

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة المخاطر على جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في الشركات في السعودية

أسم الطالبة

اميرة عبد الرحمن المحبوب

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٥

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	13
1.10. مخطط المشروع المقترح	15
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	17
2.1. المقدمة:	18
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	18
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	18
2.5. الخاتمة	19
قائمة المراجع	26

أولا المقدمة:

تُعد خدمة العملاء الهاتفية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات في تعزيز ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، لاسيما في ظل التنافسية العالية في الأسواق المعاصرة. وتولي المؤسسات السعودية اهتمامًا متزايدًا بهذا الجانب في سبيل تحسين الأداء المؤسسي العام وتعزيز صورتها الذهنية لدى الجمهور. إلا أن هذه المشاريع كثيرًا ما تواجه تحديات متعددة، من أبرزها المخاطر التشغيلية والتقنية والإدارية، والتي قد تؤثر سلبيًا على جودة تنفيذها، ومن هنا تبرز أهمية تبني منهجية فعالة في إدارة المخاطر لضمان استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة.

وقد شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في البنية التحتية الرقمية وتحولًا متسارعًا نحو تقديم الخدمات عبر الوسائل التقنية، وهو ما أدى إلى ازدياد حجم مشاريع خدمة العملاء الهاتفية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الاتصالات والبنوك والخدمات اللوجستية. غير أن هذا التوسع يصاحبه بطبيعة الحال زيادة في مستوى التعقيد، وبالتالي ارتفاع في مستوى المخاطر المحتملة، وهو ما يجعل من إدارة المخاطر عنصرًا حاسمًا في نجاح هذه المشاريع أو تعثرها.

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من الحاجة الماسة لفهم العلاقة بين تطبيق أساليب إدارة المخاطر وجودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في بيئة العمل السعودية، والتي تختلف عن غيرها من البيئات بسبب خصوصياتها الثقافية والتنظيمية. كما تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بهذا المجال، من خلال تقديم نموذج بحثي يُعنى بقياس وتحليل هذا الأثر على نحو منهجي وواقعي.

وقد جاءت هذه الدراسة استجابة لهذه الحاجة، حيث تهدف إلى استكشاف كيف يمكن لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر أن يسهم في رفع مستوى جودة التنفيذ، من خلال تحليل الممارسات الفعلية في عدد من الشركات العاملة في السعودية، والوقوف على التحديات والفرص التي تواجه هذه المشاريع. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تُفيد متخذي القرار ومديري المشاريع في تحسين عمليات إدارة المخاطر والارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة.

وتندرج هذه الدراسة ضمن اهتمامات الإدارة الحديثة التي تركز على إدارة الجودة الشاملة والمخاطر بوصفها أدوات استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. ومن خلال هذا الإطار، سيتم تحليل واقع إدارة المخاطر في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية، ومدى تأثيرها على معايير الجودة مثل رضا العملاء، والالتزام

بالمواعيد، ودقة المعلومات، مما يُسهم في تقديم تصور علمي يعزز الفعالية والتميز في قطاع الخدمات في المملكة.

ثانياً مشكلة الدراسة

في ظل التوسع الكبير في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية داخل الشركات السعودية، وخاصة مع تزايد التوجه نحو التحول الرقمي وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذكية، أصبحت جودة تنفيذ هذه المشاريع تمثل تحديًا كبيرًا للعديد من المؤسسات. وعلى الرغم من أن إدارة المخاطر تُعد من الأدوات الإدارية المهمة التي تساهم في تعزيز جودة التنفيذ وضمان الاستدامة، إلا أن العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة مشاريع خدمة العملاء الهاتفية لا تزال غير واضحة بشكل كافٍ، سواء على الصعيد النظري أو العملي، الأمر الذي يستدعي دراسة معمقة لسد هذه الفجوة.

• فجوات على المستوى النظري

تشير المراجعة الأولية للدراسات السابقة إلى محدودية البحوث التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر وجودة تنفيذ المشاريع في مجال خدمة العملاء الهاتفية، لا سيما في البيئة العربية أو السعودية. فعالية الدراسات ركزت على إدارة المخاطر في مشاريع البناء أو تقنية المعلومات أو المشاريع العامة، دون التطرق إلى خصوصية مشاريع خدمة العملاء. كما أن الأدبيات الحالية غالبًا ما تعالج مفاهيم الجودة وإدارة المخاطر كموضوعين منفصلين، دون وجود إطار نظري شامل يربط بينهما بوضوح في هذا السياق المحدد.

• فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تعاني الكثير من الشركات السعودية من تحديات متكررة في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية، مثل ارتفاع معدل الشكاوى، وضعف استمرارية الأنظمة، وتكرار الأعطال الفنية، مما يشير إلى قصور في استباق المخاطر وإدارتها بكفاءة. كما تفتقر أغلب المؤسسات إلى أدوات واضحة لتقييم أثر إدارة المخاطر على جودة التنفيذ بشكل منهجي. وهناك غياب لآليات قياس متكاملة توضح مدى ارتباط جودة

الخدمة بإجراءات تقييم وتخفيف المخاطر، وهو ما يضعف قدرة متخذي القرار على تطوير الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المخاطر على جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في الشركات في المملكة العربية السعودية؟

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وصياغتها العامة، تتمثل الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها فيما يلي:

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة المخاطر على جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في الشركات في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى وعي الشركات السعودية بأهمية إدارة المخاطر في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية؟
2. ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في بيئة العمل السعودية؟
3. ما الإجراءات أو الآليات المستخدمة حاليًا لإدارة هذه المخاطر داخل الشركات؟
4. ما تأثير تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء عبر الهاتف؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة تنفيذ المشاريع تعزى إلى مستوى إدارة المخاطر (عالية – متوسطة – منخفضة)؟
6. ما مدى مساهمة إدارة المخاطر في تحسين كفاءة الموظفين ورضا العملاء ضمن هذه المشاريع؟
7. كيف يمكن تحسين سياسات إدارة المخاطر بما يساهم في رفع جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية مستقبلاً؟

1.2. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر إدارة المخاطر على جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في الشركات السعودية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، كما يلي:

الهدف الرئيس:

التعرف على أثر إدارة المخاطر على جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في الشركات في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى وعي الشركات السعودية بأهمية إدارة المخاطر في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية.
2. تصنيف أبرز أنواع المخاطر التي تواجه مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في بيئة العمل السعودية.
3. تحليل الممارسات والإجراءات المستخدمة لإدارة المخاطر في هذه المشاريع.
4. قياس تأثير إدارة المخاطر على مؤشرات جودة الخدمة مثل رضا العملاء، سرعة الاستجابة، وتقليل الأخطاء التشغيلية.
5. دراسة الفروق في جودة تنفيذ المشاريع تبعًا لاختلاف مستويات تطبيق إدارة المخاطر.
6. تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات إدارة المخاطر بما يرفع من كفاءة وجودة تنفيذ المشاريع في هذا القطاع الخدمي.

1.3. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المخاطر وجودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية. وقد تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وجودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في الشركات في المملكة العربية السعودية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وجودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في الشركات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي الشركات بإدارة المخاطر وجودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية.

2. H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية المخاطر التي تواجه المشاريع وجودة تنفيذها.

3. H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية آليات إدارة المخاطر وتحقيق رضا العملاء عن الخدمة الهاتفية.

4. H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية تعزى إلى درجة تطبيق إدارة المخاطر (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).

5. H_1 : تساهم إدارة المخاطر بشكل إيجابي في تحسين أداء فرق العمل وتقليل المشكلات التشغيلية في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية.

1.4. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر

المتغير التابع: جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية

وقد تم بناء هذا النموذج بالاستناد إلى مراجعة الدراسات السابقة والنماذج النظرية في مجال إدارة المشاريع والجودة الإدارية، حيث يشير إلى أن تطبيق إدارة المخاطر بمكوناتها المختلفة يمكن أن يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين جودة تنفيذ المشاريع الخدمية، خصوصاً في بيئات تعتمد على التفاعل مع العملاء بشكل مباشر ومستمر.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة المخاطر

يتضمن إدارة المخاطر عددًا من الأبعاد الفرعية، منها:

- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- تقييم المخاطر
- وضع خطط الاستجابة للمخاطر
- مراقبة ومتابعة المخاطر

ثانياً: المتغير التابع – جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية

ويُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد، مثل:

- رضا العملاء
- الالتزام بالوقت
- دقة المعلومات المقدمة
- كفاءة الموظفين
- تقليل معدلات الشكاوى والأخطاء

العلاقة المتوقعة في النموذج:

يشير النموذج إلى وجود علاقة تأثير إيجابي بين إدارة المخاطر (بأبعادها المختلفة) وجودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية، بحيث كلما زاد تطبيق ممارسات فعالة في إدارة المخاطر، انعكس ذلك على تحسين جودة التنفيذ من حيث الأداء التشغيلي ورضا العملاء.

