

أثر إدارة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في شركات الإسناد
التشغيلي في المملكة العربية السعودية

يوسف عارف حجاج

233000432

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

22 ابريل 2026- الفصل الدراسي الأول 2026

جدول المحتويات

3	قائمة الأشكال.....
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة:.....
6	1.2. مشكلة الدراسة.....
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
7	1.3. أهمية الدراسة.....
7	1.3.1. على المستوى النظري:.....
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
8	1.4. أسئلة الدراسة.....
8	1.5. أهداف الدراسة.....
9	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
12	1.9. الدراسة الميدانية.....
12	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
14	2.1. المقدمة:.....
16	2.2. المتغير المستقل.....
19	2.3. المتغير التابع.....
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
24	2.5. الخاتمة.....
26	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المقترح	10
2	تصميم البحث	11

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة في بيئات الأعمال نتيجة اشتداد المنافسة، وتسارع التغيرات التقنية، وتزايد متطلبات العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة. وفي هذا السياق، اتجهت العديد من المنظمات إلى الاعتماد على شركات الإسناد التشغيلي لتقديم خدمات تشغيلية متخصصة تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية والتركيز على الأنشطة الأساسية. ويعد نجاح هذه الشركات مرهوناً بقدرتها على إدارة مشاريعها التشغيلية بكفاءة وفعالية، بما يضمن تحقيق الأهداف المخططة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

يُقصَد بشركات الإسناد التشغيلي: تلك الشركات التي تتولى تنفيذ وإدارة بعض الأنشطة التشغيلية نيابةً عن الجهات المستفيدة، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف والتركيز على الأنشطة الأساسية. وتشمل هذه الأنشطة مجالات متعددة مثل خدمات الموارد البشرية، والخدمات الإدارية والمالية، وغيرها من الخدمات التي تتطلب مستوى عاليًا من الكفاءة والجودة في التنفيذ. وفي هذا السياق، تُعد إدارة المشاريع من الأدوات الإدارية الحديثة التي تلعب دورًا محوريًا في تنظيم وتنسيق الموارد، وضمان تنفيذ الأنشطة التشغيلية وفق معايير واضحة، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى جودة الخدمات التشغيلية المقدمة للعملاء. كما أن جودة الخدمات التشغيلية أصبحت معيارًا أساسيًا للحكم على أداء شركات الإسناد التشغيلي، لما لها من تأثير مباشر على رضا العملاء واستمرارية العقود التشغيلية.

وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من أهمية الربط بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات التشغيلية داخل شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل النمو المتزايد الذي يشهده هذا القطاع وما يواجهه من تحديات تشغيلية وإدارية تتطلب حلولاً علمية وتطبيقية مدروسة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق استدامة التميز التشغيلي في هذا القطاع الحيوي.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الملحوظ في نشاط شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية واعتماد العديد من الجهات الحكومية والخاصة عليها، إلا أن مستوى جودة الخدمات التشغيلية المقدمة يختلف من شركة إلى أخرى، مما يشير إلى وجود تحديات إدارية تؤثر على كفاءة الأداء. ويعد ضعف تطبيق ممارسات إدارة المشاريع من أبرز العوامل التي قد تسهم في هذا التباين، الأمر الذي يستدعي دراسة علمية منهجية لتحديد طبيعة هذه المشكلة وأبعادها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود محدودية في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، خصوصًا في سياق شركات الإسناد التشغيلي. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات صناعية أو خدمية أخرى، دون التطرق بشكل مباشر إلى هذا النوع من الشركات، مما يعكس وجود فجوة معرفية واضحة تستدعي إجراء دراسات متخصصة لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين بصورة أعمق.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتواجه بعض شركات الإسناد التشغيلي تحديات عملية تتمثل في ضعف التخطيط للمشاريع التشغيلية، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وقصور المتابعة والتقييم، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء. مما يبرز الحاجة إلى دراسة دور إدارة المشاريع في الحد من هذه التحديات وتحسين مستوى جودة الخدمات التشغيلية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في شركات الإسناد التشغيلي، في ظل التوسع المتزايد لهذا القطاع في المملكة العربية السعودية، واعتماد العديد من الجهات الحكومية والخاصة عليه في تنفيذ أعمالها التشغيلية. كما أن تحسين جودة الخدمات التشغيلية يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق رضا العملاء، مما يستدعي دراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال تناول الأبعاد النظرية والتطبيقية وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الأعمال من خلال الربط بين مفاهيم إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، وتسلط الضوء على دور إدارة المشاريع كأحد المداخل الإدارية المؤثرة في تحسين جودة الخدمات داخل شركات الإسناد التشغيلي، لا سيما في ظل خصوصية بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمُن الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية استفادة شركات الإسناد التشغيلي من نتائجها في تحسين ممارسات إدارة المشاريع بما يسهم في رفع مستوى جودة الخدمات التشغيلية، ودعم متخذي القرار في تطوير السياسات والإجراءات التشغيلية، وتحسين رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات العاملة في هذا القطاع، بما ينسجم مع توجهات تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات في هذا القطاع الحيوي.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إدارة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى جودة الخدمات التشغيلية المقدمة في هذه الشركات؟
3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية؟
4. ما أثر التخطيط والمتابعة في إدارة المشاريع على تحسين جودة الخدمات التشغيلية؟
5. ما دور وضوح الأدوار والمسؤوليات في إدارة المشاريع في رفع مستوى جودة الخدمات التشغيلية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

