

أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات: دراسة تطبيقية
على شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

الطالب / مهند مغرم الغامدي

الرقم الأكاديمي 253000789

إشراف/

الدكتور / فايز علي جراد

الدكتور / الفیصل عبدالحمید محمد

العام الدراسي:

2026



﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس تأثير ممارسات إدارة المشاريع على أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الاستجابة والموثوقية والاعتمادية. وانطلقت الدراسة من أهمية إدارة المشاريع بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزز قدرتها على تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات، وتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الأداء المؤسسي ودعم القدرة التنافسية للشركات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (384) مفردة من القيادات الإدارية ومديري المشاريع ومديري العمليات ورؤساء الأقسام والعاملين في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق عدد من الأساليب الإحصائية شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ للثبات، بالإضافة إلى التحليل العاملي وتحليل الارتباط والانحدار الخطي واختبار (T).

وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ومستوى جودة الخدمات في الشركات محل الدراسة، كما أثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع وأبعاد جودة الخدمات كافة. وبينت النتائج أن فعالية إدارة المشاريع تساهم بصورة مباشرة في تعزيز سرعة الاستجابة للعملاء، وزيادة الاعتمادية والموثوقية، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء التشغيلية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا العملاء والأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وتطوير مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية المتخصصة، وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة وإدارة المخاطر، ودعم التحول الرقمي في إدارة المشاريع، وإنشاء أنظمة دورية لقياس جودة الخدمات ومؤشرات الأداء، بما يساهم في تحقيق التحسين المستمر وتعزيز القدرة التنافسية لشركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: فعالية إدارة المشاريع، جودة الخدمات، الاستجابة، الموثوقية، الاعتمادية، شركات الخدمات الصناعية، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of project management effectiveness on service quality improvement in industrial service companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Specifically, it examined the effect of project management practices on the dimensions of service quality, namely responsiveness, reliability, and dependability. The study was motivated by the growing importance of project management as a modern managerial approach that enables organizations to achieve their objectives efficiently and effectively while enhancing service quality and increasing customer satisfaction. Furthermore, the study sought to identify the nature of the relationship between project management effectiveness and service quality and to provide practical recommendations that support organizational performance improvement and strengthen organizational competitiveness. The study adopted a descriptive-analytical research design. A questionnaire was used as the primary data collection instrument and was administered to a random sample of 384 respondents, including senior managers, project managers, operations managers, department heads, and employees working in industrial service companies in Saudi Arabia. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Several statistical techniques were employed, including frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient for reliability, factor analysis, correlation analysis, linear regression analysis, and t-tests. The findings revealed a high level of implementation of project management practices and a high level of service quality among the surveyed companies. The results also confirmed the existence of a statistically significant positive relationship between project management effectiveness and all dimensions of service quality. Moreover, project management effectiveness was found to contribute directly to enhancing customer responsiveness, increasing reliability and dependability, improving operational efficiency, and reducing operational errors, which collectively lead to higher customer satisfaction and improved organizational performance. The study recommends strengthening the adoption of modern project management methodologies, developing employees' competencies through specialized training programs, improving planning, monitoring, and risk management processes, supporting digital transformation initiatives in project management, and establishing periodic systems for measuring service quality and performance indicators. These measures would contribute to continuous improvement and enhance the competitiveness of industrial service companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Project Management Effectiveness, Service Quality, Responsiveness, Reliability, Dependability, Industrial Service Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وأمدني بالعون والصبر لإخراجه بهذه الصورة. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداووشن، ممثلةً في كلية الإدارة وقسم إدارة المشاريع، على ما قدمته من بيئة علمية متميزة ودعم أكاديمي أسهم في إنجاز هذا العمل. كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرف على البحث، لما قدمه من توجيهات علمية قيمة، ونصائح بناءة، ومتابعة مستمرة كان لها الأثر الكبير في تطوير هذا البحث وإثرائه. ولا يفوتني أن أعبر عن شكري لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، سواء بالدعم العلمي أو المعنوي. أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة خطوتها...

إلى من غرسا في نفسي الأمل والطموح...

إلى والدي الكريمين مغرم الغامدي ورفيعة الغامدي، حفظهما الله، اللذين كان دعمهما وتشجيعهما النور الذي أثار دربي، أهدي هذا العمل عرفاناً بجميلهما الذي لا يُقدَّر بثمن.

وإلى عائلتي الكريمة أشواق الغامدي وبنتي ميار الغامدي، اللذين كانوا سندي وعوني في مسيرتي، أشاركهم ثمرة هذا الجهد المتواضع.

وإلى أصدقائي الأعزاء، اللذين كانوا بجانبني في كل لحظة، دعماً وتحفيزاً، لكم مني كل الشكر والتقدير.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل، راجياً أن ينال رضاكم، وأن يكون مصدر فخرٍ لي ولكم.

قائمة المحتويات

1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
2	مقدمة.....
3	1. مشكلة الدراسة.....
4	2. أهمية الدراسة.....
5	3. أهداف الدراسة.....
5	4. تساؤلات الدراسة.....
6	5. فروض الدراسة.....
6	نموذج الدراسة.....
7	6. الدراسات السابقة.....
14	أولاً: التعليق على الدراسات السابقة.....
15	ثانياً: ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية.....
15	ثالثاً: الفجوة البحثية.....
16	7. المنطلقات النظرية للدراسة.....
22	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....
23	مقدمة.....
23	أولاً: إدارة المشاريع.....
31	ثانياً: جودة الخدمات.....
41	ثالثاً: العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات.....
45	ملخص الفصل.....

46	 الفصل الثالث منهجية الدراسة
47	 1.3 المقدمة
47	 3.2 منهج الدراسة
47	 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
48	 4.3 أدوات ومصادر الدراسة
50	 5.3 المعالجة الاحصائية المستخدمة
52	 الفصل الرابع الدراسة الميدانية
53	 مقدمة
53	 أولاً: الاحصاء الوصفية
62	 ثانياً: اختبارات فروض البحث
68	 الفصل الخامس النتائج والتوصيات
69	 أولاً: النتائج
71	 ثانياً: التوصيات
73	 خاتمة الفصل
74	 المراجع
84	 الملاحق

قائمة الجداول

38	الجدول رقم (1-2) ملخص لأبعاد الجودة
49	جدول رقم (1/3) درجات مقياس ليكرت الخماسي
50	جدول رقم (2/3) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت
53	جدول رقم (1/4) معامل الثبات والصدق لإدارة المشاريع
54	جدول رقم (2/4) معامل الثبات والصدق لأبعاد جودة الخدمات
55	جدول رقم (3/4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
56	جدول رقم (4/4) الإحصاء الوصفي لمحور إدارة المشاريع
58	جدول رقم (5/4) الإحصاء الوصفي لمحور الاستجابة
59	جدول رقم (6/4) الإحصاء الوصفي لمحور الاعتمادية
60	جدول رقم (7/4) الإحصاء الوصفي لمحور الموثوقية
62	جدول رقم (8/4) مصفوفة الارتباط بين إدارة المشاريع و الاستجابة
62	جدول رقم (9/4) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الاستجابة
63	جدول رقم (10/4) مصفوفة الارتباط بين فعالية إدارة المشاريع و الموثوقية
64	جدول رقم (11/4) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الموثوقية
65	جدول رقم (12/4) مصفوفة الارتباط بين فعالية إدارة المشاريع و الاعتمادية
65	جدول رقم (13/4) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار سرعة الاستجابة
72	جدول (5-1) تنفيذي مقترح لتطبيق توصيات الدراسة

قائمة الأشكال

شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة 6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، أصبحت شركات الخدمات الصناعية مطالبة برفع مستويات الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة، وتعد إدارة المشاريع من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التخطيط والتنفيذ والرقابة الفعالة على الموارد والوقت والتكلفة والجودة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين، وقد أكدت الدراسات أن نجاح إدارة المشاريع لم يعد يقاس فقط بمدى الالتزام بالوقت والميزانية، بل بقدرتها على تحقيق القيمة المضافة وتحسين جودة المخرجات والخدمات المقدمة للعملاء (Holzmann & Zitter, 2022؛ PMI, 2023).

وتكتسب جودة الخدمات أهمية متزايدة في الشركات الصناعية الخدمية نظراً لارتباطها الوثيق برضا العملاء والمحافظة عليهم وتحقيق الميزة التنافسية، وتشير الدراسات إلى أن جودة الخدمات تمثل عامل استراتيجي مؤثر في الأداء المؤسسي، حيث تؤدي الممارسات الإدارية الفعالة إلى تحسين الاعتمادية والاستجابة والمرونة والكفاءة التشغيلية، بما ينعكس إيجابياً على تجربة العميل ومستوى رضاه (Prasad & Verma, 2022؛ Schiavone et al., 2023).

تسهم إدارة المشاريع الفعالة في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتحسين إدارة المخاطر، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وهو ما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات وتقليل الأخطاء والانحرافات التشغيلية. وقد أظهرت دراسة (مريم وخواجة وقيسر وأحمد، 2022) أن القيادة الموجهة بالمعرفة والتماسك بين فرق العمل يساهمان بصورة جوهرية في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها، بما في ذلك تحسين جودة الأداء والخدمات، أن تبني ممارسات الحوكمة والرقابة والتخطيط الاستباقي يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة. (PMI, 2023)

أكدت دراسة إسماعيل وعبد الله (2022) أن تطبيق مبادئ الجودة الإدارية داخل المؤسسات الخدمية السعودية يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستويات رضا المستفيدين من خلال تحسين إجراءات العمل وتطوير الأداء المؤسسي، كما توصلت دراسة مصطفى والمكرمي (2025) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة والتحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات داخل المنظمات السعودية. وتشير هذه النتائج إلى أهمية التكامل بين الممارسات الإدارية الحديثة وإجراءات الجودة لتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

ورغم تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المشاريع وجودة الخدمات، لا تزال الحاجة قائمة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية التي تركز على قطاع الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، نظراً للدور الحيوي الذي يؤديه هذا القطاع في دعم التنمية الاقتصادية والمشروعات الصناعية الكبرى. كما أن طبيعة الخدمات الصناعية تتطلب مستوى مرتفع من التنظيم والتنسيق وإدارة الموارد والمخاطر، مما يجعل فعالية إدارة المشاريع عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأبعاد جودة الخدمات، بما يساهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات.

1. مشكلة الدراسة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة توسع ملحوظ في المشاريع الصناعية والخدمية المرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة 2030، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية وتحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتعد إدارة المشاريع من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بتعثر المشاريع أو تجاوز التكاليف أو التأخر في الإنجاز، مما يؤثر بصورة مباشرة في جودة الخدمات ومستويات رضا العملاء (Holzmann & Zitter, 2022؛ Mariam et al., 2022).

وتشير الدراسات إلى أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الالتزام بالوقت والتكلفة، وإنما يمتد ليشمل تحقيق القيمة المضافة وتحسين جودة الخدمات وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. وقد بينت الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الفعالة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة المخرجات والخدمات من خلال تحسين التنسيق وإدارة الموارد والمخاطر واتخاذ القرارات المناسبة (PMI, 2023؛ Pretorius et al., 2022).

أكدت دراسات جودة الخدمات أن المؤسسات التي تعاني ضعفاً في الممارسات الإدارية والتنظيمية تواجه انخفاضاً في مستويات رضا العملاء وكفاءة العمليات التشغيلية، في حين تساهم ممارسات الجودة الشاملة والتحسين المستمر في رفع مستوى جودة الخدمات وتحقيق الاستدامة التنافسية (Venkatakrishnan et al., 2023؛ Schiavone et al., 2023).

أوضحت الدراسات أن المؤسسات السعودية تواجه تحديات متزايدة في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات في ظل التحول الاقتصادي والتقني المتسارع. وقد توصلت دراسة النويصر وغوش وشمسي (2023) إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات، كما بينت دراسة عليوة (2024) وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحسين فعالية الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية إدارة المشاريع في دعم كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة المشاريع وجودة الخدمات، فإن المراجعة النظرية تشير إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات داخل شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات أخرى أو تناولت إدارة المشاريع والأداء المؤسسي بصورة عامة دون التركيز على جودة الخدمات باعتبارها متغيراً تابعاً رئيساً. ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى التعرف على مدى إسهام فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات داخل شركات الخدمات الصناعية السعودية، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما بما يدعم تطوير الممارسات الإدارية ويساعد متخذي القرار على رفع جودة الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما سبق يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال التالي : ما أثر فعالية ممارسات إدارة المشاريع على أبعاد جودة الخدمات (الاستجابة - الموثوقية - الاعتمادية) في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ؟

2. أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

- الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع إدارة المشاريع وجودة الخدمات من خلال دراسة العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات في قطاع الخدمات الصناعية، وهو من الموضوعات التي ما زالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية.
- سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على نجاح المشاريع أو الأداء المؤسسي بصورة عامة.
- تطوير الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال الربط بين مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة وأبعاد جودة الخدمات، بما يساهم في توفير أساس علمي يمكن للباحثين الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية.
- إثراء المعرفة العلمية العربية في مجال إدارة المشاريع من خلال تقديم دراسة حديثة تتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال السعودية والتحول الاقتصادي والتنمية المرتبطة برؤية المملكة 2030.
- توفير نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر الممارسات الإدارية المختلفة على جودة الخدمات أو الأداء المؤسسي في القطاعات الصناعية والخدمية.
- فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين من خلال اقتراح متغيرات وعلاقات جديدة يمكن دراستها مستقبلاً، مثل دور التحول الرقمي، والابتكار، والحوكمة، وإدارة المخاطر في تعزيز جودة الخدمات ونجاح المشاريع.

ب- الأهمية التطبيقية

- مساعدة القيادات الإدارية في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية على فهم أهمية فعالية إدارة المشاريع ودورها في تحسين جودة الخدمات وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية.
- تزويد متخذي القرار بنتائج وتوصيات عملية تساهم في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المشاريع بما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- دعم الشركات الصناعية الخدمية في التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في ممارسات إدارة المشاريع، بما يساعدها على تحسين الأداء وتقليل الهدر في الوقت والموارد والتكاليف.
- المساهمة في تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات الناتجة عن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المشاريع، الأمر الذي ينعكس على زيادة ثقة العملاء وتحسين السمعة المؤسسية.
- دعم تحقيق الميزة التنافسية لشركات الخدمات الصناعية من خلال تعزيز قدرتها على تنفيذ المشاريع بكفاءة وجودة عالية، بما يمكنها من مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال التنافسية.
- الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال دعم جهود تطوير القطاعات الصناعية والخدمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات.

- توفير مؤشرات عملية يمكن أن تستفيد منها الشركات في تقييم مستوى فعالية إدارة المشاريع لديها ومدى انعكاسها على جودة الخدمات، بما يساهم في تبني خطط التحسين المستمر، مما يعزز من قدرة شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية على مواجهة التحديات المحلية والدولية.

3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، من خلال ما يلي:

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

4. تساؤلات الدراسة

ما أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بأبعادها (الاستجابة - الموثوقية - الاعتمادية) في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة الفرعية:

- ما أثر فعالية إدارة المشاريع على الاستجابة في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر فعالية إدارة المشاريع على الموثوقية في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر فعالية إدارة المشاريع على الاعتمادية في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

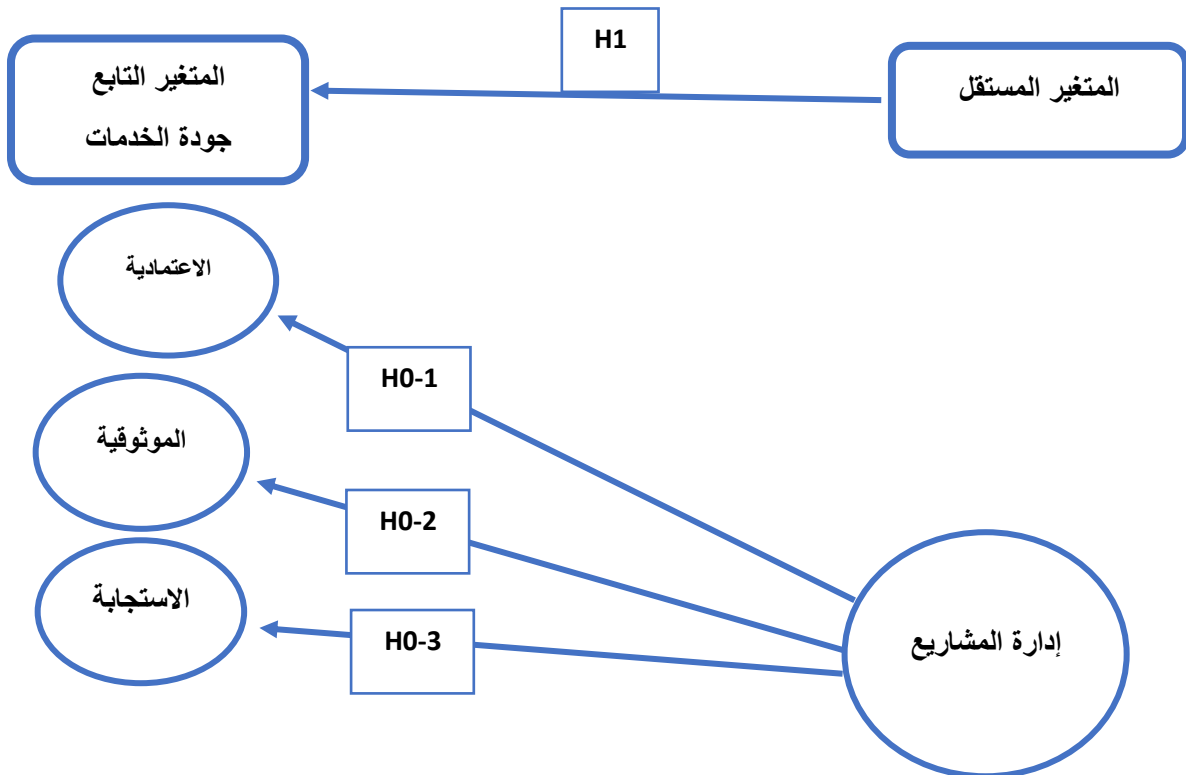
5.فروض الدراسة

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

الفرضيات الفرعية:

- 1) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاستجابة في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية
- 2) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والموثوقية في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية
- 3) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاعتمادية في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

نموذج الدراسة



شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

6. الدراسات السابقة

أ-دراسات سابقة عن المتغير المستقل إدارة المشاريع

دراسة (عبد النبي، 2021) سعت إلى التعرف على أثر الابتكار والإبداع في تحقيق نجاح إدارة المشاريع، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما طبيعة العلاقة بين الابتكار والإبداع ونجاح إدارة المشاريع من خلال دراسة حالة وكالة التوطين التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وكالة التوطين، والبالغ عددهم 128 موظف، إذ وُزعت الاستبانات عليهم واستُعيدت جميعها بنسبة استجابة بلغت (100%). واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أن الابتكار والإبداع الإداري يساهمان في تنمية الإطار المفاهيمي للقدرة الابتكارية لدى الوكالة، بما يعزز قدرتها على طرح منتجات جديدة والارتقاء بأدائها في السوق من خلال استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وذات الخبرات الملائمة، كما بينت النتائج أن وكالة التوطين تعتمد الابتكار والإبداع في مشروعاتها، وتدعم التغيير والتطوير في أداء الأعمال، إذ تُوظف الأفكار المستحدثة في عمليات تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها، إضافة إلى الجوانب المرتبطة بالهيكل التنظيمي والتنظيم والتوزيع، عبر التحسين المستمر للمنتجات وتطويرها ابتكارياً. كذلك كشفت الدراسة عن وجود ارتباط بين الإبداع والابتكار من جهة، وتحسين إدارة الموارد البشرية وإدارة جودة المشاريع من جهة أخرى، حيث تنسم غالبية المشاريع الابتكارية بخصائص مميزة تعزز احتمالات نجاحها. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التطوير والابتكار وترسيخ روح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع زيادة الاهتمام بالعاملين وتطبيق أساليب إبداعية وابتكارية تسهم في تنمية القدرة على التفكير الإبداعي في العمليات الإدارية.

دراسة (الطحطوح، 2022) هدفت إلى التحقق من وجود علاقة بين التدريب وتحسين مخرجات إدارة المشاريع، فضلاً عن التعرف على المعوقات أو التحديات التي قد تحد من استفادة الموظفين من البرامج التدريبية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت 107 أفراد، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، إضافة إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تعيق حصول الموظفين على فرص التدريب. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة المعنيين في القطاع العام بضرورة دعم وتشجيع تنفيذ البرامج التدريبية الداخلية والخارجية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والندوات المتخصصة في إدارة المشاريع، مع السعي إلى معالجة العوائق التي تحول دون استفادة الموظفين من فرص التدريب المتاحة.

دراسة (R., Vivek., Y., Nanthagopan, 2020) هدفت إلى استعراض تطور الإدارة الاستراتيجية للمشاريع (SPM) انطلاقاً من إدارة المشاريع التشغيلية (OPM) في المنظمات المعاصرة التي تتسم بالديناميكية. إذ تُعنى الإدارة الاستراتيجية للمشاريع بتحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة وتنفيذها ضمن إطار المشروع، بينما تركز إدارة المشاريع التشغيلية على إنجاز المشاريع وفق نطاق العمل المحدد والوقت والميزانية ومتطلبات الجودة. وقد أصبحت المنظمات في الوقت الراهن أكثر توجهاً نحو تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية للمشاريع لما لها من دور في تعزيز فرص النجاح المؤسسي. واعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية لعدد 16 مقالة منشورة في دوريات علمية محكمة. وتمكن الباحثان من توضيح الكيفية التي تطورت بها إدارة المشاريع من منظور تشغيلي إلى منظور استراتيجي، وبيان إسهامها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة، كما سلط الضوء على التحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية للمشاريع داخل المؤسسات. وأسهمت الدراسة من الناحية النظرية في الكشف عن تطور مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للمشاريع نظراً لقلة تناولها في الأدبيات العلمية، كما قدمت إسهاماً عملياً تمثل في دعم المؤسسات لفهم أهمية الإدارة الاستراتيجية للمشاريع ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي.

دراسة (D. Ćirić Lalić، 2022) هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت مناهج إدارة المشاريع المختلفة، سواء التقليدية أو الرشيقية (Agile) أو الهجينة، تتباين في مستوى تأثيرها على نجاح المشروع، حيث اعتُبر نجاح المشروع ظاهرة متعددة الأبعاد. كما سعى الباحث إلى فحص مدى تأثير خصائص المشاريع المختلفة في تلك العلاقات. وقد تناول الباحثون هذه التساؤلات من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة ضمت 227 مختصاً في إدارة المشاريع من مناطق متعددة حول العالم. وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لأبعاد نجاح المشروع بهدف التحقق من بناء هذه العوامل وعلاقتها بالمتغيرات الظاهرة. كذلك جرى تطبيق أسلوب التجميع (K-means) لتصنيف المستجيبين وفق مناهج إدارة المشاريع الرشيقية والهجينة والتقليدية. ومن أجل التحقق من الدلالة الإحصائية بين المجموعات محل الدراسة، تم اختبار فرضيات البحث باستخدام اختبارات تحليل التباين (ANOVA). وأظهرت نتائج الدراسة أن منهج الإدارة الرشيقية كان أكثر تأثيراً بصورة إيجابية في بُعدين من أبعاد نجاح المشروع الخمسة التي تناولتها الدراسة، وهما التأثير في الفريق والاستعداد للمستقبل، مقارنة بالمنهج التقليدي.

