

المهمة الثامنة:

مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالأدبيات السابقة

عنوان الدراسة:

أثر ممارسات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في
الجهات الحكومية السعودية: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية

Prepared by :

Reema Bin Ateeq
243002227

MGM811-2

Lecture No.8



عنوان الدراسة:

أثر ممارسات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية
السعودية: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية

Task No.8

MGM811-2

Prepared by:
Reema Bin Ateeq

مقدمة مناقشة النتائج

تهدف مناقشة النتائج إلى الانتقال من مجرد عرض القيم الإحصائية إلى تفسير دلالاتها العلمية والعملية وربطها بما توصلت إليه الأدبيات السابقة

وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستويات ممارسات إدارة المشاريع والأداء التنظيمي والرشاقة التنظيمية إلى جانب وجود تأثيرات إيجابية مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة.

وتتم مناقشة كل نتيجة من خلال تحديد مدى اتفاقها مع الدراسات السابقة وتفسير أسباب الاختلاف المحتملة عند وجودها ثم توضيح المعنى العملي للنتيجة في سياق الجهات الحكومية السعودية.

مستوى ممارسات إدارة المشاريع

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية إذ بلغ المتوسط الحسابي **4.12** من **5**

وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام الجهات محل الدراسة بممارسات التخطيط وإدارة الوقت والتكلفة والمخاطر وتخصيص الموارد ومتابعة تنفيذ المشروعات ”
وتتفق النتيجة مع دراسة **Hamza و Alsulami (2024)** التي أكدت أهمية كفاءات التخطيط والرقابة وإدارة التكاليف والموارد والمهارات الإدارية في نجاح المشاريع بالقطاع العام السعودي كما تتفق مع دراسة **Mir و Pinnington (2014)** التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين جودة أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع

ولا يظهر اختلاف جوهري بين النتيجة الحالية والأدبيات السابقة إلا أن ارتفاع المتوسط قد يرجع إلى طبيعة الجهات المشاركة في الدراسة واحتمال امتلاكها هياكل أو مكاتب متخصصة في إدارة المشاريع

المعنى العملي: ضرورة المحافظة على توحيد منهجيات إدارة المشاريع - وتطوير كفاءات مديري المشاريع- وربط ممارسات التخطيط والمتابعة بالأهداف الاستراتيجية للجهة.

مستوى الأداء التنظيمي

بلغ المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي **4.08 من 5** مما يدل على وجود مستوى مرتفع من القدرة على تحقيق الأهداف وتحسين كفاءة العمليات والاستفادة من الموارد وتقديم الخدمات وفق المستويات المطلوبة.

وتتفق هذه النتيجة اتجاهياً مع دراسة **Abu Hussein (2025)** التي توصلت إلى أن ممارسات تخطيط المشاريع وتخصيص الموارد وإشراك أصحاب المصلحة تسهم بصورة إيجابية في رفع الأداء التنظيمي. كما تدعمها نتائج دراسة **Mir وPinnington (2014)** التي أوضحت أن جودة إدارة المشروع لا تنعكس على كفاءة تنفيذ المشروع فقط بل تمتد إلى تحقيق النتائج والغايات المستهدفة ؛

ولا يمكن مقارنة المتوسط الحالي رقمياً بمتوسطات الدراسات السابقة بسبب اختلاف القطاعات وأدوات القياس والعينات، إلا أن الاتجاه العام للنتائج متقارب ..

المعنى العملي: ينبغي ألا يقتصر تقييم المشاريع الحكومية على الوقت والتكلفة بل يجب أن يشمل جودة الخدمات ورضا المستفيدين وتحقيق المنافع التنظيمية والاستراتيجية.

مستوى الرقابة التنظيمية

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرقابة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ **3.95** من **5** إلا أن هذا المتوسط جاء أقل نسبيًا من متوسط ممارسات إدارة المشاريع والأداء التنظيمي .. وتتفق النتيجة مع دراسة تناولت **هيئة الجمارك السعودية** وأظهرت ارتفاع مستوى الرقابة التنظيمية ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لها في أداء الموظفين - كما تتفق مع المراجعة المنهجية التي أجراها **Nguyen** وزملاؤه (**2025**) والتي خلصت إلى وجود دعم علمي واسع للأثر الإيجابي للرقابة في النتائج التنظيمية

وقد يرجع انخفاض متوسط الرقابة نسبيًا إلى الحاجة إلى مستويات أعلى من سرعة اتخاذ القرار ومرونة إعادة توزيع الموارد والاستجابة للتغيرات خصوصًا في البيئات التي تتعدد فيها الإجراءات والمستويات الإدارية وهذا تفسير محتمل وليس نتيجة إحصائية مباشرة للدراسة

المعنى العملي: تحتاج الجهات الحكومية إلى دعم تفويض الصلاحيات وتطوير آليات سريعة لاتخاذ القرار وتكوين فرق مرنة قادرة على التعامل مع التغيرات والمواقف الطارئة.

