

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة
والمتوسطة : دراسة تطبيقية على شركة العنوان المبدع
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

امل يحيى خبراني

252001440

إشراف/

العام الدراسي:

1447هـ _ 2026م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة (Introduction)

تُعد إدارة المشاريع (Project Management) أحد أهم المحاور الحيوية في الفكر الإداري الحديث، إذ أصبحت من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وتطوير جودة خدماتها في ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. فهي ليست مجرد أداة تنظيمية لتنسيق الجهود والموارد، بل هي منهج إداري متكامل يربط بين الاستراتيجية والتنفيذ، ويهدف إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية، وضمان الجودة، وتعزيز التنافسية المؤسسية (Bredillet & Tywoniak, 2022).

شهد العالم خلال العقود الماضية تحولات هيكلية كبرى في ممارسات الإدارة، تمثلت في التحول الرقمي، والعولمة، والتكامل الاقتصادي، وتزايد اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا والبيانات، مما جعل تطبيق إدارة المشاريع الحديثة أمرًا لا غنى عنه لتحقيق الفاعلية المؤسسية. وقد أوضح Muller & Jugdev (2023) أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ إدارة المشاريع ضمن منظومتها التشغيلية تحقق نتائج أفضل من حيث الإنتاجية والجودة والالتزام بالوقت والتكلفة مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى إدارة مشروعية منهجية.

لقد أصبحت المؤسسات الخدمية – بخلاف المؤسسات الإنتاجية – تواجه تحديات أكثر تعقيدًا نظرًا لاعتمادها الكبير على العنصر البشري والتفاعل المباشر مع العملاء. ويُعد تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين أحد المؤشرات الرئيسية التي تعكس كفاءة أداء هذه المؤسسات وقدرتها على البقاء والمنافسة (Grönroos, 2023). ولهذا، فإن تطبيق إدارة المشاريع داخل المؤسسات الخدمية يمثل رافعة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل، بما يضمن تقديم خدمات متكاملة وفق معايير الجودة العالمية.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسبت إدارة المشاريع أهمية متزايدة ضمن خطط التحول الوطني (رؤية 2030)، التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة الحكومية، وتحقيق التميز في الخدمات العامة، وتطوير بيئة عمل مستدامة. وتأتي المؤسسات الخدمية في

مدينة الرياض على رأس القطاعات المستهدفة بهذا التحول، نظرًا لدورها المحوري في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية. فهذه المؤسسات تمثل واجهة الأداء الحكومي والخاص أمام المواطنين والمقيمين، وبالتالي فإن تحسين جودة عملها يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى رضا المستفيدين وثقة المجتمع في الأداء المؤسسي (الشريف وأبو هين، 2024).

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن إدارة المشاريع تسهم في تحقيق جودة مؤسسية متكاملة من خلال تطبيق مبادئ التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم ضمن كل مرحلة من مراحل المشروع. (Duarte & Dinis-Carvalho, 2024) كما أن تطوير مهارات فرق العمل وتبني أساليب الإدارة الرشيقة (Agile Management) يسهم في تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة للتحديات التشغيلية (العنزي، 2023).

ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية لا يهدف فقط إلى إنجاز المهام ضمن الوقت المحدد، بل يسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر. إذ بيّن حزين (2024) في دراسته أن تبني معايير إدارة المشاريع الدولية يؤدي إلى تحسين جودة المشاريع في مؤسسات البناء والخدمات، عبر رفع مستوى التنسيق والالتزام بالمعايير التشغيلية. ويدعم ذلك ما توصل إليه القحطاني (2022) الذي أشار إلى أن استخدام نموذج SERVQUAL في تقييم الخدمات الصحية يساعد المؤسسات على قياس جودة الأداء وتحسين عملياتها التشغيلية وفقاً لتوقعات العملاء.

كما بينت الخطاطبة (2023) في دراستها أن ذكاء الأعمال يمثل أداة وسيطة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات، حيث يتيح للمؤسسات تحليل بيانات الأداء بشكل دوري ودقيق، مما يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على الأدلة. وأكد عبد الفتاح (2024) على أهمية إدماج الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع لما يوفره من فرص لتحسين دقة التنبؤ بالمخاطر وضبط الجودة وتقليل التكاليف التشغيلية.

