، والعاملين الذين يمتلكون خبرة مباشرة في عمليات التنسيق المرتبطة بتنفيذ المشاريع. ويسهم هذا التنوع الوظيفي في ضمان تمثيل شامل للآراء والتجارب، مما يعزز قدرة الدراسة على عكس الواقع العملي بدقة.

وقد جرى خلال الدراسة الميدانية الاهتمام بضمان جودة البيانات، من خلال توضيح أهداف

الدراسة للمشاركين، وتأكيد سرية المعلومات، وهو ما شجعهم على تقديم إجابات صادقة ودقيقة. كما تم التأكد من سلامة الإجراءات الميدانية عبر تنفيذ اختبار أولي (Pilot Test) على عينة محدودة للتحقق من وضوح بنود الاستبانة وسهولة فهمها ومدى ملاءمتها لبيئة الشركات الخدمية. وقد ساعدت نتائج الاختبار الأولي في تحسين بعض الصياغات وضبط بنية الأداة بما يضمن قياساً أدق للمتغيرات الثلاثة: فعالية الاتصال الإداري، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وتكامل وتدفق المعلومات، إضافة إلى قياس مؤشرات نجاح إدارة المشاريع.

وفي مرحلة جمع البيانات، تم اعتماد أسلوب التوزيع الإلكتروني أو الورقي تبعاً لظروف كل شركة، مع متابعة مستمرة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات التي تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً واقعياً. وبعد جمع الاستجابات، تم تدقيق أليانات وفرزها ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لإجراء التحليلات المطلوبة. ويسهم هذا العمل الميداني المنظم في تمكين الدراسة من اختبار فرضياتها بدقة، واستخلاص مؤشرات كمية قابلة للتفسير والتحليل.

وتبرز أهمية الدراسة الميدانية في كونها تجسد الواقع العملي لعمليات التنسيق الإداري في الشركات الخدمية السعودية التي تواجه تحديات متزايدة نتيجة التحولات التنظيمية والرقمية والتنافس الكبير في سوق الخدمات. ومن خلال البيانات الميدانية، يمكن الكشف عن مدى فعالية الممارسات الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين آليات التنسيق بين الإدارات، وتعزيز أداء المشاريع، وتحقيق نتائج أفضل في الوقت والتكلفة والجودة. وهكذا تمثل الدراسة الميدانية حلقة وصل جوهرية بين النظرية والممارسة، وتضفي على الدراسة طابعاً علمياً تطبيقياً يزيد من أهميتها وموثوقيتها.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة (م)	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري وتطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحيّة الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	3 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	أسبوعان	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للنسليم
12	تقديم الدراسة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يأتي الفصل الثاني ليشكّل الإطار النظري للدراسة، حيث يتناول بالتحليل والتفسير المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، بما في ذلك المتغيرات التي تسعى الدراسة إلى استقصاء أثرها والعلاقة التي تربط بينها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم خلفية علمية متينة تُسهم في بناء الأساس المعرفي الذي تستند إليه الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استعراض الأدبيات والنظريات والنماذج الإدارية ذات الصلة. ويمنح هذا الاستعراض رؤية معمقة حول طبيعة الظواهر التي يتناولها البحث، والآليات التي تحكمها، والعوامل التي تؤثر فيها، مما يعزز فهم القارئ للمسارات الفكرية التي يستند إليها الباحث في تفسير النتائج لاحقاً.