دراسة أثر إدارة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات الإسناد التشغيلي.
2. تقييم مستوى جودة الخدمات التشغيلية المقدمة في هذه الشركات.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية.
4. دراسة أثر التخطيط والمتابعة في إدارة المشاريع على تحسين جودة الخدمات التشغيلية.
5. تحديد دور وضوح الأدوار والمسؤوليات في رفع مستوى جودة الخدمات التشغيلية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمات التشغيلية المقدمة ومستوى رضا العملاء في شركات الإسناد التشغيلي.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات في إدارة المشاريع ومستوى جودة الخدمات التشغيلية.

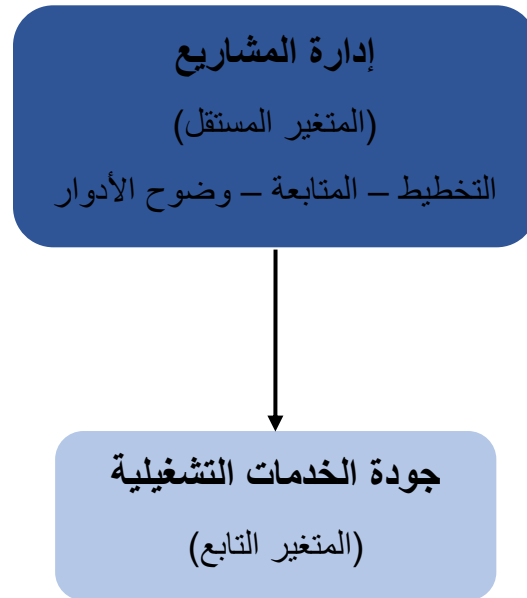
الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعاملَي التخطيط والمتابعة في إدارة المشاريع على تحسين جودة الخدمات التشغيلية.

الفرضية الفرعية الخامسة He:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المتابعة في إدارة المشاريع ومستوى جودة الخدمات التشغيلية.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح

المصدر: إعداد الباحث

يوضح هذا الشكل نموذج الدراسة الذي يبين العلاقة بين متغيراته، حيث تمثل إدارة المشاريع المتغير المستقل بأبعاده (التخطيط، المتابعة، وضوح الأدوار والمسؤوليات)، بينما تمثل جودة الخدمات التشغيلية المتغير التابع، ويفترض النموذج وجود تأثير مباشر لممارسات إدارة المشاريع على مستوى جودة الخدمات التشغيلية في شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية.

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

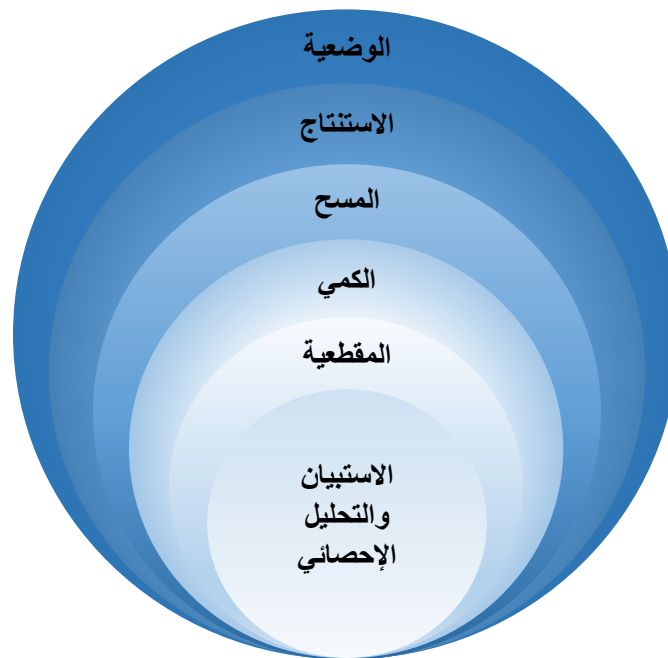
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: مسح

نوع البحث: كمي

الأفق الزمني: مقطعي

أدوات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل (2): تصميم البحث

المصدر: إعداد الباحث

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا على عينة من العاملين في شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية، وخاصة الموظفين المرتبطين بإدارة المشاريع أو تقديم الخدمات التشغيلية. وسيتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، بهدف قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، ومستوى جودة الخدمات التشغيلية، وتحليل العلاقة بينهما، بما يساهم في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة واشتداد المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة تعزز من كفاءتها التشغيلية وقدرتها على تحقيق التميز والاستدامة في الأداء. ولم يعد نجاح هذه المنظمات يعتمد فقط على تنفيذ العمليات، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على إدارة مواردها وتنظيم أعمالها بشكل منهجي يحقق الاستدامة في الأداء.

