

أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية

إعداد الطالب/ مهند مغرم الغامدي

الرقم الأكاديمي / 253000789

إشراف

الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد

الدكتور/ فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية حالياً تحولاً اقتصادياً متسارعاً جعلها أنموذجاً يُحتذى به على المستوى الدولي، إذ تجاوزت الاعتماد الكلي على الإيرادات النفطية نحو تطبيق رؤية طموحة وشاملة للتنوع الاقتصادي تتجسد في رؤية 2030، ويأتي في صميم هذا التحول بروز المدن الصناعية وعلى رأسها مدينة ينبع الصناعية بوصفها دعائم محورية للقطاعات البتروكيمياوية وقطاع الطاقة، الأمر الذي فرض ضرورة بناء منظومات متطورة لإدارة المشاريع تضمن استمرار تقديم خدمات عالية الجودة للمستثمرين والمقيمين، إن مدينة ينبع الصناعية، التي أسست بموجب مرسوم ملكي في عام 1975 تحت مظلة الهيئة الملكية للجبيل وينبع، لم تعد مجرد مركز للتصنيع، بل تحولت إلى بيئة حضرية وصناعية متكاملة تتطلب إدارة دقيقة ومعايير جودة صارمة (Modi & Al-Masar, 2026; RCJY, 2024).

وقد كشفت المسيرة التاريخية للهيئة الملكية أن التخطيط المتكامل والإدارة المحكمة يمثلان الركيزة الأساسية لاستدامة التطور عبر خمسة عقود متواصلة، حيث اعتمدت الهيئة فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهج استراتيجي يسعى إلى التطوير الدائم في مختلف العمليات والوظائف المؤسسية. ومع بلوغ حجم الاستثمارات التراكمية في ينبع الصناعية ما يقارب 391 مليار ريال سعودي بحلول عام 2024، تزايدت الحاجة إلى فحص أثر فعالية إدارة المشاريع ليس فقط على الجداول الزمنية والتكاليف، بل على "جودة الخدمة" التي تعد المخرج النهائي والضامن لرضا المستفيدين (Modi & Al-Masar, 2026; Alotaibi et al., 2025).

إن الفاعلية في إدارة المشاريع ضمن هذا الإطار لا تقتصر على الأبعاد التنظيمية المألوفة بل ترتقي لتغدو ركيزة استراتيجية تحكم ترشيد النفقات وتضبط مستوى جودة التنفيذ في المشروعات سواء الحكومية منها أو الخاصة. وفي مدينة ينبع، حيث تنتوع المشاريع بين مصافي النفط الكبرى، ومحطات تحلية المياه المتقدمة مثل "ينبع 4"، ومنشآت الهيدروجين الأخضر، يصبح التنسيق الإداري والقدرة على التحكم في المتغيرات المعقدة هما المحددان الرئيسيان لمستوى الخدمة المقدمة.

بدأت مسيرة مدينة ينبع الصناعية كجزء من خطة التنمية الثانية للمملكة العربية السعودية، حيث كان التركيز منصباً على الصناعات كثيفة الاستهلاك للطاقة لتعظيم القيمة المضافة من الموارد الهيدروكربونية، تم اختيار ينبع نظراً لموقعها الاستراتيجي على ساحل البحر الأحمر، مما يمنحها ميزة تنافسية في الوصول إلى الأسواق الأوروبية والأفريقية، تطورت المدينة من منطقة ساحلية غير مستصلحة إلى مجمع صناعي عالمي يغطي مساحة 185 كيلومتراً مربعاً، مع خطط طموحة للتوسع بإضافة 420 كيلومتراً مربعاً أخرى لتلبية متطلبات رؤية 2030 (RCJY, 2024; PwC, 2024).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من المكانة الريادية لمدينة ينبع الصناعية ونموذج الإدارة الشاملة الذي تتبعه الهيئة الملكية، إلا أن هناك تحديات هيكلية وميدانية تبرز كفجوة بحثية تحتاج إلى تمحيص دقيق، تكمن المشكلة البحثية في التباين الملحوظ بين "الطموح الاستراتيجي" لرؤية المملكة 2030 و"الواقع التنفيذي" لبعض المشاريع الحيوية، مما قد يؤثر سلباً على جودة الخدمات النهائية (Alotaibi et al., 2025) .