وفي السياق ذاته، أوضح الطحطوح (2024) أن منهجية تحليل SWOT تُمكن المؤسسات من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ضمن بيئة المشروع، مما يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى رفع جودة الأداء. كما أكدت دراسة محمود وكامل (2022) أن التحول الرقمي وحده لا يضمن تحسين جودة الخدمات ما لم يكن مصحوباً بتطبيق منهجي لممارسات إدارة المشاريع، بما يشمل مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحكم.

وفي البيئة المحلية، تُعد المؤسسات الخدمية في الرياض من أكثر القطاعات تأثرًا بمستوى تطبيق إدارة المشاريع، نظرًا لتنوع خدماتها وتشابك عملياتها. فضعف تطبيق إدارة المشاريع يؤدي إلى مشكلات متكررة مثل تأخر إنجاز المهام، وتذبذب مستوى الجودة، وعدم رضا المستفيدين (يوسف، 2020). بينما تسهم الممارسات الفعالة لإدارة المشاريع في تحقيق التكامل بين الفرق التشغيلية وتحسين كفاءة العمليات الإدارية والخدمية (المصري، 2021).

وتبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تحاول الربط بين تطبيق إدارة المشاريع وأبعاد جودة العمل المؤسسي في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، عبر تحليل العلاقة بين مكونات إدارة المشاريع – التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والتحكم – وبين أبعاد جودة الخدمات – الكفاءة التشغيلية، الابتكار المؤسسي، رضا المستفيدين، والاستدامة التشغيلية.

كما تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج تطبيقي عملي يوضح كيف يمكن للمؤسسات الخدمية الاستفادة من مبادئ إدارة المشاريع لتحسين جودة عملياتها الإدارية والخدمية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية. فمع تزايد التوجه نحو الرقمنة والحوكمة الإدارية في المملكة، بات من الضروري تبني ممارسات علمية في إدارة المشاريع لضمان تحسين جودة الخدمات العامة والخاصة على حد سواء. (Bhattacharya & Gouthier, 2022)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة تمثل محاولة علمية جادة لتوضيح الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في رفع جودة عمل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض. فهي تجمع بين الإطار النظري الداعم من الأدبيات الإدارية الحديثة، والتطبيق العملي في البيئة المحلية السعودية، بما يتيح تقديم نموذج متكامل لتحسين الأداء المؤسسي في ظل رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تحقيق التميز والجودة في جميع الخدمات المقدمة للمجتمع.

1.2 مشكلة الدراسة (Research Problem)

رغم التقدم الملحوظ في اعتماد المؤسسات السعودية لممارسات إدارة المشاريع خلال العقد الأخير، إلا أن العديد من المؤسسات الخدمية لا تزال تواجه فجوة واضحة بين النظرية والتطبيق، ما ينعكس سلباً على جودة الخدمات وكفاءة الأداء. فالمشكلة الأساسية لا تكمن في غياب المعرفة بأهمية إدارة المشاريع، بل في ضعف التطبيق المنهجي والإجرائي لهذه المفاهيم

داخل المؤسسات الخدمية، خاصة في مدينة الرياض التي تضم العدد الأكبر من المؤسسات ذات الطابع الخدمي (الجهني، 2023).

تشير دراسة الغامدي والعتيبي (2020) إلى أن جزءًا كبيرًا من المؤسسات يعاني من ضعف التنسيق بين إدارات المشاريع والعمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وتدني مستويات الجودة. كما توصل أبو الرز (2019) إلى أن غياب التكامل بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع – مثل إدارة الوقت، التكلفة، الجودة، والمخاطر – يُعد أحد العوامل الرئيسة وراء ضعف الأداء المؤسسي في المشاريع الخدمية.

