

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

دورالجهات الاستشارية في تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني في

المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية

إعداد الطالب/

عبدالله زكي أبو حمد

243001545

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إِهْدَاء

إلى هديتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي البحث /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات
المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من
المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل دور الجهات الاستشارية في تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني في المشاريع الحكومية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين كفاءة الخدمات الاستشارية ومستوى الانضباط المالي والزمني في مشاريع البنية التحتية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة محكمة وزعت على عينة مكونة من (350) مريضاً مستفيداً من خدمات التأمين الصحي داخل مستشفيات الرياض. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود مستوي مرتفع جداً من الجودة كأحد ابعاد الجهات الاستشارية، و وجود مستوي مرتفع جداً من المتابعة الفنية كأحد ابعاد الجهات الاستشارية

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الجهات الاستشارية منذ المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع، بما يشمل دراسات الجدوى والتخطيط، وليس فقط في مرحلة التنفيذ، اعتماد نظام تأهيل دقيق للاستشاريين بناءً على سجلهم في تقليل الانحرافات الزمنية والمالية في المشاريع السابقة.

الكلمات المفتاحية: الجهات الاستشارية – انحرافات التكلفة – الجدول الزمني

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 المشكلة البحثية
3.....	3.1 أهمية البحث
3.....	أولاً: الأهمية العلمية
4.....	ثانياً: الأهمية العملية
5.....	4.1 أهداف البحث
5.....	5.1 تساؤلات البحث
6.....	6.1 فرضيات البحث
6.....	7.1 الدراسات السابقة
6.....	أولاً: الدراسات باللغة العربية
8.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
11.....	8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
12.....	9.1 المنطلقات النظرية للبحث
14.....	10.1 منهج البحث
15.....	11.1 مصادر البيانات في الدراسة

12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.....	15
13.1 نموذج الدراسة.....	16
14.1 حدود البحث.....	17
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	18
المبحث الأول: الجهات الاستشارية.....	18
1.1.2 تمهيد.....	18
2.1.2 مفهوم الجهات الاستشارية وأهميتها في بيئة الأعمال الحديثة. (Ghouzi, 2021).....	19
3.1.2 تطور دور الجهات الاستشارية عبر الزمن.....	21
4.1.2 أنواع الجهات الاستشارية.....	22
5.1.2 وظائف الجهات الاستشارية ومجالات عملها.....	24
6.1.2 الجهات الاستشارية ودورها في التنمية المؤسسية.....	26
7.1.2 مميزات الاستعانة بالجهات الاستشارية.....	27
8.1.2 التحديات المرتبطة بالجهات الاستشارية.....	29
9.1.2 الجهات الاستشارية في القطاع الحكومي والخاص.....	30
10.1.2 حوكمة العلاقة مع الجهات الاستشارية.....	31
11.1.2 دراسات حالة وتطبيقات واقعية.....	33
المبحث الثاني: انحرافات التكلفة والجدول الزمني.....	35
1.2.2 تمهيد.....	35
2.2.2 انحرافات الجدول الزمني.....	35
3.2.2 أهمية التحكم في التكلفة والوقت لضمان نجاح المشروع.....	36
4.2.2 مفهوم انحرافات التكلفة والجدول الزمني.....	39
5.2.2 أسباب انحرافات التكلفة.....	41
6.2.2 أثر الانحرافات على نجاح المشروع.....	43
7.2.2 دراسات حالة من مشاريع عملاقة واجهت تأخيرات وتجاوزات مالية.....	44

45.....	8.2.2 تحليل أسباب الفشل والدروس المستفادة.....
46.....	9.2.2 أدوات وتقنيات الحد من الانحرافات.....
48.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
48.....	1.3 مقدمة.....
48.....	2.3 منهجية البحث:.....
48.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
48.....	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....
49.....	5.3 الأساليب الإحصائية:.....
49.....	6.3 أداة الدراسة.....
50.....	7.3 صدق أداة الدراسة.....
54.....	8.3 ثبات أداة الدراسة:.....
55.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
55.....	1.4 مقدمة.....
55.....	2.4 خصائص عينة الدراسة.....
56.....	3.4 تحليل استمارة الاستبيان.....
61.....	4.4 اختبار فروض الدراسة.....
65.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
65.....	1.5 مقدمة.....
65.....	2.5 نتائج الدراسة.....
67.....	3.5 التوصيات.....
68.....	4.5 المقترحات.....
70.....	Abstract.....
71.....	قائمة المراجع.....
71.....	أولاً: المراجع العربية.....

71.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
75.....	الملاحق.....
76.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	50
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	51
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	53
4.	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	54
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	55
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الجودة	56
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المتابعة الفنية	57
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط المبكر	58
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني	60
10.	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الجهات الاستشارية على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	62

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
63	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الجودة على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	11.
64	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتابعة الفنية على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	12.
65	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط المبكر على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعدّ مشاريع البنية التحتية الحكومية من أهم مرتكزات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول، إذ تُشكّل القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها الخطط التنموية والاستثمارية، كما تسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمات العامة، وتحقيق الاستدامة في القطاعات الحيوية مثل النقل، المياه، والطاقة. ومع تعاظم حجم هذه المشاريع وتعقيدها الهندسية والإدارية، برزت إشكاليات متكررة تتعلق بحدوث انحرافات ملحوظة في التكلفة الزمنية والمالية، مما يؤدي إلى تأخير في الإنجاز وزيادة في التكاليف الإجمالية، وهو ما ينعكس سلبيًا على الكفاءة العامة للأداء الحكومي، ويضعف من جدوى المشروعات ومصادقية الجهات المنفذة أمام الجهات الرقابية والمجتمع (صالح، 2022).

في هذا السياق، أصبح من الضروري النظر إلى الأدوار الحيوية التي يمكن أن تضطلع بها الجهات الاستشارية في دعم أداء المشاريع الحكومية، من خلال تقديم الدعم الفني، والمتابعة الدقيقة، وضمان الالتزام بالمواصفات والتكلفة والجدول الزمني. إذ يُعهد إلى هذه الجهات بمهام فنية تتعلق بالتخطيط والإشراف، وتقديم التوصيات والاستشارات التي تضمن سير المشروع وفق ما هو مخطط له دون انحرافات كبيرة. كما تُمثل الجهات الاستشارية جهة رقابية محايدة تساعد في التنسيق بين صاحب المشروع والمقاولين والمنفذين، وتحدّد من فرص حدوث خلل تنظيمي أو سوء في تقدير الموارد والتكاليف (Panchal & et al., 2024).

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو التوسع في تنفيذ مشاريع بنية تحتية ضخمة في إطار تحقيق مستهدفات رؤية 2030، مما يفرض تحديات إضافية في مجال إدارة المشاريع من حيث الوقت والكلفة. ويُعدّ ضبط الانحرافات في هذه الجوانب من أولويات الأجهزة الحكومية، خصوصًا مع اشتداد الرقابة المالية، وارتفاع سقف توقعات المستفيدين من هذه المشاريع.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسات علمية ميدانية تبحث في مدى فاعلية الدور الذي تقوم به الجهات الاستشارية في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية، وتُحلل مدى قدرة هذه الجهات على تقليص فجوة التخطيط والتنفيذ، عبر أدوات وأساليب إشرافية تعتمد على المهنية والدقة في التحليل والمراجعة.

لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصور علمي ومنهجي حول العلاقة بين فاعلية الجهات الاستشارية وانخفاض نسب الانحرافات في مشاريع البنية التحتية الحكومية، من خلال رصد التجارب الميدانية وتحليل البيانات المرتبطة بأداء هذه المشاريع، بما يسهم في تطوير آليات التعاقد والإشراف، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق في البيئة الحكومية السعودية.

2.1 المشكلة البحثية:

تُعد مشاريع البنية التحتية الحكومية من أكثر المشاريع تعقيداً من حيث التخطيط والتنفيذ، نظراً لتعدد الأطراف المشاركة، وضخامة الموارد المالية، وطول المدى الزمني اللازم لإنجازها. ورغم أهمية هذه المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة وتوفير الخدمات العامة، إلا أنها غالباً ما تعاني من تحديين رئيسيين: انحرافات في التكلفة تتجاوز الميزانيات المحددة، وتأخيرات زمنية تفضي إلى تأجيل تسليم المشاريع وتعطيل الاستفادة منها. هذه الانحرافات تؤثر سلباً على الكفاءة العامة للمؤسسات الحكومية، وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المرسوم.

في هذا السياق، تبرز الجهات الاستشارية كأحد الفاعلين الرئيسيين في دورة حياة المشروع، من خلال دورها في إعداد الدراسات الأولية، ومتابعة التنفيذ، وضمان الجودة، وتقديم التوصيات الفنية والمالية. غير أن الدور الفعلي الذي تلعبه هذه الجهات في الحد من الانحرافات المتعلقة بالتكلفة والجدول الزمني لم يُبحث بالعمق الكافي في الأدبيات العربية، ولا سيما في سياق المشاريع الحكومية الكبرى. إذ يُلاحظ في بعض التجارب المحلية أن هناك فجوة بين الدور المفترض نظرياً للجهة الاستشارية وبين دورها العملي في الميدان، الأمر الذي يثير التساؤلات حول مدى فاعلية هذه الجهات في مراقبة التكاليف وضبط الجداول الزمنية.

وعند مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، تبين أن معظم الأبحاث ركزت على تحليل أسباب التأخير أو تجاوز الميزانية في المشاريع الحكومية من منظور داخلي يتعلق بالإدارة الحكومية نفسها، أو من منظور المفاوضين فقط، بينما تم إغفال الدور الوسيط والتأثيري للجهات الاستشارية كعامل مستقل يمكن أن يسهم في تقليل هذه الانحرافات. كما أن أغلب الدراسات التي تناولت الاستشارات ركزت على الجوانب القانونية أو التنظيمية، دون تحليل العلاقة المباشرة بين كفاءة الاستشارة والانحرافات في الوقت والتكلفة. من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بتحليل الدور العملي الذي تقوم به الجهات الاستشارية في ضبط الانحرافات الزمنية والمالية في المشاريع الحكومية، وتحديد مدى التزامها بأدوارها الفنية والإشرافية، ومدى تأثيرها على جودة تنفيذ المشاريع. كما تهدف الدراسة إلى تقديم أدلة ميدانية توضح أثر الاستشارة الفعالة في بيئة مشاريع البنية التحتية بالمملكة، والتي تسعى ضمن رؤية 2030 إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الانضباط المالي والزمني في إدارة المشاريع.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدى تسهم الجهات الاستشارية في تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني في مشاريع البنية التحتية الحكومية؟

3.1 أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

- تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال تناولها لأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع، والمتمثل في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي ضمن مرحلتي التخطيط والتنفيذ، خاصة في ظل تزايد الاعتماد على الأنظمة الذكية في السياقات الحكومية الرقمية داخل المملكة العربية السعودية.
- يمثل هذا البحث رافداً معرفياً يسد ثغرة قائمة في الأدبيات العلمية المتعلقة بكيفية تفعيل أدوات الذكاء الاصطناعي في المراحل التشغيلية للمشاريع الحكومية التقنية، في الوقت الذي لا تزال فيه معظم الدراسات تركز على التطبيقات الصناعية أو التجارية للذكاء الاصطناعي.

- يتيح هذا العمل البحثي فرصة لدمج الجانب التقني في الذكاء الاصطناعي مع مبادئ الإدارة الحديثة، بما يوفر نماذج تحليلية تساعد على فهم آليات اتخاذ القرار الذكي، وتخطيط الموارد والجدولة الزمنية بدقة أعلى.
- تدعم الدراسة بناء إطار نظري يعالج العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة إدارة المشاريع، مما يمكن الباحثين من تطوير نظريات تطبيقية ذات صلة مباشرة ببيئات العمل الحكومية.
- تشكل مخرجات هذا البحث منطلقاً للقيام بمزيد من الدراسات المقارنة بين القطاعات الحكومية والخاصة، بهدف تقييم أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين الأداء في مشروعات مختلفة من حيث الحجم والنطاق والتعقيد.

ثانيًا: الأهمية العملية

- توفر هذه الدراسة مدخلًا عمليًا لصنّاع القرار في المؤسسات الحكومية لتقييم جاهزية فرق العمل والمنظومات التقنية لدمج أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع التقنية، بما يساهم في رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ.
- تمكّن نتائج البحث من التعرف على مواطن القصور في مراحل المشروع التي قد تشهد انحرافات في التكلفة أو الجدول الزمني، وتساعد في اقتراح حلول مبنية على أدوات تحليلية ذكية تتسم بالمرونة والدقة.
- تمنح الدراسة الجهات الحكومية أداة لتطوير أدلة إجرائية في كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي ضمن مختلف مراحل المشروع، بما يضمن حوكمة الاستخدام وضبط النتائج.
- تدعم النتائج إمكانيات المؤسسات في الاستفادة من الذكاء الاصطناعي كعنصر مساعد في معالجة البيانات، وتقدير المخاطر، ووضع سيناريوهات بديلة، مما يساهم في اتخاذ قرارات استباقية فعالة.
- تتوافق الدراسة مع أولويات رؤية السعودية 2030، لا سيما في الجوانب المتعلقة بتسريع التحول الرقمي وتحسين كفاءة الإنفاق، حيث تشكل أدوات الذكاء الاصطناعي أحد المحركات الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف.

- تعزز هذه الدراسة من فرص تطوير بيئة عمل مستقبلية تقوم على التشغيل الذكي، ما ينعكس على تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز القدرة المؤسسية على مواجهة تحديات إدارة المشاريع في ظل متغيرات تقنية متسارعة.

4.1 أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل دور الجهات الاستشارية في تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني في المشاريع الحكومية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين كفاءة الخدمات الاستشارية ومستوى الانضباط المالي والزمني في مشاريع البنية التحتية.

الأهداف الفرعية:

- بيان أثر جودة الخدمات الاستشارية على تقليل انحرافات التكلفة في المشاريع الحكومية.
- تحليل دور المتابعة الفنية من قبل الجهات الاستشارية في الحد من الانحرافات الزمنية لتنفيذ المشاريع.
- تحديد مدى إسهام التخطيط الاستشاري المبكر في تحسين التحكم بمخرجات المشروع من حيث الوقت والتكلفة.

5.1 تساؤلات البحث

السؤال الرئيسي: إلى أي مدى تسهم الجهات الاستشارية في تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني في مشاريع البنية التحتية الحكومية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر جودة الخدمات الاستشارية على مستوى الانضباط المالي في المشاريع الحكومية؟
- كيف تؤثر المتابعة الفنية للجهات الاستشارية في ضبط الجدول الزمني للمشاريع؟

- ما دور التخطيط الاستشاري في تقليل احتمالات تجاوز الوقت والتكلفة المحددين للمشروع؟

6.1 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجهات الاستشارية بأبعادها (الجودة، المتابعة الفنية، التخطيط المبكر) على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني في مشاريع البنية التحتية الحكومية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الخدمات الاستشارية على تقليل الانحرافات المالية في المشاريع الحكومية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتابعة الفنية من قبل الجهات الاستشارية على تقليل الانحرافات الزمنية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستشاري المسبق على تحسين كفاءة الوقت والتكلفة في مشاريع البنية التحتية.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

☞ دراسة صالح (2022):

تناولت هذه الدراسة الطبيعة القانونية للقرارات الصادرة عن المكاتب الاستشارية، وركزت على تمييزها بين الطابع الإلزامي والطابع غير الملزم في ضوء السياقات المقارنة بين التشريعات الوطنية والدولية.

أوضح الباحث أن القرارات الاستشارية غالبًا ما يتم التعامل معها باعتبارها أدوات مساعدة للجهات التنفيذية، غير أنها قد تحمل أثرًا قانونيًا غير مباشر في حالة اعتمادها ضمن عمليات اتخاذ القرار الرسمي. وقد استعان الباحث بعدد من النماذج القانونية من دول عربية وأوروبية لتوضيح أوجه التباين في التعامل مع الطابع القانوني لتلك القرارات، مبينًا أن بعض الأنظمة تمنحها قوة تفسيرية في حال صدورها من جهة فنية مختصة، خصوصًا في مجالات العقود الإدارية والمنازعات التعاقدية. توصلت الدراسة إلى ضرورة تحديد حدود المسؤولية المهنية للمكاتب الاستشارية، وتوصيف دورها القانوني بوضوح في العقود والأنظمة، تجنبًا للتأويلات التي قد تضعف من مصداقية نتائج العمل الاستشاري. كما دعت الدراسة إلى تحديث التشريعات لتستوعب التطورات الحديثة في مجال الاستشارات المؤسسية، وخلق توازن بين الطابع الفني والاعتباري لهذه القرارات.