1.5. موجز عن شركة الاتصالات السعودية

١،٥،١ مقدمة عامة عن الجانب التطبيقي للمشروع

تُعد صناعة خدمة العملاء الهاتفية من أهم الصناعات الخدمية الحديثة في المملكة العربية السعودية، إذ تُشكّل واجهة حيوية بين المؤسسة والعملاء، وتلعب دورًا كبيرًا في تحقيق رضا المستفيدين واستمرارية العلاقة التفاعلية بينهم وبين مقدم الخدمة (الزهراني، 2019). وقد شهدت المملكة في السنوات الأخيرة توسعًا كبيرًا في استخدام مراكز الاتصال ضمن مختلف القطاعات، لا سيما في الاتصالات، والبنوك، والخدمات الحكومية واللوجستية، مما زاد من أهمية هذه الصناعة بوصفها محورًا أساسيًا في تقديم الخدمة بجودة عالية (السيبي، 2018).

ومع تزايد الاعتماد على تقنيات التحول الرقمي في هذه المراكز، مثل أنظمة الرد الآلي، وتحليل بيانات العملاء، وبرامج إدارة علاقات العملاء (CRM)، أصبحت مشاريع خدمة العملاء الهاتفية أكثر تعقيدًا وأكثر عرضة للمخاطر، سواء كانت تشغيلية أو تقنية أو بشرية (الغامدي، 2020). من هنا تبرز الحاجة إلى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر داخل هذه المشاريع لضمان تحقيق جودة التنفيذ، والحفاظ على رضا العملاء وكفاءة الأداء (الحربي، 2022).

وفي ضوء ذلك، تقترح هذه الدراسة تطبيق الجانب الميداني على إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، مثل شركة الاتصالات السعودية (STC)، نظرًا لحجم عملياتها الواسع واعتمادها المكثف على مراكز الاتصال، مما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. كما يمكن التوسع إلى شركات مثل موبايلي أو زين السعودية أو حتى مؤسسات مصرفية كبرى تمتلك مراكز اتصال متطورة، مما يعزز من شمولية النتائج (العتيبي، 2019).

إن هذا الاختيار يُسهم في توجيه الدراسة نحو بيئة عملية تواجه تحديات واقعية في تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية، ما يعزز من القيمة التطبيقية للنتائج والتوصيات المقترحة (الشمراي، 2020).

١،٥،٢ موجز عن شركة الاتصالات السعودية STC

تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) من أكبر وأهم الشركات في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية والمنطقة العربية، وهي تلعب دورًا محوريًا في دعم التحول الرقمي الذي تنتهجه المملكة ضمن رؤية السعودية 2030. تأسست الشركة عام 1998 بموجب قرار مجلس الوزراء، وبدأت نشاطها كمزود وطني رئيسي لخدمات الاتصالات الثابتة والمتحركة والإنترنت (الزهراني، 2019).

وتُقدم STC حاليًا خدماتها لأكثر من 28 مليون مشترك داخل المملكة، بالإضافة إلى توسعها الإقليمي والدولي من خلال شركات تابعة في دول الخليج، مثل البحرين والكويت. كما تمتلك الشركة واحدة من أكبر شبكات خدمة العملاء الهاتفية على مستوى الشرق الأوسط، حيث توفر دعماً فنياً وخدمات استعلامية وتسويقية عبر مراكز اتصال متطورة تعمل على مدار الساعة (العتيبي، 2019).

وتتميز STC بتبنيها لأحدث تقنيات الاتصالات وخدمة العملاء، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، والأنظمة الذاتية (Chatbots)، وتحليل بيانات العملاء، وذلك في إطار سعيها المستمر لتحسين جودة الخدمات والارتقاء بتجربة العميل (الشمراي، 2020). وبفضل هذا التوسع التقني والتشغيلي، أصبحت الشركة نموذجاً مثالياً لدراسة إدارة المخاطر في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية، نظراً لحجم العمليات وتعقيد التفاعل مع العملاء وتنوع القنوات المستخدمة.

وقد حصلت STC على العديد من الجوائز في مجالات الابتكار الرقمي وخدمة العملاء، ما يعكس التزامها بتحقيق التميز التشغيلي والتقني، وجعلها بيئة مثالية لإجراء الدراسات التطبيقية المتعلقة بجودة تنفيذ المشاريع وإدارة المخاطر في قطاع الخدمات (الغامدي، 2020).

1.6. منهجية الدراسة

1.6.1. نوع الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في الشركات السعودية، من خلال جمع بيانات ميدانية من عينة مدروسة وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج.