تشير الإحصائيات الوطنية إلى وجود تحديات حقيقية في فعالية إدارة المشاريع الإنشائية والخدمية في المملكة، فقد أظهرت الدراسات أن 64% من المشاريع تجاوزت فتراتها الزمنية المخططة، بينما عانى 53% منها من تجاوز الميزانيات، وفي دراسة تحليلية لمشاريع نفذت بين 2012 و2022، بلغت نسبة التأخير في بعض الحالات 160% من الجدول الزمني الأصلي، في مدينة ينبع، ينعكس هذا التأخير مباشرة على جودة الخدمات، فتأخر تسليم مشروع بنية تحتية أو مرفق خدمي يعني حرمان المستثمرين من بدء عملياتهم في الوقت المحدد، وزيادة الضغط على المرافق الحالية، مما يقلل من "الاعتمادية" و"الاستجابة" في نظام الخدمة الكلي. (الحربي، 2024)

تتمثل المشكلة أيضاً في وجود "فجوات" بنيوية بين ما تخطط له إدارة المدينة وبين ما يدركه المستفيدون فعلياً، ويمكن تفصيل هذه الفجوات كالتالي، فجوة المعرفة احتمال وجود نقص في فهم الإدارة للتوقعات المتغيرة للمستثمرين العالميين الجدد الذين تجذبهم رؤية 2030، فجوة المعايير صعوبة ترجمة الأهداف الاستراتيجية الكبرى مثل الحياد الكربوني أو التحول الذكي إلى معايير أداء تشغيلية دقيقة في كل مشروع، فجوة الأداء الناتجة عن نقص التدريب المتخصص أو ضعف الكوادر الوطنية في مجالات إدارة المشاريع المتقدمة، (RCJY, 2024) حيث أظهرت الدراسات وجود ضعف وقصور واضح في التدريب المتخصص في هذا المجال، فجوة الاتصالات عندما تطلق المدينة وعوداً ترويجية ضخمة مثل كونها مدينة ذكية بالكامل دون أن تواكب البنية التحتية والعمليات الإدارية هذه الوعود في الوقت المناسب .

تواجه ينبع الصناعية تحدياً فريداً يتمثل في الموازنة بين النمو الصناعي المتسارع وبين جودة الحياة المستدامة. إن التحول نحو مشاريع الهيدروجين الأخضر والمدن الذكية يتطلب مهارات إدارية وتقنيات تحكم مثل Blockchain و BIM لا تزال في مراحل نضجها الأولى في السوق المحلي، غياب التنسيق الفعال في هذه المشاريع عالية التقنية قد يؤدي إلى فشل في تحقيق معايير الجودة البيئية أو الاجتماعية، مما يسبب أزمات مثل نقص السكن بأسعار معقولة أو ضغوط تلوث غير متوقعة نتيجة التوسع السريع. (الرفاعي ، 2024)

أبرزت الدراسات الميدانية في منطقة ينبع تحديات تتعلق بضعف الرقابة الداخلية في بعض المؤسسات، وخطأ الموظفين بين الاستخدامات العملية والشخصية للتقنية، مما يؤثر على التركيز والإنتاجية، يبرز تحدي "ضعف الثقة في الكوادر الوطنية" أحياناً، مما يؤدي إلى الاعتماد المفرط على الخبرات الخارجية، وهو ما يهدد أمن المعلومات واستدامة الخبرات الإدارية داخل الهيئة .

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

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية

- تعكس هذه الدراسة مدى فعالية إدارة المشاريع على تعزيز جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية
- يساهم البحث في توسيع نطاق المعرفة الأكاديمية مما يعزز من جودة البحث العلمي في هذا المجال.
- فهم كيفية تأثير إدارة المشاريع على تحقيق أهداف قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية
- تطوير نماذج جديدة تتناسب مع التحديات المعاصرة.
- يوفر البحث قاعدة علمية لدراسة التحديات التي تواجهها مدينة ينبع الصناعية.