دراسة (Altaefi, M.A، 2022). هدفت الدراسة الى التعرف على : (1) إجراء مراجعة أدبية لدور مكتب إدارة المشاريع ومعايير نجاح المشاريع، (2) تحديد العلاقة بين الهندسة الصناعية وإطار إدارة المشاريع، (3) تقييم ما إذا كان إنشاء مكتب إدارة المشاريع سيساعد في تحقيق أهداف نجاح المشاريع، (4) تحديد متى يكون المشروع ناجحاً، (5) تقييم الفرق بين المنظمات التي أنشأت مكتب إدارة المشاريع وغيرها من المنظمات التي لم تفعل ذلك، (6) تحديد العقبات الرئيسية لإنشاء مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. تم إجراء مراجعة أدبية حول فشل المشاريع وإنشاء مكتب إدارة المشاريع. لإعداد أسئلة البحث والافتراضات، استخدمت هذه الدراسة تصميمًا مختلطًا متعدد المراحل مع منهجيات كمية وكيفية لتحقيق أهداف البحث. تم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت، ثم تم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي وANOVA باستخدام برنامج SPSS، تظهر النتائج الرئيسية للبحث أن معظم المشاركين يرون أن خصائص المشروع وأدائه داخل المنظمة، مثل الجدول الزمني، والميزانية، والمنتج النهائي، أساسية لنجاح المشروع؛ بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الإحصائيات أهم الأسباب لفشل المشاريع. علاوة على ذلك، أظهرت إحصائيات الدراسة أن الدافع الرئيسي لبدء مكتب إدارة المشاريع هو كما يلي: (أ) تنفيذ واتباع الممارسات القياسية، (ب) تقليل معدل الفشل، و(ج) تقييم مخاطر المشروع في المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع. تركز وجهة نظر الممارسين في إدارة المشاريع بشأن أدوار مكتب إدارة المشاريع على المشاريع المتعثرة وكيفية تطويرها والحفاظ على معايير إدارة المشاريع وتقديم الاستشارات في إدارة المشاريع. من المثير للاهتمام أن الدراسة كشفت أيضاً أن نقص الفهم لقيمة مكتب إدارة المشاريع في المنظمة ومقاومة التغيير هما العقبتان الرئيسيتان لإنشاء مكتب إدارة المشاريع. بشكل عام، كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفاعلية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (لعقبات إنشاء مكتب إدارة المشاريع). كما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفاعلية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (لأسباب فشل المشاريع).

دراسة (Altaefi, M.A، 2022) هدفت إلى التعرف على: (1) إجراء مراجعة للأدبيات المتعلقة بدور مكتب إدارة المشاريع ومعايير نجاح المشاريع، (2) توضيح العلاقة بين الهندسة الصناعية وإطار إدارة المشاريع، (3) فحص مدى إسهام إنشاء مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف نجاح المشاريع، (4) تحديد المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح المشروع، (5) مقارنة المنظمات التي قامت بإنشاء مكتب إدارة المشاريع بالمنظمات التي لم تنشئه، (6) التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تأسيس مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. وقد تم تنفيذ مراجعة أدبية تناولت فشل المشاريع وإنشاء مكاتب إدارة المشاريع. ولصياغة أسئلة الدراسة وافتراضاتها، اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي مختلط متعدد المراحل يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي لتحقيق أهداف البحث. وتم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني، ثم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي وتحليل التباين (ANOVA) عبر برنامج SPSS. وأظهرت النتائج الرئيسية أن غالبية المشاركين يرون

أن خصائص المشروع ومستوى أدائه داخل المنظمة، مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرج النهائي، تُعد عناصر أساسية لنجاح المشروع. كما كشفت النتائج الإحصائية عن أهم العوامل المؤدية إلى فشل المشاريع. كذلك بينت الدراسة أن الدوافع الأساسية لإنشاء مكتب إدارة المشاريع تتمثل في: (أ) تطبيق الممارسات المعيارية والالتزام بها، (ب) خفض معدلات فشل المشاريع، و(ج) تقييم مخاطر المشروع خلال المراحل المبكرة من دورة حياته. كما أوضحت نتائج الدراسة أن الممارسين في مجال إدارة المشاريع ينظرون إلى أدوار مكتب إدارة المشاريع باعتبارها تركز على معالجة المشاريع المتعثرة، والعمل على تطويرها، والمحافظة على معايير إدارة المشاريع، وتقديم الدعم الاستشاري في هذا المجال. ومن النتائج اللافتة أن الدراسة أظهرت كذلك أن ضعف الإدراك لأهمية مكتب إدارة المشاريع داخل المنظمة ومقاومة التغيير يمثلان أبرز المعوقات أمام إنشائه. وبصورة عامة، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفعالية مكتب إدارة المشاريع تبعاً لعوائق إنشاء مكتب إدارة المشاريع، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفعالية مكتب إدارة المشاريع وفقاً لأسباب فشل المشاريع.

دراسة (Jorge Vareda Gomes، 2023) هدفت إلى التعرف على مواءمة إدارة المشاريع وإدارة الفوائد مع منهج بطاقة الأداء المتوازن من أجل تعزيز نجاح المشاريع. وقد أشارت الدراسة إلى أن المنظمات تواصل زيادة استثماراتها المالية في الأنظمة والتقنيات المختلفة، إلا أنها في كثير من الأحيان لا تحقق الاستفادة الكاملة من تلك الاستثمارات أو العوائد التجارية المتوقعة منها. ويُنظر إلى نجاح المنظمة على نطاق واسع باعتباره قدرتها على تحقيق النجاح في السوق، حيث تعتمد العديد من الشركات على المؤشرات المالية والاقتصادية لقياس هذا النجاح. كما يوجد توافق عام على أن الالتزام بالجدول الزمني والميزانية لا يُعد وحده معياراً كافياً للحكم على نجاح المشاريع، رغم استمراره كأحد المكونات الأساسية في التقييم الشامل للنجاح. وأوضحت الدراسة أن التحديد المبكر لعوامل النجاح الحرجة (CSF) ومعايير نجاح المشاريع (PSC) خلال مرحلة التقييم الأولي للمشروع يمثل خطوة جوهرية لضمان إنجاز المشاريع بنجاح. وقد جمعت هذه الدراسة بين ممارسات إدارة المشاريع (PM) وإدارة الفوائد (BM) ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بهدف تحقيق المواءمة بين المشاريع والاستراتيجية التنظيمية. وأظهرت النتائج أن استخدام هذا التكامل بين الأدوات الإدارية المختلفة أسهم في تعزيز الفاعلية وزيادة فرص تحقيق نجاح المشاريع.

دراسة (الطه، 2023) هدفت الدراسة الحالية الكشف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في المشاريع التي تطبقها البلديات في محافظة إربد، وكذلك تطوير إستراتيجية مقترحة لتطوير جودة المشاريع والخدمات في بلديات محافظة إربد، وتم استخدام المنهج الوصفي التطويري للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى؛ أبرز أهداف تطبيق معايير الجودة الشاملة في المشاريع التي تطبقها البلديات في محافظة إربد ما يلي؛ إنجاز المشاريع البلديات في محافظة طبقاً للميزانيات المرصودة لها وفي الوقت المحدد للتنفيذ مع تحقيق متطلبات الجودة، وكذلك زيادة القدرة على إنجاز المشاريع والتطور في تقديم الخدمات، و اختصار الإجراءات والوقت لتنفيذ الخدمات والمشاريع، وكذلك توصلت الدراسة أن أهم إستراتيجية لتطوير جودة المشاريع والخدمات في بلديات محافظة إربد من خلال ما يلي: إعداد إستراتيجية واضحة وعملية لتطوير وتحسين نظم إدارة المشاريع البلدية في جميع مراحلها بما يتماشى مع النظم العالمية الحديثة في هذا المجال وبما يناسب واقع التطبيق في البلديات التابعة لمحافظة إربد، وكذلك إيجاد حلول للنقص في عدد وكفاءة أجهزة الإشراف على تنفيذ المشاريع البلدية في جميع مراحلها بما يتماشى مع النظم العالمية الحديثة. وأوصى الباحث بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في القطاع البلديات بشكل خاص وخاصة الخدمات والمشاريع التي تقوم بها البلديات، والاستفادة من التجارب العالمية والمحلية في هذا المجال.

دراسة (الطه، 2023) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المشاريع التي تنفذها البلديات في محافظة إربد، بالإضافة إلى إعداد استراتيجية مقترحة تساهم في تطوير جودة المشاريع والخدمات المقدمة في بلديات

المحافظة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التطويري للإجابة عن تساؤلاتها. وقد أظهرت النتائج أن من أبرز أهداف تطبيق معايير الجودة الشاملة في المشاريع البلدية بمحافظة إربد إنجاز المشاريع وفق المخصصات المالية المعتمدة لها وفي المواعيد المحددة للتنفيذ مع تحقيق متطلبات الجودة، إلى جانب تعزيز القدرة على تنفيذ المشاريع وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، فضلاً عن تبسيط الإجراءات وتقليص الوقت اللازم لإنجاز الخدمات والمشاريع. كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم الاستراتيجيات المقترحة لتطوير جودة المشاريع والخدمات في بلديات محافظة إربد إعداد استراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق لتطوير وتحسين أنظمة إدارة المشاريع البلدية في مختلف مراحلها بما يتوافق مع الأنظمة العالمية الحديثة في هذا المجال ويراعي طبيعة التطبيق في بلديات المحافظة، إضافة إلى إيجاد حلول مناسبة لمعالجة النقص في أعداد وكفاءة أجهزة الإشراف على تنفيذ المشاريع البلدية في جميع مراحلها بما يتلاءم مع الممارسات العالمية الحديثة. وأوصى الباحث بضرورة تنفيذ المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بإمكانية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع البلديات بصورة خاصة، ولا سيما في الخدمات والمشاريع التي تنفذها البلديات، مع الاستفادة من الخبرات والتجارب المحلية والعالمية في هذا المجال.

دراسة (كرز ، 2023) هدفت الدراسة التعرف على أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ، وكذلك سعت الدراسة التعرف على أهمية (GIS) كأهم الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على مرتكزات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي؛ إن أهم مرتكزات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع في البلديات ما يلي: زيادة القدرة على إنجاز المشاريع في البلديات، وتحسين جودة الدراسات والتنفيذ للمشاريع، كذلك التوجه نحو اللامركزية في تنفيذ المشاريع، والعمل على تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع مع استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وكذلك توصلت الدراسة؛ أهمية استخدام نظم المعلومات الجغرافية في البلديات: إنتاج الخرائط والرسومات الخاصة بالتقارير واستخراج كروكيات، وكذلك توفير قاعدة بيانات مكانية دقيقة تشرح كل الظواهر والخدمات التي تقع داخل نطاق البلدي، مساعدة صانع القرار في البلديات في اتخاذ قرارات سليمة مبنية على المعلومة المكانية. وأوصت الدراسة بأنه يجب على البلديات توفير الاحتياجات والتقنيات للأقسام الهندسية والفنية في البلديات من توفير أجهزة حديثة لغايات جودة تنفيذ المشاريع، وكذلك يجب على البلديات توفير الاحتياجات والتقنيات للأقسام الهندسية والفنية في البلديات من توفير أجهزة حديثة لغايات جودة تنفيذ المشاريع.

دراسة (كرز ، 2023) هدفت إلى التعرف على أهمية التحول الرقمي في إدارة المشاريع الهندسية بالبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثره في جودة التنفيذ، كما سعت إلى بيان أهمية نظم المعلومات الجغرافية (GIS) باعتبارها من أبرز الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع داخل البلديات الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على المرتكزات الأساسية للتحول الرقمي في تنفيذ المشاريع البلدية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الاستقرائي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم مرتكزات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع البلدية زيادة القدرة على إنجاز المشاريع، وتحسين جودة الدراسات وعمليات التنفيذ، والتوجه نحو اللامركزية في إدارة وتنفيذ المشاريع، إلى جانب تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع والاستفادة من تطبيقات الحكومة الإلكترونية. كما أظهرت الدراسة أهمية استخدام نظم المعلومات الجغرافية في البلديات من خلال إسهامها في إنتاج الخرائط والرسومات اللازمة للتقارير واستخراج الكروكيات، إضافة إلى توفير قاعدة بيانات مكانية دقيقة توضح مختلف الظواهر والخدمات الواقعة ضمن الحدود البلدية، فضلاً عن دعم متخذي القرار في البلديات بالمعلومات المكانية اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة وفعالة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام البلديات بتوفير المتطلبات والتقنيات اللازمة للأقسام الهندسية والفنية، من خلال تزويدها بالأجهزة الحديثة التي تساهم في رفع جودة تنفيذ المشاريع، كما أكدت أهمية تعزيز البنية التقنية والفنية بما يدعم كفاءة الأداء ويحقق مستويات أفضل من جودة تنفيذ المشاريع البلدية.

دراسة (الشهري ، باسويد، وآخرون ، 2023) هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، من خلال تقييم إدراك العاملين في إدارات المشاريع بأهمية الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل إدارة المشاريع، ودوره في تحسينها، إلى جانب تحديد المتطلبات الإدارية والفنية اللازمة لتبسيط استخدامه والمعوقات التي تعيق ذلك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة طبقية قصدية مكونة من 281 مفردًا من العاملين في إدارات المشاريع بالقطاعات السعودية، وأظهرت النتائج أن مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي في مراحل إدارة المشاريع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، كما أكدوا على مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بمتوسط حسابي (3.86) وأهمية استخدامه لتحسين الأداء بمعدل (3.96). وأشارت النتائج كذلك إلى ضرورة توافر متطلبات إدارية وفنية لتسهيل استخدام هذه التقنية، ومن أبرزها ربط الإدارات الحكومية إلكترونياً لتسهيل التنسيق. كما تبين وجود معوقات رئيسية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، من أهمها ارتفاع أسعار التقنيات الحديثة، واختلاف آليات العمل الإداري بين وحدات الجهات الحكومية، وقلة الحوافز المادية للعاملين.

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

دراسة (الشهري، باسويد، وآخرون، 2023) هدفت إلى التعرف على واقع أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مستوى إدراك العاملين في إدارات المشاريع لأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل إدارة المشاريع ودورها في تطويرها، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات الإدارية والتقنية الضرورية لتيسير استخدامه، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة طبقية قصدية ضمت 281 فردًا من العاملين في إدارات المشاريع بمختلف القطاعات السعودية. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي في مراحل إدارة المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، كما أشار المشاركون إلى إسهام الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المشاريع بالقطاع الحكومي بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وأكدوا أهمية توظيفه في تحسين الأداء بمتوسط قدره (3.96). كذلك أوضحت النتائج ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الإدارية والفنية لتسهيل استخدام هذه التقنية، وكان من أبرزها الربط الإلكتروني بين الإدارات الحكومية بما يسهم في تعزيز التنسيق والتكامل فيما بينها. كما كشفت الدراسة عن وجود عدد من المعوقات الأساسية التي تحد من استخدام الذكاء الاصطناعي، من أهمها ارتفاع تكلفة التقنيات الحديثة، وتباين أساليب العمل الإداري بين الوحدات التابعة للجهات الحكومية، وضعف الحوافز المالية المقدمة للعاملين.

وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى جنس الموظفين فيما يتعلق بآرائهم حول أهمية استخدام الذكاء الاصطناعي ومتطلباته ومعوقاته في إدارة المشاريع، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى الخبرة والفئات العمرية، حيث أبدى العاملون الأكبر سنًا والأعلى خبرة مستويات أعلى من الإدراك تجاه المتطلبات والمعوقات مقارنة بالعاملين الأصغر سنًا والأقل خبرة. واختتمت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات المستندة إلى النتائج التي تم التوصل إليها.

دراسة (عياط، 2026) بعنوان "إدارة المشاريع كأحد المكونات الجوهرية للاستدامة في بيئة الصناعة 4.0: دراسة تفسيرية لحالة Siemens Insights Hub". هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج تفسيري يوضح سلسلة خلق القيمة بدءًا من إدارة المشروع، مرورًا بالمرجات الرقمية، ثم التكامل التشغيلي، فالنتائج التشغيلية، وصولًا إلى الأداء المستدام والنجاح طويل

المدى. وتتمثل أهمية الدراسة في سعيها إلى معالجة فجوة نظرية قائمة، وتقديم تصور تطبيقي يفسر كيفية تحويل الاستثمارات التكنولوجية إلى قيمة مؤسسية مستدامة. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة التفسيرية لتحليل منصة Siemens Insights Hub، مستندةً إلى بيانات ثانوية تم جمعها من الوثائق الرسمية والتقارير الصناعية والأدبيات العلمية، مع توظيف أسلوب تحليل المحتوى وتتبع العمليات. وأظهرت النتائج أن القيمة المتحققة من المشاريع التكنولوجية لا تنتج عن تبني التكنولوجيا بحد ذاتها، وإنما من خلال توجيه إدارة المشاريع نحو دمج المخرجات الرقمية ضمن العمليات التشغيلية، بما يسهم في رفع الكفاءة وتحسين جودة اتخاذ القرار، ويدعم الاستدامة ويعزز القدرات الديناميكية للمؤسسة.

دراسة (عبيدات، 2026) بعنوان "منهجية أجايل في إدارة المشاريع: الممارسات وأطر العمل - دراسة حالة نموذج شركة سبوتيفاي". هدفت الدراسة إلى توضيح الأهمية الاستراتيجية لتطبيق ممارسات وأطر عمل منهجية أجايل في إدارة المشاريع، والتي تركز على تطوير المنتجات وتقديمها للعملاء بأسرع وقت ممكن وبمستويات عالية من الجودة، من خلال تعزيز الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وترسيخ ثقافة التعاون بين فرق العمل ذاتية التنظيم القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأعضاء. كما تناولت الدراسة نموذج أجايل المطبق في شركة سبوتيفاي، والذي كان له دور بارز في نجاح الشركة وتوسعها من خلال تعزيز المرونة وتنظيم العمل بأسلوب رشيق وفعال. وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج أجايل في شركة سبوتيفاي لا يقتصر على كونه منهجية أو إطار عمل فحسب، بل يعكس رؤيتها من منظورين هيكلي وثقافي، كما يمثل تجربة ريادية يمكن الاستفادة منها والافتداء بها في سياقات محددة.

ب-دراسات سابقة عن المتغير التابع جودة الخدمات

دراسة (تقي الدين، 2024) بعنوان "جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها في رضا العميل". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر تطبيق بريدي موب التابع لبريد الجزائر على مستوى رضا العملاء المستخدمين للتطبيق عبر الهواتف الذكية. وقد تمت معالجة موضوع الدراسة من خلال تصميم استبيان إلكتروني باستخدام تطبيق Google Forms، ثم توزيعه على مستخدمي تطبيق بريدي موب عبر مختلف منصات التواصل الاجتماعي، حيث تم الحصول على استجابات من عينة بلغ عدد أفرادها 101 مشاركاً. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، مع الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت النتائج إلى أن جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة من خلال تطبيق بريدي موب كان لها تأثير واضح في رضا العملاء، كما أظهرت النتائج أن أبعاد جودة الخدمة جاءت مرتبة وفق درجة تأثيرها في رضا العملاء على النحو الآتي: الاعتمادية في المرتبة الأولى، يليها تصميم التطبيق، ثم جودة المعلومات، ثم السرية والأمان، وأخيراً سهولة الاستخدام.

دراسة (جمال، 2025) هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية، حيث أبرزت أهمية إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بمستوى الخدمات في المؤسسات الرياضية بصفة عامة، وفي المركب الرياضي "المسيلة" بصفة خاصة، وذلك من خلال سعي المنظمات الرياضية إلى توظيف إمكاناتها وتعبئة مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتُعد الجودة الشاملة محوراً رئيسياً للاهتمام باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه نماذج الإدارة الحديثة، والتي تتيح للمؤسسات الرياضية مواكبة التطورات والمستجدات العالمية. كما تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الأساليب الحديثة في إدارة الجودة، وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج، إذ إن استمرارية الخدمات في أداء أنشطتها ترتبط بقدرتها على استقطاب أكبر عدد من المتعاملين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وهو ما يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الجودة المقدمة لهم. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما استخدمت استمارة الاستبيان أداة لجمع البيانات، إلى جانب توظيف عدد من الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية

والمتوسطات الحسابية. وأظهرت النتائج أن القيادات الإدارية تسهم في تحسين جودة الخدمات، كما أن التركيز على العميل يعد من العوامل الأساسية التي تساعد في تطوير مستوى جودة الخدمات داخل المؤسسات الرياضية.

دراسة (زميت، 2025) هدفت إلى تحديد مستوى تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة المتمثلة في التقنيات الرقمية وتجربة العملاء في تعزيز جودة الخدمات، وذلك من وجهة نظر عينة من المستهلكين بولاية برج بوعريريج تجاه مؤسسة اتصالات الجزائر، كما سعت إلى إبراز أهمية التقنيات الرقمية في تطوير تجربة العملاء وتحسينها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة من المستهلكين بلغ عدد أفرادها 161 مفردة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS23. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يؤدي دوراً فعالاً في تحسين جودة الخدمات، كما بينت النتائج وجود توجه واضح داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نحو تبني التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين.

دراسة (عريب، 2025) بعنوان "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات". هدفت هذه الدراسة إلى بحث موضوع دور الرقمنة في تطوير جودة الخدمة من خلال دراسة حالة على مستوى بلديات ولاية سطيف، وذلك في ظل التغيرات التي تشهدها الإدارة العمومية الجزائرية وحرصها على مواكبة التطورات الرقمية بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. وقد بُنيت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيس يتعلق بمدى تأثير الرقمنة في جودة الخدمة داخل البلديات، مع صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تم اختبارها ميدانياً من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي بلديات الولاية. واعتمدت الدراسة في جانبها المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي، كما جرى تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 للتحقق من الفرضيات وتفسير النتائج بصورة كمية دقيقة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة تمثل عاملاً رئيسياً في تحسين جودة الخدمات، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين تطبيق الرقمنة وارتفاع مستويات الجودة، خاصة في أبعاد الاعتمادية والاستجابة والملموسية. كما أوضحت النتائج أن فوائد الرقمنة لا تقتصر على تسريع الإجراءات الإدارية فحسب، بل تمتد إلى تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة من خلال تسهيل الحصول على الخدمة وتقليل الوقت والجهد المبذولين. وبناءً على ذلك، أكدت الدراسة أن التحول الرقمي داخل البلديات يمكن أن يشكل مدخلاً فعالاً لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المواطنين، شريطة الاستمرار في الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتنمية قدرات الموارد البشرية، وتعزيز استخدام المنصات الإلكترونية بصورة متكاملة ومنظمة.