❶ دراسة الجيزاوي (2015):

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر التوجه بالعميل داخل المكاتب الاستشارية الهندسية على معدلات إنجاز مشاريع البناء والتشييد، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عددًا من المشاريع في القطاع الخاص والحكومي داخل مصر. اعتمد الباحث على استبانة وزعت على عينة من المهندسين ومديري المشاريع وعملاء المكاتب الهندسية، لقياس مدى التزام المكاتب بفهم احتياجات العميل، ومواءمة مخرجات العمل الاستشاري مع توقعات ومتطلبات العملاء. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى الاهتمام بالعميل وسرعة الإنجاز، حيث ساهم التفاعل المباشر والمستمر بين الاستشاري والعميل في تقليل فجوات الفهم وتفايدي التأخيرات المرتبطة بسوء التوجيه أو ضعف التواصل. كما بيّنت الدراسة أن المكاتب التي تعتمد فلسفة "العميل كشريك" أظهرت قدرة أكبر على التكيف مع التعديلات التي تطرأ أثناء التنفيذ. وأوصت الدراسة بأهمية دمج مؤشرات رضا العميل ضمن تقييم أداء المكاتب الاستشارية، وتبني نماذج تواصل أكثر ديناميكية تدعم التفاعل المباشر والمتبادل بين الأطراف كافة.

● دراسة الجبني ومحمد (2018):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الشراكة الاستشارية على تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات السعودية، من خلال تطبيق عملي على مؤسسة نماء للاستشارات الإدارية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستندا إلى بيانات تم جمعها من خلال مقابلات واستبانات مع موظفين وإداريين في المؤسسة، إضافة إلى عملاء المؤسسة من جهات حكومية وخاصة. توصلت الدراسة إلى أن العلاقة التشاركية بين الاستشاري والمؤسسة المستفيدة تمثل عاملاً محورياً في نجاح المشاريع التطويرية، حيث تتيح التشاركية فهماً أعمق لاحتياجات المنظمة، وتوفر مرونة في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. كما كشفت الدراسة عن أن الشراكة لا تقتصر على تقديم توصيات تقنية، بل تشمل تبادل المعرفة وتدريب الكوادر وتطوير القدرات التنظيمية بشكل مستدام. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الشراكة الاستشارية كمنهج مؤسسي في بيئة الأعمال السعودية، وتضمين بنود واضحة في العقود تعزز من مبدأ المسؤولية المشتركة والالتزام المتبادل في تنفيذ الأهداف التنموية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

● دراسة Novruzov (2024):

استعرضت هذه الدراسة واقع ودور الاستشارات الإدارية في القطاع العام، مع التركيز على كيفية تأثيرها في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الحكومية بكفاءة. قدّم الباحث إطاراً تحليلياً يوضح الجوانب الإيجابية للاستعانة بالاستشاريين، مثل سد الفجوات المعرفية، ودعم اتخاذ القرار، وتحفيز الابتكار في الأجهزة الحكومية. كما بيّن أن وجود استراتيجيات واضحة في التعاقد مع شركات الاستشارات يساهم في ضبط الأداء وتحقيق التوازن بين التكلفة والقيمة المضافة. وعلى الجانب الآخر، نهت الدراسة إلى عدد من المخاطر التي قد تظهر، مثل الاعتماد الزائد على الاستشاريين دون بناء قدرات ذاتية، أو ضعف التقييم المستقل لمخرجات العمل. واعتمدت الدراسة على تحليل وثائق رسمية وتقارير مشاريع استشارية نفذتها حكومات مختلفة. وأوصى الباحث بضرورة صياغة سياسات مؤسسية لاستيعاب الاستشارات ضمن

خطط التطوير المؤسسي، وتدريب الكوادر الحكومية على العمل المشترك مع المستشارين لضمان التكامل والفعالية.

● دراسة Bodenstein (2023):

تناولت هذه الدراسة فرص ومخاطر ما يعرف بـ"حوكمة الاستشارات" ضمن بيئات الإدارة العامة، وركزت بشكل خاص على التحديات التنظيمية التي تظهر عند الاعتماد على بيوت الخبرة والاستشاريين الخارجيين في رسم السياسات أو تنفيذ المشاريع الكبرى. وناقش الباحثان الفجوة المتزايدة بين المعرفة المؤسسية الداخلية والخبرة الاستشارية المستوردة، وأشارا إلى أن الإفراط في الاعتماد على الاستشاريين قد يؤدي إلى تفكيك القدرة الإدارية الذاتية للمؤسسات الحكومية، وإضعاف اتخاذ القرار المستقل. كما سلّطت الدراسة الضوء على أهمية صياغة ضوابط واضحة لعقود الاستشارات، وربط مخرجات الاستشاريين بأهداف الأداء، بما يضمن تعزيز المساءلة والشفافية. من جهة أخرى، أكدت الدراسة أن توظيف المعرفة الخارجية بشكل استراتيجي يساهم في معالجة نقص الكفاءات المتخصصة، خاصة في مجالات التحول الرقمي والحوكمة. لذلك أوصى الباحثان بضرورة تطوير أطر تشريعية تُنظّم الاستعانة بالاستشارات، وتمنع تضارب المصالح، مع المحافظة على الاستقلال المؤسسي.

● دراسة Rahman (2022):

تناولت هذه الدراسة أداء التكلفة والجدول الزمني في مشاريع البنية التحتية التابعة للقطاع العام في بنغلاديش، وسعت إلى تحليل مدى التزام هذه المشاريع بالخطط الأصلية من حيث الإنفاق والمدة. وقد اعتمد الباحثون على تحليل بيانات مشاريع تم تنفيذها في الفترة الأخيرة، وبيّنوا من خلالها وجود تفاوتات واضحة بين الميزانية المخصصة والتكاليف الفعلية، إضافة إلى تأخيرات زمنية متكررة أثرت على جودة التنفيذ والنتائج. وأشارت النتائج إلى أن أسباب الانحرافات تمثلت في ضعف التخطيط المسبق، والتقديرات غير الدقيقة، وعدم كفاءة المراقبة خلال مراحل المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين آليات التقييم الأولي، وتعزيز الشفافية في مراحل الإعداد والتنفيذ، وتطوير أدوات التتبع والتحكم في الأداء الزمني والمالي.

● دراسة Moran (2024):

تركزت هذه الدراسة على مشاريع النقل القائمة على نموذج التصميم والبناء، وهدفت إلى تحسين ضمان الجودة من خلال مواءمة معايير اختيار العروض مع توقعات الجهات المالكة. استخدم الباحثون منهجًا تحليليًا مقارنةً بين مشاريع سابقة، مستندين إلى مراجعة العقود ومعايير RFP. وأظهرت النتائج أن التباين بين معايير التقييم وأولويات المالكين يؤدي إلى مشكلات في الجودة خلال مراحل التنفيذ. كما أشارت الدراسة إلى أن إشراك أصحاب المصلحة في إعداد وثائق الطرح يساهم في تحسين نتائج المشروع. وأوصت بضرورة إعادة تصميم عمليات التقييم لتشمل معايير جودة واقعية تترجم توقعات المالك إلى عناصر تنفيذية قابلة للقياس والتحقق.

● دراسة Panchal (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لممارسات ضبط التكاليف في مشاريع البناء، وذلك من أجل تحسين كفاءة التكلفة وزيادة فاعلية تنفيذ المشاريع. وقد اعتمد الباحثون على مراجعة عدد من الدراسات السابقة وتقارير تنفيذ مشاريع واقعية. وبيّنت الدراسة أن أساليب الرقابة المالية الناجحة تشمل التقدير الدقيق للتكلفة، المتابعة المستمرة للميزانية، وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب. وأشارت إلى أن غياب أنظمة محاسبية دقيقة أو ضعف في التنسيق بين الأقسام يؤثر سلبًا على كفاءة استخدام الموارد. وأوصت بتبني نظم تكنولوجية لدعم قرارات الصرف المالي وتدريب الكوادر على أدوات التخطيط المالي الإستراتيجي.

● دراسة Fauzan (2023):

تناولت هذه الدراسة مسألة انحراف العقود في مشاريع البناء من خلال تحليل نتائج تقارير تدقيق الأداء الصادرة عن المفتشية الإقليمية في مقاطعة سومطرة الغربية بإندونيسيا. ركز الباحثون على تحليل أسباب الانحرافات بين العقود الموقعة والتنفيذ الفعلي للمشاريع، بما في ذلك الاختلاف في الجودة، والتكلفة، والمدة. وتوصلت النتائج إلى أن الانحرافات غالبًا ما تعود إلى غموض في بنود العقود، وضعف

الرقابة، وغياب المساءلة. كما أظهرت الدراسة أن نقص الكفاءات الفنية والإدارية يؤدي إلى تنفيذ غير مطابق للمواصفات. وأوصى الباحثون بضرورة صياغة عقود واضحة، وتطبيق نظام رقابي صارم يتضمن مؤشرات أداء قابلة للقياس ومتابعة دقيقة لكافة مراحل المشروع.

● دراسة Catalão (2019):

تركزت هذه الدراسة على تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر في انحرافات وتجاوزات التكاليف ضمن مشاريع البنية التحتية المحلية، من خلال دراسة حالات واقعية في البرتغال. وقد اعتمد الباحثون على بيانات عدد من المشاريع التي نفذت خلال فترات زمنية مختلفة، وقاموا بتصنيف العوامل المؤثرة إلى متغيرات اقتصادية، وسياسية، وإدارية. توصلت الدراسة إلى أن بعض الانحرافات لا يمكن نسبها إلى عوامل فنية داخل المشروع نفسه، بل تعود إلى مؤثرات خارجية مثل تغير أسعار المواد، أو ضغوط سياسية تُفرض على مسار المشروع، أو تقلبات اقتصادية تؤثر على آليات التمويل. كما وجدت الدراسة أن الأطر التنظيمية المتباينة بين البلديات أدت إلى تفاوت كبير في مستويات الأداء المالي للمشاريع. وأوصى الباحثون بضرورة وضع سياسات مرنة لاستيعاب هذه العوامل الخارجية، وتفعيل أدوات تقييم المخاطر في مرحلة التخطيط، مع ضرورة تنسيق الأدوار بين الجهات الحكومية المختلفة لتعزيز الضبط المالي.

8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

أولاً: أوجه التشابه:

- ركزت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على تحليل الأداء في المشاريع الحكومية، لا سيما ما يتعلق بإدارة التكاليف والجداول الزمنية، وذلك انطلاقاً من واقع ملموس يعكس التحديات المتكررة في هذا المجال.
- اعتمدت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على منهجيات وصفية وتحليلية، مستندة إلى أدوات ميدانية مثل الاستبانات أو تحليل التقارير الفنية، في سبيل استكشاف العلاقة بين الممارسات المهنية والنتائج المحققة.

- اهتمت جميع الدراسات بتقديم توصيات تطويرية قابلة للتطبيق، تهدف إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع العامة من خلال أدوات فنية أو إدارية يمكن إدراجها في خطط الإصلاح المؤسسي.

ثانيًا: أوجه الاختلاف:

- تميزت الدراسة الحالية بتركيزها المباشر على دور الجهات الاستشارية بوصفها فاعلاً تنظيمياً مستقلاً ومؤثراً في ضبط الأداء، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على العوامل الفنية أو التعاقدية دون التعمق في البعد الاستشاري كعنصر رئيسي.
- تعالج الدراسة الحالية أثر الجهات الاستشارية في مرحلة التنفيذ، وتحديداً في ما يخص انضباط الجدول الزمني وضبط التكلفة، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة الانحرافات بوصفها نتائج نهائية دون دراسة مسبباتها المؤسسية أو المهنية.
- تمتاز الدراسة الحالية بمنظورها الميداني المطبق على مشاريع بنية تحتية حكومية في بيئة محددة، ما يمنحها طابعاً عملياً وتطبيقياً، بخلاف دراسات سابقة ذات طابع نظري أو مقارنة على مستوى دولي أو إقليمي دون التركيز على مشاريع حكومية بذاتها.

9.1 المنطلقات النظرية للبحث:

1- الجهات الاستشارية (Consulting Entities):

تشير الجهات الاستشارية إلى المؤسسات أو الأفراد ذوي الخبرة المتخصصة الذين يتم التعاقد معهم من قبل الجهات الحكومية أو الشركات العامة لتقديم الدعم الفني، والإداري، والقانوني، والهندسي في مراحل المشروع المختلفة. تلعب هذه الجهات دوراً محورياً في توجيه القرارات وتقديم التوصيات التي تضمن التنفيذ الفعال وفقاً للأهداف المحددة (حسين والجيزاوي، 2014).

الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم:

- البعد الفني: يتمثل في تقديم الرأي المهني المتخصص في تصميم المشروع، واختيار المواد، وإعداد المواصفات والمقاييس.
- البعد الإداري: يتعلق بمتابعة تنفيذ الخطط، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية، وتقديم التقارير الرقابية.
- البعد التنظيمي والتشريعي: يشمل مراجعة العقود، وتقييم المطالبات، وضمان التوافق مع السياسات والإجراءات الحكومية.

2- انحرافات التكلفة (Cost Deviations):

تعني الفروق بين التكلفة التقديرية أو المخططة للمشروع، والتكلفة الفعلية التي يتم صرفها أثناء التنفيذ أو عند الانتهاء. تظهر هذه الانحرافات بسبب عوامل متعددة قد تكون متوقعة أو غير متوقعة، وقد تؤثر بشكل سلبي على ميزانية المشروع (Rahman et al., 2022).

الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم:

- البعد التخطيطي: يتضمن ضعف دقة التقديرات المالية أو سوء توزيع الموارد.
- البعد التنفيذي: يرتبط بتأخير المقاولين، أو تغييرات التصميم، أو زيادة أسعار المواد.
- البعد الرقابي: يتعلق بضعف نظم الرقابة الداخلية وعدم رصد التجاوزات في الوقت المناسب.

3- انحرافات الجدول الزمني (Schedule Deviations):

تشير إلى التأخر عن المدة الزمنية المحددة لتنفيذ المشروع، سواء جزئيًا على مستوى المهام، أو كليًا عند تسليم المشروع النهائي. غالبًا ما تؤدي هذه الانحرافات إلى تكاليف إضافية، وتراجع في جودة التنفيذ (Moran, Odeh, & Ashuri, 2024).

الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم:

- البعد التشغيلي: تأخر في التوريد، أو ضعف التنسيق بين الفرق العاملة.
- البعد التنظيمي: قصور في متابعة التقدم المرحلي، أو ضعف إدارة المخاطر.
- البعد الخارجي: يشمل المتغيرات البيئية والسياسية والتشريعية التي تؤثر على سير المشروع.

10.1 منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة وتحليل العلاقة بين مدى مشاركة الجهات الاستشارية في مراحل المشروع المختلفة، وتأثيرها على تقليل الانحرافات في التكلفة والجدول الزمني في مشاريع البنية التحتية الحكومية. يقوم هذا المنهج على تقديم وصف دقيق للواقع الفعلي للممارسات الاستشارية في المشاريع الحكومية، وتحليل دورها التفاعلي في دعم التنفيذ السليم وضبط التكاليف والمواعيد.

وتم جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة علمية تم إعدادها بدقة وتوزيعها على عينة من العاملين في الجهات الحكومية المنفذة لمشاريع البنية التحتية، وخاصة المهندسين، مديري المشاريع، موظفي إدارة العقود، والخبراء في أقسام المتابعة والتقييم. وهدفت الاستبانة إلى قياس مستوى تأثير الجهات الاستشارية من حيث تقديم الدعم الفني، الرقابة على الجودة، إدارة العقود، وتحليل المخاطر.

صُممت أداة الدراسة لتغطية ثلاثة أبعاد رئيسية لدور الجهات الاستشارية: الدور الفني، الدور الرقابي، والدور الإداري، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لرصد درجات استجابة المشاركين. وستخضع البيانات لتحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS، من خلال تطبيق اختبارات وصفية وتحليلية لاختبار صحة الفرضيات وقياس مستوى العلاقة بين المتغيرات.

كما اعتمدت الدراسة منهجًا نوعيًا داعمًا من خلال إجراء مقابلات نصف موجهة مع عدد من المهندسين الاستشاريين ومديري المشاريع في الجهات الحكومية، لاستكشاف التحديات الميدانية المرتبطة

بتوظيف الخدمات الاستشارية، وتحليل كيفية مساهمتها الفعلية في تقليل الانحرافات مقارنة بالأهداف التخطيطية للمشروع.

ويُسهم الدمج بين المنهج الكمي والنوعي في تحقيق عمق تحليلي ورفع مستوى الثقة بنتائج الدراسة، مما يُمكّن الباحث من تقديم توصيات عملية تتناسب مع طبيعة المشاريع الحكومية وسياق العمل المؤسسي.

11.1 مصادر البيانات في الدراسة

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين للبيانات:

أولاً: المصادر الثانوية

وتشمل الكتب والدراسات المحكمة التي تناولت مفاهيم إدارة المشاريع، العقود الاستشارية، الانضباط الزمني والمالي في تنفيذ المشاريع، بالإضافة إلى تقارير الأداء الصادرة عن هيئات رقابية حكومية وتقارير المراجعة الفنية والمالية للمشاريع. كما تم الرجوع إلى الرسائل العلمية السابقة والدوريات ذات العلاقة بهندسة المشاريع والإدارة الاستراتيجية للبنية التحتية.

ثانياً: المصادر الأولية

تمثلت في البيانات الميدانية التي جُمعت من خلال استبانة وزعت على عينة من أصحاب العلاقة المباشرة بالمشاريع الحكومية، كالمهندسين التنفيذيين، أعضاء وحدات المتابعة، ممثلي مكاتب الاستشارات الهندسية، والخبراء الفنيين في الجهات الحكومية، بهدف رصد آرائهم حول مدى مساهمة الجهات الاستشارية في ضبط التكلفة والجدول الزمني للمشاريع.