وفي هذا السياق، لم يعد التركيز على تحسين جودة الخدمات التشغيلية خياراً استراتيجياً فحسب، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات المنافسة وتحقيق الاستدامة. ويبرز هنا دور إدارة المشاريع كأحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تُمكن المنظمات من تحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ والرقابة، بما يساهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ورفع جودة مخرجاتها بشكل منهجي ومنظم.

ويُعد قطاع الخدمات التشغيلية من القطاعات الحيوية التي تعتمد بشكل كبير على جودة التنفيذ واستمرارية الأداء، مما يجعل تحسين جودة الخدمات المقدمة أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات في هذا المجال. وفي هذا السياق، تبرز إدارة المشاريع كأحد الأدوات الإدارية الفعالة التي تساهم في تنظيم الجهود وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، والمتمثلة في إدارة المشاريع كمتغير مستقل وجودة الخدمات التشغيلية كمتغير تابع، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما.

ويمثل الإطار النظري أساساً علمياً مهماً لفهم المفاهيم الرئيسة للدراسة وتفسير العلاقات بينها، حيث يساهم في عرض الأبعاد المختلفة لكل متغير، وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة في سياقات تنظيمية متعددة، بما يعزز من بناء رؤية متكاملة لموضوع البحث.

كما تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في كونها تمثل إطاراً متكاملاً يجمع بين الجوانب الإدارية والتطبيقية، حيث إن التركيز على كل متغير بشكل منفصل قد لا يعكس الصورة الكاملة لأداء المنظمات. ويساهم هذا الربط في تقديم فهم أعمق لكيفية توظيف ممارسات إدارة المشاريع لتحسين جودة العمليات التشغيلية وتعزيز كفاءة تقديم الخدمات.

كما يركز هذا الفصل على إبراز دور ممارسات إدارة المشاريع، مثل التخطيط والمتابعة ووضوح الأدوار والمسؤوليات، في تحسين جودة الخدمات التشغيلية، وذلك من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، خاصة في سياق شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات التشغيلية، إلا أن العديد من المنظمات خاصة في القطاعات الخدمية لا تزال تواجه تحديات في التطبيق الفعلي لهذه الممارسات، مثل ضعف التكامل بين الجوانب الإدارية والتشغيلية، وقصور آليات المتابعة، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بشكل كافٍ. كما تشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية بشكل متكامل، خاصة في سياق شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

وفي ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تعزيز كفاءة القطاعات الخدمية ضمن رؤية 2030، تبرز أهمية تحسين جودة الخدمات التشغيلية كأحد العوامل الأساسية لدعم التنمية الاقتصادية، مما يعزز من أهمية دراسة دور إدارة المشاريع في هذا المجال.

كما أن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، خاصة في القطاعات الخدمية، فرضت على المنظمات تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة. ولم يعد التركيز مقتصرًا على تنفيذ العمليات فقط، بل أصبح يشمل تحسين تجربة العميل وضمان استدامة الأداء، وهو ما يتطلب وجود منهجيات واضحة لإدارة المشاريع تساهم في تنظيم الجهود وتوجيه الموارد بشكل فعال.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية التكامل بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، حيث أن هذا التكامل يساهم في تحقيق نتائج تشغيلية أكثر استقرارًا، ويعزز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي.

ويُسهّم هذا الفصل في تمهيد الطريق للدراسة الميدانية من خلال تقديم أساس نظري متكامل يدعم فهم متغيرات الدراسة.

2.2. المتغير المستقل: إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويتم ذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الموارد والأنشطة المرتبطة بالمشروع. وتُسهّم إدارة المشاريع في تحقيق التوازن بين متطلبات الوقت والتكلفة والجودة، بما يضمن تنفيذ الأعمال وفق معايير محددة تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي (Kerzner, 2017).

وقد عرّف معهد إدارة المشاريع إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته بكفاءة وفعالية (PMI, 2021). كما تُعرف أيضًا بأنها منهجية منظمة تُستخدم لتخطيط وتنفيذ ومتابعة الأعمال بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المحددة ضمن القيود الزمنية والمالية المتاحة (Kerzner, 2017).