وفي المقابل، أوضحت دراسة عبد المطلب (2022) أن دمج مبادئ التنمية المستدامة ضمن إدارة المشاريع يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق كفاءة طويلة الأمد. كما أكدت دراسة شموط (2022) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وزيادة رضا المستفيدين، مشيرة إلى أن وجود مكاتب متخصصة لإدارة المشاريع (PMO) داخل المؤسسات يرفع من كفاءة الأداء ويقلل من معدلات الأخطاء التشغيلية.

ومع أن بعض المؤسسات الخدمية في الرياض تبنت أنظمة حديثة لتخطيط ومتابعة المشاريع، إلا أن مستوى النضج الإداري في تطبيق إدارة المشاريع لا يزال متباينًا، كما أن عملية تقييم الأداء تعتمد غالبًا على مؤشرات تقليدية لا تتوافق مع المعايير العالمية للجودة (القحطاني، 2022). وتؤكد دراسة المصري (2021) أن تطبيق معايير الجودة مثل ISO 9001 تساعد المؤسسات الحكومية في رفع مستوى الأداء، لكنه لا يحقق أقصى أثر ممكن دون دمج إدارة المشاريع ضمن المنظومة الإدارية الشاملة.

وقد أظهرت دراسات عالمية مثل Duarte & Dinis-Carvalho (2024) وParasuraman et al. (2023) أن نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity) يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بمستوى جودة الخدمات ورضا العملاء. فكلما زاد تطبيق الممارسات المنهجية في إدارة المشاريع، ارتفعت القدرة المؤسسية على تحقيق جودة شاملة في الخدمات. (Grönroos, 2023)

في ضوء هذه المعطيات، يمكن تحديد المشكلة البحثية في ضعف تطبيق إدارة المشاريع بالمؤسسات الخدمية في مدينة الرياض، مما يؤدي إلى فجوة في جودة الخدمات المقدمة، وانخفاض الكفاءة التشغيلية، وتراجع مستوى رضا المستفيدين.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

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

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى تأثير تطبيق إدارة المشاريع على كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض؟

2. كيف يسهم تطبيق إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين؟

3. ما دور إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار والاستدامة في المؤسسات الخدمية السعودية؟

إن معالجة هذه المشكلة تمثل أهمية بالغة نظرًا لأن المؤسسات الخدمية تمثل الركيزة الأساسية للتنمية الإدارية والاجتماعية في المملكة. كما أن الارتقاء بجودة خدماتها يعد أحد المتطلبات الجوهرية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030، التي تؤكد على

ضرورة تبني ممارسات إدارية احترافية قائمة على الكفاءة والشفافية (العنزي، 2023؛ Bhattacharya & Gouthier, 2022).

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال بناء إطار تحليلي يوضح كيفية توظيف أبعاد إدارة المشاريع — التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المراقبة، والتقييم — في تحسين جودة العمل المؤسسي داخل المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض. كما تهدف إلى تقديم أدلة علمية وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات الإدارية ورفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص.

إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تقدم قيمة مضافة للباحثين وصانعي القرار، إذ تُظهر أن تطبيق إدارة المشاريع بشكل علمي منهجي ليس مجرد عملية تشغيلية، بل هو ثقافة تنظيمية شاملة تهدف إلى رفع جودة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين وضمان استدامة الخدمات في المستقبل.

3.1 أهمية الدراسة (The Significance of the Study)

تتميز هذه الدراسة بأهميتها العلمية والعملية من خلال تقديم تحليل متعمق لتأثير تطبيق إدارة المشاريع على جودة عمل المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض، بوصفها إحدى أهم البيئات الخدمية في المملكة العربية السعودية. وتسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية القائمة في الأدبيات الإدارية المتعلقة بكيفية تأثير أبعاد إدارة المشاريع على جودة أداء المؤسسات الخدمية، من حيث كفاءتها التشغيلية، وجودة خدماتها، ورضا المستفيدين عنها. كما تهدف إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل يربط بين مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة – مثل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم – وبين مخرجات جودة العمل في المؤسسات الخدمية.