دراسة (القريص، 2026) بعنوان "محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مراجعة منهجية". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف محددات التحول الرقمي المؤثرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال إجراء مراجعة منهجية للأدبيات العلمية المرتبطة بالموضوع. وتبرز أهمية الدراسة في ضوء التوسع المتزايد في توظيف التقنيات الرقمية داخل القطاع المصرفي، وما نتج عنه من تغيرات أساسية في نماذج الأعمال وآليات تقديم الخدمات وتوقعات العملاء ومعايير التنافس بين المؤسسات المالية. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية المستند إلى مبادئ PRISMA 2020، وذلك عبر جمع الدراسات المنشورة من قواعد بيانات علمية موثوقة، ثم تصنيفها وتحليلها واستخلاص نتائجها بصورة منهجية ومنظمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح التحول الرقمي في القطاع المصرفي لا يرتبط بتبني التكنولوجيا فقط، بل يتأثر بمجموعة متكاملة من المحددات الداخلية والخارجية المتداخلة. وتمثلت أهم المحددات الداخلية في البنية التحتية التقنية، ومساندة الإدارة العليا، والقيادة الاستراتيجية، وكفاءة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار. في حين شملت المحددات الخارجية البيئة التشريعية والتنظيمية، ومستوى المنافسة في السوق، وانتشار التكنولوجيا المالية، ودرجة الجاهزية الرقمية في المجتمع. كما أوضحت الدراسة أن العوامل المرتبطة بالعملاء، مثل الثقة، وسهولة الاستخدام، والمنفعة المتصورة، والأمان، تمثل عناصر محورية في تبني الخدمات المصرفية الرقمية واستدامة استخدامها. كذلك كشفت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بفاعلية في الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية من خلال تسريع إنجاز المعاملات، وتعزيز الاعتمادية،

وإتاحة الخدمات على مدار الساعة، وتحسين تجربة العميل، وزيادة مستويات الرضا والولاء، والحد من الأخطاء التشغيلية. وفي المقابل، أشارت الدراسة إلى وجود عدد من التحديات التي قد تقلل من هذه الآثار الإيجابية، من أبرزها المخاطر السيبرانية، ومقاومة التغيير، وارتفاع تكاليف الاستثمار، واتساع الفجوة الرقمية بين شرائح العملاء المختلفة. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال التحول الرقمي يستلزم تبني رؤية استراتيجية شاملة تدمج بين التكنولوجيا والموارد البشرية والتنظيم المؤسسي وتجربة العميل والبيئة الداعمة. كما قدمت الدراسة إطارًا معرفيًا يمكن أن يساهم في دعم الباحثين ومنتخذي القرار والإدارات المصرفية عند تطوير استراتيجيات رقمية أكثر كفاءة واستدامة.

أولاً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بإدارة المشاريع وجودة الخدمات، يتضح وجود اهتمام متزايد بدراسة العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات في مختلف القطاعات. فقد تناولت مجموعة من الدراسات موضوع إدارة المشاريع من زوايا متعددة؛ حيث ركزت دراسة عبد النبي (2021) على دور الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع، بينما اهتمت دراسة الطحطوح (2022) بأثر التدريب في تحسين نتائج إدارة المشاريع، كما تناولت دراسة الشهري وباسويد وآخرين (2023) دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي.

كما ركزت بعض الدراسات الأجنبية على العوامل التنظيمية والاستراتيجية المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث أوضحت دراسة Altaefi (2022) أهمية مكاتب إدارة المشاريع في رفع معدلات نجاح المشاريع وتقليل نسب الفشل، فيما أكدت دراسة Gomes (2023) ضرورة مواكبة إدارة المشاريع مع الاستراتيجية التنظيمية لتحقيق النجاح المؤسسي. وأشارت دراسة Muhammad et al. (2024) إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة المشاريع وتعقيد المشروع على نجاحه.

وفي جانب جودة الخدمات، تناولت دراسة الطه (2023) دور معايير الجودة الشاملة في تحسين جودة المشاريع والخدمات في البلديات، كما ركزت دراسة جمال (2025) على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية، بينما أكدت دراسة زميت (2025) وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين.

ويتضح من الدراسات السابقة أن معظمها أكدت وجود دور مهم للممارسات الإدارية الحديثة، مثل إدارة المشاريع والجودة الشاملة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وبين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل معدلات تعثر المشاريع.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات وتنوع مجالاتها، فإن أغلبها ركز على متغيرات مرتبطة بنجاح المشاريع أو الأداء المؤسسي أو إدارة الجودة بصورة عامة، بينما لم تتناول بصورة مباشرة العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات داخل شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمثل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة مثل المؤسسات الحكومية أو البلديات أو القطاع الخيري أو المؤسسات الرياضية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على قطاع الخدمات الصناعية السعودي الذي يتميز بطبيعة تشغيلية وتنظيمية خاصة.

يمكن القول إن الدراسات السابقة وفرت أساس علمي مهم لفهم مفاهيم إدارة المشاريع وجودة الخدمات والعوامل المرتبطة بهما، إلا أنها أظهرت الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية متخصصة تبحث أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

ثانياً: ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة وإسهاماتها العلمية في تطوير المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع وجودة الخدمات، فإن الدراسة الحالية تتميز عنها في عدد من الجوانب العلمية والتطبيقية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1. اختلاف مجال التطبيق

ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة مثل القطاع الحكومي، والبلديات، والمؤسسات الخيرية، والمؤسسات الرياضية، والاتصالات، بينما تركز الدراسة الحالية على شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع يتمتع بخصوصية تشغيلية وإدارية تختلف عن القطاعات الأخرى.

2. التركيز على العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة

تناولت الدراسات السابقة موضوعات متعددة مرتبطة بإدارة المشاريع مثل التدريب، والابتكار، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، ومكاتب إدارة المشاريع، ونجاح المشاريع، إلا أن الدراسة الحالية تركز بصورة مباشرة على أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات، وهو موضوع لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسة في البيئة السعودية.

3. اختلاف المتغير التابع

ركزت غالبية الدراسات السابقة على متغيرات مثل نجاح المشاريع، والأداء المؤسسي، والميزة التنافسية، والتحول التنظيمي، بينما تعتمد الدراسة الحالية على جودة الخدمات بوصفها متغيراً تابعاً رئيساً يتم قياسه من خلال أبعاد محددة هي:

- الاستجابة
- الموثوقية
- الاعتمادية

4. استهداف فئة مهنية متخصصة

تتميز الدراسة الحالية باستهداف القيادات الإدارية ومديري المشاريع ورؤساء الأقسام والعاملين في شركات الخدمات الصناعية، الأمر الذي يتيح الحصول على بيانات أكثر ارتباطاً بواقع تطبيق إدارة المشاريع وجودة الخدمات في بيئة العمل الصناعية. إن الدراسة الحالية تمثل امتداداً للدراسات السابقة من جهة، وتتميز عنها من جهة أخرى من خلال تركيزها على قياس أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات داخل شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج عملية تخدم متخذي القرار في هذا القطاع الحيوي.

ثالثاً: الفجوة البحثية

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع وجودة الخدمات، يتضح وجود نقص بحثي يتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات في قطاع الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت موضوع إدارة المشاريع من جوانب مختلفة مثل الابتكار والتدريب والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ومكاتب إدارة المشاريع، إلا أنها ركزت بصورة أساسية على نجاح المشاريع أو الأداء المؤسسي أو الكفاءة التشغيلية، ولم تربط بشكل مباشر بين فعالية إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات.

كما أظهرت المراجعة أن الدراسات التي تناولت جودة الخدمات ركزت غالباً على تأثير إدارة الجودة الشاملة أو التحول الرقمي أو رضا العملاء في قطاعات مختلفة، مثل القطاعات الحكومية والبلديات والاتصالات والمؤسسات الرياضية، في حين لم تحظ شركات الخدمات الصناعية السعودية بالاهتمام البحثي الكافي، رغم الدور المحوري الذي تؤديه في دعم التنمية الصناعية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وتتمثل الفجوة البحثية أيضاً في أن معظم الدراسات السابقة تناولت جودة الخدمات بصورة عامة، دون التركيز على أبعادها المحددة المتمثلة في الاستجابة، والموثوقية، والاعتمادية، ودراسة مدى تأثير هذه الأبعاد بفعالية إدارة المشاريع. كما أن غالبية الدراسات أجريت في بيئات تنظيمية وجغرافية مختلفة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية وقطاع الخدمات الصناعية على وجه الخصوص.

تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج بحثي يختبر أثر فعالية إدارة المشاريع بوصفها متغيراً مستقلاً في جودة الخدمات بأبعادها (الاستجابة، الموثوقية، الاعتمادية) بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك بالتطبيق على شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في توفير نتائج علمية وتطبيقية تدعم تطوير الممارسات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في هذا القطاع الحيوي.

ويمكن تلخيص الفجوة البحثية في النقاط الآتية:

- ندرة الدراسات التي تناولت أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بصورة مباشرة.
 - محدودية الدراسات التطبيقية التي أجريت على شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
 - تركيز أغلب الدراسات السابقة على نجاح المشاريع أو الأداء المؤسسي بدلاً من جودة الخدمات.
 - قلة الدراسات التي تناولت أبعاد جودة الخدمات (الاستجابة، الموثوقية، الاعتمادية) في سياق إدارة المشاريع.
 - الحاجة إلى تقديم نموذج تطبيقي يوضح طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات في البيئة الصناعية السعودية.
 - الحاجة إلى نتائج ميدانية تدعم متخذي القرار في تحسين جودة الخدمات من خلال تطوير ممارسات إدارة المشاريع.
- جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية من خلال فحص أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بما يضيف بعداً علمياً جديداً للأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع وجودة الخدمات.

7. المنطلقات النظرية للدراسة

تعريف إدارة المشاريع

يعرف معهد إدارة المشاريع (PMI) إدارة المشاريع بأنها: "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع من أجل تلبية متطلبات المشروع وتحقيق أهدافه المحددة." (Project Management Institute, 2021).

يعرف Kerzner (2022) إدارة المشاريع بأنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة وبأعلى مستوى ممكن من الكفاءة والفعالية."

يرى Holzmann & Zitter (2022) أن إدارة المشاريع تمثل: " منهجاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تنسيق الموارد والجهود والأنشطة لضمان تنفيذ المشاريع وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة وأصحاب المصلحة من خلال إدارة فعالة للنطاق والوقت والتكلفة والجودة والمخاطر."

التعريف الإجرائي للدراسة الحالية

"مجموعة العمليات الإدارية والفنية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والرقابة على أنشطة المشروع وموارده بهدف تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات بأبعادها المتمثلة في الاستجابة والموثوقية والاعتمادية في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية."

تعريف جودة الخدمات

يعد مفهوم جودة الخدمات من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري والتسويقي المعاصر، نظراً لارتباطه المباشر برضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء المؤسسي. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من الباحثين بسبب الطبيعة غير الملموسة للخدمات وصعوبة قياسها مقارنة بالسلع المادية.

التعريف الأول: تعرف جودة الخدمات بأنها مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها بصورة مستمرة، بحيث تعكس مستوى التميز في الأداء والالتزام بمعايير الاعتمادية والاستجابة والموثوقية (شيابوني وآخرون، 2023).

التعريف الثاني: يرى براساد وفيرما (Prasad & Verma, 2022) أن جودة الخدمات تمثل الفجوة بين توقعات العميل قبل الحصول على الخدمة وإدراكه الفعلي لمستوى الأداء بعد الحصول عليها، وكلما انخفضت هذه الفجوة ارتفع مستوى جودة الخدمة المدركة (Prasad & Verma, 2022).

التعريف الثالث: يشير الزهراني والعتيبي (2023) إلى أن جودة الخدمات هي مجموعة الخصائص والممارسات التي تمكن المؤسسة من تقديم خدمات دقيقة وموثوقة وسريعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين بما يحقق رضاهم ويرفع مستوى الثقة بالمنظمة (الزهراني والعتيبي، 2023).

التعريف الرابع: أكدت دراسة زميت (2025) أن جودة الخدمات تعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة ومستوى أداء مرتفع من خلال توظيف التقنيات الحديثة والموارد البشرية بكفاءة بما يحقق توقعات العملاء ويعزز تجربتهم الخدمية (زميت، 2025).

التعريف الخامس: توصلت دراسة جمال (2025) إلى أن جودة الخدمات هي النتيجة المتحققة من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر في العمليات والإجراءات بما يؤدي إلى تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء وتحقق مستويات مرتفعة من الرضا والولاء (جمال، 2025).

التعريف الإجرائي لجودة الخدمات في الدراسة الحالية

تعرف جودة الخدمات في هذه الدراسة بأنها: مدى قدرة شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية على تقديم خدمات تتسم بالاستجابة السريعة والموثوقية والاعتمادية بما يلبي احتياجات المستفيدين ويحقق رضاهم، وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارية فعالة تساهم في تحسين الأداء وجودة المخرجات الخدمية."

أبعاد جودة الخدمات المطلوبة:

تعد جودة الخدمات من المفاهيم متعددة الأبعاد التي تعكس قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وقد اعتمدت العديد من الدراسات الحديثة على بعض أبعاد نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) لقياس مستوى الجودة المدركة لدى المستفيدين. وفي إطار الدراسة الحالية تم الاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة الخدمات هي: الاعتمادية، والاستجابة، والموثوقية.

1. الاعتمادية

تعد الاعتمادية من أهم أبعاد جودة الخدمات وأكثرها تأثيراً في رضا العملاء، وتشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وثبات وكفاءة منذ المرة الأولى دون أخطاء أو تأخير. كما تعكس مدى التزام المؤسسة بتنفيذ وعودها والمحافظة على مستوى أداء ثابت يمكن للعملاء الاعتماد عليه بصورة مستمرة. (Prasad & Verma, 2022) ويشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على إنجاز الأعمال والخدمات وفق المواصفات المطلوبة وفي الأوقات المحددة، مع تقليل الأخطاء التشغيلية وضمان استمرارية الأداء بنفس مستوى الجودة. وكلما ارتفعت درجة الاعتمادية زادت ثقة العملاء بالمؤسسة وارتفعت مستويات الرضا والولاء لديهم. (Schiavone et al., 2023) وفي المؤسسات الخدمية والصناعية، تمثل الاعتمادية عاملاً أساسياً في تقييم جودة الخدمات؛ إذ يتوقع العملاء الحصول على الخدمة بالشكل المتفق عليه دون تأخير أو أخطاء، مما يجعل الاعتمادية مؤشراً مهماً للحكم على كفاءة الأداء المؤسسي (الزهراني والعنبي، 2023).

2. الاستجابة

يقصد بالاستجابة مدى استعداد العاملين في المؤسسة لتقديم المساعدة للعملاء والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم واستفساراتهم ومشكلاتهم. ويعكس هذا البعد سرعة تقديم الخدمة ومرونة المؤسسة في التعامل مع العملاء وقدرتها على معالجة الشكاوى والملاحظات في الوقت المناسب. (Venkatakrisnan et al., 2023) وتكتسب الاستجابة أهمية كبيرة في بيئة الأعمال الحديثة بسبب ارتفاع توقعات العملاء والحاجة إلى سرعة الإنجاز والتفاعل الفوري. فكلما كانت المنظمة أكثر سرعة في تقديم الخدمة وأكثر قدرة على التعامل مع المشكلات والطلبات الطارئة، ارتفعت درجة رضا العملاء وتكونت لديهم انطباعات إيجابية عن جودة الخدمات المقدمة. (Ofori et al., 2024).

كما ترتبط الاستجابة بكفاءة الموارد البشرية ونظم العمل والإجراءات التشغيلية داخل المؤسسة؛ حيث إن وجود نظم حديثة لإدارة العمليات والاتصالات يساعد على تعزيز سرعة الاستجابة وتحسين تجربة العملاء (زميت، 2025).

3. الموثوقية

تشير الموثوقية إلى مدى قدرة العاملين في المؤسسة على غرس الثقة والأمان في نفوس العملاء من خلال امتلاك المعرفة والخبرة والكفاءة المهنية اللازمة لتقديم الخدمات بصورة فعالة. كما تتضمن اللباقة وحسن التعامل والقدرة على الإجابة عن استفسارات العملاء وإقناعهم بجودة الخدمات المقدمة. (Prasad & Verma, 2022) ويعكس هذا البعد مستوى الثقة الذي يشعر به العميل تجاه المؤسسة والعاملين فيها، حيث يؤدي امتلاك الموظفين للخبرات والمهارات المهنية إلى تعزيز شعور العملاء بالأمان والاطمئنان عند التعامل مع المؤسسة. ولذلك تعد الموثوقية من العوامل المهمة في بناء العلاقات طويلة الأجل مع العملاء والمحافظة عليهم. (Schiavone et al., 2023)

وأشارت الدراسات العربية الحديثة إلى أن ارتفاع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين وتوافر المعلومات الدقيقة والشفافية في التعامل يسهمان بشكل مباشر في تعزيز الموثوقية وتحسين جودة الخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين وثقتهم بالمؤسسة (جمال، 2025).

المنهجية وطرق البحث

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة التطبيقية على مدينة ينبع الصناعية من خلال توزيع قائمة استبيان على عينة من المتخصصين لوصف وتحليل وقياس العلاقة بين أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية.

أسلوب جمع البيانات والعينات

البيانات الثانوية ومصادرها:

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

البيانات الأولية ومصادرها

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

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

المعالجة الإحصائية المستخدمة

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

SPSS: (Package For Social Sciences)

قام الباحث من خلال الحزمة الإحصائية بتطبيق الأساليب التالية:

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

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل في مدينة ينبع الصناعية، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث بالشركات محل البحث خلال الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث منذ البدء في توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة حتى استلامها (العام الدراسي 2025 / 2026).
- **الحدود البشرية:** ويتكون من جميع المسؤولين عن (الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، مديرو العمليات ومديرو المشروعات وإدارة سلاسل الإمداد والتخطيط - أو من ينوب عنهم.
- **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على دور إدارة المشاريع في جودة الخدمات.
- **حدود فنية:** سوف يتم تصميم استمارة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة.

ملخص الفصل

يتناول الفصل الإطار العام للبحث ويبدأ الفصل بتوضيح السياق التنموي الذي تشهده المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، حيث أصبحت شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية محوراً أساسياً لدعم التنوع الاقتصادي والصناعات الاستراتيجية، مما يستلزم وجود نظم فعالة لإدارة المشاريع لضمان تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين والمستثمرين.

كما يوضح الفصل مشكلة الدراسة المتمثلة في وجود فجوة محتملة بين الطموحات الاستراتيجية للمشاريع التنموية وبين الواقع التنفيذي لبعض المشاريع، وهو ما قد ينعكس على جودة الخدمات، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بتأخر المشاريع أو تجاوز التكاليف أو ضعف التنسيق الإداري. ولذلك تسعى الدراسة إلى فحص أثر فعالية إدارة المشاريع على أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الاستجابة والموثوقية والاعتمادية.

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

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

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

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة فرضت على المنظمات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ومن بين هذه الأساليب برزت إدارة المشاريع بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنفيذ خططها الاستراتيجية وتحويل رؤيتها وأهدافها إلى نتائج عملية ملموسة. ولم تعد إدارة المشاريع تقتصر على تنظيم الوقت والتكاليف والموارد فحسب، بل أصبحت إطاراً متكاملًا يساهم في تحقيق القيمة المضافة، وإدارة المخاطر، وتعزيز الأداء المؤسسي، وضمان تحقيق النجاح المستدام. (عياط، 2026).

تزايد الاهتمام بمفهوم جودة الخدمات باعتباره أحد المؤشرات الرئيسة لقياس كفاءة المنظمات وفاعلية أدائها، خاصة في القطاعات الخدمية والصناعية التي تعتمد بصورة كبيرة على رضا العملاء واستمرارية التعامل معهم. فمع اشتداد المنافسة وتزايد توقعات المستفيدين، أصبحت جودة الخدمات عاملاً حاسماً في بناء الميزة التنافسية وتحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم. كما أن نجاح المنظمات لم يعد يقاس فقط بقدرتها على تقديم الخدمات، وإنما بقدرتها على تقديم خدمات تتسم بالاعتمادية والاستجابة والموثوقية بما يلبي احتياجات المستفيدين ويتجاوز توقعاتهم. (عبيدات، 2026)

وتبرز العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات من خلال الدور الذي تؤديه الإدارة الفعالة للمشاريع في تحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وضمان الالتزام بالمعايير الزمنية والفنية والتشغيلية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى جودة الخدمات المقدمة. إذ تساهم ممارسات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، بما يساعد المؤسسات على تقديم خدمات أكثر جودة وكفاءة، وتقليل الأخطاء والانحرافات التشغيلية، وزيادة رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

وانطلاقاً من أهمية متغيري الدراسة، يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المشاريع من حيث تعريفها وأهدافها وأنواعها ومراحلها المختلفة، بالإضافة إلى تناول مفهوم جودة الخدمات وأبعادها الرئيسة المتمثلة في الاعتمادية والاستجابة والموثوقية. كما يستعرض الفصل العلاقة النظرية بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات، بما يساهم في بناء الأساس العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة في تفسير العلاقة بين متغيراتها وصياغة فرضياتها وتحليل نتائجها.

أولاً: إدارة المشاريع

مفهوم إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والحاجة إلى تنفيذ المبادرات والبرامج والمشروعات بكفاءة وفعالية، ويشير مفهوم إدارة المشاريع إلى مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية المنظمة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة الأنشطة المختلفة للمشروع بما يضمن تحقيق أهدافه ضمن إطار زمني ومالي محدد. كما تمثل إدارة المشاريع أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحويل الخطط والرؤى إلى نتائج فعلية ومخرجات ملموسة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء المؤسسي (العتيبي والحمياني والرويلي، 2023؛ Holzmann & Zitter, 2022).

وقد تطور مفهوم إدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة ليتجاوز التركيز التقليدي على التحكم في الوقت والتكلفة والنطاق، ليشمل إدارة القيمة والمخاطر وأصحاب المصلحة والتحول الرقمي والاستدامة. وأصبحت إدارة المشاريع وسيلة رئيسة لتمكين

المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى (Project Management Institute, 2023؛ Mariam et al., 2022).

كما ينظر إلى إدارة المشاريع باعتبارها نظاماً إدارياً متكاملاً يجمع بين المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات الإدارية اللازمة لتوجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية نحو تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة، مع ضمان تحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة والكفاءة (عليوة، 2024).

تعريف إدارة المشاريع

عرف معهد إدارة المشاريع (PMI) إدارة المشاريع بأنها: "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع من أجل تحقيق أهداف المشروع وتحقيق القيمة المتوقعة لأصحاب المصلحة (Project Management Institute, 2023)".

يرى Holzmann and Zitter (2022) أن إدارة المشاريع تمثل: "منهجية إدارية تستخدم لتنسيق الموارد والأنشطة والعمليات المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المشروع وتحسين الأداء المؤسسي من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة والتقنيات الحديثة" (Holzmann & Zitter, 2022).

أشارت مريم وخواجة وقيسر وأحمد (2022) إلى أن إدارة المشاريع هي: "عملية تنظيمية متكاملة تهدف إلى توجيه فرق العمل والموارد نحو تحقيق أهداف المشروع من خلال التخطيط والتنسيق والقيادة والمتابعة المستمرة لضمان نجاح المشروع وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة" (مريم وخواجة وقيسر وأحمد، 2022).