وتبرز أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، وتحسين استغلال الموارد وتحسين جودة التنفيذ، وتقليل المخاطر التشغيلية، بالإضافة إلى تعزيز التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات التشغيلية.

• أبعاد إدارة المشاريع في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تمثل ممارسات إدارة المشاريع، وهي: التخطيط، والمتابعة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وذلك لما لها من تأثير مباشر على كفاءة تنفيذ الأعمال التشغيلية وجودة مخرجاتها:

1- التخطيط

يُعد التخطيط من أهم مراحل إدارات المشاريع، حيث يتضمن تحديد الأهداف، وتوزيع الموارد، ووضع الجداول الزمنية وتحديد متطلبات التنفيذ بشكل واضح. ويسهم التخطيط الفعّال في تقليل العشوائية في تنفيذ الأنشطة التشغيلية، وتحقيق مستوى عالٍ من الانضباط في الأداء. كما يساعد التخطيط الجيد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع بدائل مناسبة للتعامل معها، مما يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة. وفي سياق شركات الإسناد التشغيلي، يُعد التخطيط عنصرًا أساسيًا لضمان تقديم الخدمات وفق معايير محددة تتوافق مع متطلبات العملاء.

2- المتابعة

تشير المتابعة إلى عملية مراقبة تنفيذ المشروع بشكل مستمر، ومقارنة الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وتُعد المتابعة من العوامل الحاسمة لضمان تحقيق الجودة المطلوبة وتقليل الانحرافات. وتسهم المتابعة الفعالة في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي من خلال الكشف المبكر عن المشكلات، ومعالجتها قبل تفاقمها، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. وفي سياق شركات الإسناد التشغيلي، تسهم المتابعة الفعالة في ضمان استمرارية جودة الخدمات المقدمة وتحقيق مستويات أداء مستقرة تلبي توقعات العملاء.

3- وضوح الأدوار والمسؤوليات

يُقصد بوضوح الأدوار والمسؤوليات تحديد مهام كل فرد داخل المشروع بشكل دقيق، مما يقلل من التداخل في المهام ويُسهم في رفع كفاءة الأداء. ويساعد وضوح الأدوار على تحسين التنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة بالمنظمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية الناتجة عن سوء الفهم أو غياب التنظيم. كما يُعد هذا البعد من العوامل الأساسية في نجاح المشاريع، حيث يضمن توزيع المهام بشكل عادل وفعال، ويعزز من مستوى الالتزام والمسؤولية لدى العاملين. وفي بيئة الإسناد التشغيلي، يساهم وضوح الأدوار في تقديم خدمات أكثر تنظيماً وجودة أعلى.

وفي ضوء ما سبق، تؤكد هذه الأبعاد أن إدارة المشاريع لا تقتصر على كونها مجموعة من الأدوات والإجراءات التنظيمية، بل تمثل منهجاً إدارياً متكاملًا يسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء داخل المنظمات.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع، إلا أن المنظمات، خاصة في قطاع الخدمات التشغيلية، قد تواجه عددًا من التحديات التي تؤثر على فاعلية هذه الممارسات، مثل تعدد العملاء وتباين متطلباتهم، وضغط العمليات اليومية، والحاجة إلى تحقيق توازن مستمر بين الجودة والتكلفة والوقت. كما قد يؤدي ضعف التكامل بين الفرق التشغيلية والإدارية إلى صعوبات في تنفيذ الخطط بكفاءة. وبالتالي، وعليه فإن نجاح إدارة المشاريع في هذا السياق لا يعتمد فقط على وجود منهجيات واضحة، بل يتطلب أيضًا مرونة تنظيمية وقدرة عالية على التكيف مع طبيعة العمل التشغيلي.

• دور إدارة المشاريع في المنظمات:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. كما يسهم في تحقيق نتائج مستدامة من خلال تحسين جودة المخرجات والحد من الأخطاء التشغيلية.

وفي المقابل، فإن ضعف تطبيق هذه الممارسات يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات، مثل تأخير تنفيذ المشاريع، وزيادة التكاليف، وانخفاض جودة المخرجات، مما يؤثر سلبًا على رضا العملاء وكفاءة الأداء العام.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة دور إدارة المشاريع في تحسين الأداء التنظيمي، حيث أكدت أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة من خلال تحسين التخطيط وضبط الوقت والتكلفة وتعزيز التنسيق بين الموارد. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن تبني الأطر المعتمدة مثل دليل (PMBOK) يساعد المنظمات على رفع مستوى الانضباط وتقليل المخاطر التشغيلية. وأظهرت دراسات أخرى أن إدارة المشاريع لا تقتصر على الجوانب الفنية فقط، بل تشمل أبعادًا إدارية وبشرية مثل القيادة والتواصل وإدارة أصحاب المصلحة، والتي تسهم في تحقيق نتائج مستدامة.