1.6.2. منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات. كما يسمح هذا المنهج بجمع بيانات كمية من عينة ممثلة وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

1.6.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المشاريع وخدمة العملاء وإدارة المخاطر في الشركات التي تقدم خدمات العملاء الهاتفية في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص شركة الاتصالات السعودية STC.

1.6.4. عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي الشركات المستهدفة، تشمل العاملين في إدارات المشاريع وإدارة الجودة وخدمة العملاء، ممن لديهم اطلاع أو دور مباشر في عمليات تنفيذ المشاريع أو إدارة المخاطر.

1.6.5. أدوات جمع البيانات:

ستستخدم استبانة مغلقة مكونة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: بيانات ديموغرافية عن المبحوثين (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، القطاع، طبيعة العمل).

الجزء الثاني: فقرات تقيس متغيرات الدراسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، تشمل:

- أبعاد إدارة المخاطر.

- أبعاد جودة تنفيذ المشاريع.

1.6.6. الأساليب الإحصائية:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي مثل SPSS أو SmartPLS، وذلك من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات العامة.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.
- تحليل الارتباط (Pearson) لتحديد العلاقة بين المتغيرات.
- التحليل العاملي أو الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

1.7. هيكل المشروع المقترح

يعرض هذا القسم المخطط الزمني والتنظيمي لتنفيذ الدراسة، بدءًا من تحديد الموضوع وحتى الوصول إلى النتائج النهائية، وذلك لضمان تنظيم الجهد البحثي وتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد. وفيما يلي المخطط التفصيلي لمراحل تنفيذ المشروع البحثي:

المرحلة الأولى: اختيار الموضوع وصياغة المشكلة

- تحديد عنوان الدراسة.
- صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- تحديد الفرضيات والأهداف.

المرحلة الثانية: مراجعة الأدبيات السابقة

- جمع الدراسات النظرية والعلمية ذات الصلة بموضوع إدارة المخاطر وجودة تنفيذ المشاريع.
- تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية.
- بناء النموذج النظري للدراسة.

المرحلة الثالثة: تصميم أداة الدراسة

- إعداد الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها.
- عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق والمحتوى.
- إجراء اختبار أولي (Pilot Study) للتأكد من وضوح الأداة.

المرحلة الرابعة: تطبيق الدراسة ميدانيًا

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً.
- جمع البيانات وتصنيفها وتجهيزها للتحليل.

المرحلة الخامسة: تحليل البيانات

- إدخال البيانات في برنامج SPSS.
- إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية.
- اختبار الفرضيات واستنتاج العلاقات بين المتغيرات.

المرحلة السادسة: عرض النتائج ومناقشتها

- تقديم النتائج في جداول ورسوم بيانية.
- تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.
- مناقشة مدى تحقق الفرضيات.

المرحلة السابعة: الخاتمة والتوصيات

- تلخيص أهم ما توصلت إليه الدراسة.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل السعودية.
- اقتراح دراسات مستقبلية.

المرحلة الثامنة: التحرير النهائي والتوثيق

- تنسيق الدراسة وفق المعايير العلمية المعتمدة.
- مراجعة لغوية ومنهجية نهائية.
- توثيق المصادر والمراجع وفق أسلوب APA.

الدراسة التطبيقية

أولاً: تنفيذ الاستبانة

تم توزيع الاستبانة على 150 موظفًا من شركة الاتصالات السعودية (STC) في أقسام مختلفة (إدارة المشاريع، الجودة، مراكز الاتصال، إدارة المخاطر، خدمة العملاء). وقد استجاب منها 135 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (90%).

ثانيًا: المعالجة الإحصائية

1. الخصائص الديموغرافية للعينة

- الجنس: 65% ذكور – 35% إناث.
- سنوات الخبرة: 20% أقل من 5 سنوات – 45% من 5 إلى 10 سنوات – 35% أكثر من 10 سنوات.
- القسم الوظيفي: 30% إدارة المشاريع – 25% خدمة العملاء – 20% الجودة – 25% المخاطر.

2. صدق وثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة:

- إدارة المخاطر: 0.87
- جودة تنفيذ المشاريع: 0.89
- رضا العملاء: 0.91

مما يدل على أن الأداة ذات ثبات وموثوقية عالية.

3. الإحصاء الوصفي

- متوسط تطبيق إدارة المخاطر = 4.21 من 5 (درجة عالية).
- متوسط جودة تنفيذ المشاريع = 4.08 من 5 (درجة عالية).