عرفت عليوة (2024) إدارة المشاريع بأنها: "مجموعة الممارسات والأساليب الإدارية التي تستخدمها المؤسسات لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يعرف الباحث إدارة المشاريع

مجموعة العمليات والممارسات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والمراقبة على موارد وأنشطة المشروع، بهدف تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، بما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات بأبعادها المتمثلة في الاعتمادية والاستجابة والموثوقية في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

أهداف إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع من الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الموارد والأنشطة بطريقة منهجية تضمن تحقيق النتائج المستهدفة بكفاءة وفعالية. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن إدارة المشاريع لم تعد تركز فقط على إنجاز الأعمال ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، بل أصبحت وسيلة استراتيجية لتحقيق القيمة المؤسسية وتعزيز الاستدامة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى . (Ochoa Pacheco et al., 2023) (الفايز، 2023)

1. تحقيق أهداف المشروع وفق المتطلبات المحددة

يعد تحقيق الأهداف المخطط لها للمشروع من أهم أهداف إدارة المشاريع، حيث تسعى الإدارة إلى ضمان تنفيذ الأنشطة والمخرجات بما يتوافق مع نطاق العمل المحدد مسبقاً. وتشير الدراسات إلى أن نجاح المشروع يقاس بدرجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي أنشئ المشروع من أجلها، وليس فقط بإكمال الأنشطة المجدولة (Ochoa, Ahmed, 2023) . (Pacheco et al., 2023)

2. إنجاز المشروع ضمن الوقت المحدد

تسعى إدارة المشاريع إلى الالتزام بالجدول الزمني المقررة وتقليل التأخير في مراحل التنفيذ المختلفة. ويُعد التحكم في الوقت أحد المحاور الأساسية لتقييم الأداء، إذ يساعد الالتزام الزمني على تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد وتقليل الخسائر الناتجة عن التأخير، خاصة في المشاريع ذات الطبيعة الاستراتيجية أو التنافسية (Shamim, 2022؛ Ahmed, 2023)

3. التحكم في التكاليف وترشيد الموارد

تهدف إدارة المشاريع إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية بما يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة. ويؤدي التخطيط المالي الجيد ومتابعة الإنفاق إلى الحد من الهدر وتحسين كفاءة الأداء المالي للمشروع، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي العام (Ahmed, 2023؛ 2024).

4. ضمان جودة مخرجات المشروع

تمثل الجودة هدفاً رئيسياً في إدارة المشاريع، حيث تسعى الإدارة إلى التأكد من أن المنتجات أو الخدمات الناتجة عن المشروع تتوافق مع المواصفات والمعايير المحددة. وأظهرت الدراسات الحديثة أن تطبيق معايير الجودة والرقابة المستمرة يساهم في رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء وتحسين فرص نجاح المشروع (Majid، 2023؛ الفايز، 2025).

5. إدارة المخاطر والتعامل مع التحديات

تهدف إدارة المشاريع إلى التعرف المبكر على المخاطر المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها. ويساعد ذلك في تقليل تأثير الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر على الجدول الزمني أو التكلفة أو جودة المخرجات. كما أن الإدارة الفعالة للمخاطر تعزز قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه رغم التغيرات البيئية والتنظيمية (Majid؛ Zaman et al., 2022) . (2025)

6. تحقيق رضا أصحاب المصلحة

تركز إدارة المشاريع الحديثة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بما يشمل العملاء والممولين والإدارة العليا والمجتمع، ويعد رضا أصحاب المصلحة مؤشراً مهماً لقياس نجاح المشروع، لما له من دور في تعزيز الثقة وتحقيق القيمة المرجوة من المشروع (PMI, 2023؛ الفايز، 2023).

7. تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة

لم يعد نجاح المشروع مقتصرًا على إنجاز الأعمال التشغيلية، بل أصبح مرتبطاً بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن إدارة المشاريع الفعالة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق المنافع المستدامة للمنظمات (Aliwa, 2024؛ PMI, 2023).

8. دعم الابتكار والتحول الرقمي

أصبحت إدارة المشاريع أداة أساسية لدعم الابتكار وتبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي. ويساعد ذلك المؤسسات على تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين عملياتها التشغيلية ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة (Al-Shahri et al., 2023؛ Holzmann & Zitter, 2022).

أهمية إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع من أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، وقد ازدادت أهمية إدارة المشاريع في السنوات الأخيرة نتيجة تسارع التغيرات التكنولوجية، واشتداد المنافسة، وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة، مما جعل نجاح المؤسسات مرتبطاً بقدرتها على إدارة مشاريعها وفق أسس علمية ومنهجية حديثة (Aliwa, 2024؛ Ochoa Pacheco et al., 2023).

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات

تسهم إدارة المشاريع في ترجمة الرؤية والاستراتيجيات المؤسسية إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها طويلة المدى بصورة منظمة. كما تعمل على مواءمة أنشطة المشروع مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، الأمر الذي يعزز قدرتها على تحقيق قيمة مستدامة وتحسين الأداء المؤسسي (PMI, 2023؛ عليوه، 2024).

2. رفع كفاءة استخدام الموارد

تتمثل إحدى أهم فوائد إدارة المشاريع في قدرتها على تحسين استغلال الموارد المالية والبشرية والتقنية المتاحة للمؤسسة. فمن خلال التخطيط الدقيق وتوزيع المهام والرقابة المستمرة، يمكن تقليل الهدر وتحقيق أقصى استفادة من الموارد، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة (Ahmed, 2023؛ الفايز، 2023).

3. تحسين جودة المخرجات والخدمات

تساعد إدارة المشاريع على تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط وحتى الإغلاق. ويؤدي الالتزام بالإجراءات الرقابية ومعايير الأداء إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل الأخطاء والانحرافات، الأمر الذي يدعم ثقة المستفيدين ويعزز السمعة المؤسسية (Majid, 2023؛ الفايز، 2025).

4. دعم اتخاذ القرارات الإدارية

توفر إدارة المشاريع معلومات دقيقة ومحدثة حول تقدم الأعمال، ومستويات الإنجاز، والتكاليف، والمخاطر المحتملة، مما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية. كما تسهم أدوات المتابعة والتقييم في تحديد المشكلات مبكراً واقتراح الحلول المناسبة قبل تفاقمها (Ahmed, 2023؛ Aliwa, 2024).

5. تعزيز القدرة على إدارة المخاطر

أصبحت بيئة الأعمال المعاصرة أكثر تعقيداً وعدم يقين، لذلك تبرز أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع استراتيجيات للتعامل معها. وقد بينت الدراسات الحديثة أن الإدارة الفعالة للمخاطر تقلل من احتمالية تعثر المشروعات وتحسن معدلات النجاح والاستدامة (Zaman et al., 2022؛ Majid، 2025).

6. زيادة فرص نجاح المشاريع

تساعد إدارة المشاريع في تحقيق التوازن بين عناصر الوقت والتكلفة والجودة والنطاق، وهي العناصر الأساسية لنجاح أي مشروع. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المشروعات التي تُدار وفق منهجيات علمية تمتلك فرصاً أعلى لتحقيق أهدافها والوفاء بتوقعات أصحاب المصلحة مقارنة بالمشروعات التي تقتصر على الممارسات الإدارية المنظمة (Ochoa Pacheco، 2023؛ Zaman et al., 2022).

7. تعزيز رضا أصحاب المصلحة

تساعد إدارة المشاريع على بناء قنوات اتصال فعالة مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، بما يساهم في التعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم والاستجابة لها، ويعد رضا أصحاب المصلحة أحد المؤشرات الحديثة لنجاح المشروع، حيث يرتبط بشكل مباشر بقبول مخرجات المشروع وتحقيق القيمة المرجوة منه (PMI، 2023؛ الفايز، 2023).

8. دعم الابتكار والتحول الرقمي

برزت إدارة المشاريع كأداة أساسية لتطبيق الابتكارات التقنية وتنفيذ برامج التحول الرقمي داخل المؤسسات. كما أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في إدارة المشاريع يساهم في تحسين التخطيط والتنبؤ بالمخاطر ورفع كفاءة اتخاذ القرار، مما يدعم تنافسية المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة (الشهري وآخرون، 2023؛ Holzmann & Zitter، 2022).

9. تحقيق الاستدامة والتنافسية المؤسسية

تساعد إدارة المشاريع المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية، كما تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الاستخدام الرشيد للموارد وتحقيق المنافع طويلة الأجل، ومن ثم أصبحت إدارة المشاريع عنصراً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق النمو المستدام (Aliwa، 2024؛ PMI، 2023).

أبعاد إدارة المشاريع

تعد أبعاد إدارة المشاريع مجموعة العناصر والمجالات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. وقد تطورت هذه الأبعاد في الأدبيات الحديثة من التركيز التقليدي على الوقت والتكلفة والجودة إلى منظور أكثر شمولاً يضم إدارة المخاطر، وأصحاب المصلحة، والحوكمة، والاستدامة، والتحول الرقمي. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن فعالية إدارة المشاريع تعتمد على التكامل بين هذه الأبعاد لتحقيق القيمة المؤسسية وتعزيز فرص نجاح المشاريع (Ahmed، 2023؛ Ochoa Pacheco et al.، 2023).

1. بعد إدارة الوقت

يعد الوقت من أكثر الأبعاد أهمية في إدارة المشاريع، حيث يركز على وضع الجداول الزمنية، وتحديد الأنشطة، ومتابعة التنفيذ لضمان إنجاز المشروع في المدة المحددة. ويساهم الالتزام بالخطّة الزمنية في الحد من التأخير وتقليل الآثار السلبية

على التكلفة والأداء. كما يعد التحكم في الوقت مؤشراً رئيساً للحكم على نجاح المشروع وفعالية الإدارة (Ahmed، 2023، الفايز، 2023).

2. بعد إدارة التكلفة

يركز هذا البعد على تخطيط الميزانية وتقدير التكاليف ومراقبة الإنفاق طوال دورة حياة المشروع. وتهدف إدارة التكلفة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية ومنع التجاوزات المالية التي قد تؤثر على نجاح المشروع. وتؤكد الدراسات الحديثة أن الرقابة الفعالة على التكاليف ترتبط بشكل مباشر بتحقيق الأداء المؤسسي المستدام (عليوه، 2024؛ Ahmed، 2023).

3. بعد إدارة الجودة

يهتم هذا البعد بضمان مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المعتمدة. ويشمل ذلك التخطيط للجودة، وضبط الجودة، والتحسين المستمر للعمليات. وقد أوضحت الدراسات الحديثة أن جودة مخرجات المشروع تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة وتعزيز سمعة المنظمة (الفايز، 2023؛ Majid، 2025).

4. بعد إدارة نطاق المشروع

يقصد بهذا البعد تحديد الأعمال والأنشطة المطلوبة لإنجاز المشروع وضبط أي تغييرات قد تطرأ عليها. ويساعد تحديد النطاق بوضوح على منع التوسع غير المخطط للمشروع وضمان تركيز الجهود على تحقيق الأهداف الأساسية. كما يساهم في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة والتحكم (Ahmed، 2023؛ Ochoa Pacheco et al.، 2023).

5. بعد إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من الأبعاد الحديثة المهمة في إدارة المشاريع، حيث يتم من خلالها تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع استراتيجيات للتعامل معها قبل وقوعها. ويساعد هذا البعد في تقليل حالات التعثر وتحسين قدرة المشروع على مواجهة المتغيرات البيئية والتنظيمية والتقنية (Zaman et al.، 2022؛ عليوه، 2024).

6. بعد إدارة الموارد البشرية وفريق العمل

يركز هذا البعد على تكوين فرق العمل المناسبة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتنمية المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع. وقد بينت الدراسات أن كفاءة فريق المشروع والمهارات القيادية لمدير المشروع تعد من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح المشروعات وتحقيق أهدافها (Ochoa Pacheco et al.، 2023؛ Mariam et al.، 2022).

7. بعد إدارة أصحاب المصلحة والاتصالات

يُعد هذا البعد ببناء علاقات فعالة مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، مثل العملاء والإدارة العليا والممولين والمجتمع. كما يركز على توفير قنوات اتصال واضحة تضمن تدفق المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن رضا أصحاب المصلحة أصبح من أهم معايير نجاح المشاريع الحديثة (PMI، 2023؛ الفايز، 2023).

8. بعد الحوكمة والقيادة

يتمثل هذا البعد في وضع الأطر التنظيمية والرقابية التي توجه المشروع وتضمن الالتزام بالسياسات والمعايير المؤسسية. كما يرتبط بالقيادة الفعالة التي تساهم في توجيه فرق العمل وتحفيزها وتحقيق التنسيق بين مختلف الأطراف. وقد أكدت الأبحاث الحديثة أن الحوكمة الرشيدة والقيادة الفعالة تؤديان إلى تحسين الأداء وزيادة احتمالية نجاح المشروع (Zaman et al.، 2022؛ الفايز، 2023).

9. بعد الابتكار والتحول الرقمي

أصبحت التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي من الأبعاد الرئيسية في إدارة المشاريع الحديثة. ويساعد هذا البعد في تحسين التخطيط والتنبؤ بالمخاطر وتحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وسرعة. كما يساهم في تعزيز مرونة المشروع وقدرته على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (الشهري وآخرون، 2023؛ Holzmann & Zitter، 2022).

10. بعد الاستدامة وتحقيق القيمة

تتجه الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع إلى التركيز على تحقيق القيمة المستدامة للمؤسسة والمجتمع وليس فقط إنجاز المشروع. ويشمل ذلك مراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتحقيق المنافع طويلة الأجل لأصحاب المصلحة، بما ينسجم مع التوجهات العالمية الحديثة في الإدارة الاستراتيجية للمشاريع (PMI، 2023؛ عليوه، 2024).

مراحل إدارة المشاريع دورة الحياة التنفيذية

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

1. مرحلة البدء والتعريف

تعد هذه المرحلة نقطة الانطلاق وحجر الأساس الذي تبنى عليه كافة الخطط والعمليات اللاحقة. تبدأ هذه المرحلة من خلال رصد إما فرصة سوقية مواتية، أو حاجة تنظيمية ملحة، أو مشكلة تتطلب حلاً جذرياً. يتم إجراء تحليل تشاركي للمشكلة لفهم المتطلبات العميقة للمجتمع أو المنظمة.

خلال هذه المرحلة المبكرة، تضطلع الإدارة بإعداد دراسات الجدوى الأولية لتقييم إمكانية تنفيذ المشروع بشكل عقلائي من النواحي الاقتصادية، الفنية، والقانونية. كما يتم تعريف النطاق المبدئي للمشروع، وصياغة أهدافه الرئيسية والمخرجات المتوقعة منه يتزامن ذلك مع تحديد الأطراف المعنية وتحليل مدى تأثيرهم ومصالحهم. تُتوج هذه المرحلة بخطوة بالغة الأهمية تتمثل في تعيين مدير المشروع وتشكيل النواة الأساسية لفريق العمل، وإصدار وثيقة "ميثاق المشروع" التي تمنح التفويض الرسمي والموافقة المؤسسية للبدء، وتوفر الغطاء المالي والقانوني لانطلاق العمليات بدون وضوح هذه المرحلة، يصبح من المستحيل توجيه المشروع نحو النجاح وتصبح المراحل اللاحقة مجرد تخبط إداري. (Bakkah، 2025)

2. مرحلة التخطيط المنهجي

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

في هذه المرحلة، يتم تحديد الأنشطة والمهام بشكل دقيق عبر هيكل تجزئة العمل (WBS)، وتحديد المواعيد النهائية، وبناء الجداول الزمنية الشاملة وسير العمليات. ويتخلل ذلك تخصيص الموارد المطلوبة (المالية والبشرية)، ووضع ميزانية مفصلة للتكاليف (Bakkah، 2025). كما يتم وضع معالم رئيسية تمثل نقاط تحقق مرحلية، وتصميم خطة تواصل فعالة لتدفق المعلومات. ومن أهم ركائز مرحلة التخطيط "إدارة المخاطر"؛ حيث يتم التنبؤ بالمخاطر المحتملة التي قد تعرقل مسيرة

المشروع، وتوضع آليات وقائية للتعامل معها قبل وقوعها، وقد تلجأ بعض المشاريع التقنية والحديثة إلى تبني منهجيات مرنة (مثل Agile) ضمن مرحلة التخطيط لضمان سرعة التكيف مع التغييرات المباشرة (Yaaseer, 2023)

3. مرحلة التنفيذ الفعلي

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

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

4. مرحلة المراقبة والتحكم

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

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

5. مرحلة الإغلاق والإنهاء

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

يتضمن الإغلاق الإداري مراجعة وتصفية كافة الالتزامات المالية والمطالبات، وإنهاء العقود المبرمة مع الموردين والمقاولين، وتحرير الموارد البشرية والمادية (تسريح الفريق أو إعادة توزيعه على مشاريع أخرى). وتبرز القيمة الاستراتيجية الكبرى لهذه المرحلة في إجراء تقييم شامل لأداء المشروع ومستوى نجاحه في تحقيق الأهداف الأساسية مقارنة بالخطة التأسيسية. كما يتم توثيق كافة النتائج، واستخلاص "الدروس المستفادة" (Lessons Learned) وأرشفتها لتغذية الذاكرة المؤسسية للمنظمة لتجنب تكرار الأخطاء في المستقبل، ويختتم المشروع بالاحتفال بجهود فريق العمل وتوجيه الشكر لهم تقديراً لإنجازاتهم.

ثانياً: جودة الخدمات

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

تعريف جودة الخدمات

يعد مفهوم جودة الخدمات من المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية المعاصرة، لاسيما في المنظمات الخدمية التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث لم يعد يقتصر على تقديم الخدمة وفق المواصفات المحددة، بل أصبح يرتبط بقدرة المنظمة على تلبية توقعات العملاء وتحقيق قيمة مضافة لهم بصورة مستمرة (Ali et al., 2024؛ Alemu, 2023).

وتعرف جودة الخدمات بأنها مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء أو تتجاوز توقعاتهم من خلال الاعتمادية، وسرعة الاستجابة، والأمان، والتعاطف، والجوانب الملموسة المرتبطة بالخدمة (Alemu, 2023).

كما يشير الباحثين إلى أن جودة الخدمات تمثل الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة قبل الحصول عليها وإدراكاتهم للأداء الفعلي بعد تلقيها، بحيث ترتفع جودة الخدمة عندما يتوافق الأداء الفعلي مع التوقعات أو يفوقها، وتخفض عندما تكون الخدمة المقدمة أقل من المستوى المتوقع (Chatterjee et al., 2023؛ Magno & Polancos, 2023).

وفي السياق المعاصر، تُعرف جودة الخدمات بأنها مجموعة الخصائص والسمات التي تعكس كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة وقدرتها على تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم واستمرار تعاملهم مع المنظمة، لما لها من تأثير مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية (Demirel, 2022؛ Zygiaris et al., 2022).

و عرفت جودة الخدمات بأنها قدرة المنظمة على تقديم خدمات تتسم بالموثوقية والاستجابة السريعة والضمان والتعاطف والجوانب الملموسة بما يحقق رضا المستفيدين ويرفع مستوى كفاءة الأداء الخدمي (مبارك ورشدي، 2023؛ العصيمي، 2024).

ويرى العتيبي (2023) أن جودة الخدمات تشير إلى مستوى التميز الذي تتمتع به الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير خدمات موثوقة وسريعة وآمنة ومستجيبة لاحتياجاتهم، بما يحقق رضاهم ويزيد من فاعلية الأداء المؤسسي .

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة تعريف إجرائي لجودة الخدمات بأنها:

قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين أو تتجاوزها من خلال الاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف والعناصر الملموسة، بما يحقق رضا المستفيدين ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز الميزة التنافسية.

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

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

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

أهداف جودة الخدمات

1. تحقيق رضا العملاء والمستهفيين

يعد تحقيق رضا العملاء والمستهفيين الهدف الأساسي والأكثر أهمية لجودة الخدمات، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم. ويرتبط رضا العملاء بدرجة التوافق بين مستوى الخدمة المتوقعة ومستوى الخدمة الفعلية المقدمة. فعندما يشعر العميل بأن الخدمة المقدمة تلبي احتياجاته أو تتجاوز توقعاته، يزداد مستوى رضاه وثقته في المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على استمرارية العلاقة بين الطرفين (Zygiaris et al., 2022)؛ مبارك ورشدي، (2023).

كما أن ارتفاع مستوى الرضا يساعد المؤسسات على تقليل الشكاوى وتحسين علاقتها بالمستهفيين، ويؤدي إلى زيادة فرص التوصية بالخدمة للآخرين، الأمر الذي يساهم في توسيع قاعدة العملاء وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة (Alemu, 2023)؛ Ali et al., 2024).

2.تحسين كفاءة الأداء المؤسسي

تهدف جودة الخدمات إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير العمليات والإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمة. فالجودة تسهم في تنظيم العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحديد المسؤوليات بوضوح، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة (العتيبي، 2023؛ Demirel, 2022).

كما تساعد برامج جودة الخدمات على استثمار الموارد البشرية والمالية بصورة أفضل، والحد من الهدر وإعادة العمل الناتج عن الأخطاء أو ضعف الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة (Ali et al., 2024؛ Demirel, 2022).

3.تعزيز الولاء والاحتفاظ بالعملاء

لا تقتصر جودة الخدمات على تحقيق رضا العملاء في الوقت الحالي، بل تهدف أيضاً إلى بناء علاقات طويلة الأمد معهم. فعندما يحصل العميل على خدمة تتميز بالموثوقية والدقة وسرعة الاستجابة، فإنه يصبح أكثر ميلاً للاستمرار في التعامل مع المؤسسة وعدم الانتقال إلى المنافسين (Zygiaris et al., 2022؛ Chatterjee et al., 2023).

ويعد ولاء العملاء من أهم الأصول غير الملموسة للمؤسسة، حيث يساهم في استقرار الإيرادات وتقليل تكاليف جذب عملاء جدد. كما أن العملاء المخلصين غالباً ما يتحولون إلى سفراء للمؤسسة من خلال الترويج الإيجابي لخدماتها بين الآخرين (العصيمي، 2024؛ Chatterjee et al., 2023).

4.تحقيق الميزة التنافسية

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة، أصبحت جودة الخدمات وسيلة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي. فالمؤسسات التي تقدم خدمات ذات جودة مرتفعة تتمكن من خلق صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء مقارنة بالمنافسين، مما يزيد من قدرتها على جذب المستفيدين والمحافظة عليهم (العصيمي، 2024؛ Ali et al., 2024).

وتساعد جودة الخدمات كذلك على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق، خاصة عندما يصعب تقليد أساليب تقديم الخدمة المتميزة أو الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة، وهو ما يمنح المؤسسة تفوقاً تنافسياً مستدام (مبارك ورشدي، 2023؛ Zygiaris et al., 2022).

5.تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية

تُسهم جودة الخدمات في بناء سمعة قوية للمؤسسة وتعزيز مكانتها لدى العملاء وأصحاب المصلحة. فكلما ارتفع مستوى جودة الخدمات المقدمة زادت ثقة المجتمع والعملاء في المؤسسة وارتبط اسمها بالاحترافية والكفاءة (Alemu, 2023؛ مبارك ورشدي، 2023).