وتسعى الدراسة كذلك إلى صياغة توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض على تحسين أدائها اليومي والاستراتيجي من خلال تبني ممارسات احترافية في إدارة المشاريع، بما يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر في الوقت والموارد. وبهذا تسهم الدراسة في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات الحكومية والخاصة، وتعزيز كفاءة القطاع الخدمي، والارتقاء بمستوى رضا المواطنين والمقيمين عن الخدمات المقدمة لهم.

من خلال هذه الدراسة، يمكن تعزيز قدرة المؤسسات الخدمية في الرياض على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وزيادة مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني، عبر تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتطبيقها بشكل أكثر كفاءة وتنظيمًا بما يتوافق مع المعايير الدولية في إدارة المشاريع والجودة المؤسسية.

1.3.1 الأهمية العلمية (Scientific Significance)

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها من الدراسات القليلة التي تتناول بشكل مباشر العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وجودة عمل المؤسسات الخدمية في السياق السعودي، وخصوصًا في مدينة الرياض، مما يجعلها إضافة نوعية إلى الأدبيات الأكاديمية في مجالات إدارة المشاريع، وإدارة الجودة، وإدارة المؤسسات الخدمية.

فمن خلال استكشاف تأثير تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها الرئيسة:

- تخطيط المشروع،
- تنظيم وتنفيذ المشروع،
- المراقبة والتحكم في المشروع،
- إدارة جودة المشروع ومخاطره،

على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها:

- الكفاءة التشغيلية،
- جودة الخدمات المقدمة،
- ورضا المستفيدين،

تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري شامل ومتكامل يوضح كيف يمكن لممارسات إدارة المشاريع أن تسهم في تحسين جودة العمل داخل المؤسسات الخدمية في بيئة الأعمال السعودية.

تأتي أهمية هذه الدراسة العلمية أيضاً في ضوء التوجه العالمي نحو تعزيز ممارسات إدارة المشاريع كأداة لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات (Duarte & Dinis-Carvalho, 2024)، وربطها بأطر إدارة الجودة مثل SERVQUAL ومعايير ISO 9001 وغيرها من النماذج المعتمدة في تقييم جودة الخدمات (القحطاني، 2022؛ المصري، 2021؛ Parasuraman et al., 2023). كما أن دمج إدارة المشاريع مع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي يمثل اتجاهاً بحثياً متنامياً في الأدبيات الحديثة لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات (عبد الفتاح، 2024؛ الطحطوح، 2024؛ Bhattacharya & Gouthier, 2022).

وتسهم هذه الدراسة في إثراء الفكر الإداري العربي عبر تقديم شواهد تطبيقية حديثة من بيئة المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، مما يساعد الباحثين على توسيع نطاق الدراسات المستقبلية في مجالات إدارة المشاريع، وجودة الخدمات، وقياس الأداء المؤسسي في القطاعات الخدمية. كما تتجلى الأهمية العلمية في تقديم تحليل مقارنة ضمني بين الأدبيات المحلية والعالمية في تفسير أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة العمل المؤسسي، بما يسهم في بناء قاعدة معرفية أعمق حول العوامل

الداعمة لنجاح المؤسسات الخدمية في الأسواق النامية، خصوصًا في ظل تحديات المنافسة، والتقنيات الحديثة، والضغط التشغيلية.

إضافةً إلى ذلك، تتوافق هذه الدراسة مع توجه رؤية المملكة 2030 نحو تحسين بيئة الأعمال، ورفع جودة الخدمات الحكومية والخاصة، وتشجيع الاستثمار وتنمية القدرات المؤسسية، حيث تمثل إدارة المشاريع أحد أهم الأدوات الجوهرية لتطوير الأداء وتحقيق الجودة والاستدامة في المؤسسات الخدمية (يوسف، 2020؛ الشريف وأبو هين، 2024).

1.3.2 الأهمية العملية (Practical Significance)

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تقدم رؤى تطبيقية وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ من شأنها أن تساعد المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض على تحسين جودة أعمالها وتبني أفضل الممارسات في تطبيق إدارة المشاريع.

