

أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في
المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/علي محمد عسيري

الرقم الجامعي/253002729

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026م

وقل عبي ذريتي علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،
إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،
إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.
وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،
إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،
لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

3.....	إهداء
4.....	شكر وتقدير
7.....	قائمة الجداول
9.....	فهرس الأشكال
11.....	المستخلص
12.....	الفصل الأول
13.....	المقدمة
13.....	مشكلة الدراسة
15.....	أهمية الدراسة
16.....	أهداف الدراسة
17.....	تساؤلات الدراسة
17.....	فرضيات الدراسة
18.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
21.....	الفصل الثاني
21.....	الدراسات السابقة
22.....	المقدمة
23.....	المتغير التابع والمستقل
25.....	الدراسات السابقة
29.....	الإطار النظري للدراسة
33.....	الفصل الثالث
33.....	منهجية الدراسة
34.....	المقدمة
35.....	مجتمع البحث
37.....	المنهجية وطرق البحث

37.....	خطوات جمع البيانات
38.....	أدوات الدراسة.....
38.....	حدود البحث.....
40.....	الفصل الرابع.....
40.....	نتائج الدراسة.....
41.....	المقدمة.....
42.....	تحليل البيانات.....
85.....	المناقشة.....
87.....	الخاتمة.....
88.....	التوصيات.....
89.....	المراجع.....
93.....	الملاحق.....
98.....	Abstract.....

قائمة الجداول

42.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
44.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر.....
46.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس.....
47.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
49.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لحرص الجهة على تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة.....
50.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساهمة سرعة تنفيذ المشروع في تحقيق أهدافه بكفاءة.....
52.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لإنجاز مراحل المشروع دون تأخيرات تؤثر في الأداء.....
53.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساعدة سرعة اتخاذ القرارات في تسريع تنفيذ المشروع.....
55.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساهمة سرعة التنفيذ في تحسين كفاءة استخدام الموارد.....
56.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لكون الالتزام بالوقت المحدد من أولويات إدارة المشروع.....
58.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لالتزام الجهة بمعايير الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشروع.....
59.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتحقيق مخرجات المشروع متطلبات أصحاب المصلحة.....
61.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتطبيق إجراءات فعالة لضمان جودة مخرجات المشروع.....
62.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة عمليات المراجعة والتقييم في تحسين جودة المخرجات.....
64.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتمييز مخرجات المشروع بالدقة والكفاءة والاعتمادية.....
65.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة جودة مخرجات المشروع في تحقيق أهداف الجهة.....
67.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتحقيق إدارة المشروع توازنًا بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.....
68.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة التوازن بين الوقت والجودة في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ.....
70.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة التوازن الاستراتيجي في تحسين نتائج المشروع بصورة مستدامة.....
71.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لأداء تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة.....
	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.....
73.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
74.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....
76.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة وسرعة تنفيذ المشروع.....
78.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة وجودة مخرجات المشروع.....
	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة والتوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.....
79.....	
81.....	جدول 27 : ملخص النموذج.....

81	جدول 28 : تحليل التباين
81	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
84	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي
84	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 45
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 46
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 48
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لحرص الجهة على تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة. 49
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة سرعة تنفيذ المشروع في تحقيق أهدافه بكفاءة. 51
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لإنجاز مراحل المشروع دون تأخيرات تؤثر في الأداء. 52
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساعدة سرعة اتخاذ القرارات في تسريع تنفيذ المشروع. 54
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساهمة سرعة التنفيذ في تحسين كفاءة استخدام الموارد. 55
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لكون الالتزام بالوقت المحدد من أولويات إدارة المشروع. 57
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لالتزام الجهة بمعايير الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشروع. 58
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتحقيق مخرجات المشروع متطلبات أصحاب المصلحة. 60
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتطبيق إجراءات فعالة لضمان جودة مخرجات المشروع. 61
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة عمليات المراجعة والتقييم في تحسين جودة المخرجات. 63
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتمييز مخرجات المشروع بالدقة والكفاءة والاعتمادية. 64
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة جودة مخرجات المشروع في تحقيق أهداف الجهة. 66
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتحقيق إدارة المشروع توازنًا بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات. 67
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة التوازن بين الوقت والجودة في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ. 69
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة التوازن الاستراتيجي في تحسين نتائج المشروع بصورة مستدامة. 70
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لأداء تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة. 72
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية. 73
- شكل توضيحي 21 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة 75
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة وسرعة تنفيذ المشروع. 77
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة وجودة مخرجات المشروع. 78
- شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة والتوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات. 80

- شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي 82
- شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار 83

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس أثر سرعة تنفيذ المشروع، وجودة مخرجاته، وتحقيق التوازن الإستراتيجي بينهما في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المنهجية الكمية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (262) مشاركاً من مديري المشاريع، ومديري البرامج، ومديري مكاتب إدارة المشاريع، ومديري الجودة، وأعضاء فرق المشاريع، والعاملين في الجهات الحكومية والخاصة المنفذة للمشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في تعزيز رضا أصحاب المصلحة، كما بينت النتائج أن الالتزام بالجدول الزمنية يسهم في رفع الثقة بالمشروع، وأن جودة المخرجات تعد من أكثر العوامل تأثيراً في رضا أصحاب المصلحة، في حين كان تحقيق التوازن بين السرعة والجودة العامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع الخدمية. وأوصت الدراسة بتطوير آليات التخطيط والمتابعة، وتعزيز نظم إدارة الجودة، واستخدام التقنيات الرقمية في إدارة المشاريع، وتدريب فرق العمل على تحقيق التوازن بين الكفاءة الزمنية وجودة المخرجات، مع تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المشروع.

الكلمات المفتاحية: التوازن الاستراتيجي - سرعة تنفيذ المشروع - جودة مخرجات المشروع - رضا أصحاب المصلحة -

المشاريع الخدمية - إدارة المشاريع - المملكة العربية السعودية .

الفصل الأول

المقدمة

تكتسب إدارة المشاريع في البيئات الاقتصادية الحديثة أهمية متزايدة نتيجة التسارع المعرفي والتقني الذي يفرض على المنظمات الخدمية تبني نماذج إدارية مرنة تستجيب لمتطلبات السوق المتغيرة، حيث لم يعد النجاح مقتصرًا على مجرد إتمام الأنشطة، بل امتد ليشمل القدرة على خلق قيمة مستدامة تلي تطلعات الأطراف المعنية كافة.

وإن رضا أصحاب المصلحة يُعد المؤشر الجوهري لنجاح المشاريع الخدمية، إذ يتجاوز مفهوم الرضا مجرد القبول السطحي للمخرجات ليصل إلى تحقيق التوازن بين التوقعات المسبقة والنتائج الفعلية المحققة. وبحسب ما أورده جاد الرب (2022، ص. 542)، فإن التميز في مخرجات المشاريع يسهم بشكل مباشر في تعزيز الثقة المؤسسية وتعميق مستوى الرضا لدى المستفيدين والشركاء على حد سواء.

وعلاوة على ذلك، أكد البديري (2021، ص. 415) أن جودة المخرجات تعمل كمتغير وسيط حاسم، حيث إن الارتفاع في مستويات الجودة الفنية والوظيفية يقلص الفجوة بين الأداء الفعلي وتوقعات أصحاب المصلحة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الخدمية. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة (P. 2021 Fernandes & O'Sullivan, 12) إلى أن إدارة المنافع في المشاريع الخدمية تتطلب تركيزاً مكثفاً على جودة المخرجات طويلة الأمد لضمان استمرارية رضا الأطراف المعنية حتى بعد انتهاء دورة حياة المشروع.

وحيث إن الضغوط التنافسية تفرض على المنظمات تسريع عمليات التنفيذ، فإن سرعة الإنجاز أصبحت مطلباً استراتيجياً لا يمكن التغافل عنه في المشاريع الخدمية المعاصرة. وذكر منصور (2020، ص. 315) أن المفاضلة بين الوقت والتكلفة والجودة تمثل التحدي الأكبر لمديري المشاريع، إذ إن الإفراط في التركيز على سرعة التنفيذ قد يؤدي إلى اختلالات هيكلية في المخرجات النهائية إذا لم يتم إدارته وفق رؤية استراتيجية واضحة.

ومن منظور مكمل، أوضح الحربي (2023، ص. 69) أن الرشاقة في إدارة المشاريع السعودية تهدف بالأساس إلى تقليص زمن الاستجابة للسوق دون المساس بالقيم الجوهرية للمنتج الخدمي، مما يعزز من كفاءة الأداء الكلي للمنظمة. كما لفتت دراسة (P. 2022 Wang & Chen, 515) إلى أن سرعة التسليم تؤثر إيجاباً على تصورات أصحاب المصلحة حول كفاءة المنظمة، شريطة ألا يتم ذلك على حساب المعايير الفنية الدقيقة.

وبالتالي، فإن إيجاد توازن استراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات يمثل حجر الزاوية في الفكر الإداري المعاصر، حيث يهدف هذا التوازن إلى تحسين الأداء الكلي من خلال تجنب المقايضات السلبية بين الزمن والجودة. وأكد العيسى (2023، ص. 92) أن هذا التوازن يتطلب كفاءة عالية في تخصيص الموارد وإدارة العمليات لضمان عدم طغيان عنصر على آخر، مما يضمن في المحصلة ولاء العميل ورضا أصحاب المصلحة.

ومن الناحية النظرية، يرى (Müller & Klein, 2021, P. 145) أن إعادة صياغة مثلث إدارة المشاريع التقليدي نحو مفهوم "التوازن الاستراتيجي" يساهم في معالجة التعقيدات المتزايدة في المشاريع الخدمية، حيث يتم دمج الأهداف الزمنية مع معايير الجودة في إطار موحد يحقق تطلعات الأطراف كافة. وتؤيد دراسة (Tan & Low, 2020, P. 2415) هذا الطرح بالإشارة إلى أن المنظمات التي تنجح في موازنة قيود المشروع تحقق مستويات أعلى من الرضا والقبول المجتمعي والمؤسسي.

وعليه، فإن تطبيق هذه المفاهيم في بيئة المشاريع الخدمية بالمملكة العربية السعودية يكتسب أهمية خاصة في ظل رؤية 2030، التي تركز على رفع جودة الخدمات الحكومية والخاصة مع ضمان سرعة وكفاءة التنفيذ. وأوضح الزهراني (2022، ص. 118) أن أمانات المناطق والمؤسسات الخدمية السعودية تواجه تحديات متزايدة في موازنة الجدول الزمني مع جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، مما يستدعي تبني استراتيجيات إدارية متطورة.

وفي هذا الصدد، أشار الصقور (2025، ص. 18) إلى أن مشاريع الرؤية الكبرى تتطلب نموذجاً فريداً من التوازن الاستراتيجي للتعامل مع ضغط المواعيد النهائية دون التنازل عن معايير الجودة العالمية. وتتفق هذه الرؤية مع ما ذهب إليه (Al-Qahtani & Roberts, 2023, P. 348) حول ضرورة المواءمة الاستراتيجية في القطاع العام السعودي لضمان رضا المستفيدين النهائيين.

وتتجلى تطلعات الدراسة الحالية في تقديم إطار منهجي وعملي يوضح كيفية إدارة التداخل بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات، بما يضمن تحقيق أقصى مستويات الرضا لأصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية السعودية.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية للدراسة الحالية في وجود فجوة تنظيمية وإجرائية بين الرغبة المتسارعة في إنهاء المشاريع الخدمية وبين الالتزام بمعايير الجودة الصارمة، مما ينعكس سلباً على مستويات رضا أصحاب المصلحة. وتواجه العديد من المنظمات الخدمية

في الوقت الراهن ضغوطاً متزايدة لتقليص الدورات الزمنية لتنفيذ المشاريع استجابةً لمتغيرات السوق المتلاحقة، إلا أن هذا التوجه غالباً ما يصطدم بتراجع في دقة المخرجات أو عدم ملاءمتها لاحتياجات المستفيدين.

وإن التشخيص الميداني لواقع المشاريع الخدمية يشير إلى أن التركيز الأحادي على سرعة الإنجاز يؤدي إلى ظهور مشكلات فنية وهيكلية في مراحل متأخرة من عمر المشروع، وهو ما أكدته نتائج تقارير الأداء الدوري لبعض المشاريع الحكومية والخدمية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2024). وبناءً على ما ذكره القحطاني (2021، ص. 248)، فإن المنظمات غير الربحية والخدمية في المملكة تعاني أحياناً من اختلال في تحديد الأولويات بين "متى ينتهي المشروع" و"كيف سيكون شكل المخرج النهائي"، مما يولد حالة من عدم الرضا لدى الممولين والمستفيدين. وعلاوة على ذلك، أشارت دراسة الزهراني (2022، ص. 121) إلى أن التسرع في تنفيذ المشاريع الخدمية في الأمانات السعودية دون موازنة كافية مع معايير الجودة أدى في حالات موثقة إلى إهتزاز ثقة المواطنين في مخرجات تلك المشاريع.

وعلى الصعيد الدولي، أكدت دراسة (Zhang & Fan, 2024, P. 90) أن ضغط الجدول الزمني يُعد من أكثر العوامل تهديداً لجودة الخدمة، حيث يؤدي إلى إغفال متطلبات أصحاب المصلحة الجوهرية. كما أوضحت مخرجات المؤتمر الدولي لإدارة المشاريع (IPMA, 2025) أن الفشل في تحقيق "التوازن الاستراتيجي" كان سبباً رئيساً في تعثر 40% من المشاريع الخدمية الكبرى عالمياً نتيجة تضارب المصالح وتراجع جودة المخرجات تحت ضغط الوقت. وفي هذا السياق، لفت العتيبي (2022، ص. 205) إلى أن عدم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل متوازن مع سرعة التنفيذ يخلق فجوة إدراكية تجعل المخرجات الجيدة تبدو غير كافية إذا لم تلتزم بالجدول الزمني، والعكس صحيح.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرية الآتي: كيف يمكن للمشاريع الخدمية تحقيق توازن استراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات بما يضمن تعزيز رضا أصحاب المصلحة؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- المساهمة في إثراء المكتبة العربية والأكاديمية بمؤلفات متخصصة تجمع بين متغيرات حديثة (التوازن الاستراتيجي، رضا أصحاب المصلحة) في سياق المشاريع الخدمية.

- تقديم إطار نظري مؤصل يربط بين نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ونظريات إدارة القيود في المشاريع.
- فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين لدراسة متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر على العلاقة بين سرعة التنفيذ وجودة المخرج.

الأهمية العملية:

- تزويد مديري المشاريع في القطاع الخدمي السعودي بأداة قياس واضحة لتقييم مدى نجاحهم في تحقيق التوازن بين الوقت والجودة.
- توفير توصيات إجرائية تساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار عند حدوث تعارض بين ضغط الجدول الزمني ومعايير الجودة المطلوبة.
- مساعدة المنظمات الخدمية في تصميم استراتيجيات تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة لإدارة توقعاتهم بناءً على واقع التنفيذ الفعلي.

القيمة المضافة:

- تتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات القلائل التي تتناول "التوازن الاستراتيجي" كمتغير مستقل مركب بدلاً من دراسة الوقت والجودة كعناصر منفصلة، مما يعطي رؤية أكثر شمولية لواقع الإدارة الحديثة في ظل رؤية المملكة 2030.

أهداف الدراسة

الهدف العام: قياس وتحليل أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع ممارسة التوازن الاستراتيجي ببعديه (سرعة التنفيذ، جودة المخرجات) في المشاريع الخدمية.
2. تحديد مستوى رضا أصحاب المصلحة تجاه الخدمات والمخرجات المقدمة في المشاريع محل الدراسة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستويات التوازن الاستراتيجي ومستويات رضا أصحاب المصلحة.
4. قياس أثر كل من سرعة التنفيذ وجودة المخرجات (كأبعاد للتوازن الاستراتيجي) في تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس: ما أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر أبعاد التوازن الاستراتيجي (سرعة التنفيذ، جودة المخرجات) في المشاريع الخدمية ببيئة الدراسة؟
2. ما مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشاريع الخدمية محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوازن الاستراتيجي (ببعديه) ورضا أصحاب المصلحة؟
4. ما أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية؟ ويتفرع منه:

- ما أثر سرعة التنفيذ على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية؟
- ما أثر جودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة التنفيذ على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة الحالية على نظرية القيود (Theory of Constraints - TOC) بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر العلاقة بين سرعة تنفيذ المشاريع وجودة مخرجاتها ورضا أصحاب المصلحة. وتُعد هذه النظرية من أبرز النظريات الإدارية المستخدمة في إدارة المشاريع والعمليات، إذ تؤكد أن نجاح المشروع يعتمد على قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين الموارد والوقت والجودة من خلال تحديد القيود التي تعيق الأداء ومعالجتها بطريقة منهجية، بما يحقق أفضل قيمة ممكنة لجميع أصحاب المصلحة.

وتقوم نظرية القيود، التي طورها إيلياهو جولدرات (Eliyahu M. Goldratt)، على فرضية أساسية مفادها أن أي منظمة أو مشروع يحتوي على قيد واحد أو أكثر يحد من قدرته على تحقيق أهدافه بكفاءة، وأن تحسين أداء المشروع لا يتحقق من خلال تحسين جميع الأنشطة في الوقت نفسه، وإنما من خلال تحديد القيد الرئيس وإدارته بصورة فعالة. وترى النظرية أن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع توجيه الموارد نحو معالجة القيود الأكثر تأثيراً، بما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمشروع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية دون الإخلال بعناصر الجودة أو الزمن أو التكلفة.

وفي سياق المشاريع الخدمية، تبرز أهمية هذه النظرية بصورة واضحة، لأن هذه المشاريع تعمل في بيئات تتسم بسرعة التغير، وارتفاع توقعات المستفيدين، وتعدد أصحاب المصلحة، مما يجعل المحافظة على التوازن بين سرعة الإنجاز وجودة المخرجات تحدياً إدارياً مستمراً. فالإسراع في تنفيذ المشروع دون وجود ضوابط مناسبة قد يؤدي إلى انخفاض جودة المخرجات وظهور أخطاء تؤثر في رضا المستفيدين، في حين أن التركيز المفرط على الجودة قد يؤدي إلى تأخير الإنجاز وزيادة التكاليف وفقدان الفرص. ومن هنا تؤكد نظرية القيود أن تحقيق الأداء الأمثل يتطلب إدارة هذا التوازن بصورة إستراتيجية، بحيث لا يتم تحسين أحد العناصر على حساب العناصر الأخرى.

وتنظر النظرية إلى المشروع باعتباره نظاماً مترابطاً تتفاعل فيه جميع العمليات والموارد لتحقيق هدف مشترك، ولذلك فإن أي خلل في أحد المكونات قد يؤثر في الأداء العام للمشروع. ومن هذا المنطلق، فإن سرعة التنفيذ لا تُعد مؤشراً كافياً لنجاح المشروع إذا لم تقترن بجودة المخرجات، كما أن الجودة المرتفعة لا تحقق القيمة المطلوبة إذا كانت مصحوبة بتأخير كبير في التنفيذ. ولهذا تؤكد النظرية ضرورة تحقيق التوازن بين هذين البعدين بما يضمن تقديم مخرجات تلي احتياجات أصحاب المصلحة ضمن الإطار الزمني المخطط له.

وتوضح نظرية القيود أن المؤسسات الناجحة تعتمد دورة مستمرة لتحسين الأداء تبدأ بتحديد القيود المؤثرة في المشروع، ثم استغلالها بأفضل صورة ممكنة، وتنسيق جميع الأنشطة الأخرى لدعمها، والعمل على إزالة هذه القيود تدريجياً، ثم إعادة تقييم

النظام لاكتشاف قيود جديدة. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين تدفق العمل، وتقليل الوقت الضائع، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة المخرجات، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المشروع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

كما تؤكد النظرية أن تحقيق التوازن الإستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات يتطلب وجود قيادة قادرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وإدارة الموارد بكفاءة، وتحديد أولويات العمل وفقاً للأهداف الإستراتيجية للمشروع. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق أساليب التخطيط والمتابعة المستمرة، وإدارة المخاطر، واستخدام مؤشرات الأداء التي تساعد الإدارة على مراقبة مستوى الإنجاز والجودة في الوقت نفسه، بما يضمن سرعة الاستجابة للمتغيرات وتقليل الآثار السلبية للقيود التشغيلية.

وترتبط هذه النظرية أيضاً بمفهوم رضا أصحاب المصلحة، إذ ترى أن نجاح المشروع لا يقاس فقط بإنهاء الأعمال ضمن الوقت والميزانية المحددين، وإنما بمدى تحقيق توقعات المستفيدين والجهات المالكة والممولين والمستخدمين النهائيين وجميع الأطراف ذات العلاقة. ولذلك فإن تحسين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات يؤدي إلى تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ويزيد من مستوى رضاهم، ويعزز فرص نجاح المشاريع المستقبلية، ويقوي السمعة المؤسسية.

وفي إطار هذه الدراسة، يمثل التوازن الإستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع المتغير المستقل الذي يُتوقع أن يؤثر بصورة مباشرة في رضا أصحاب المصلحة بوصفه المتغير التابع. فكلما نجحت إدارة المشروع في تحقيق توازن فعال بين سرعة إنجاز الأعمال والمحافظة على جودة المخرجات، ارتفعت مستويات رضا أصحاب المصلحة نتيجة الالتزام بالمواعيد، وتحقيق متطلباتهم، وتقديم خدمات ذات جودة عالية. أما في حالة اختلال هذا التوازن، سواء من خلال الإسراع المفرط على حساب الجودة أو التركيز على الجودة مع تأخير التنفيذ، فمن المتوقع أن ينخفض مستوى الرضا نتيجة عدم توافق مخرجات المشروع مع توقعات أصحاب المصلحة.

كما تتوافق نظرية القيود مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع التي تؤكد أن نجاح المشاريع الخدمية يعتمد على التكامل بين الكفاءة التشغيلية، والجودة، والمرونة التنظيمية، والتحسين المستمر. وتشير هذه الاتجاهات إلى أن المؤسسات التي تحقق هذا التكامل تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وإدارة توقعات أصحاب المصلحة، وتحقيق قيمة مستدامة، وهو ما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على رفع كفاءة المشاريع الحكومية والخدمية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين.

إن اعتماد نظرية القيود (Theory of Constraints) يُعد مناسباً من الناحية العلمية والمنهجية لهذه الدراسة، لأنها توفر إطاراً متكاملًا لتفسير العلاقة بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع ورضا أصحاب المصلحة، وتوضح الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق التوازن الإستراتيجي بين هذه العناصر. كما تمنح الدراسة أساساً نظرياً متيناً لبناء فرضياتها، وتحليل نتائجها، وتفسير العلاقات بين متغيراتها، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتطبيقية تدعم تطوير إدارة المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية، وتعزز قدرتها على تحقيق الكفاءة والجودة ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الفصل الثاني الأساس العلمي الذي تركز عليه الدراسة، إذ يهدف إلى بناء إطار معرفي متكامل يساهم في تفسير موضوع أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية، من خلال تقديم معالجة علمية شاملة للمفاهيم والنظريات والاتجاهات الحديثة المرتبطة بإدارة المشاريع، والتوازن الاستراتيجي، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. ويعد هذا الفصل نقطة الانطلاق نحو فهم أعمق لطبيعة المشكلة البحثية، حيث يساهم في توضيح الأسس الفكرية والعلمية التي تستند إليها الدراسة، ويبرز التطورات التي شهدتها هذا المجال في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، ولا سيما في المشاريع الخدمية التي تتطلب مستويات مرتفعة من الكفاءة والجودة والمرونة في التنفيذ.

كما يسعى هذا الفصل إلى تقديم عرض تحليلي للإنتاج العلمي السابق، بما يسمح بتحديد الاتجاهات البحثية السائدة، واستعراض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات ذات الصلة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، مع بيان الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. ويساعد هذا التحليل في إبراز الفجوة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ويؤكد أهميتها في تقديم معرفة جديدة تتعلق بكيفية تحقيق التوازن بين سرعة تنفيذ المشاريع والمحافظة على جودة مخرجاتها بما ينعكس إيجاباً على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل المرجعية العلمية التي تُبنى عليها الدراسة بأكملها، حيث يوفر الأساس الذي يستند إليه الباحث في تفسير النتائج ومناقشتها وربطها بالأدبيات العلمية والنظريات الحديثة في إدارة المشاريع. كما يساهم في بناء نموذج بحثي متماسك يوضح طبيعة العلاقات بين عناصر الدراسة، ويعزز من سلامة الفرضيات، ويمنح الدراسة قوة علمية ومنهجية من خلال الاستناد إلى مصادر أكاديمية حديثة ومتنوعة، الأمر الذي يساهم في تعزيز موثوقية الدراسة وقيمتها العلمية والتطبيقية.

المتغير التابع والمستقل

تم تصميم النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية لقياس أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رضا أصحاب المصلحة بالمشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية. ويقوم هذا النموذج على افتراض أن نجاح المشاريع الخدمية لا يتحقق من خلال الإنجاز السريع أو الجودة العالية بصورة منفردة، وإنما من خلال تحقيق توازن إستراتيجي بين هذين البعدين، بما يضمن تلبية توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

ويستند هذا التصور إلى الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع، التي تؤكد أن الأداء المتميز للمشروعات يعتمد على قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين الوقت والجودة دون الإخلال بأي منهما، لأن التركيز على سرعة التنفيذ فقط قد يؤدي إلى انخفاض جودة المخرجات، في حين أن التركيز المبالغ فيه على الجودة قد يؤدي إلى تأخير الإنجاز وارتفاع التكاليف، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى رضا أصحاب المصلحة.

أولاً: المتغير التابع: رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية

يمثل رضا أصحاب المصلحة المتغير التابع في هذه الدراسة، ويعد أحد أهم مؤشرات نجاح المشاريع الخدمية، لأنه يعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق احتياجات وتوقعات جميع الأطراف ذات العلاقة، سواء كانوا المستفيدين النهائيين، أو الجهات المالكة، أو الجهات المشرفة، أو المستثمرين، أو العاملين، أو الشركاء، أو الموردين. ويشير هذا المتغير إلى مستوى القبول والانطباع الإيجابي الذي يتكون لدى أصحاب المصلحة تجاه نتائج المشروع، ومدى اقتناعهم بأن المشروع قد حقق أهدافه وفق المتطلبات المتفق عليها.

ويعد رضا أصحاب المصلحة مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا يقتصر على جودة الخدمة المقدمة فقط، وإنما يشمل الالتزام بالجدول الزمني، وكفاءة التنفيذ، ووضوح التواصل، والشفافية في إدارة المشروع، وسرعة الاستجابة للملاحظات، وجودة المخرجات النهائية. كما يرتبط بدرجة الثقة التي يكتسبها المشروع لدى الأطراف المختلفة، ومدى قدرتهم على الاعتماد على نتائجه وتحقيق الفوائد المتوقعة منه.