12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

أولاً: الإحصاء الوصفي

- ❖ التكرارات والنسب المئوية: لعرض السمات العامة للدراسة مثل الخصائص الديموغرافية، سنوات الخبرة، التخصصات، وحجم المشاريع.
- ❖ الوسط الحسابي: لقياس متوسط تقييم المبحوثين لدور الجهات الاستشارية في تقليل الانحرافات.
- ❖ الانحراف المعياري: لقياس مدى تباين وجهات النظر حول فاعلية الاستشارات في مراحل المشروع المختلفة.

ثانيًا: الإحصاء التحليلي

- ❖ تحليل الانحدار المتعدد: لقياس مدى تأثير الأبعاد المختلفة لدور الجهة الاستشارية (الفني، الرقابي، الإداري) على متغيرات الانحراف في التكلفة والوقت.
- ❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط: لدراسة كل بُعد بشكل منفصل في علاقته بكل من الانحراف المالي والزمني.
- ❖ اختبارات التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis): للتحقق من مناسبة البيانات لاستخدام النماذج الإحصائية المتقدمة.

13.1 نموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين على النحو الآتي:

المتغير المستقل:

دور الجهات الاستشارية، ويتضمن الأبعاد الآتية: (الدعم الفني في إعداد التصاميم والمواصفات، الرقابة على تنفيذ الأعمال والالتزام بالمخططات، الإشراف على ضبط التكلفة والجدول الزمني).

المتغير التابع:

مستوى انحرافات التكلفة والجدول الزمني في المشاريع الحكومية للبنية التحتية.

14.1 حدود البحث:

- ❖ **الحدود الزمانية:** تُجرى هذه الدراسة خلال عام 2025، وهو ما يسمح بمواكبة التوجهات الحديثة في آليات الإشراف الفني والتقني على المشاريع الحكومية، في ظل التوسع في الاعتماد على بيوت الخبرة والاستشارات المتخصصة في ضبط الإنفاق الزمني والمالي للمشاريع.
- ❖ **الحدود المكانية:** تركز الدراسة على مشاريع البنية التحتية الحكومية المنفذة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها من أكبر المدن السعودية التي تشهد تنفيذ مشاريع استراتيجية في قطاع الطرق، المياه، الطاقة، والإنشاءات العامة، مما يجعلها نموذجًا مثاليًا لتقييم أثر الجهات الاستشارية على الأداء الفعلي للمشاريع.
- ❖ **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة تحليل دور الجهات الاستشارية الفنية والهندسية في تقليل الانحرافات المتعلقة بالتكلفة والجدول الزمني للمشاريع، دون التطرق إلى الأبعاد الأخرى للمشروع مثل الجودة النهائية للأعمال، الجوانب القانونية للعقود، أو مستويات رضا المستفيدين النهائيين من المشروعات المنفذة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الجهات الاستشارية

1.1.2 تمهيد

تشير الجهات الاستشارية إلى المؤسسات أو الفرق المتخصصة التي تقدم خدمات المشورة الفنية والإدارية والاقتصادية والقانونية وغيرها من المجالات المتخصصة، لصالح الأفراد أو الكيانات الحكومية والخاصة بهدف دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتمثل أهمية هذه الجهات في خبراتها العميقة، وقدرتها على تحليل المشكلات واقتراح حلول فعالة ومبنية على دراسات دقيقة ومعرفة منهجية، مما يجعلها أداة محورية في دعم عمليات التخطيط والتنفيذ في مختلف القطاعات. (Boualem, 2020)

تقوم الجهات الاستشارية بوظائف متعددة تختلف بحسب التخصص والمجال، فعلى سبيل المثال، هناك جهات استشارية هندسية تُعنى بتقديم التصميم والدراسات الفنية للمشاريع العمرانية والصناعية، وهناك جهات استشارية مالية تختص بتحليل الأسواق والاستثمار وإدارة المخاطر وتقديم حلول مالية مبتكرة. كما توجد جهات تقدم استشارات في مجال الموارد البشرية، حيث تساهم في تطوير السياسات الداخلية وتنظيم الهياكل الإدارية والتوظيف والتدريب. في المقابل، تقوم جهات استشارية قانونية بتقديم خدمات التفسير القانوني، وصياغة العقود، وتمثيل العملاء في القضايا القانونية، مما يضمن التزام الجهات المعنية بالقوانين والأنظمة ذات الصلة. (Brenkia, 2023)

وتتسم هذه الجهات بالحيادية والاستقلالية، إذ تسعى لتقديم رؤى موضوعية مبنية على أدلة ومعايير مهنية، بعيداً عن التحيزات المؤسسية أو الشخصية. وتكتسب هذه الميزة أهمية خاصة في حالات التقييم الخارجي أو إعادة هيكلة المؤسسات أو اتخاذ قرارات استراتيجية كبرى، حيث تتطلب هذه الحالات نظرة من خارج المنظمة لفهم الواقع وتحديد نقاط القوة والضعف. وغالباً ما تلجأ الحكومات والهيئات

الكبرى إلى التعاقد مع بيوت الخبرة الاستشارية العالمية أو المحلية، مستفيدة من تجاربهم السابقة في بيئات مشابهة. (Elghoul & Elhakeem, 2024)

تُعد الجهات الاستشارية أيضاً عنصراً فاعلاً في دعم التحول الرقمي، إذ تواكب التطورات التقنية وتقدم استشارات متخصصة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل التوريد، وتحليل البيانات الضخمة، وأمن المعلومات، ما يعزز من كفاءة المؤسسات في التكيف مع التغيرات المتسارعة. كما تساهم هذه الجهات في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات عبر تبني مناهج تحليلية وإبداعية لإعادة تصميم الخدمات والعمليات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التنافسية والنمو المؤسسي. (Belkacem, 2024)

وفي ظل التحديات العالمية المتزايدة، مثل التغير المناخي والأزمات الاقتصادية والصحية، تبرز الجهات الاستشارية كجهات دعم استراتيجي مهم في وضع خطط الطوارئ، وتطوير استراتيجيات استدامة، وتقييم التأثيرات المجتمعية والبيئية للمشاريع، بما يضمن توافق المشاريع مع الأطر التنموية العالمية مثل أهداف التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، فإن الجهات الاستشارية لا تقتصر أدوارها على تقديم المشورة فقط، بل تمتد إلى بناء القدرات المؤسسية، وتدريب الكوادر، وتعزيز ثقافة التميز والجودة. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

وبذلك، فإن الجهات الاستشارية تمثل شريكاً رئيسياً في مسيرة التنمية المؤسسية والمجتمعية، ولا غنى عنها في عصر تزداد فيه تعقيدات القرار الإداري والاقتصادي، وتحتاج فيه المؤسسات إلى مرشدين مهنيين يساعدها على اتخاذ قرارات أكثر رشداً وفعالية، استناداً إلى المعرفة العلمية والخبرة العملية.

2.1.2 مفهوم الجهات الاستشارية وأهميتها في بيئة الأعمال الحديثة. (Ghouzi, 2021)

تُعد الجهات الاستشارية أحد الركائز الأساسية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تمثل كيانات متخصصة تمتلك خبرات معرفية ومهنية متعمقة في مجالات محددة، وتُقدِّم خدماتها للمؤسسات والشركات بهدف دعم اتخاذ القرار، وتحسين الأداء، وتحقيق النمو المستدام. ينبع مفهوم الجهات الاستشارية من الحاجة المتزايدة للمنظمات إلى مصادر خارجية موثوقة تساعدها على مواكبة التطورات

التقنية والاقتصادية والإدارية المتسارعة، وتجاوز التحديات المعقدة التي يصعب التعامل معها بالاعتماد فقط على الموارد الداخلية. (Elkady, Amin, & Ismael, 2024)

وتكمن أهمية الجهات الاستشارية في قدرتها على تقديم رؤى محايدة ومبنية على أسس علمية وتجريبية، بعيداً عن التأثيرات الداخلية والانحيازات التي قد تعيق القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة. فهي تُقدِّم تحليلات متعمقة، وتُجري دراسات جدوى، وتُطوِّر استراتيجيات، وتُصمِّم أنظمة تشغيلية متكاملة. كما تعمل هذه الجهات على نقل المعرفة والخبرة إلى المؤسسات، ما يساهم في رفع كفاءة العاملين وبناء قدراتهم المؤسسية، ويعزز من تنافسية المنظمة في الأسواق. (Shaker, 2020)

وفي بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد والتغير الدائم، لم تعد الشركات قادرة على العمل بمعزل عن الاستشارات المهنية. فقد باتت الاستعانة بالجهات الاستشارية أمراً استراتيجياً وليس خياراً ثانوياً. على سبيل المثال، تعتمد الشركات العالمية الكبرى على بيوت الخبرة والاستشارات لإعادة هيكلة إدارتها، وتطوير نماذج أعمالها، والتحول الرقمي، وإدارة التغيير، بالإضافة إلى إدارة الأزمات والمخاطر، مما يضع هذه الجهات في صميم التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة طموحة تسعى للنمو والريادة. (Al-Hassan & Al- (Awadhi, 2024

علاوة على ذلك، تكتسب الجهات الاستشارية أهمية متزايدة في ظل التوجهات نحو الحوكمة والشفافية، حيث تُستخدم في تقييم الأداء المؤسسي، وقياس الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية، والتدقيق على العمليات التشغيلية والمالية. كما تساهم في تمكين الشركات الناشئة من تخطي المراحل الأولية الحرجة، من خلال تقديم الدعم الفني والإداري والتسويقي، وتوفير الدراسات والتوصيات التي تساعد في رسم المسار الصحيح للنمو. (Ajami, Fawzy, & Hassan, 2023)

وبالتالي، يمكن القول إن الجهات الاستشارية لم تعد فقط "أدوات مساعدة" بل أصبحت شركاء استراتيجيين في تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمات، وفي إرساء قواعد متينة لنجاحها واستدامتها في سوق يتغير باستمرار ويشهد تنافسية متزايدة على المستويين المحلي والدولي. (Farid, 2021)

3.1.2 تطور دور الجهات الاستشارية عبر الزمن

لقد مر دور الجهات الاستشارية بتطورات كبيرة عبر الزمن، تعكس التحولات العميقة في طبيعة الأعمال والاقتصاد العالمي، إضافة إلى التغير في احتياجات المؤسسات والقطاعات المختلفة. ففي بدايات القرن العشرين، كانت الجهات الاستشارية تقتصر في معظمها على تقديم النصائح الإدارية والمالية التقليدية، وغالبًا ما كانت تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. وقد كانت هذه الخدمات محدودة من حيث الانتشار والتخصص، وتُقدَّم فقط لكبرى الشركات أو الحكومات التي تمتلك القدرة على دفع مقابلها. (Boualem, 2020)

ومع تطور الاقتصاد الصناعي وظهور الشركات المتعددة الجنسيات في منتصف القرن العشرين، بدأت الحاجة تزداد إلى الاستشارات المتخصصة التي تتعامل مع قضايا مثل إدارة الموارد البشرية، وسلاسل الإمداد، وتطوير السياسات المؤسسية. وهنا بدأت الجهات الاستشارية بالتوسع، سواء من حيث عددها أو من حيث تنوع خدماتها، وبدأت تتشكل مؤسسات استشارية عالمية كبرى لها فروع في مختلف الدول، وامتلكت القدرة على توظيف أدوات تحليلية متقدمة وخبرات عابرة للحدود. (Brenkia, 2023)

وفي العقود الأخيرة، خاصة مع الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي، شهدت الجهات الاستشارية قفزة نوعية في دورها، حيث لم تعد تقتصر على تقديم الحلول الجاهزة أو التوصيات النظرية، بل أصبحت شريكًا فعليًا في تنفيذ استراتيجيات التغيير والتحول داخل المؤسسات. ومع دخول الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، أصبح لدى الجهات الاستشارية أدوات جديدة تسمح لها بتقديم حلول دقيقة ومخصصة، وبدأت تلعب أدوارًا فاعلة في التحول الرقمي، وأتمتة العمليات، وتحسين تجربة العملاء، وتطوير النماذج الابتكارية للأعمال. (Belkacem, 2024)

كما شمل التطور أيضًا البعد الأخلاقي والاجتماعي لدور الجهات الاستشارية، إذ أصبحت مساهمًا رئيسيًا في تعزيز الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، وحوكمة الشركات. فالكثير من هذه الجهات باتت تقدم خدمات استشارية في مجالات البيئة، وتقييم الأثر الاجتماعي، وتطبيق مبادئ الاقتصاد الأخضر، ما جعلها جزءًا لا يتجزأ من منظومة التنمية المستدامة العالمية. (Elghoul & Elhakeem, 2024)

واليوم، لا تقتصر الجهات الاستشارية على تقديم الحلول للشركات الكبرى فقط، بل باتت تلعب دورًا محوريًا في دعم الشركات الناشئة، والمؤسسات الحكومية، والقطاع غير الربحي، من خلال توفير الدعم الفني وبناء القدرات، ورسم الاستراتيجيات طويلة الأجل. كما تطور النموذج التشغيلي للجهات الاستشارية ذاتها، حيث انتقلت من النماذج التقليدية إلى النماذج التشاركية القائمة على التعاون مع فرق العمل الداخلية للمؤسسات. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

إن تطور دور الجهات الاستشارية عبر الزمن لم يكن مجرد توسع كمي في حجم الخدمات، بل هو تحول جوهري في طبيعة دورها من مجرد ناصح خارجي إلى شريك استراتيجي في بناء المستقبل المؤسسي، ومواكبة التغيرات المتسارعة في الأسواق والتكنولوجيا والمجتمع. (Ghouzi, 2021)

4.1.2 أنواع الجهات الاستشارية

• الجهات الاستشارية الهندسية والتقنية

تُعنى الجهات الاستشارية الهندسية والتقنية بتقديم الحلول المتخصصة في مجالات التصميم، والبنية التحتية، وتطوير المشاريع الصناعية والتكنولوجية، وتلعب دورًا بالغ الأهمية في مراحل تخطيط وإنشاء المشاريع، بدءًا من الدراسات الفنية الأولية، ووصولًا إلى الإشراف على التنفيذ وضمان مطابقة المعايير. تشمل خدماتها التصميم المعماري والهندسي، دراسات الجدوى الفنية، تقييم السلامة الهندسية، ومتابعة الجودة في المشاريع التقنية المعقدة. كما تواكب هذه الجهات التطورات المتسارعة في التقنيات الذكية وإنترنت الأشياء، بما يساهم في تحسين كفاءة المشاريع، وتقديم حلول هندسية مبتكرة ومستدامة، خصوصًا في ظل توجه العالم نحو التحول الرقمي والبنية التحتية الذكية. (Saidi, 2022)

• الجهات الاستشارية المالية والاقتصادية

تركز هذه الجهات على تقديم المشورة في مجالات التحليل المالي، وإدارة الاستثمارات، وإعداد الميزانيات، والتخطيط الاستراتيجي الاقتصادي. تخدم الجهات الاستشارية المالية كل من القطاعين العام والخاص، وتساهم في اتخاذ قرارات مالية رشيدة تستند إلى دراسات سوقية ومؤشرات أداء دقيقة. كما تلعب

دورًا حيويًا في عمليات الدمج والاستحواذ، وتقييم المخاطر، وهيكلية التمويل، وإعداد التقارير المالية حسب المعايير الدولية. في ظل بيئة اقتصادية معقدة ومتغيرة، تُعد هذه الجهات ضرورية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق التوازن المالي والاستدامة الاقتصادية. (Shaker, 2020)

• الجهات الاستشارية الإدارية والتنظيمية

تُعنى الجهات الاستشارية الإدارية بتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية. تقدم هذه الجهات الدعم في مجالات إعادة هندسة العمليات (Reengineering)، وتخطيط استراتيجيات النمو، وإدارة التغيير، وقياس الأداء المؤسسي. وغالبًا ما تلعب دورًا استراتيجيًا في تعزيز الكفاءة الداخلية وتحديد نقاط الضعف التنظيمي، كما تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النتائج. تتسع مهامها لتشمل تدريب القيادات، وتطوير ثقافة العمل، وإدارة الأزمات، مما يجعلها شريكًا أساسيًا في التحول المؤسسي الناجح. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

• الجهات الاستشارية القانونية والتشريعية

تُقدّم هذه الجهات خدمات حيوية متعلقة بالامتثال القانوني، وصياغة العقود، وتمثيل الشركات أمام الهيئات القضائية والتنظيمية، وضمان سلامة الإجراءات من الناحية القانونية. تشمل خدماتها إعداد السياسات القانونية الداخلية، وتقديم الاستشارات المتعلقة بقوانين العمل، وحماية الملكية الفكرية، وقوانين الشركات والتجارة الدولية. وتزداد أهمية هذه الجهات في بيئات الأعمال التي تتداخل فيها التشريعات المحلية والدولية، حيث توفر الحماية القانونية للمؤسسات وتقلل من مخاطر التقاضي أو فقدان الامتيازات التجارية. كما تساهم في ضمان الشفافية ومشروعية القرارات الإدارية والتنفيذية. (Nouioua & Kheladi, 2022)

• الجهات الاستشارية في مجال الموارد البشرية

تهتم هذه الجهات بجوانب استقطاب الكفاءات، وتطوير رأس المال البشري، ووضع سياسات التوظيف والتدريب، وتقييم الأداء. كما تساهم في تصميم هيكل الرواتب والمكافآت، وتحليل بيئة العمل،

