

**”تأثير إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف
السنوية: دراسة ميدانية لدى المؤسسات ذات التشغيل
المستمر في المملكة العربية السعودية”**

إعداد الطالب/

سعيد يعن الله محمد العويدي

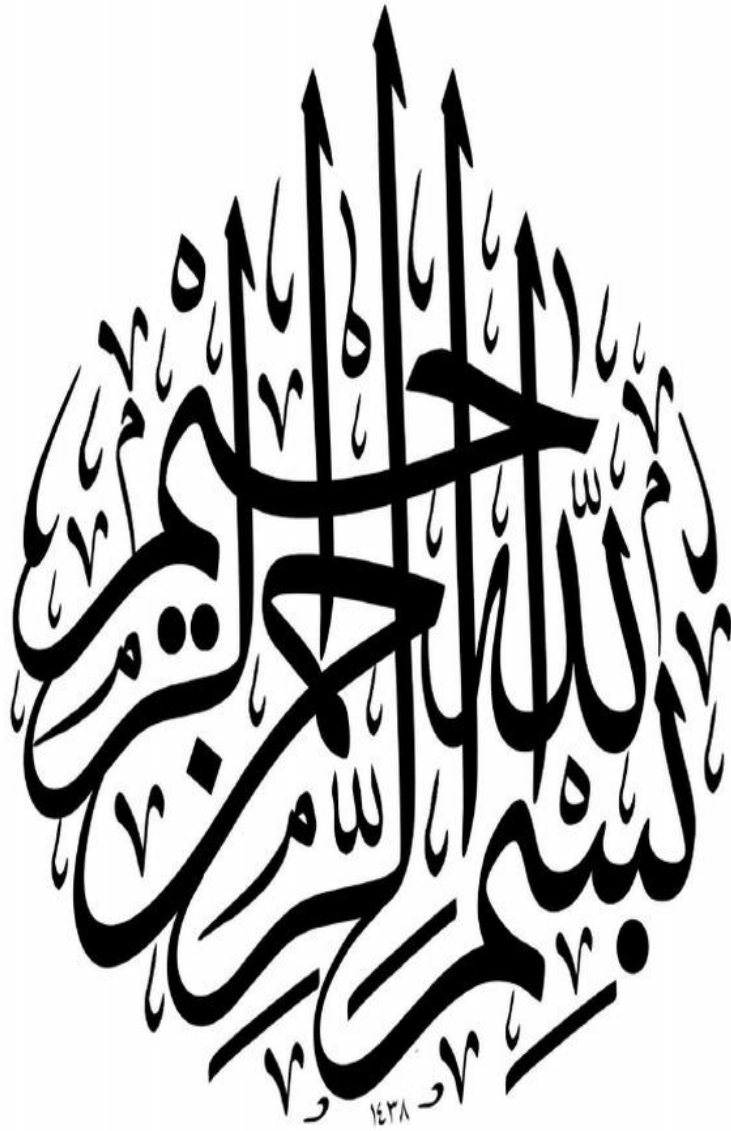
إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦



الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد والثناء على ما أنعم به من توفيقٍ وعون، فبفضله أنجز هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداؤشن، التي وفرت بيئةً أكاديميةً متميزة، وهيأت مناخًا علميًا أسهم في تنمية معارفي وصقل مهاراتي البحثية، كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بالجامعة على جهودهم المخلصة في خدمة الطلبة ودعم مسيرتهم العلمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي الكريمين على هذه الدراسة الدكتور الفيصل عبد الحميد و الدكتور فايز جراد، لما قدموه من توجيهات علمية قيمة، وملاحظات بناءة، ومتابعة مستمرة كان لها بالغ الأثر في تطوير هذا البحث والوصول به إلى صورته النهائية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدّم لي العون أو الدعم، وساهم في تهيئة الظروف المناسبة لإنجاز هذه الدراسة، سواءً بالمشورة أو التشجيع أو الكلمة الطيبة، فلكل من كان له أثر في هذه الرحلة العلمية أصدق عبارات التقدير والامتنان.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يبارك في جهودهم، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