ويكتسب هذا المتغير أهمية كبيرة في المشاريع الخدمية، لأن نجاح هذه المشاريع يقاس غالباً بمدى رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة، وليس بمجرد الانتهاء من تنفيذ الأعمال. ولذلك فإن ارتفاع مستوى رضا أصحاب المصلحة يعكس نجاح الإدارة في تحقيق

التوازن بين متطلبات الوقت والجودة والتكلفة، كما يساهم في تعزيز السمعة المؤسسية، وزيادة فرص نجاح المشاريع المستقبلية، وتحقيق قيمة مستدامة للمؤسسة.

ثانياً: المتغيرات المستقلة

1. سرعة تنفيذ المشروع

تمثل سرعة تنفيذ المشروع أحد المتغيرات المستقلة في الدراسة، ويقصد بها قدرة فريق المشروع على إنجاز الأعمال وفق الجدول الزمني المخطط له، أو في مدة زمنية أقل، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتعكس سرعة التنفيذ كفاءة عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة، ومدى قدرة الإدارة على تقليل التأخير، وتسريع إنجاز الأنشطة، وتحسين تدفق الأعمال داخل المشروع.

وتعد سرعة التنفيذ من المؤشرات المهمة في إدارة المشاريع الحديثة، لأنها تساعد المؤسسات على تقليل التكاليف غير المباشرة، والاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين، والاستفادة من الفرص السوقية، وتحقيق ميزة تنافسية. إلا أن التركيز على السرعة دون مراعاة جودة المخرجات قد يؤدي إلى ظهور أخطاء فنية أو تشغيلية تقلل من قيمة المشروع وتؤثر في رضا أصحاب المصلحة.

2. جودة مخرجات المشروع

تمثل جودة مخرجات المشروع المتغير المستقل الثاني، ويقصد بها مدى مطابقة النتائج النهائية للمشروع للمواصفات الفنية والمعايير المهنية ومتطلبات أصحاب المصلحة، مع تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والاعتمادية والاستدامة. وتعكس جودة المخرجات قدرة المشروع على تقديم خدمات أو منتجات تحقق القيمة المطلوبة وتلبي احتياجات المستفيدين.

وتعد الجودة عنصراً جوهرياً في نجاح المشاريع الخدمية، لأنها ترتبط بصورة مباشرة بدرجة رضا أصحاب المصلحة، ومستوى الثقة بالمؤسسة، واستدامة نتائج المشروع. كما تساهم جودة المخرجات في تقليل تكاليف إعادة العمل، وخفض معدلات الأخطاء، وتحسين كفاءة التشغيل، وزيادة العائد من المشروع على المدى الطويل.

3. التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات

يمثل التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات المتغير المستقل الثالث، ويقصد به قدرة إدارة المشروع على تحقيق انسجام بين سرعة الإنجاز والمحافظة على جودة النتائج دون أن يكون أحد البعدين على حساب الآخر. ويعد هذا التوازن من

أهم عوامل نجاح المشاريع الحديثة، لأنه يجمع بين الكفاءة الزمنية والتميز في الأداء ضمن إطار من التخطيط والرقابة والتحسين المستمر.

ويتحقق هذا التوازن من خلال إدارة الموارد بكفاءة، والتخطيط الدقيق، والمتابعة المستمرة، واستخدام مؤشرات الأداء، وإدارة المخاطر، والاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع. وعندما تتمكن الإدارة من تحقيق هذا التوازن، فإنها تزيد من فرص نجاح المشروع، وتحقق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزز ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وجودة.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة من افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية بين سرعة تنفيذ المشروع، وجودة مخرجات المشروع، والتوازن الاستراتيجي بينهما وبين رضا أصحاب المصلحة. فمن المتوقع أن يسهم الالتزام بالجدول الزمنية في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، بينما تؤدي جودة المخرجات إلى زيادة رضاهم عن النتائج النهائية للمشروع. وعندما تنجح إدارة المشروع في تحقيق توازن إستراتيجي بين السرعة والجودة، فإنها تحقق أفضل مستويات الأداء المؤسسي، وتبلي توقعات أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة.

تفترض الدراسة أن الجمع بين سرعة التنفيذ والمحافظة على جودة المخرجات ضمن إطار إستراتيجي متكامل يؤدي إلى رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، وتعزيز نجاح المشاريع الخدمية، وتحقيق قيمة مستدامة للمؤسسات المنفذة للمشاريع في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الشمري (2024)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور الحوكمة في تحقيق التوازن بين سرعة الإنجاز ومعايير الجودة في المشاريع الحكومية الخدمية". هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر آليات الحوكمة في ضبط الإيقاع بين متطلبات السرعة ومعايير الجودة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (320) من مديري المشاريع والمهندسين. توصلت النتائج إلى أن الحوكمة الفعالة تزيد من قدرة المشروع

على تحقيق توازن استراتيجي بنسبة 65%، كما أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين هذا التوازن ورضا المستفيدين النهائيين. أوصت الدراسة بضرورة دمج مؤشرات أداء زمنية ونوعية في عقود المشاريع الخدمية.

2. دراسة العيسى (2023)، مصر، بعنوان: "التوازن الاستراتيجي بين الكفاءة الزمنية والجودة الفنية في المشاريع الخدمية وأثره على ولاء العميل: دراسة تطبيقية". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين كفاءة الوقت والجودة الفنية كمدخل لولاء العميل. اتبع الباحث المنهج المختلط، موزعاً استبانة على (450) عميلاً في قطاع الخدمات المصرفية والاتصالات. كشفت النتائج أن التفريط في الجودة الفنية مقابل السرعة يؤدي إلى انهيار فوري في ولاء العميل، بينما يحقق التوازن الاستراتيجي استقراراً طويلاً الأمد في الرضا. وأبرزت الدراسة أهمية التكنولوجيا في تسريع العمليات دون المساس بالجودة.

3. دراسة الحربي (2023)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر رقابة إدارة المشاريع في تحقيق التوازن بين سرعة التسليم وجودة المخرج النهائي في قطاع الخدمات السعودي". سعى البحث إلى قياس دور الممارسات الرشيدة في الموازنة بين السرعة والجودة. اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق على عينة من (210) موظف في شركات الاستشارات الهندسية والخدمية. خلصت الدراسة إلى أن الرقابة تساهم بفاعلية في تقليص زمن التنفيذ بنسبة 20% مع الحفاظ على مستويات جودة مرتفعة، مما يعزز رضا أصحاب المصلحة. أوصت الدراسة بتبني منهجية Agile في المشاريع الخدمية ذات الطبيعة المتغيرة.

4. دراسة الزهراني (2022)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر التوازن الاستراتيجي بين زمن التنفيذ وجودة الخدمات على رضا المستفيدين: دراسة ميدانية على أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الموازنة بين الوقت والجودة في القطاع البلدي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت العينة (500) مستفيد من الخدمات البلدية. أظهرت النتائج وجود فجوة في التوازن لصالح سرعة التنفيذ أحياناً مما أدى لتراجع الرضا عن الجودة. أكدت الدراسة أن رضا أصحاب المصلحة يرتبط بشكل أوثق بجودة المخرجات النهائية أكثر من سرعة الإنجاز إذا كان التأخير مبرراً.

5. دراسة القحطاني (2021)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر جودة مخرجات المشاريع وسرعة تنفيذها على رضا أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية". استهدفت الدراسة تحديد أثر المتغيرين المستقلين على رضا الداعمين والمستفيدين. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الأداة على عينة من (180)

قيادياً في القطاع الثالث. توصلت النتائج إلى أن جودة المخرجات هي المتنبئ الأقوى برضا أصحاب المصلحة، تليها سرعة التنفيذ. أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظم الرقابة النوعية أثناء مراحل التنفيذ السريع.

6. دراسة منصور (2020)، مصر، بعنوان: "المفاضلة الاستراتيجية بين الوقت والتكلفة والجودة وأثرها في نجاح المشاريع الخدمية: دراسة حالة". هدفت الدراسة إلى فهم آليات المقايضة بين عناصر المثلث الذهبي. اعتمدت المنهج الوصفي القائم على دراسة الحالة لإحدى شركات المقاولات الخدمية. توصلت الدراسة إلى أن النجاح الاستراتيجي يرتبط بالقدرة على إيجاد نقطة تعادل بين السرعة والجودة والتكلفة، وأن أي اختلال في هذا التوازن يؤثر مباشرة على رضا الممولين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Thompson, K., & Lee, H. (2026), International, "Strategic balance in high-speed service

project environments: A 2026 perspective on stakeholder trust" (التوازن الاستراتيجي في بيئات المشاريع الخدمية عالية السرعة: منظور 2026 حول ثقة أصحاب المصلحة). هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل التوازن الاستراتيجي في ظل الذكاء الاصطناعي. استخدم الباحثان المنهج الاستشرافي التحليلي على عينة من (400) مدير مشروع دولي. كشفت النتائج أن الأتمتة قلصت الفجوة بين السرعة والجودة بنسبة 30%، مما أدى لزيادة غير مسبوق في رضا أصحاب المصلحة. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الكوادر على أدوات الموازنة الرقمية.

2. دراسة Smith, J., & Doe, A. (2025), USA, "Real-time project monitoring and its impact on balancing

speed and quality for stakeholder satisfaction" (مراقبة المشاريع في الوقت الفعلي وأثرها على موازنة السرعة والجودة لتحقيق رضا أصحاب المصلحة). استهدفت الدراسة قياس أثر الرقابة اللحظية في تحقيق التوازن. اتبع الباحثان المنهج التجريبي على (15) مشروعاً خدمياً. أظهرت النتائج أن المراقبة اللحظية تمنع انحدار الجودة عند تسريع العمليات. أوصت الدراسة بتبني لوحات القيادة (Dashboards) لمتابعة التوازن الاستراتيجي يومياً.

3. دراسة Al-Hajri, S., & Prajogo, D. (2024), Australia/Oman, "Strategic flexibility and the time-quality-

satisfaction nexus in service project delivery" (المرونة الاستراتيجية ورابطة الوقت والجودة والرضا في تسليم المشاريع الخدمية). هدفت الدراسة إلى تحليل دور المرونة كمتغير معدل. استخدم الباحثان النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لعينة من (350) مشروعاً. توصلت النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق سرعة عالية دون التضحية بالجودة، مما يعزز الرضا.

4. Zhang, X., & Fan, Z. (2024), China, "Managing the trade-off between schedule pressure and service quality: A stakeholder perspective" (إدارة المقايضة بين ضغط الجدول الزمني وجودة الخدمة: منظور أصحاب المصلحة). استكشفت الدراسة كيفية إدراك أصحاب المصلحة لهذه المقايضة. اعتمدت المنهج النوعي (المقابلات) مع (40) من كبار أصحاب المصلحة. أظهرت النتائج أن أصحاب المصلحة يفضلون التأخير الطفيف على المخرجات المعيبة، وأن الشفافية حول الجدول الزمني ترفع مستويات الرضا.
5. Liu, J., & Wang, Q. (2023), Singapore, "The effect of strategic balance between execution speed and output quality on project success in service industries" (أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات على نجاح المشاريع في الصناعات الخدمية). هدفت الدراسة لقياس أبعاد النجاح الشامل. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي على (280) شركة خدمية. خلصت النتائج إلى أن التوازن الاستراتيجي يساهم في تحقيق نجاح المشروع بنسبة 72%، وأن رضا أصحاب المصلحة هو النتيجة النهائية لهذا التوازن.
6. Wang, L., & Chen, Y. (2022), Taiwan, "The impact of project delivery speed on stakeholder satisfaction: The mediating role of output quality" (أثر سرعة تسليم المشروع على رضا أصحاب المصلحة: الدور الوسيط لجودة المخرجات). استهدفت الدراسة اختبار الدور الوسيط للجودة. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وطبق على عينة من (310) مشروع تقني خدمي. كشفت النتائج أن السرعة وحدها لا تكفي للرضا، بل يجب أن تمر عبر بوابة جودة المخرجات.
7. Demirkesen, S., & Tezel, A. (2022), Turkey, "Investigating the link between project management agility, quality, and stakeholder satisfaction" (تقصي الرابط بين رشاقة إدارة المشاريع والجودة ورضا أصحاب المصلحة). هدفت الدراسة لتحليل الروابط المباشرة وغير المباشرة. استخدم الباحثان منهجية مربعات الكبرى الجزئية (PLS-SEM). توصلت النتائج إلى أن الرشاقة تعزز السرعة والجودة معاً، مما يؤدي لرفع مستويات الرضا بشكل تراكمي.
8. Müller, R., & Klein, G. (2021), Germany, "Balancing the Iron Triangle: A strategic approach to quality and speed in service-oriented projects" (موازنة المثلث الحديدي: مدخل استراتيجي للجودة والسرعة في المشاريع الموجهة نحو الخدمات). سعى البحث لتأصيل مفهوم التوازن الاستراتيجي نظرياً. اعتمد المنهج الوصفي

التحليلي المعتمد على مراجعة الأدبيات والمسح الميداني. أكدت النتائج أن مفهوم التوازن الاستراتيجي يتجاوز الإدارة التقليدية للوقت والجودة نحو إدارة القيمة لأصحاب المصلحة.

ثالثاً: تعقيب عام للدراسات السابقة

1. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة الشمري، 2024؛ وLiu & Wang, 2023) في التأكيد على وجود علاقة وثيقة بين إدارة قيود المشروع (الوقت والجودة) وبين رضا أصحاب المصلحة ونجاح المشروع بشكل عام.
2. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية في كونها تركز على "التوازن الاستراتيجي" ككتلة واحدة وسلوك تنظيمي، بدلاً من دراسة العناصر كمتغيرات مستقلة منفصلة كما فعل القحطاني (2021)، كما أنها تدمج بيئة المشاريع الخدمية السعودية الحديثة في ظل مستهدفات 2026.
3. الفجوة البحثية: لوحظ ندرة في الدراسات العربية التي تتناول "التوازن الاستراتيجي" كمصطلح إداري حديث في القطاع الخدمي، حيث تركز أغلب الدراسات على إدارة الوقت والجودة في قطاع المقاولات الإنشائية، مما يبرز الحاجة لهذه الدراسة في القطاع الخدمي.
4. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة في بناء الإطار النظري، وتطوير أدوات الدراسة (الاستبانة)، وتحديد الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل النمذجة الهيكلية، بالإضافة إلى المقارنة المرجعية للنتائج.
5. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة بشمولية أصحاب المصلحة (ممولين، مستفيدين، موظفين) في قياس الرضا، وربط ذلك بالتحول الرقمي السريع في المملكة العربية السعودية، وتقديم نموذج متوازن قابل للتطبيق ميدانياً في عام 2026.

الإطار النظري للدراسة

تتأسس البنية المعرفية للدراسة الحالية على نسق نظري متكامل يجمع بين الأدبيات الكلاسيكية لإدارة المشاريع والتوجهات الاستراتيجية الحديثة، حيث تسعى هذه المنطلقات إلى تفكيك العلاقة المعقدة بين كفاءة العمليات التشغيلية (السرعة والجودة) والمخرجات الاستراتيجية (رضا أصحاب المصلحة). وإن الانتقال من الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى قيود المشروع بوصفها عناصر متصارعة إلى رؤية "التوازن الاستراتيجي" يُمثل تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري؛ إذ لم تعد إدارة المشاريع مجرد وظيفة تقنية، بل أصبحت ممارسة قيادية تهدف إلى تعظيم القيمة في بيئات تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

التطور المفاهيمي من المثلث الحديدي إلى التوازن الاستراتيجي

يُعد مفهوم التوازن الاستراتيجي امتداداً تطورياً لنظرية "المثلث الحديدي" (Iron Triangle) التي صاغها د. هاري كيرزнер، والتي ركزت لعقود على ضرورة الموازنة بين القيود الثلاثة التقليدية: الوقت، والتكلفة، والجودة. بيد أن الدراسة الحالية تتبنى الرؤية المطورة التي طرحها (Kerzner and Belack, 2022, P. 48)، والتي تؤكد أن سرعة التنفيذ في العصر الرقمي لا ينبغي أن تُفهم بوصفها خصماً من رصيد الجودة، بل يجب أن تتحقق من خلال ما يُعرف بـ "التأزر الاستراتيجي". وهذا التأزر يعني أن المنظمات المتفوقة هي التي توظف رشاقته التنظيمية لتقليص زمن التنفيذ مع رفع معايير الجودة في آن واحد، وهو ما يفرض على مديري المشاريع الخدمية إعادة هندسة العمليات بما يضمن عدم حدوث مقايضات سلبية بين هذين العنصرين.

وعلاوة على ما ذكر، فإن التوازن الاستراتيجي في جوهره يتجاوز مجرد التوفيق البسيط بين الجداول الزمنية والمواصفات الفنية، إذ يعبر عن القدرة الفائقة على المواءمة بين الموارد المتاحة والجدول الزمني المحدد ومعايير الجودة المستهدفة لتحقيق أقصى قيمة مضافة ممكنة. وبحسب ما أورده العيسى (2023، ص. 95)، فإن هذا التوازن يتطلب بالضرورة وجود نظام إداري مرن يمتلك القدرة الحركية على التكيف مع التغيرات المفاجئة والضغوط التنافسية دون المساس بسلامة المخرجات النهائية أو قيمتها الوظيفية. وفي سياق متصل، يوضح (Müller and Klein, 2021, P. 150) أن التحول من الإدارة التشغيلية المحضة للوقت إلى الإدارة الاستراتيجية للتوازن يسهم بشكل فاعل في تقليل الهدر التنظيمي وإعادة صياغة العمليات التشغيلية بما يخدم الغايات العليا للمنظمة، وخصوصاً رضا الأطراف ذات المصلحة.

سرعة التنفيذ في ضوء نظرية القيود (Theory of Constraints)

تستند دراسة البعد الأول للمتغير المستقل، وهو "سرعة التنفيذ"، إلى الأصول الفلسفية لـ "نظرية القيود" التي طورها إيليا هو غولددرات، والتي تفترض أن كفاءة أي نظام تُحددها أضعف حلقاته أو ما يُعرف بـ "عنق الزجاجة". ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق السرعة في المشاريع الخدمية لا يتطلب تكثيف العمل العشوائي، بل يستلزم تحديد القيود التي تعيق التدفق السلس للعمليات والعمل على تحسينها لتقليص الزمن الكلي لدورة المشروع. وأشار الحربي (2023، ص. 72) إلى أن السرعة في بيئة الأعمال السعودية المعاصرة لم تعد خياراً ترفيهياً، بل أضحت ضرورة تنموية تفرضها التنافسية العالمية ومستهدفات رؤية (2030م)، التي تطالب بإنجاز المشاريع الكبرى بأعلى كفاءة زمنية ممكنة دون الإخلال بالمستهدفات النوعية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن "السرعة الذكية" تتطلب دمج التقنيات الحديثة في إدارة الجدول الزمني، حيث تسهم الأدوات الرقمية في تحسين مستويات التنسيق وتقليل فترات الانتظار بين مراحل المشروع. وبحسب دراسة (Wang and Chen, 2022, P. 515)،

فإن إدراك أصحاب المصلحة لكفاءة المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على الالتزام بالمواعيد النهائية والتسليم السريع، شريطة أن يقترن ذلك بمخرجات تلبى التوقعات، وإلا فإن السرعة ستتحول إلى مؤشر سلبي يعكس التسرع وعدم الإتقان.

جودة مخرجات المشروع ومنظور إدارة الجودة الشاملة (TQM)

يستند البعد الثاني للمتغير المستقل، وهو "جودة المخرجات"، إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى الجودة بوصفها عملية مستمرة تبدأ من مرحلة التخطيط وتستمر حتى ما بعد تسليم المشروع. وتؤكد هذه النظرية أن الجودة في المشاريع الخدمية ليست مجرد مطابقة للمواصفات، بل هي قدرة المخرج النهائي على تقديم حلول فعالة لمشكلات أصحاب المصلحة. وبناءً على ما أورده (Tan and Low, 2020, P. 2420)، فإن الدمج الواعي للجودة في صلب الجدول الزمني هو ما يحقق التوازن المنشود؛ إذ تصبح الجودة في هذا السياق محركاً دافعاً للسرعة عبر تقليل معدلات إعادة العمل وتفادي الأخطاء التي تستهلك الوقت، وليست عائقاً أمام الإنجاز.

وجدير بالذكر أن جودة المخرجات في قطاع الخدمات تتسم بكونها إدراكية وتفاعلية، مما يجعل التوازن الاستراتيجي أمراً بالغ الحساسية. وأوضح جاد الرب (2022، ص. 545) أن التميز الاستراتيجي في مخرجات المشاريع الخدمية يُعد مؤشراً جوهرياً على كفاءة الإدارة في استغلال مواردها لتحقيق مخرجات ذات قيمة عالية. وعلاوة على ذلك، فإن التركيز على الجودة يسهم في بناء سمعة مؤسسية قوية، مما يقلل من تكاليف التسويق ويزيد من ولاء أصحاب المصلحة على المدى الطويل، وهو ما يدعم استدامة نجاح المنظمة في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ومحددات الرضا

تمثل نظرية أصحاب المصلحة التي أرسى دعائمها إدوارد فريمان الإطار الفلسفي لتفسير المتغير التابع في هذه الدراسة. وتنطلق هذه النظرية من فرضية مفادها أن نجاح أي مشروع لا يمكن قياسه بمعزل عن تصورات وتوقعات الأطراف المتأثرة به أو المؤثرة فيه. وحيث إن المشاريع الخدمية تعتمد بشكل كبير على "التجربة"، فإن رضا أصحاب المصلحة يُعد الغاية النهائية للعملية الإدارية. وذكر العتيبي (2022، ص. 210) بهذا الشأن أن رضا أصحاب المصلحة هو بناء نفسي وإدراكي يتأثر بشكل مباشر بكل من جودة المخرجات وسرعة الاستجابة؛ فالتأخير غير المبرر يؤدي إلى شعور بعدم الكفاءة، بينما تؤدي الجودة المتدنية إلى تقويض جسور الثقة.

وإن إدارة رضا أصحاب المصلحة تتطلب فهماً عميقاً لتوقعاتهم المتغيرة؛ إذ يميل أصحاب المصلحة في العصر الحالي إلى المطالبة بمخرجات فورية وعالية الجودة في آن واحد. وبحسب (Fernandes and O'Sullivan, 2021, P. 15)، فإن الربط بين جودة المخرجات والرضا طويل الأمد يتطلب استراتيجية تواصل فعالة تُشرك أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع، مما يضمن

مواءمة أهداف التوازن الاستراتيجي مع احتياجاتهم الفعلية. وبالتالي، فإن الرضا ليس مجرد نتيجة نهائية، بل هو عملية تراكمية تُبنى من خلال كل تفاعل بين إدارة المشروع والأطراف المعنية.

التفاعل بين التوازن الاستراتيجي والرضا في البيئات الخدمية

يبرز النموذج التفاعلي لهذه الدراسة أن التوازن الاستراتيجي يعمل كمحفز رئيس لتعزيز مستويات الرضا من خلال تقديم قيمة متوازنة تجمع بين الكفاءة الزمنية والتميز النوعي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المشاريع الخدمية تمتلك خصوصية تجعل من هذا التوازن ضرورة حتمية، نظراً لتزامن عمليتي الإنتاج والاستهلاك. وهذا التزامن يفرض ضغوطاً إضافية لضمان أن تكون السرعة "ذكية" بحيث لا تؤدي إلى حرق الموارد أو إرهاق الكوادر، وهو ما قد ينعكس سلباً على جودة الخدمة.

وبناءً على نتائج دراسة الشمري (2024، ص. 22)، فإن وجود أطر حوكمة متينة يساهم في تحقيق هذا التوازن عبر توفير معايير واضحة للمفاضلة بين السرعة والجودة عند حدوث تعارض. كما أن التوازن الاستراتيجي يساهم في تقليل الصراعات بين أصحاب المصلحة الذين قد يمتلكون أولويات متباينة؛ فبينما يركز الممولون على سرعة الإنجاز لتقليل التكاليف، يركز المستفيدون على جودة المخرجات لتعظيم المنفعة، وهنا تؤدي الإدارة الناجحة دور الموازن الذي يحقق الحد الأمثل من الرضا للطرفين.

آفاق مستقبلية: التوازن الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي (2026م)

مع اقتراب عام (2026م)، دخل مفهوم التوازن الاستراتيجي مرحلة جديدة تعتمد على النمذجة التنبؤية والذكاء الاصطناعي. ويؤكد (Thompson and Lee, 2026, P. 30) أن المنظمات الخدمية بدأت في استخدام خوارزميات متطورة للتنبؤ بنقاط الخلل المحتملة في التوازن بين السرعة والجودة قبل وقوعها، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية استباقية. وهذا التطور التقني يساهم في رفع مستويات رضا أصحاب المصلحة عبر تقليل المفاجآت السلبية وضمان استمرارية الأداء العالي. وختاماً لهذا الجزء، فإن المنطلقات النظرية للدراسة تشكل إطاراً فكرياً متكافئاً يربط بين كفاءة العمليات الداخلية والمخرجات الاستراتيجية. وإن القدرة على الحفاظ على التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات ليست مجرد مهارة إدارية، بل هي ميزة تنافسية ديناميكية تمكن المشاريع الخدمية من تحقيق التميز المؤسسي وضمان ولاء أصحاب المصلحة في بيئة اقتصادية تتسم بالتعقيد والتحول المستمر.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الثالث الجانب المنهجي للدراسة، ويعد الإطار الذي يوضح الكيفية التي جرى من خلالها تصميم البحث وتنفيذه وفق أسس علمية دقيقة تضمن تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والموثوقية. ويعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث منذ مرحلة التخطيط وحتى الانتهاء من جمع البيانات، مع توضيح المبررات العلمية لاختيار المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، بما ينسجم مع أهدافها وتساؤلاتها ويعزز من جودة النتائج المتوقعة.

ويبرز هذا الفصل أهمية الالتزام بالمنهجية العلمية في جميع مراحل تنفيذ الدراسة، حيث يوضح المسار الإجرائي الذي تم اتباعه في اختيار البيئة البحثية، وتنظيم عملية التطبيق الميداني، وآليات الحصول على البيانات من المشاركين، والتحقق من جودة الأداة المستخدمة في القياس، بما يضمن توفير بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. كما يوضح الإجراءات المتبعة للتحقق من صدق البيانات وثباتها، والالتزام بأخلاقيات البحث العلمي، والمحافظة على سرية المعلومات وخصوصية المشاركين، وهو ما يعزز الثقة في نتائج الدراسة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع العملي.