ب- الأهمية التطبيقية

- حاجة مدينة ينبع الصناعية إلى تطوير استراتيجيات عمليات متقدمة لإدارة المشاريع، مما يسهل عليها مواجهة التحديات في قطاع التشغيل والصيانة ويعزز من قدرتها.
- يتطلب الأمر اعتماد أساليب قياس فعالة لإدارة المشاريع، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- من خلال تطبيق نتائج البحث، يمكن لمدينة ينبع الصناعية تحديد المعوقات التي تعيق تنفيذ استراتيجياتها، وبالتالي تحسين آليات العمل الداخلية وتعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام.
- تسريع الإجراءات وتقليل الفجوات الزمنية.
- كما أن تحسين إدارة المشاريع يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة في زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرة مدينة ينبع الصناعية على مواجهة التحديات المحلية والدولية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية، من خلال ما يلي:

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

تساؤلات الدراسة

ما أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بأبعادها (الاستجابة - الموثوقية - الاعتمادية). بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية؟

أسئلة الدراسة الفرعية:

- ما أثر فعالية إدارة المشاريع على بعد الاستجابة بمدينة ينبع الصناعية؟
- ما أثر فعالية إدارة المشاريع على بعد الموثوقية بمدينة ينبع الصناعية؟
- ما أثر فعالية إدارة المشاريع على بعد الاعتمادية بمدينة ينبع الصناعية؟

فروض الدراسة:

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

الفرضيات الفرعية:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاستجابة
- (2) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع الموثوقية
- (3) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية إدارة المشاريع والاعتمادية

الدراسات السابقة:

دراسة (ناصر، ياغي، 2019) بعنوان "إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة" دراسة مقارنة" أدى التطور الكبير في عالم الأعمال إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من كفاءتها. ومن هنا برزت ضرورة اختيار المنهجية التي تتوافق مع طبيعة كل مشروع، بهدف تحقيق إدارة وتنظيم فعال. تُسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من خلال استعراض المفهوم، والأهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات، إضافة إلى المجالات المعرفية التي تغطيها. كما تناولت الدراسة منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة من حيث المفهوم، والنشأة، والأهداف، والمزايا والعيوب، وانتهت بمقارنة بينهما لتحديد الفوارق وأسباب تفضيل كل منهما، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن الميزة الأساسية للمنهجية التقليدية تكمن في توفير إطار هيكلي يساعد في تنظيم المشروع والسيطرة عليه، بينما تعتمد المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الرشيقة على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة كأولوية في بناء المشروع.

دراسة (عبد النبي، 2021) بعنوان "علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية" هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع، إذ تمحورت مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي: ما العلاقة بين الابتكار والإبداع ونجاح إدارة المشاريع، من خلال دراسة حالة وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ تشكل مجتمع الدراسة العاملين في وكالة التوطين، حيث بلغ عددهم 128 موظفًا، وتم توزيع الاستبيان عليهم واستُردت كافة الاستبيانات بنسبة استجابة (100%). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن الابتكار والإبداع الإداري يسهمان

في تطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لدى الوكالة، مما يمكنها من تقديم منتجات جديدة وتحسين أدائها السوقي عبر استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وذات الخبرات المناسبة. كما أظهرت النتائج أن وكالة التوطين تتبنى الابتكار والإبداع في مشاريعها وتقبل التغيير والتجديد في أداء الأعمال، حيث يتم تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع، فضلاً عن الهيكلية التنظيمية والتنظيم والتوزيع، من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها. وأوضحت الدراسة وجود علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية وإدارة جودة المشاريع، حيث تتميز معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية بسمات فريدة تزيد من فرص النجاح. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتشجيع التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع الاهتمام بشكل أكبر بالعاملين وتبني أساليب إبداعية ومبتكرة لتحفيز القدرة على التفكير الإبداعي في عمليات الإدارة.

دراسة (الطحطوح، 2022) بعنوان "أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة" يعد تحسين نتائج إدارة المشاريع مطلباً أساسياً للقطاعات العامة والخاصة في الدول المتقدمة، إذ تلعب إدارة المشاريع دوراً محورياً في تنفيذ المشروعات مع ضمان الجودة، وتوفير الجهد والوقت، وتقليل التكاليف، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح. وفي مدينة المنورة، يتطلب القطاع العام تطبيق إدارة المشاريع لمواجهة العدد الكبير من المشروعات المستقبلية التي ستخدم المواطن والمقيم والزائر في إطار رؤية المملكة 2030. تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين التدريب وتحسين نتائج إدارة المشاريع، بالإضافة إلى التحقق من وجود قيود أو عوائق تحول دون استفادة الموظفين من البرامج التدريبية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 107 فرداً، حيث تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التدريب وإدارة المشاريع في القطاع العام بمدينة المنورة، إلى جانب وجود قيود تحول دون الحصول على فرص التدريب. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة أصحاب المصلحة في القطاع العام بتشجيع ودعم تنفيذ برامج التدريب الداخلي والخارجي عبر دورات وورش عمل وندوات في مجال إدارة المشاريع، والعمل على إزالة العوائق التي تمنع الموظفين من الحصول على التدريب.