تُعد المؤسسات الخدمية – الحكومية والخاصة – من الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني وجودة الحياة اليومية للمجتمع، إذ تقدم خدمات تلمس حاجات الأفراد والمنظمات بشكل مباشر، مثل التعليم، والصحة، والخدمات البلدية، والخدمات المالية، وغيرها. ومع اتساع نطاق هذه الخدمات وتزايد توقعات المستفيدين، أصبحت هذه المؤسسات في حاجة دائمة إلى تطوير ممارساتها الإدارية والتنظيمية لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وزيادة قدرتها على المنافسة، وتحسين مستوى جودة الخدمات.

ومن هنا تأتي الأهمية العملية للدراسة في كونها تركز على تحليل كيفية تطبيق أبعاد إدارة المشاريع بفعالية لتعزيز جودة عمل المؤسسات الخدمية، من خلال ما يلي:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: عبر توجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية بطريقة أكثر فعالية، واستناد القرارات الإدارية إلى تخطيط محكم ومتابعة دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع الخدمية (العليمات، 2022؛ أبو الرز، 2019).

- رفع جودة الخدمات المقدّمة: من خلال دمج مبادئ إدارة المشاريع مع نماذج تقييم جودة الخدمات مثل SERVQUAL، وربط إنجاز المشاريع بتحسين التجربة الكلية للمستخدمين من الخدمة (القحطاني، 2022؛ Parasuraman et al., 2023)؛ Grönroos, 2023
 - تعزيز رضا المستخدمين وبناء الثقة: عبر ضمان استمرارية تقديم الخدمات وفق معايير زمنية وجودة متسقة، تقل فيها الأخطاء التشغيلية وتزداد فيها موثوقية التعامل مع المستخدمين (الجهني، 2023؛ الغامدي والعتيبي، 2020).
- كما تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد صانعي القرار والمديرين التنفيذيين في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض بأدوات عملية تساعد على تصميم مشاريعهم وتنفيذها ومتابعتها وفق منهجية علمية واضحة، وربط ذلك بمؤشرات أداء محددة لقياس جودة العمل المؤسسي. وتقدم الدراسة كذلك أداة تحليلية تطبيقية يمكن توظيفها داخل المؤسسات الخدمية لتقييم العلاقة بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة العمل، مما يجعلها مرجعاً مهماً للممارسين والباحثين الراغبين في تطوير النماذج الإدارية في القطاع الخدمي السعودي.

1.4 أهداف الدراسة (Objectives of the Study)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها الرئيسية

تخطيط المشروع، تنظيم وتنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم، إدارة جودة المشروع على جودة عمل المؤسسات الخدمية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات المقدّمة، رضا المستخدمين) في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.

وتنبثق من هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

1. تقييم تأثير أبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، إدارة الجودة) على الكفاءة التشغيلية للمؤسسات الخدمية في مدينة الرياض.

2. دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وجودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الخدمية، من خلال تحليل تأثير ممارسات إدارة المشاريع على مستوى جودة الخدمة الفعلية المدركة من قبل المستفيدين.
3. تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع على رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض، مع التركيز على دور المتابعة والتقييم المستمر في تحسين تجربة المستفيد.
4. تقديم توصيات تطبيقية عملية تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسات الخدمية، ورفع جودة خدماتها، وزيادة رضا المستفيدين، من خلال تبني تطبيق فعال وممنهج لممارسات إدارة المشاريع وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.

1.5 تساؤلات الدراسة (Research Questions)

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

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

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

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

1.6 فروض الدراسة (Research Hypotheses)

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

الفرضية الرئيسية (Main Hypothesis)

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

الفرضيات الفرعية (Sub-Hypotheses)

- الفرضية الفرعية الأولى: (\$H_{01}\$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع، تنظيم وتنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم، إدارة جودة المشروع) على الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: (\$H_{02}\$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع، تنظيم وتنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم، إدارة جودة المشروع) على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (\$H_{03}\$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع، تنظيم وتنفيذ المشروع، المراقبة والتحكم، إدارة جودة المشروع) على رضا المستفيدين عن أداء المؤسسات الخدمية بمدينة الرياض.