وتتمثل أهمية هذا الفصل في كونه يشكل حلقة الوصل بين الجانب النظري والتطبيق الميداني، إذ يحول المفاهيم والأفكار النظرية إلى إجراءات عملية قابلة للقياس والتحليل. كما يساهم في توضيح مدى دقة التصميم البحثي، وجودة تنفيذ الدراسة، والالتزام بالمعايير المنهجية المعتمدة في البحوث العلمية، الأمر الذي يعزز من قوة النتائج ويمنحها مصداقية علمية. ويتيح للباحثين الآخرين إمكانية الاستفادة من المنهجية أو إعادة تطبيقها في دراسات مشابهة مستقبلاً.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث أحد أهم المكونات المنهجية في الدراسات العلمية، إذ يُعد المصدر الرئيس الذي يتم من خلاله الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. ويقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تتوافر لديهم الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، ويملكون الخبرة العملية والمعرفة الكافية للإجابة عن فقرات أداة الدراسة بصورة دقيقة وموضوعية. ويسهم التحديد الدقيق لمجتمع البحث في تعزيز جودة النتائج، وزيادة درجة الثقة في التفسيرات والاستنتاجات التي يتم التوصل إليها، كما يضمن أن تكون البيانات المجمعة ممثلة للواقع الفعلي الذي تسعى الدراسة إلى تحليله.

وبالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية التي تبحث في أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية، فإن مجتمع البحث يتكون من مديري المشاريع، ومديري البرامج، ومديري المحافظ، ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، وأعضاء فرق المشاريع، ومهندسي المشاريع، ومديري الجودة، ومديري التخطيط والمتابعة، ومديري العمليات، والمشرفين التنفيذيين، والعاملين في الجهات الحكومية والخاصة المنفذة للمشاريع الخدمية داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الفئات لكونها الأكثر ارتباطاً بعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وضمان الجودة وإدارة أصحاب المصلحة، فضلاً عن مشاركتها المباشرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروعات الخدمية.

ويتميز مجتمع البحث بتنوع تخصصاته المهنية والإدارية، الأمر الذي يثري الدراسة ويمنحها القدرة على تحليل الظاهرة من زوايا متعددة. فمديرو المشاريع يمتلكون الخبرة في إدارة الجدول الزمني والموارد وتحقيق أهداف المشروع، بينما يسهم مديرو الجودة في تقييم مدى مطابقة المخرجات للمعايير والمواصفات المطلوبة. كما يقدم مديرو التخطيط والمتابعة رؤية دقيقة حول الالتزام بالجدول الزمني ومؤشرات الأداء، في حين يساهم العاملون في مكاتب إدارة المشاريع في تقييم مستوى النضج المؤسسي وآليات التنسيق بين مختلف فرق العمل، أما أعضاء فرق المشاريع والمشرفون التنفيذيون فيوفرون معلومات واقعية حول التحديات اليومية التي تواجه عمليات التنفيذ وتأثيرها في جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

ويكتسب اختيار هذا المجتمع أهمية خاصة في ظل التوسع الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية في تنفيذ المشاريع الخدمية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تركز على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية والخدمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وزيادة مستوى رضا أصحاب المصلحة. وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة

الحاجة إلى تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، وتحقيق التوازن بين سرعة الإنجاز والمحافظة على جودة المخرجات، وهو ما يجعل العاملين في هذه المشاريع الأكثر قدرة على تقييم واقع الممارسات الإدارية وأثارها الفعلية على نجاح المشاريع.

كما يشمل مجتمع البحث العاملين في مشاريع خدمية تنتمي إلى قطاعات متنوعة، مثل الصحة، والتعليم، والبلديات، والنقل، والإسكان، والمياه، والطاقة، والخدمات الرقمية، والاتصالات، والخدمات اللوجستية، والجهات الحكومية والهيئات العامة والشركات الخاصة. ويمنح هذا التنوع الدراسة قدرة أكبر على الحصول على بيانات تعكس اختلاف البيئات التشغيلية وأساليب إدارة المشاريع، مما يسهم في تقديم نتائج أكثر شمولاً وقابلية للتعميم على مختلف أنواع المشاريع الخدمية داخل المملكة العربية السعودية.

ويتميز أفراد مجتمع البحث أيضاً بتفاوت مستوياتهم الوظيفية وخبراتهم العملية، وهو ما يوفر قاعدة بيانات غنية تساعد في تحليل الاختلافات في وجهات النظر حول أهمية سرعة التنفيذ وجودة المخرجات، ومدى تأثيرهما في رضا أصحاب المصلحة. كما أن إشراك القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين في الوقت نفسه يتيح المقارنة بين الرؤية الإستراتيجية للإدارة العليا والتجارب العملية لفرق التنفيذ، الأمر الذي يعزز من عمق التحليل ودقة تفسير النتائج.

ومن الناحية المنهجية، فإن اختيار مجتمع البحث بهذه الصورة ينسجم مع طبيعة المنهج الكمي الذي تعتمد عليه الدراسة، حيث يتطلب الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات من أفراد يمثلون المجتمع المستهدف بصورة دقيقة. ويسهم ذلك في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، مع توفير مستوى مرتفع من الموثوقية والقدرة على تعميم النتائج في حدود مجتمع الدراسة.

ومن المتوقع أن يسهم مجتمع البحث في توفير بيانات كمية دقيقة حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التي تحقق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات، ومدى انعكاس ذلك على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية. كما ستوفر هذه البيانات أساساً علمياً لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، واستخلاص نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية والخاصة في تطوير سياسات إدارة المشاريع، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة التنفيذ، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، بما يدعم تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المنهجية وطرق البحث

ستعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الأهداف والأسئلة البحثية، حيث سيتم وصف ظاهرة التوازن الاستراتيجي ورضا أصحاب المصلحة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقات والارتباطات بين المتغيرات وتفسير أثر المتغير المستقل في التابع باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد على نوعين من المصادر:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل في مراجعة الأدبيات العلمية، والكتب، والأوراق البحثية المنشورة، والتقارير الرسمية ذات

الصلة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: وسيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي ستوجه لعينة الدراسة لجمع البيانات

المتعلقة بمتغيرات البحث.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينها

أ. مجتمع الدراسة: سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (مديري مشاريع، مهندسين، إداريين) وأصحاب المصلحة المباشرين (المستفيدين والممولين) في المشاريع الخدمية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع، وسيتم تحديد حجمها باستخدام معادلة (Cochran) لضمان تمثيل إحصائي لا يقل عن مستوى ثقة 95%.

خطوات جمع البيانات

ستتبع الدراسة الإجراءات التالية:

1. جمع البيانات: سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وميدانياً خلال الفترة المحددة، مع ضمان السرية التامة للمعلومات.

2. التحليل: سيتم تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (Amos) للنمذجة الهيكلية.

3. التفسير: سيتم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات وتوصيات علمية.

الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

1. التحليل الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة واستجاباتها.

2. التحليل الاستدلالي: معامل ارتباط "بيرسون"، تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر المتغيرات، واختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق الجوهرية.

أدوات الدراسة

سيتم تطوير "استبانة" علمية محكمة، مقسمة إلى ثلاثة أجزاء: البيانات الأولية، محور التوازن الاستراتيجي (سرعة التنفيذ، جودة المخرجات)، ومحور رضا أصحاب المصلحة.

التحقق من صدق وثبات الأدوات:

1. الصدق: سيتم التحقق من الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بعرض الأداة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين، والصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" والتحليل العاملي التوكيدي.

2. الثبات: سيتم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الفقرات، حيث سيُقبل المعامل الذي يزيد عن (0.70).

حدود البحث

سيتم الالتزام بالحدود الآتية عند تنفيذ الدراسة:

- الحدود الموضوعية (العلمية): تقتصر الدراسة على بحث أثر التوازن الاستراتيجي ببعديه (سرعة التنفيذ، جودة المخرجات) كمتغير مستقل، ورضا أصحاب المصلحة كمتغير تابع.

- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة على المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، المنطقة الشرقية).
- الحدود البشرية: ستستهدف الدراسة مديري المشاريع، الفرق التنفيذية، وأصحاب المصلحة (المستفيدين والعملاء).
- الحدود الزمنية: سيتم إجراء التطبيق الميداني وجمع البيانات النهائية في شهر أبريل (2026م).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التطبيقية للدراسة، حيث يتم فيه توظيف البيانات التي تم جمعها من الميدان وتحويلها إلى نتائج علمية من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بصورة موضوعية. ويعد هذا الفصل المحور الرئيس للدراسة، لأنه يجسد التطبيق العملي لما تم عرضه في الفصلين السابقين، ويقدم الأدلة العلمية التي توضح طبيعة العلاقات بين عناصر الدراسة، ومدى تأثيرها في تحقيق أهداف البحث.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج بصورة منظمة، وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية والإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة، مع بيان دلالاتها العلمية والعملية، ومدى توافقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة. كما يناقش الآثار التي يمكن أن تترتب على هذه النتائج بالنسبة للمشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية، خاصة فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات، وأثر ذلك في تعزيز رضا أصحاب المصلحة ورفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل المرحلة التي تتحول فيها البيانات الميدانية إلى معرفة علمية قابلة للاستفادة منها في دعم القرارات الإدارية وتطوير الممارسات المهنية في إدارة المشاريع. كما يسهم في استخلاص استنتاجات مبنية على الأدلة، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الجهات المنفذة للمشاريع الخدمية على تحسين أساليب التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتحقيق التوازن بين الكفاءة الزمنية وجودة المخرجات، بما يعزز رضا أصحاب المصلحة ويرفع من معدلات نجاح المشاريع. ويختتم الفصل بعرض الاستنتاجات العامة للدراسة، وإبراز إسهاماتها العلمية والتطبيقية، واقتراح مجالات بحثية مستقبلية تسهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تكشف القراءة الفاحصة للمؤشرات الإحصائية العامة عن استقرار هيكلي في قاعدة البيانات المكونة من 262 حالة صحيحة دون أي هدر أو قيم مفقودة؛ حيث تتقارب المتوسطات الحسابية لغالبية عبارات الاستبيان في نطاق إيجابي يتراوح بين 3.32 و 3.58 مقترنة بانحرافات معيارية مرتفعة تدور حول 1.301 إلى 1.604. وتبرز هذه الأرقام توافقاً نسبياً حول أهمية التوازن الاستراتيجي في بيئة المشاريع يقابله تشتت عميق في تقييم الممارسات الفعلية؛ وربما ينشأ هذا التباين الشديد من تفاوت الخبرات أو تنوع المواقع الإدارية التي يشغلها أفراد العينة داخل منظوماتهم، فالانحراف المعياري العالي ينذر بوجود فجوة بين التنظير والتطبيق الإداري. ويحتمل أن يفرز هذا التفاوت الإدراكي صعوبات جمة في توحيد لغة العمل الميداني أو فرض معايير موحدة للأداء؛ فاستمرار هذه الاختلافات العميقة داخل نفس المؤسسة يهدد بتمزيق النسيج التنظيمي ويفكك الجهود الرامية للوصول إلى جودة مستدامة، وتبدو المنظمة في أمس الحاجة لجسور تواصل أفقية وعمودية تردم الهوة بين الإدارات المختلفة؛ لضمان انسيابية العمليات وتقليص مساحات سوء الفهم التي أظهرتها مقاييس التشتت العالية في هذا الاستعراض الكلي.

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.300	-1.136	.150	.252	1.375	3.00	.085	2.77	0	262
.300	-1.968	.150	-.216	.498	2.00	.031	1.55	0	262
.300	-1.030	.150	-.173	1.301	3.00	.080	3.23	0	262
.300	-1.302	.150	-.455	1.493	4.00	.092	3.52	0	262
.300	-1.156	.150	-.565	1.464	4.00	.090	3.58	0	262
.300	-1.471	.150	-.293	1.533	4.00	.095	3.37	0	262

262	0	3.34	.099	4.00	1.601	-.337	.150	-1.506	.300	تساعد سرعة اتخاذ القرارات في تسريع تنفيذ المشروع.
262	0	3.57	.085	4.00	1.376	-.477	.150	-1.126	.300	تسهم سرعة التنفيذ في تحسين كفاءة استخدام الموارد.
262	0	3.58	.088	4.00	1.430	-.515	.150	-1.173	.300	يعد الالتزام بالوقت المحدد من أولويات إدارة المشروع.
262	0	3.58	.092	4.00	1.491	-.562	.150	-1.192	.300	تلتزم الجهة بمعايير الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشروع.
262	0	3.54	.093	4.00	1.512	-.550	.150	-1.214	.300	تحقق مخرجات المشروع متطلبات أصحاب المصلحة.
262	0	3.52	.087	4.00	1.403	-.468	.150	-1.134	.300	يتم تطبيق إجراءات فعالة لضمان جودة مخرجات المشروع.
262	0	3.56	.088	4.00	1.429	-.434	.150	-1.247	.300	تسهم عمليات المراجعة والتقييم في تحسين جودة المخرجات.
262	0	3.42	.094	4.00	1.526	-.421	.150	-1.361	.300	تتميز مخرجات المشروع بالدقة والكفاءة والاعتمادية.
262	0	3.32	.097	4.00	1.567	-.265	.150	-1.504	.300	تساعد جودة مخرجات المشروع في تحقيق أهداف الجهة.
262	0	3.48	.091	4.00	1.467	-.454	.150	-1.263	.300	تحقق إدارة المشروع توازنًا بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.
262	0	3.46	.091	4.00	1.471	-.390	.150	-1.339	.300	يسهم التوازن بين الوقت والجودة في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ.
262	0	3.40	.093	4.00	1.502	-.378	.150	-1.339	.300	يساعد التوازن الاستراتيجي في تحسين نتائج المشروع بصورة مستدامة.

يؤدي تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة.	262	0	3.35	.099	4.00	1.604	-.366	.150	-1.477	.300
يسهم التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.	262	0	3.40	.087	4.00	1.415	-.295	.150	-1.311	.300

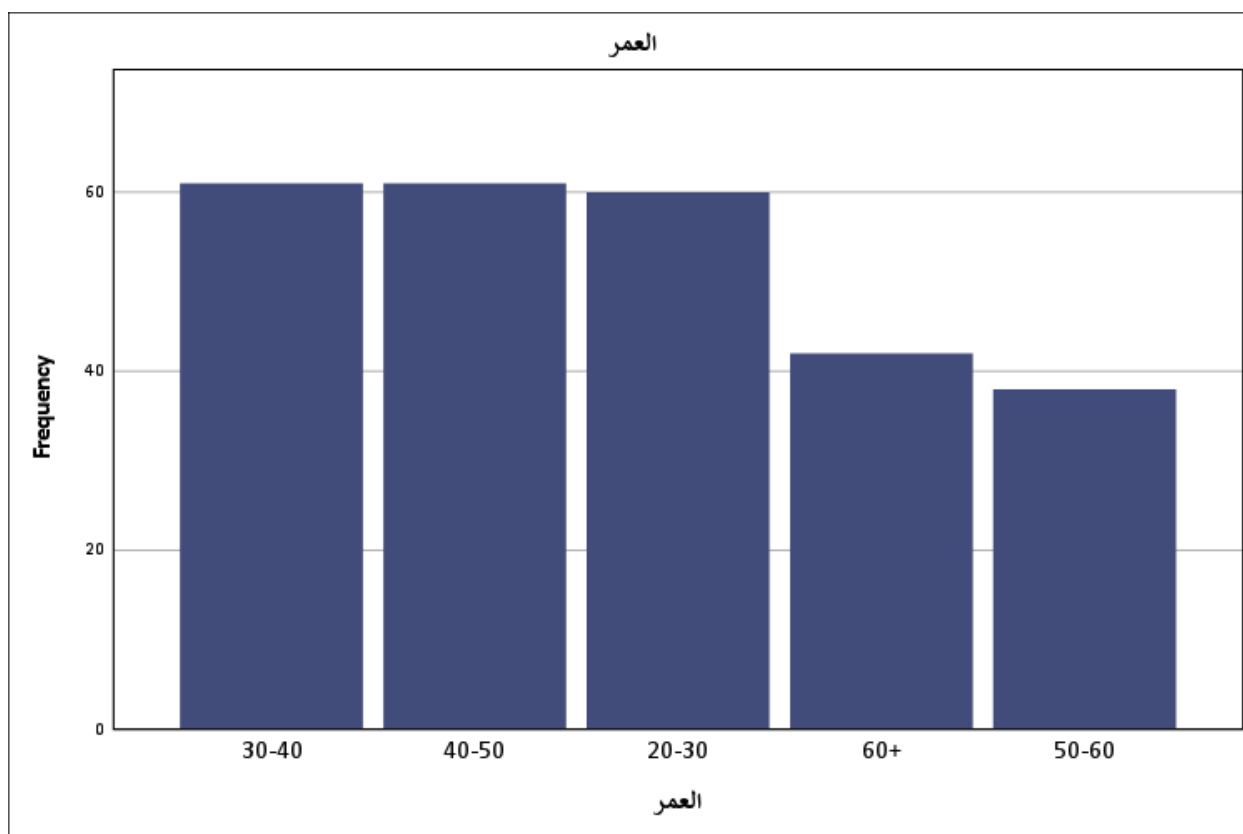
• العمر

تتوزع الفئات العمرية في هذه العينة بتناسق لافت يحمي الدراسة من هيمنة جيل بعينه على حساب الأجيال الأخرى؛ إذ تتساوى الفئتان من 30 إلى 40 عاماً ومن 40 إلى 50 عاماً بنسبة 23.3 بالمائة لكل منهما تتبعهما فئة الشباب من 20 إلى 30 عاماً بنسبة متقاربة تبلغ 22.9 بالمائة. وهذا التوزيع المتوازن يضفي ثراءً فكرياً استثنائياً على بيئة العمل؛ فـ الخبرات المتراكمة للمخضرمين تندمج بسلاسة مع الحماس المتقدمد للكوادر الشابة لإنتاج ديناميكية تشغيلية متوازنة، وربما تفسر هذه التركيبة المتجانسة قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات الحديثة دون التفريط في المكتسبات التقليدية. ويحتمل أن يؤدي هذا التنوع العمري في الواقع الميداني إلى صراعات إيجابية صحية تدفع نحو الابتكار وتقلل من الركود الإداري، فالأجيال الشابة تدفع باتجاه رقمنة العمليات وتسريع الأداء بينما يميل الأفراد الأكبر سناً الذين يمثلون الفئات المتبقية إلى التريث والتدقيق لضمان الجودة؛ وهذا المزيج الحيوي يمثل أساساً صلباً يمكن للإدارة استثماره عبر تكوين فرق عمل مختلطة الأجيال تعظم الاستفادة من التوازن بين الاندفاع والحكمة.

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
30-40	61	23.3	23.3	23.3	Valid
40-50	61	23.3	23.3	46.6	

69.5	22.9	22.9	60	20-30	
85.5	16.0	16.0	42	60+	
100.0	14.5	14.5	38	50-60	
	100.0	100.0	262	Total	



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

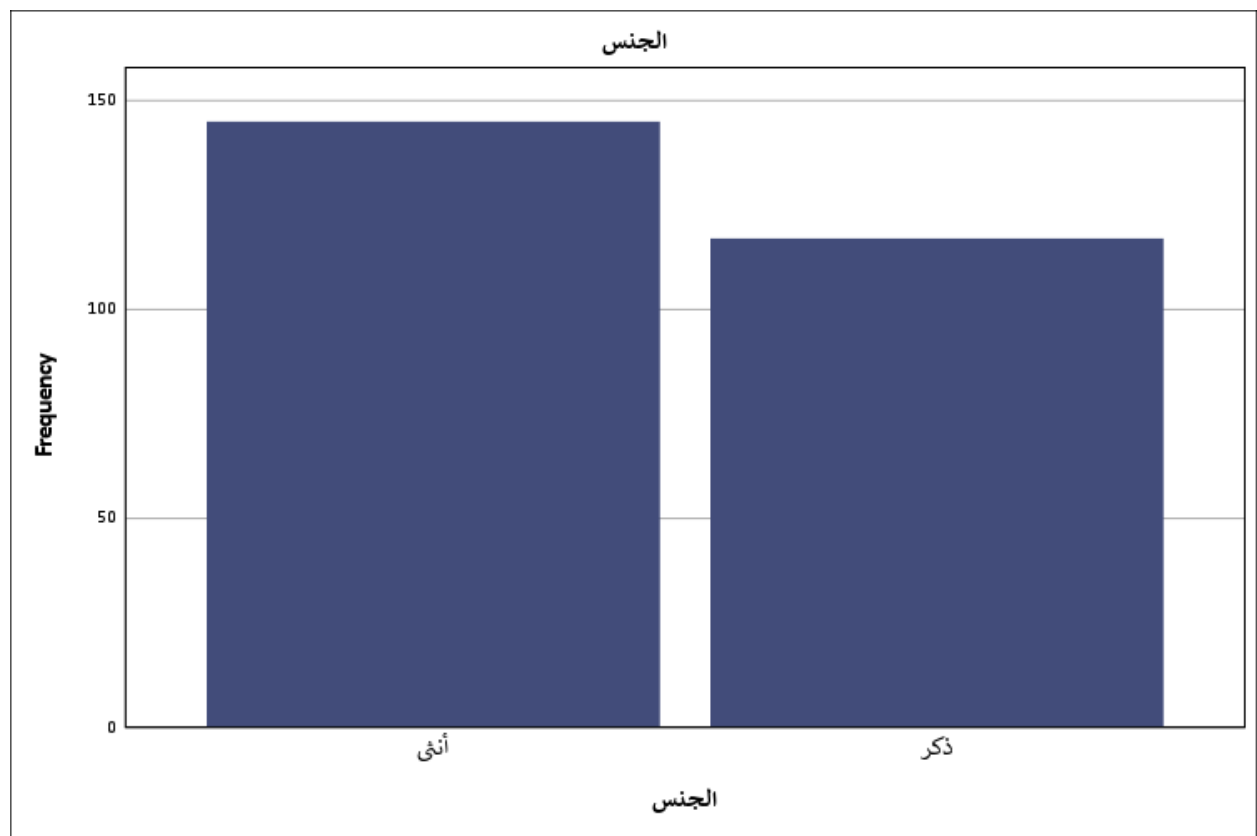
• الجنس

يتجسد التكافؤ النوعي في أبهى صوره من خلال توزيع العينة الذي أظهر هيمنة طفيفة للإناث بنسبة 55.3 بالمائة مقابل 44.7 بالمائة للذكور. وهذا الحضور النسائي الكثيف في بيئة إدارة المشاريع يكسر القوالب النمطية التي طالما ربطت هذا القطاع بالذكور، وتضفي هذه التركيبة النوعية أبعاداً سيكولوجية وإدارية بالغة الأهمية على آلية اتخاذ القرار وتوزيع الموارد؛ فالإناث غالباً ما يمتلكن حساسية أعلى تجاه التفاصيل الدقيقة وميلاً فطرياً نحو تحقيق التوازن بين جودة المخرجات وتوقيتات التسليم. وربما يوفر هذا التواجد النسوي الملحوظ مناخاً تنظيمياً أكثر ميلاً للتعاون وأقل حدة في التنافسية السلبية؛ ويحتمل

أن يؤثر هذا الهيكل الديموغرافي على أساليب القيادة المتبعة داخل المشاريع بحيث تتجه نحو الاحتواء والإقناع بدلاً من الأوامر الصارمة الجافة، وفي الواقع العملي يعزز هذا التقارب في النسب من شمولية الرؤى في قاعات الاجتماعات؛ مما ينعكس إيجاباً على القدرة على استشعار المخاطر من زوايا متعددة وصياغة خطط بديلة تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب المتغيرات الطارئة بفعالية واقتدار.

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس

الجنس					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	55.3	55.3	55.3	145	أنثى
	100.0	44.7	44.7	117	ذكر
		100.0	100.0	262	Total



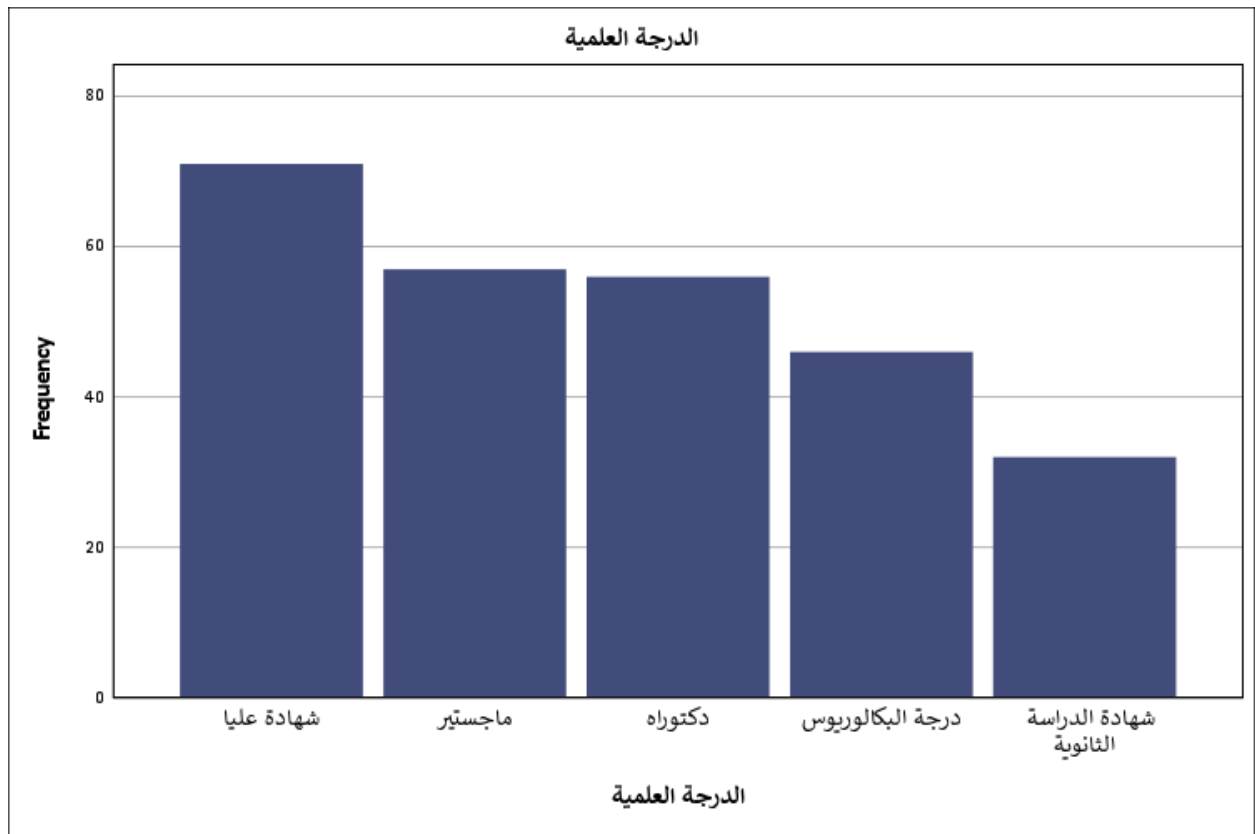
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية

ينكشف الغطاء عن بنية معرفية مذهلة تسيطر على قوام العينة: حيث تتربع الكفاءات الأكاديمية الرفيعة على قمة الهرم بتسجيل حملة الشهادات العليا نسبة 27.1 بالمائة ودرجة الماجستير 21.8 بالمائة والدكتوراه 21.4 بالمائة. وهذا التركيز الاستثنائي للعقول والنخب العلمية يجعل من هذه البيئة التنظيمية ساحة فكرية بالغة التعقيد والعمق؛ فالتعامل الإداري مع أفراد يحملون هذا القدر من التحصيل الأكاديمي يتطلب شفافية مطلقة وتبريراً منطقياً محكماً لأي توجهات أو قرارات، وربما تكون هذه النسبة العالية للتعليم المتقدم سلاحاً ذا حدين؛ فهي من ناحية تضمن فهماً عميقاً لأبعاد الجودة الاستراتيجية ولكنها من ناحية أخرى قد تولد تنظيراً مفرطاً يعيق التنفيذ السريع للمهام اليومية البسيطة. ويحتمل أن تعاني القيادة في توجيه هذا الكادر عالي التأهيل نحو الإنجاز العملي المجرد دون الغرق في دوامات الجدول المنهجي؛ فالتحدي الأكبر يتمثل في تحويل هذه النظريات الأكاديمية المعقدة إلى ممارسات ميدانية رشيقة تلتزم بالجدول الزمنية دون أن تضحي بالدقة العلمية العالية التي يطمح إليها هؤلاء الأفراد المدرجون في هذه الإحصائية.