وتتبعكس السمعة الإيجابية على قدرة المؤسسة في جذب مستفيدين جدد واستقطاب الكفاءات البشرية والشركاء الاستراتيجيين. كما تساعد المؤسسة في مواجهة الأزمات والمحافظة على ثقة العملاء حتى في الظروف الاستثنائية (Ali et al., 2024؛ العتيبي، 2023).

6. الاستجابة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم

من الأهداف الجوهرية لجودة الخدمات فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها بشكل مستمر. وتحرص المؤسسات ذات التوجه الخدمي على دراسة آراء العملاء وملاحظاتهم وتوقعاتهم من أجل تطوير خدماتها بما يواكب التغيرات في البيئة المحيطة (Magno & Polancos, 2023؛ العتيبي، 2023)

ويؤدي التركيز على احتياجات العملاء إلى تصميم خدمات أكثر ملاءمة ومرونة، وزيادة القيمة المدركة للخدمة، وتحقيق مستويات أعلى من الثقة والرضا، فضلاً عن تحسين تجربة العميل بشكل عام (Ali et al., 2024؛ Alemu, 2023).

7. دعم التحسين المستمر والابتكار

تتبنى جودة الخدمات مبدأ التحسين المستمر الذي يقوم على مراجعة الأداء بصورة دورية واكتشاف فرص التطوير وتحسين العمليات والخدمات. فالجودة لا تُعد هدفاً يتم الوصول إليه مرة واحدة، وإنما عملية مستمرة تسعى إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء والكفاءة (Ali et al., 2024؛ العتيبي، 2023).

كما تشجع الجودة على الابتكار في طرق تقديم الخدمات، واستخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية لتسهيل الإجراءات وتسريع تقديم الخدمة وتحسين تجربة المستفيدين، وهو ما أصبح ضرورياً في ظل التحول الرقمي المتسارع (العتيبي، 2023؛ Demirel, 2022).

8. زيادة القيمة المقدمة للمستفيدين

تهدف جودة الخدمات إلى تعظيم المنافع التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة مقارنة بما يبذله من وقت أو جهد أو تكلفة. وتتحقق القيمة عندما تقدم المؤسسة خدمة موثوقة وفعالة وسهلة الوصول وتحقق الغرض المتوقع منها بكفاءة عالية (Chatterjee et al., 2023؛ Demirel, 2022).

كما أن زيادة القيمة المقدمة للمستفيدين تسهم في تعزيز الرضا والولاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، إلى جانب دعم قدرتها على تحقيق نتائج مالية وتشغيلية أفضل على المدى الطويل (Ali et al., 2024؛ Zygiaris et al., 2022).

9. دعم الاستدامة المؤسسية

أصبحت الاستدامة من الأهداف الاستراتيجية الرئيسة لجودة الخدمات، حيث تسهم الجودة في المحافظة على رضا العملاء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وضمان استمرارية الأداء المتميز على المدى الطويل (العصيمي، 2024؛ Ali et al., 2024).

كما تساعد جودة الخدمات المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وتدعم قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية من خلال بناء نظم عمل أكثر مرونة وفعالية. وبالتالي فإن الجودة لا تُعد أداة لتحسين الخدمة فقط، بل وسيلة لتحقيق الاستدامة والنمو المؤسسي المستمر (العتيبي، 2023؛ Alemu, 2023).

يمكن القول إن أهداف جودة الخدمات تتجاوز مجرد تقديم خدمة جيدة، لتشمل تحقيق رضا العملاء، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الولاء، وبناء الميزة التنافسية، ودعم الابتكار والاستدامة. لذلك تعد جودة الخدمات أحد أهم المراكز الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق النجاح والتميز في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة المستمرة.

أهمية جودة الخدمات

تعد جودة الخدمات من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية، وذلك بسبب دورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية. وأصبحت المؤسسات المعاصرة تنظر إلى جودة الخدمات باعتبارها أحد الأصول الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهدافها والمحافظة على استدامتها في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تركز على تحسين جودة خدماتها تحقق مستويات أعلى من الأداء والرضا والولاء مقارنة بالمنظمات الأقل اهتمامًا بالجودة (Ali et al., 2024).

1. تحقيق رضا العملاء والمستفيدين

تتبع أهمية جودة الخدمات من كونها الوسيلة الرئيسية لتحقيق رضا العملاء والمستفيدين. فالجودة المرتفعة تسهم في تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتجاوزها أحيانًا، مما يؤدي إلى تحسين تجربتهم وزيادة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة. ويُعد رضا العملاء مؤشرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات الخدمية، حيث يرتبط ارتباطًا مباشرًا باستمرار التعامل معها وتعزيز ثقة العملاء بها (Zygiaris et al., 2022؛ مبارك ورشدي، 2023).

كما أن العملاء الراضين يكونون أكثر ميلًا لإعادة التعامل مع المؤسسة والتوصية بخدماتها للآخرين، الأمر الذي يسهم في تعزيز مكانتها في السوق وزيادة قدرتها على النمو والاستمرار (Ali et al., 2024؛ Alemu, 2023).

2. تعزيز الولاء والمحافظة على العملاء

تكتسب جودة الخدمات أهمية كبيرة في بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء. فكلما ارتفع مستوى الجودة المدركة للخدمة، زادت درجة ولاء العملاء للمؤسسة وانخفضت احتمالية انتقالهم إلى المنافسين. ويسهم الولاء في توفير قاعدة مستقرة من العملاء، مما يساعد المؤسسة على تحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي (Zygiaris et al., 2022؛ Chatterjee et al., 2023).

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أقل من تكلفة جذب عملاء جدد، الأمر الذي يجعل جودة الخدمات أداة فعالة لتعزيز الاستدامة التسويقية وتحسين العلاقات طويلة المدى مع المستفيدين (العصيمي، 2024؛ Demirel, 2022).

3. تحسين الأداء المؤسسي

تُسهم جودة الخدمات في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تحسين العمليات والإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتطوير أساليب العمل. كما أن تطبيق معايير الجودة يساعد المؤسسات على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية بصورة أكثر فعالية (العتيبي، 2023؛ Demirel, 2022).

وتؤدي جودة الخدمات كذلك إلى تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، ورفع إنتاجية العاملين، وهو ما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء العام للمؤسسة (Ali et al., 2024؛ مبارك ورشدي، 2023).

4. تحقيق الميزة التنافسية

في ظل بيئات الأعمال التي تتسم بارتفاع مستوى المنافسة، أصبحت جودة الخدمات أحد أهم مصادر الميزة التنافسية. فالمؤسسات التي تقدم خدمات عالية الجودة تستطيع التميز عن منافسيها من خلال تقديم تجربة أفضل للعملاء وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والثقة (العصيمي، 2024؛ Ali et al., 2024).

وتكمن أهمية الجودة في أنها تمثل ميزة يصعب تقليدها عندما تكون مرتبطة بثقافة المؤسسة وكفاءة مواردها البشرية ونظمها التشغيلية، مما يعزز قدرتها على المحافظة على موقعها التنافسي لفترات طويلة (Zygiaris et al., 2022؛ Chatterjee et al., 2023).

5. تحسين السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة

تساعد جودة الخدمات في بناء صورة إيجابية عن المؤسسة لدى العملاء والمجتمع وأصحاب المصلحة. فكلما ارتفع مستوى الجودة، ازدادت الثقة في المؤسسة وتعززت سمعتها بوصفها جهة قادرة على تقديم خدمات موثوقة وفعالة (Alemu, 2023؛ مبارك ورشدي، 2023).

وتعد السمعة التنظيمية أحد العوامل المهمة في استقطاب العملاء الجدد وجذب المستثمرين والشركاء والكفاءات البشرية، الأمر الذي يجعل جودة الخدمات عنصراً أساسياً في تعزيز المكانة المؤسسية على المدى الطويل (العتيبي، 2023؛ Ali et al., 2024).

6. زيادة القيمة المقدمة للمستفيدين

تكمن أهمية جودة الخدمات في قدرتها على زيادة القيمة التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة. فعندما تُقدم الخدمة بكفاءة وسرعة ودقة، يشعر العميل بأن الفوائد التي حصل عليها تفوق الجهد أو الوقت أو التكلفة التي بذلها للحصول على الخدمة (Chatterjee et al., 2023؛ Demirel, 2022).

وتسهم هذه القيمة في تعزيز رضا العملاء ورفع مستوى الثقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تحسين فرص الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين وجذب مستفيدين جدد (Zygiaris et al., 2022؛ Alemu, 2023).

7. دعم التحول الرقمي والابتكار

أصبحت جودة الخدمات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة. فالمؤسسات التي تستثمر في التكنولوجيا الرقمية تعمل على تحسين جودة خدماتها من خلال تسريع الإجراءات وتبسيط العمليات وتحسين التواصل مع المستفيدين (العتيبي، 2023؛ Demirel, 2022).

كما تسهم جودة الخدمات في تشجيع الابتكار وتطوير أساليب جديدة لتقديم الخدمة بما يتوافق مع توقعات العملاء المتزايدة، وهو ما يساعد المؤسسات على مواكبة المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة (Ali et al., 2024؛ العتيبي، 2023).

8. تقليل التكاليف وتحسين استخدام الموارد

رغم أن تطبيق برامج الجودة قد يتطلب استثمارات أولية، إلا أنه يؤدي على المدى الطويل إلى خفض التكاليف المرتبطة بالأخطاء التشغيلية والشكاوى وإعادة تقديم الخدمة. كما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية داخل المؤسسة (Demirel, 2022؛ مبارك ورشدي، 2023)

وعندما تقل الأخطاء ويرتفع مستوى الكفاءة، تستطيع المؤسسة تحقيق نتائج أفضل باستخدام الموارد نفسها، مما يساهم في تحسين الأداء المالي وزيادة الإنتاجية (Ali et al., 2024؛ العتيبي، 2023)

9. تحقيق الاستدامة المؤسسية

تعد جودة الخدمات أحد العوامل المهمة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث تساعد المؤسسات على الاحتفاظ بعملائها، وتحسين أدائها، والتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. كما تساهم في بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية (العصيمي، 2024؛ Ali et al., 2024)

ومن ثم فإن المؤسسات التي تتبنى معايير جودة الخدمات بصورة مستمرة تمتلك فرصاً أكبر للاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل (Alemu, 2023؛ العتيبي، 2023).

أبعاد جودة الخدمات

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

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

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

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

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

الجدول رقم (2-1) ملخص لأبعاد الجودة

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

1. بعد الاستجابة

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

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

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

في عالمنا المعاصر الذي يتسم بتسارع مذهل في وتيرة الحياة والتقدم التكنولوجي الفائق، أصبح المستهلك يمتلك سقف توقعات مرتفعاً وحساساً جداً فيما يخص "وقت الانتظار المدرك" لم يعد الانتظار مجرد إهدار للوقت المادي، بل أصبح يُترجم نفسياً كإهدار لقيمة الزبون وتقليل من شأنه. وفي بيئات الخدمات الرقمية والتسويق الإلكتروني بشكل خاص، كما أوضح كل من

(Parasuraman et al., 2005) و (Lee & Lin, 2005) ، تصبح الاستجابة وسرعة معالجة الطلبات، وتقديم الخدمة الفورية ، وسرعة استرجاع الأموال أو التعويض، معياراً فاصلاً وحداً قاطعاً بين بقاء المنصة الرقمية في دائرة المنافسة أو خروجها منها.

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

2. بعد الاعتمادية

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

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

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

- **الاتساق الحتمي والثبات التشغيلي:** لا تقتصر الاعتمادية على قدرة المنظمة على تقديم خدمة ممتازة واستثنائية لمرة واحدة وبطريق الصدفة، بل تتمحور حول القدرة المؤسسية على تكرار استنساخ نفس مستوى الجودة العالية في كل تفاعل مع الزبون، بغض النظر عن الزمان أو المكان أو الموظف مقدم الخدمة. المستهلكون ينفرون بطبيعتهم البشرية من المخاطرة والغموض (Risk Aversion) ، والمنظمة المعتمدة هي التي تخفف من حدة هذا القلق المزمن من خلال تقديم أداء نمطي يمكن التنبؤ به
- **الموثوقية التشغيلية المطلقة وإدارة الوعود:** تتحدد كفاءة المنظمة الفاعلة في أدائها لخدماتها بمدى وفائها المطلق، والتزامها الصارم بوعودها للعملاء، سواء كان ذلك الوفاء في دقة التوقيت الزمني، أو جودة الأداء الفني، أو صحة المخرجات. عندما تلتزم شركة الطيران بوصول الرحلة في توقيت محدد بدقة، أو عندما يلتزم المصرف بإجراء

عمليات التحويل المالي أو تصفية الشيكات دون أي أخطاء حسابية أو قانونية، أو عندما تلتزم الجامعة بتسليم المناهج وتقييم الامتحانات بدقة وعدالة، فإن هذا الأداء الخالي من العيوب هو التجسيد الفعلي للاعتمادية. الإخفاق في هذا البعد يؤدي إلى انهيار جذري وهيكل في القيمة المدركة وفي مصداقية المنظمة، وهو انهيار لا يمكن ترفيعه أو تعويضه بابتسامات الموظفين ولباقتهم (التعاطف) أو بحدثة الديكورات وروعة المباني (الملموسية).

- **تخفيض تكاليف المعاملات والفحص:** عندما يدرك الزبون من خلال تجاربه التراكمية أن المنظمة تتمتع بمستوى عالٍ من الاعتمادية، تتخفف حاجته النفسية والمادية للقيام بعمليات مراجعة، فحص، وتدقيق مجهدة للمخرجات التي يتلقاها. هذا الثقة توفر وقته وجهده وطاقته العصبية، وتزيد من إحساسه العميق بالراحة العقلية والاسترخاء النفسي، مما يساهم بشكل مباشر في تعظيم القيمة الاستهلاكية الإجمالية للخدمة.

3. بعد الموثوقية

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

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

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

تظهر الموثوقية عملياً في مجموعة من المؤشرات السلوكية والمؤسسية:

- **الجدارة والكفاءة المهنية:** ويقصد بها مدى إلمام الموظفين، وتسليحهم بالمعارف الفنية والمهارات التشغيلية اللازمة للإجابة على الأسئلة الصعبة التي يطرحها الزبون، وتوجيهه نحو الحلول الأمثل، مما يعطيه انطباعاً بأنه في أيدي أمينة وخبيرة.
- **المصداقية والنزاهة:** وتعني شفافية المنظمة في تعاملاتها، والتأكد المطلق من عدم استغلالها لجهل العميل بالحقائق الفنية الدقيقة لتحقيق مكاسب مالية قصيرة الأجل على حسابه.
- **الأمان المدرك والضمان:** قدرة المنظمة على خلق بيئة تفاعلية خالية تماماً من المخاطر المالية (كالسرقة والاختلاس)، المخاطر الجسدية (في خدمات النقل والصحة)، أو المخاطر المتعلقة باختراق الخصوصية وحماية

البيانات الشخصية. هذا المؤشر يظهر جلياً كشرط غير قابل للتفاوض في بيئات الخدمات الإلكترونية ومواقع التسوق وتطبيقات الموبايل البنكية، حيث يُعد الأمان معياراً حاسماً لبقاء الزبون.

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

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات

تعرف إدارة المشاريع بأنها مجموعة العمليات والأنشطة التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والإغلاق بهدف تحقيق أهداف محددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة. ومع تطور بيئة الأعمال وازدياد التنافسية، أصبحت إدارة المشاريع أداة استراتيجية تساعد المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي وتحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة. ولم يعد نجاح المشروع يُقاس بالالتزام بالجدول الزمني والميزانية فقط، بل أصبح يعتمد على قدرة المشروع على تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وتقديم خدمات تتوافق مع توقعاتهم واحتياجاتهم. (Agbejule & Lehtineva, 2022).

أما جودة الخدمات فتعبر عن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمات تتميز بالكفاءة والموثوقية والاستجابة والسرعة. وتظهر العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات في كون المشاريع تمثل الوسيلة التنفيذية التي يتم من خلالها تطوير الخدمات أو تحسينها أو إنشاء خدمات جديدة. وبالتالي فإن ضعف إدارة المشروع ينعكس سلباً على جودة الخدمة، في حين أن الإدارة الفعالة للمشروع تسهم في تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية (Yingfei et al., 2022).

كما أن المنظمات الحديثة أصبحت تعتمد على دمج إدارة الجودة ضمن ممارسات إدارة المشاريع باعتبارها عاملاً رئيساً لتحقيق النجاح المؤسسي. ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين جودة العمليات التشغيلية وتقليل الأخطاء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، مما ينعكس في النهاية على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (الحارثي وخياط، 2022).

دور إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات

تسهم إدارة المشاريع بصورة مباشرة في تحسين جودة الخدمات من خلال توفير إطار عمل منظم لإدارة الموارد والأنشطة والعمليات المرتبطة بالخدمة. فعندما يتم تنفيذ المشروع وفق منهجية واضحة تركز على التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر، يصبح بالإمكان تحقيق أهداف الجودة بصورة أكثر فاعلية.

وتساعد إدارة المشاريع في تحديد معايير الجودة المطلوبة منذ بداية المشروع، حيث يتم تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وتحويلها إلى أهداف ومؤشرات أداء قابلة للقياس. كما تتيح عملية المراقبة المستمرة إمكانية اكتشاف الانحرافات أو المشكلات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل أن تؤثر في مخرجات المشروع أو مستوى الخدمة المقدمة.

كذلك تعمل إدارة المشاريع على تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، الأمر الذي يسهم في تحسين تدفق المعلومات وتقليل الازدواجية في الأداء. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تطبق منهجيات إدارة المشاريع

بصورة فعالة تحقق مستويات أعلى من الجودة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة (Zaman et al., 2022).

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن إدارة المشاريع توفر آليات واضحة لتوثيق الإجراءات والدروس المستفادة، مما يساعد المؤسسة على تحسين خدماتها المستقبلية وتجنب الأخطاء المتكررة وتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

التخطيط المنظم للخدمات

يُعد التخطيط من أهم وظائف إدارة المشاريع وأكثرها تأثيراً في جودة الخدمات. ويشمل التخطيط تحديد أهداف المشروع، وتحليل احتياجات المستفيدين، وتقدير الموارد المطلوبة، وتحديد المخاطر المحتملة، ووضع آليات المتابعة والتقييم.

ويساعد التخطيط المنظم على ضمان توافق مخرجات المشروع مع متطلبات المستفيدين، حيث يتم دراسة توقعاتهم وتحديد معايير الجودة المناسبة قبل بدء التنفيذ. كما يساهم في تقليل حالات التأخير والهدر وتحسين استغلال الموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة.

ومن ناحية أخرى، يتيح التخطيط الفعال إمكانية تحديد مؤشرات أداء رئيسية لقياس جودة الخدمة طوال دورة حياة المشروع. وتساعد هذه المؤشرات الإدارة على متابعة مستوى الجودة واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة. وأشارت الأدبيات الحديثة إلى أن المشروعات التي تعتمد على التخطيط المبكر والمفصل تحقق نسب نجاح أعلى ومستويات أفضل من رضا العملاء مقارنة بالمشروعات التي تقتصر على التخطيط المنهجي. (Alharthi & Khayyat, 2022)

كما يؤدي التخطيط الجيد إلى زيادة المرونة التنظيمية وقدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات والمتطلبات الجديدة دون التأثير سلباً على جودة الخدمات المقدمة.

الرقابة والتحسين المستمر

تعد الرقابة أحد المحاور الأساسية التي تربط إدارة المشاريع بجودة الخدمات، حيث تهدف إلى التأكد من أن جميع الأنشطة يتم تنفيذها وفق المواصفات والمعايير المحددة مسبقاً. وتوفر الرقابة المستمرة معلومات دقيقة حول الأداء الفعلي للمشروع مقارنة بالأداء المخطط له.

وتساعد أنظمة الرقابة على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، مما يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وتحسين جودة المخرجات. كما تساهم عمليات المراجعة الدورية في تعزيز التعلم التنظيمي والاستفادة من الخبرات السابقة لتطوير المشاريع المستقبلية.

ويعد التحسين المستمر امتداداً طبيعياً لعمليات الرقابة، حيث تسعى المؤسسة باستمرار إلى تطوير العمليات والخدمات ورفع كفاءتها. وقد أوضحت الدراسات أن تطبيق مفاهيم التحسين المستمر ضمن المشاريع الخدمية يؤدي إلى زيادة فاعلية الخدمات، وتقليل الشكاوى، ورفع مستويات رضا المستفيدين (الطه، 2023).

وتعتمد المؤسسات الرائدة حالياً على مؤشرات أداء دورية وتقارير متابعة شاملة تساعدها على تقييم جودة الخدمات واتخاذ قرارات تطويرية مبنية على البيانات والحقائق بدلاً من الاجتهادات الشخصية.

إدارة أصحاب المصلحة

تمثل إدارة أصحاب المصلحة أحد أهم عناصر نجاح المشاريع وتحسين جودة الخدمات. ويُقصد بأصحاب المصلحة جميع الأفراد أو الجهات التي تتأثر بالمشروع أو تؤثر فيه، مثل العملاء والمستفيدين والموظفين والموردين والجهات التنظيمية.

وتساعد الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم وضمان أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المختلفة. كما تساهم في بناء الثقة وتعزيز التواصل الفعال وتقليل المقاومة التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ.

ويؤدي إشراك المستفيدين في مراحل تخطيط المشروع وتصميم الخدمة وتقييمها إلى تحسين جودة المخرجات النهائية، لأن الخدمة تصبح أكثر توافقاً مع احتياجات المستخدمين الحقيقية. وقد أكدت دراسة (Sastoque-Pinilla et al., 2022) أن رضا أصحاب المصلحة يعد أحد أهم مؤشرات نجاح المشاريع الحديثة.

كما تساهم مشاركة أصحاب المصلحة في توفير التغذية الراجعة المستمرة، وهو ما يساعد المؤسسة على تحسين الخدمة وإجراء التعديلات اللازمة بصورة مبكرة قبل ظهور مشكلات مؤثرة في الجودة.

تطوير فرق العمل

تعد الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح المشاريع وتحقيق الجودة. فمهما كانت الخطط والأنظمة متقدمة، فإن تنفيذها يعتمد بصورة أساسية على كفاءة العاملين وقدرتهم على التعاون والتنسيق.

وتساهم إدارة المشاريع في بناء فرق عمل متكاملة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتوفير التدريب اللازم، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي. كما تعمل على تحسين قنوات الاتصال بين أعضاء الفريق، مما يساعد على تقليل الأخطاء وسرعة حل المشكلات.

وأظهرت الدراسات الحديثة أن جودة العمل الجماعي تعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في نجاح المشاريع وجودة مخرجاتها. فكلما ارتفع مستوى التعاون والثقة بين أعضاء الفريق، زادت قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وتقديم خدمات عالية الجودة (Agbejule & Lehtineva, 2022).

كما يؤدي الاستثمار في التدريب والتطوير المهني إلى رفع مستوى الكفاءة الفنية للعاملين، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات واستدامة التحسينات التنظيمية.

أثر إدارة المشاريع على رضا المستفيدين

يعد رضا المستفيدين أحد أهم المؤشرات المستخدمة للحكم على جودة الخدمات ونجاح المشاريع. ويعكس هذا الرضا مدى توافق الخدمة المقدمة مع توقعات المستفيدين واحتياجاتهم الفعلية.