أثر ممارسات إدارة المشاريع في الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة المشاريع في الأداء التنظيمي إذ بلغ معامل التأثير $\beta = 0.42$ وتعني النتيجة أن تحسن ممارسات إدارة المشاريع يرتبط بتحسن ملموس في أداء الجهات الحكومية

وتتفق النتيجة مع دراسة **Mir و Pinnington (2014)** التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع كما تتفق مع دراسة **Abu Hussein (2025)** التي وجدت أن تخطيط المشاريع وتخصيص الموارد وإشراك أصحاب المصلحة جميعها تؤثر بصورة مباشرة ودالة في الأداء التنظيمي ،

وقد تختلف قوة التأثير من دراسة إلى أخرى نتيجة اختلاف طبيعة القطاع ومكونات ممارسات إدارة المشاريع ومؤشرات قياس الأداء ومستوى نضج إدارة المشاريع في المنظمات محل الدراسة ،

المعنى العملي: الاستثمار في التخطيط وإدارة المخاطر والموارد وأصحاب المصلحة لا يمثل إجراءً إدارياً فقط، بل يعد مدخلاً مباشراً لتحسين كفاءة الجهة وجودة مخرجاتها.

أثر ممارسات إدارة المشاريع في الرشاقة التنظيمية

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المشاريع تؤثر إيجابياً في الرشاقة التنظيمية، وقد بلغ معامل التأثير $\beta = 0.55$ وهو أقوى تأثير مباشر ظهر في النموذج

وتتفق هذه النتيجة مع تقرير معهد إدارة المشاريع PMI حول الرشاقة التنظيمية الذي أظهر أن المنظمات التي توحد ممارسات إدارة المشاريع على مستوى الإدارات تكون أكثر احتمالاً لتحقيق مستويات مرتفعة من الرشاقة كما أكد التقرير أهمية إدارة التغيير وإدارة المخاطر وتوحيد ممارسات المشاريع في بناء قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات

ويفسر ذلك بأن ممارسات التخطيط وإدارة المخاطر والمتابعة المستمرة توفر معلومات مبكرة عن التغيرات، وتساعد الإدارة على تعديل الأولويات وإعادة تخصيص الموارد بصورة أسرع

المعنى العملي: ينبغي تصميم منهجيات إدارة المشاريع بطريقة مرنة تسمح بتعديل الخطط والاستجابة للمخاطر والفرص وتحديث الأولويات دون الإخلال بالحوكمة والمساءلة.

أثر الرقابة التنظيمية في الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للرقابة التنظيمية في الأداء التنظيمي بلغ $\beta = 0.38$ وتدل النتيجة على أن قدرة الجهة الحكومية على الاستشعار المبكر للتغيرات وسرعة اتخاذ القرار والاستجابة لها تسهم في تحسين أدائها

وتتفق هذه النتيجة مع المراجعة المنهجية التي أجراها **Nguyen** وزملاؤه (2025) وشملت 249 دراسة تطبيقية؛ حيث وجدت أن غالبية الدراسات تؤيد التأثير الإيجابي للرقابة في النتائج التنظيمية كما توصلت دراسة **Vrontis** وزملائه (2023) إلى أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً وبصورة دالة في الأداء في الأسواق المتقدمة والناشئة

وقد تختلف قوة التأثير باختلاف البيئة التنظيمية، ومستوى الاضطراب الخارجي وأبعاد الرقابة المستخدمة وطبيعة مؤشرات الأداء المقاسة،

المعنى العملي: تحسين الأداء الحكومي يتطلب إلى جانب الأنظمة والإجراءات قدرة فعلية على اتخاذ قرارات سريعة، وتحريك الموارد، وتعديل الإجراءات استجابةً لاحتياجات المستفيدين والتغيرات المحيطة.

الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المشاريع تؤثر في الأداء التنظيمي بصورة غير مباشرة من خلال الرشاقة التنظيمية وقد بلغت قيمة الأثر غير المباشر **0.21**

ويُحسب هذا الأثر من خلال ضرب تأثير ممارسات إدارة المشاريع في الرشاقة التنظيمية في تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء التنظيمي:
 $0.55 \times 0.38 = 0.209$ أي ما يقارب 0.21

وتعني النتيجة أن ممارسات إدارة المشاريع لا تحسن الأداء التنظيمي بصورة مباشرة فقط بل تسهم أيضاً في بناء قدرة الجهة على الاستجابة والتكيف والتي تنعكس بدورها على الأداء ويتفق هذا التفسير مع الأدبيات التي تنظر إلى الرشاقة التنظيمية بوصفها قدرة ديناميكية تحول الموارد والممارسات الإدارية إلى نتائج تنظيمية أفضل. كما تدعم دراسة **Abu Hussein (2025)** منطق المسارات الوسيطة إذ وجدت أن الكفاءة التنظيمية تنقل جزءاً من أثر ممارسات إدارة المشاريع إلى الأداء

تنبيه منهجي: تدعم قيمة **0.21** وجود مسار وساطة إيجابي لكن لا ينبغي وصف الوساطة بأنها كلية أو جزئية إلا بعد معرفة دلالة الأثر المباشر بعد إدخال المتغير الوسيط.