دراسة (R., Vivek., Y., Nanthagopan. 2020). بعنوان "التطور من إدارة المشاريع العملية إلى إدارة المشاريع الاستراتيجية: مراجعة منهجية" يستعرض المؤلفون في هذه الورقة تطور الإدارة الاستراتيجية للمشاريع (SPM) انطلاقاً من إدارة المشاريع التشغيلية (OPM) في المنظمات الديناميكية اليوم، ويسلطون الضوء على تحديات تنفيذ SPM في المؤسسات. تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة تطور الإدارة الاستراتيجية للمشاريع (SPM) من إدارة المشاريع التشغيلية (OPM) في المنظمات الديناميكية الحالية. تعمل SPM على تحديد وتنفيذ الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ضمن المشروع، في حين تركز OPM على إتمام المشاريع ضمن نطاق العمل، والزمن، والميزانية، ومعايير الجودة. تشجع المنظمات الآن على تبني ممارسات SPM من أجل تحقيق نجاحها. تم إجراء هذه الدراسة من خلال مراجعة 16 مقالة منشورة في مجلات علمية. قام الباحثون بتحديد كيفية تطور إدارة المشاريع (PM) من منظور تشغيلي إلى استراتيجي وكيف تساهم في تحقيق

ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة، أبرز الباحثون تحديات تنفيذ SPM في المؤسسات. ساهمت الدراسة نظرياً في استكشاف تطور مفاهيم SPM نظراً لندرتها في الأدبيات، كما ساهمت عملياً في مساعدة المؤسسات على فهم أهمية SPM لتحقيق النجاح المؤسسي.

دراسة (D. Ćirić Lalić, 2022) .. بعنوان "كيف يؤثر منهج إدارة المشاريع على نجاح المشروع؟ من التقليدية إلى رشيقة" تم دراسة تأثير مناهج إدارة المشاريع المختلفة (التقليدية، الأجايل، الهجينة) على أبعاد نجاح المشروع ضمن ظروف سياقية مختلفة (صناعة المنظمة، نوع المشروع، الحداثة، التكنولوجيا، التعقيد، السرعة). هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت مناهج إدارة المشاريع المختلفة (التقليدية، الأجايل، أو الهجينة) تختلف من حيث تأثيرها على نجاح المشروع، حيث تم اعتبار نجاح المشروع ظاهرة متعددة الأبعاد، سعى الباحث إلى استكشاف ما إذا كانت خصائص المشاريع المحددة تؤثر على هذه التأثيرات، عالج المؤلفون هذه التساؤلات تجريبياً على عينة من 227 متخصصاً في المشاريع من مختلف أنحاء العالم. تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لأبعاد نجاح المشروع للتحقق من تكوين هذه العوامل فيما يتعلق بالمتغيرات الظاهرة. كما تم استخدام طريقة التجميع (K-means) لتمييز ملفات المستجيبين بين مناهج إدارة المشاريع الأجايل، الهجينة، والتقليدية. لاختبار الدلالة بين مجموعات البحث، تم اختبار فرضيات البحث باستخدام اختبارات ANOVA. توصلت الدراسة أن منهج الأجايل كان له تأثير إيجابي أكبر على بعدين من أبعاد نجاح المشروع الخمسة قيد التحليل في هذه الدراسة (التأثير على الفريق والاستعداد للمستقبل)، مقارنةً بالمنهج التقليدي.