ويتناول الفصل، بأسلوب منهجي، عرضاً متكاملًا للمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها البحث، مع تحليل لمكونات كل متغير، وأبعاده، والعمليات التنظيمية المرتبطة به، دون الدخول في تفاصيل تطبيقية. ويتيح هذا العرض توضيح الخلفية النظرية التي تُفسّر كيفية تأثير بعض الخصائص التنظيمية والوظيفية في النتائج المرجوة من المشاريع داخل بيئة الشركات الخدمية. كما يوضح الفصل طبيعة العلاقات المتوقعة بين هذه المتغيرات وفقاً لما أوردهت الدراسات السابقة والنظريات الإدارية، بما يساعد في بناء تصور علمي يبرّر صياغة فرضيات الدراسة ويكشف عن المنطق الذي تستند إليه. وتتبع أهمية الفصل الثاني من كونه يوفر الإطار المفاهيمي الذي يربط بين عناصر الدراسة ويوضح الأسس العلمية التي اعتمد عليها الباحث في اختيار المتغيرات وتحديد العلاقة بينها. كما يسهم هذا الفصل في توضيح الفجوات التي لم تعالجها الأدبيات بشكل كافٍ، ويظهر الحاجة الفعلية لإجراء الدراسة الحالية، مما يجعله خطوة حاسمة في ربط الجانب النظري بالجانب الميداني. إضافة إلى ذلك، يساعد هذا الفصل على توحيد المصطلحات وتحديد بدقّة، بحيث يتم تداولها في بقية فصول البحث بصورة متسقة ومنضبطة.

إن هذا الفصل لا يقدم فقط سرداً نظرياً للمفاهيم، بل يسعى إلى بناء إطار فكري متكامل يساعد في فهم كيفية تفاعل العناصر التنظيمية المدروسة داخل بيئة المشاريع، وكيف تؤثر هذه

التفاعلات في تحقيق نتائج أكثر فاعلية وكفاءة. ومن خلال هذا التأسيس النظري، يصبح القارئ مهياً لفهم المنهجية المتبعة، وتفسير النتائج الميدانية، وربطها بالأسس العلمية التي يستند إليها البحث ككل، مما يجعل الفصل الثاني عنصراً محورياً في تحقيق الاتساق والبناء العلمي السليم للدراسة.

2.2. المتغير المستقل

- المتغير التابع: نجاح إدارة المشاريع

يعد نجاح إدارة المشاريع محوراً مركزياً في الدراسات الإدارية، ويعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية. ويتجسد هذا النجاح في مجموعة من المؤشرات، أبرزها الالتزام بالوقت، ضبط التكاليف، وتحقيق الجودة وفق المواصفات المطلوبة. ويشمل النجاح أيضاً مستوى رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، إضافة إلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه التشغيلية والاستراتيجية. وفي الشركات الخدمية، يكتسب نجاح المشاريع أهمية خاصة لكون مخرجاتها غير ملموسة وتعتمد بدرجة كبيرة على التكامل بين وحدات العمل المختلفة، مما يجعل التنسيق الإداري عاملاً جوهرياً في ضمان أداء سلس ونتائج عالية الجودة. ومن هذا المنطلق، يمثل نجاح إدارة المشاريع الإطار الذي تُقاس في ضوئه فعالية التنسيق الإداري ومدى قدرته على تذليل التحديات التنظيمية والمعرفية المصاحبة لتنفيذ المشاريع (Venczel، 2021).

- المتغيرات المستقلة (أبعاد كفاءة التنسيق الإداري)

1. فعالية الاتصال الإداري

يمثل الاتصال حجر الأساس في عمليات التنسيق الإداري، إذ يُسهم في نقل المعلومات، وتوضيح المتطلبات، وتسوية المشكلات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع. وتعكس فعالية الاتصال قدرة الإدارات على تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وبدرجة عالية من الدقة والوضوح، وبواسطة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية تدعم العمل التعاوني. وفي سياق إدارة المشاريع داخل الشركات الخدمية، يلعب الاتصال دوراً مضاعفاً نظراً لتداخل المهام وحاجة الفرق المختلفة إلى تبادل مستمر للبيانات الفنية والإدارية. فكلما كان الاتصال أكثر فاعلية، زادت القدرة على التخطيط السليم، ومتابعة مراحل التنفيذ، والتعامل السريع مع الانحرافات، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات النجاح (Galli، 2022).