وتعزيز الرضا الوظيفي. تلعب الجهات الاستشارية في هذا المجال دورًا مهمًا في بناء القدرات التنظيمية من خلال دعم خطط الإحلال الوظيفي، وتطوير القادة، والتخطيط للقوى العاملة. ومع توجه المؤسسات نحو العمل المرن والرقمي، أصبحت هذه الجهات أكثر أهمية في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، خاصة في بيئات العمل التنافسية والعابرة للحدود. (Boualem, 2020)

• الجهات الاستشارية البيئية والتنموية

تختص هذه الجهات بتقديم الحلول والاستراتيجيات المرتبطة بحماية البيئة، وتحقيق التنمية المستدامة، وتحليل الأثر البيئي للمشروعات. وهي تدعم المؤسسات في الامتثال للتشريعات البيئية، وإعداد تقارير الاستدامة، وتطبيق معايير المسؤولية البيئية. تشمل خدماتها تقييم الانبعاثات، وإدارة النفايات، والتخطيط الحضري الأخضر، والتكيف مع تغيرات المناخ. في ظل التوجهات العالمية المتزايدة نحو الاقتصاد الأخضر، تكتسب هذه الجهات أهمية استراتيجية في دعم المؤسسات لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والحفاظ على البيئة، مما يساهم في تعزيز صورتها المؤسسية وقدرتها التنافسية. (Brenkia, 2023)

5.1.2 وظائف الجهات الاستشارية ومجالات عملها

• تقديم التحليلات والتقارير التقييمية

تعد هذه الوظيفة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الجهات الاستشارية، إذ تقوم بإجراء تحليلات شاملة تعتمد على البيانات الكمية والنوعية لفهم طبيعة المشكلات والفرص التي تواجه المؤسسة أو المشروع. تتنوع هذه التحليلات بين تحليل الأداء المالي، وتحليل السوق، وتحليل سلسلة الإمداد، وكذلك تقييم المخاطر والفرص الاستثمارية. وتُقدّم نتائج هذه التحليلات في تقارير تقييمية مفصلة تدعم متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة التي تساعد على فهم الواقع الحالي وتحديد الاتجاهات المستقبلية. كما تشمل هذه التقارير مؤشرات أداء رئيسية، ومقارنات معيارية Benchmarking، وتوصيات قائمة على أدلة وتحليلات معمّقة، مما يجعلها أداة مركزية في إدارة التغيير والتطوير المؤسسي. (Belkacem, 2024)

• إعداد الدراسات والخطط الاستراتيجية

تُسهّم الجهات الاستشارية بشكل فعال في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات بمختلف أنواعها، بدءًا من تحديد الرؤية والرسالة، ووصولًا إلى صياغة الأهداف العامة والخاصة، وتحديد الأنشطة والبرامج اللازمة لتحقيقها ضمن أطر زمنية ومالية واضحة. وتشمل هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات علمية مثل تحليل SWOT وPESTEL، إلى جانب وضع مؤشرات أداء قابلة للقياس. وتقوم الجهات الاستشارية بمواءمة الخطط الاستراتيجية مع الأولويات الوطنية أو القطاعية، مما يجعل خطط المؤسسات منسجمة مع السياقات الاقتصادية والاجتماعية الأوسع. وتكتسب هذه المهمة أهمية خاصة في ظل بيئات العمل المتغيرة التي تتطلب مرونة وتخطيطاً بعيد المدى. (Elghoul & Elhakeem, 2024)

• دعم اتخاذ القرار في المشاريع الكبرى

تقدّم الجهات الاستشارية دعماً نوعياً لاتخاذ القرارات المرتبطة بالمشاريع الكبرى، سواء في مراحل التأسيس أو التطوير أو التشغيل. ويشمل هذا الدعم إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والتقنية، وتقييم المخاطر المالية والبيئية، وتحليل الكُلف والفوائد، فضلاً عن مراجعة العقود وآليات الشراكة والتوريد. كما تواكب هذه الجهات مراحل تنفيذ المشاريع لضمان التزامها بالمعايير الزمنية والفنية المحددة، وتقديم المشورة بشأن الخيارات البديلة في حال ظهور تحديات غير متوقعة. وبهذا تسهم الجهات الاستشارية في تقليل نسب الفشل أو الهدر المالي والزمني في المشاريع الضخمة، وتضمن اتخاذ قرارات مستندة إلى تحليل دقيق ومعرفة متخصصة. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

• التقييم المؤسسي والتطوير التنظيمي

تقوم الجهات الاستشارية بتقييم الوضع المؤسسي لمختلف الجهات من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي، وسياسات العمل، وثقافة المؤسسة، وآليات القيادة والحوكمة. ويتضمن هذا التقييم تحليلاً لنقاط القوة والضعف، وتحديد الفجوات التي تعيق الأداء، وتقديم توصيات لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

وتشمل أعمال التطوير التنظيمي أيضًا إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتطبيق أنظمة حديثة لإدارة الأداء. وتُسهم هذه العمليات في رفع جاهزية المؤسسة لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسوقية، وتعزز قدرتها التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات أو المنتجات. كما يتم في هذا السياق دعم عملية التغيير الداخلي وإعادة بناء الثقافة المؤسسية، بما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء المهني للعاملين. (Amer, Nezai, & Moutassem, 2021)

6.1.2 الجهات الاستشارية ودورها في التنمية المؤسسية

• تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء

تلعب الجهات الاستشارية دورًا محوريًا في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين أدائها التشغيلي من خلال تحليل العمليات الداخلية وتحديد نقاط الضعف والهدر في الموارد والوقت. تستند هذه الجهات في عملها إلى أدوات علمية ومنهجيات دقيقة مثل تحليل العمليات (Business Process Analysis)، وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، ومنهجيات التحسين المستمر مثل كايزن (Kaizen) وستة سيغما (Six Sigma)، والتي تهدف جميعها إلى تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الفعالية في الأداء. لا تقتصر مساهمة الجهات الاستشارية على تقديم التوصيات النظرية، بل تشارك في تنفيذ الخطط التطويرية وتدريب فرق العمل على تنفيذها، مما يساهم في تعزيز ثقافة الأداء العالي داخل المؤسسة. وبفضل هذا الدور، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق، وأكفأ في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Elghoul & Elhakeem, 2024)

• نقل الخبرات وبناء القدرات الداخلية

من بين أهم أدوار الجهات الاستشارية في التنمية المؤسسية هو إسهامها في نقل المعرفة وتوطين المهارات داخل بيئة العمل. لا تقدم هذه الجهات حلولًا جاهزة فقط، بل تعمل على إشراك الكوادر الداخلية في تحليل المشكلات، وتطوير الحلول، وتطبيق الاستراتيجيات، مما يفتح المجال لبناء قدرات ذاتية لدى العاملين. كما تُنظّم هذه الجهات برامج تدريبية وورش عمل متخصصة تهدف إلى تأهيل الموظفين على

استخدام أدوات وتقنيات جديدة، وفهم التوجهات العالمية في مجالات تخصصهم. ويسهم هذا الدور في تقليص الاعتماد على الدعم الخارجي مستقبلاً، ويعزز من استدامة الأداء الجيد عبر خلق موارد بشرية أكثر تمكيناً، وفرق عمل تمتلك المهارة والمرونة لمواجهة التحديات وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. (Ajami, Fawzy, & Hassan, 2023)

• دعم مشاريع التحول الرقمي والابتكار

في عصر الاقتصاد الرقمي، أصبحت الجهات الاستشارية شريكاً أساسياً في مسيرة التحول الرقمي للمؤسسات، حيث توفر خبراتها في مجال التكنولوجيا الحديثة، وتصميم الأنظمة الرقمية، وإدارة التغيير المؤسسي. تساعد هذه الجهات المؤسسات على تحديد أولويات التحول، واختيار الحلول الرقمية المناسبة، مثل أنظمة تخطيط الموارد ERP، والسجلات الرقمية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين. كما تشارك في بناء استراتيجيات الابتكار وتطبيق أدوات مثل التفكير التصميمي (Design Thinking) وتحليل البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار القائم على المعلومات. وتكمن أهمية هذا الدور في ضمان توافق التحديث التكنولوجي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتقليل المقاومة الداخلية للتغيير، مما يعزز فرص النجاح والاستفادة القصوى من الاستثمارات الرقمية. وبذلك تسهم الجهات الاستشارية في دفع المؤسسات نحو مستقبل أكثر تطوراً وابتكاراً واستجابة للتغيرات السريعة في الأسواق. (Kolawole, 2021)

7.1.2 مميزات الاستعانة بالجهات الاستشارية

• الموضوعية والحيادية في الطرح

تُعد الموضوعية والحيادية من أبرز المميزات التي تتمتع بها الجهات الاستشارية، إذ تنظر هذه الجهات إلى المشكلات والتحديات المؤسسية من زاوية خارجية غير متأثرة بالعوامل الداخلية مثل المصالح الشخصية أو الانحيازات التنظيمية. وهذا يمنحها القدرة على تقديم توصيات صادقة ونزيهة مبنية على تحليل واقعي للبيانات والممارسات، دون مجاملة أو تبرير غير منطقي للأخطاء أو القصور. فبينما قد يكون من الصعب على العاملين داخل المؤسسة الاعتراف بوجود ثغرات جوهرية أو اتخاذ قرارات غير شعبية،

فإن الجهة الاستشارية تستطيع طرح هذه القضايا بوضوح وشفافية. وبهذا الأسلوب، تساعد المؤسسات على كشف المشكلات الحقيقية التي قد تكون مخفية أو متجاهلة، وتوفير رؤية محايدة تُمكن من صياغة حلول فعالة تستند إلى مصلحة المؤسسة وليس إلى الرغبات الفردية. (Shaker, 2020)

• الخبرة المتراكمة والمعرفة المتخصصة

تستمد الجهات الاستشارية قوتها من امتلاكها لمستويات عالية من الخبرة المتراكمة والمعرفة المتخصصة، التي تكونت عبر سنوات من العمل في مشاريع متعددة وبيئات متنوعة. وهذا يمنحها قدرة استثنائية على تقديم حلول عملية ومجربة، مستندة إلى أفضل الممارسات العالمية والمعايير المهنية في كل قطاع. كما توظف هذه الجهات نخبة من الخبراء والاستشاريين المتخصصين في مجالات دقيقة كالإدارة، والهندسة، والتقنية، والقانون، والموارد البشرية، ما يجعلها قادرة على التعامل مع قضايا معقدة بمرونة وكفاءة. إن هذه الخبرات لا تقتصر على الجانب الفني فقط، بل تمتد إلى المهارات التحليلية والاستراتيجية، مما يمكن الجهات الاستشارية من تقديم رؤى دقيقة حول التحديات وتوقع المخاطر المستقبلية، مما يمنح المؤسسات قدرة استباقية في إدارة التحديات والتخطيط للمستقبل بثقة. (Saidi, 2022)

• القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات

تعتبر إدارة التغيير من المهام المعقدة التي تواجه المؤسسات في زمن تتسارع فيه المتغيرات التقنية والاقتصادية والتنظيمية. وفي هذا السياق، تبرز الجهات الاستشارية كجهات فاعلة في تسهيل مراحل التحول وإدارة المقاومة الداخلية للتغيير. فهي تمتلك أدوات فعالة في تصميم استراتيجيات التغيير، وتقييم الجاهزية التنظيمية، وإعداد خطط الانتقال من الواقع الحالي إلى الحالة المنشودة بطريقة تدريجية وأمنة. كما تقدم الدعم في بناء ثقافة تقبل التغيير لدى الموظفين وتدريبهم على المهارات الجديدة المطلوبة. إلى جانب ذلك، تتمتع الجهات الاستشارية بقدرة عالية على حل المشكلات، من خلال استخدام أساليب التفكير التحليلي والمنهجي، مثل تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis)، وتحليل السيناريوهات، والنمذجة، ما يمكنها من تحديد الحلول الأنسب وتطبيقها بفعالية. ومن خلال هذه الأدوار، تسهم الجهات

الاستشارية في تعزيز استقرار المؤسسة وتسهيل انتقالها نحو مستقبل أكثر كفاءة وابتكار. (Nouioua &

(Kheladi, 2022

8.1.2 التحديات المرتبطة بالجهات الاستشارية

- ارتفاع التكاليف وضعف العائد أحياناً

رغم الفوائد الكبيرة التي تقدمها الجهات الاستشارية، فإن تكلفة الاستعانة بها تمثل تحدياً جوهرياً للمؤسسات، لاسيما تلك ذات الموارد المالية المحدودة. فالجهات الاستشارية، خصوصاً تلك ذات الصيت العالمي أو الكفاءات العالية، تفرض رسومًا مرتفعة مقابل خدماتها. وقد لا يوازي العائد المحقق من هذه الخدمات حجم الإنفاق في بعض الحالات، خاصة إذا كانت التوصيات الاستشارية غير قابلة للتطبيق فعلياً في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة أو لم تراعي طبيعة البنية التنظيمية والثقافية للمؤسسة. وقد تُنفق ميزانيات ضخمة على دراسات واستراتيجيات لا يتم تنفيذها لعدم توفر الإمكانيات البشرية أو التقنية، ما يؤدي إلى ما يُعرف بـ"العائد المنخفض على الاستثمار الاستشاري". هذا الخلل قد يتسبب في إحباط الإدارة، ويشكك في جدوى الاستعانة بالاستشاريين مستقبلاً، إذا لم يُصاحب التعاقد معهم نظام متابعة وتقييم فعال لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. (Farid, 2021)

- مقاومة التغيير من داخل المؤسسة

من أكبر التحديات التي تواجه الجهات الاستشارية في تنفيذ مهامها، وجود مقاومة داخلية من قبل العاملين بالمؤسسة تجاه التوصيات والمقترحات الجديدة. فالاستشارات عادة ما تتضمن تغييرات في الأنظمة أو السياسات أو نماذج العمل، وهو ما يُقابل أحياناً بممانعة من الموظفين الذين يشعرون بالتهديد تجاه وظائفهم، أو يخشون من فقدان النفوذ أو من تعقيد الإجراءات الجديدة. كما أن هناك من يعتقد أن الاستشاريين لا يمتلكون معرفة كافية بخصوصيات المؤسسة، ما يقلل من تقبلهم لمخرجات العمل الاستشاري. هذه المقاومة قد تكون سلبية في بعض الحالات وتتحول إلى عرقلة صريحة لمسار تنفيذ التوصيات. لذا فإن نجاح الجهات الاستشارية لا يعتمد فقط على تقديم الحلول، بل على قدرتها أيضاً على

كسب ثقة العاملين داخل المؤسسة، وخلق بيئة تشاركية تُشعر الموظفين بأنهم جزء من عملية التطوير لا ضحية لها. (Boualem, 2020)

• الاعتماد المفرط على الاستشارات الخارجية

رغم أن الاستشارات الخارجية تمثل أداة فعالة لتطوير الأداء المؤسسي، إلا أن الإفراط في الاعتماد عليها يخلق حالة من الاتكالية على الخبراء الخارجيين، ويُضعف قدرة المؤسسة على بناء كوادر داخلية قادرة على التحليل واتخاذ القرار. في بعض المؤسسات، يصبح اللجوء إلى الجهات الاستشارية خيارًا تلقائيًا لحل أبسط المشكلات، مما يعيق نمو المعرفة المؤسسية ويقلل من فرص التعلم الذاتي لدى الموظفين. هذا النمط قد يؤدي إلى فقدان الاستقلالية، حيث تعتمد المؤسسة بشكل شبه كلي على "العقل الخارجي" في رسم سياساتها واتجاهاتها. كما قد يُعطل بناء فرق داخلية قادرة على مواكبة التحديات، خاصة في المجالات الحيوية مثل التخطيط الاستراتيجي، أو الابتكار التقني، أو تقييم الأداء. لذلك فإن الاستخدام الأمثل للخدمات الاستشارية يجب أن يكون متوازنًا، بحيث يتم تعزيز الكفاءات الداخلية بالتوازي مع الاستفادة من الخبرات الخارجية، مع الحرص على نقل المعرفة وتدريب الموظفين على استيعاب وتطبيق ما يُقدمه المستشارون من حلول. (Brenkia, 2023)

9.1.2 الجهات الاستشارية في القطاع الحكومي والخاص

• أدوارها في تحسين أداء القطاع العام

تلعب الجهات الاستشارية دورًا محوريًا في دعم وتطوير أداء القطاع الحكومي، حيث تساهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الخدمات العامة، وتحسين فعالية السياسات والبرامج الحكومية، والارتقاء بقدرات المؤسسات الرسمية في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم. وتستعين الجهات الحكومية عادةً بالمستشارين لإجراء دراسات الجدوى للمشاريع الكبرى، ووضع الأطر الاستراتيجية، وتطوير اللوائح التنظيمية، وتحسين بيئة الأعمال والإجراءات البيروقراطية. كما تساعد هذه الجهات في تنفيذ برامج الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في الحوكمة والشفافية ومكافحة

الفساد. علاوة على ذلك، تساهم الجهات الاستشارية في بناء قدرات الموظفين الحكوميين من خلال التدريب والتطوير المهني، وهو ما يعزز فعالية الجهاز الإداري ويقلل من الهدر المالي والبشري. وفي ظل تطور احتياجات المجتمعات وتزايد التحديات الاقتصادية والبيئية، أصبحت الاستشارات أداة حيوية في دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات والأدلة في القطاع العام، خاصة في مجالات التعليم، والصحة، والنقل، والطاقة، والبيئة. (Belkacem, 2024)