دراسة (Altaefi, M.A. 2022). بعنوان " دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين عامل نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة للهيئة العامة للزكاة والضريبة "يمكن أن يسهم إنشاء مكتب إدارة المشاريع في تحسين عوامل نجاح المشاريع في المنظمات السعودية مثل الهيئة العامة للزكاة والضريبة. سيستمر الطلب على إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) حيث تستمر العديد من المشاريع في التأخير أو تبقى في منطقة المشاريع المعقدة والمتعثرة. هناك نقص في الأبحاث في الأدبيات المتعلقة بفشل المشاريع التي تؤكد على أسباب فشل أو تأخير المشاريع في المنظمات السعودية وتأثير تنفيذ مكتب إدارة المشاريع في إدارة المشاريع. الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة التجريبية في المملكة العربية السعودية هي: (1) إجراء مراجعة أدبية لدور مكتب إدارة المشاريع ومعايير نجاح المشاريع، (2) تحديد العلاقة بين الهندسة الصناعية وإطار إدارة المشاريع، (3) تقييم ما إذا كان إنشاء مكتب إدارة المشاريع سيساعد في تحقيق أهداف نجاح المشاريع، (4) تحديد متى يكون المشروع ناجحاً، (5) تقييم الفرق بين المنظمات التي أنشأت مكتب إدارة المشاريع وغيرها من المنظمات التي لم تفعل ذلك، (6) تحديد العقبات الرئيسية لإنشاء مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. تم إجراء مراجعة أدبية حول فشل المشاريع وإنشاء مكتب إدارة المشاريع. لإعداد أسئلة البحث والافتراضات، استخدمت هذه الدراسة تصميمًا مختلطًا متعدد المراحل مع منهجيات كمية وكيفية لتحقيق أهداف البحث. تم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت، ثم تم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي وANOVA باستخدام برنامج SPSS، تظهر النتائج الرئيسية للبحث أن معظم المشاركين يرون أن خصائص المشروع وأدائه داخل المنظمة،

مثل الجدول الزمني، والميزانية، والمنتج النهائي، أساسية لنجاح المشروع؛ بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الإحصائيات أهم الأسباب لفشل المشاريع. علاوة على ذلك، أظهرت إحصائيات الدراسة أن الدافع الرئيسي لبدء مكتب إدارة المشاريع هو كما يلي: (أ) تنفيذ واتباع الممارسات القياسية، (ب) تقليل معدل الفشل، و(ج) تقييم مخاطر المشروع في المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع. تركّز وجهة نظر الممارسين في إدارة المشاريع بشأن أدوار مكتب إدارة المشاريع على المشاريع المتعثرة وكيفية تطويرها والحفاظ على معايير إدارة المشاريع وتقديم الاستشارات في إدارة المشاريع. من المثير للاهتمام أن الدراسة كشفت أيضاً أن نقص الفهم لقيمة مكتب إدارة المشاريع في المنظمة ومقاومة التغيير هما العقبتان الرئيسيتان لإنشاء مكتب إدارة المشاريع. بشكل عام، كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفاعلية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (للعقبات لإنشاء مكتب إدارة المشاريع). كما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفاعلية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (لأسباب فشل المشاريع).

دراسة (Jorge Vareda Gomes, 2023) بعنوان "مواءمة إدارة المشاريع والفوائد مع نهج بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق نجاح المشروع" أنفقت المنظمات موارد مالية متزايدة في الأنظمة والتقنيات دون الحصول على جميع إمكانيات استثماراتها أو جني الفوائد التجارية المتوقعة. يُعرف نجاح المنظمة بشكل واسع على أنه النجاح في السوق، وتميل الشركات إلى قياس ذلك باستخدام مؤشرات مالية واقتصادية. هناك أيضاً اتفاق عام على أن أداء الجدول الزمني والميزانية وحدهما يُعتبر غير كافٍ كمقاييس لنجاح المشاريع، ولكنها لا تزال مكونات مهمة في البناء العام للنجاح. إن التعرف المبكر على عوامل النجاح الحرجة (CSF) ومعايير نجاح المشاريع (PSC) خلال التقييم الأولي للمشروع هو بداية حيوية لضمان إتمام المشاريع بنجاح. تجمع هذه الورقة بين ممارسات إدارة المشاريع (PM) وإدارة الفوائد (BM) مع منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لمواءمة المشاريع مع الاستراتيجية التنظيمية. أدى استخدام هذا المزيج من الأدوات الإدارية المختلفة إلى مزيد من الفاعلية في تحقيق نجاح المشاريع.

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

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

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

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

دراسة (Muhammad, Imran, Majeed., Rosli., 2024). بعنوان "تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع وتعقيد المشروع على نجاح المشروع" يتم في هذه الورقة استكشاف تأثير استراتيجيات الإدارة وتعقيد المشروع على نجاح المشروع. تبحث الدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع المختلفة وتعقيد المشروع مع نجاح المشروع. تشير النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة المشاريع الفعالة وزيادة تعقيد المشروع تؤثر إيجابيًا على نجاح المشروع.