كما تسهم إدارة المشاريع في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات من خلال توفير معلومات دقيقة حول تقدم العمل ومستوى الإنجاز، مما يساعد الإدارة العليا على التدخل في الوقت المناسب ومعالجة الانحرافات، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد. بالإضافة إلى ذلك، تساعد إدارة المشاريع في التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لها بشكل استباقي، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستمرارية.

وفي هذا الإطار، تمثل إدارة المشاريع في شركات الإسناد التشغيلي حلقة الوصل الأساسية بين العميل والمنظمة، حيث تتولى تنسيق الجهود بين مختلف الإدارات التشغيلية لضمان تلبية متطلبات العميل بكفاءة وفعالية. كما تسهم كذلك في توحيد قنوات التواصل، ومتابعة تنفيذ الأعمال وفق الجداول الزمنية والمعايير المتفق عليها، بما يقلل من فجوات التنفيذ وسوء الفهم بين الأطراف. ويساعد هذا الدور على تحقيق التكامل بين الجوانب الإدارية والتنفيذية، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات التشغيلية المقدمة، ويعزز مستوى رضا العملاء واستمرارية العلاقة معهم، كما يسهم في الحد من تصاعد المشكلات التشغيلية ومنع تحولها إلى نزاعات بين مختلف الأطراف.

2.3. المتغير التابع: جودة الخدمات التشغيلية

تُعد جودة الخدمات التشغيلية من العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم أدائها وتعزيز مستوى رضا العملاء، وبشكل خاص في القطاعات التي تعتمد على تقديم خدمات مستمرة مثل شركات الإسناد التشغيلي.

وتشير جودة الخدمات إلى مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات تتوافق مع توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم بكفاءة وفعالية. كما تُعد جودة الخدمات مفهومًا متعدد الأبعاد لا يقتصر على تقديم الخدمة فحسب، بل يشمل كيفية تقديمها ومدى توافقها مع توقعات العملاء، الأمر الذي يجعل تحسين جودة الخدمات عملية مستمرة تتطلب تطويرًا دائمًا في الأداء وفي الإجراءات التشغيلية.

وفي ضوء ما سبق، لا تقتصر جودة الخدمات التشغيلية على تحقيق رضا العملاء فقط، بل تمتد لتشمل رفع كفاءة العمليات التشغيلية وضمان استمرارية تقديم الخدمة بمستوى ثابت من الأداء. بما يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين متطلبات العملاء وكفاءة التشغيل الداخلي. كما تعتمد جودة الخدمات بشكل كبير على إدراك العملاء للقيمة المقدمة ومدى توافق الخدمة مع توقعاتهم، مما ينعكس على مستوى رضاهم واستمرارية تعاملهم مع المنظمة، وهو ما يتفق مع منظور جودة الخدمة القائم على إدراك القيمة من قبل العملاء (Grönroos, 2015).

وقد طور (Parasuraman) وزملائه نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة، ويُعد من أكثر النماذج استخدامًا في هذا المجال، حيث يعتمد على خمسة أبعاد رئيسية هي: الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية، والتي تمثل الجوانب الأساسية التي يعتمد عليها العملاء في تقييم جودة الخدمات المقدمة، حيث تعكس هذه الأبعاد مدى قدرة المنظمة على تلبية توقعات العملاء وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا عن الخدمة. ويُستخدم هذا النموذج لتقييم الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة المقدمة (Parasuraman et al., 1988).

ولا تقتصر أهمية جودة الخدمات التشغيلية على تحسين مستوى الأداء الداخلي فقط، بل تمتد لتشمل تعزيز رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، حيث تسهم جودة الخدمة في تعزيز ثقة العملاء بالمنظمة وزيادة استمرارية التعامل معها. كما أن تقديم خدمات ذات جودة وموثوقية يعزز سمعة المنظمة في السوق ويمنحها ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في القطاعات التي تعتمد على تقديم خدمات مستمرة مثل شركات الإسناد التشغيلي، مما يجعل جودة الخدمات عنصرًا استراتيجيًا في تحقيق الاستقرار والنمو المؤسسي.

• أبعاد جودة الخدمات التشغيلية:

استنادًا إلى الأدبيات، يمكن قياس جودة الخدمات التشغيلية من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تعكس قدرة المنظمة على تقديم خدمات فعالة تلبي توقعات العملاء، وتحقيق مستوى عاليًا من الاتساق في الأداء. ويُعد بُعد الاعتمادية من أهم هذه الأبعاد، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بشكل دقيق ومستمر دون أخطاء، والالتزام بالمواعيد المحددة ومعايير الجودة المتفق عليها بما يعزز ثقة العملاء في مستوى الخدمة المقدمة ويسهم في استمرارية التعامل معهم.