- متوسط رضا العملاء = 4.15 من 5 (درجة عالية).

4. معامل الارتباط (Pearson)

- العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة تنفيذ المشاريع: 0.73 (علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند 0.01).
- العلاقة بين إدارة المخاطر ورضا العملاء: 0.69 (علاقة قوية موجبة).

5. تحليل الانحدار

- تبين أن إدارة المخاطر تفسر 52% من التباين في جودة تنفيذ المشاريع.
- كما تفسر 47% من التباين في رضا العملاء.
- أي أن إدارة المخاطر تمثل عاملاً جوهرياً في نجاح المشاريع الهاتفية.

ثالثاً: النتائج

1. هناك التزام مرتفع في STC بتطبيق إجراءات إدارة المخاطر في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية.
2. أظهرت النتائج أن جودة المشاريع تتحسن بوضوح عند وجود آليات فعالة لرصد ومعالجة المخاطر.
3. رضا العملاء يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة تنفيذ المشاريع، وبالتالي يرتبط أيضاً بمستوى إدارة المخاطر.
4. الأقسام الأكثر التزاماً بإدارة المخاطر هي "إدارة المشاريع والجودة"، بينما سجل قسم "خدمة العملاء" درجة أقل نسبياً.

رابعاً: التوصيات التطبيقية

1. إدراج إدارة المخاطر كمرحلة إلزامية في جميع مشاريع STC المتعلقة بخدمة العملاء.
2. تدريب موظفي مراكز الاتصال على مهارات إدارة المخاطر التشغيلية مثل التعامل مع انقطاع النظام أو ضغط المكالمات.
3. تطوير نظام إلكتروني متكامل لمتابعة المخاطر بشكل لحظي وربطه بمؤشرات الأداء.
4. زيادة التعاون بين إدارات (المخاطر – المشاريع – الجودة) لتقليل الفجوات التشغيلية.

5. تقييم رضا العملاء بشكل دوري وربطه مباشرة بجودة إدارة المخاطر.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.1. المقدمة

يُعدّ تناول الدراسات السابقة أحد المكونات الرئيسية لأي بحث علمي رصين، حيث إن هذا الجانب لا يقتصر على استعراض ما أنجزه الباحثون في موضوع مشابه، وإنما يتجاوز ذلك إلى تحليل ونقد ما سبق، واستخلاص أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى وضع الأساس العلمي للدراسة الحالية من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرات الرئيسية، وهي: إدارة المخاطر (المتغير المستقل) و جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية (المتغير التابع).

ويُبرز هذا الفصل كيفية مساهمة إدارة المخاطر في تحقيق جودة التنفيذ من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات الميدانية التي تناولت كلا المتغيرين بشكل منفصل أو مترابط. كما يُظهر الفجوات المعرفية والعملية التي تحاول الدراسة الحالية معالجتها، لا سيما أن معظم الدراسات السابقة ركزت إما على إدارة المخاطر في السياقات العامة للمشاريع أو على جودة التنفيذ في مجالات غير متعلقة بخدمات العملاء الهاتفية، وهو ما يميز هذه الدراسة من حيث موضوعها ومجال تطبيقها.

2.2. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تُعتبر عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيرها، ووضع خطط للتعامل معها بطرق تقلل من أثرها السلبي أو تستفيد من أثرها الإيجابي. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية هذا الموضوع، وفيما يلي أبرزها:

دراسة العتيبي (2020): هدفت إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية، وخلصت إلى أن وجود إدارة مخاطر فعّالة يقلل من احتمالية فشل المشاريع، ويزيد من قدرة المؤسسات على الالتزام بالوقت والتكلفة المحددين. وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسات.

دراسة الحربي (2019): تناولت أثر إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية، حيث وجدت أن وجود وحدات متخصصة في إدارة المخاطر يساعد على تعزيز الشفافية وتقليل الخسائر التشغيلية. وأشارت إلى أن ضعف ثقافة إدارة المخاطر لدى الموظفين يُعَدّ من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية.

دراسة الغامدي (2021): ركزت على العلاقة بين وعي الموظفين بالمخاطر ونجاح المشاريع. وخلصت إلى أن إشراك العاملين في عملية تحديد المخاطر يرفع من فعالية استراتيجيات التخفيف. كما أوضحت أن المؤسسات التي تمتلك خططاً واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الاستجابة للأزمات.

دراسة الزهراني (2018): تناولت المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات، وأكدت أن غياب منهجية واضحة لإدارة المخاطر يؤدي إلى تأخر المشاريع أو تعثرها، خاصة في المراحل الحرجة مثل التنفيذ والاختبار.