دراسة (جمال، 2025) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية" يبرز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية عامة و بالمركب الرياضي "المسيلة" خاصة في محاولة كل منظمة رياضية تجميع قدراتها و توظيف مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، بحيث تعتبر الجودة الشاملة محور اهتمام باعتبارها الركيزة الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح للمؤسسات الرياضية مواكبة المستجدات العالمية فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على الأساليب المتقدمة للجودة و تهدف الى تحسين و تطوير المستمر و تحقيق اعلى المستويات الممكنة في الممارسات و العمليات و النتائج و استمرارية الخدمات في أداء نشاطها مرهون بمدى قدرتها على جلب اكبر عدد من التعاملات و تلبية حاجات و رغبات العملاء ، و يتوقف ذلك على مستوى الجودة المقدمة تم اختيار المنهج الوصفي وذلك لملائمته مع طبيعة الدراسة ، و تم الاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة لدراسة و استخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية و المتوسط الحسابي ، بحيث تم التوصل إلى النتائج التالية : أن القيادات الإدارية تساهم في تحسن جودة الخدمات و أن التركيز على الزبون يساهم في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الرياضية .

دراسة (زميت ، 2025) بعنوان "ثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، تجربة العملاء) في تعزيز جودة الخدمات من وجهة نظر عينة من المستهلكين بولاية برج بوعريريج حول مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا إبراز أهمية التقنيات الرقمية في تحسين تجربة العملاء؛ ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المستهلكين بلغ عددها 161 مفردة، وتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS23؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن للتحول الرقمي تأثيرا فعالا في تحسين جودة الخدمات، كما أوضحت الدراسة عن وجود اتجاه واضح نحو تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر واستخدامها للتكنولوجيات الرقمية في تقديم خدماتها.

أولاً: التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع إدارة المشاريع حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تناولته الدراسات من زوايا متعددة، سواء من حيث المنهجيات المستخدمة، أو عوامل النجاح، أو دور التقنيات الحديثة، أو علاقتها بجودة الخدمات.

فقد ركزت دراسة (ناصر وياغي، 2019) على المقارنة بين المنهجيات التقليدية والحديثة لإدارة المشاريع، وأظهرت أهمية اختيار المنهجية المناسبة وفق لطبيعة المشروع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وهو ما يعكس أهمية البعد المنهجي في تحسين نتائج إدارة المشاريع، كما تناولت دراسة (Čirić Lalić, 2022) تأثير المنهجيات المختلفة مثل المنهج الرشيق والهجين، وأكدت تفوق المنهجيات الحديثة في تعزيز نجاح المشروع، خاصة في البيئات المتغيرة.

وفي سياق العوامل التنظيمية المؤثرة، أثبتت دراسة (عبد النبي، 2021) وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والإبداع ونجاح إدارة المشاريع، بينما أكدت دراسة (الطحطوح، 2022) الدور الحيوي للتدريب في تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام، مما يدل على أهمية تنمية الموارد البشرية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

أما على المستوى الاستراتيجي، فقد أوضحت دراسة (Vivek & Nanthagopan, 2020) أن التحول من إدارة المشاريع التشغيلية إلى الإدارة الاستراتيجية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، كما أكدت دراسة (Gomes, 2023) أهمية موازنة إدارة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية باستخدام أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق نجاح المشاريع.

و أشارت دراسة (Altaefi, 2022) إلى أن إنشاء مكاتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين نجاح المشاريع وتقليل معدلات الفشل، كما أوضحت دراسة (الطه، 2023) أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة المشاريع والخدمات في البلديات، وأكدت دراسة (كراز، 2023) أهمية التحول الرقمي في تحسين جودة تنفيذ المشاريع.

كما أكدت دراسة (الشهري وآخرون، 2023) أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين أداء إدارة المشاريع، بينما أثبتت دراسة (زميت، 2025) أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على جودة الخدمات، كما أظهرت دراسة (محمد وآخرون، 2024) أن استراتيجيات إدارة المشاريع الفعالة تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع، في حين أكدت دراسة (جمال، 2025) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات المختلفة.