كما يُمثل بُعد الاستجابة عنصرًا أساسيًا في جودة الخدمات التشغيلية، إذ يعكس مدى سرعة المنظمة في تلبية احتياجات العملاء والتعامل مع طلباتهم بكفاءة ومرونة. ويُعد هذا بُعد من العوامل المؤثرة في تعزيز رضا العملاء، حيث يسهم في تقليل أوقات الانتظار وتحسين تجربة العميل بشكل عام. كما يرتبط بُعد الاستجابة بشكل مباشر بمستوى الكفاءة التشغيلية، والذي يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة تحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة، مع الحفاظ على جودة الخدمة المقدمة.

ومن جهة أخرى، يُعد الالتزام بالمعايير مؤشرًا مهمًا على جودة الخدمات التشغيلية، حيث يعكس مدى التزام المنظمة بالإجراءات والسياسات المحددة، بما يضمن تقديم خدمات متسقة ومتوافقة مع متطلبات الجودة. كما يسهم تطبيق هذه المعايير في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز مستوى الرقابة وضبط الجودة داخل المنظمة، وفقًا لمتطلبات (ISO 9001, 2015).

وفي هذا السياق، يعتمد نموذج (SERVQUAL) على خمسة أبعاد، إلا أن هذه الدراسة ركزت على الأبعاد الأكثر ارتباطًا بالخدمات التشغيلية، وهي الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، مع الأخذ في الاعتبار الكفاءة التشغيلية كعامل داعم ومكمل لجودة الأداء.

• أهمية جودة الخدمات التشغيلية:

تكتسب جودة الخدمات التشغيلية أهمية كبيرة في المنظمات، حيث تلعب دورًا محوريًا في تلبية توقعات العملاء من خلال تقديم خدمات تتوافق مع توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم بكفاءة عالية. كما تسهم جودة هذه الخدمات بشكل مباشر في تعزيز ولاء العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، مما يدعم استقرار الأعمال واستمراريتها (Slack et al., 2019).

إضافة إلى ذلك، تساهم جودة الخدمات التشغيلية في تحسين السمعة المؤسسية للمنظمة، حيث تعكس مستوى الاحترافية والتميز في الأداء، الأمر الذي يعزز من مكانتها في السوق. كما تؤدي جودة الخدمات دورًا مهمًا في زيادة القدرة التنافسية، من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء مقارنة بالمنافسين، وتشير هذه الأبعاد إلى أهمية تحسين جودة الخدمات التشغيلية، والتي يمكن تعزيزها من خلال تطبيق ممارسات إدارية فعالة مثل إدارة المشاريع.

وتدعم الأدبيات السابقة ما تم عرضه حول أبعاد وأهمية جودة الخدمات التشغيلية، حيث تشير الدراسات إلى أن جودة الخدمات تسهم بشكل كبير في تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، كما تعتمد على مجموعة من الأبعاد مثل الاعتمادية والاستجابة والكفاءة والالتزام بالمعايير. كما أشارت الدراسات إلى أن تحسين جودة الخدمات التشغيلية يسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتعزيز مستوى الثقة في الخدمات المقدمة.

كما أظهرت نتائج دراسات متعددة أن المنظمات التي تعتمد على أنظمة واضحة ومتكاملة لمراقبة جودة الخدمات تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالمنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الأنظمة. وفي هذا السياق، تكتسب جودة الخدمات التشغيلية أهمية بشكل أكبر في شركات الإسناد التشغيلي، حيث تعتمد هذه الشركات بشكل أساسي على تقديم خدمات مستمرة للعملاء، مما يجعل مستوى جودة الخدمة المقدمة عاملاً حاسماً في تحقيق رضا العملاء والحفاظ عليهم، خصوصاً في ظل تنوع الخدمات التشغيلية التي تقدمها هذه الشركات، بالإضافة إلى تعزيز استمرارية العقود التشغيلية واستدامتها على المدى الطويل.

وتشير هذه الأبعاد مجتمعة إلى أن جودة الخدمات التشغيلية لا تعتمد على عنصر واحد فقط، بل هي نتاج تكامل مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمة، وهو ما يجعلها عنصراً استراتيجياً في نجاح المنظمات واستمراريتها وكذلك ما يعزز من أهمية تكاملها مع ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق أفضل النتائج التشغيلية. كما أن تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحقيق التميز التشغيلي وتعزيز استدامة جودة الخدمات، من خلال التركيز على التحسين المستمر ورفع كفاءة العمليات التشغيلية وتلبية توقعات العملاء، وهو ما يتسق مع مبادئ إدارة العمليات الحديثة في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز كفاءة وفعالية استغلال الموارد (Oakland, 2014; Heizer et al., 2020).