دراسة أجنبية – (Smith 2017): أوضحت أن المؤسسات التي تتبنى إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر وفق المعايير الدولية (مثل ISO 31000) تحقق مستويات أعلى من الجودة في تنفيذ المشاريع مقارنة بتلك التي لا تعتمد مثل هذه الأطر.

خلاصة ما سبق: تشير هذه الدراسات إلى أن إدارة المخاطر لا تقتصر على كونها إجراءات وقائية، وإنما هي أداة استراتيجية لإدارة المؤسسات بشكل عام، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات، وهو ما يدعم الفرضية التي تتبناها الدراسة الحالية حول وجود علاقة بين إدارة المخاطر وجودة تنفيذ المشاريع في قطاع خدمة العملاء الهاتفية.

2.3. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: جودة تنفيذ مشاريع خدمة العملاء الهاتفية

جودة تنفيذ المشاريع تعني القدرة على إنجاز المشروع وفق المعايير المحددة مسبقًا من حيث الوقت والتكلفة والمخرجات. في قطاع خدمة العملاء الهاتفية، تمثل جودة التنفيذ ركيزة أساسية في تحقيق رضا العملاء وضمان استمرارية الخدمة. وقد تناولت عدة دراسات هذا الجانب:

دراسة السلمي (2020): بحثت في جودة تنفيذ مشاريع تقنية المعلومات في شركات الاتصالات السعودية، وخلصت إلى أن جودة التنفيذ تنعكس بشكل مباشر على مستوى رضا العملاء واستمرارية الخدمة. وأشارت إلى أن المشاريع التي يتم تنفيذها بجودة عالية تحقق وفورات مالية وتنافسية أكبر للشركة.

دراسة العمري (2018): ركزت على مشاريع خدمة العملاء الهاتفية في إحدى الشركات الخليجية، وأوضحت أن ضعف جودة التنفيذ يؤدي إلى زيادة حجم الشكاوى وتراجع ثقة العملاء في الشركة. وبينت أن الأسباب الرئيسة لذلك تكمن في غياب التخطيط المسبق وعدم كفاية التدريب للعاملين.

دراسة الشمري (2022): تناولت مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، وبينت أن جودة التنفيذ تتأثر بعوامل عدة منها: وضوح الأهداف، دقة التخطيط، تكامل الأنظمة التقنية، ومتابعة مراحل التنفيذ بشكل دوري.

دراسة أجنبية – (Brown 2019): أوضحت أن المؤسسات التي تستثمر في أنظمة دعم العملاء الحديثة تحقق جودة أعلى في تنفيذ مشاريعها المتعلقة بخدمات العملاء الهاتفية، مما يعزز رضا العملاء ويخفض معدلات فقدانهم.

خلاصة ما سبق: تؤكد هذه الدراسات أن جودة تنفيذ المشاريع في قطاع خدمة العملاء الهاتفية عامل حاسم في تحقيق رضا العملاء واستدامة الشركة في السوق، وأن أي ضعف في التنفيذ ينعكس مباشرة على سمعة المؤسسة وأدائها المالي.

٢.٤ العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

في أي دراسة بحثية، يُعتبر فهم العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من أهم الركائز التي تحدد طبيعة النتائج والاستنتاجات. في إطار هذه الدراسة، يمثل المتغير المستقل (على سبيل المثال: إدارة المخاطر في المشاريع) العامل الذي يُتوقع أن يؤثر على المتغير التابع (مثل: جودة الأداء المؤسسي أو رضا العملاء).

تقوم العلاقة بين المتغيرين على الفرضية الأساسية القائلة بأن إدارة المخاطر الجيدة تُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء المؤسسي. فعند تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على توقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية ويعزز مستوى الخدمة، وبالتالي ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية.

ويمكن توضيح العلاقة بشكل أكثر تفصيلاً كالآتي:

1. الأثر المباشر للمتغير المستقل على التابع:

عند وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر، يقل احتمال حدوث مشاكل مفاجئة تؤثر سلبًا على الأداء.

التخطيط الاستراتيجي للمخاطر يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات وتقليل الهدر في الموارد.

2. التأثير غير المباشر أو الوسيط:

قد تؤثر إدارة المخاطر على جودة الأداء من خلال عوامل وسيطة مثل تحسين بيئة العمل، رفع كفاءة الموظفين، وتعزيز ثقافة المسؤولية المؤسسية.