• دورها في دعم ريادة الأعمال والشركات الناشئة

تُعد الجهات الاستشارية ركيزة أساسية في تعزيز ريادة الأعمال وتطوير الشركات الناشئة، لاسيما في المراحل الأولى من التأسيس والانطلاق، حيث تفتقر معظم المشاريع الريادية إلى الخبرة المؤسسية والمعرفة السوقية. تقدم الجهات الاستشارية الدعم من خلال المساعدة في إعداد خطط العمل، وتطوير نماذج الأعمال المبتكرة، وتحليل الأسواق والمنافسين، وتحديد مصادر التمويل المناسبة. كما تساعد على وضع هياكل الحوكمة، وتطوير السياسات الإدارية، وبناء العلامة التجارية، وتعزيز الامتثال القانوني والتنظيمي. وفي سياق بيئة الأعمال المتغيرة والسريعة، تساهم الاستشارات أيضًا في توجيه الشركات الناشئة نحو تبني تقنيات التحول الرقمي، وتوظيف الذكاء الاصطناعي، وتحسين إدارة البيانات. ومن خلال هذا الدور، تساهم الجهات الاستشارية في تقليل معدلات فشل المشاريع الريادية، وتعزيز فرص نموها واستدامتها، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الاقتصاد الوطني من خلال خلق فرص عمل جديدة، وزيادة الناتج المحلي، وتحقيق التنوع الاقتصادي. وفي هذا الإطار، تُعد الجهات الاستشارية شريكًا استراتيجيًا لا غنى عنه في بناء منظومة ريادة أعمال متقدمة، متصلة بالأسواق العالمية، ومزودة بالمعرفة الحديثة والابتكار. (Elghoul & Elhakeem, 2024)

10.1.2 حوكمة العلاقة مع الجهات الاستشارية

• آليات التعاقد والتقييم والمتابعة

تُعد حوكمة العلاقة مع الجهات الاستشارية أمرًا حاسمًا لضمان فاعلية الاستشارات وتحقيق أقصى استفادة منها في بيئة الأعمال والمؤسسات الحكومية والخاصة. تبدأ هذه العلاقة من خلال آليات

تعاهد دقيقة تُبنى على أسس شفافة وواضحة، حيث يُوضع عقد تفصيلي يحدد نطاق العمل، والأهداف المرجوة، والفترة الزمنية، ومراحل التنفيذ، والتزامات الأطراف كافة. ويُشترط في هذا العقد أن يتضمن بنوداً واضحة تتعلق بالملكية الفكرية للمخرجات، وسرية المعلومات، وآليات حل النزاعات، فضلاً عن الجوانب المالية وتوقيتات الدفع. بعد التعاقد، تأتي مرحلة التقييم المستمر والمتابعة، والتي يجب أن تُدار وفق مؤشرات أداء محددة سلفاً (KPIs) تعكس مدى التقدم في الإنجاز وجودة المخرجات ومدى توافقها مع متطلبات العميل. وتشمل أدوات المتابعة اجتماعات دورية، وتقديم تقارير مرحلية، ومراجعة مخرجات الاستشارة في كل مرحلة، لضمان بقاء المشروع ضمن المسار الصحيح. كما تتطلب الحوكمة الفعالة وجود جهة داخل المؤسسة تكون مسؤولة عن إدارة العلاقة مع الجهة الاستشارية، سواء كانت لجنة إشرافية أو إدارة مشاريع أو وحدة مختصة بالتطوير المؤسسي. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

• معايير اختيار الجهة الاستشارية المناسبة

يُعد اختيار الجهة الاستشارية خطوة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر في جودة النتائج المتوقعة ومدى نجاح المشروع، ولهذا يجب أن يتم وفق معايير موضوعية ودقيقة. من أبرز هذه المعايير السمعة المهنية للجهة الاستشارية وخبرتها السابقة في مجال التخصص المطلوب، ومدى نجاحها في تنفيذ مشاريع مماثلة. كما يُراعى تقييم الكفاءات البشرية لديها، مثل المؤهلات الأكاديمية والاستشاريين الرئيسيين الذين سيشرفون على العمل. كذلك يُفضل الاطلاع على الدراسات السابقة والتقارير التي أنجزتها الجهة، وتحليل المنهجيات التي تتبعها في تقديم خدماتها. ومن المعايير الجوهرية أيضاً مستوى التوافق الثقافي والتنظيمي بين الجهة الاستشارية والعميل، إذ إن الفهم الجيد لطبيعة بيئة العمل الداخلية يسهل عملية التفاعل ويزيد من فاعلية التوصيات. علاوة على ذلك، ينبغي التحقق من قدرة الجهة على الالتزام بالجدول الزمنية والمرونة في التعامل مع المتغيرات، فضلاً عن امتلاكها بنية تكنولوجية داعمة تُسهّل عمليات التحليل والتوثيق والتواصل. وتكتمل عملية التقييم بعقد مقابلات فنية وتقديم عروض توضيحية قبل اتخاذ القرار النهائي، لضمان أن تكون الجهة المختارة شريكاً حقيقياً يدعم التغيير المؤسسي ويحقق أهداف الاستشارة بكفاءة واحترافية. (Ghouzi, 2021)

11.1.2 دراسات حالة وتطبيقات واقعية

- نماذج من نجاحات الجهات الاستشارية في مشاريع وطنية أو مؤسسية

لقد أثبتت العديد من الجهات الاستشارية حضورها القوي في تنفيذ مشاريع استراتيجية ومؤسسية ذات أثر واسع على المستوى الوطني، لا سيما في البيئات التي تتطلب تحولات تنظيمية وهيكلية كبيرة. من أبرز النماذج الناجحة في هذا السياق، تجربة المملكة العربية السعودية في تنفيذ "رؤية 2030"، حيث لعبت الجهات الاستشارية المحلية والعالمية دورًا محوريًا في بلورة الخطط التنفيذية للبرامج الوطنية مثل برنامج التحول الوطني، وبرنامج جودة الحياة، وغيرها. ساهمت هذه الجهات، بما تملكه من خبرات تراكمية ومنهجيات تحليلية، في إعداد الدراسات القطاعية، واقتراح الأطر المؤسسية، ووضع مؤشرات الأداء. كما قامت بربط الأهداف الاستراتيجية بالنتائج المتوقعة، وأجرت نماذج المحاكاة والتقييم لعدة سيناريوهات. كذلك في قطاع البنية التحتية، ساهمت بعض الجهات الاستشارية في تطوير أنظمة النقل العام في مدن كبرى مثل الرياض وجدة، من خلال دراسات الجدوى والتحليل الاقتصادي والتخطيط العمراني. أما في المجال التعليمي، فقد شهدت بعض الدول العربية، كالإمارات العربية المتحدة، تعاونًا ناجحًا مع بيوت خبرة عالمية لتطوير المناهج، وتحديث نظم التقييم، ودمج التقنيات الرقمية في الفصول الدراسية.

(Ajami, Fawzy, & Hassan, 2023)

- تحليل تجربة مؤسسة اعتمدت على جهة استشارية

إحدى أبرز التجارب التي تعكس أهمية الاستعانة بجهة استشارية تعود إلى إحدى الجامعات الحكومية في منطقة الخليج العربي، والتي واجهت تحديات مؤسسية كبيرة تتعلق بانخفاض التصنيفات الأكاديمية، وضعف المخرجات البحثية، وارتفاع معدل دوران أعضاء هيئة التدريس. ونظرًا لتعدد المشكلات وتشابكها، استعانت الجامعة بإحدى الجهات الاستشارية المتخصصة في تطوير الأداء الجامعي، وبدأت أولى الخطوات بإجراء تقييم شامل للوضع الحالي، شمل جميع مكونات الجامعة من مناهج، موارد بشرية، أنظمة

إدارية، إلى جانب البنية التحتية والبحثية. (Elghoul & Elhakeem, 2024)

قدّمت الجهة الاستشارية خطة استراتيجية تمتد لخمس سنوات، تخللتها مراحل تطوير تدريجية، تبدأ بتحديث السياسات واللوائح، يليها تعزيز منظومة البحث العلمي، مروراً ببناء شراكات دولية، وانتهاء بإعادة هيكلة الكليات والإدارات. وقد صاحب ذلك تنفيذ برامج تدريب نوعية، وإنشاء وحدة تقييم جودة داخلية، وربط الأداء الفردي بالمؤشرات المؤسسية. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

في نهاية العام الثالث، أظهرت الجامعة تقدماً ملحوظاً في تصنيفات التصنيف الدولي للجامعات (QS)، وزيادة بنسبة 45% في عدد الأبحاث المنشورة، وتحسناً في رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. وقد أرجعت إدارة الجامعة هذا النجاح إلى فعالية الجهة الاستشارية في تشخيص جذور المشكلات، وتقديم حلول قابلة للتنفيذ، إضافة إلى تبنيها نهج التشاركية مع القيادات الجامعية، مما أدى إلى بناء التزام داخلي تجاه خطط التطوير المستدامة. (Badawy & Zaki, 2023)

هذه التجربة توضح كيف يمكن للجهات الاستشارية أن تُحدث نقلة نوعية حقيقية، متى ما تم اختيارها وفق معايير مهنية، وتوفرت بيئة تنظيمية مستعدة للتغيير والتحسين. (Saidi, 2022)

المبحث الثاني: انحرافات التكلفة والجدول الزمني

1.2.2 تمهيد

تمثل انحرافات التكلفة واحدة من التحديات الجوهرية في إدارة المشاريع، وتشير إلى الفارق السلبي بين التكاليف الفعلية التي يتم إنفاقها أثناء تنفيذ المشروع والتكاليف المخططة له وفق الميزانية المعتمدة. تظهر هذه الانحرافات نتيجة لمجموعة من العوامل، مثل سوء التقدير الأولي لتكاليف الموارد، أو التغيرات غير المتوقعة في أسعار المواد والخدمات، أو التأخر في اعتماد القرارات المالية من قبل الجهات المعنية. كما أن غياب الضبط المالي المستمر، وعدم وجود نظم فعالة للرصد والتقرير المالي، يؤدي إلى تفاقم هذه الانحرافات بمرور الوقت. (Kolawole, 2021)

ويُعد الانحراف المالي في المشاريع الكبرى، خاصة في قطاعات مثل البناء والطاقة وتكنولوجيا المعلومات، سببًا مباشرًا في فشل المشروع أو تقليص نطاقه. ومن أبرز الأمثلة على هذا الانحراف، التكاليف الإضافية المرتبطة بزيادة ساعات العمل الإضافية لتعويض التأخيرات، أو إعادة تنفيذ أجزاء من المشروع بسبب ضعف في الجودة أو التصميم. إن هذه الانحرافات، في حال لم يتم التعامل معها مبكرًا، قد تؤثر بشكل سلبي على العائد الاستثماري، وتفقد المشروع جاذبيته الاقتصادية. (Shaker, 2020)

2.2.2 انحرافات الجدول الزمني

أما انحرافات الجدول الزمني فتشير إلى التأخير الحاصل في تنفيذ أنشطة المشروع مقارنةً بالجدول الزمني المخطط له. وتُعد من أكثر المشكلات التي تُضعف موثوقية المشروع وتزيد من تكاليفه، كونها غالبًا ما تكون مرتبطة بشكل مباشر بانحرافات في الموارد أو القرارات الإدارية. ويمكن أن تنجم هذه الانحرافات عن ضعف في إدارة الوقت، أو تأخر في توريد المواد، أو غياب التنسيق بين الفرق العاملة. كما أن التغيرات التي تطرأ على نطاق المشروع دون إعادة ضبط الجدول الزمني تُسبب خللاً في التسلسل الزمني للمهام، مما يؤدي إلى تأثير الدومينو في جميع المراحل اللاحقة. (Nouioua & Kheladi, 2022)

تتفاقم هذه المشكلة أيضًا عند غياب تقنيات إدارة المشاريع الحديثة، مثل برامج تتبع الجدول الزمني أو منهجيات مثل المسار الحرج (CPM) التي تتيح تتبع التقدم وتحديد المهام الحرجة. كما أن ضعف آليات المتابعة اليومية، وتراخي الحوكمة، يزيد من احتمالات تأخر التسليم النهائي للمشروع.

وتتجلى آثار هذه الانحرافات بوضوح في فقدان ثقة أصحاب المصلحة، وانخفاض مستوى الرضا لدى المستفيدين النهائيين، وأحيانًا في فرض غرامات تأخيرية، لا سيما في المشاريع ذات الطابع التعاقدى الحكومي. لذلك، فإن السيطرة على الجدول الزمني لا تتطلب فقط دقة في الإعداد، بل مرونة في التحديث والتعامل مع التغيرات والظروف الطارئة. (Farid, 2021)

3.2.2 أهمية التحكم في التكلفة والوقت لضمان نجاح المشروع

في عالم إدارة المشاريع، يُعد التحكم في التكلفة والوقت من الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التنفيذ الناجحة. يمثل كل من هذين البعدين ضلعين حيويين في مثلث المشروع (الوقت، التكلفة، النطاق)، ويعكس التوازن بينهما القدرة على الالتزام بخطط العمل وتحقيق الأهداف ضمن الموارد المتاحة. إذ إن أي انحراف كبير في الميزانية أو الجدول الزمني يمكن أن يؤدي إلى تقويض المشروع بشكل كامل، مهما كانت جودة الفكرة أو كفاءة الفريق المنفذ. ولهذا، لا يُنظر إلى الوقت والتكلفة على أنهما مجرد عناصر تخطيطية، بل كمعايير حاسمة تقيس مدى نضج إدارة المشروع وقدرتها على التعامل مع التحديات المتغيرة. (Boualem, 2020)

☒ التحكم في الوقت وضمان الالتزام بالجدول الزمني

التحكم في الوقت يشير إلى قدرة فريق المشروع على تنفيذ الأنشطة ضمن الإطار الزمني المحدد مسبقًا، وفق جدول تفصيلي للمهام والموارد. إن أي تأخير زمني في مرحلة واحدة قد يؤدي إلى تأثير تراكمي يؤخر المشروع بأكمله، خاصةً في المشاريع ذات التسلسل الحرج. الالتزام بالجدول الزمني لا يقتصر فقط على إنجاز المهام في الوقت المناسب، بل يشمل كذلك المرونة في تعديل المواعيد استجابة للتحديات، وضمان استمرارية التنسيق بين الفرق المختلفة. كما أن المشاريع التي تفشل في إدارة الوقت غالبًا ما تتحمل تكاليف

إضافية تتعلق بالعمالة والموارد والمخاطر القانونية، مما يبرز أهمية الإدارة الدقيقة للزمن. (Brenkia, 2023)

☑ التحكم في التكلفة وضبط الميزانية

من جهة أخرى، يرتبط التحكم في التكلفة بقدرته المشروع على إنجاز أهدافه ضمن الحدود المالية المعتمدة. تبدأ هذه العملية من التقدير الدقيق لتكاليف الأنشطة، وتتم عبر مراقبة الإنفاق الفعلي، وصولاً إلى تحليل الفجوات واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية. وعند حدوث انحرافات مالية غير مخطط لها، يصبح المشروع معرضاً لتحديات تمويلية قد تهدد استمراريته أو تؤثر على جودة مخرجاته. لذا، فإن وجود نظام فعال للرصد المالي والتنبؤ بالإنفاق يُعد ضرورياً لتلافي المفاجآت غير المرغوب فيها، والحفاظ على ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. (Belkacem, 2024)

☑ الترابط بين الوقت والتكلفة في الأداء العام للمشروع

الجدير بالذكر أن العلاقة بين الوقت والتكلفة علاقة تكاملية، حيث يؤدي التأخير في الوقت غالباً إلى زيادة في التكاليف، والعكس صحيح. لذلك، فإن إدارة أي من البعدين بمعزل عن الآخر يؤدي إلى نتائج غير متوازنة. المشاريع الناجحة هي تلك التي تتبنى أساليب شاملة لإدارة الأداء تجمع بين المراقبة الزمنية والمحاسبة المالية، وتوظف أدوات تحليل متقدمة مثل "إدارة القيمة المكتسبة" (EVM) لفهم مدى التقدم الفعلي مقارنة بالخطّة. (Elghoul & Elhakeem, 2024)

☑ العلاقة المتبادلة بين الوقت والتكلفة والنطاق في مثلث إدارة المشاريع

في علم إدارة المشاريع، يُعد ما يُعرف بـ "مثلث المشروع" أو "مثلث القيود الثلاثة" (Project Management Triangle) إطاراً أساسياً لفهم العلاقة الديناميكية بين ثلاثة عناصر محورية: الوقت، والتكلفة، والنطاق. يشكل كل عنصر من هذه العناصر ضلعاً من أضلاع المثلث، ولا يمكن تغيير أحدها دون أن يؤثر على الآخرين. ويُظهر هذا النموذج كيف أن التوازن بين هذه المتغيرات ضروري للحفاظ على جودة المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الإمكانيات المتاحة. ومن خلال هذا التصور، يمكن للمُديرين اتخاذ قرارات

استراتيجية مبنية على الفهم العميق لتأثيرات التعديلات المحتملة في أي جانب من جوانب المشروع. (Al-

(Hassan & Al-Awadhi, 2024)