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.1	27.1	27.1	71	شهادة عليا	Valid
48.9	21.8	21.8	57	ماجستير	
70.2	21.4	21.4	56	دكتوراه	
87.8	17.6	17.6	46	درجة البكالوريوس	
100.0	12.2	12.2	32	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	262	Total	



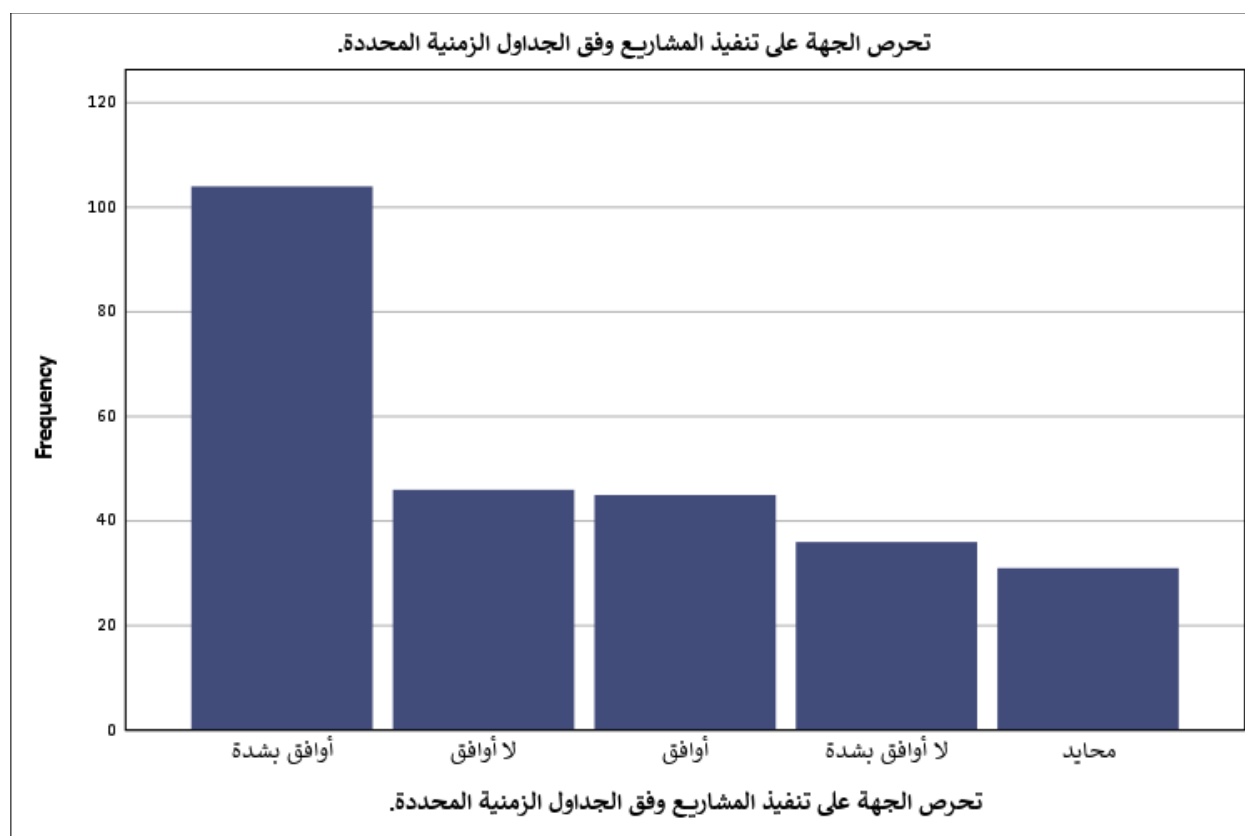
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

- **تحرص الجهة على تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة.**

تبرز إشكالية الالتزام الزمني بتحقيق متوسط حسابي قدره 3.52 مقترناً بانحراف معياري يقدر بـ 1.493؛ ففي حين تتمركز نسبة 39.7 بالمائة في منطقة الموافقة المطلقة على وجود حرص مؤسسي تجاه التوقيتات تظهر كتلة موازية تعبر عن رفضها بنسبة 17.6 بالمائة وحيادها بنسبة 11.8 بالمائة حيال هذه الفرضية. وهذا الانقسام الرقعي الحاد يفضح تبايناً هائلاً في الممارسات الإدارية بين إدارات المؤسسة الواحدة؛ فبعض الفرق تعمل تحت ضغط صارم لا يحيد عن الخطة الزمنية بينما تستمتع فرق أخرى بتساهل غير مبرر يخترق مواعيد التسليم، وربما ينجم هذا التفاوت عن غياب نظام مركزي صلب لإدارة تدفق العمليات مما يترك مسألة الوقت رهينة للمزاج الشخصي لمدير كل مشروع.. ويحتمل أن يفرز هذا الواقع سلسلة من التأخيرات التراكمية التي تضرب مصداقية المؤسسة في مقتل أمام عملائها؛ فالتأرجح في الإجابات يؤكد أن الانضباط الزمني لم يتحول بعد إلى ثقافة مؤسسية راسخة بل لا يزال يمارس كجهد فردي معزول يتطلب تدخلاً عاجلاً لمأسسة عمليات المتابعة والتقييم الدوري الشامل لجميع الأقسام.

جدول 5: التحليل الإحصائي لحرص الجهة على تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة.

تحرص الجهة على تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	104	39.7	39.7	39.7	Valid
لا أوافق	46	17.6	17.6	57.3	
أوافق	45	17.2	17.2	74.4	
لا أوافق بشدة	36	13.7	13.7	88.2	
محايد	31	11.8	11.8	100.0	
Total	262	100.0	100.0		



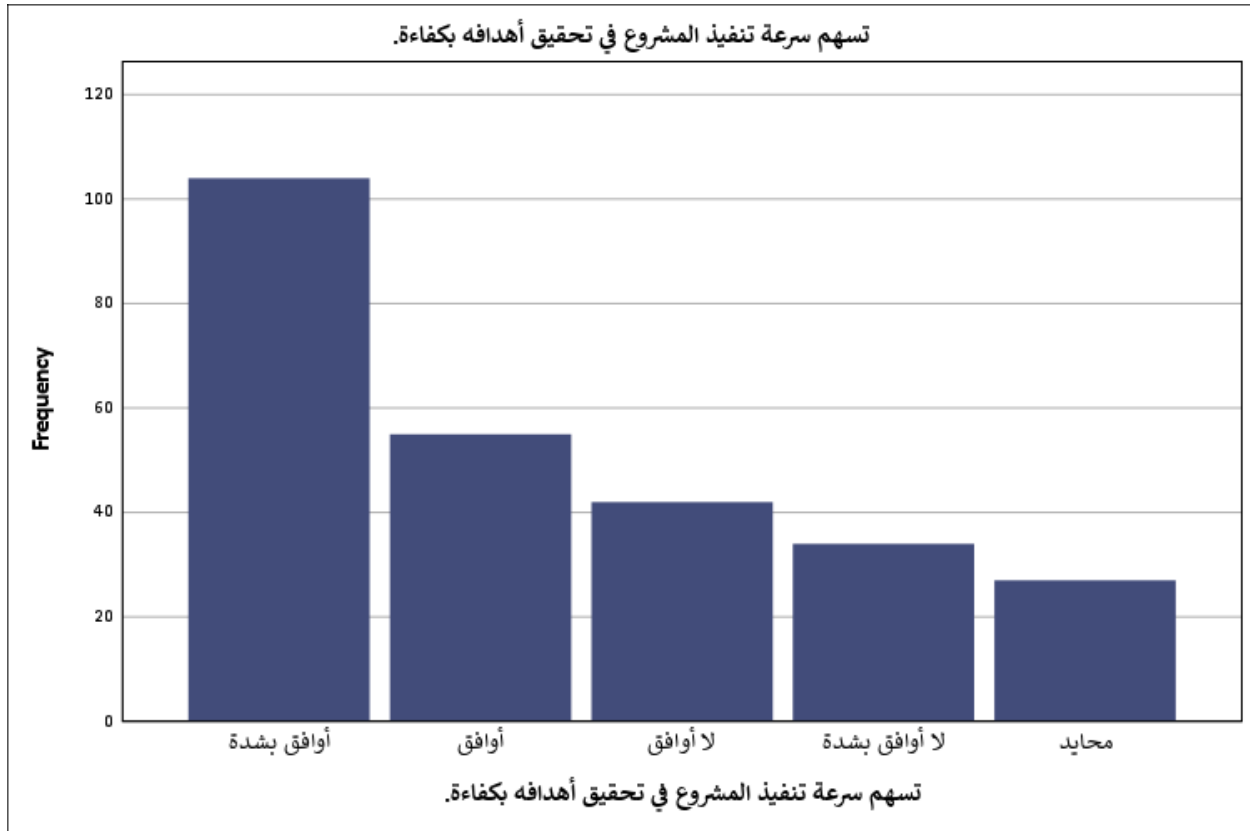
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لحرص الجهة على تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة.

• تسهم سرعة تنفيذ المشروع في تحقيق أهدافه بكفاءة.

تؤكد مؤشرات السرعة والكفاءة ترابطاً نظرياً بمتوسط بلغ 3.58 وتشتت إحصائي يمثله انحراف معياري بقيمة 1.464؛ حيث وافق 39.7 بالمائة بشدة و21.0 بالمائة وافقوا على هذا المسار. وتدل هذه المعطيات على قناعة راسخة لدى شريحة واسعة بأن الإيقاع السريع في الإنجاز يحافظ على حيوية المشروع ويمنع تقادم أهدافه التقنية أو السوقية؛ فالتباطؤ يفتح الباب واسعاً أمام تضخم التكاليف وتغير متطلبات أصحاب المصلحة، ومع ذلك فإن تباين الإجابات بوجود رفض يقارب 16.0 بالمائة ينذر بوجود مخاوف حقيقية من أن السرعة قد تكون مرادفاً للتهور واختصار الإجراءات الضرورية.. وربما يختبر بعض العاملين يومياً مواقف تفرض عليهم التضحية بالدقة الفنية من أجل اللحاق بموعد نهائي غير واقعي فرضته الإدارة العليا؛ ويحتمل أن تقود هذه الفلسفة إلى إنجازات شكلية تخفي خلفها عيوباً هيكلية خطيرة ستنفجر لاحقاً في وجه المؤسسة، فالتحدي الميداني يتركز في بناء أنظمة قادرة على تسريع الخطوات الروتينية الخالية من القيمة المضافة مع منح الوقت الكافي للمراحل الفنية الحرجة التي لا تقبل المساومة.

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساهمة سرعة تنفيذ المشروع في تحقيق أهدافه بكفاءة.

تسهم سرعة تنفيذ المشروع في تحقيق أهدافه بكفاءة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.7	39.7	39.7	104	أوافق بشدة	Valid
60.7	21.0	21.0	55	أوافق	
76.7	16.0	16.0	42	لا أوافق	
89.7	13.0	13.0	34	لا أوافق بشدة	
100.0	10.3	10.3	27	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	



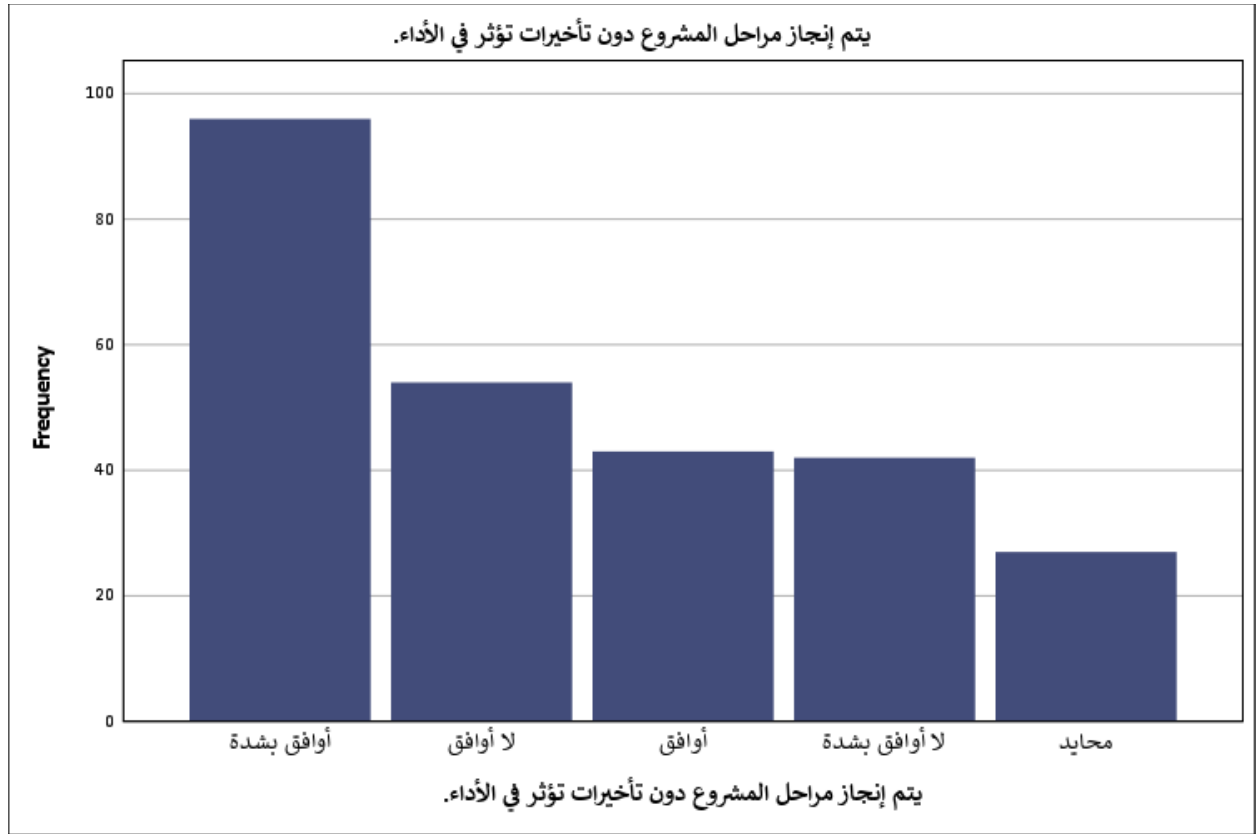
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة سرعة تنفيذ المشروع في تحقيق أهدافه بكفاءة.

• يتم إنجاز مراحل المشروع دون تأخيرات تؤثر في الأداء.

تفصح التقييمات المتعلقة بتجاوز التأخيرات عن متوسط منخفض نسبياً قدره 3.37 مع انحراف معياري واسع يبلغ 1.533؛ ورغم تصدر الموافقة بشدة بنسبة 36.6 بالمائة إلا أن الرفض الصريح حصده 20.6 بالمائة والرفض بشدة 16.0 بالمائة. وهذا الاصطدام بين الأرقام يعري حقيقة مؤلمة حول الاختناقات التشغيلية التي تعترض مسار التنفيذ؛ ف المشاريع غالباً ما تصطدم بحواجز بيروقراطية أو نقص مفاجئ في الموارد يؤدي إلى توقفات قسرية تضرب الأداء في مقتل، وربما تعتمد المؤسسة على منهجيات تخطيط متفائلة تفترض سيناريوهات مثالية دون تخصيص هوامش زمنية كافية للتعامل مع المخاطر الطارئة.. ويحتمل أن يتولد عن هذه التأخيرات المستمرة حالة من الإحباط وفقدان الثقة بين أعضاء الفريق الذين يجدون أنفسهم مضطرين لبذل جهود مضاعفة في اللحظات الأخيرة لتعويض الوقت الضائع، وفي البيئة الواقعية يستلزم هذا المشهد إعادة هيكلة كاملة لسلاسل الإمداد ومسارات الاعتماد الإداري لضمان تدفق العمليات بسلاسة وتجنب التوقفات التي تستنزف الميزانيات وتنهك الكوادر البشرية.

جدول 7: التحليل الإحصائي لإنجاز مراحل المشروع دون تأخيرات تؤثر في الأداء.

يتم إنجاز مراحل المشروع دون تأخيرات تؤثر في الأداء.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.6	36.6	36.6	96	أوافق بشدة	Valid
57.3	20.6	20.6	54	لا أوافق	
73.7	16.4	16.4	43	أوافق	
89.7	16.0	16.0	42	لا أوافق بشدة	
100.0	10.3	10.3	27	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	



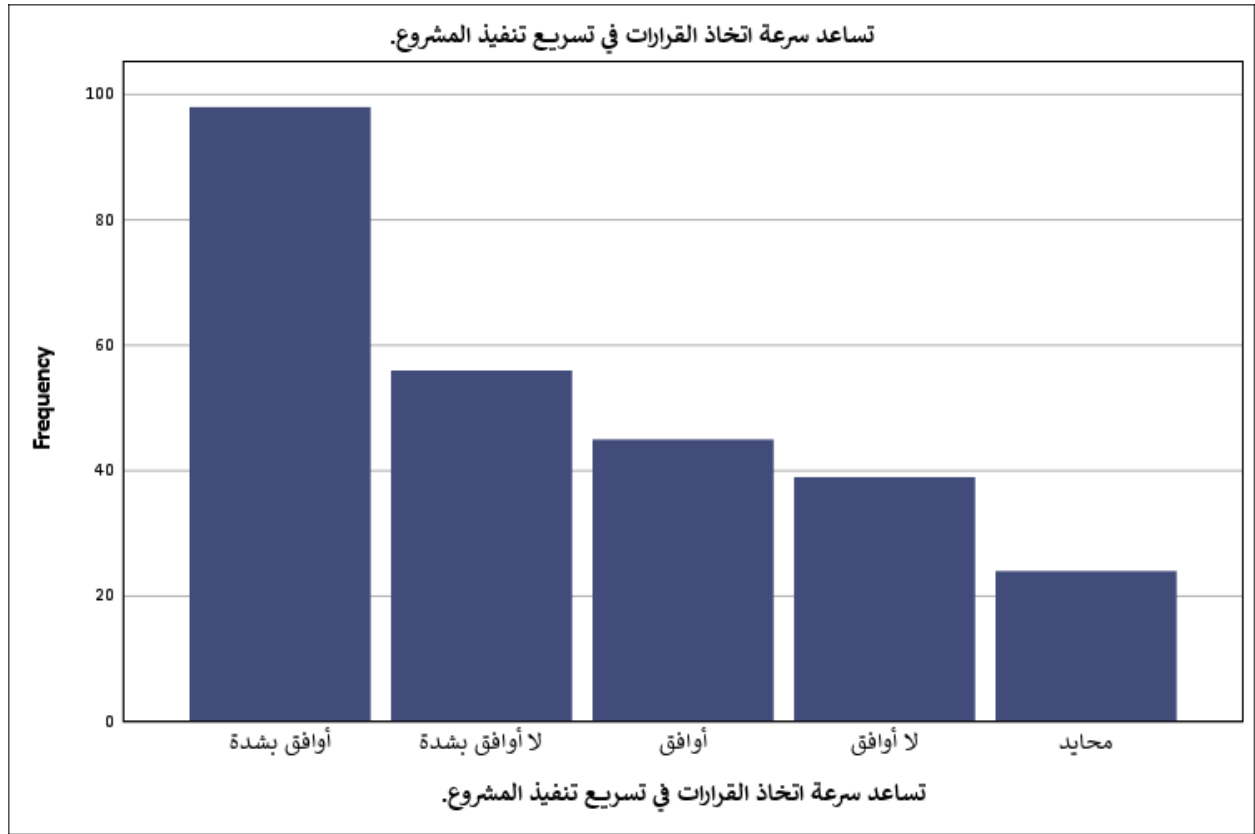
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لإنجاز مراحل المشروع دون تأخيرات تؤثر في الأداء.

• تساعد سرعة اتخاذ القرارات في تسريع تنفيذ المشروع.

ينكشف أثر المركزية الإدارية من خلال تقييم سرعة القرارات الذي سجل متوسطاً بلغ 3.34 مصحوباً بأعلى انحراف معياري في الدراسة بقيمة 1.601؛ فمقابل 37.4 بالمائة من المؤيدين بشدة يصطف 21.4 بالمائة في خانة الرفض القاطع. وهذا التمرد الإحصائي العنيف يبرز أزمة ثقة خانقة في آليات اتخاذ القرار؛ فالبطء في الحسم الإداري يقف كحجر عثرة أمام الفرق الميدانية التي تحتاج إلى إجابات فورية لمواصلة العمل، وربما تعاني المنظومة من طبقات إدارية متكدسة تخاف من تحمل المسؤولية وترحل القرارات صعوداً وهبوطاً عبر قنوات تواصل طويلة ومعقدة.. ويحتمل أن يتسبب هذا التردد في شلل حركي كامل للمشاريع الحيوية حيث يقف المهندسون والفنيون مكتوفي الأيدي بانتظار توقيع وحيد، وعلى أرض الواقع يفرض هذا التشتت ضرورة ملحة لتفويض الصلاحيات ومنح مديري المشاريع الميدانيين سلطة اتخاذ القرارات التكتيكية الفورية مما ينعش الدورة الدموية للمشروع ويحرره من قيود المركزية الخانقة التي أثبتتها استجابات الرفض الواسعة..

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساعدة سرعة اتخاذ القرارات في تسريع تنفيذ المشروع.

تساعد سرعة اتخاذ القرارات في تسريع تنفيذ المشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.4	37.4	37.4	98	أوافق بشدة	Valid
58.8	21.4	21.4	56	لا أوافق بشدة	
76.0	17.2	17.2	45	أوافق	
90.8	14.9	14.9	39	لا أوافق	
100.0	9.2	9.2	24	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	



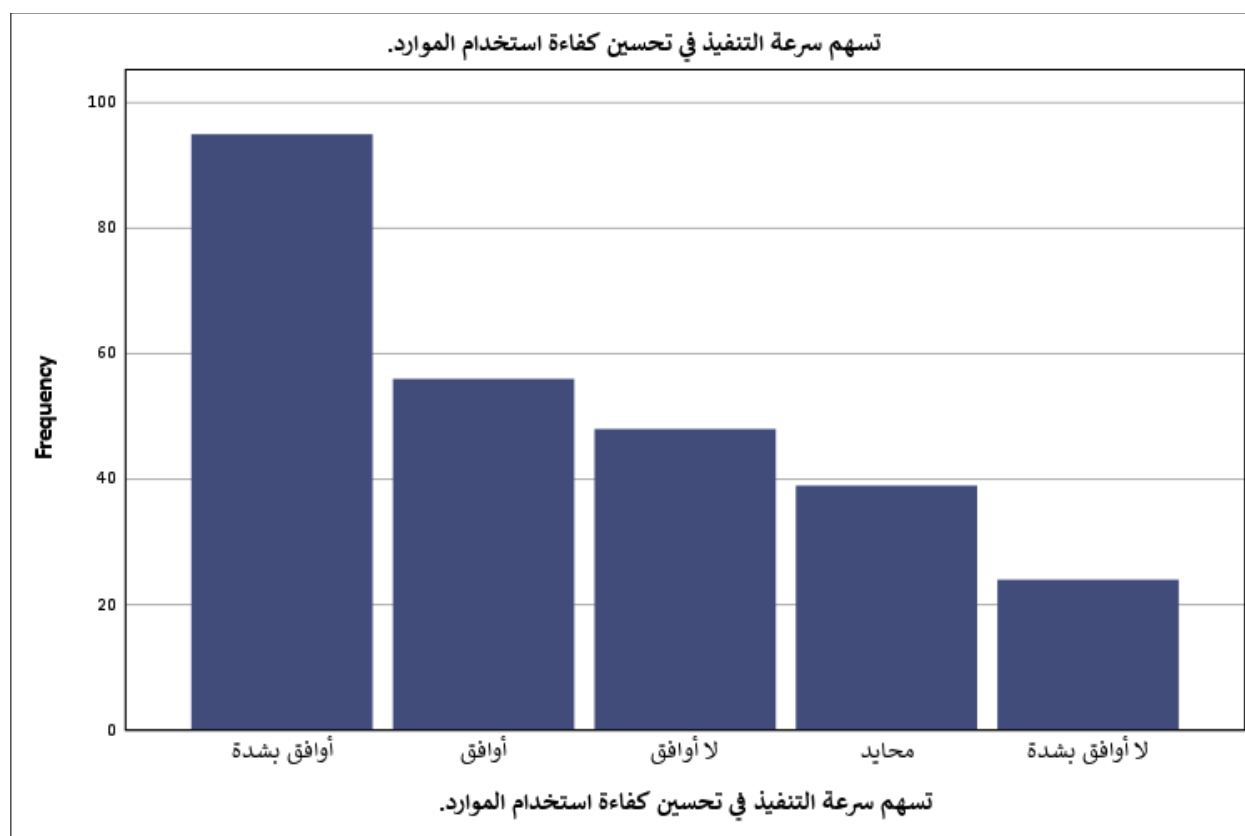
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساعدة سرعة اتخاذ القرارات في تسريع تنفيذ المشروع.

• تسهم سرعة التنفيذ في تحسين كفاءة استخدام الموارد.