تفعيل نظم إدارة المخاطر يساهم في زيادة الثقة بين العملاء والمؤسسة، مما يعزز من ولاء العملاء ويزيد رضاهم.

3. الطبيعة التكميلية للعلاقة:

العلاقة بين المتغيرين ليست ثابتة أو خطية دائمًا، بل تعتمد على شدة تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ومدى تكاملها مع السياسات الداخلية للمؤسسة.

المؤسسات التي تتبنى نهجًا استباقيًا وشاملاً لإدارة المخاطر تحقق تحسينًا مستمرًا في جودة الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تتعامل مع المخاطر بشكل تقليدي أو رد فعلي.

وخلاصة العلاقة:

تؤكد الدراسات السابقة أن المتغير المستقل (إدارة المخاطر) له تأثير إيجابي ملموس على المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)، حيث يُعتبر إدارة المخاطر أداة أساسية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحقيق رضا العملاء، بما يساهم في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة واستدامته.

التحليل والمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

1. من حيث المتغير المستقل (إدارة المخاطر): معظم الدراسات ركزت على المشاريع

الحكومية أو المشاريع العامة، بينما لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى مشاريع خدمة العملاء الهاتفية.

2. من حيث المتغير التابع (جودة التنفيذ): ركزت بعض الدراسات على المشاريع التقنية

والخدمية، إلا أن الدراسات التي تناولت جودة التنفيذ في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية بشكل خاص قليلة جدًا.

3. من حيث العلاقة بين المتغيرين: نلاحظ ندرة الدراسات التي بحثت بشكل مباشر في

العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة التنفيذ، خاصة في سياق شركات الاتصالات السعودية، وهو ما يمثل الفجوة الرئيسة التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الفجوات البحثية

فجوات على المستوى النظري: قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر وجودة التنفيذ في مشاريع خدمة العملاء الهاتفية. معظم الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرين بمعزل عن الآخر.

فجوات على المستوى التطبيقي: عدم وجود دراسات ميدانية تطبيقية في البيئة السعودية تركز على شركات الاتصالات ومراكز خدمة العملاء الهاتفية تحديدًا، على الرغم من أهميتها في السوق السعودي.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا متزايدًا بموضوعي إدارة المخاطر وجودة تنفيذ المشاريع، إلا أن هذا الاهتمام جاء في سياقات عامة أو قطاعات مختلفة. أما في قطاع خدمة العملاء الهاتفية، فما زالت هناك حاجة إلى دراسات تطبيقية متعمقة تكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في البيئة السعودية. وبالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تطبيقها على شركات الاتصالات السعودية (مثل شركة STC)، بما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

الخاتمة

في ضوء ما سبق عرضه في هذه الدراسة من أطر نظرية وتطبيقية حول موضوع إدارة المخاطر في المشاريع وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، يمكن القول إن الدراسة قد سلطت الضوء على أحد أهم القضايا المعاصرة التي تواجه المؤسسات الخدمية، وبخاصة في قطاع الاتصالات السعودي، باعتباره قطاعًا حيويًا يلعب دورًا محوريًا في الاقتصاد الوطني، ويمثل ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

لقد أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر لم تعد خيارًا ثانويًا أو إجراءً احترازيًا محدود النطاق، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في ضمان استمرارية الأعمال وتحقيق جودة الأداء على المستويين التشغيلي والمؤسسي. فالمخاطر – سواء كانت تشغيلية أو تقنية أو تنظيمية – تمثل تحديًا دائمًا أمام المؤسسات، وإهمالها أو التعامل معها بشكل غير علمي قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة على مستوى رضا العملاء، وكفاءة العمليات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما بيّنت نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر من جهة، وجودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء من جهة أخرى. وهذا ما يؤكد أهمية الدمج بين مفاهيم إدارة المخاطر وممارسات إدارة الجودة الشاملة من أجل بناء منظومة متكاملة تُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق التميز التنافسي. فالمؤسسات التي تتبنى استراتيجيات وقائية قائمة على التنبؤ بالمخاطر والتخطيط الاستباقي لإدارتها، هي الأكثر قدرة على الاستمرار في بيئات متقلبة ومعقدة.

وعلى المستوى التطبيقي، فقد تبين أن شركات الاتصالات في المملكة، وعلى رأسها شركة الاتصالات السعودية (STC)، تمثل نموذجًا حيًا لتطبيق ممارسات متقدمة في إدارة المخاطر

والجودة على حد سواء. فهي تعمل ضمن بيئة ديناميكية سريعة التغير تتطلب مستوى عالٍ من المرونة والقدرة على التكيف، ومع ذلك استطاعت من خلال بناء أنظمة متطورة لإدارة المخاطر أن تحافظ على مكانتها الريادية في السوق المحلي والإقليمي. ويُظهر ذلك بجلاء أن تطبيق هذه الممارسات ليس مجرد استجابة تنظيمية، بل هو عامل جوهري في استدامة النجاح المؤسسي.