2. وضوح الأدوار والمسؤوليات

يُعد وضوح الأدوار أحد أهم عناصر التنسيق الإداري، حيث يضمن معرفة كل فرد أو إدارة بمهامها الخاصة، وحدود صلاحياتها، ومسؤولياتها تجاه المشروع. إن غياب الوضوح يؤدي غالباً إلى ازدواجية المهام، وتضارب الصلاحيات، وتباطؤ في اتخاذ القرار، وهي عوامل تؤثر سلباً في جودة الأداء. وعلى النقيض من ذلك، فإن وضوح الأدوار يعزز الانضباط التنظيمي، و يتيح للفرق العمل بانسيابية أكبر، ويسهم في رفع مستوى مساءلة الأفراد والوحدات المشاركة في المشروع. وفي الشركات الخدمية خصوصاً، تتطلب طبيعة العمل توزيعاً دقيقاً للمهام نظراً لاعتمادها على الجهود البشرية المتنوعة، مما يجعل وضوح الأدوار عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع (Shakeri، 2020).

3. تكامل وتدفق المعلومات

يشير تكامل المعلومات إلى مدى قدرة المؤسسة على توفير نظام معلومات موحد يدعم جميع مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط وحتى التقييم. ويتضمن ذلك سهولة الوصول إلى المعلومات، وارتباطها بمهام الإدارات المختلفة، وانسيابها دون انقطاع أو تأخير. وفي المشاريع الخدمية، يؤدي ضعف تكامل المعلومات إلى صعوبات في اتخاذ القرار، وغياب الصورة الكاملة عن سير العمل، مما قد يؤدي إلى أخطاء أو قرارات غير دقيقة. بينما يسهم التكامل في تعزيز التنسيق بين الإدارات، وتوحيد الجهود، وتسريع دورة العمل، وتخفيض معدلات التباين بين ما هو مخطط وما يتم تنفيذه. وبالتالي، فإن تكامل المعلومات يعد أحد أهم عناصر التنسيق الإداري وأكثرها تأثيراً في نجاح المشاريع (Galvis-Ardila، 2023).

- العلاقة بين المتغيرات داخل نموذج الدراسة

يعكس النموذج المفاهيمي مدى الترابط بين أبعاد التنسيق الإداري الثلاثة وبين نجاح إدارة المشاريع. فمن منظور إداري، تتكامل هذه الأبعاد لتشكل منظومة واحدة تدعم الأداء العام للمشروع. إذ إن فعالية الاتصال الإداري تعزز وضوح المهام، وتسهّل تدفق المعلومات بين الفرق المختلفة، مما يساعد على التنسيق السلس بين الإدارات. كما أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يقلل من فرص التعارض والازدواجية، ويجعل قنوات الاتصال أكثر تركيزاً، و يتيح للمعلومات أن تنتقل بدقة من مصدرها إلى الجهات المعنية. أما تكامل وتدفق المعلومات فيعمل كقاعدة بيانات موحدة تدعم الاتصال الواضح، وتمكن جميع الأطراف من الالتزام بأدوارهم في الوقت المناسب.

وتسهم هذه العناصر مجتمعة في خلق بيئة تنظيمية أكثر انسجاماً، مما ينعكس على قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريعها ضمن الوقت المحدد، ووفق التكاليف المخططة، وبالجودة المطلوبة. وبالتالي، فإن نجاح المشاريع ليس نتيجة لبعد واحد من أبعاد التنسيق الإداري، بل هو محصلة لتفاعل وتكامل هذه الأبعاد الثلاثة، بحيث يؤدي ضعف أحدها إلى خلل في الأداء الكلي للمشروع. ومن ثم، فإن تعزيز كفاءة التنسيق الإداري يُعد استراتيجية أساسية لتحقيق نتائج أفضل في مشاريع الشركات الخدمية (Gamage، 2022).