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

2.5 الدراسات السابقة (Previous Studies)

2.5.1 الدراسات العربية ذات الصلة بإدارة المشاريع والسلامة والصحة المهنية

أ. دراسات ركزت على إدارة المشاريع (Project Management)

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

لشركات الإنشاءات في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع المنفذة في شركات الإنشاءات الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتطبيقها على عينة من مهندسي ومديري المشاريع. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتبني هذه المعايير، خاصة فيما يتعلق بتخطيط المشروع وإدارة نطاق العمل، مؤكدة أن الالتزام بالأطر الدولية يساهم في تقليل الأخطاء والانحرافات وزيادة الكفاءة. أوصت

الدراسة بضرورة توفير التدريب المستمر للعاملين على أحدث إصدارات المعايير الدولية والعمل على مواءمتها مع البيئة المحلية لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة.

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

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على مختلف جوانب إدارة المشاريع باستخدام منهجية تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل فرصة هائلة لتحسين تخطيط المشاريع وتقليل التهديدات من خلال التنبؤ الدقيق بالمخاطر. وأكدت أن الذكاء الاصطناعي يُعزز من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات قائمة على البيانات (Data-Driven Decisions) وتحسين مخرجات المشروع. أوصت الدراسة بوضع إستراتيجيات مؤسسية لتبني الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة المشاريع الرئيسة لضمان الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.6 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

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

أولاً: أوجه التشابه (Similarities)

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

ثانياً: أوجه الاختلاف (Differences)

على الرغم من نقاط التشابه، تتميز الدراسة الحالية بثلاثة أوجه اختلاف جوهرية تبرر إجراؤها: أولاً، يكمن الاختلاف الأبرز في مجتمع الدراسة والسياق الجغرافي والقطاعي. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات متنوعة مثل الإنشاءات العامة (حزين، 2024)، وقطاع النفط (العنزي والشمري، 2024)، والمستشفيات (الخطاطبة، 2023)، بالتركيز حصرياً على المؤسسات الخدمية العاملة في مدينة الرياض. هذا السياق يتطلب معالجة خاصة لطبيعة المشاريع الخدمية غير الملموسة. ثانياً، تتميز الدراسة في تحديد المتغيرات والأبعاد بتناولها لتركيبية دقيقة وثنائية الاتجاه لم تُعالج معاً سابقاً؛ فهي تفحص أثر الأبعاد الإجرائية الثلاثة المحددة لإدارة المشاريع (تخطيط – تواصل – رقابة وتحكم) على الأبعاد المحددة لجودة العمل الخدمي. هذا التحديد الدقيق يعزز من قوة التحليل والنتائج. ثالثاً، يتمثل الاختلاف في الهدف

التحليلي، حيث تسعى الدراسة إلى قياس الأثر السببي المباشر بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائج الجودة باستخدام نماذج إحصائية متقدمة (ك الانحدار المتعدد)، بدلاً من مجرد فحص العلاقة بين الجودة والولاء أو دور المتغير الوسيط، مما يوفر إضافة منهجية قيّمة.

2.7 ما تمتاز به الدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

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

1. المعالجة المنهجية لمتغيرات الإدارة والنتائج التشغيلية: أغلب الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع ركزت على جودة المشروع أو أداء المنظمة الكلي (Duarte & Dinis-Carvalho, 2024) ، بينما ركزت دراسات السلامة على الجوانب النفسية والتقنية (العسيري، 2023؛ أبو زينة، 2022). هذه الدراسة هي محاولة لدمج هذه الأبعاد عن طريق فحص كيف تتحول الممارسات الإدارية المنهجية (كالتخطيط والرقابة) إلى نتائج تشغيلية ملموسة للسلامة (كتحسين بيئة العمل وتقليل التكاليف).
2. الندرة في سياق المشاريع البلدية: تُعد مشاريع البلديات من أكبر المشاريع الإنشائية والتنموية في المملكة، ومع ذلك، هناك ندرة في الدراسات التي تعالج تحدياتها الإدارية والسلامة المهنية تحديداً. هذه الدراسة تملأ هذا الفراغ من خلال التركيز على هذا القطاع الحيوي في مدينة الرياض.
3. إضفاء البعد الاقتصادي على السلامة: من خلال تضمين تقليل تكاليف السلامة كبُعد رئيس، تضيف الدراسة بعداً مالياً وإدارياً لتحسين السلامة، مما يخدم متخذي القرار في البلديات والمقاولين لتقدير العائد على الاستثمار (ROI) من تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الجيدة.