وفي ضوء ما سبق من عرض أبعاد إدارة المشاريع وأبعاد جودة الخدمات التشغيلية، تبرز أهمية تحليل العلاقة بين المتغيرين لفهم طبيعة التأثير المتبادل بينهما.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية مباشرة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات التشغيلية، وتشير هذه الدراسات إلى أن كفاءة إدارة المشاريع تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التشغيلي من خلال التخطيط الجيد، والمتابعة المستمرة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، كما يعزز قدرة المنظمات على تحقيق تكامل فعال بين الجوانب الإدارية والتشغيلية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج تشغيلية أكثر استقرارًا وفعالية وتحسين مستوى الانضباط في تنفيذ العمليات التشغيلية (Mir & Pinnington, 2014).

ويلاحظ أن هذه العلاقة لا تقتصر على التأثير المباشر فقط، بل تمتد لتشمل تأثيرات غير مباشرة من خلال تحسين بيئة العمل التنظيمية، وتعزيز التنسيق بين الفرق، مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الجودة والاستدامة في تقديم الخدمات التشغيلية.

وفي ضوء ما سبق، تُسهم إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات التشغيلية من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية الناتجة عن ضعف التخطيط، وضمان الالتزام بمعايير الجودة عبر المتابعة المستمرة، بالإضافة إلى تعزيز كفاءة الأداء من خلال وضوح الأدوار وتقليل التداخل بين المهام. كما تساعد إدارة المشاريع المنظمات على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج تشغيلية ملموسة، وتحسين استغلال الموارد، وتقليل الهدر والأخطاء، وتعزيز مستوى الانضباط في الأداء، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة وجودة وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات العملاء ويسهم في تحسين مستوى الأداء التشغيلي، وتحقيق توافق أفضل مع توقعاتهم (Kerzner, 2017; Kerzner, 2019; Kerzner, 2022).

وتدعم نتائج الدراسات السابقة هذه العلاقة، حيث تشير إلى أن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع بفعالية تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات، في حين أن ضعف تطبيق هذه الممارسات يؤدي إلى تدني جودة الأداء. وأوضحت الدراسات كذلك وجود ارتباط قوي بين كفاءة إدارة المشاريع ومستوى رضا العملاء، حيث تسهم الإدارة الفعالة للمشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز تجربة العملاء مما يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز تجربتهم مع الخدمات المقدمة، وتحقيق مستويات أعلى من القيمة المدركة لدى العملاء (Zwikaël & Smyrk, 2019).

وتعكس هذه العلاقة التكامل بين الجانب الإداري والجانب التشغيلي داخل المنظمات، حيث تمثل إدارة المشاريع الإطار المنهجي الذي يضمن تنظيم الجهود وتحقيق الأهداف، في حين تمثل جودة الخدمات الناتج النهائي لهذه الجهود، مما يؤكد أن أي تحسين في ممارسات إدارة المشاريع سينعكس بشكل مباشر على مستوى جودة الخدمات المقدمة. فعلى سبيل المثال، في شركات الإسناد التشغيلي، يسهم تطبيق إدارة المشاريع بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تنظيم عمليات تقديم الخدمة، وضمان الالتزام بمعايير الأداء، وتحسين تجربة العميل، وفي سياق شركات الإسناد التشغيلي، تزداد أهمية إدارة المشاريع نظرًا لاعتماد هذه الشركات على تنفيذ مشاريع تشغيلية مستمرة تتطلب مستوى عاليًا من التنسيق والدقة، مما يجعل كفاءة إدارة المشاريع عاملاً مؤثرًا بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة واستدامة كفاءتها التشغيلية.

وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات لهذه العلاقة، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة أظهرت وجود محدودية في الدراسات التي ركزت على هذه العلاقة في سياق شركات الإسناد التشغيلي، خاصة في البيئة السعودية، إضافة إلى قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين أبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، المتابعة، وضوح الأدوار والمسؤوليات) وجودة الخدمات التشغيلية. وهذا ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته، من خلال دراسة هذه العلاقة بشكل تطبيقي في قطاع شركات الإسناد التشغيلي.

وتؤكد هذه العلاقة أن التحسين المستمر في جودة الخدمات التشغيلية لا يتحقق فقط من خلال تطبيق أدوات إدارة المشاريع بشكل منفصل، بل يتطلب تبني منهج متكامل يعزز التكامل بين الجوانب الإدارية والتشغيلية، ويسهم في تحسين التنسيق بين الأقسام وتقليل الفجوات التشغيلية، بما ينعكس إيجابيًا على جودة المخرجات واستدامة الأداء. وبناءً عليه، يتضح أن العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية هي علاقة تكاملية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، وهو ما يعزز من أهمية الربط بين جودة الخدمات التشغيلية وممارسات إدارة المشاريع لتحقيق نتائج تشغيلية متكاملة.