وتؤثر إدارة المشاريع في رضا المستفيدين من خلال تحسين سرعة تقديم الخدمات، وتقليل الأخطاء، ورفع درجة الاعتمادية، وتعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء. كما تساهم في تحسين تجربة المستفيدين عبر توفير خدمات أكثر كفاءة ومرونة.

وقد بينت الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمات ورضا العملاء، حيث يزداد رضا المستفيدين كلما ارتفع مستوى جودة الخدمة المدركة لديهم (Yingfei et al., 2022). كما أن المشاريع التي تركز على إدارة الجودة وإشراك العملاء في مراحل التنفيذ المختلفة تحقق مستويات أعلى من الثقة والولاء مقارنة بالمشاريع التي تقتصر على تنفيذ الجوانب الفنية فقط.

بالإضافة إلى ذلك، فإن رضا المستفيدين يساهم في تحسين السمعة المؤسسية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وهو ما يجعل إدارة المشاريع أداة استراتيجية لتحقيق التميز والاستدامة.

التحديات التي تواجه إدارة المشاريع لتحقيق جودة الخدمات

رغم الأهمية الكبيرة لإدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات متعددة قد تعيق تحقيق أهداف الجودة. ومن أبرز هذه التحديات ضعف التخطيط، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة، وعدم كفاية الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتنفيذ المشاريع.

كما تمثل مقاومة التغيير من قبل العاملين أحد العوائق الرئيسية أمام تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على النظم الإدارية التقليدية. ويؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام بالإجراءات وانخفاض كفاءة التنفيذ.

ومن التحديات المهمة أيضاً نقص الخبرات المتخصصة في إدارة المشاريع والجودة، بالإضافة إلى ضعف أنظمة قياس الأداء وعدم توفر بيانات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة. كما أن التغيرات المتسارعة في بيئة العمل قد تؤدي إلى ظهور مخاطر جديدة تتطلب استجابة سريعة ومرنة.

وقد أكدت دراسة (Zaman et al., 2022) أن نجاح المشاريع وتحقيق الجودة يرتبطان بقدرة المنظمة على تطوير أنظمة الحوكمة والابتكار وإدارة المخاطر بصورة فعالة، بما يضمن التكيف المستمر مع المتغيرات وتحقيق القيمة للمستفيدين.

ملخص الفصل

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

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

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

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة المعتمدة، وذلك من خلال توضيح الإطار المنهجي المستخدم في معالجة موضوع البحث، كما يستعرض الفصل مجتمع الدراسة والعينة المختارة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات ومصادرها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحليل البيانات واستخلاص النتائج بما يحقق أهداف الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات. وقد تم توظيف المنهج الوصفي في عرض وتحليل الظاهرة محل الدراسة، بينما استخدم المنهج التحليلي لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة ميدانياً.

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الأفراد الذين يمتلكون خبرة سابقة في مجال إدارة المشاريع وجودة الخدمات. ولضمان تمثيل المجتمع بشكل دقيق، تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جدول مورجان، حيث بلغ عدد أفراد العينة (384) مفردة.

كما اعتمد الباحث على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، بهدف قياس وتحليل أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات في شركات الخدمات الصناعية، ومن ثم التوصل إلى نتائج تدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع وعينة البحث

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية

الفئة المستهدفة:

عشوائية بسيطة من عينة من العاملين في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية والذين تتوفر لديهم خبرة سابقة في التعامل مع إدارة المشاريع وجودة الخدمات.

● عينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة بالاعتماد على جدول مورجان وكريجسي، حيث بلغ حجم العينة 384 مفردة، وهي عينة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة إحصائياً.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث بالشركات محل البحث خلال الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث منذ البدء في توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة حتى استلامها (العام الدراسي 2026 / 2027).
- **الحدود البشرية:** ويتكون من جميع المسؤولين عن (الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، مديرو العمليات ومديرو المشروعات وإدارة سلاسل الإمداد والتخطيط - أو من ينوب عنهم.
- **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على دور إدارة المشاريع في جودة الخدمات.
- **حدود فنية:** سوف يتم تصميم استمارة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة.

4.3 أدوات ومصادر الدراسة

البيانات الثانوية ومصادرها

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مجموعة متنوعة من المصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث شملت الكتب والمراجع العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الدوريات العلمية والمقالات المحكمة والتقارير المتخصصة. كما اعتمدت الدراسة على الوثائق الرسمية والنشرات والإحصائيات المرتبطة بموضوع البحث، إلى جانب مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد أبعاده. ولمزيد من الإثراء، تم الاستعانة بالمصادر الإلكترونية ذات الموثوقية العلمية.

البيانات الأولية ومصادرها

تم جمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث استخدم الباحث قائمة استقصاء مصممة خصيصاً لهذا الغرض. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم خبرة سابقة في مجالي إدارة المشاريع وجودة الخدمات، وذلك بهدف الحصول على بيانات ميدانية دقيقة تدعم تحليل متغيرات الدراسة.

أداة الدراسة (قوائم الاستبيان)

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية، على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتناول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- الجزء الثاني: يركز على متغير إدارة المشاريع.
- الجزء الثالث: يعالج جودة الخدمات بأبعادها (الاعتمادية، الموثوقية، الاستجابة)

وتم إعداد هذه الأداة بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بدقة وموضوعية.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء ، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس، المسمى الوظيفي، ومدة الخبرة، والمؤهل العلمي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.	المتغير المستقل إدارة المشاريع	الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع بأبعادها - (الاستجابة - الموثوقية - الاعتمادية)
(Gurme et al., 2024) (Norvig, 2020 & Russell) (Avicena, 2024) (Istatieh et al., 2024) (Armstrong, 2020 & Kotler) (Al-Owaidi, 2024) (Al-Shammari, 2017) (Salam, 2021)	Gurme et al.,) (2024 & Russell) (Norvig, 2020 (Avicena, 2024)	(Istatieh et al., 2024) Armstrong, & Kotler) (2020 (Al-Owaidi, 2024) (Al-Shammari, 2017) (Salam, 2021)

اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (1/3):

جدول رقم (1/3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث إن طول الفئة 80، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول رقم (1/3).

جدول رقم (2/3) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الحد الأدنى	الحد الأقصى	الاتجاه
1	1.79	تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق تماما)
1.8	2.59	تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق)
2.6	3.39	تميل الاتجاهات إلى (محايد)
3.4	4.19	تميل الاتجاهات إلى (موافق)
4.2	5	تميل الاتجاهات إلى (موافق تماما)

5.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

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

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

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة، بما يضمن تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وقد اعتم الباحث على المنهج الوصفي أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

، إلى جانب المنهج التحليلي القائم على الدراسة الميدانية التطبيقية على عينة من عينة عشوائية بسيطة من عينة من العاملين في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية والذين تتوفر لديهم خبرة سابقة في التعامل مع إدارة المشاريع وجودة الخدمات ، كما تطرق الفصل إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثلة في عينة عشوائية بسيطة من عينة من العاملين في شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية والذين تتوفر لديهم خبرة سابقة في التعامل مع إدارة المشاريع وجودة الخدمات ، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. وتم توضيح أدوات ومصادر جمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية من مراجع علمية ودراسات سابقة، والبيانات الأولية التي جُمعت من خلال استبانة صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وشملت المتغيرات الديموغرافية، ومتغير إدارة المشاريع كمتغير مستقل، وجودة الخدمات كمتغير تابع.

واختتم الفصل بعرض أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، والتي شملت مجموعة من الأساليب الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS ، مثل مقاييس النزعة المركزية والتشتت، واختبارات الصدق والثبات، والتحليل العاملي، واختبارات الفروض الإحصائية المناسبة، وبذلك أسس هذا الفصل الإطار المنهجي والعلمي الذي استندت إليه الدراسة في تحليل البيانات ومناقشة النتائج في الفصول اللاحقة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

مقدمة

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

أولاً: الإحصاء الوصفية

أ- اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

يشير مفهوم الثبات إلى درجة اتساق أداة القياس وقدرتها على إعطاء نفس النتائج عند إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة وفي ظل نفس الظروف. وبمعنى آخر، يعكس الثبات مدى إمكانية الاعتماد على أداة الاستقصاء في الحصول على نتائج مستقرة وقابلة للتكرار.

وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يعد من أكثر المقاييس شيوعاً في تقييم درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين (0) و(1)، حيث تشير القيم المرتفعة، خاصة تلك التي تقترب من الواحد الصحيح، إلى ارتفاع مستوى الثبات ودقة الأداة، مما يعزز إمكانية الاعتماد عليها في تحليل البيانات. في المقابل، فإن انخفاض قيمة معامل ألفا عن (0.70) يعد مؤشراً على ضعف مستوى الثبات، وهو الحد الأدنى المقبول إحصائياً. كما تم تقدير معامل الصدق الظاهري للأداة من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وهو ما يعكس مدى وضوح وفهم فقرات الاستبيان من قبل أفراد العينة، ويعزز من صلاحية الأداة لقياس متغيرات الدراسة بدقة.

1- إدارة المشاريع

جدول رقم (1/4) معامل الثبات والصدق لإدارة المشاريع

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة المشاريع	5	0,947	0,973

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (1/4) نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس إدارة المشاريع، حيث بلغ عدد فقرات هذا المحور (5) فقرات. وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بلغ (0.947)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، ويؤكد إمكانية الاعتماد عليه في قياس متغير إدارة المشاريع. كما بلغ معامل الصدق (المستخرج من الجذر التربيعي لمعامل الثبات) قيمة (0.973)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة تعكس تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق، بما يشير إلى أن فقرات المقياس تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه. وبناء على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن مقياس إدارة المشاريع يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يجعله مناسب للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بثقة وموثوقية عالية.

جدول رقم (2/4) معامل الثبات والصدق لأبعاد جودة الخدمات

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الاستجابة	5	0,861	0,928
الموثوقية	5	0,923	0,961
الاعتمادية	5	0,880	0,938
جودة الخدمات	15	0,964	0,982

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يعرض الجدول رقم (2/4) نتائج اختبار الثبات والصدق لأبعاد متغير جودة الخدمات، والتي تشمل: الاستجابة، الموثوقية، الاعتمادية، بالإضافة إلى المقياس الكلي لجودة الخدمات. وقد أظهرت النتائج مستويات مرتفعة من الثبات والصدق لجميع الأبعاد.

فقد بلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لبُعد الاستجابة (0.861)، وهي قيمة جيدة تدل على اتساق داخلي مقبول لفقرات هذا البعد، بينما سجل بُعد الموثوقية قيمة مرتفعة بلغت (0.923)، مما يعكس درجة عالية من الاتساق. كما بلغ معامل الثبات لبُعد الاعتمادية (0.880)، وهو مؤشر قوي على ثبات هذا البعد.

أما بالنسبة للمقياس الكلي لجودة الخدمات، فقد بلغ معامل الثبات (0.964)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين جميع الفقرات.

وفيما يتعلق بمعاملات الصدق (المستخرجة من الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، فقد تراوحت بين (0.928) و(0.982)، وهي قيم مرتفعة تؤكد أن فقرات الأبعاد المختلفة تقيس فعليًا ما وضعت لقياسه، وتعكس وضوحها وفهمها من قبل أفراد العينة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن مقياس جودة الخدمات بجميع أبعاده يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يجعله أداة موثوقة وصالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

ج- الاختبارات الإحصائية الوصفية:

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

1- توصيف خصائص العينة

جدول رقم (3/4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	306	79.70%
	أنثى	78	20.30%
العمر	30 سنة فأقل	46	12.00%
	أكبر من 30-34	98	25.50%
	أكبر من 34-39	114	29.70%
	أكبر من 40	126	32.80%
المؤهل العلمي	مؤهل متوسط	4	1.00%
	بكالوريوس / ليسانس	192	50.00%
	دبلوم دراسات عليا	44	11.50%
	ماجستير	110	28.60%
	دكتوراه	34	8.90%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	48	12.50%
	أكثر من 5 - 10 سنوات	76	19.80%
	أكثر من 10 - 15 سنة	101	26.30%
	أكثر من 15 سنة	159	41.40%
المركز الوظيفي	أخصائي	92	24.00%
	رئيس قسم	85	22.10%
	مدير إدارة	154	40.10%
	مدير عام	53	13.80%
الإجمالي	—	384	100%

تحليل استجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة

تشير نتائج الجدول إلى أن توزيع عينة الدراسة (384 مفردة) يتمتع بقدر جيد من التمثيل لمجتمع الدراسة، مع بعض السمات البارزة. فقد غلب الذكور على العينة بنسبة (79.7%) مقارنة بالإناث (20.3%)، وهو ما قد يعكس طبيعة العمل في قطاع الخدمات الصناعية.

وفيما يتعلق بالفئة العمرية، يتضح أن غالبية أفراد العينة تقع ضمن الفئات العمرية الأكبر من 34 سنة، حيث تشكل الفئة (أكثر من 40 سنة) النسبة الأعلى (32.8%)، تليها الفئة (34-39 سنة) بنسبة (29.7%)، مما يشير إلى أن العينة تتمتع بدرجة عالية من النضج المهني والخبرة العملية.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد تبين أن غالبية المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (50%)، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير (28.6%)، وهو ما يعكس مستوى علمي جيد يدعم موثوقية البيانات ودقتها.

وبالنسبة لسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة (41.4%)، مما يعزز من مصداقية آرائهم وقدرتهم على تقييم متغيرات الدراسة بشكل موضوعي.

كما أظهرت البيانات أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية، حيث بلغت نسبة مديري الإدارات (40.1%)، وهو ما يدل على أن العينة تضم فئة قادرة على اتخاذ القرار ولديها فهم عميق لممارسات إدارة المشاريع وجودة الخدمات.

يمكن القول إن عينة الدراسة تتسم بخصائص ديموغرافية مناسبة، وتوفر أساساً قوياً لإجراء التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة على مجتمع الدراسة.

2- توصيف اتجاهات العينة نحو إدارة المشاريع:

جدول رقم (4/4) الإحصاء الوصفي لمحور إدارة المشاريع

الترتيب	اختبار ت	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
3	6,073	18,61	0,790	4,245	يتم تحديد أهداف المشروع ومتطلباته بشكل واضح قبل البدء في التنفيذ
7	2,385	21,87	0,899	4,108	يتم إعداد خطة عمل مفصلة للمشروع تتضمن الأنشطة والجدول الزمني اللازمة
1	12,699	15,46	0,687	4,445	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء فريق المشروع بصورة واضحة ومحددة
5	3,975	20,60	0,860	4,174	يتم توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لإنجاز المشروع
4	4,340	20,22	0,847	4,188	تتم متابعة تقدم المشروع بشكل دوري للتأكد من الالتزام بالخطة الموضوعة

2	9,848	17,70	0,777	4,391	يتم تحديد المخاطر المحتملة للمشروع ووضع إجراءات مناسبة للتعامل معها
6	3,423	20,48	0,850	4,148	يتم تقييم أداء المشروع ونتائجه وفق مؤشرات ومعايير محددة مسبق
	8,042	13,95	0,592	4,243	إدارة المشاريع

**معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يبلغ المتوسط الكلي لمحور إدارة المشاريع (4.243)، وهو متوسط مرتفع نسبياً، ما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو ممارسات إدارة المشاريع.
- الانحراف المعياري الكلي (0.592) منخفض، مما يدل على تجانس نسبي في استجابات العينة.
- معامل الاختلاف (13.95%) يشير إلى درجة تشتت منخفضة، وهو ما يعزز موثوقية النتائج.
- قيمة اختبار (T) المرتفعة (8.042) والمعنوية عند مستوى (0.01) تؤكد أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية.
- حصلت عبارة "توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بصورة واضحة" على أعلى متوسط (4.445)، ما يدل على أن هذه الممارسة هي الأكثر تطبيقاً ووضوحاً داخل المشاريع.
- تلتها عبارة "تحديد المخاطر المحتملة ووضع إجراءات للتعامل معها" بمتوسط (4.391)، وهو مؤشر إيجابي على وعي إداري بالمخاطر.
- جاءت عبارة "إعداد خطة عمل مفصلة" بمتوسط أقل نسبياً (4.108)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، ما قد يشير إلى وجود مجال لتحسين التخطيط التفصيلي.
- معاملات الاختلاف لجميع العبارات تقع ضمن نطاق (15% - 22%) تقريباً، ما يشير إلى تباين مقبول في الإجابات دون وجود تشتت كبير.
- أقل تشتت كان في عبارة توزيع المهام (15.46%)، ما يعكس اتفاق عالي بين أفراد العينة حولها.
- أعلى تشتت نسبي كان في عبارة إعداد خطة العمل (21.87%)، ما قد يعكس اختلافاً في تطبيق هذه الممارسة.
- النتائج تشير إلى وجود مستوى متقدم من تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، خصوصاً في الجوانب التشغيلية (التوزيع، المتابعة، إدارة المخاطر).
- هناك حاجة نسبية لتعزيز الجوانب التخطيطية والتقييمية لضمان تكامل دورة حياة المشروع، يمكن القول إن العينة تُظهر إدراكاً وتطبيقاً مرتفعين لممارسات إدارة المشاريع، مع وجود درجة عالية من الاتساق بين الأفراد، إلا أن بعض الجوانب (مثل التخطيط التفصيلي) لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتحسين الكفاءة العامة.

3- توصيف اتجاهات العينة نحو الاستجابة:

جدول رقم (5/4) الإحصاء الوصفي لمحور الاستجابة

الترتيب	اختبار ت	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
7	1,614	20,97	0,854	4,070	تستجيب الشركة لطلبات العملاء في الوقت المناسب.
3	7,569	18,90	0,816	4,315	يحرص العاملون على تقديم الخدمة للعملاء بسرعة وكفاءة.
1	10,504	16,60	0,729	4,391	يتم التعامل مع استفسارات العملاء بشكل فوري وفعال.
4	4,231	19,08	0,796	4,172	تقوم الشركة بإبلاغ العملاء بمواعيد تقديم الخدمة أو إنجازها بدقة.
5	4,208	18,91	0,788	4,169	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة عند تقديمها.
6	3,054	20,62	0,852	4,133	ييدي العاملون استعداد دائم لمساعدة العملاء عند الحاجة.
2	8,920	17,87	0,778	4,354	تتم معالجة المشكلات الطارئة المتعلقة بالخدمة دون تأخير.
	7,457	14,24	0,602	4,229	بعد الاستجابة

*معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

بلغ المتوسط الكلي لمحور الاستجابة (4.229)، وهو مستوى مرتفع، ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة تجاه سرعة وكفاءة استجابة الشركة.

الانحراف المعياري الكلي (0.602) منخفض نسبيًا، مما يدل على تقارب استجابات الأفراد.

معامل الاختلاف (14.24%) يشير إلى درجة تشتت ضعيفة، وبالتالي فإن النتائج تتسم بالثبات والاتساق.

اختبار (T = 7.457) دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)، ما يؤكد معنوية النتائج.

جاءت عبارة "يتم التعامل مع استفسارات العملاء بشكل فوري وفعال" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.391)، مما يدل على قوة أداء الشركة في جانب التفاعل المباشر مع العملاء.

تلتها عبارة "تتم معالجة المشكلات الطارئة دون تأخير" بمتوسط (4.354)، وهو مؤشر مهم على كفاءة التعامل مع الحالات الحرجة.

كما سجلت عبارة "يحرص العاملون على تقديم الخدمة بسرعة وكفاءة" متوسطًا مرتفعًا (4.315)، ما يعكس كفاءة الموارد البشرية. في المقابل، جاءت عبارة "تستجيب الشركة لطلبات العملاء في الوقت المناسب" بمتوسط أقل نسبيًا (4.070)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى إمكانية تحسين الالتزام الزمني.

كذلك، سجلت عبارة "استعداد العاملين الدائم للمساعدة" (4.133) "، وهي قيمة جيدة لكنها أقل مقارنة ببقية العبارات.

تراوحت معاملات الاختلاف بين (16.60% - 20.97%)، وهي نسب تشير إلى تباين متوسط ومقبول.

أقل تشتت كان في عبارة التعامل الفوري مع الاستفسارات (16.60%)، ما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة.

أعلى تشنت نسبي كان في عبارة الاستجابة في الوقت المناسب (20.97%)، مما يعكس اختلافًا في تقييم هذه الجزئية. النتائج تعكس قوة واضحة في الاستجابة التشغيلية (التعامل الفوري، معالجة الطوارئ).

هناك مستوى جيد من كفاءة العاملين في تقديم الخدمة.

يظهر أن إدارة الوقت والالتزام بالمواعيد تحتاج إلى مزيد من التحسين لتحقيق استجابة أكثر اتساقًا.

محور الاستجابة يتمتع بمستوى مرتفع من الأداء مع دلالة إحصائية قوية واتساق في آراء العينة، خاصة في الجوانب المتعلقة بسرعة التعامل مع العملاء والمشكلات. ومع ذلك، فإن تحسين الالتزام بالوقت وتعزيز جاهزية العاملين بشكل مستمر يمكن أن يرفع من جودة الاستجابة إلى مستوى أعلى من التميز.

4-توصيف اتجاهات العينة نحو الاعتمادية:

جدول رقم (6/4) الإحصاء الوصفي لمحور الاعتمادية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار ت	الترتيب
تلتزم الشركة بتنفيذ الخدمات وفق المواعيد المحددة مسبقًا.	4,195	0,868	20,68	4,411	6
تقدم الشركة خدماتها بصورة صحيحة من المرة الأولى دون أخطاء متكررة.	4,344	0,766	17,63	8,796	2
تحرص الشركة على الوفاء بالوعود التي تقدمها لعملائها.	4,328	0,786	18,16	8,180	3
تتميز الخدمات المقدمة بالثبات والاستقرار في مستوى الجودة.	4,299	0,828	19,26	7,088	5
يمكن الاعتماد على الشركة في إنجاز الأعمال المطلوبة بالكفاءة المتوقعة.	4,349	0,763	17,56	8,957	1
تتفد الشركة الخدمات وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.	4,164	0,825	19,81	3,897	7
تحافظ الشركة على دقة السجلات والبيانات المتعلقة بالخدمات المقدمة.	4,313	0,779	18,07	7,860	4
بعد الاعتمادية	4,285	0,620	14,47	8,993	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

**معنوي عند مستوى 0,01

- بلغ المتوسط الكلي لمحور الاعتمادية (4.285)، وهو مستوى مرتفع يعكس ثقة كبيرة لدى أفراد العينة في قدرة الشركة على تقديم خدمات يمكن الاعتماد عليها.
- الانحراف المعياري الكلي (0.620) يشير إلى درجة تشنت منخفضة نسبيًا، ما يدل على تقارب وجهات النظر.
- معامل الاختلاف (14.47%) يعكس استقرارًا عاليًا في البيانات.
- قيمة اختبار (T = 8.993) دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النتائج وقوتها التفسيرية.