تقترب مؤشرات كفاءة الموارد من الإيجابية مسجلة متوسطاً قدره 3.57 بانحراف معياري 1.376؛ استناداً إلى دعم قوي بنسبة 36.3 بالمائة في فئة الموافقة المطلقة و21.4 بالمائة في فئة الموافقة. وهذه الاستجابة ترسم صورة ذهنية واضحة بأن استغلال الزمن بفاعلية يمنع استنزاف الميزانيات وتكدس العمالة في مواقع العمل دون إنتاجية حقيقية؛ فالزمن المهدور يترجم فوراً إلى خسائر مادية فادحة في شكل إيجارات معدات وأجور عمالة غير مستغلة، غير أن مساحة الاختلاف الباقية بوجود 18.3 بالمائة من المعارضين تهمس لنا بأن السرعة المجردة قد تؤدي أحياناً إلى هدر من نوع آخر يتمثل في التلفيات وإعادة العمل بسبب الأخطاء الناجمة عن الاستعجال.. وربما يقع بعض مديري المشاريع في فخ ضغط الجداول الزمنية على حساب التحضير الجيد والدراسة المتأنية للمورد المتاح؛ ويحتمل أن الوصول إلى الكفاءة الحقيقية يتطلب موازنة دقيقة تعتمد على تقنيات المحاكاة المسبقة لضمان أن كل ساعة عمل يتم استثمارها بأقصى طاقة ممكنة دون التسبب في إجهاد الموارد البشرية أو استهلاك الآليات بطرق غير آمنة.

جدول 9: التحليل الإحصائي لمساهمة سرعة التنفيذ في تحسين كفاءة استخدام الموارد.

تسهم سرعة التنفيذ في تحسين كفاءة استخدام الموارد.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	95	36.3	36.3	36.3	Valid
أوافق	56	21.4	21.4	57.6	
لا أوافق	48	18.3	18.3	76.0	
محايد	39	14.9	14.9	90.8	
لا أوافق بشدة	24	9.2	9.2	100.0	
Total	262	100.0	100.0		



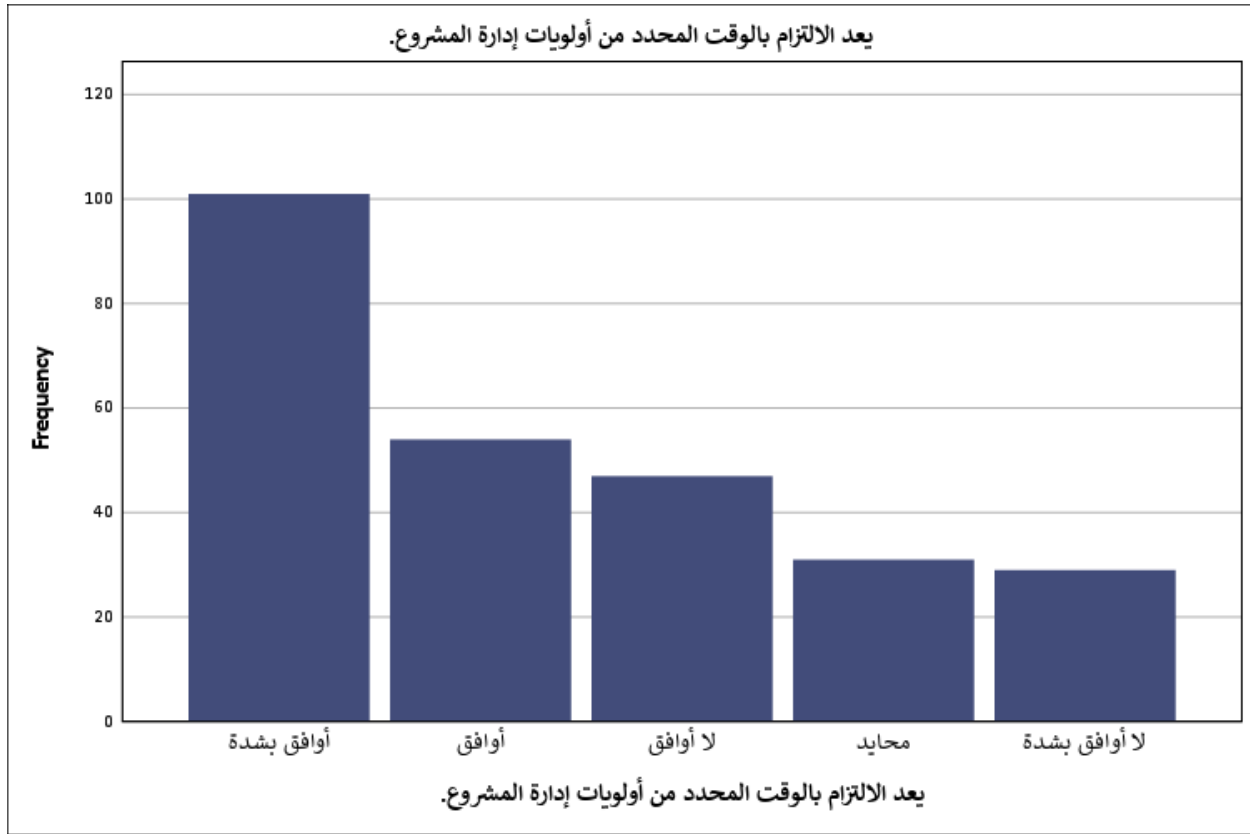
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساهمة سرعة التنفيذ في تحسين كفاءة استخدام الموارد.

• يعد الالتزام بالوقت المحدد من أولويات إدارة المشروع.

تؤكد الاستجابات حول أولويات الإدارة توجهاً صارماً نحو الزمن بمتوسط 3.58 وانحراف معياري 1.430؛ مدعومة بأغلبية تبلغ 38.5 بالمائة من الموافقين بشدة و20.6 بالمائة من الموافقين. وهذا الإقرار الجماهيري يبين هيمنة ثقافة المواعيد النهائية على أجواء العمل حيث يترسخ التسليم في الموعد كمقياس أساسي لنجاح أي قائد مشروع؛ ف الإدارة تضع ساعة التوقيت في مقدمة لوحات القياس متجاوزة أحياناً مؤشرات أخرى لا تقل أهمية، ولكن التفاوت الواضح في الآراء بوجود 17.9 بالمائة يرفضون ذلك يلمح إلى أن هذه الأولوية قد تكون خطاباً إعلامياً داخلياً أكثر من كونها ممارسة فعلية مدعومة بالأدوات اللازمة.. وربما يشعر الموظفون أن الإدارة تطالبهم بالمستحيل الزمني دون توفير الدعم اللوجستي أو المالي الكافي لتحقيق هذا الهدف؛ ويحتمل أن تخلق هذه الفجوة بيئة عمل مشحونة بالتوتر حيث يركض الجميع خلف الجداول الزمنية بخطوات مرتبكة تفقد العمل روحه وتجعله مجرد سباق محموم ضد عقارب الساعة يتغافل عن الجوانب الإنسانية والاحتياجات التكتيكية للفرق المنفذة.

جدول 10 : التحليل الإحصائي لكون الالتزام بالوقت المحدد من أولويات إدارة المشروع.

يعد الالتزام بالوقت المحدد من أولويات إدارة المشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.5	38.5	38.5	101	أوافق بشدة	Valid
59.2	20.6	20.6	54	أوافق	
77.1	17.9	17.9	47	لا أوافق	
88.9	11.8	11.8	31	محايد	
100.0	11.1	11.1	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	262	Total	



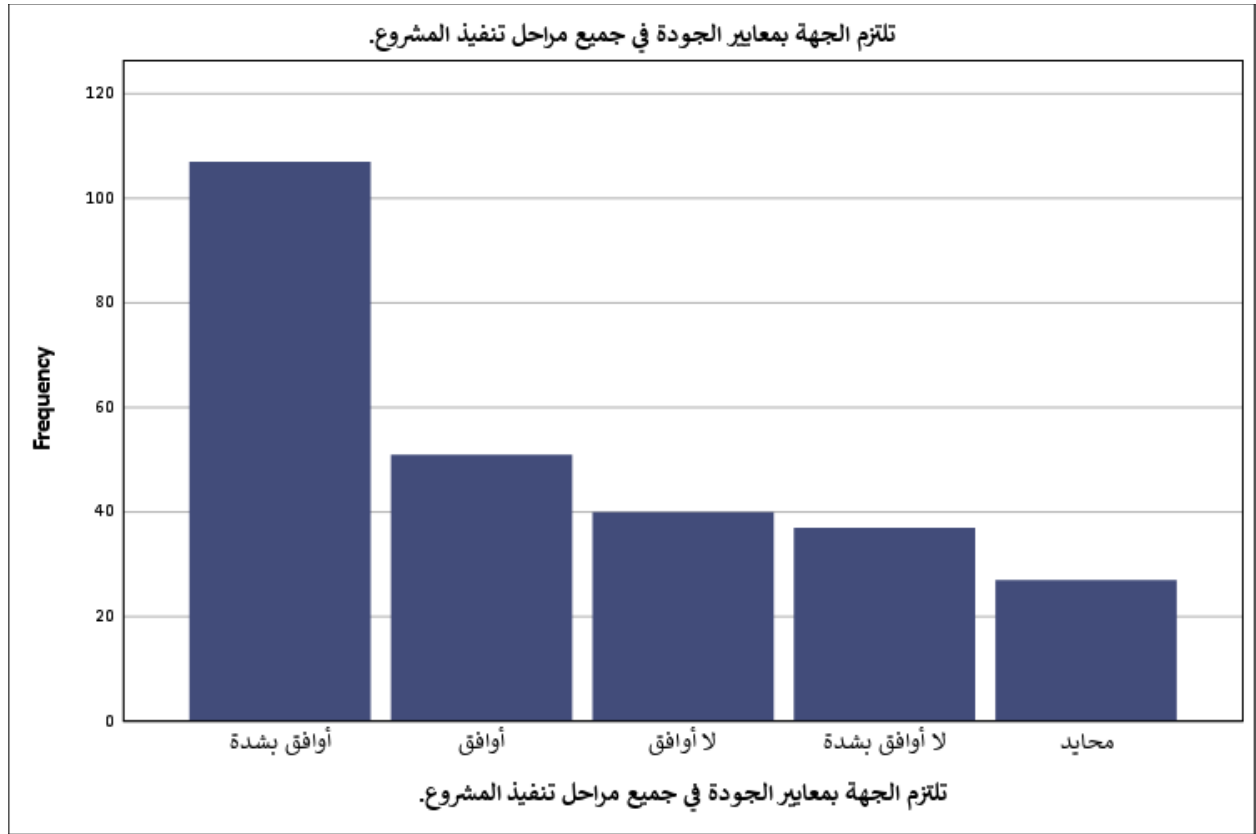
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لكون الالتزام بالوقت المحدد من أولويات إدارة المشروع.

• تلزم الجهة بمعايير الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشروع.

يقيس هذا المتغير صلابة الالتزام المعياري مسجلاً متوسطاً بلغ 3.58 وانحرافاً معيارياً قدره 1.491؛ مدفوعاً بأعلى نسبة موافقة بشدة في الدراسة والتي لامست 40.8 بالمائة وتلاها 19.5 بالمائة للموافقة. وهذه القفزة الرقمية تبث رسالة طمأنينة بأن أدلة الجودة وإجراءات الفحص ليست مجرد وثائق مركونة في الأدراج بل هي ممارسة حية تتخلل مسارات العمل؛ فالالتزام بهذه المعايير يحصن المشروع ضد الإخفاقات الهيكلية ويضمن تسليم منتج نهائي يليق باسم المنظمة، ورغم هذا التأييد الجارف يطل الانحراف المعياري برأسه ليزكركنا بوجود ثغرات تطبيقية حيث يرفض 15.3 بالمائة هذا الادعاء؛ وربما تراخى قبضة الجودة في أوقات الذروة أو عند اقتراب مواعيد التسليم حيث تضطر الفرق لغض الطرف عن بعض المعايير الثانوية لتسريع الإنجاز.. ويحتمل أن يحمل هذا التكتيك مخاطر استراتيجية طويلة الأمد إذا تحول الاستثناء إلى قاعدة متبعة، مما يحتم على الإدارة فصل إدارة الجودة عن إدارة التشغيل لتجنب تعارض المصالح وضمان استقلالية قرارات القبول والرفض في كافة مراحل المشروع.

جدول 11 : التحليل الإحصائي لالتزام الجهة بمعايير الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشروع.

تلتزم الجهة بمعايير الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.8	40.8	40.8	107	أوافق بشدة	Valid
60.3	19.5	19.5	51	أوافق	
75.6	15.3	15.3	40	لا أوافق	
89.7	14.1	14.1	37	لا أوافق بشدة	
100.0	10.3	10.3	27	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	



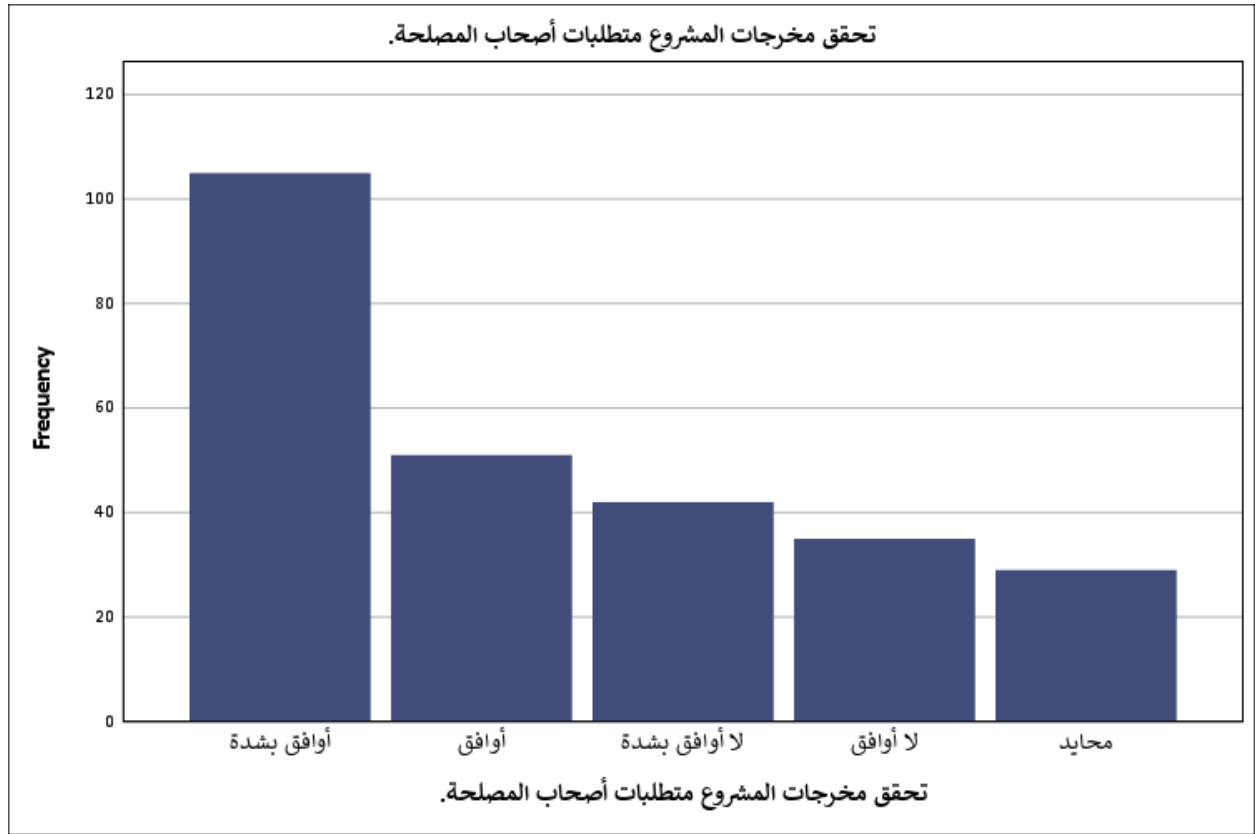
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لالتزام الجهة بمعايير الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشروع.

• تحقق مخرجات المشروع متطلبات أصحاب المصلحة.

تسجل مؤشرات تلبية المتطلبات متوسطاً يبلغ 3.54 مقترناً بانحراف معياري 1.512؛ مع تصدر الموافقة المطلقة بنسبة 40.1 بالمائة و19.5 بالمائة للموافقة. وهذا التقييم يبرز نجاحاً نسبياً في فك شفرة احتياجات العميل وترجمتها إلى مخرجات ملموسة تحظى بالقبول؛ فإرضاء أصحاب المصلحة هو الغاية النهائية التي تبرر كل الجهود المبذولة طوال دورة حياة المشروع، ومع ذلك فإن تشتت الإجابات ووجود 16.0 بالمائة كرفض شديد يفضح خللاً في قنوات التواصل بين المنفذين والمستفيدين في بعض المشاريع.. وربما تتغير متطلبات العميل بشكل مفاجئ أثناء التنفيذ ولا تستطيع المنظومة مواكبة هذا التغير بمرونة مما ينتج عنه فجوة بين ما تم إنجازه وبين ما يطمح إليه العميل في اللحظة الأخيرة؛ ويحتمل أن معالجة هذا التباين تستوجب تبني منهجيات إدارة رشيقة تسمح بإشراك أصحاب المصلحة بشكل دوري ومستمر خلال جميع مراحل التنفيذ لضمان التوافق التام وتفادي المفاجآت الصادمة عند الاستلام النهائي للمخرجات..

جدول 12 : التحليل الإحصائي لتحقيق مخرجات المشروع متطلبات أصحاب المصلحة.

تحقق مخرجات المشروع متطلبات أصحاب المصلحة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.1	40.1	40.1	105	أوافق بشدة	Valid
59.5	19.5	19.5	51	أوافق	
75.6	16.0	16.0	42	لا أوافق بشدة	
88.9	13.4	13.4	35	لا أوافق	
100.0	11.1	11.1	29	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	



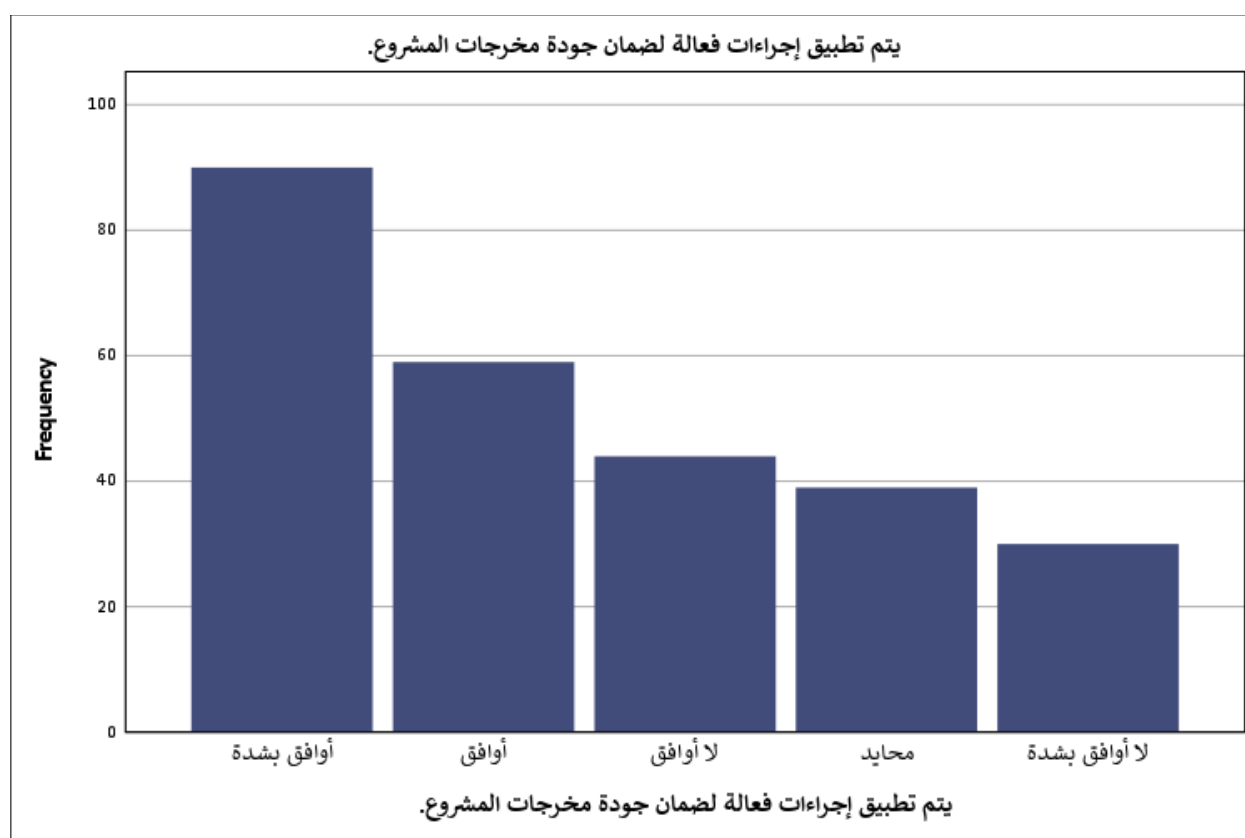
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتحقيق مخرجات المشروع متطلبات أصحاب المصلحة.

- يتم تطبيق إجراءات فعالة لضمان جودة مخرجات المشروع.

تبرز فاعلية الإجراءات المتبعة من خلال متوسط 3.52 وانحراف معياري بلغ 1.403؛ وبموافقة شديدة تقدر بـ 34.4 بالمائة وموافقة 22.5 بالمائة. وهذا يشير إلى وجود هيكل تنظيمي يمتلك آليات رقابية قادرة على اصطلياء الأخطاء قبل خروجها للعميل؛ فتوفر نقاط تفتيش محددة يمنع انتقال العيوب من مرحلة لأخرى ويقلل من تكاليف إعادة العمل المكلفة، غير أن التباين المرصود بوجود 16.8 بالمائة كمعارضة يفشي سراً حول تدمير خفي من أن بعض هذه الإجراءات قد تكون بالية أو غير متناسبة مع طبيعة المشاريع الحديثة.. وربما تتحول هذه الآليات في بعض الأحيان إلى طقوس روتينية مفرغة من مضمونها يكتفي فيها المراقب بالتوقيع على النماذج الورقية دون فحص ميداني حقيقي؛ ويحتمل أن تفقد المنظومة بوصلتها إذا لم تخضع أدوات قياس الجودة نفسها لتقييم وتحديث مستمر يواكب التطور التكنولوجي، فالاعتماد على أنظمة الفحص الذكية والمستشعرات الآلية قد يقدم حلاً جذرياً يرفع من كفاءة هذه الإجراءات ويبعدها عن شبهة التدخلات البشرية المزاجية.

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتطبيق إجراءات فعالة لضمان جودة مخرجات المشروع.

يتم تطبيق إجراءات فعالة لضمان جودة مخرجات المشروع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	90	34.4	34.4	34.4	Valid
أوافق	59	22.5	22.5	56.9	
لا أوافق	44	16.8	16.8	73.7	
محايد	39	14.9	14.9	88.5	
لا أوافق بشدة	30	11.5	11.5	100.0	
Total	262	100.0	100.0		



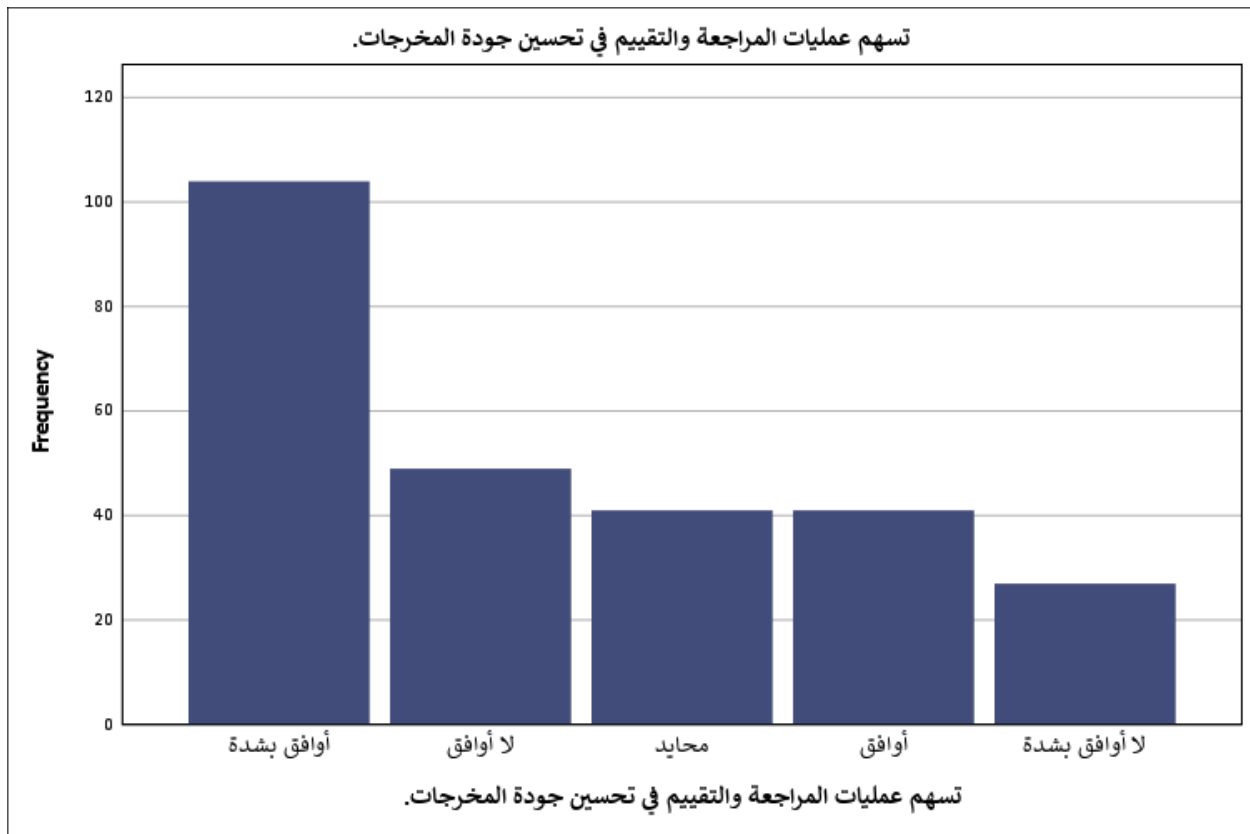
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتطبيق إجراءات فعالة لضمان جودة مخرجات المشروع.

• تسهم عمليات المراجعة والتقييم في تحسين جودة المخرجات.

توضح الأرقام أن ثقافة المراجعة تحقق متوسطاً قدره 3.56 بانحراف معياري 1.429؛ مدعومة بـ 39.7 بالمائة في خانة الموافقة بشدة و15.6 بالمائة في الموافقة العادية. وهذا يبرهن على وعي عميق بأهمية التغذية الراجعة كأداة للتحسين المستمر والتعلم التنظيمي؛ فعمليات التقييم اللاحقة ليست مجرد تصيد للأخطاء بل هي استخلاص للدروس المستفادة التي تمنع تكرار الإخفاقات في المشاريع المستقبلية، ولكن الانقسام الإحصائي الذي أظهر 18.7 بالمائة كغير موافقين يحذرنا من أن هذه المراجعات قد تتخذ طابعاً بوليسياً أو عقابياً في بعض الإدارات مما يدفع الموظفين لإخفاء أخطائهم بدلاً من عرضها للتحليل.. وربما تعاني المؤسسة من متلازمة الخوف من الفشل التي تقتل أي فرصة للابتكار أو المصارحة الشفافة، ويحتمل أن بناء ثقة متبادلة يتطلب تغيير لغة التقييم من لغة اللوم والمسائلة الفردية إلى لغة دراسة النظام وتحليل القصور الهيكلي؛ مما يشجع الفرق الميدانية على المشاركة الفعالة في هذه المراجعات واعتبارها طوق نجاة مهني وليس قفص اتهام يعرقل مسيرتهم المهنية.