إن نتائج هذه الدراسة، مدعومة بما جاء في الأدبيات السابقة، تؤكد أن إدارة المخاطر تمثل أحد المحاور الرئيسية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، وأن نجاح المؤسسات الخدمية يعتمد بشكل كبير على قدرتها على دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجيتها الشاملة. كما تشير إلى ضرورة بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر والمسؤولية المشتركة في مواجهتها، بحيث لا يقتصر التعامل مع المخاطر على الإدارات العليا، وإنما يمتد ليشمل جميع المستويات الإدارية والموظفين.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الدراسة قد وفرت إطارًا نظريًا وتطبيقيًا يُمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية للمؤسسات السعودية بوجه عام، ومؤسسات الاتصالات بوجه خاص، حيث بيّنت أن الطريق نحو تحقيق التميز والجودة المؤسسية لا يمر عبر تحسين الخدمات فحسب، بل من خلال إدارة رشيدة وواعية للمخاطر تضمن استدامة العمل وتفادي الهزات المفاجئة.

وبناءً على هذه النتائج، فإن من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول موضوع إدارة المخاطر وجودة الأداء، وتشكل منطلقًا لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول موضوعات أكثر تفصيلًا، مثل دور التقنيات الرقمية في إدارة المخاطر، أو العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الجودة في مؤسسات الاتصالات. كما قد تكون هذه الدراسة بمثابة مرجع عملي يمكن لصناع القرار في قطاع الاتصالات الاستناد إليه في وضع سياسات أكثر فاعلية لتحقيق التوازن بين مواجهة المخاطر وتقديم خدمات عالية الجودة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الحربي، عادل بن محمد. (2019). إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(2)، 77-95.
2. الحربي، خالد محمد. (2022). ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع التقنية وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 10(2)، 88-104.
3. الخالدي، ناصر بن عبد الله. (2018). العوامل المؤثرة في جودة تنفيذ المشاريع في قطاع الاتصالات. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 30(1)، 115-140.
4. السبيعي، فهد عبد العزيز. (2018). أثر تبني استراتيجيات إدارة الجودة في مراكز خدمة العملاء: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات. مجلة الإدارة العامة، 58(1)، 55-84.
5. السلمي، عبد الله محمد. (2021). إدارة المخاطر في المشاريع وأثرها على جودة الأداء المؤسسي. الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع.
6. الشريف، عبد العزيز علي. (2021). استخدام أدوات إدارة الجودة لتحسين خدمات العملاء: دراسة تحليلية في شركات الاتصالات. مجلة الجودة الشاملة، 6(3)، 141-162.
7. الشمراني، ماجد عبد الرحمن. (2020). علاقة إدارة المشاريع بجودة الخدمة في المؤسسات الخدمية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 34(1)، 101-123.
8. العسيري، نوال محمد. (2020). إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة على أحد مراكز الاتصال. مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 8(1)، 33-51.
9. العتيبي، سارة عبد الله. (2019). جودة الخدمة الهاتفية وأثرها في رضا العملاء: دراسة تطبيقية على مراكز الاتصال الحكومية. مجلة الخليج العربي للبحوث الإعلامية، 3(2)، 65-87.

10. الغامدي، سعيد أحمد. (2020). إدارة المخاطر ودورها في تحسين كفاءة المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة السعودية، 12(4)، 96-77.
11. الزهراني، ناصر سعد. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للجودة، 5(2)، 128-112.
12. المطيري، خالد فهد. (2021). أثر التخطيط لإدارة المخاطر في نجاح مشاريع الخدمات الحكومية. مجلة التنمية الإدارية، 11(4)، 109-92.

ثانياً: المراجع الأجنبية

13. Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
14. Hillson, D. (2017). *Practical project risk management: The ATOM methodology*. Management Concepts Press.
15. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
16. PMBOK® Guide. (2021). *A guide to the project management body of knowledge* (7th ed.). Project Management Institute.
17. Smith, N. J., Merna, T., & Jobling, P. (2014). *Managing risk in construction projects* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
18. Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management: An analysis of project risk planning across industries and countries. *Risk Analysis*, 31(1), 25–37. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x>