- جاءت عبارة "يمكن الاعتماد على الشركة في إنجاز الأعمال بالكفاءة المتوقعة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.349)، ما يدل على ثقة عالية في الأداء العام.
 - تلتها عبارة "تقديم الخدمات بصورة صحيحة من المرة الأولى" بمتوسط (4.344)، وهو مؤشر مهم على جودة العمليات وتقليل الأخطاء.
 - كذلك، سجلت عبارة "الوفاء بوعود العملاء" (4.328) "، ما يعكس التزامًا أخلاقيًا ومهنيًا جيدًا.
 - في المقابل، جاءت عبارة "تنفيذ الخدمات وفق المواصفات والمعايير" بمتوسط (4.164) في المرتبة الأخيرة، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز الالتزام القياسي.
 - كما أن عبارة "الالتزام بالمواعيد المحددة" سجلت (4.195)، وهو مؤشر جيد لكنه أقل نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد.
 - تراوحت معاملات الاختلاف بين (17.56% - 20.68%)، وهي نسب تدل على تباين متوسط ومقبول.
 - أقل تشتت كان في عبارة الاعتماد على الشركة في الإنجاز (17.56%)، ما يعكس اتفاقًا كبيرًا بين أفراد العينة.
 - أعلى تشتت نسبي ظهر في الالتزام بالمواعيد (20.68%)، مما يشير إلى تفاوت في تقييم هذه الجزئية.
 - النتائج تشير إلى قوة واضحة في موثوقية الأداء وجودة التنفيذ، خاصة في إنجاز الأعمال من المرة الأولى.
 - هناك مستوى جيد من الالتزام بالوعود والمحافظة على البيانات.
 - بالمقابل، تظهر الحاجة إلى تعزيز الالتزام بالمواعيد والمعايير التشغيلية لتحقيق مستوى أعلى من الاعتمادية.
- محور الاعتمادية يتمتع بدرجة عالية من الثقة والاستقرار الإحصائي، مع أداء قوي في جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء. ومع ذلك، فإن تحسين الالتزام الزمني والتقيد الصارم بالمعايير يمكن أن يساهم في تعزيز الاعتمادية والوصول إلى مستويات أداء أكثر تميز.

5- توصيف اتجاهات العينة نحو الموثوقية:

جدول رقم (7/4) الإحصاء الوصفي لمحور الموثوقية

الترتيب	اختبارات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	7,098	17.67	0,755	4,273	تقدم الشركة خدماتها وفق المواصفات المتفق عليها مع العملاء.
3	4,494	19,78	0,829	4,190	تنفذ الشركة الخدمات المطلوبة بدقة ومن دون أخطاء تُذكر.
4	4,088	20,32	0,849	4,177	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لإنجاز الخدمات.
5	3,777	18,88	0,784	4,151	يمكن الاعتماد على الشركة في تقديم خدمات ذات جودة مستقرة ومستمرة.
6	3,236	18,72	0,773	4,128	تحرص الشركة على الوفاء بالالتزامات والوعود المقدمة للعملاء.
2	5,057	19,41	0,817	4,211	تحافظ الشركة على دقة المعلومات والسجلات المتعلقة بالخدمات المقدمة.
7	2,354	22,15	0,910	4,109	تتم معالجة الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى.
	5,564	14,93	0,624	4,177	الموثوقية

**معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- بلغ المتوسط الكلي لمحور الموثوقية (4.177)، وهو متوسط مرتفع نسبياً، مما يشير إلى أن مستوى الموثوقية في الخدمات المقدمة جيد من وجهة نظر أفراد العينة.
- الانحراف المعياري الكلي (0.624) يعكس درجة تشتت منخفضة، ما يدل على تقارب الاستجابات.
- معامل الاختلاف (14.93%) يشير إلى استقرار نسبي في البيانات.
- قيمة اختبار (T = 5.56) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النتائج.
- جاءت عبارة "تقدم الشركة خدماتها وفق المواصفات المتفق عليها" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.273)، ما يدل على التزام جيد بالمعايير المتفق عليها.
- تلتهها عبارة "الحفاظ على دقة المعلومات والسجلات" بمتوسط (4.211)، وهو مؤشر إيجابي على جودة إدارة البيانات.
- كما سجلت عبارة "تنفيذ الخدمات بدقة دون أخطاء" متوسطاً (4.190)، ما يعكس مستوى جيد من الكفاءة التشغيلية.
- جاءت عبارة "تنفيذ الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.109)، رغم أنها ما زالت ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في تقليل الأخطاء من أول مرة.
- سجلت عبارة "الوفاء بالالتزامات والوعود" (4.128) "وهي أقل نسبياً، مما يستدعي تعزيز هذا الجانب.
- تراوحت معاملات الاختلاف بين (17.67% - 22.15%)، وهي نسب تشير إلى تباين متوسط.
- أقل تشتت كان في الالتزام بالمواصفات، ما يدل على اتفاق واضح بين أفراد العينة.
- أعلى تشتت ظهر في عبارة تنفيذ الخدمة من المرة الأولى (22.15%)، مما يعكس اختلافاً ملحوظاً في تقييم هذه الممارسة.
- النتائج تشير إلى قوة في الالتزام بالمواصفات وجودة المعلومات.
- هناك مستوى جيد من الدقة التشغيلية، لكن ليس بالدرجة المثالية.
- تظهر الحاجة إلى تحسين جودة التنفيذ من المرة الأولى وتقليل الأخطاء، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام بالوعود.
- محور الموثوقية يعكس أداء جيد ومستقر، مع دلالة معنوية واضحة، إلا أن بعض الجوانب التشغيلية خصوصاً تنفيذ الخدمة دون أخطاء من المرة الأولى تحتاج إلى مزيد من التحسين لتعزيز مستوى الموثوقية والوصول إلى أداء أكثر تميز.

ثانياً: اختبارات فروض البحث

أ- اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

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

المتغير المستقل: إدارة المشاريع.

المتغير التابع: الاستجابة.

1- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (8/4) مصفوفة الارتباط بين إدارة المشاريع و الاستجابة

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

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والاستجابة عند مستوى ثقة 99%، وقد بلغت قيمة الارتباط 0,763، وهو ارتباط إيجابي قوي ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر إدارة المشاريع على الاستجابة من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط.

2- القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

جدول رقم (9/4) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الاستجابة

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

أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.582، وهو ما يدل على أن متغير فعالية إدارة المشاريع يفسر ما نسبته 58.2% من التباين في المتغير التابع (الاستجابة). أما النسبة المتبقية والبالغة 41.8% فتعزى إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي المرتبط بعملية التقدير.

تم استخدام اختبار F للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة الاختبار 436.532 عند مستوى معنوية يدل على ثقة قدرها 99%. وتشير هذه النتيجة إلى أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من الجودة والملاءمة الإحصائية، وأنه قادر على تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة بصورة موثوقة، مما يدعم إمكانية الاعتماد على نتائجه في التفسير والتنبؤ.

أوضحت نتائج اختبار T أن متغير فعالية إدارة المشاريع له تأثير معنوي على الاستجابة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (23.07)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.58) عند مستوى ثقة 99%. كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري ($Beta$) 0.860، وهو ما يؤكد اختلافه عن الصفر إحصائياً ويدل على وجود تأثير حقيقي وموجب لهذا المتغير على الاستجابة. وبناءً على ذلك، فإن زيادة مستوى فعالية إدارة المشاريع تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستجابة. معادلة نموذج الانحدار:

يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الاستجابة} = 0.520 + 0.860 \times (\text{فعالية إدارة المشاريع})$$

وتشير هذه المعادلة إلى أنه عند زيادة مستوى فعالية إدارة المشاريع بمقدار وحدة واحدة، فإن مستوى الاستجابة يرتفع بمقدار 0.860 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

استناداً إلى النتائج السابقة، يتم رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1)، الذي ينص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفعالية إدارة المشاريع على الاستجابة عند مستوى معنوية 0.01.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع الموثوقة

المتغير المستقل: فعالية إدارة المشاريع

المتغير التابع: الموثوقية

1- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (10/4) مصفوفة الارتباط بين فعالية إدارة المشاريع و الموثوقية

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

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع و الموثوقية عند مستوى ثقة 99%، وقد بلغت قيمة الارتباط 0,761، وهو ارتباط إيجابي قوي ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر فعالية إدارة المشاريع و الموثوقية من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط.

2- القدرة التفسيرية – جودة المطابقة

جدول رقم (11/4) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الموثوقية

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
		Beta	الخطأ المعياري	B
0,001	3,843		0,160	0,613
0,000	22,898	0,761	0,037	0,852
		0,579	R Square	
		0,577	Adjusted R Square	
		524,326	F Test	
		282-1	DF	
		0,000	P_value	

أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0,579، مما يدل على أن فعالية إدارة المشاريع تسهم في تفسير 57.9% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الموثوقية. أما النسبة المتبقية البالغة 42.1% فتعزى إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي المصاحب لعملية التقدير.

تم استخدام اختبار F للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة الاختبار 326.524 عند مستوى ثقة 99%، وهو ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائية وجودة ملاءمته للبيانات. كما تشير هذه النتيجة إلى وجود توافق جيد بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للموثوقية، مما يعزز الثقة في نتائج النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في التفسير والتنبؤ.

أوضحت نتائج اختبار T أن متغير فعالية إدارة المشاريع يتمتع بتأثير معنوي على الموثوقية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (22.898)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.58) عند مستوى ثقة 99%. كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.852 (Beta)، مما يدل على أنه يختلف عن الصفر بدرجة معنوية عالية، ويؤكد وجود تأثير إيجابي وحقيقي لفعالية إدارة المشاريع على مستوى الموثوقية. وعليه، فإن ارتفاع مستوى فعالية إدارة المشاريع يؤدي إلى زيادة مستوى الموثوقية.

يمكن التعبير عن العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع والموثوقية من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الموثوقية} = 0.613 + 0.852 \times (\text{فعالية إدارة المشاريع})$$

وتشير هذه المعادلة إلى أن زيادة فعالية إدارة المشاريع بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الموثوقية بمقدار 0.852 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

بناءً على النتائج السابقة، يتم رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1)، الذي ينص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفعالية إدارة المشاريع على الموثوقية عند مستوى معنوية 0.01، مما يؤكد أهمية فعالية إدارة المشاريع في تعزيز مستوى الموثوقية.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاعتمادية

المتغير المستقل: فعالية إدارة المشاريع

المتغير التابع: الاعتمادية

1- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (12/4) مصفوفة الارتباط بين فعالية إدارة المشاريع و الاعتمادية.

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

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع و الاعتمادية عند مستوى ثقة 99%, وقد بلغت قيمة الارتباط 0,665، وهو ارتباط إيجابي قوي ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر فعالية إدارة المشاريع و الاعتمادية من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط.

2- القدرة التفسيرية – جودة المطابقة

جدول رقم (13/4) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار سرعة الاستجابة

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

أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.443، مما يشير إلى أن متغير فعالية إدارة المشاريع يفسر ما

نسبته 44.3% من التباين الحاصل في مستوى الاعتمادية. أما النسبة المتبقية والبالغة 55.7% فتُعزى إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، فضلاً عن الخطأ العشوائي المرتبط بعملية التقدير.

تم استخدام اختبار F للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة الاختبار 303.591 عند مستوى ثقة 99%، وهو ما يدل على معنوية النموذج الإحصائية وجودة توافقه مع البيانات محل الدراسة. كما تعكس هذه النتيجة وجود درجة جيدة من التطابق بين القيم الفعلية والقيم المقدرة لمتغير الاعتمادية، الأمر الذي يؤكد إمكانية الاعتماد على النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالقيم المستقبلية.

بينت نتائج اختبار T أن متغير فعالية إدارة المشاريع ذو تأثير معنوي على الاعتمادية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (17.424)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (2.58) عند مستوى ثقة 99%، كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.805 (Beta)، مما يؤكد اختلافه عن الصفر بصورة معنوية، ويدل على وجود تأثير إيجابي حقيقي لفعالية إدارة المشاريع على مستوى الاعتمادية. وعليه، فإن ارتفاع مستوى فعالية إدارة المشاريع يؤدي إلى زيادة مستوى الاعتمادية. يمكن التعبير عن العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع والاعتمادية من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الاعتمادية} = 0.745 + 0.805 \times (\text{فعالية إدارة المشاريع})$$

وتوضح هذه المعادلة أن زيادة مستوى فعالية إدارة المشاريع بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاعتمادية بمقدار 0.805 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

استناداً إلى النتائج السابقة، يتم رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1) الذي ينص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفعالية إدارة المشاريع على الاعتمادية عند مستوى معنوية 0.01، مما يؤكد الدور المهم لفعالية إدارة المشاريع في تعزيز مستوى الاعتمادية.

ملخص الفصل

تناول هذا الفصل اختبار أثر فعالية إدارة المشاريع على أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الاستجابة، والموثوقية، والاعتمادية، وذلك بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات ودرجة تأثير المتغير المستقل في المتغيرات التابعة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن نماذج الانحدار المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، حيث جاءت قيم اختبار (F) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يؤكد ملاءمة النماذج وقدرتها على تفسير العلاقات محل الدراسة. كما بينت قيم معامل التحديد (R^2) أن فعالية إدارة المشاريع تسهم بدرجات متفاوتة في تفسير التغيرات التي تطرأ على أبعاد جودة الخدمات، وهو ما يعكس أهمية هذا المتغير في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين مخرجات العمل.

كذلك أوضحت نتائج اختبار (T) معنوية تأثير فعالية إدارة المشاريع على جميع الأبعاد المدروسة، حيث جاءت معاملات الانحدار موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية بين فعالية إدارة المشاريع وكل من الاستجابة والموثوقية والاعتمادية. وتؤكد هذه النتائج أن الارتفاع في مستوى فعالية إدارة المشاريع ينعكس إيجابياً على مستوى جودة الخدمات المقدمة، من خلال تعزيز سرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وزيادة مستوى الموثوقية، ودعم الاعتمادية في تقديم الخدمات.

وبناءً على ما سبق، تم رفض فروض العدم المتعلقة بأبعاد الدراسة وقبول الفروض البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفعالية إدارة المشاريع على أبعاد جودة الخدمات محل الدراسة. وتشير هذه النتائج إلى أن تبني الممارسات الفعالة في إدارة المشاريع يمثل عاملاً استراتيجياً يسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز جودة الخدمات، الأمر الذي يستدعي اهتمام الإدارة بتطوير قدرات إدارة المشاريع وتوفير المقومات اللازمة لتفعيل دورها في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى رضا المستفيدين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

يعد هذا الفصل ختام الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يركز على عرض وتحليل النتائج المستخلصة من البيانات الميدانية التي جُمعت من خلال أداة الاستبانة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق ذلك، جرى توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لتحليل استجابات أفراد العينة، بما يساهم في تكوين فهم أكثر عمقاً لواقع ممارسات إدارة المشاريع ومستوى جودة الخدمات المقدمة في هذه الشركات.

ويتناول الفصل عرضاً شاملاً للنتائج المتعلقة بدرجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، ومستويات أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الاستجابة والاعتمادية والموثوقية، كما يتضمن تحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة للكشف عن مدى إسهام فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات. ويختتم الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى نتائج الدراسة، والتي من شأنها دعم جهود شركات الخدمات الصناعية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنمية للمنظمات محل الدراسة.

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تساهم في فهم أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

مستوى فعالية إدارة المشاريع

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات الخدمات الصناعية جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام الشركات بتبني أساليب إدارية حديثة في تخطيط المشروعات وتنفيذها ومتابعتها.
- تبين أن وضوح توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين يعد من أكثر ممارسات إدارة المشاريع تطبيقاً داخل الشركات محل الدراسة.
- أظهرت النتائج اهتمام الشركات بتحديد المخاطر المحتملة ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها أثناء تنفيذ المشاريع.
- كشفت النتائج عن وجود حاجة نسبية إلى تعزيز عمليات التخطيط التفصيلي للمشاريع مقارنة ببقية ممارسات إدارة المشاريع.

مستوى جودة الخدمات

- أوضحت النتائج أن مستوى جودة الخدمات بشكل عام جاء مرتفعاً في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى بعد الاعتمادية مقارنة بالأبعاد الأخرى لجودة الخدمات.
- كما تبين ارتفاع مستوى الاستجابة للعملاء من خلال سرعة التعامل مع الاستفسارات والشكاوى والاحتياجات الطارئة.

- أكدت النتائج تمتع الشركات بمستوى مرتفع من الموثوقية من خلال الالتزام بتقديم الخدمات وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.

نتائج بعد الاستجابة

- أشارت النتائج إلى أن الشركات تمتلك قدرة عالية على التعامل السريع مع استفسارات العملاء وطلباتهم.
- تبين أن العاملين يحرصون على تقديم المساعدة للمستفيدين بصورة فعالة وسريعة.
- أظهرت النتائج أن معالجة المشكلات الطارئة تعد من الجوانب الإيجابية التي تميز الشركات محل الدراسة.
- كشفت النتائج عن إمكانية تحسين بعض الجوانب المرتبطة بالالتزام الزمني للاستجابة لبعض الطلبات والخدمات.

نتائج بعد الاعتمادية

- بينت النتائج أن العملاء يمكنهم الاعتماد على الشركات في تنفيذ الخدمات بالكفاءة المطلوبة.
- أظهرت النتائج أن الشركات تتجح في تقديم الخدمة بصورة صحيحة من المرة الأولى في معظم الحالات.
- أكدت النتائج التزام الشركات بالوفاء بوعودها تجاه العملاء والمستفيدين.
- أشارت النتائج إلى ضرورة مواصلة تطوير الالتزام بالمواعيد التشغيلية والمعايير المحددة للخدمات.

نتائج بعد الموثوقية

- أوضحت النتائج أن الشركات تتمتع بدرجة مرتفعة من الموثوقية في تقديم خدماتها.
- أظهرت النتائج أن العاملين يمتلكون الخبرات والمعارف اللازمة لتنفيذ الخدمات بكفاءة.
- ساهم الالتزام بالمواصفات المهنية والفنية في تعزيز ثقة العملاء بالخدمات المقدمة.
- أكدت النتائج أن الموثوقية تشكل أحد المرتكزات الأساسية لتحسين رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع الشركة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين فعالية إدارة المشاريع وبعد الاستجابة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين فعالية إدارة المشاريع وبعد الموثوقية.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع وبعد الاعتمادية.
- بينت نتائج تحليل الانحدار أن فعالية إدارة المشاريع تفسر نسبة كبيرة من التغيرات التي تطرأ على مستوى الاستجابة والموثوقية والاعتمادية.
- تم رفض جميع فروض العدم وقبول الفروض البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي لفعالية إدارة المشاريع على أبعاد جودة الخدمات الثلاثة.

تشير نتائج الدراسة بصورة عامة إلى أن فعالية إدارة المشاريع تمثل عاملاً أساسياً ومؤثراً في تحسين جودة الخدمات بشركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث تسهم الممارسات الفعالة في التخطيط والتنظيم والمتابعة وإدارة

المخاطر وتوزيع الموارد في رفع مستويات الاستجابة والاعتمادية والموثوقية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة في شركات الخدمات الصناعية من خلال تبني منهجيات واضحة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة على المشاريع، لما لها من أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمات.
- تطوير مهارات مديري المشاريع والعاملين من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر ومؤشرات الأداء، بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- الاهتمام بإعداد خطط تفصيلية للمشروعات قبل البدء في تنفيذها، مع تحديد الأهداف والمسؤوليات والجدول الزمنية بصورة أكثر دقة، نظراً لكون هذا الجانب من أقل الجوانب حصولاً على التقييم مقارنة ببقية ممارسات إدارة المشاريع.
- تعزيز أنظمة متابعة المشاريع والرقابة المستمرة على مراحل التنفيذ، بما يضمن سرعة اكتشاف الانحرافات ومعالجتها قبل تأثيرها على جودة الخدمات والأداء المؤسسي.
- تطوير آليات إدارة المخاطر وتطبيق أساليب استباقية للتعامل مع المشكلات التشغيلية المحتملة، بما يرفع من مستوى الاعتمادية والاستقرار في تقديم الخدمات.
- تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تبسيط الإجراءات التشغيلية، وتطوير قنوات الاتصال والتواصل، وتوفير أنظمة إلكترونية تساهم في سرعة معالجة الطلبات والشكاوى.
- تعزيز الالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وإنجاز الأعمال، لما لذلك من دور في رفع مستوى الاعتمادية وزيادة ثقة العملاء بالشركات.
- العمل على تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين دقة تنفيذ الخدمات من المرة الأولى، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الاعتمادية والموثوقية لدى العملاء.
- دعم التحول الرقمي في إدارة المشاريع من خلال استخدام الأنظمة الذكية ولوحات المتابعة الإلكترونية وبرامج إدارة المشاريع الحديثة، بما يساهم في تحسين جودة القرارات وسرعة إنجاز الأعمال.
- تعزيز التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركات لتسهيل تبادل المعلومات وتحسين تدفق العمل، الأمر الذي ينعكس على جودة الخدمات ومستوى رضا المستفيدين.
- إنشاء نظام دوري لقياس جودة الخدمات وتقييم مؤشرات الأداء المتعلقة بالاستجابة والموثوقية والاعتمادية، بهدف دعم التحسين المستمر ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.
- تشجيع الإدارة العليا على تبني ثقافة الجودة والتحسين المستمر وربط نتائج المشاريع بمؤشرات جودة الخدمات، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

جدول (1-5) تنفيذي مقترح لتطبيق توصيات الدراسة

م	التوصية	الإجراءات التنفيذية	الجهة المسؤولة	المدة الزمنية	مؤشرات الأداء
1	تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة	اعتماد منهجيات إدارة مشاريع معتمدة وتوحيد إجراءات إدارة المشاريع	الإدارة العليا - مكتب إدارة المشاريع	3-6 أشهر	نسبة المشاريع المطبقة للمنهجية المعتمدة
2	تطوير مهارات العاملين في إدارة المشاريع	تنفيذ برامج تدريبية وشهادات مهنية متخصصة	إدارة الموارد البشرية	مستمر (ربع سنوي)	عدد الدورات التدريبية ونسبة الموظفين المدربين
3	تحسين التخطيط التفصيلي للمشاريع	إعداد خطط عمل تفصيلية تشمل الوقت والتكلفة والمخاطر والموارد	مدراء المشاريع	عند بداية كل مشروع	نسبة المشاريع التي تمتلك خططاً تفصيلية معتمدة
4	تطوير أنظمة المتابعة والرقابة	تطبيق لوحات متابعة إلكترونية وتقارير أداء دورية	مكتب إدارة المشاريع وتقنية المعلومات	3 أشهر	عدد التقارير الدورية ومعدل الالتزام بالجدول الزمني
5	تعزيز إدارة المخاطر	إنشاء سجل للمخاطر وتحديثه بشكل دوري	إدارة المشاريع وإدارة الجودة	مستمر	عدد المخاطر التي تم رصدها ومعالجتها
6	تحسين سرعة الاستجابة للعملاء	تطوير قنوات التواصل وخدمة العملاء الإلكترونية	إدارة خدمة العملاء	3-6 أشهر	متوسط زمن الاستجابة للطلبات والشكاوى
7	تعزيز الالتزام بالمواعيد الزمنية	متابعة مؤشرات الإنجاز والانحرافات الزمنية بشكل أسبوعي	مدراء المشاريع	مستمر	نسبة المشاريع المنجزة في الوقت المحدد
8	تقليل الأخطاء التشغيلية	مراجعة وتوثيق إجراءات العمل وتطبيق برامج التحسين المستمر	إدارة الجودة والعمليات	6 أشهر	معدل الأخطاء التشغيلية وعدد الشكاوى
9	دعم التحول الرقمي في إدارة المشاريع	تطبيق برامج إدارة المشاريع والأنظمة الذكية	إدارة تقنية المعلومات	6-12 شهراً	نسبة العمليات المؤتمتة وعدد المستخدمين للنظام
10	تعزيز التنسيق بين الإدارات	عقد اجتماعات تنسيقية دورية وتفعيل فرق العمل المشتركة	الإدارة العليا	شهرياً	عدد الاجتماعات ومستوى رضا الإدارات
11	إنشاء نظام لقياس جودة الخدمات	تطوير لوحة مؤشرات لقياس الاستجابة والموثوقية والاعتمادية	إدارة الجودة	3 أشهر	مستوى تحقيق مؤشرات جودة الخدمات
12	تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر	ربط تقييم الأداء ومكافآت الموظفين بمؤشرات الجودة	الإدارة العليا والموارد البشرية	مستمر	نسبة تحقيق مستهدفات الجودة ورضا العملاء

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بهدف التعرف إلى أثر فعالية إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، إلى جانب ارتفاع مستوى جودة الخدمات بأبعادها المتمثلة في الاستجابة والموثوقية والاعتمادية. كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المشاريع وجميع أبعاد جودة الخدمات، مما يؤكد أهمية إدارة المشاريع كأحد العوامل الرئيسة الداعمة لتحسين الأداء الخدمي وتعزيز رضا المستفيدين.