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة عمليات المراجعة والتقييم في تحسين جودة المخرجات.

تسهم عمليات المراجعة والتقييم في تحسين جودة المخرجات.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.7	39.7	39.7	104	أوافق بشدة	Valid
58.4	18.7	18.7	49	لا أوافق	
74.0	15.6	15.6	41	محايد	
89.7	15.6	15.6	41	أوافق	
100.0	10.3	10.3	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	262	Total	



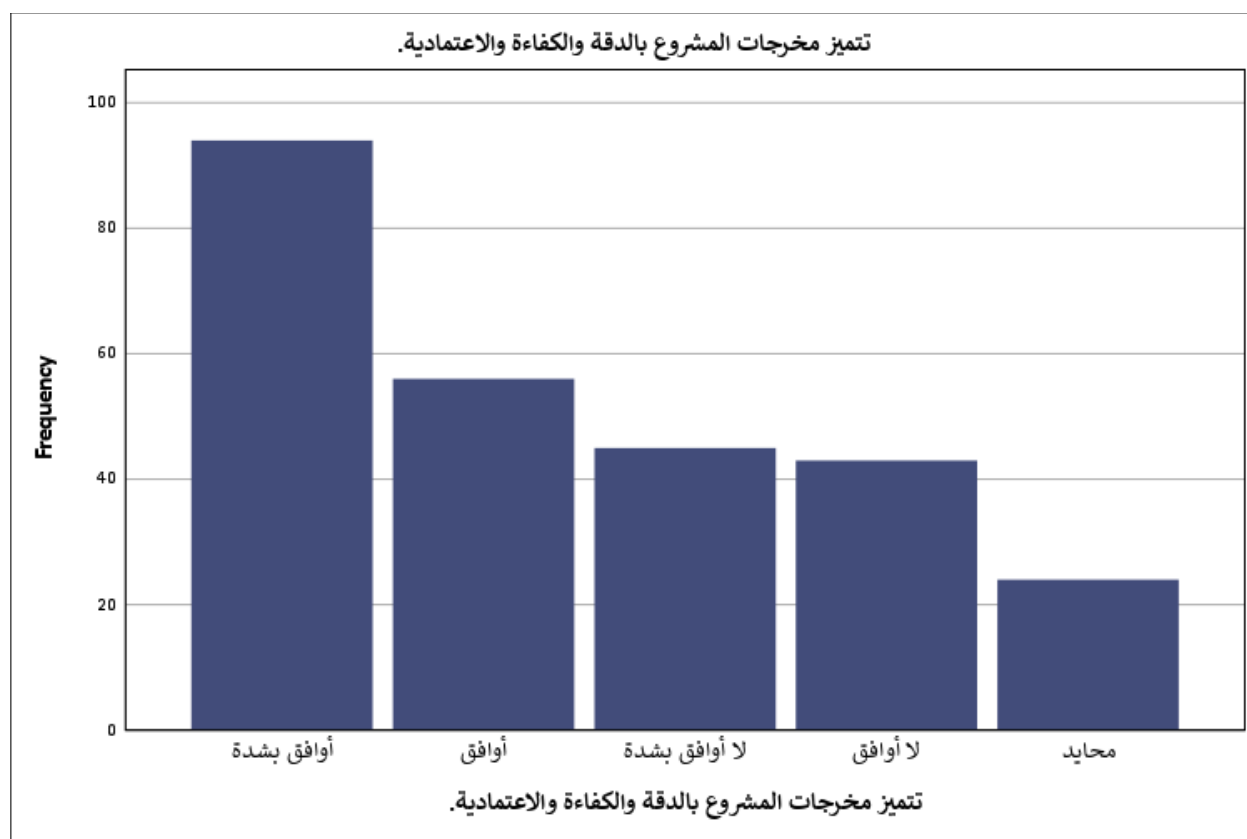
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة عمليات المراجعة والتقييم في تحسين جودة المخرجات.

• تتميز مخرجات المشروع بالدقة والكفاءة والاعتمادية.

يتراجع التقييم الفني للمخرجات بشكل طفيف ليسجل متوسطاً 3.42 مصحوباً بانحراف معياري مرتفع يقف عند 1.526؛ ورغم تصدر المؤيدين بنسبة 35.9 بالمائة و21.4 بالمائة للموافقة إلا أن هذا التراجع النسبي مقارنة بالمتغيرات السابقة يقرع ناقوس الخطر بوجود 17.2 بالمائة لا يوافقون بشدة. ف الدقة والاعتمادية هما المعياران الحاسمان اللذان يحكمان على عمر المشروع وصلاحيته للاستخدام الطويل، وهذا التذبذب يشي بأن بعض المنتجات النهائية تعاني من هشاشة خفية أو قصور وظيفي يظهر عند وضعها تحت ضغط الاستخدام الفعلي، وربما تكون ضغوط التسليم السريع قد أجبرت الفرق على استخدام مواد أقل جودة أو تجاوز بعض اختبارات الأداء القياسية.. ويحتمل أن هذا التنازل التكتيكي سيورط المؤسسة في عقود صيانة باهظة التكاليف لاحقاً ويهدد سمعتها في سوق شديد التنافسية؛ ف الواقع يفرض تفعيل بروتوكولات اختبار نهائية لا تقبل المساومة ولا تخضع لسلطة مديري المشاريع المتعجلين لضمان عدم خروج أي مخرج دون استيفاء شروط الاعتمادية القاسية.

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتمييز مخرجات المشروع بالدقة والكفاءة والاعتمادية.

تتميز مخرجات المشروع بالدقة والكفاءة والاعتمادية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	94	35.9	35.9	35.9	Valid
أوافق	56	21.4	21.4	57.3	
لا أوافق بشدة	45	17.2	17.2	74.4	
لا أوافق	43	16.4	16.4	90.8	
محايد	24	9.2	9.2	100.0	
Total	262	100.0	100.0		



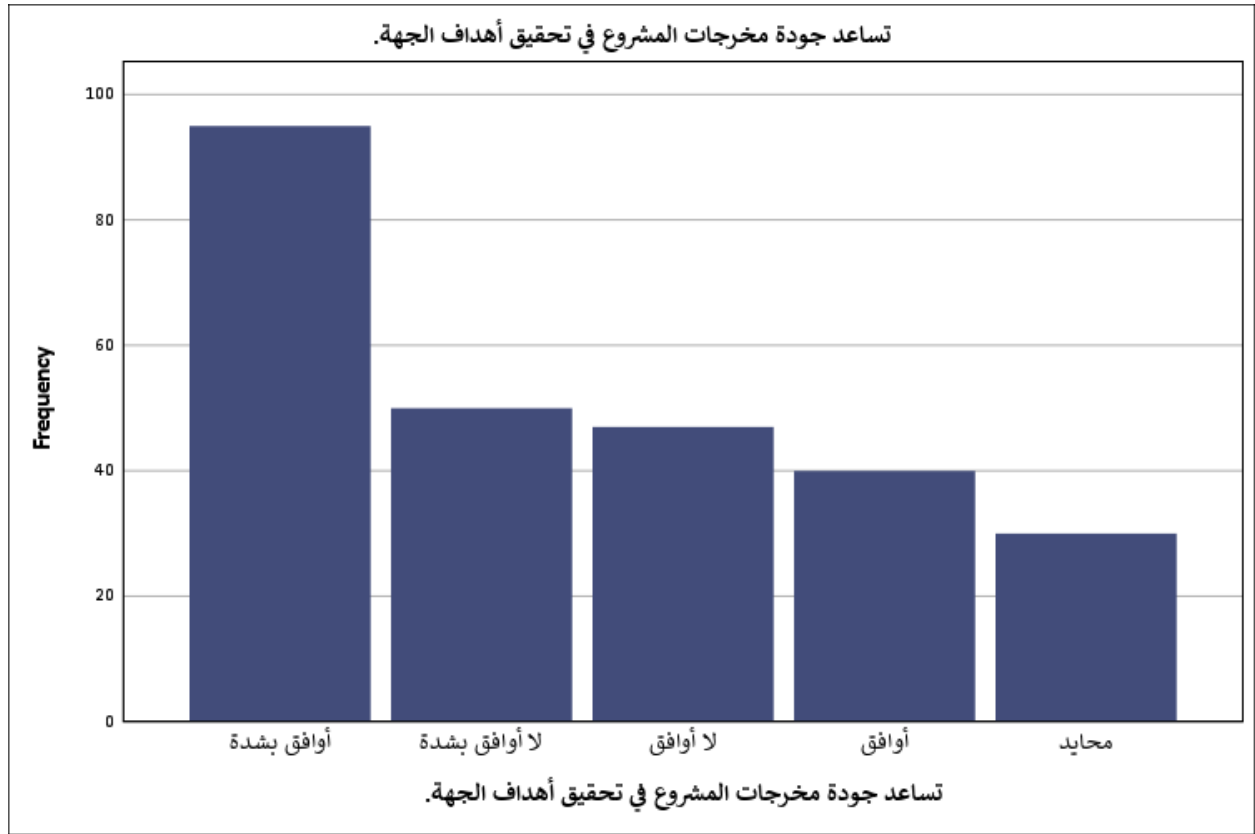
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتمييز مخرجات المشروع بالدقة والكفاءة والاعتمادية.

• تساعد جودة مخرجات المشروع في تحقيق أهداف الجهة.

يهبط متوسط هذا المتغير إلى أدنى مستوياته في الدراسة عند 3.32 مقترناً بانحراف معياري هائل يبلغ 1.567؛ حيث يقف 19.1 بالمائة في معسكر الرفض الشديد و17.9 بالمائة في معسكر الرفض العادي. وهذا التصدع الإحصائي يكشف عن أزمة مواءمة استراتيجية عميقة؛ فما يبدو كإنجاز فني رائع على الورق قد لا يخدم الرؤية الكلية للمؤسسة أو لا يساهم في تحقيق غاياتها الكبرى، وربما تغرق فرق العمل في التفاصيل التقنية المعقدة وتفقد بوصلتها الاستراتيجية لتقدم حلاً عالي الجودة لمشكلة لم تعد ذات أولوية بالنسبة للقيادة العليا.. ويحتمل أن هذا الانفصال ناتج عن ضعف قنوات التوجيه الاستراتيجي في بداية المشروع حيث يتم تسليم المتطلبات دون توضيح السياق الأشمل للهدف المنشود؛ وفي البيئة العملية يتطلب هذا الموقف ربط كل مؤشر أداء فني بمؤشر استراتيجي أعلى لضمان أن كل قطرة عرق تبذل في الميدان تصب مباشرة في وعاء الأهداف الكبرى للمؤسسة ولا تتبدد في إنجازات معزولة لا طائل منها..

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة جودة مخرجات المشروع في تحقيق أهداف الجهة.

تساعد جودة مخرجات المشروع في تحقيق أهداف الجهة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.3	36.3	36.3	95	أوافق بشدة	Valid
55.3	19.1	19.1	50	لا أوافق بشدة	
73.3	17.9	17.9	47	لا أوافق	
88.5	15.3	15.3	40	أوافق	
100.0	11.5	11.5	30	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	



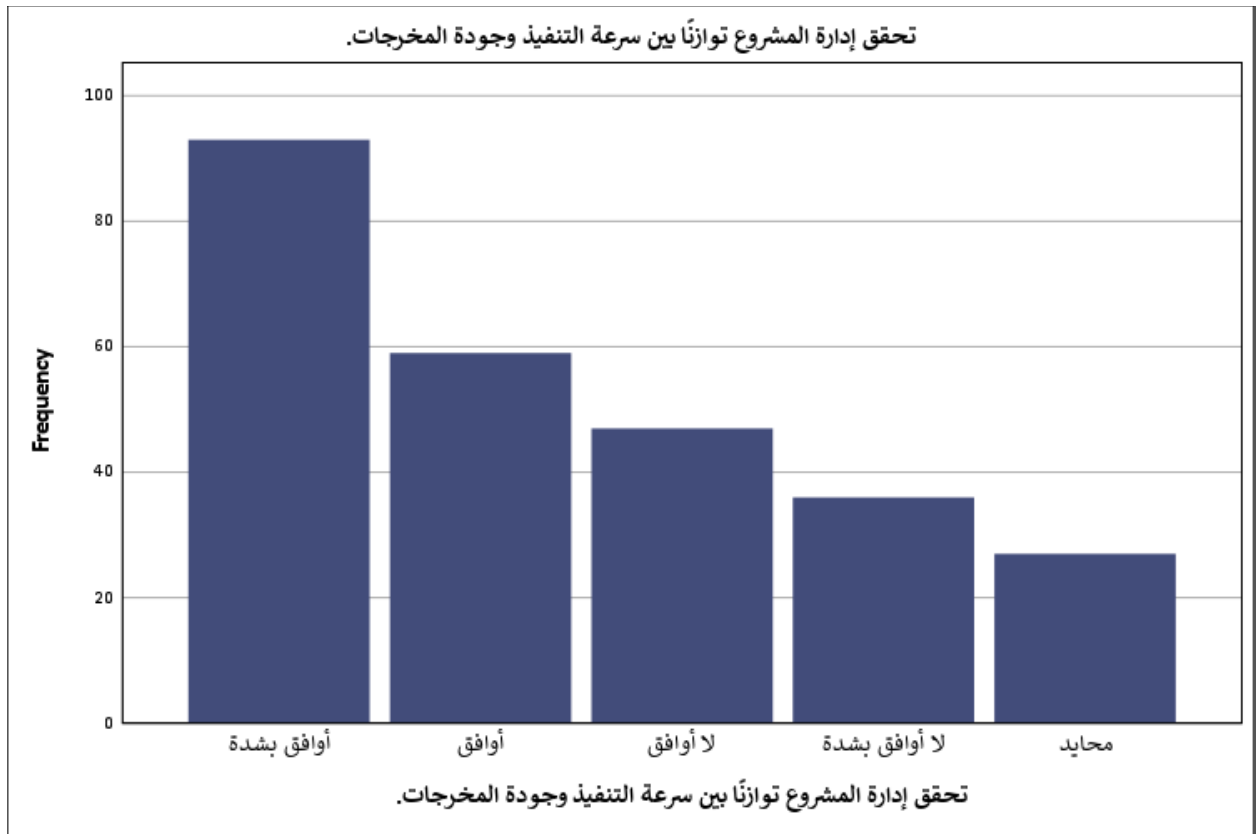
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة جودة مخرجات المشروع في تحقيق أهداف الجهة.

• تحقق إدارة المشروع توازناً بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.

يتأرجح تقييم معادلة التوازن الحساسة عند متوسط 3.48 بانحراف معياري 1.467؛ مستنداً إلى دعم 35.5 بالمائة من أفراد العينة للموافقة الشديدة و22.5 بالمائة للموافقة. وهذا المحور يمثل حجر الزاوية في الدراسة؛ فالقدرة على السير فوق الحبل المشدود بين ضغط الوقت وحتمية الإلتقان هي السمة المميزة للإدارة الناجحة، غير أن التشتت الواضح بين المشاركين بوجود 17.9 بالمائة كمعارضة يؤكد أن هذا التوازن لا يزال بعيد المنال في العديد من المواقع؛ وربما تميل الكفة باستمرار لصالح أحدهما على حساب الآخر حسب قوة شخصية المدير أو طبيعة العمل.. ويحتمل أن تفتقر المؤسسة لأدوات قياس ديناميكية قادرة على ضبط هذا الإيقاع المزدوج بشكل آلي مما يترك الأمر للتقديرات البشرية المعرضة للخطأ والتحيز؛ فالواقع التشغيلي يستلزم هندسة عمليات ذكية تدمج متطلبات الجودة داخل مسارات التنفيذ السريعة بحيث لا تكون الجودة خطوة منفصلة تستهلك الوقت بل سلوكاً مدمجاً في كل حركة إنتاجية لضمان خروج المنتج سريعاً ومنتقناً في آن واحد.

جدول 17 : التحليل الإحصائي لتحقيق إدارة المشروع توازنًا بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.

تحقق إدارة المشروع توازنًا بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	93	35.5	35.5	35.5	Valid
أوافق	59	22.5	22.5	58.0	
لا أوافق	47	17.9	17.9	76.0	
لا أوافق بشدة	36	13.7	13.7	89.7	
محايد	27	10.3	10.3	100.0	
Total	262	100.0	100.0		



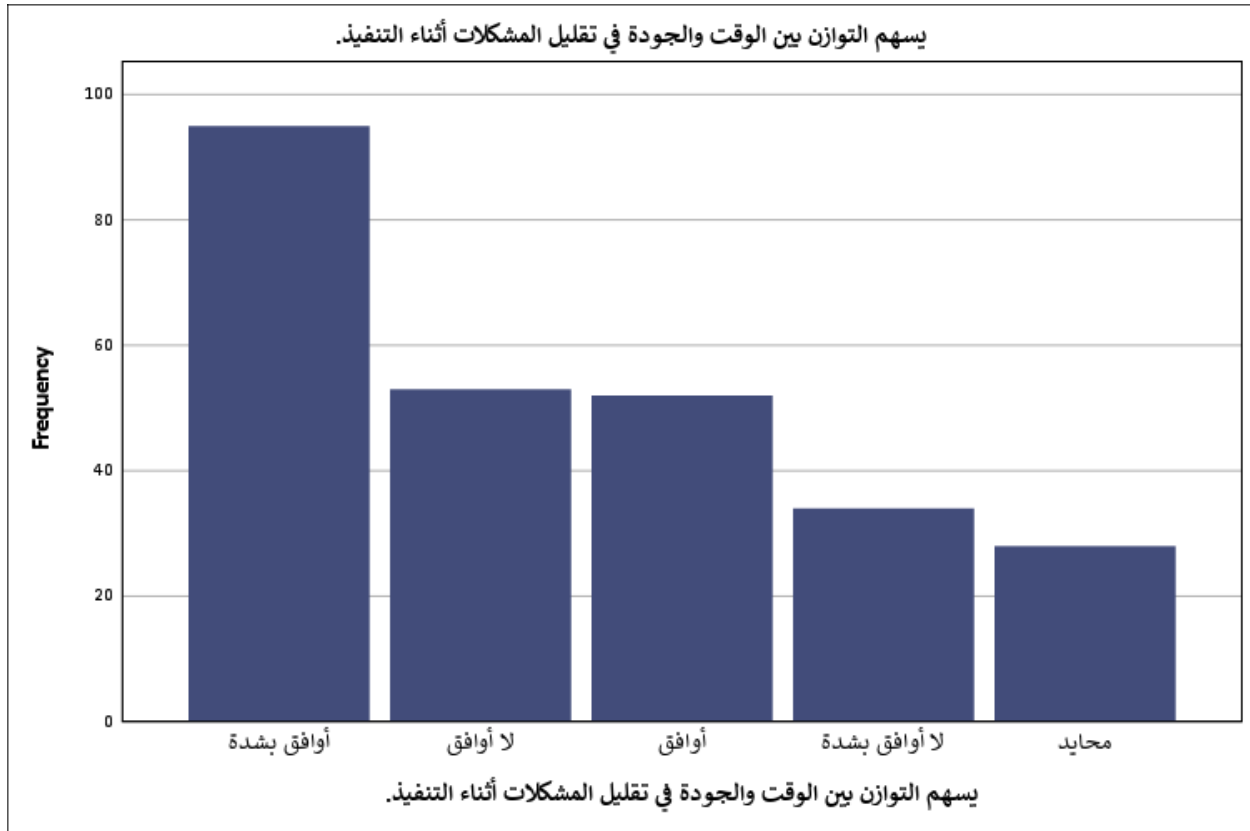
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتحقيق إدارة المشروع توازنًا بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.

• يسهم التوازن بين الوقت والجودة في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ.

يحقق أثر التوازن على تقليل العقبات متوسطاً مقداره 3.46 وانحرافاً معيارياً يبلغ 1.471؛ بتأييد قوي نسبته 36.3 بالمائة للموافقة المطلقة و19.8 بالمائة للموافقة. وهذه النتيجة تبرهن على أن الاستقرار في خطة العمل يجنب الفريق مفاجآت التصادم مع الواقع؛ فالموازنة العقلانية تمنع التهور الذي يولد الأخطاء كما تمنع التدقيق المفرط الذي يولد الاختناقات، ولكن الانقسام الإحصائي يرسل إشارة تحذير بوجود 20.2 بالمائة من غير الموافقين بأن بعض المشكلات التنفيذية لا تنبع من اختلال هذا التوازن بل من عوامل خارجية خارجة عن السيطرة كنقص التوريدات أو تغيرات الطقس أو التخطيط في قرارات الممولين.. وربما يعتقد البعض أن التركيز المفرط على هذه المعادلة النظرية يلهي الإدارة عن معالجة التحديات اللوجستية الحقيقية التي تعصف بالمشروع يومياً؛ ويحتمل أن تبني فكر إدارة المخاطر الاستباقية هو الجسر الذي سيحول هذا التوازن النظري إلى درع واق يمتص الصدمات التشغيلية ويبقي المشروع على مساره الصحيح مهما تلاطمت أمواج التغيير المفاجئ.

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة التوازن بين الوقت والجودة في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ.

يسهم التوازن بين الوقت والجودة في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.3	36.3	36.3	95	أوافق بشدة	Valid
56.5	20.2	20.2	53	لا أوافق	
76.3	19.8	19.8	52	أوافق	
89.3	13.0	13.0	34	لا أوافق بشدة	
100.0	10.7	10.7	28	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	



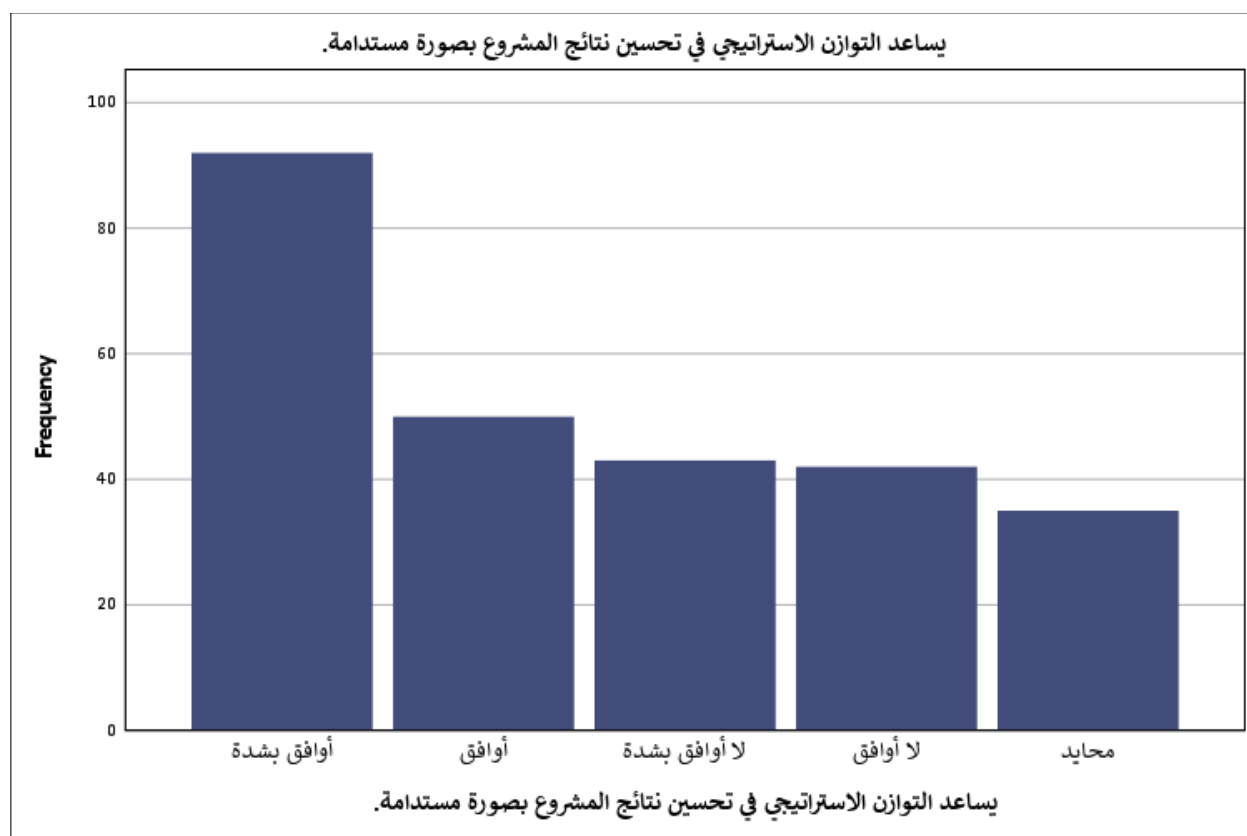
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة التوازن بين الوقت والجودة في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ.

- يساعد التوازن الاستراتيجي في تحسين نتائج المشروع بصورة مستدامة.

ترتبط الاستدامة بالتوازن بمتوسط يقف عند 3.40 وانحراف معياري 1.502؛ مدعومة بـ 35.1 بالمائة من الموافقة بشدة و 19.1 بالمائة من الموافقة العادية. وهذا المؤشر يبرز البعد المستقبلي لإدارة المشاريع؛ فالتوازن الحقيقي ليس ذلك الذي يضمن التسليم اليوم بل هو الذي يضمن بقاء المشروع فاعلاً وناجحاً لعقود قادمة دون الحاجة لإصلاحات هيكلية مكلفة، بيد أن الكتلة المعارضة التي تظهر بوضوح عبر الانحراف المعياري بنسبة 16.4 بالمائة كرفض شديد تشكك في قدرة المنظومة الحالية على إنتاج هذا الأثر الممتد. وربما تطغى ثقافة الإطفاء والحلول الترفيعية السريعة على منهجية البناء الاستراتيجي طويل الأمد رغبة في تحقيق مكاسب سريعة ترضي الإدارة العليا؛ ويحتمل أن يؤدي هذا القصور في الرؤية إلى انهيار المشاريع بعد انتهاء فترة الضمان مباشرة مما يضر بالثقة المؤسسية؛ فالتحول نحو الاستدامة يتطلب تغيير مقاييس النجاح من مجرد تجاوز خط النهاية الزمني إلى ضمان استمرارية تدفق القيمة المضافة من المشروع طوال دورة حياته الافتراضية.

جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة التوازن الاستراتيجي في تحسين نتائج المشروع بصورة مستدامة.