المناقشة التكاملية للنتائج

تكشف المقارنة بين معاملات التأثير أن أقوى علاقة في النموذج تمثلت في أثر ممارسات إدارة المشاريع في الرقابة التنظيمية $\beta = 0.55$ يليها أثر ممارسات إدارة المشاريع في الأداء التنظيمي $\beta = 0.42$ ثم أثر الرقابة التنظيمية في الأداء التنظيمي $\beta = 0.38$

ويشير ذلك إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تؤدي وظيفتين مترابطتين:

الأولى تحسين الأداء مباشرة من خلال التنظيم والرقابة والاستخدام الكفاء للموارد، والثانية بناء قدرة تنظيمية مرنة تساعد الجهة على الاستجابة للمتغيرات وتحسين الأداء بصورة غير مباشرة.

كما أن انخفاض متوسط الرقابة التنظيمية نسبياً عن ممارسات إدارة المشاريع والأداء التنظيمي يكشف عن فرصة تطويرية إذ قد تكون الجهات قد حققت تقدماً في تطبيق أدوات إدارة المشاريع لكنها ما زالت بحاجة إلى تحويل هذه الأدوات إلى مرونة أسرع في القرار والاستجابة وإعادة تخصيص الموارد

الدالات والتطبيقات العملية

توصي نتائج الدراسة الجهات الحكومية بما يأتي:

توحيد منهجيات إدارة المشاريع وتطبيقها بين الإدارات والمشاريع.
دعم مكاتب إدارة المشاريع وربطها بالاستراتيجية والأداء المؤسسي.
دمج إدارة التغيير وإدارة المخاطر ضمن دورة حياة المشروع.
منح فرق المشاريع صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات التشغيلية السريعة.
تطوير لوحات متابعة تجمع بين مؤشرات المشروع ومؤشرات الأداء التنظيمي.
قياس الرشاقة من خلال سرعة الاستجابة، ومرونة الموارد، وسرعة اتخاذ القرار.
تقييم نجاح المشاريع وفق المنافع المتحققة وجودة الخدمات، وليس الوقت والتكلفة فقط.

وتتسق هذه التطبيقات مع ما طرحته الدراسات في القطاع العام السعودي بشأن أهمية التخطيط والرقابة وإدارة الموارد والمهارات الإدارية، ومع توصيات PMI المتعلقة بتوحيد الممارسات وإدارة التغيير والمخاطر لبناء الرشاقة التنظيمية.

لخصت مناقشة النتائج إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي للجهات الحكومية السعودية سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة من خلال تعزيز الرقابة التنظيمية ,

كما أوضحت النتائج أن الرقابة التنظيمية ليست بديلاً عن التخطيط والحوكمة بل قدرة مكملتها لهما تتيح للجهات الحكومية الاستجابة السريعة للتغيرات مع المحافظة على جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف

- وبذلك تؤكد الدراسة أن رفع الأداء الحكومي يتطلب الجمع بين الانضباط المنهجي في إدارة المشاريع والمرونة التنظيمية في الاستجابة واتخاذ القرار.

- Abu Hussein, A. M. (2025)** *The Impact of Project Management Practices on Organizational Performance: A Case Study of NGOs in Jordan*—hcræseR of lanruoJ ytisrevinU hajaN-nA .B. DOI: .2697a.10.35552/0247
- Alsulami, B. T., & Hamza, M. A. (2024)** *Identifying Project Management Competencies in the Saudi Public Sector* .2024.08.002.rej.j/10.1016 :IOD .hcræseR gnireenignE fo lanruoJ .
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014)** *Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success* .217–202 ,(2)32 ,tnemeganaM tcejorP fo lanruoJ lanotianretnI .2013.05.012.namorpji.j/10.1016 :IOD
- Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., et al. (2025)** *The Organisational Impact of Agility: A Systematic Literature Review* .9-00446-024-11301s/10.1007 :IOD .2757–2709 ,75 ,ylretrauQ weiverR tnemeganaM .
- Vrontis, D., Belas, J., Thrassou, A., Santoro, G., & Christofi, M. (2023)** *Strategic Agility, Openness and Performance: A Mixed Method Comparative Analysis of Firms Operating in Developed and Emerging Markets* .1398–1365 ,17 ,ecneicS laireganaM fo weiverR
- Project Management Institute. (2012)** *Organizational Agility: Pulse of the Profession In-Depth Report* .

إفصاح استخدام الذكاء الاصطناعي

تمت الاستعانة بأداة ذكاء اصطناعي للمساعدة في تنظيم الصياغة الأولية للمحتوى، ثم قامت الباحثة بمراجعة النص والتحقق من المراجع وتعديل الصياغة بما يتناسب مع متطلبات المهمة.



Thank You