☑ النطاق كمحدد أساسي لأبعاد الوقت والتكلفة

النطاق (Scope) يمثل جوهر المشروع، ويتعلق بتحديد ما يجب تنفيذه بدقة، من حيث الأهداف، والمخرجات، والمواصفات الفنية. كلما كان النطاق أوسع وأكثر تعقيداً، زادت تبعاً لذلك متطلبات الوقت والتكلفة. فعلى سبيل المثال، إضافة ميزة جديدة إلى منتج قيد التطوير تعني بالضرورة الحاجة إلى مزيد من الوقت لتصميمها واختبارها، وكذلك المزيد من الموارد والتمويل لتنفيذها. وبالعكس، فإن تقليص النطاق يُسهم في تقليل وقت الإنجاز وتخفيض التكاليف، ولكنه قد يؤثر سلباً على رضا أصحاب المصلحة إذا تضمن حذف مكونات يرونها أساسية. لذا فإن النطاق يشكل نقطة البداية في رسم ملامح المثلث، حيث تترتب عليه الاعتبارات الزمنية والمالية. (Ghouzi, 2021)

☑ الوقت: عامل ضغط يؤثر في التكلفة والجودة

يمثل الوقت (Time) المدة الزمنية المخصصة لإتمام المشروع أو مراحله المختلفة. عندما يُضغط الجدول الزمني لمشروع معين، فإن ذلك غالباً ما يتطلب زيادة الموارد – سواء من خلال العمل الإضافي أو الاستعانة بمصادر خارجية – ما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف. كما أن تقليص الوقت المتاح قد يؤدي إلى تخفيض الجودة نتيجة لتسريع العمليات أو تجاوز مراحل التحقق والتدقيق. في المقابل، إعطاء المشروع وقتاً أطول يتيح مجالاً أكبر للتطوير المتقن وضبط الجودة، لكنه قد لا يكون دائماً خياراً ممكناً من منظور أصحاب المشروع أو الظروف السوقية. وبالتالي، فإن التحكم في الوقت يتطلب توازناً دقيقاً بين الحفاظ على التكلفة والنطاق وتحقيق الجدول الزمني المطلوب. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

☑ التكلفة: مرآة التأثيرات الناتجة عن تغير الوقت أو النطاق

التكلفة (Cost) تمثل الموازنة المالية المرصودة للمشروع، وتغطي كل ما يتعلق بالأجور، والمواد، والمعدات، والخدمات، والتكاليف غير المباشرة. أي زيادة في النطاق أو اختصار في الوقت تؤدي عادةً إلى

ارتفاع التكاليف، والعكس صحيح. ومن هنا، فإن المحافظة على التكلفة تتطلب إدارة صارمة للنطاق الزمني والمحتوى الفني للمشروع. إذ أن غياب الرقابة الصارمة على هذه العلاقة قد يؤدي إلى انحرافات مالية خطيرة تُفقد المشروع جدواه الاقتصادية. كما تُسهم التقنيات مثل تحليل القيمة المكتسبة (EVM) في مراقبة التوازن بين التكلفة والزمن والنطاق بشكل دوري وفعال. (Amer, Nezai, & Moutassem, 2021)

☑ الترابط الحيوي بين الأضلاع الثلاثة وأثره على جودة المشروع

يُشكل هذا الترابط الثلاثي معًا ما يُعرف بـ "مثلث الجودة"، حيث إن أي خلل في التوازن بين الوقت، التكلفة، والنطاق، سينعكس في النهاية على جودة المشروع ومصداقيته. فزيادة أحد الأضلاع تستلزم بالضرورة تعديل أحد الضلعين الآخرين، وإلا فإن المشروع قد يتعرض للفشل أو التسليم غير المرضي. فمثلًا، لا يمكن توسيع النطاق دون زيادة التمويل أو تمديد الجدول الزمني، وإذا حاولت الإدارة تنفيذ مشروع واسع النطاق في وقت قصير دون زيادة التكلفة، فإن ذلك سينعكس سلبيًا على النتائج النهائية. (Elkady, Amin, & Ismael, 2024)

يُعد فهم العلاقة المتبادلة بين الوقت والتكلفة والنطاق من أهم أسس إدارة المشاريع الناجحة. هذا الفهم لا يقتصر فقط على مرحلة التخطيط، بل يمتد ليشمل المتابعة والتقييم واتخاذ القرارات أثناء التنفيذ. وتكمن مهارة مدير المشروع في التنبؤ بالانعكاسات الناتجة عن أي تغيير في أحد الأضلاع الثلاثة، ووضع خطط بديلة تضمن استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه في ظل موارد محدودة وضغوط زمنية مستمرة. فكلما أُدبرت هذه العلاقة الثلاثية بفعالية، ارتفعت احتمالية نجاح المشروع، وتحقيق القيمة المضافة المتوقعة منه. (Ajami, Fawzy, & Hassan, 2023)

4.2.2 مفهوم انحرافات التكلفة والجدول الزمني

في عالم إدارة المشاريع، تُعد الانحرافات عن الخطة الأصلية – سواء من حيث التكلفة أو الجدول الزمني – من أبرز المؤشرات التي تستخدم لتقييم كفاءة التنفيذ وفعالية الإدارة. وتُعرف انحرافات التكلفة بأنها الفرق بين التكاليف المتوقعة أو المقدّرة في خطة المشروع الأصلية، والتكاليف الفعلية التي تم إنفاقها

أثناء التنفيذ. أما انحرافات الجدول الزمني، فهي تشير إلى الفرق بين التوقعات المجدولة للمهام أو الإنجازات المرحلية وبين التوقعات التي تحققت فعليًا على أرض الواقع. وهذه الانحرافات تمثل إشارات تحذيرية يجب رصدها وتحليلها مبكرًا، إذ قد تكون دلالة على وجود خلل في التخطيط أو التنفيذ أو ظروف خارجية أثرت على سير المشروع. (Elghoul & Elhakeem, 2024)

• التعريفات الأكاديمية والمهنية للانحرافات

أكاديميًا، يُعرّف انحراف التكلفة بأنه: "الفرق بين القيمة المكتسبة (Earned Value) والتكلفة الفعلية" (Actual Cost)، وهو ما يُستخدم في نظام القيمة المكتسبة لمراقبة الأداء المالي. أما انحراف الجدول الزمني، فيُعرّف بأنه "الفرق بين القيمة المكتسبة والتكلفة المخطط لها" (Planned Value)، ويُستخدم هذا المؤشر لتحديد مدى تقدم المشروع مقارنة بالخطة الزمنية الأصلية. مهنيًا، تعتمد المؤسسات الكبرى مثل معهد إدارة المشاريع PMI على هذه المصطلحات كأساس في تقييم الأداء من خلال مؤشرات محددة مثل مؤشر أداء التكلفة (CPI) ومؤشر أداء الجدول الزمني (SPI)، حيث يُعد أي انحراف غير مبرر أو مستمر دلالة على خلل يستوجب التدخل التصحيحي. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

• الفروق بين الانحراف المقبول والانحراف الخطر

ليس كل انحراف في التكلفة أو الوقت يُعد مؤشرًا على فشل المشروع، إذ أن هناك ما يُعرف بـ "الانحراف المقبول"، والذي يُسمح به في نطاقات ضيقة ضمن هامش المخاطر الذي تم توقعه مسبقًا. فعلى سبيل المثال، قد تقبل بعض المؤسسات انحرافًا في التكلفة بنسبة $\pm 5\%$ دون اعتباره خللاً، شريطة ألا يؤثر على جودة الإنجاز أو الجدول الزمني الكلي للمشروع. كذلك قد يُعتبر تأخير بسيط في تسليم بعض المهام غير الحرجة ضمن الشبكة الزمنية أمرًا طبيعيًا، خصوصًا إذا لم يؤثر على تاريخ الإنجاز النهائي. (Badawy & Zaki, 2023)

في المقابل، يُعد "الانحراف الخطر" هو ذلك الذي يتجاوز الهامش المسموح به ويؤدي إلى تداعيات سلبية على نطاق المشروع أو جودة مخرجاته أو مستوى رضا أصحاب المصلحة. من الأمثلة على ذلك: تجاوز

التكلفة بنسبة كبيرة بسبب خطأ في تقدير الموارد، أو تأخر تسليم مكونات أساسية يُعطل سير مراحل المشروع التالية. هذا النوع من الانحراف يتطلب تدخلاً عاجلاً، سواء من خلال إعادة الجدولة، أو إعادة توزيع الموارد، أو اتخاذ قرارات هيكلية كبرى للحفاظ على استقرار المشروع واستعادة مساره. (Kolawole, 2021)

يمثل فهم مفهوم انحرافات التكلفة والجدول الزمني ركيزة أساسية لأي مدير مشروع ناجح. وهو لا يقتصر على مجرد رصد الأرقام، بل يشمل تحليل الأسباب الجذرية ووضع آليات للحد من تكرارها في المشاريع المستقبلية. وتعكس القدرة على التمييز بين الانحراف المقبول والانحراف الخطر مدى نضج النظام الإداري للمشروع، ومدى مرونته في التعامل مع التغيرات والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على التنفيذ. (Shaker, 2020)

5.2.2 أسباب انحرافات التكلفة

• ضعف التقدير الأولي للميزانية

يُعد ضعف التقدير الأولي للميزانية أحد أبرز الأسباب الجوهرية لانحرافات التكلفة في المشاريع، وهو غالباً ما ينشأ نتيجة الاعتماد على بيانات غير دقيقة أو محدودة عند إعداد التكلفة التقديرية. في مراحل التخطيط الأولى، قد يعتمد القائمون على المشروع على افتراضات غير واقعية، أو يستخدمون معدلات تكلفة غير محدثة أو غير ملائمة لطبيعة المشروع، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف المتوقعة بشكل مفرط. كما أن إغفال بعض البنود أو عدم تخصيص احتياطي مالي للطوارئ يخلق فجوة واضحة بين التكاليف المخططة وتلك التي تظهر أثناء التنفيذ، مما يؤدي إلى انحراف تدريجي أو مفاجئ في الميزانية بمجرد بدء المشروع. (Saidi, 2022)

• تغييرات غير مخطط لها في نطاق المشروع

تُعد التغييرات غير المخطط لها في نطاق المشروع (Scope Creep) أحد العوامل المباشرة التي تُسبب انحرافات مالية، إذ تؤدي هذه التغييرات إلى إضافة متطلبات جديدة أو تعديل أهداف المشروع بعد انطلاقه

دون تعديل الميزانية المقابلة. وغالبًا ما تنجم هذه التغييرات عن تدخلات من أصحاب المصلحة أو مراجعات هندسية غير مدروسة أو تغير في الأولويات المؤسسية. المشكلة لا تكمن في التغيير بحد ذاته، بل في كونه غير مصحوب بإعادة تقييم دقيقة لتأثيره المالي، مما يدفع إلى صرف نفقات إضافية لم تكن ضمن الخطة الأصلية، ويضع ضغوطًا كبيرة على الميزانية. (Farid, 2021)

• التقلبات الاقتصادية وأسعار الموارد

تؤثر الظروف الاقتصادية والتغيرات في أسعار المواد الخام والعملات والوقود بشكل مباشر على تكاليف تنفيذ المشروع. فقد يؤدي ارتفاع أسعار الحديد، أو الأسمنت، أو المواد البترولية إلى زيادة كبيرة في المصروفات الإجمالية، خاصة في المشاريع الإنشائية أو الصناعية طويلة الأمد. كما أن بعض المشاريع تكون عرضة للتقلبات في أسعار صرف العملات الأجنبية، مما يؤدي إلى فارق تكلفة في المشتريات الخارجية أو عقود المقاولات الدولية. مثل هذه التغيرات، إذا لم يتم التحوط لها مسبقًا عبر بنود مخصصة للمخاطر أو التأمين المالي، تؤدي إلى تجاوز الميزانية المتوقعة بنسب ملحوظة. (Nouioua & Kheladi, 2022)

• التكاليف الخفية والتأخير في المشتريات

تشمل التكاليف الخفية تلك النفقات غير المدرجة صراحة في الميزانية الأولية، مثل تكاليف التدريب غير المتوقع، أو تكاليف الصيانة المؤقتة، أو الاستعانة بخبراء خارجيين في منتصف المشروع. كذلك، قد تبرز تكاليف قانونية أو تنظيمية لم تكن ضمن الاعتبار الأولي. من جهة أخرى، يُعد التأخير في إجراءات الشراء والتوريد من أهم أسباب ارتفاع التكلفة، إذ تؤدي التأخيرات الإدارية أو ضعف إدارة سلسلة الإمداد إلى تعطل بعض مراحل المشروع، مما ينتج عنه تكاليف إضافية ناتجة عن تمديد العقود، أو أجور إضافية، أو حتى غرامات تأخير. وتُعد هذه النفقات المتراكمة سببًا رئيسيًا في تفاقم الانحرافات المالية مع تقدم المشروع دون معالجة حاسمة لها. (Boualem, 2020)

تشير هذه العوامل مجتمعة إلى أن انحرافات التكلفة ليست وليدة خطأ واحد بل نتيجة تراكمات ناتجة عن خلل في التقدير، أو ضعف في المرونة التشغيلية، أو تقصير في إدارة المخاطر. ويتطلب الحد من

هذه الانحرافات اعتماد منهجيات متقدمة للتخطيط المالي، ووجود نظام رقابي صارم، وآليات للتحديث المستمر للميزانية طوال دورة حياة المشروع. (Brenkia, 2023)

6.2.2 أثر الانحرافات على نجاح المشروع

• التأثيرات الاقتصادية على الميزانية العامة

انحرافات التكلفة والجدول الزمني تؤثر بشكل مباشر على الميزانية العامة للمشروع، إذ تؤدي إلى تجاوز المصروفات الفعلية للمبالغ التي خطط لها مسبقًا، ما يُخلّ بالتوازن المالي الذي تستند إليه إدارة المشروع. وفي المشاريع الممولة من جهات حكومية أو استثمارية، فإن هذه التجاوزات لا تقتصر على تأثير داخلي، بل تمتد لثرق الميزانية العامة وتُجبر الجهات الداعمة على توفير اعتمادات مالية إضافية لم تكن مدرجة في الخطة الأصلية. هذا الأمر قد يؤدي إلى إعادة توزيع الموارد على حساب مشروعات أخرى أو تأجيل تنفيذ مبادرات مستقبلية. كما أن التأخير في الإنجاز يزيد من كلفة التشغيل والصيانة المؤقتة أو أجور العمالة الإضافية، وهو ما يؤدي في المحصلة إلى نتائج مالية غير مستدامة تؤثر على الجدوى الاقتصادية الكلية للمشروع. (Belkacem, 2024)

• التأثير على جودة المخرجات ورضا العملاء

انحرافات الجدول الزمني عادة ما ترتبط بإجهاد فرق العمل، وتسريع وتيرة الإنجاز لتدارك التأخير، مما ينعكس سلبيًا على جودة المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة. حين يُضغَط المشروع من حيث الوقت والتكلفة في الوقت نفسه، تضطر بعض الفرق إلى تجاوز خطوات الفحص والتدقيق أو التنازل عن بعض معايير الجودة، مما يؤدي إلى ظهور عيوب في المخرجات أو الحاجة إلى إعادة العمل لاحقًا. هذا التدهور في الجودة يُضعف ثقة العملاء ويُسبب حالة من عدم الرضا، خاصة إذا ما كانت التوقعات المعلنة في بداية المشروع أعلى بكثير من النتيجة النهائية. وفي مشاريع البنية التحتية أو التكنولوجيا أو الصحة، فإن هذا الانخفاض في الجودة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تمتد إلى فشل في الأداء الوظيفي أو إضرار بالمستخدم النهائي. (Elghoul & Elhakeem, 2024)

• تقويض ثقة أصحاب المصلحة والداعمين

الثقة هي أساس الشراكة في أي مشروع، وانحرافات التكلفة أو الوقت، إن لم تُدار بشفافية وكفاءة، تؤدي إلى تآكل ثقة أصحاب المصلحة والداعمين. فالمستثمرون والجهات التمويلية يتطلعون إلى تنفيذ المشاريع ضمن الإطار الزمني والمالي المتفق عليه كدليل على الكفاءة والالتزام، وأي انحراف متكرر يُنظر إليه على أنه ضعف في الحوكمة أو التخطيط، ما يدفع بعضهم إلى التردد في دعم المشاريع اللاحقة. كما أن الجهات الرقابية والمؤسسات الإعلامية والمجتمع المحلي قد تطرح تساؤلات حول أسباب التأخير أو الزيادة المفاجئة في النفقات، مما يُعرض المشروع إلى ضغوط سياسية أو تنظيمية إضافية. في النهاية، قد تفقد المؤسسة منفذ المشروع سمعتها ومصداقيتها، ويُعاد النظر في أدائها كمُشغل أو مطور موثوق به للمشروعات المستقبلية. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

تُعد انحرافات الجدول الزمني والتكلفة من أكثر التحديات تأثيرًا على استقرار المشروع ونجاحه الشامل. وإذا لم يتم التعامل معها بطرق مهنية تعتمد على التخطيط الاستباقي والشفافية والمتابعة الدورية، فإنها تقود إلى نتائج تتجاوز حدود المشروع لتؤثر على سمعة المؤسسة وقدرتها على النمو والمنافسة في المستقبل. (Amer, Nezai, & Moutassem, 2021)