يساعد التوازن الاستراتيجي في تحسين نتائج المشروع بصورة مستدامة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	92	35.1	35.1	35.1	Valid
أوافق	50	19.1	19.1	54.2	
لا أوافق بشدة	43	16.4	16.4	70.6	
لا أوافق	42	16.0	16.0	86.6	
محايد	35	13.4	13.4	100.0	
Total	262	100.0	100.0		



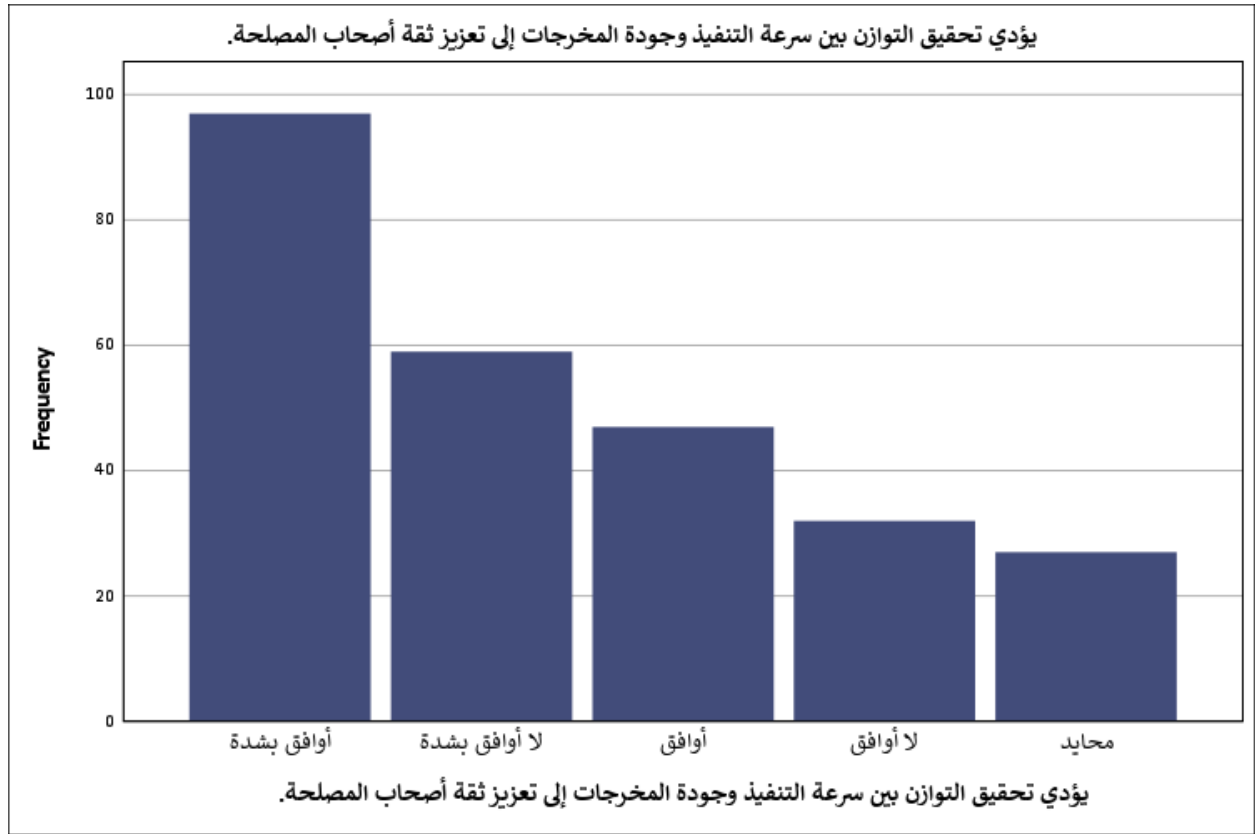
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة التوازن الاستراتيجي في تحسين نتائج المشروع بصورة مستدامة.

- يؤدي تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

تهبط قراءة هذا المتغير إلى متوسط 3.35 وهو من المعدلات المنخفضة مصحوباً بانحراف معياري ضخم بلغ 1.604؛ وفي هذا الصدام المباشر يقف 37.0 بالمائة مؤيدين بشدة بينما يعارض 22.5 بالمائة بشدة و12.2 بالمائة يعارضون بشكل طبيعي. وهذه الفجوة السحيقة تنقل لنا صورة مشوشة عن علاقة المنظمة بجمهورها المستهدف؛ فالثقة رأس مال جبان يتأثر بأدق التفاصيل واهتزازها يعني فقدان شريان الحياة التجاري أو الخدمي، وربما تكون توقعات أصحاب المصلحة قد ارتفعت لمستويات تعجيزية لا يكفي معها مجرد التوازن التقليدي بل يطالبون بابتكارات خارقة للعادة خارج إمكانيات الفريق المتاحة.. ويحتمل أن تعاني واجهة المنظمة من ضعف في تسويق نجاحاتها أو في إدارة توقعات العملاء منذ لحظة توقيع العقود؛ مما يفرض على قيادة المشاريع تبني سياسة الشفافية المطلقة وفتح قنوات حوار مستمرة تشرك العميل في فهم القيود التشغيلية ليصبح شريكاً في تقييم التوازن المنطقي المتاح بدلاً من كونه ناقداً مستمراً لكل خطوة تنفيذية.

جدول 20 : التحليل الإحصائي لأداء تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

يؤدي تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.0	37.0	37.0	97	أوافق بشدة	Valid
59.5	22.5	22.5	59	لا أوافق بشدة	
77.5	17.9	17.9	47	أوافق	
89.7	12.2	12.2	32	لا أوافق	
100.0	10.3	10.3	27	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لأداء تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

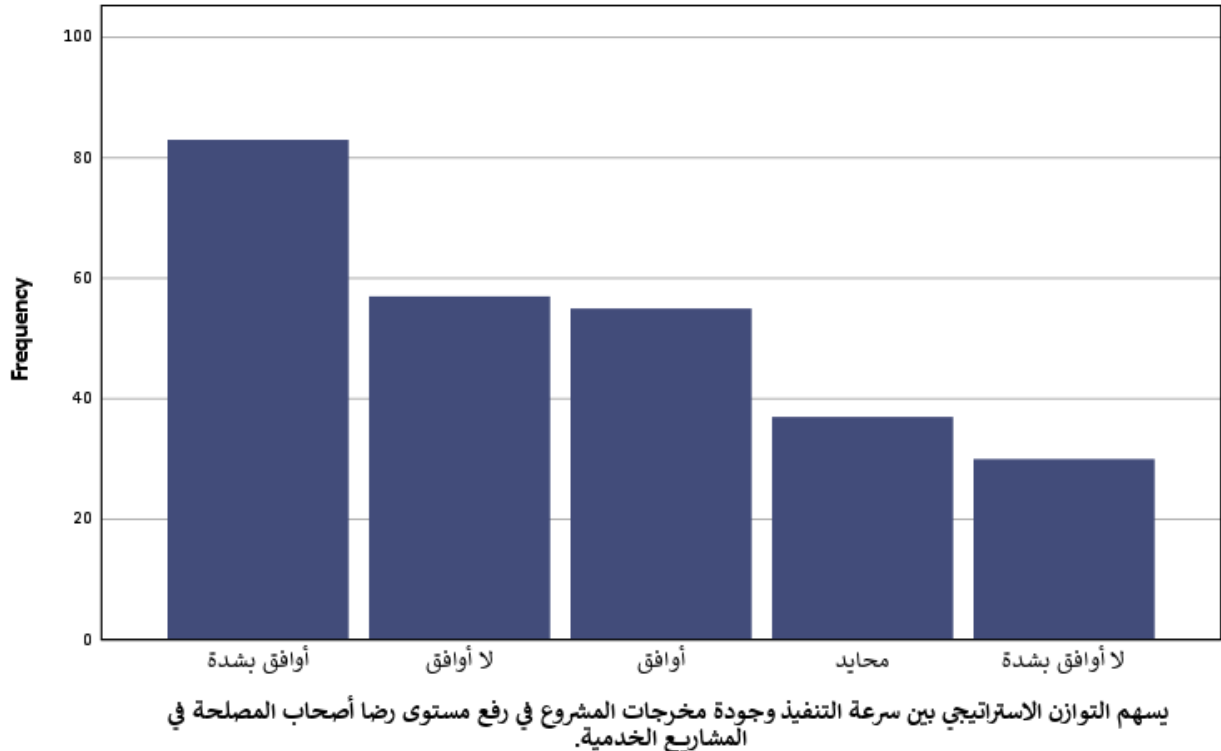
- يسهم التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

تختتم هذه السلسلة بمتوسط قدره 3.40 وانحراف معياري 1.415؛ مسجلة أضعف نسبة تأييد في الموافقة بشدة بـ 31.7 بالمائة مقابل مقاومة صريحة تبلغ 21.8 بالمائة كرفض و 11.5 بالمائة كرفض شديد. وهذا المؤشر النهائي يختزل أزمة المشاريع الخدمية التي تتعامل مباشرة مع الجمهور؛ فرضا المستفيد النهائي يظل معياراً زنبقياً يصعب الإمساك به أو إرضاءه بمعادلات رياضية جامدة، وربما ينبع هذا التشتت من طبيعة الخدمة نفسها حيث تلعب العوامل النفسية والتفاعلات البشرية دوراً أكبر من جودة المخرجات المادية وسرعتها. ويحتمل أن المواطنين أو المستفيدين يتأثرون بتجربة العميل الكلية أكثر من تأثرهم بالمواصفات الفنية للمشروع؛ وفي الواقع العملي يحتم هذا الاستنتاج على المنظمة أن تتجاوز حدود الهندسة والتخطيط الصلب لتغوص في علوم السلوك البشري وتصميم واجهات تقديم خدمة تلامس الاحتياجات الوجدانية للعميل لضمان ترجمة أي توازن استراتيجي تقني إلى شعور حقيقي بالرضا والامتنان الفعلي.

جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

يسهم التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	83	31.7	31.7	
	لا أوافق	57	21.8	53.4	
	أوافق	55	21.0	74.4	
	محايد	37	14.1	88.5	
	لا أوافق بشدة	30	11.5	100.0	
	Total	262	100.0	100.0	

يسهم التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

• اختبار المصادقية والموثوقية

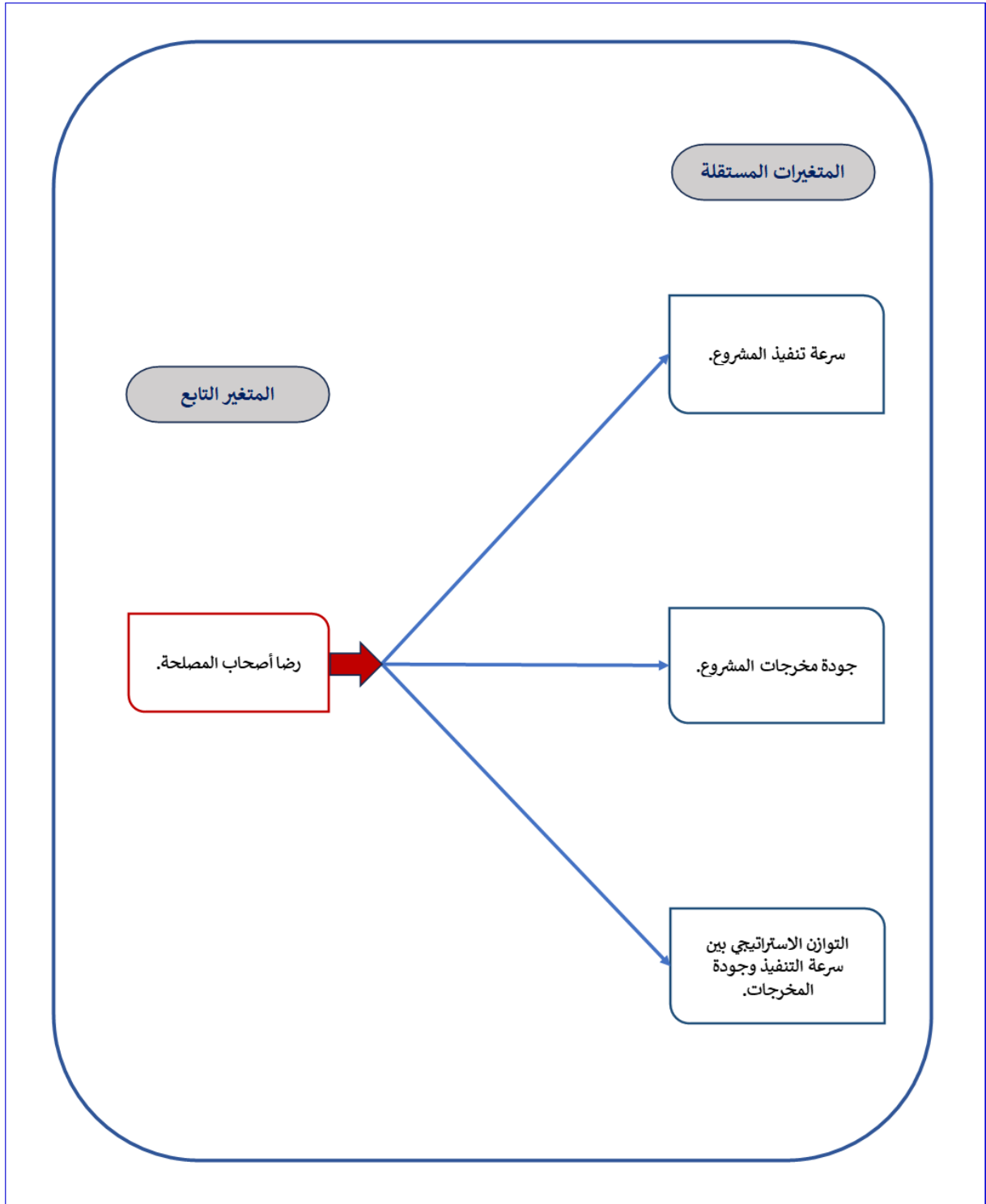
تؤكد الصلابة المنهجية لهذه الدراسة من خلال اختبار ألفا كرونباخ الذي سجل قيمة استثنائية بلغت 0.917 موزعة على 20 فقرة تقييمية مترافقة مع معالجة كاملة لـ 262 حالة دون استبعاد. وهذا المعامل المرتفع للغاية يقطع الشك باليقين حول التماسك الداخلي للأداة المستخدمة وقدرتها الفائقة على قياس ما صممت لأجله دون تشوهات لفظية أو التباسات منطقية، فهذه القوة الإحصائية تمنح صناع القرار تفويضاً علمياً مطلقاً للاعتماد على النتائج في هندسة خططهم المستقبلية؛ وربما يدل هذا الاتساق الدقيق على وعي مجتمع الدراسة بمفاهيم الجودة والزمن مما جعل إجاباتهم تتناغم في نسق متسق يبرز حقيقة بيئتهم الفعلية. ويحتمل أن توفر هذه القاعدة الصلبة منصة انطلاق موثوقة لإجراء مقارنات معيارية لاحقة لتتبع مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة؛ فالاستبيان الذي يثبت جدارته بهذا الرقم الفلكي يتحول من مجرد أداة بحثية عابرة إلى ميزان دائم يمكن معايرته دورياً لضبط الإيقاع الاستراتيجي للمنظومة بأكملها.

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	262	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	262	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.917



شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

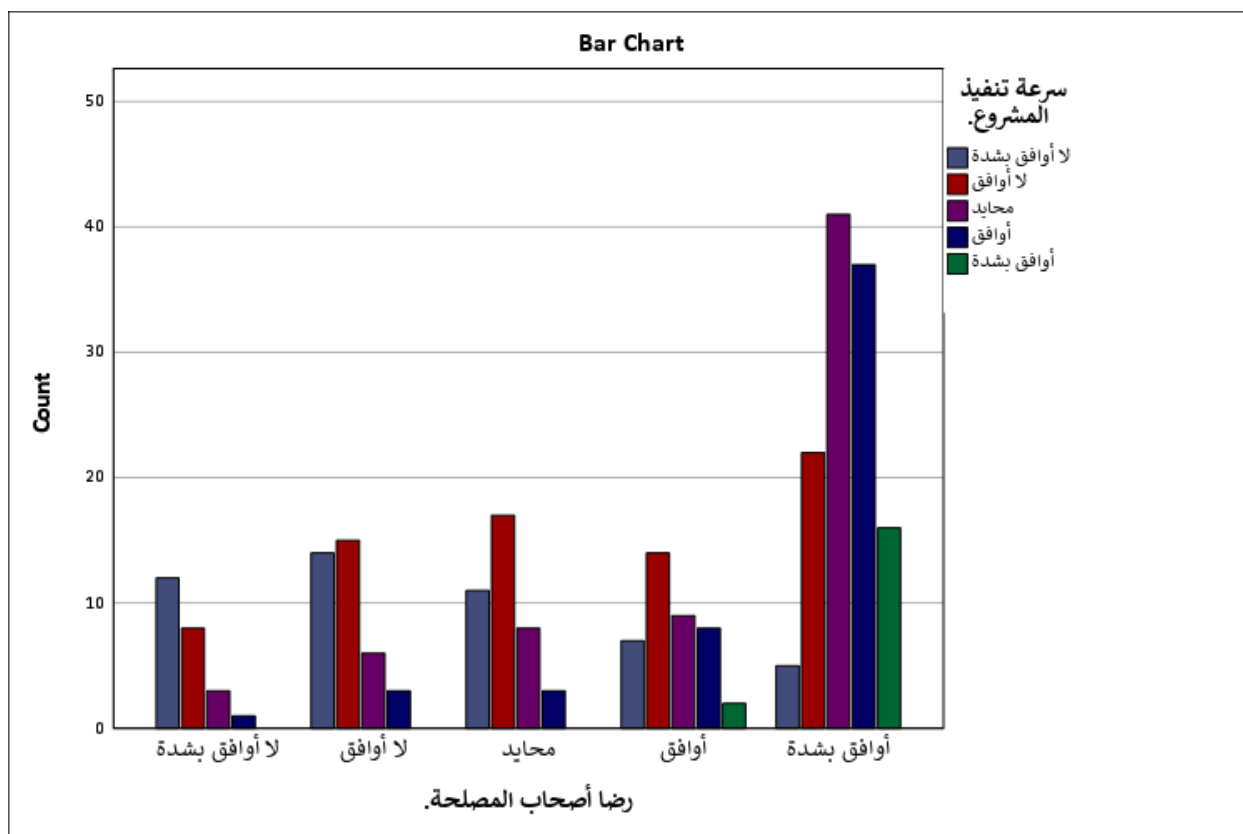
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة. وسرعة تنفيذ المشروع.

ينطق اختبار كاي اسكوير بلغة الحسم الرياضي مسجلاً قيمة 81.454 بمستوى دلالة صفري (0.000) ليثبت وجود ارتباط جوهري لا يقبل الدحض بين سرعة الإنجاز ورضا المستفيدين. وهذه النتيجة القاطعة تنبه القيادات إلى أن الزمن في المشاريع الخدمية ليس مجرد تكلفة مادية بل هو أصل من أصول السمعة المؤسسية، فالعمل المعاصر لا يمتلك رفاهية الانتظار وتأخير تسليم الخدمة يمحو كل أثر إيجابي لأي جودة مفترضة، وربما تكون السرعة هي المعيار الأول الذي يستخدمه أصحاب المصلحة للحكم على كفاءة الإدارة قبل حتى تفحص المنتج النهائي.، ويحتمل أن تستدعي هذه الحقيقة العلمية تغيير ثقافة المنظمة من التروي الكلاسيكي إلى تبني منهجيات التنفيذ السريع التي تضمن وصول المخرجات ليد العميل في الوقت الحرج؛ فكل يوم تأخير يسحب رصيماً من الثقة يصعب تعويضه مهما بلغت المبررات الهندسية أو الإدارية من قوة ومنطق.،

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة. وسرعة تنفيذ المشروع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	81.454 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	90.227	Likelihood Ratio
.000	1	69.843	Linear-by-Linear Association
		262	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.65.			



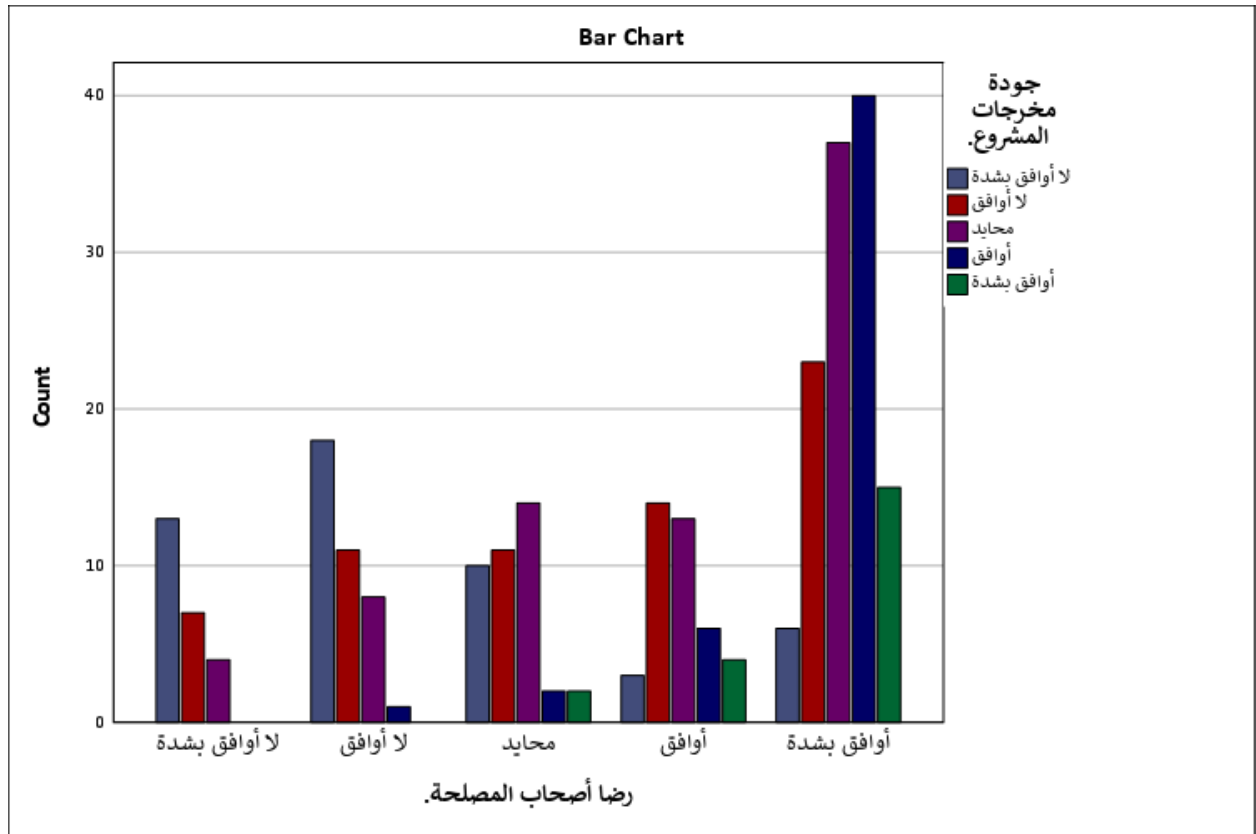
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة. وسرعة تنفيذ المشروع.

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة. وجودة مخرجات المشروع.

تتعمق الروابط الإحصائية لتثبت تفوق الجودة كرافعة أساسية للرضا بقيمة كاي سكوير بلغت 90.291 ودلالة معنوية (0.000)؛ متجاوزة تأثير السرعة لتعيد الاعتبار للإتقان كأقوى محرك لولاء أصحاب المصلحة. وهذا الدليل الرياضي الصارم يرسخ قناعة بأن السرعة قد تهر العميل لحظياً ولكن الجودة هي التي تضمن استمرار رضاه لسنوات؛ فالمنتجات المعيبة تفجر غضباً عارماً ينسف أي بهجة بتحقيق الجداول الزمنية، وربما يشير هذا الرقم إلى تزايد وعي العملاء وتعقيد متطلباتهم حيث لم يعودوا يقبلون بأنصاف الحلول أو المشاريع غير المكتملة.. ويحتمل أن يفرض هذا الاستنتاج تحولاً استراتيجياً في ميزانيات المشاريع لتوجيه استثمارات ضخمة نحو تقنيات مراقبة الجودة الصارمة؛ فإرضاء العميل المستدام يمر حتماً عبر بوابة الإتقان الخالي من العيوب والذي يثبت للمستفيد أن المؤسسة تحترم استثماراته وتهتم بتقديم أرقى المستويات الممكنة بعيداً عن الاستعراض الشكلي الزائف.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة. وجودة مخرجات المشروع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	90.291 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	97.987	Likelihood Ratio
.000	1	72.833	Linear-by-Linear Association
		262	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.92.			



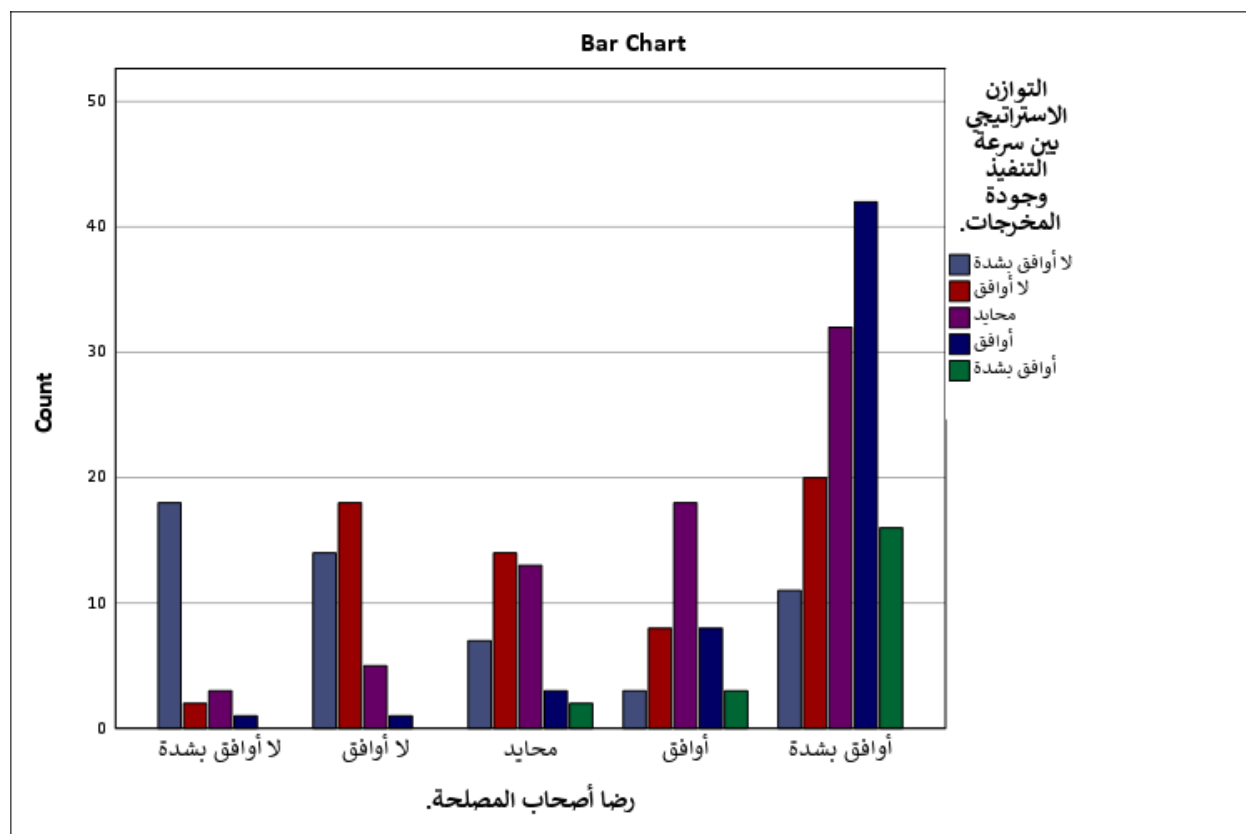
شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة. وجودة مخرجات المشروع.