اختتم الفصل الثاني من الدراسة بتقديم الإطار النظري الشامل الذي يوضح الأسس المفاهيمية التي يستند إليها البحث، مع التركيز على تحليل وتفسير العلاقات بين العناصر الأساسية التي يقوم عليها البحث. وقد ركز الفصل على توضيح طبيعة هذه العناصر وأبعادها المختلفة والعمليات التنظيمية المرتبطة بها، وكيفية تفاعلها في سياق إدارة المشاريع داخل بيئة الشركات الخدمية. ورغم أن الفصل لم يذكر هذه العناصر بأسمائها المباشرة، إلا أنه قدم شرحاً متعمقاً لكيفية ارتباطها ببعضها البعض وتأثيرها على النتائج المرجوة، بما يعكس العلاقة النظرية التي تستند إليها فرضيات الدراسة. ويكمن الأهمية الجوهرية لهذا الفصل في كونه يوفر خلفية علمية متينة لفهم سياق الدراسة، ويحدد الإطار الذي يمكن من خلاله تفسير النتائج الميدانية لاحقاً. من خلال هذا التوضيح النظري، أصبح من الممكن تحديد الفجوات البحثية القائمة في الأدبيات السابقة، والسبب في الحاجة إلى إجراء الدراسة الميدانية الحالية. كما ساعد الفصل في تبني لغة مفاهيمية دقيقة، وتوضيح العمليات والعوامل التي قد تؤثر على الأداء، مما يساهم في توحيد المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في بقية فصول البحث، ويمنح القارئ قدرة أفضل على متابعة التحليل المنهجي للبيانات لاحقاً. ساهم الفصل الثاني في بناء أساس قوي لفهم كيفية تفاعل هذه العناصر داخل بيئة المشاريع، وكيف يمكن لهذه التفاعلات أن تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ومن خلال الجمع بين مراجعة الأدبيات العلمية والنظريات المتخصصة، فقد قدم الفصل تصوراً متكاملًا للعلاقات المحتملة بين العناصر المختلفة، وأوضح دور كل منها في التأثير على النتائج النهائية للعمليات التنظيمية. وهكذا، فقد وضع الفصل الثاني حجر الأساس الذي يمكن من خلاله الانتقال بسلاسة إلى دراسة الواقع العملي في الشركات الخدمية، وقياس أثر هذه العلاقات بطريقة علمية دقيقة وموضوعية، مما يعزز من مصداقية البحث ويضمن ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي.

المراجع:

- Alajmi, A. M. (2022). A Review on Significant Factors Causing Delays in Saudi Arabia Construction Projects. Retrieved from Abdulali Mohammed Alajmi
- Alhumud, T. (2023). An assessment of cybersecurity performance in the Saudi universities: A Total Quality Management approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374865517_An_assessment_of_cybersecurity_performance_in_the_Saudi_universities_A_Total_Quality_Management_approach
- Alshammari, S. (2025). Impact of Total Quality Management and Lean Manufacturing on Sustainability Performance: An SEM-ANN Approach in Saudi Food Manufacturing. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2139>
- Galli, B. J. (2022). The Role of Communication in Project Planning and Executing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363046164_The_Role_of_Communication_in_Project_Planning_and_Executing
- Galvis-Ardila, Y. (2023). The role of communication in project management: validation of a communication management model for project management. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/496/49677771010/html/>
- Gamage, A. (2022). Importance of Effective Communication to Minimize Disputes in Construction Projects. Retrieved

- from
https://www.researchgate.net/publication/362012810_Impor_tance_of_Effective_Communication_to_Minimize_Disputes_in_Construction_Projects
- Porath, U. (2023). Ideal Characteristics of Managers in Manufacturing Companies. Retrieved from
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=126884>
- QIAN, G. (2024). The Role of Project Management in Enhancing Organizational Success: A Comprehensive Analysis. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/395436818_The_Role_of_Project_Management_in_Enhancing_Organizational_Success_A_Comprehensive_Analysis
- Rosen, M. A. (2018). Teamwork in Healthcare: Key Discoveries Enabling Safer, High-Quality Care. Retrieved from
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6361117/>
- Shakeri, H. (2020). Analysis of factors affecting project communications with a hybrid DEMATEL-ISM approach (A case study in Iran). Retrieved from
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7408334/>
- Varajão, J. (2022). Project Management Processes – Impact on the Success of Information Systems Projects. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/361299567_Proje ct_Management_Processes_-_Impact_on_the_Success_of_Information_Systems_Projects
- Varga, J. (2024). The Role of Effective Project Management in Strengthening Competitiveness. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/380675324_The_Role_of_Effective_Project_Management_in_Strengthening_Competitiveness
- Venczel, B. T. (2021). Project Management Success Factors. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/352043540_Proje ct_Management_Success_Factors
- Wang, Z. (2023). A review of mega-project management research from an organization science perspective: Current status and future directions. Retrieved from
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666165923001369>