وأوضحت نتائج تحليل الفرضيات أن فعالية إدارة المشاريع تسهم بصورة مباشرة في رفع مستويات الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتعزيز الموثوقية في تقديم الخدمات، وزيادة الاعتمادية في تنفيذ العمليات التشغيلية، الأمر الذي انعكس على رفض فروض العدم وقبول الفروض البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي لفعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات. كما أكدت النتائج أن ممارسات التخطيط الفعال، وإدارة المخاطر، والمتابعة المستمرة، والتوزيع الواضح للمهام والمسؤوليات تمثل من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين جودة الخدمات داخل الشركات محل الدراسة.

واستناداً إلى هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها دعم فعالية إدارة المشاريع وتطوير جودة الخدمات من خلال تعزيز التدريب والتأهيل، وتبني التقنيات الرقمية، وتحسين أنظمة التخطيط والمتابعة والرقابة، وتطوير آليات قياس الأداء والجودة. وعليه، يمكن القول إن الدراسة حققت أهدافها وأسهمت في تقديم دليل علمي وتطبيقي يؤكد أن الاستثمار في تطوير ممارسات إدارة المشاريع يعد مدخلاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في شركات الخدمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) أحمد عبد الفتاح عبد العظيم كراز. (2023). أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 1106-1097.
- (2) حنات، خولة، خيرى، جمال. (2025). إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية. معارف، 20(2)، 1861-1840.
- (3) الحربي، إبراهيم. (2024). أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على نجاح مشاريع التشييد في قطاع المقاولات بمدينة الرياض. المجلة العربية للنشر العلمي. رابط
- (4) الرفاعي، عيد (2024). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع. المجلة العربية للنشر العلمي . رابط
- (5) زميت عبد الحميد-زريقين محمد لمين. (2025). اثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات (أطروحة دكتوراه).
- (6) الزهراني، عبد الرحمن بن حسين. (2019). إدارة الصيانة وأثرها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الصناعية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. <https://pubcouncil.kuniv.edu.kw/ajias>
- (7) الشريف، فيصل الفديع، وعبدالله أبا الحسن. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية. https://journals.ekb.eg/article_405515_0.html (Journals)
- (8) عياط، سعاد. (2026). إدارة المشاريع كجزء أساسي من المستدام في الصناعة 4.0: دراسة تفسيرية لحالة Siemens Insights Hub. مجلة البشير الاقتصادية، 12(1)، 410-390.
- (9) عبيدات، سارة. (2026). منهجية أجابل في إدارة المشاريع: الممارسات وأطر العمل-دراسة حالة نموذج شركة سبوتيفاي. مجلة إضافات إقتصادية، 10(1)، 409-385.
- (10) أيوب سالم مصطفى القريض. (2026). محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مراجعة منهجية. Al-Farooq Journal of Sciences, 2(1), 1422-1440.
- (11) عريب، أميرة ياسمين. (2025). دور رقمية في تحسين جودة الخدمات (أطروحة دكتوراه).
- (12) نقيد الدين، عمورة. (2024). جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العميل (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-MILA).
- (13) الطحطوح، عمر (2022) أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 8، مج 2، ص ص 66-49.

- 14) عبد الجليل، رابعة، وعلوي، نهج. (2022). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية باستخدام نمذجة المعادلة البنائية. مجلة الدراسات الإدارية.
https://journals.ekb.eg/issue_38766_41291_.html
- 15) عبد النبي، هدى (2021) علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المجلة الدولية للتنمية، العدد 1، ص ص 28-11.
- 16) العتيبي، محمد بن سعد. (2021). دور إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات الحكومية: دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة السعودية. المجلة العربية للإدارة. <https://journals.ju.edu.sa/aja>
- 17) عثمان بن ناصر، خليل عبد الحميد ياغي (2019)، إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة" الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل" 30 - 31 ديسمبر 2019 - اسطنبول - تركيا.
- 18) علي عدنان أحمد الطه. (2023). تطبيق معايير الجودة في الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة إربد وأثرها على جودة المشاريع. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 747-755.
- 19) القحطاني، أحمد بن علي. (2020). أثر تطبيق إدارة المشاريع على كفاءة عمليات التشغيل والصيانة في المنظمات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية. <https://repository.ksu.edu.sa>
- 20) عبد الكريم، عبدالله عبد الرب ، والقرشي، عبد الله علي. (2025). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وعلاقتها بجودة المشاريع الإنشائية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(3). تم الاسترجاع من:
<https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/1233>
- 21) مكية، سامح. (2020). أساسيات ومقدمة إلى إدارة المشاريع. تم الاسترجاع من:
https://manara.edu.sy/downloads/files/1698744981_1.pdf
- 22) إسماعيل، زكي مكي، وعبدالله، محمد هادي. (2022). قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(10). <https://www.hnjournal.net/ar/3-10-29>
- 23) إسماعيل، زكي مكي، وعبدالله، محمد هادي. (2022). قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(10). <https://doi.org/10.53796/hnsj31029>
- 24) الجرابعة، محمد إبراهيم سلمان. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن).
<https://search.mandumah.com/Record/1332002>
- 25) جمال، محمد. (2025). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، 55-79.
- 26) هادي الحارثي، مشاعل خياط. (2022). دور إدارة الجودة في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات. مجلة سار، 5(2)، 105-110.
<https://doi.org/10.18421/SAR52-06>

- (27) زميت، أسماء. (2025). أثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 9(2)، 240-221.
- (28) الزهراني، محمد بن أحمد، والعنبي، عبدالله بن سعد. (2023). جودة الخدمات وأثرها في رضا المستفيدين بالمؤسسات الخدمية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(2)، 138-115.
- (29) الشهري، باسويد، وآخرون. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- (30) الشهري، باسويد، وآخرون. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- (31) الشهري، خالد عبدالله، باسويد، خلود علي، وغروي، محمد عبدالله. (2023). الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الآداب والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 94. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.94.2023.885>
- (32) الشهري، عبد المنعم ياسين. (2023). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*
- (33) الطه، علي عدنان أحمد. (2023). *تطبيق معايير الجودة في الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة إربد وأثرها على جودة المشاريع*. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(2). <https://www.hnjournal.net/wp-content/uploads/2023/02/71-التي-تقدمها-بلديات-محافظة-إربد-وأثرها-على-جودة-المشاريع.pdf>
- (34) العتيبي، سائر. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*، 37(2)، 138-123. <https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686>
- (35) العتيبي، ماجد هليل، الحماني، عبدالله عابد، الرويلي، مها محمد. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-47/>
- (36) العصيمي، صالح متروك حامد. (2024). قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة موبيلي وأثر ذلك على رضا ضيوف الرحمن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(9)، 88-66. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q270723>
- (37) عليوة، لمياء خالد حسن. (2024). أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 71، 188-159. الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/1547070>
- (38) عليوة، لمياء خالد حسن. (2024). أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 71، 188-159. <https://search.mandumah.com/Record/1547070>
- (39) عليوة، لمياء خالد حسن. (2024). أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 71(71)، 188-159. الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/1547070> [search.mandumah.com]

- (40) الفايز، هيلة بنت عبدالله سليمان. (2023). معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (109)، 43-98 .
<https://search.mandumah.com/Record/1383436>
- (41) مبارك، أمير نعيم علي عباس، ورشدي، أحمد سمير. (2023). أثر جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، 41. (1)
https://journals.ekb.eg/article_269905.html
- (42) مجيد، ساجدة قاسم. (2025). إدارة المشاريع والعوامل الأساسية لنجاحها. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(12)، -707.674
<https://www.hnjjournal.net/ar/6-12-46/>
- (43) مصطفى، سحر كمال، المكرمي، محمد يحيى. (2025). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(11)، 383-408.
<https://doi.org/10.53796/hnsj611/22>
- (44) النويصر، ناصر بن حسين، غوش، أبهجيت، &شمسي، محمد أنس. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 47.
<https://www.ijrsp.com/volume/issue-47/>

ثانياً: المراجع العربية

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

[n_the_Dimensions_of_Project_Management_Among_Small_and_Medium_Enterprises_in_Iraq](#)

- 5) Ahmad, M. F. (2024). Project Management and its Relationship to Training and Education to Raise Awareness and Professional Competence. ResearchGate. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/385311203_adart_almshrwat_wlaqtha_baltdryb_waltlym_lrf_alwy_walkfat_almhnyt
- 6) Akhmetshin, et al. (2023). The Impact of Using Artificial Intelligence Technology on Improving Project Management. Al-Bayan Research. Retrieved from: link
- 7) Ali, J. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature. *PLoS One*. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10703200/>
- 8) Aliwa, L. K. H. (2024). The Impact of Project Management Practices on the Effectiveness of the Institutional Performance of Charitable Entities in Makkah. Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP). Retrieved from: link
- 9) Al-Karawi, M., & Abd Ali, W. (2022). Project Management According to Modern Methods for Implementation in Government Project Management for Regional Development: A Case Study of Regional Development Projects in Najaf Governorate. Journal of Kufa Studies Center, 1(65), 187–210. Retrieved from: link
- 10) Bakkah. (2025). Project Life Cycle Stages. Knowledge Center, Bakkah. Retrieved from: link
- 11) Gelbaza, A. (2022). Project Management Publication. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Ghardaia. Retrieved from: link
- 12) Hart, S. E. (2024). Project Management Fundamentals: An Exploratory Approach. *Journal of Advanced Research in Service Management*. Retrieved from: <https://adrjournalshouse.com/index.php/Journal-ServiceManagement/article/download/2061/2023/8144>
- 13) Islam Shamim, M. M. (2022). Analyzing Project Complexity: Its Dimensions and Their Impact on Project Success. *ResearchGate*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/373072019_Analyzing_Project_Complexity_Its_Dimensions_and_Their_Impact_on_Project_Success

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

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

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

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

- 18) Yaaseer. (2023). Project Management Stages. Digital Platform. Retrieved from:
<https://yaaseer.com/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9/>

- 19) Setiono, B. A & ,.Hidayat, S. (2022). Influence of Service Quality with the Dimensions of Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy and Tangibles on Customer Satisfaction . *International Journal of Economics, Business and Management Research-333* ,(09)6 , .339Retrieved from https://ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2022/IJEBMR_1048.pdf

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

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

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

- 23) Bin Jomah, N. A. (2025). The Gap in the Dimensions of Service Quality Provided by Higher Education Institutions in Saudi Arabia and Its Impact from the Beneficiaries' Point of

View. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 32(2), 179–206. Link

- 24) D., Ćirić, Lalić., Bojan, Lalic., Milan, DeliĆ., Danijela, Gracanin., Darko, Stefanovic. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3):494–521. doi: 10.1108/ijmpb-04-2021-0108
- 25) Du, J., Wang, W., Gao, X., Hu, M., & Jiang, H. (2023). Sustainable operations: A systematic operational performance evaluation framework for public–private partnership transportation infrastructure projects. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su15107951> (MDPI)
- 26) Leong, T. K., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., Ariff, M. S. M., & Tan, C. S. (2014). Using project performance to measure effectiveness of quality management system maintenance and practices in construction industry. *The Scientific World Journal*.
<https://doi.org/10.1155/2014/591361> (PMC)
- 27) Modi, R. S., & Al–Masar, K. M. (2026). A Comparative Examination of Saudi Arabia's Industrial Cities: Jubail and Yanbu as Drivers of Economic Diversification in the Vision 2030 Era. *Global Academic Journal of Economics and Business*, 8(1), 28–33. Link
- 28) Muhammad, Imran, Majeed., Rosli, Mahmood., Hishamuddin, Md., Som., Sahar, Munir. (2024). 17. Impact of Project Management Strategies and Project Complexity on Project Success. *Social Science Research Network*, doi: 10.2139/ssrn.4706200
- 29) Ouabira, M. M., & Fakhravar, H. (2023). Effective project management and the role of quality assurance throughout the project life cycle. *European Journal of Engineering and Technology Research*.
<https://ej-eng.org/index.php/ejeng/article/view/2345>
(ej-eng.org)
- 30) Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple–item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1). link
- 31) PwC. (2024). *Infrastructure and Project Management in Saudi Arabia 2024*. Link
- 32) R., Vivek., Y., Nanthagopan. (2020). 21. Evolution from operations project management to strategic project management: a systematic review. doi: 10.4038/JBS.V7I2.63
- 33) Wawak, S., Ljevo, Ž., & Vukomanović, M. (2020). Understanding the key quality factors in construction projects: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(24).

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

(MDPI)

- 34) Zhao, N., Liu, Y., & Chen, H. (2024). A hybrid approach to investigating major management factors for effective highway preventive maintenance. *Scientific Reports*.
<https://doi.org/10.1038/s41598-024-76692-4>
(Nature)
- 35) Ahmed, R. (2023). *Project Performance Measures and Metrics Framework*. In *Research Handbook on Project Performance* (pp. 11–22). Edward Elgar Publishing.
https://www.researchgate.net/publication/369469958_Project_performance_measures_and_metrics_framework
- 36) Alemu, A. (2023). *Assessing Service Quality in Tertiary Education Using Adapted SERVQUAL Scale*. *Cogent Education*, 10(2).
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2259733>
- 37) Ali, J., Jusoh, A., Idris, N., & Nor, K. M. (2024). *Healthcare Service Quality and Patient Satisfaction: A Conceptual Framework*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(2), 608–627.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2022-0136>
- 38) Altaefi, M. A. (2022). *The Role of Project Management Office in Project Success in Saudi Arabia*. University of Business and Technology.: <https://repository.ubt.edu.sa>
- 39) Chatterjee, S., Ghatak, A., Nikte, R., Gupta, S., & Kumar, A. (2023). *Measuring SERVQUAL Dimensions and Their Importance for Customer Satisfaction Using Online Reviews: A Text Mining Approach*. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(1), 22–44.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2021-0252>
- 40) Chatterjee, S., Ghatak, A., Nikte, R., Gupta, S., & Kumar, A. (2023). **Measuring SERVQUAL Dimensions and Their Importance for Customer Satisfaction Using Online Reviews: A Text Mining Approach**. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(1), 22–44.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2021-0252> [emerald.com]
- 41) Ćirić Lalić, D., Todorović, M., Del Giudice, M., Erceg, Ž., & Komazec, N. (2022). Agile, Traditional and Hybrid Project Management Approaches and Project Success. *Project Leadership and Society*, 3, 100054.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100054>
- 42) Demirel, D. (2022). *The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in Digital Age: Customer Satisfaction Based Examination of Digital CRM*. *Journal of Business Economics*

<https://doi.org/10.3846/jbem.2022.15328>

- 43) Gomes, J. V. (2023). Aligning Project Management and Benefits Management with the Balanced Scorecard Approach for Project Success.
- 44) Holzmann, V., & Zitter, D. (2022). *The Expectations of Project Managers from Artificial Intelligence: A Delphi Study*. Project Management Journal, 53(1).
<https://doi.org/10.1177/87569728211061779>
- 45) Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
<https://www.wiley.com/en-us/Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling-p-9781119805378>
- 46) Mariam, S., Khawaja, K. F., Qaisar, M. N., & Ahmad, F. M. (2022). *Knowledge–Oriented Leadership, Team Cohesion, and Project Success: A Conditional Mechanism*. Project Management Journal, 53(1). <https://doi.org/10.1177/87569728211063128>
- 47) Muhammad, I., Majeed, M., & Rosli, M. (2024). Project Management Strategies, Project Complexity and Project Success. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- 48) Ochoa Pacheco, P., Coello–Montecel, D., Tello, M., Lasio, V., & Armijos, A. (2023). *How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review*. PLOS ONE, 18(12), e0295417.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417>
- 49) Ofori, K. S., Quaye, D. M., & Mintah, P. A. (2024). Service Quality and Customer Satisfaction in the Digital Service Environment. *Journal of Service Theory and Practice*, 34(2), 145–166.
- 50) Prasad, R. K., & Verma, S. (2022). Service Quality Measures: Systematic Literature Review and Future Research Directions. *International Journal of Management Practice*, 15(1), 9–23.
<https://doi.org/10.1504/IJMP.2022.119921>
- 51) Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- 52) Project Management Institute (PMI). (2023). *Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success*.
<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2023>
- 53) Sastoque–Pinilla, L., Artelt, S., Burimova, A., Lopez de Lacalle, N., & Toledo–Gandarias, N. (2022). Project Success Criteria Evaluation for a Project–Based Organization and Its

Stakeholders—A Q-Methodology Approach. *Applied Sciences*, 12(21), 11090.

<https://doi.org/10.3390/app122111090>

- 54) Schiavone, F., Pietronudo, M. C., Sabetta, A., & Ferretti, M. (2023). Total Quality Service in Digital Era. *The TQM Journal*, 35(5), 1170–1193. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0377>
- 55) Schiavone, F., Pietronudo, M. C., Sabetta, A., & Ferretti, M. (2023). Total Quality Service in Digital Era. *The TQM Journal*, 35(5), 1170–1193. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0377>
- 56) Agbejule, A., & Lehtineva, L. (2022). The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 124–136. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3149>
- 57) Venkatakrishnan, J., Alagiriswamy, R., & Parayitam, S. (2023). Web Design and Trust as Moderators in the Relationship Between E-Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty. *The TQM Journal*, 35(8), 1989–2011. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2022-0260>
- 58) Yingfei, Y., Mengze, Z., & Ki-Hyung, B. K. (2022). The Nexus of Service Quality, Customer Experience, and Customer Commitment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.917284>
- 59) Zaman, U., Khan, M. N. M. N., Raza, S. H., & Farias, P. (2022). Fall Seven Times, Stand Up Eight: Linking Project Management Innovation, Project Governance, and High-Performance Work Practices to Project Success. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902816>
- 60) Zaman, U., Khan, M. N., Raza, S. H., & Farias, P. (2022). *Fall Seven Times, Stand Up Eight: Linking Project Management Innovation, Project Governance, and High-Performance Work Practices to Project Success. Frontiers in Psychology*, 13, 902816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902816>
- 61) Zygiaris, S., Hameed, Z., Alsubaie, M. A., & Rehman, S. U. (2022). *Service Quality and Customer Satisfaction in the Post Pandemic World: A Study of Saudi Auto Care Industry. Frontiers in Psychology*, 13, 842141. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842141>

الملاحق

ملحق (1) قائمة الاستبيان

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

الأستاذ الفاضل/ الأستاذة الفاضلة تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة ماجستير بعنوان:

" أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الصناعية في المملكة العربية السعودية "

إشراف

أ د /

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

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئات / الخيارات
الجنس	ذكر أنثى
العمر	30 سنة فأقل من 30 إلى 34 من 35 إلى 39 40 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	مؤهل متوسط بكالوريوس دبلوم دراسات عليا ماجستير دكتوراه
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة	
موظف	المركز الوظيفي
رئيس قسم	
مدير مساعد	
نائب مدير عام	
مدير عام	

الجزء الثاني: فعالية إدارة المشاريع

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

موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
5	4	3	2	1

	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
فعالية إدارة المشاريع					
1					يتم تحديد أهداف المشروع ومتطلباته بشكل واضح قبل البدء في التنفيذ
2					يتم إعداد خطة عمل مفصلة للمشروع تتضمن الأنشطة والجدول الزمني اللازمة
3					يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء فريق المشروع بصورة واضحة ومحددة
4					يتم توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لإنجاز المشروع
5					تتم متابعة تقدم المشروع بشكل دوري للتأكد من الالتزام بالخطة الموضوعية
6					يتم تحديد المخاطر المحتملة للمشروع ووضع إجراءات مناسبة للتعامل معها
7					يتم تقييم أداء المشروع ونتائجه وفق مؤشرات ومعايير محددة مسبق

الجزء الثالث: جودة الخدمات

	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
الاستجابة					

1	تستجيب الشركة لطلبات العملاء في الوقت المناسب.				
2	يحرص العاملون على تقديم الخدمة للعملاء بسرعة وكفاءة.				
3	يتم التعامل مع استفسارات العملاء بشكل فوري وفعال.				
4	تقوم الشركة بإبلاغ العملاء بمواعيد تقديم الخدمة أو إنجازها بدقة.				
5	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة عند تقديمها.				
6	ييدي العاملون استعداد دائم لمساعدة العملاء عند الحاجة.				
7	تتم معالجة المشكلات الطارئة المتعلقة بالخدمة دون تأخير.				

الاعتمادية

1	تلتزم الشركة بتنفيذ الخدمات وفق المواعيد المحددة مسبقاً.				
2	تقدم الشركة خدماتها بصورة صحيحة من المرة الأولى دون أخطاء متكررة.				
3	تحرص الشركة على الوفاء بالوعد التي تقدمها لعملائها.				
4	تتميز الخدمات المقدمة بالثبات والاستقرار في مستوى الجودة.				
5	يمكن الاعتماد على الشركة في إنجاز الأعمال المطلوبة بالكفاءة المتوقعة.				
6	تنفذ الشركة الخدمات وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.				
7	تحافظ الشركة على دقة السجلات والبيانات المتعلقة بالخدمات المقدمة.				

الموثوقية

1	تقدم الشركة خدماتها وفق المواصفات المتفق عليها مع العملاء.				
2	تنفذ الشركة الخدمات المطلوبة بدقة ومن دون أخطاء تُذكر.				
3	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لإنجاز الخدمات.				
4	يمكن الاعتماد على الشركة في تقديم خدمات ذات جودة مستقرة ومستمرة.				
5	تحرص الشركة على الوفاء بالالتزامات والوعد المقدمة للعملاء.				

					6	تحافظ الشركة على دقة المعلومات والسجلات المتعلقة بالخدمات المقدمة.
					7	تتم معالجة الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

**The Impact of Project Management Effectiveness on Improving
Service Quality: An Applied Study on Industrial Service
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:
Muhannad Mughram Al Ghamdi

Academic Number:
253000789

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year: 2026