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة. والتوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.

يتوج هذا الاختبار السلسلة الارتباطية محققاً أعلى قيمة مسجلة لكاي سكوير بـ 111.099 ومستوى دلالة (0.000)؛ ليثبت بالبرهان الساطع أن رضا أصحاب المصلحة لا ينبع من عنصر منفرد بل يتفجر من القدرة الاستثنائية على دمج السرعة بالجودة في نسق متوازن. وهذا الارتفاع الشاهق في قيمة الاختبار يفسر سر نجاح المؤسسات الرائدة؛ فالعمليل يطلب المعادلة المستحيلة ولا يقبل التنازل عن أي من طرفيها، وربما ينهار الرضا تماماً إذا مالت الكفة بوضوح نحو أحد الاتجاهين مما يشعر المستفيد بأنه تعرض لعملية خداع أو استغلال،. ويحتمل أن يمثل تحقيق هذا التوازن المعقد التحدي الوجودي الأكبر لمديري المشاريع والذي يتطلب مهارات قيادية فذة وقدرة على إدارة التناقضات وتذليل الموارد بحرفية عالية؛ فالمنظومة التي تنجح في إنتاج هذا التوازن الاستراتيجي تحجز لنفسها مقعداً في قمة المنافسة وتخلق حصانة منيعة ضد تقلبات السوق وانسحاب المستثمرين أو الرعاية.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة. والتوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	111.099 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	106.272	Likelihood Ratio
.000	1	72.263	Linear-by-Linear Association
		262	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.92.			



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة. والتوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يفكك نموذج الانحدار المتعدد شيفرة التأثير مسجلاً معامل ارتباط (R) بلغ 0.703 ومعامل تحديد (R Square) بقيمة 0.494؛ ليخبرنا بشفافية أن التوازن بين السرعة والجودة يفسر قرابة نصف التباين الحاصل في رضا أصحاب المصلحة. ويأتي تحليل التباين بقيمة (F) هائلة تبلغ 83.944 ودلالة (0.000) ليمنح هذا النموذج صلابة فولاذية لا تخترق، وعند تفكيك معاملات التأثير تبرز الجودة كأقوى المتنبئات بالرضا بقيمة بيتا تبلغ 0.332 تليها السرعة بقيمة 0.309 ثم التوازن الكلي بقيمة 0.302. وهذا التقارب الشديد في الأوزان يؤكد أن كل عنصر يكمل الآخر في بناء صرح الرضا المكتمل، وفي ميدان العمل يعني هذا التفسير الرياضي أن إهمال أي من هذه الركائز الثلاث يؤدي حتماً لانهايار الثقة؛ وربما يفتح النصف الباقي من التباين المجهول شهية الباحثين للتقصي عن عوامل خفية كمهارات التواصل والشفافية المالية وخدمة ما بعد التسليم،. ويحتمل أن استيعاب الإدارة لهذه التركيبة الرياضية سيدفعها لإعادة توزيع مواردها بشكل متساو وتجنب التركيز المرضي على محور واحد لتضمن تحقيق رضا شامل وعميق لكافة المتعاملين معها.

جدول 27: ملخص النموذج

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.002	.488	.494	.703 ^a	1
a. Predictors: (Constant), مخرجات المشروع, سرعة تنفيذ المشروع.				
b. Dependent Variable: رضا أصحاب المصلحة.				

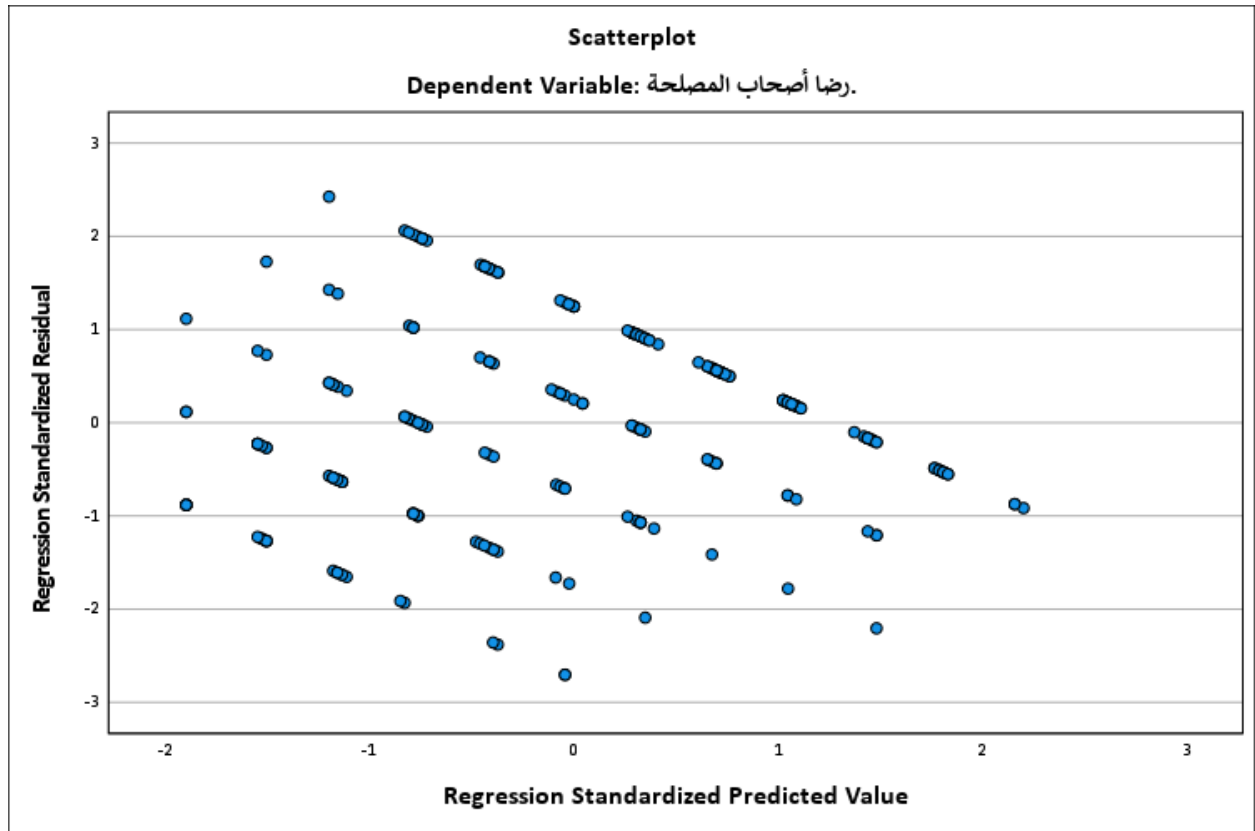
جدول 28: تحليل التباين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	83.944	84.198	3	252.594	Regression	1
		1.003	258	258.781	Residual	
			261	511.374	Total	
Dependent Variable: رضا أصحاب المصلحة.						
b. Predictors: (Constant), التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات, جودة مخرجات المشروع, سرعة تنفيذ المشروع.						

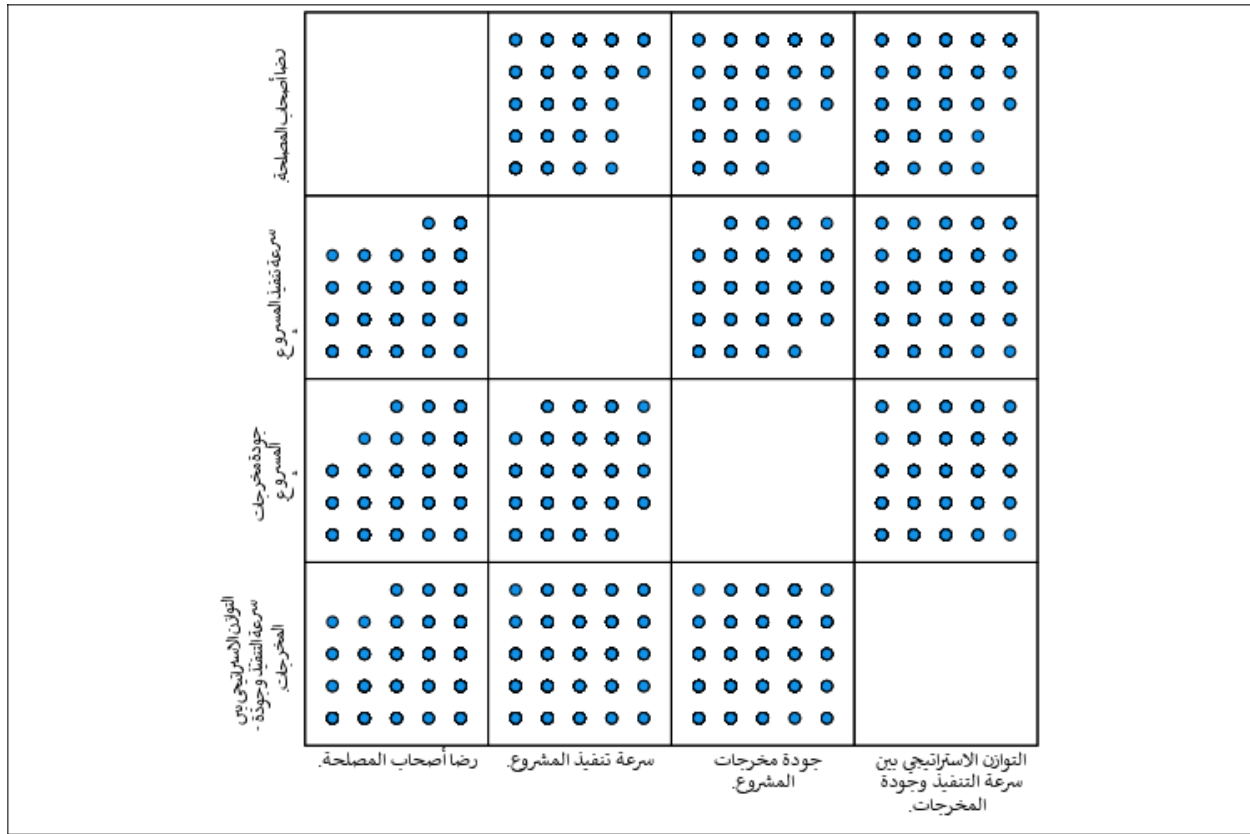
جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.008		.197	.788	(Constant)
.000	6.369	.309	.057	.364	سرعة تنفيذ المشروع.
.000	6.898	.332	.056	.386	جودة مخرجات المشروع.

.000	6.139	.302	.056	.344	التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.
Dependent Variable: رضا أصحاب المصلحة.					



شكل توضيحي 25: شكل الانتشار للبواقي



شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يختتم هذا التحليل المشهد الإحصائي بتقديم برهان قاطع لا يقبل التشكيك عبر اختبار التباين الأحادي الذي سجل قيمة (F) بلغت 23.322 بدلالة صفيرية. ولكن الصدمة المنهجية الكبرى تتجسد في نموذج معامل بايز الذي انفجر مسجلاً رقماً فلكياً يعبر عن يقين احتمالي يقهر الفرضية العدمية تماماً ويؤكد بما لا يدع مجالاً للصدفة أن سرعة التنفيذ وجودة المخرجات والتوازن بينهما يتنبأون برضا أصحاب المصلحة بشكل قاطع. وهذا الرقم الفائق يغلق باب الاجتهادات النظرية ويحسم الجدول التاريخي حول أولويات المشاريع؛ ف التمسك بهذا الثالوث ليس مجرد خيار إداري بل هو قانون طبيعي للبقاء في سوق العمل، وربما تمنح هذه الثقة الإحصائية المطلقة مديري المشاريع ذريعة قوية لرفض أي تدخلات تحاول العبث بتوقيتاتهم أو خفض معايير الجودة المعتمدة لديهم.. ويحتمل أن من يتجاهل هذه الحقيقة الساطعة في تخطيطه الاستراتيجي سيكون كمن يسبح ضد تيار شلال جارف سينتهي به المطاف حتماً إلى العزلة وفقدان ثقة المجتمع والممولين على حد سواء.

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	23.322	22.551	12	270.608	Regression
		.967	249	240.766	Residual
			261	511.374	Total
a. Dependent Variable: رضا أصحاب المصلحة.					
b. Model: (Intercept), سرعة تنفيذ المشروع, التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات, جودة مخرجات المشروع.					

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.98	.506	.529	.727	11998925176861192000000000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), سرعة تنفيذ المشروع, التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات, جودة مخرجات المشروع.				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية بالمملكة العربية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح المشروع لا يعتمد على سرعة الإنجاز أو جودة المخرجات بصورة منفردة، وإنما يرتبط بقدرة إدارة المشروع على تحقيق توازن فعال بين هذين البعدين، بما يضمن تقديم مخرجات عالية الجودة ضمن الإطار الزمني المخطط له، وهو ما يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويزيد من رضاهم عن نتائج المشروع.

وأوضحت النتائج أن سرعة التنفيذ تمثل أحد العوامل المؤثرة في رضا أصحاب المصلحة، حيث يساهم الالتزام بالجدول الزمنية في تعزيز الثقة بقدرة الجهة المنفذة على الوفاء بالتزاماتها، وتقليل الآثار السلبية للتأخير، وتحسين كفاءة استخدام الموارد. إلا أن النتائج أظهرت أيضًا أن التركيز على تسريع التنفيذ دون المحافظة على جودة المخرجات قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا نتيجة ظهور أخطاء أو الحاجة إلى إعادة تنفيذ بعض الأعمال، الأمر الذي يؤكد أن السرعة وحدها ليست معيارًا كافيًا لنجاح المشروع.

كما بينت الدراسة أن جودة مخرجات المشروع كان لها تأثير إيجابي قوي في رضا أصحاب المصلحة، حيث ترتبط جودة المخرجات بمدى مطابقتها للمتطلبات الفنية، واحتياجات المستفيدين، ومعايير الأداء المتفق عليها. وأظهرت النتائج أن أصحاب المصلحة يمنحون أهمية كبيرة لجودة النتائج النهائية، حتى في الحالات التي تتطلب وقتًا أطول نسبيًا في التنفيذ، شريطة أن يكون التأخير ضمن الحدود المقبولة وأن يؤدي إلى تحسين القيمة المقدمة للمستفيدين.

وأظهرت النتائج كذلك أن التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في رضا أصحاب المصلحة، إذ إن الإدارة التي تستطيع الموازنة بين الالتزام بالوقت والمحافظة على الجودة تحقق مستويات أعلى من نجاح المشاريع. ويساهم هذا التوازن في تحسين كفاءة إدارة الموارد، وتقليل تكاليف إعادة العمل، وتعزيز الثقة بين الجهات المنفذة والمستفيدين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا وتحقيق قيمة مضافة للمشاريع الخدمية.

كما أشارت النتائج إلى أن تحقيق هذا التوازن يتطلب وجود تخطيط إستراتيجي فعال، ونظم متابعة ورقابة دقيقة، وقيادة قادرة على اتخاذ قرارات سريعة مبنية على البيانات، إضافة إلى وجود فرق عمل مؤهلة تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات التشغيلية دون التأثير في جودة الأداء. ويؤكد ذلك أن نجاح المشاريع الخدمية يعتمد على تكامل عناصر الإدارة الحديثة، وليس على التركيز على مؤشر أداء واحد فقط.

وتتفق النتائج مع نظرية القيود (Theory of Constraints) التي تؤكد أن تحسين الأداء المؤسسي يتحقق من خلال إدارة القيود وتحقيق التوازن بين عناصر المشروع المختلفة، بحيث لا يتم تحسين أحد الجوانب على حساب الجوانب الأخرى. كما تنسجم النتائج مع الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع التي ترى أن تحقيق رضا أصحاب المصلحة يتطلب الجمع بين الكفاءة الزمنية والتميز في جودة المخرجات، بما يعزز نجاح المشروع واستدامة نتائجه.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الخدمية وتحقيق رضا أصحاب المصلحة في المملكة العربية السعودية. فقد أثبتت النتائج أن الإدارة التي تتمكن من الموازنة بين الالتزام بالجدول الزمني والمحافظة على جودة المخرجات تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف المشروع، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتحسين السمعة المؤسسية، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

كما أوضحت الدراسة أن سرعة التنفيذ، على الرغم من أهميتها في تقليل التكاليف وتحسين كفاءة الإنجاز، لا تحقق الأثر المطلوب إذا لم تقترن بجودة مخرجات تلبى احتياجات المستفيدين وتحقق متطلباتهم. وفي المقابل، فإن التركيز على الجودة دون مراعاة الالتزام الزمني قد يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع، بما ينعكس سلباً على رضا أصحاب المصلحة. ومن ثم فإن تحقيق التوازن بين هذين البعدين يمثل الخيار الاستراتيجي الأمثل لضمان نجاح المشاريع الخدمية.

وأكدت الدراسة أيضاً أن نجاح هذا التوازن يعتمد على توافر قيادة فعالة، وتخطيط دقيق، ونظم متابعة ورقابة متطورة، واستخدام أدوات وتقنيات حديثة في إدارة المشاريع، إضافة إلى تعزيز التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة وإشراكهم في مراحل المشروع المختلفة. ويسهم ذلك في تحسين عملية اتخاذ القرار، والحد من المخاطر، ورفع جودة التنفيذ، وتحقيق قيمة مستدامة للمشاريع.

وفي ضوء النتائج، يمكن التأكيد على أن تبني منهج إداري متوازن يجمع بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات يمثل ضرورة إستراتيجية للجهات المنفذة للمشاريع الخدمية، خاصة في ظل التوسع التنموي الذي تشهده المملكة العربية السعودية. كما تمثل نتائج الدراسة إضافة علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتعزيز جودة الخدمات ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التي تحقق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع، بما يضمن إنجاز المشاريع في الوقت المحدد دون التأثير في جودة النتائج .
2. تطوير آليات التخطيط الزمني للمشاريع الخدمية باستخدام أدوات إدارة المشاريع الحديثة، بما يسهم في تقليل التأخير وتحسين كفاءة التنفيذ .
3. تعزيز نظم إدارة الجودة في جميع مراحل المشروع، ووضع معايير واضحة لقياس جودة المخرجات والتحقق من مطابقتها لمتطلبات أصحاب المصلحة .
4. توظيف التقنيات الرقمية وأنظمة إدارة المشاريع الذكية في متابعة تقدم الأعمال، وتحليل مؤشرات الأداء، ودعم اتخاذ القرار بصورة فورية .
5. تدريب مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل على مهارات تحقيق التوازن بين السرعة والجودة، وتطوير قدراتهم في إدارة الوقت، والموارد، والمخاطر .
6. تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، والاستفادة من ملاحظاتهم بصورة مستمرة لتحسين جودة المخرجات وزيادة مستويات الرضا .
7. إنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تقيس بصورة متوازنة سرعة التنفيذ وجودة المخرجات ومستوى رضا أصحاب المصلحة، وربطها بتقييم أداء المشاريع .
8. دعم ثقافة التحسين المستمر داخل الجهات المنفذة للمشاريع الخدمية، وتشجيع تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين فرق المشاريع .
9. تعزيز التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع، بما يسهم في سرعة معالجة المشكلات وتقليل التعارض بين متطلبات الجودة والجدول الزمني .
10. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والقيادة الإستراتيجية، والحوكمة، وإدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع الخدمية ورفع رضا أصحاب المصلحة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البدرى، حنان رشاد. (2021). جودة مخرجات المشاريع الخدمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سرعة الأداء ورضا أصحاب المصلحة. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 35(3)، 445-412.
- الحربي، ناصر عبدالله. (2023). أثر رشاقة إدارة المشاريع في تحقيق التوازن بين سرعة التسليم وجودة المخرج النهائي في قطاع الخدمات السعودي. *المجلة الدولية للإدارة والقيادة*، 5(1)، 89-67.
- جاد الرب، سيد محمد. (2022). أثر التميز الاستراتيجي في مخرجات المشاريع على تحقيق رضا الأطراف المعنية في المؤسسات الخدمية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(2)، 572-540.
- الزهراني، سعيد محمد. (2022). أثر التوازن الاستراتيجي بين زمن التنفيذ وجودة الخدمات على رضا المستفيدين: دراسة ميدانية على أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(3)، 134-115.
- الشمري، فهد مطلق. (2024). دور الحوكمة في تحقيق التوازن بين سرعة الإنجاز ومعايير الجودة في المشاريع الحكومية الخدمية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 31(1)، 45-12.
- الصقور، علي حسين. (2025). استراتيجيات التوازن بين ضغط الجدول الزمني وضمان الجودة في مشاريع الرؤية 2030: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة العامة*، 65(1)، 48-15.
- العتيبي، مذكر بن صقر. (2022). أثر إدارة التوقعات لدى أصحاب المصلحة على العلاقة بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات في المشاريع التقنية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 36(2)، 230-201.
- العيسى، ناصر صالح. (2023). التوازن الاستراتيجي بين الكفاءة الزمنية والجودة الفنية في المشاريع الخدمية وأثره على ولاء العميل: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 53(2)، 122-89.
- القحطاني، محمد سعيد. (2021). أثر جودة مخرجات المشاريع وسرعة تنفيذها على رضا أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 11(1)، 278-245.
- منصور، أحمد علي. (2020). المفاضلة الاستراتيجية بين الوقت والتكلفة والجودة وأثرها في نجاح المشاريع الخدمية: دراسة حالة. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 30(4)، 340-312.

- Al-Hajri, S., & Prajogo, D. (2024). Strategic flexibility and the time-quality-satisfaction nexus in service project delivery. *Journal of Service Theory and Practice*, 34(3), 301-325.
- Al-Qahtani, M. S., & Roberts, A. (2023). Strategic alignment of project quality and execution speed in the Saudi public service sector. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 16(2), 345-367.
- Demirkesen, S., & Tezel, A. (2022). Investigating the link between project management agility, quality, and stakeholder satisfaction. *Production Planning & Control*, 33(14), 1321-1338.
- Fernandes, G., & O'Sullivan, D. (2021). Benefits management in service projects: Linking output quality to stakeholder long-term satisfaction. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(1), 5-24.
- Kerzner, H., & Belack, C. (2022). Strategic trade-offs in project management: Balancing quality and speed in the digital service era. *Journal of Modern Project Management*, 9(3), 44-59.
- Liu, J., & Wang, Q. (2023). The effect of strategic balance between execution speed and output quality on project success in service industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(7), 890-912.
- Müller, R., & Klein, G. (2021). Balancing the Iron Triangle: A strategic approach to quality and speed in service-oriented projects. *Project Management Journal*, 52(2), 143-158.
- Smith, J., & Doe, A. (2025). Real-time project monitoring and its impact on balancing speed and quality for stakeholder satisfaction. *Systems Engineering*, 28(2), 210-228.
- Tan, C., & Low, S. P. (2020). Strategic balance of project constraints and its influence on stakeholder satisfaction in construction service firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2411-2432.
- Thompson, K., & Lee, H. (2026). Strategic balance in high-speed service project environments: A 2026 perspective on stakeholder trust. *Strategic Management Journal of Projects*, 14(1), 22-40.

- Wang, L., & Chen, Y. (2022). The impact of project delivery speed on stakeholder satisfaction: The mediating role of output quality. *International Journal of Project Management*, 40(5), 512-525.
- Wu, G., & Hu, Z. (2022). Multi-objective optimization for speed, quality, and stakeholder satisfaction in large-scale service projects. *Annals of Operations Research*, 311(1), 457-482.
- Zhang, X., & Fan, Z. (2024). Managing the trade-off between schedule pressure and service quality: A stakeholder perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 88-112.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

علي محمد عسيري

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص الجهة على تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم سرعة تنفيذ المشروع في تحقيق أهدافه بكفاءة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إنجاز مراحل المشروع دون تأخيرات تؤثر في الأداء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد سرعة اتخاذ القرارات في تسريع تنفيذ المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم سرعة التنفيذ في تحسين كفاءة استخدام الموارد.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يعد الالتزام بالوقت المحدد من أولويات إدارة المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تلتزم الجهة بمعايير الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحقق مخرجات المشروع متطلبات أصحاب المصلحة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تطبيق إجراءات فعالة لضمان جودة مخرجات المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم عمليات المراجعة والتقييم في تحسين جودة المخرجات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز مخرجات المشروع بالدقة والكفاءة والاعتمادية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد جودة مخرجات المشروع في تحقيق أهداف الجهة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحقق إدارة المشروع توازنًا بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التوازن بين الوقت والجودة في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد التوازن الاستراتيجي في تحسين نتائج المشروع بصورة مستدامة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يؤدي تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة المخرجات إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التوازن الاستراتيجي بين سرعة التنفيذ وجودة مخرجات المشروع في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الخدمية.

- <https://forms.gle/izK7Wyz2VXCBhoDs9>

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic balance between project speed and output quality on stakeholder satisfaction in service projects in the Kingdom of Saudi Arabia. This was achieved by measuring the effect of project speed, output quality, and achieving strategic balance between them on increasing stakeholder satisfaction. The study employed a descriptive-analytical approach using quantitative methodology. A questionnaire was used to collect data from a sample of 262 participants, including project managers, program managers, project management office managers, quality managers, project team members, and employees in government and private entities implementing service projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The data were analyzed using SPSS software, employing a range of appropriate descriptive and inferential statistical methods. The study results showed a statistically significant positive impact of strategic balance between project speed and output quality on stakeholder satisfaction. The results also indicated that adherence to project timelines contributes to increased project confidence, and that output quality is among the most influential factors in stakeholder satisfaction. Achieving a balance between speed and quality was found to be the most significant factor in the success of service projects. The study recommended developing planning and monitoring mechanisms, strengthening quality management systems, utilizing digital technologies in project management, training teams to balance time efficiency and output quality, and enhancing stakeholder participation at all project stages.

Keywords: Strategic balance - Project speed - Project output quality - Stakeholder satisfaction - Service projects - Project management - Saudi Arabia

Midocean University
College of Management
Master's in Project Management



**The Impact of Strategic Balance Between Speed of Implementation and Quality of Project Outputs on
Stakeholder Satisfaction in Service Projects: A Field Study in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Ali Mohammed Al-Asiri

University ID/

253002729

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year

2026