لذلك، تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يجمع بين الأصالة النظرية والتطبيق العملي الموجه لتوليد توصيات إستراتيجية ومحددة تساهم في الارتقاء بالأداء في مشاريع البلديات.

10.1 الفجوة البحثية

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

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

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

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

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

12.1 المنطلقات النظرية للدراسة

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

12.1.1 الإطار النظري لإدارة المشاريع (Project Management Framework)

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

12.1.2 الإطار النظري لجودة العمل الخدمي (Service Quality Framework)

- تعريف أداء المشاريع/جودة العمل (Service Quality Definition): تُعرف جودة العمل الخدمي بأنها مدى تلبية أو تجاوز توقعات العملاء للخدمة المقدمة (Parasuraman et al., 2023) وتُعد الجودة مقياساً لقدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية (Kerzner, 2020).

• أبعاد جودة العمل الخدمي (Service Quality Dimensions) تعتمد الدراسة على نموذج جودة الخدمات الكلاسيكي (SERVQUAL) أو نماذج الجودة الشاملة التي تتناسب مع طبيعة المؤسسات الخدمية، والتي يمكن أن تشمل:

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

13.1 المنهجية وطرق البحث:

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

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

14.1 مصادر جمع البيانات

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

15.1 أدوات الدراسة :

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

القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

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

القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

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

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

16.1 حدود الدراسة :

1.6 حدود الدراسة (Study Delimitations)

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

1.6.1 الحدود الموضوعية (Substantive Delimitations)

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

1.6.2 الحدود المكانية (Spatial Delimitations)

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

1.6.3 الحدود الزمانية (Temporal Delimitations)

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

1.6.4 الحدود البشرية (Human Delimitations)

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

المراجع

المراجع العربية

1. حزين، ي. ف. ر. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن [رسالة ماجستير]. دار المنظومة <https://search.mandumah.com/Record/1305589>.
2. عبد الفتاح، ع. أ. (2024). أثر استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة المناصير للباطون الجاهز في الأردن [رسالة ماجستير]. دار المنظومة <https://search.mandumah.com/Record/1466383>.
3. الطحطوح، ع. ب. ع. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع: دراسة باستخدام منهجية تحليل SWOT. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 13(1)، 396-420. دار المنظومة <https://search.mandumah.com/Record/1478802>.
4. الشريف، حسام الدين؛ وأبو هين، محمد عبد الكريم. (2024). دور التسويق الداخلي في رفع جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 20(2)، 175-150. <https://search.mandumah.com/Record/1585376>.
5. العنزي، عبد الله سعد؛ والشمري، نوف فهد. (2024). دور القيادة الآمنة في تعزيز ثقافة السلامة والصحة المهنية في قطاع النفط والغاز. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8(1)، 35-10. <https://search.mandumah.com/Record/1574900>.
6. الخطاطبة، س. س. أ. (2023). أثر ذكاء الأعمال في جودة الخدمات: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في الأردن [رسالة دكتوراه]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. <https://search.mandumah.com/Record/1460868>.
7. الجهني، سارة بنت أحمد. (2023). العلاقة بين جودة الخدمة المدركة والولاء لدى عملاء شركات الاتصالات. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 35(3)، 245-220. <https://search.mandumah.com/Record/1512411>.