ثانياً: ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة وإسهاماتها العلمية، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بعدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. من حيث مجال التطبيق ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات عامة متنوعة مثل البلديات، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات الرياضية، ووكالات التوظيف، في حين تركز الدراسة الحالية على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية، وهو قطاع استراتيجي ذو طبيعة تشغيلية وفنية معقدة.
2. من حيث المتغيرات تناولت الدراسات السابقة إدارة المشاريع وعلاقتها بمتغيرات مثل نجاح المشروع الابتكار والإبداع التدريب التحول الرقمي الذكاء الاصطناعي بينما تركز الدراسة الحالية بشكل مباشر على أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بأبعاد محددة هي الاستجابة الموثوقة الاعتمادية وهو تركيز أكثر تحديداً وارتباطاً بجودة الخدمات التشغيلية.
3. من حيث البيئة الجغرافية والتنظيمية أجريت العديد من الدراسات في بيئات مختلفة مثل الأردن، والجزائر، ومؤسسات حكومية عامة، بينما تطبق الدراسة الحالية على مدينة ينبع الصناعية التابعة للهيئة الملكية للجبيل وينبع، والتي تمثل نموذج متقدم للمدن الصناعية الذكية في المملكة العربية السعودية.
4. من حيث البعد التطبيقي المرتبط بجودة الخدمات التشغيلية ركزت الدراسات السابقة غالباً على نجاح المشاريع من منظور الوقت والتكلفة والنطاق، بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على جودة الخدمات كأحد المخرجات الأساسية لفعالية إدارة المشاريع، وهو توجه حديث يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشاريع.

ثالثاً: الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع، إلا أنه لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في:

1. ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، خاصة في قطاعات التشغيل والصيانة.
2. قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في المدن الصناعية السعودية، وبشكل خاص مدينة ينبع الصناعية، رغم أهميتها الاستراتيجية ودورها الحيوي في تحقيق رؤية المملكة 2030.

3. غياب الدراسات التي تناولت جودة الخدمات وفق أبعاد محددة مثل الاستجابة والموثوقية والاعتمادية في سياق إدارة المشاريع التشغيلية.
4. تركيز معظم الدراسات السابقة على نجاح المشروع كمؤشر تقليدي (الوقت، التكلفة، النطاق)، دون التركيز الكافي على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين كأحد أهم مخرجات إدارة المشاريع.
5. الحاجة إلى دراسة تطبيقية حديثة تربط بين فعالية إدارة المشاريع وجودة الخدمات في ظل التحول نحو المدن الذكية والمشاريع الصناعية المتقدمة في المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعريف إدارة المشاريع (Project Management) يُشار إلى إدارة المشاريع بوصفها النهج المنظم الذي يُوظف فيه مجموعة من الكفاءات والمعارف والوسائل التقنية والأساليب الإدارية لتوجيه أنشطة المشروع نحو بلوغ غاياته المنشودة بأعلى مستويات الكفاءة والجودة. وتمثل هذه العملية إطاراً شاملاً يتضمن مراحل التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة لكافة الموارد المتوفرة سواء كانت بشرية أو مالية أو تقنية بما يكفل إتمام المهام المطلوبة وفق محددات زمنية ومالية واضحة مع المحافظة على أرفع معايير الجودة الممكنة (الحربي، 2024).

تعريف جودة الخدمات (Service Quality)

يمكن تعريف جودة الخدمات بأنها الدرجة التي تتوافق فيها الخدمة الفعلية المقدمة مع ما يتوقعه المستفيدون منها، إذ تُعد هذه الدرجة العامل الجوهرية في تحديد مستوى رضاهم. وتستند أدوات قياس الجودة المعتمدة كنموذج SERVQUAL إلى مبدأ المقارنة بين التصور الذي يحمله المستفيد عن الخدمة التي حصل عليها فعلياً وبين توقعاته السابقة لها (Bin Jomah, 2025).

أبعاد جودة الخدمات المطلوبة:

1. الاعتمادية (Reliability): ويُقصد بها مدى قدرة الجهة المقدمة للخدمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المستفيدين بشكل دقيق وموثوق ومتسق، بحيث تُنجز الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة وضمن الأطر الزمنية المتفق عليها (Bin Jomah, 2025; Alotaibi et al., 2025).
2. الاستجابة (Responsiveness): ويُراد بها حرص القائمين على تقديم الخدمة وجاهزيهم المستمرة لتلبية احتياجات المستفيدين بصورة سريعة وفعالة، مع المبادرة الفورية في التعامل مع أي إشكاليات أو تساؤلات قد تطرأ (Bin Jomah, 2025).
3. الموثوقية (Assurance): وترتبط بالمستوى الذي يمتلكه العاملون من الخبرة والكفاءة المهنية وحسن التعامل، مما يمكنهم من ترسيخ ثقة المتعاملين وتعزيز إحساسهم بالأمن والأمان إزاء المؤسسة والخدمات التي تقدمها (Bin Jomah, 2025).