7.2.2 دراسات حالة من مشاريع عملاقة واجهت تأخيرات وتجاوزات مالية

من أبرز الأمثلة على انحرافات التكلفة والجدول الزمني على مستوى المشاريع العالمية، مشروع "محطة أولكيفلو للطاقة النووية" في فنلندا، الذي يُعد واحدًا من أكثر المشاريع تأخرًا في قطاع الطاقة. تم الإعلان عن المشروع في عام 2005 وكان من المقرر الانتهاء منه في 2009 بتكلفة تقارب 3 مليارات يورو، إلا أن المشروع واجه تأخيرات متعددة وتحديات تقنية وتنظيمية، ما أدى إلى استكمالها بعد أكثر من 14 عامًا بتكلفة تجاوزت 11 مليار يورو. تمثلت أسباب هذا الفشل في ضعف التنسيق بين الجهات المنفذة والموردين، وتعقيدات في الموافقات التنظيمية، ونقص في الخبرة المحلية بالتكنولوجيا النووية الحديثة. (Elkady, Amin, & Ismael, 2024)

كذلك يُعد مشروع "السكك الحديدية عالية السرعة في كاليفورنيا" مثالاً واضحاً على انحراف كبير. أُطلق المشروع طموحاً في عام 2008 بهدف ربط لوس أنجلوس بسان فرانسيسكو بسرعة فائقة، بتكلفة تقديرية أولية بلغت نحو 33 مليار دولار، إلا أن المشروع تعثر بشكل متكرر بسبب قضايا متعلقة بنزع الملكيات، والاعتراضات البيئية، ومشكلات التعاقد، إضافة إلى تضخم أسعار المواد. وقد فاقت التكلفة التقديرات لتتجاوز 100 مليار دولار، مع عدم اكتمال المشروع حتى عام 2025، أي بتأخير أكثر من عقد عن الموعد المتوقع. (Ghouzi, 2021)

وفي السياق ذاته، يُذكر مشروع "مطار برلين الدولي" في ألمانيا، الذي يُعد من أكثر المشاريع تعقيداً وتأخيراً في أوروبا. بدأ المشروع في عام 2006 وكان من المقرر أن يفتتح في 2011، إلا أن الافتتاح لم يتم إلا في 2020 بعد سلسلة من الأخطاء في التصميم، ونواقص في أنظمة الأمان، وتغييرات متكررة في الإدارة. وقد ارتفعت التكاليف من نحو 2.5 مليار يورو إلى أكثر من 7 مليارات يورو، مما أثار جدلاً واسعاً في الأوساط الإعلامية والسياسية. (Kolawole, 2021)

8.2.2 تحليل أسباب الفشل والدروس المستفادة

من خلال تحليل هذه الحالات، نجد أن أبرز أسباب الانحرافات تمثلت في ضعف التخطيط الأولي وعدم دقة التقديرات المالية والزمنية، فضلاً عن الإهمال في إدارة المخاطر والاستجابة لها في مراحل مبكرة. فمعظم المشاريع الكبرى التي واجهت إخفاقات كانت تفتقر إلى أنظمة رقابة فعالة وآليات مراجعة دورية يمكنها رصد المؤشرات المبكرة للانحراف. كما أن التغيير المستمر في متطلبات الجهات المالكة أو الحكومية، دون تعديل متزامن في الموارد أو الجدول الزمني، يؤدي غالباً إلى تفاقم الأوضاع. (Ajami, Fawzy, & Hassan, 2023)

الدروس المستفادة من هذه النماذج تركز على ضرورة الاعتماد على دراسات جدوى تفصيلية مبنية على بيانات دقيقة، وتضمين خطط بديلة لمواجهة الطوارئ، فضلاً عن أهمية تعيين فرق إدارة مشاريع مؤهلة تمتلك السلطة الكاملة لاتخاذ قرارات حاسمة بسرعة. كذلك يجب أن تكون العلاقة بين الممولين، والمطورين، والمقاولين قائمة على الشفافية والمساءلة المشتركة، مع توظيف أدوات رقمية مثل نمذجة

معلومات البناء (BIM) وأنظمة المراقبة الذكية، لتقليل المفاجآت وتحسين القدرة على التنبؤ بالتحديات.

(Elghoul & Elhakeem, 2024)

باختصار، تُظهر هذه المشاريع أن الانحرافات ليست مجرد خلل في التنفيذ، بل نتيجة تراكمية لقرارات خاطئة في التصميم والتقدير والإدارة. وإن استخلاص العبر منها ضرورة حتمية لأي جهة تسعى لتطوير مشاريعها العملاقة بنجاح. (Al-Hassan & Al-Awadhi, 2024)

9.2.2 أدوات وتقنيات الحد من الانحرافات

○ برامج الجدولة مثل Primavera و MS Project

تُعد أدوات الجدولة المتقدمة مثل Primavera و Microsoft Project من أبرز الوسائل التقنية التي تُستخدم في ضبط ومراقبة تقدم المشاريع، وبالتالي الحد من الانحرافات المتعلقة بالوقت والتكلفة. تسمح هذه البرامج للمخططين ومديري المشاريع ببناء جداول زمنية دقيقة تتضمن الأنشطة، والمدد، وتواريخ البداية والنهاية، والعلاقات بين المهام، كما تتيح تحديد المسارات الحرجة التي تؤثر مباشرة على مدة المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الأنظمة إمكانيات واسعة في تتبع الموارد المالية والمادية، مما يساعد على التحكم في الإنفاق والتحليل الفوري للفجوات بين المخطط والمنفذ. باستخدام هذه الأدوات، يصبح بالإمكان التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها، وتعديل الخطط بسرعة بناءً على مستجدات التنفيذ، مما يقلل من فرص الانحرافات الكبيرة في الجدول الزمني أو الميزانية. (Badawy & Zaki, 2023)

○ المراجعة الدورية وتحديث الخطة الزمنية والمالية

تلعب المراجعات الدورية دورًا محوريًا في المحافظة على توازن المشروع ومنع الانحرافات. فالمشروعات بطبيعتها بيئات ديناميكية، تتعرض لتغيرات خارجية وداخلية، منها تقلبات السوق، وتأخيرات الموردين، أو حتى مشكلات فنية غير متوقعة. لذلك فإن مراجعة الخطة الزمنية والمالية على فترات منتظمة – شهريًا أو عند نهاية كل مرحلة رئيسية – تتيح رصد الانحرافات الصغيرة في مراحلها المبكرة، قبل أن تتحول إلى أزمات. وتُستخدم تقارير الأداء المرحلي، مثل تقارير القيمة المكتسبة (Earned Value Reports)، لمقارنة

ما تم إنجازه فعليًا بما كان مقرّرًا، وتحليل مدى التوافق أو الانحراف، سواء من حيث التكلفة أو الوقت أو نطاق العمل. ومن خلال هذا التتبع المستمر، يمكن للمشروع أن يتخذ قرارات تصحيحية سريعة وفعالة. (Shaker, 2020)

○ التعاقد مع مستشارين لإدارة المخاطر

في المشاريع الكبرى، يُعد التعاقد مع مستشارين متخصصين في إدارة المخاطر خطوة استراتيجية مهمة تهدف إلى تعزيز القدرة على التعامل مع التعقيدات المحتملة. يمتلك هؤلاء المستشارون أدوات تحليلية وخبرات تراكمية تتيح لهم تقييم السيناريوهات المحتملة والتحديات المخفية، سواء كانت قانونية، أو مالية، أو بيئية، أو فنية. وتشمل مهامهم وضع سجل شامل بالمخاطر، وتحليل مدى احتمالية وقوعها وتأثيرها، ثم وضع خطط استجابة مناسبة تتضمن استراتيجيات التخفيف أو النقل أو القبول أو التجنب. كذلك يساهم المستشارون في تدريب فريق العمل على كيفية الاستجابة للأزمات، وبناء أنظمة إنذار مبكر تساعد على اكتشاف المؤشرات التحذيرية للانحرافات. ومن خلال الدمج بين الرصد الدقيق والاستجابة المحترفة، يمكن لتدخل المستشارين أن يُحدث فرقًا كبيرًا في تجنب الانحرافات أو الحد من آثارها على نجاح المشروع. (Saidi, 2022)

وبالدمج بين الأدوات التقنية والتدخلات المهنية، تصبح لدى المؤسسات والمشاريع القدرة الفعلية على بناء منظومة رقابة استباقية تمنع الانحرافات الكبيرة وتحافظ على تحقيق الأهداف في الوقت والميزانية المحددين. (Nouioua & Kheladi, 2022)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الجهات الاستشارية في المشاريع الحكومية دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

○ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفا كورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (الجهات الاستشارية) وتضمن ثلاث ابعاد (الجودة، المتابعة الفنية، التخطيط المبكر) واشتملت على 15 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير

التابع (تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني) دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

- مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4
- مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الجهات الاستشارية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الجودة			
1	تسهم الجهات الاستشارية في تحسين جودة المخرجات الهندسية للمشروع.	0.588**	0.000
2	تضمن الاستشارات المهنية مطابقة العمل للمواصفات والمعايير المعتمدة.	0.687**	0.000
3	تؤثر جودة الاستشارة الفنية على سلامة التنفيذ في مراحل المشروع المختلفة.	0.481**	0.000
4	تساهم الخبرة الفنية لدى الجهة الاستشارية في تجنب الأخطاء المتكررة بالمشاريع.	0.607**	0.000
5	تعزز استشارات الجودة من الكفاءة التشغيلية للمشروع على المدى الطويل.	0.646**	0.000
المتابعة الفنية			
6	تراقب الجهات الاستشارية تنفيذ الأعمال وفق الجدول الزمني المعتمد.	0.778**	0.000
7	تُقدّم الجهات الاستشارية تقارير فنية دورية عن تقدم الأعمال ومطابقتها للمخططات.	0.590**	0.000
8	تساعد المتابعة الفنية من قبل الاستشاريين في الاكتشاف المبكر للأخطاء التنفيذية.	0.782**	0.000

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
9	تساهم المتابعة الدقيقة من قبل الجهة الاستشارية في تقليل فرص الهدر في الموارد.	0.795**	0.000
10	تتفاعل الجهة الاستشارية بفاعلية مع التعديلات التي تظهر أثناء التنفيذ.	0.488**	0.000
التخطيط المبكر			
11	تشارك الجهات الاستشارية بفعالية في إعداد خطة العمل الأولية للمشروع.	0.721**	0.000
12	تسهم استشارات التخطيط في توقع التحديات الفنية قبل بدء التنفيذ.	0.730**	0.000
13	يساعد التخطيط المسبق مع الجهة الاستشارية على تحديد الموارد بدقة.	0.529**	0.000
14	يتم توثيق ومراجعة حوادث الاختراق الناتجة عن العامل البشري بشكل منتظم.	0.634**	0.000
15	تؤدي مشاركة الجهة الاستشارية في المراحل المبكرة إلى تقليل فرص إعادة العمل لاحقًا.	0.671**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الجهات الاستشارية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الجهات الاستشارية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تؤدي مشاركة الجهات الاستشارية إلى ضبط تكاليف المشروع ضمن الميزانية المخططة.	0.694**	0.000
2	تساهم الاستشارات الفنية الدقيقة في تقليل الانحرافات في الجدول الزمني للتنفيذ.	0.709**	0.000
3	تعزز المتابعة الاستشارية من الالتزام بالمرحلة الزمنية المحددة للمشروع.	0.649**	0.000
4	تساعد جودة التقديرات الأولية المقدمة من الاستشاري في تقليل النفقات المفاجئة.	0.725**	0.000
5	تساهم مراجعة الوثائق والمخططات من قبل الاستشاري في الحد من التعديلات المكلفة لاحقاً.	0.652**	0.000
6	يُقلل التنسيق بين الجهة الاستشارية والمقاول من فرص التأخير في التسليم.	0.750**	0.000
7	يسهم إشراف الاستشاري في تجنب القرارات العشوائية التي تؤثر على التكلفة.	0.448**	0.000
8	تساعد آليات التقييم الفني الدوري على تعديل المسار وتقليل التأخير المحتمل.	0.649**	0.000
9	تعكس التقارير الدورية من الاستشاريين مدى التقدم الفعلي وتوقع الانحرافات مسبقاً.	0.630**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
10	تسهم الاستشارات الاحترافية في تعزيز الحوكمة المالية والفنية للمشروع.	0.673**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرون	عدد العبا
الجهات الاستشارية	0.850	20
تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: الجهات الاستشارية

1- الجودة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الجودة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسهم الجهات الاستشارية في تحسين جودة المخرجات الهندسية للمشروع.	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
تضمن الاستشارات المهنية مطابقة العمل للمواصفات والمعايير المعتمدة.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
تؤثر جودة الاستشارة الفنية على سلامة التنفيذ في مراحل المشروع المختلفة.	4.198	0.773	5	مرتفع
تساهم الخبرة الفنية لدى الجهة الاستشارية في تجنب الأخطاء المتكررة بالمشاريع.	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
تعزز استشارات الجودة من الكفاءة التشغيلية للمشروع على المدى الطويل.	4.273	0.775	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات الجودة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تساهم الخبرة الفنية لدى الجهة الاستشارية في تجنب الأخطاء المتكررة بالمشاريع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تؤثر جودة الاستشارة الفنية على سلامة التنفيذ في مراحل المشروع المختلفة) هي

أقل العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الجودة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الجودة كأحد ابعاد الجهات الاستشارية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- المتابعة الفنية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات المتابعة

الفنية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تراقب الجهات الاستشارية تنفيذ الأعمال وفق الجدول الزمني المعتمد.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
تُقدّم الجهات الاستشارية تقارير فنية دورية عن تقدم الأعمال ومطابقتها للمخططات.	4.161	0.758	5	مرتفع
تساعد المتابعة الفنية من قبل الاستشاريين في الاكتشاف المبكر للأخطاء التنفيذية.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
تساهم المتابعة الدقيقة من قبل الجهة الاستشارية في تقليل فرص الهدر في الموارد.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
تتفاعل الجهة الاستشارية بفاعلية مع التعديلات التي تظهر أثناء التنفيذ.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات المتابعة الفنية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تساهم المتابعة الدقيقة من قبل الجهة الاستشارية في تقليل

فرص الهدر في الموارد) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تُقدّم الجهات الاستشارية تقارير فنية دورية عن تقدم الأعمال ومطابقتها للمخططات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات المتابعة الفنية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من المتابعة الفنية كأحد إبعاد الجهات الاستشارية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- التخطيط المبكر

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التخطيط

المبكر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تشارك الجهات الاستشارية بفعالية في إعداد خطة العمل الأولية للمشروع.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
تسهم استشارات التخطيط في توقع التحديات الفنية قبل بدء التنفيذ.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
يساعد التخطيط المسبق مع الجهة الاستشارية على تحديد الموارد بدقة.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
يتم توثيق ومراجعة حوادث الاختراق الناتجة عن العامل البشري بشكل منتظم.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
تؤدي مشاركة الجهة الاستشارية في المراحل المبكرة إلى تقليل فرص إعادة العمل لاحقًا.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات التخطيط المبكر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسهم استشارات التخطيط في توقع التحديات الفنية قبل بدء التنفيذ) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تؤدي مشاركة الجهة الاستشارية في المراحل المبكرة إلى تقليل فرص إعادة العمل لاحقًا) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التخطيط المبكر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التخطيط المبكر كأحد ابعاد الجهات الاستشارية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

المحور الثاني: تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تقليل

انحرافات التكلفة والجدول الزمني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تؤدي مشاركة الجهات الاستشارية إلى ضبط تكاليف المشروع ضمن الميزانية المخططة.	4.169	0.953	3	مرتفع
تساهم الاستشارات الفنية الدقيقة في تقليل الانحرافات في الجدول الزمني للتنفيذ.	4.076	0.796	7	مرتفع
تعزز المتابعة الاستشارية من الالتزام بالمراحل الزمنية المحددة للمشروع.	4.091	0.855	5	مرتفع
تساعد جودة التقديرات الأولية المقدمة من الاستشاري في تقليل النفقات المفاجئة.	4.154	0.678	4	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تساهم مراجعة الوثائق والمخططات من قبل الاستشاري في الحد من التعديلات المكلفة لاحقاً.	4.010	0.754	8	مرتفع
يُقلل التنسيق بين الجهة الاستشارية والمقاول من فرص التأخير في التسليم.	3.982	0.780	9	مرتفع
يسهم إشراف الاستشاري في تجنب القرارات العشوائية التي تؤثر على التكلفة.	4.078	0.764	6	مرتفع
تساعد آليات التقييم الفني الدوري على تعديل المسار وتقليل التأخير المحتمل.	3.917	0.907	10	مرتفع
تعكس التقارير الدورية من الاستشاريين مدى التقدم الفعلي وتوقع الانحرافات مسبقاً.	4.221	0.667	2	مرتفع جداً
تسهم الاستشارات الاحترافية في تعزيز الحوكمة المالية والفنية للمشروع.	4.250	0.596	1	مرتفع جداً
المتوسط	4.095	0.775		مرتفع

تم ترتيب عبارات تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسهم الاستشارات الاحترافية في تعزيز الحوكمة المالية والفنية للمشروع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (تساعد آليات التقييم الفني الدوري على تعديل المسار وتقليل التأخير المحتمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جداً وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تقليل انحرافات التكلفة

والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لالجهات الاستشارية

بأبعادها (الجودة، المتابعة الفنية، التخطيط المبكر) على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني

دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الجهات الاستشارية على تقليل انحرافات

التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الجهات الاستشارية بأبعادها

(الجودة، المتابعة الفنية، التخطيط المبكر) على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية

على مشاريع البنية التحتية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05

أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة

إحصائية بين الجهات الاستشارية بأبعادها (الجودة، المتابعة الفنية، التخطيط المبكر) على تقليل انحرافات

التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن

المتغير المستقل (الجهات الاستشارية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل

انحرافات التكلفة والجدول الزمني) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن

كلما ازداد مستوى الجهات الاستشارية بمقدار 1 % ازداد مستوى الجهات الاستشارية بأبعادها (الجودة،

المتابعة الفنية، التخطيط المبكر) على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

❶ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) للجودة على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية ، مع الدور الوسيط لالتزام المنظمة بتطبيق معايير السلامة.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الجودة على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الجودة على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الجودة على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الجودة) يفسر 55.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الجودة بمقدار 1% ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

❶ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$)

للمتابعة الفنية على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية من خلال الدور الوسيط لتوفير المعدات والوسائل الوقائية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتابعة الفنية على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى المتابعة الفنية على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتابعة الفنية على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (المتابعة الفنية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المتابعة الفنية بمقدار 1 % ازدادت تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

❷ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$)

لالتخطيط المبكر على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية ، مع اختبار الدور الوسيط للإبلاغ والاستجابة للحوادث المهنية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط المبكر على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التخطيط المبكر على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المبكر على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التخطيط المبكر) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط المبكر بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الجودة كأحد ابعاد الجهات الاستشارية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من المتابعة الفنية كأحد ابعاد الجهات الاستشارية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من التخطيط المبكر كأحد ابعاد الجهات الاستشارية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من كأحد ابعاد الجهات الاستشارية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ ارتفاع مستوى تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الجهات الاستشارية بأبعادها (الجودة، المتابعة الفنية، التخطيط المبكر) على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الجهات الاستشارية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني)

وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الجهات الاستشارية بمقدار 1 % ازداد مستوى الجهات الاستشارية بأبعادها (الجودة، المتابعة الفنية، التخطيط المبكر) على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الجودة على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الجودة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الجودة بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتابعة الفنية على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (المتابعة الفنية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المتابعة الفنية بمقدار 1 % ازدادت تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينالتخطيط المبكر على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التخطيط المبكر) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط المبكر بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل انحرافات التكلفة والجدول

الزماني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين على تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزماني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الجهات الاستشارية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزماني) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزماني دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ تعزيز دور الجهات الاستشارية منذ المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع، بما يشمل دراسات الجدوى والتخطيط، وليس فقط في مرحلة التنفيذ.
- ✓ اعتماد نظام تأهيل دقيق للاستشاريين بناءً على سجلهم في تقليل الانحرافات الزمنية والمالية في المشاريع السابقة.
- ✓ إلزام الجهات الاستشارية بتقديم خطط متابعة وتقييم دقيقة تشمل مؤشرات الأداء الزمنية والتكلفة، وتحديثها بانتظام طوال فترة المشروع.
- ✓ تفعيل آليات التنسيق الدوري بين الجهات الحكومية والجهات الاستشارية، لضمان انسجام العمل وتقليل الفجوات في الاتصال والمعلومات.
- ✓ إدراج بنود تعاقدية تحفيزية تربط أتعاب الاستشاري بتحقيق أهداف المشروع في التكلفة والوقت المحددين.
- ✓ توظيف التكنولوجيا الحديثة مثل نظم (BIM) ونظم المعلومات الجغرافية GIS لدعم دقة التقديرات والمتابعة الفنية من قبل الاستشاريين.

- ✓ تطوير قاعدة بيانات حكومية مركزية تحتوي على تقارير تقييم الأداء الاستشاري لتكون مرجعًا في التعاقد المستقبلي.
- ✓ تعزيز التكامل بين الجهات الاستشارية والمقاولين والملاك من خلال نماذج تعاقدية تعاونية (مثل عقود الشراكة).
- ✓ تقديم برامج تدريبية للجهات الحكومية المالكة للمشاريع لرفع وعيهم بكيفية توظيف الدور الاستشاري بفعالية.
- ✓ ربط صرف مستحقات الجهات الاستشارية بالتقارير المرحلية التي توضح مدى الالتزام بالميزانية والجدول الزمنية.

4.5 المقترحات

- إجراء دراسات مستقبلية حول العوامل التي تؤثر على فاعلية الاستشاريين في مشاريع البنية التحتية حسب نوع المشروع (طرق، مياه، صرف صحي...).
- دراسة أثر تطبيق العقود الاستشارية الموحدة (FIDIC) على خفض الانحرافات الزمنية والمالية في المشاريع الحكومية.
- تطوير نموذج تقييم وطني موحد لقياس أداء الجهات الاستشارية بعد إغلاق المشاريع.
- اقتراح نظام رقابة إلكتروني موحد يُمكن الاستشاري من إرسال تقاريره الدورية مباشرة إلى الجهات الرقابية الحكومية.
- دعوة الجامعات ومراكز الأبحاث لتقديم دراسات مقارنة بين الأنظمة الاستشارية المحلية والدولية في مجال إدارة مشاريع البنية التحتية.
- إطلاق مبادرات حكومية لتعزيز الشراكة بين القطاع العام والقطاع الاستشاري الخاص في التخطيط ومراقبة المشاريع.
- تقديم حوافز للمشاريع التي تُظهر انخفاضًا مثبتًا في نسب الانحرافات الزمنية والمالية بسبب الأداء الاستشاري الجيد.

- اقتراح تعديل في نظام المشتريات الحكومية ليُدْرَج الخبرة الفنية الفعلية في تقليل الانحرافات كعنصر ترجيحي أساسي في ترسية عقود الاستشارات.
- توصية بإجراء دراسات متخصصة في أثر التواصل الفعال بين فرق العمل (الاستشاري – المقاول – الجهة المالكة) على تقليل التأخيرات.
- الدعوة إلى تنظيم ورش عمل دورية بين الجهات الحكومية والاستشارية لتبادل الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع المتعثرة والناجحة.

Abstract

The main objective of this research is to analyze the role of consulting entities in reducing cost and schedule deviations in government projects by examining the relationship between the efficiency of consulting services and the level of financial and time discipline in infrastructure projects. The study adopted the descriptive-analytical approach, and data were collected using a validated questionnaire distributed to a sample of 350 patients benefiting from health insurance services in hospitals in Riyadh. The data were analyzed using SPSS through descriptive statistics and both simple and multiple linear regression to test the hypotheses.

The results revealed a very high level of quality as one of the dimensions of consulting entities, as well as a very high level of technical follow-up.

The study recommended strengthening the role of consulting entities from the early stages of the project life cycle, including feasibility studies and planning, not just during the implementation phase. It also recommended adopting a rigorous consultant qualification system based on their track record in reducing time and cost deviations in previous projects.

Keywords: Consulting Entities – Cost Deviations – Project Schedule

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) الجهني، عبدالله بن محمد بن أحمد، و محمد، بكري الطيب موسى. (2018). أثر الشراكة الاستشارية في تحقيق التنمية الإدارية: بالتطبيق على مؤسسة نماء للاستشارات الإدارية بالملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1000932>
- (2) الجيزاوي، محمد أحمد. (2015). دور التوجه بالعمل في المكاتب الاستشارية الهندسية في معدلات إنجاز مشاريع البناء والتشييد: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج29، ع2، 417 - 443. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/899648>
- (3) حسين، عصام محمد، و الجيزاوي، محمد أحمد. (2014). إطار مقترح لضمان الجودة بالمكاتب الإستشارية الهندسية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج28، ع2، 262 - 282. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/676400>
- (4) صالح، قيدار عبدالقادر. (2022). الطبيعة القانونية للقرارات الاستشارية: دراسة مقارنة. مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، مج11، ع43، 23 - 47. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332524>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 5) Ajami, Ali Hussein Abu Al-Ela, Fawzy, Ahmed Mustafa, and Hassan, Amira Hassan Abdel Moneim. (2023). Food Cost Control Techniques "FCCT" during Prepreparation and Preparation Stages in Kitchens of Five Star Hotels. Journal of the Higher Institute for Qualitative Studies, Vol. 3, No. 7, 627-668.
- 6) Al-Hassan, Abdullah Mohammed Abdul Hamid, and Al-Awadhi, Ibrahim Khaled Ibrahim. (2024). Evaluating the Impact of Artificial Intelligence in Managing Construction

- Engineering Projects. *Journal of Engineering Sciences and Information Technology*, Vol. 8, No. 3, 28-38.
- 7) Al-Hassan, Abdullah Mohammed Abdul Hamid, and Al-Awadhi, Ibrahim Khaled Ibrahim. (2024). Evaluating the Impact of Artificial Intelligence in Managing Construction Engineering Projects. *Journal of Engineering Sciences and Information Technology*, Vol. 8, No. 3, 28-38.
 - 8) Amer, A., Nezai, A., and Moutassem, D. (2021). Adopting the Variances Analysis as a Mechanism for Rationalizing Costs in Algerian Industrial Enterprises: A Case Study of a Saida Cement Company's. *Al-Bashaer Economic Journal*, Vol. 7, No. 1, 760-779.
 - 9) Badawy, H. A. E. S., and Zaki, N. M. (2023). The Effect of Audit Firm Reputation and Busyness on Financial Reporting Timelines: The Moderating Role of Client Complexity and Floatation of Exchange Rate: Empirical Evidence from Egypt. *Scientific Journal of Business Research*, Vol. 10, No. 2, 10-64.
 - 10) Belkacem, T. (2024). The Advisory Role of Independent Administrative Authorities "IAAS" in Algerian Legislation. *Horizons Journal of Science*, Vol. 9, No. 3, 216-237.
 - 11) Bodenstein, R., & Herget, J. (2023). Opportunities and Risks of Consulting Governance (pp. 139–147). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67946-3_6
 - 12) Boualem, L. B. (2020). Organization of the Advisory Body of the Algerian State Council and Its Impact on the Effectiveness of Consultation: A Comparative Study. *Journal of Judicial Reasoning*, Vol. 12, Special Issue, 452-469.
 - 13) Brenkia, D. (2023). The Supreme Council for the Public Employment Service is an Advisory Body Affiliated with the Public Service. *Horizons for Science*, Vol. 8, No. 4, 292-304.

- 14) Catalão, F. P., Cruz, C. O., & Sarmento, J. M. (2019). Exogenous determinants of cost deviations and overruns in local infrastructure projects. *Construction Management and Economics*, 37(12), 697–711. <https://doi.org/10.1080/01446193.2019.1576915>
- 15) Elghoul, I., and Elhakeem, A. (2024). Key Factors Influencing Infrastructure Construction Project Completion in Egypt. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Vol. 15, No. 3, 326-361.
- 16) Elghoul, I., and Elhakeem, A. (2024). Key Factors Influencing Infrastructure Construction Project Completion in Egypt. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Vol. 15, No. 3, 326-361.
- 17) Elkady, A. E., Amin, A., and Ismael, W. A. (2024). Analysing the Factors Affecting the Cost of Health Insurance in Egyptian Market. *Scientific Journal of Business Research*, Vol. 11, No. 4, 209-236.
- 18) Farid, Heba. (2021). The Gauls Warfare Depiction in Art During the Hellenistic Era & their Influence on Founding Today's France. *Journal of the Center for Papyrological and Epigraphic Studies*, Vol. 38, No. 1, pp. 607-630.
- 19) Fauzan, R., Hidayat, B., & Suraji, A. (2023). Deviasi Kontrak dalam Proyek Konstruksi: Sebuah Analisis Berbasis Temuan Audit Kinerja Inspektorat Daerah Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v5i3.898>
- 20) Ghouzi, M. L. (2021). Activity Based Costing System through Three Generation ABC - TDABC - PFABC. *Journal of Business Sciences*, Vol. 20, Special Issue, 90-108.
- 21) Kolawole, B. O. (2021). Debt, COVID-19 and Inclusive Growth for Sustainable Development in Sub-Saharan Africa. *Journal of Management and Economics Research*, Vol. 3, No. 2, 104-134.

- 22) Moran, R. M., Odeh, I., & Ashuri, B. (2024). Optimizing Quality Control and Assurance of Design-Build Transportation Projects through Alignment of RFP Selection Criteria with Owners Expectations. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 16(2). <https://doi.org/10.1061/jladah.ladr-1037>
- 23) Nouioua, W., and Kheladi, M. (2022). Mediating the Mechanisms of Temporality in Etel Adnan's Postmodern Narrative Master of the Eclipse. *Insaniya Journal for Research and Studies*, Vol. 13, No. 1, 276-288.
- 24) Novruzov, S. (2024). Management Consultancy in Public Sector. *Open Journal of Business and Management*, 12(04), 2606–2620. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.124135>
- 25) Panchal, N., Pitroda, J. R., Raichura, C. S., & Panchal, U. (2024). Optimizing Cost Efficiency through Cost Control in Construction Projects: A Review. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 08(12), 1–7. <https://doi.org/10.55041/ijsrem39423>
- 26) Rahman, Md. S., Masud, Md. S. H., Khanom, Ms. M., Sultana, Most. S., & Ullah, M. B. (2022). Analysis of Cost and Schedule Performance of Public Sector Infrastructure Projects of Bangladesh. *Bangladesh Journal of Administration and Management*, 33(2), 54–62. <https://doi.org/10.56379/bjam.v33i2.4>
- 27) Saidi, A. R. (2022). The Impact of U.S. Sanctions Policy on the Middle East Region: Iran, Syria, and Saudi Arabia as Case Studies. *Journal of Legal Studies*, Vol. 9, No. 1, 766-832.
- 28) Shaker, R. N. (2020). Contemporary Fashionable Apparel Draped Designs Inspired from Folk Egyptian Heritage. *International Journal of Design*, Vol. 10, No. 1, 287-294.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الجهات الاستشارية في تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني في المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 – 35 سنة ☐ من 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

🌸 المحور الأول: الجهات الاستشارية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الجودة					
تسهم الجهات الاستشارية في تحسين جودة المخرجات الهندسية للمشروع.					
تضمن الاستشارات المهنية مطابقة العمل للمواصفات والمعايير المعتمدة.					
تؤثر جودة الاستشارة الفنية على سلامة التنفيذ في مراحل المشروع المختلفة.					
تساهم الخبرة الفنية لدى الجهة الاستشارية في تجنب الأخطاء المتكررة بالمشاريع.					
تعزز استشارات الجودة من الكفاءة التشغيلية للمشروع على المدى الطويل.					
المتابعة الفنية					
تراقب الجهات الاستشارية تنفيذ الأعمال وفق الجدول الزمني المعتمد.					
تُقدّم الجهات الاستشارية تقارير فنية دورية عن تقدم الأعمال ومطابقتها للمخططات.					
تساعد المتابعة الفنية من قبل الاستشاريين في الاكتشاف المبكر للأخطاء التنفيذية.					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تساهم المتابعة الدقيقة من قبل الجهة الاستشارية في تقليل فرص الهدر في الموارد.
					تتفاعل الجهة الاستشارية بفاعلية مع التعديلات التي تظهر أثناء التنفيذ.
التخطيط المبكر					
					تشارك الجهات الاستشارية بفعالية في إعداد خطة العمل الأولية للمشروع.
					تسهم استشارات التخطيط في توقع التحديات الفنية قبل بدء التنفيذ.
					يساعد التخطيط المسبق مع الجهة الاستشارية على تحديد الموارد بدقة.
					يتم توثيق ومراجعة حوادث الاختراق الناتجة عن العامل البشري بشكل منتظم.
					تؤدي مشاركة الجهة الاستشارية في المراحل المبكرة إلى تقليل فرص إعادة العمل لاحقاً.

✿ المحور الثاني: تقليل انحرافات التكلفة والجدول الزمني ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تؤدي مشاركة الجهات الاستشارية إلى ضبط تكاليف المشروع ضمن الميزانية المخططة.
					تساهم الاستشارات الفنية الدقيقة في تقليل الانحرافات في الجدول الزمني للتنفيذ.
					تعزز المتابعة الاستشارية من الالتزام بالمرحلة الزمنية المحددة للمشروع.
					تساعد جودة التقديرات الأولية المقدمة من الاستشاري في تقليل النفقات المفاجئة.
					تساهم مراجعة الوثائق والمخططات من قبل الاستشاري في الحد من التعديلات المكلفة لاحقاً.
					يُقلل التنسيق بين الجهة الاستشارية والمقاول من فرص التأخير في التسليم.
					يسهم إشراف الاستشاري في تجنب القرارات العشوائية التي تؤثر على التكلفة.
					تساعد آليات التقييم الفني الدوري على تعديل المسار وتقليل التأخير المحتمل.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تعكس التقارير الدورية من الاستشاريين مدى التقدم الفعلي وتوقع الانحرافات مسبقًا.
					تسهم الاستشارات الاحترافية في تعزيز الحوكمة المالية والفنية للمشروع.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University



College of Management

Major: Project Management

**The Role of Consulting Entities in Reducing Cost and
Schedule Deviations in Government Projects: A Field Study
on Infrastructure Projects**

Prepared by:

Abdullah Zaki Abu Hamad

243001545

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

DR. Faiz Jrad

Academic Year:

2025 – 1447