8. العنزي، فهد بن سعود. (2023). متطلبات تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحوث الإدارية، 5(1)، 45-68. <https://search.mandumah.com/Record/1559869>
9. العليمات، م. ج. أ. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في الشركات المساهمة العامة في الأردن [رسالة ماجستير]. دار المنظومة <https://search.mandumah.com/Record/1255620>
10. القحطاني، ناصر بن عبدالله. (2022). تقييم جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة باستخدام نموذج SERVQUAL. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48(192)، 70-90. <https://search.mandumah.com/Record/1487842>
11. محمود، علي أحمد؛ وكامل، سناء محمد. (2022). تأثير الكفاءة الرقمية على جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية. المجلة العربية لدراسات وبحوث الإدارة، 12(4)، 101-125. <https://search.mandumah.com/Record/483296>
12. شموط، أ. ب. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(1)، 71-87. <https://search.mandumah.com/Record/1251862>
13. أبو زينة، خالد أحمد. (2022). دور الرقمنة في تحسين عمليات مراقبة المخاطر المهنية في المنشآت الصناعية. مجلة التكنولوجيا والعلوم التطبيقية، 12(4)، 201-225. <https://search.mandumah.com/Record/1251901>
14. عبد المطلب، ب. ع. (2022). إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: تجربة الأونروا في سوريا. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 38(4)، 379-404. <https://search.mandumah.com/Record/1014804>
15. العسيري، محمد بن خالد. (2023). أثر تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001 على الحد من حوادث العمل. مجلة الهندسة والصناعة، 30(3)، 45-70. <https://search.mandumah.com/Record/1523051>
16. المصري، أحمد حسن. (2021). مدى فاعلية تطبيق معيار الأيزو 9001 على جودة الأداء في الهيئات الحكومية. مجلة التخطيط والتنمية، 27(1)، 188-210. <https://search.mandumah.com/Record/1202860>

17. الغامدي، محمد بن سعد؛ والعتيبي، خالد بن فهد. (2020). تحليل أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة

من العاملين في الفنادق. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 375–350 .

<https://search.mandumah.com/Record/1126788>

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

للعلوم الإدارية، 16(4)، 525–500. <https://search.mandumah.com/Record/1078911>

19. الطحطوح، ع. ب. ع. (2020). أهمية تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة على التنمية المستدامة في المملكة

العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 9(1)، 296–257 .

<https://search.mandumah.com/Record/1014804>

20. أبو الرز، ر. م. ع. (2019). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على

شركات المقاولات في الأردن. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 3(2)، 142–115 .

<https://search.mandumah.com/Record/974272>

المراجع الإنجليزية

1. Duarte, L., & Dinis-Carvalho, J. (2024). *Project management maturity models: A comparative analysis and implications for organizational performance. International Journal of Project Management*, 42(3), 102550. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102550>
2. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2023). *A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing*, 87(3), 435–452. <https://doi.org/10.1177/00222429221150021>
3. Grönroos, C. (2023). *Service quality and its dimensions: Revisiting the service process and the perceived quality concept. Journal of Service Management*, 34(4), 550–570. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2022-0021>

4. Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2023). *The effect of safety management systems on safety climate and safety performance. Journal of Construction Engineering and Management*, 149(5), 04023023. <https://doi.org/10.1061/JCEEBF.COENG-13583>
5. Bhattacharya, S., & Gouthier, M. H. (2022). *The role of digital transformation in enhancing service quality and customer experience. Journal of Business Research*, 145, 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.040>
6. Bredillet, C. N., & Tywoniak, S. (2022). *Rethinking project success: A holistic and strategic perspective. Project Management Journal*, 53(1), 20–35. <https://doi.org/10.1177/87569728211054326>
7. Muller, R., & Jugdev, K. (2023). *Project management as a driver for organizational learning and innovation. Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 600–618. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2022-0196>
8. Srivastava, S., & Shainesh, G. (2020). *Measuring service quality in digital channels: A scale development and validation. International Journal of Bank Marketing*, 38(7), 1545–1565. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2020-0081>
9. Rust, R. T., & Huang, M. H. (2021). *The future of service: Technology-driven service quality. Journal of Service Management*, 32(4), 481–495. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2020-0205>
10. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2024). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (8th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/services-marketing-integrating-customer-focus-across-firm-zeithaml-bitner/9781264350567.html>