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف رصد وتحليل أثر فاعلية إدارة المشاريع على مستوى جودة الخدمات، مع توظيف الجانب التطبيقي الميداني على مدينة ينبع الصناعية من خلال توزيع قائمة استبيان على عينة من المتخصصين لوصف وتحليل وقياس العلاقة بين أثر فعالية إدارة المشاريع على جودة الخدمات بالتطبيق على قطاع التشغيل والصيانة بمدينة ينبع الصناعية.

أسلوب جمع البيانات والعينات

البيانات الثانوية ومصادرها:

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

البيانات الأولية ومصادرها

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

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

المعالجة الإحصائية المستخدمة

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

قام الباحث من خلال الحزمة الإحصائية بتطبيق الأساليب التالية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط – الانحراف المعياري – معامل الاختلاف).

- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) – معاملات الصدق
- التحليل العاملي.
- اختبار عينة واحدة One Sample T Test.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

حدود الدراسة:

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

المراجع:

- (1) عثمان بن ناصر، خليل عبد الحميد ياغي (2019)، إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة" الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل" 30 - 31 ديسمبر 2019 - اسطنبول - تركيا.
- (2) علي عدنان أحمد الطه. (2023). تطبيق معايير الجودة في الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة إربد وأثرها على جودة المشاريع. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 747-755.
- (3) أحمد عبد الفتاح عبد العظيم كراز. (2023). أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 1106-1097.
- (4) عبد النبي، هدى (2021) علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المجلة الدولية للتنمية، العدد 1، ص ص 28-11.
- (5) الطحطوح، عمر (2022) أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 8، مج 2، ص ص 49-66.

- (6) حتحات، خولة، خيرى، جمال. (2025). إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الرياضية. معارف, 20(2), 1861-1840.
- (7) زميت عبد الحميد-زريقين محمد مین. (2025). اثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات (أطروحة دكتوراه).
- (8) الحربي، إبراهيم. (2024). أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على نجاح مشاريع التشييد في قطاع المقاولات بمدينة الرياض. *المجلة العربية للنشر العلمي*. [رابط](#)
- (9) الرفاعي، عيد (2024). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع. *المجلة العربية للنشر العلمي*. [رابط](#)

- 1) Altaefi, M.A. (2022). Role of a Project Management Office (PMO) in improving Project Success Factor in Saudi Arabia: Case Study of ZATCA. *International Journal of Advanced Engineering Research and Applications*.
- 2) Muhammad, Imran, Majeed., Rosli, Mahmood., Hishamuddin, Md., Som., Sahar, Munir. (2024). 17. Impact of Project Management Strategies and Project Complexity on Project Success. *Social Science Research Network*, doi: 10.2139/ssrn.4706200
- 3) R., Vivek., Y., Nanthagopan. (2020). 21. Evolution from operations project management to strategic project management: a systematic review. doi: 10.4038/JBS.V7I2.63
- 4) D., Ćirić, Lalić., Bojan, Lalic., Milan, Delić., Danijela, Gracanin., Darko, Stefanovic. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3):494-521. doi: 10.1108/ijmpb-04-2021-0108
- 5) Alotaibi, R., Sohail, M., & Soetanto, R. (2025). Modelling Project Control System Effectiveness in Saudi Arabian Construction Project Delivery. *Buildings*, 15(18), 3426. [Link](#)
- 6) Modi, R. S., & Al-Masar, K. M. (2026). A Comparative Examination of Saudi Arabia's Industrial Cities: Jubail and Yanbu as Drivers of Economic Diversification in the Vision 2030 Era. *Global Academic Journal of Economics and Business*, 8(1), 28-33. [Link](#)
- 7) Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1). [link](#)
- 8) PwC. (2024). *Infrastructure and Project Management in Saudi Arabia 2024*. [Link](#)
- 9) Alotaibi, R., Sohail, M., & Soetanto, R. (2025). Modelling Project Control System Effectiveness in Saudi Arabian Construction Project Delivery. *Buildings*, 15(18), 3426. [Link](#)
- 10) Bin Jomah, N. A. (2025). The Gap in the Dimensions of Service Quality Provided by Higher Education Institutions in Saudi Arabia and Its Impact from the Beneficiaries' Point of View. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 32(2), 179-206. [Link](#)