وبناءً على ما سبق، فإن تبني منهجيات متكاملة لإدارة المشاريع يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق التميز التشغيلي وضمان استدامة جودة الخدمات في بيئة الأعمال الحديثة.

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يتضح أن كلاً من إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية يمثلان عنصرين أساسيين في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمليات داخل المنظمات، خاصة في القطاعات التي تعتمد على تقديم خدمات تشغيلية مستمرة مثل شركات الإسناد التشغيلي. وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واسعاً بهذين المفهومين، مع تأكيد معظمها على وجود علاقة إيجابية بينهما، حيث تسهم كفاءة إدارة المشاريع في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

كما بيّنت الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وبالأخص التخطيط الفعال، والمتابعة المستمرة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد، وضمان الالتزام بالمعايير الزمنية والجودة المطلوبة. إضافة إلى ذلك، تُعد إدارة المشاريع إطاراً منهجياً يساعد المنظمات على تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى نتائج تشغيلية ملموسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات المقدمة.

وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح المنظمات في تحسين جودة الخدمات التشغيلية لا يعتمد فقط على تطبيق أدوات أو ممارسات منفصلة، بل يرتبط بمدى تكامل الجوانب الإدارية مع العمليات التشغيلية، بما يضمن تحقيق تناغم فعال بين التخطيط والتنفيذ، وتعزيز كفاءة الأداء العام داخل المنظمة.

وفي سياق شركات الإسناد التشغيلي، تبرز أهمية هذا التكامل بشكل أكبر، حيث تعتمد هذه الشركات على تقديم خدمات مستمرة تتطلب مستوى عالياً من التنسيق والدقة، مما يجعل تطبيق ممارسات إدارة المشاريع عنصراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء. نظراً لطبيعة العمل التشغيلي التي تتسم بالحساسية للوقت والجودة، الأمر الذي يزيد من أهمية وجود منهجيات واضحة لإدارة المشاريع تضمن استقرار الأداء واستمراريته.

ورغم هذا الاتفاق العام في الدراسات على طبيعة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة تشير إلى وجود فجوة بحثية في الأدبيات ذات الصلة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل مباشر في سياق شركات الإسناد التشغيلي، خاصة في البيئة السعودية. كما يلاحظ قلة الدراسات التي تربط بشكل تفصيلي بين أبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، والمتابعة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات) وجودة الخدمات التشغيلية، وهو ما تسعى هذه الدراسة معالجته.

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في شركات الإسناد التشغيلي، بالاعتماد على الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات. حيث تهدف إلى الوصول إلى نتائج علمية تسهم في دعم متخذي القرار، وتوفير فهم أعمق لكيفية توظيف ممارسات إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات التشغيلية، وتعزيز كفاءة الأداء في هذا القطاع.

كما تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار معرفي يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمات، من خلال التركيز على التكامل بين الجوانب الإدارية والتشغيلية، وتبني منهجيات حديثة في إدارة المشاريع تسهم في تحقيق التميز التشغيلي.

إضافة إلى ذلك، فإن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة قد تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية أو قطاعات أخرى، مما يعزز من تراكم المعرفة في هذا المجال.

وفي ضوء ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية في شركات الإسناد التشغيلي في المملكة العربية السعودية، حيث يسهم هذا الطرح في تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرين، ودعم توجهات المنظمات نحو تطوير ممارستها الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التشغيلية الحديثة.

وبناءً على ذلك، تمثل ممارسات إدارة المشاريع عنصرًا استراتيجيًا في دعم التميز التشغيلي، حيث تُمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، وتعزز قدرتها على التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال المتغيرة، لا سيما في قطاع شركات الإسناد التشغيلي الذي يتطلب مستويات عالية من الدقة والتنسيق واستمرارية الأداء.

وفي الختام، يمكن التأكيد على أن إدارة المشاريع تمثل أحد العوامل الأساسية في تحسين جودة الخدمات التشغيلية، لما لها من دور في تنظيم الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. كما يسهم تطبيق ممارساتها بشكل منهجي في تعزيز استقرار العمليات التشغيلية ورفع مستوى الأداء العام، مما يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، ويؤكد ذلك على أهمية تبني ممارسات إدارة المشاريع كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز التشغيلي في المنظمات.

- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic (4th ed.)*. Wiley.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management*. Pearson.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems–Requirements*. ISO
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.
- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management (3rd ed.)*. Wiley.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.)*. Wiley.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases (4th ed.)*. Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations management*. Pearson.
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2019). *Project management for the creation of organizational value*. Springer.