اهداء

أهدي ثمرة جهدي الى

كل من ساعدني وساندني

لإنجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل الأقارب والأصدقاء

الى كل الزملاء الكرام

الى كل طالب علم أجتهد وثابر للوصول الى هدفه المنشود

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

جدول المحتويات

العنوان	الصفحة
جدول المحتويات	أ
قائمة الجداول	د
قائمة الاشكال	هـ
الملخص	و
الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة	
الملخص	و
المقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٣
أهمية الدراسة	٤
الأهمية العلمية	٤
الأهمية التطبيقية	٤
اهداف الدراسة	٥
تساؤلات الدراسة:	٦
فرضيات الدراسة:	٧
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	٨
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	١٠
الدراسات السابقة	١١
التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية	١٩
المنطلقات النظرية للدراسة	٢٠
الإطار النظري للدراسة	٢١
المبحث الأول: إدارة المشاريع التشغيلية - المفهوم والأهمية	٢٢
المطلب الأول: مفهوم إدارة المشاريع التشغيلية وتطورها	٢٢
المطلب الثاني: أهمية إدارة المشاريع التشغيلية وأهدافها	٢٣
المبحث الثاني: أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية	٢٥

٢٥	المطلب الأول: التخطيط التشغيلي وإدارة الموارد
٢٧	المطلب الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية والمتابعة والرقابة المستمرة
٢٩	المبحث الثالث: تحقيق الأهداف السنوية – المفهوم والأبعاد والعلاقة
٢٩	المطلب الأول: مفهوم الأهداف السنوية وأبعادها
٣٢	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية
٣٤	الإطار المفاهيمي للدراسة
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
٣٦	تمهيد
٣٨	منهجية الدراسة
٣٨	مجتمع الدراسة
٣٩	عينة الدراسة
٤٠	مصادر جمع البيانات
٤٠	أداة الدراسة
٤١	حدود الدراسة
٤١	التحليل الإحصائي المستخدم:
٤٣	اختبار الثبات
٤٤	صدق الاستبانة
٤٦	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٤٨	تمهيد
٤٩	أولاً: التحليل الوصفي للدراسة
٥٣	ثانياً: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة
٥٤	أولاً: إدارة المشاريع التشغيلية
٦٠	ثانياً : تفسير النتائج لمتغير الأهداف السنوية
٦٥	ثالثاً: اختبار الفرضيات
٧٠	النتائج
٧١	التوصيات
٧٢	الحلول والمقترحات المستقبلية

٧٢	الخاتمة
٧٥	المراجع العربية
٧٧	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
جدول (١-٣)	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة	٤٣
جدول (٢-٣)	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير إدارة المشاريع التشغيلية والدرجة الكلية للمتغير	٤٤
جدول (٣-٣)	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الأهداف السنوية والدرجة الكلية للمتغير	٤٥
جدول (٤-٣)	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	٤٦
جدول (٥-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٤٩
جدول (٦-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٥٠
جدول (٧-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٥٠
جدول (٨-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٥١
جدول (٩-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب قطاع عمل المؤسسة	٥٢
جدول (١٠-٤)	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	٥٣
جدول (١١-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير إدارة المشاريع التشغيلية	٥٤
جدول (١٢-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأهداف السنوية	٦٠
جدول (١٣-٤)	ارتباط إدارة المشاريع التشغيلية بأنواعها بالمتغير التابع (الأهداف السنوية)	٦٦
جدول (١٤-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتخطيط التشغيلي للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية	٦٧
جدول (١٥-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الموارد التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية	٦٨
جدول (١٦-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية	٦٨
جدول (١٧-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتابعة والرقابة التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية	٦٩
جدول (١٨-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة في تحقيق الأهداف السنوية	٧٠

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	نموذج الدراسة	شكل (١-١)
٤٩	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	شكل (٢-٤)
٥٠	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	شكل (٣-٤)
٥١	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل (٤-٤)
٥٢	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	شكل (٥-٤)
٥٣	توزيع عينة الدراسة حسب قطاع عمل المؤسسة	شكل (٦-٤)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية لدى المؤسسات ذات التشغيل المستمر في المملكة العربية السعودية، من خلال التطبيق على مؤسسات مدينة الرياض نموذجًا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من (٣٨٤) مفردة من العاملين في المؤسسات ذات التشغيل المستمر. كما جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٦)، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المشاريع التشغيلية جاء مرتفعًا جدًا، كما جاء مستوى تحقيق الأهداف السنوية مرتفعًا جدًا، وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية، إلى جانب وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد التشغيلية، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمتابعة والرقابة المستمرة في تحقيق الأهداف السنوية، كما تبين أن إدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة تؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الأهداف السنوية. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية، وتطوير أنظمة التخطيط والمتابعة وإدارة المخاطر، وتحسين كفاءة إدارة الموارد، وتبني مؤشرات أداء تدعم رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف السنوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع التشغيلية، الأهداف السنوية، التخطيط التشغيلي، المؤسسات ذات التشغيل المستمر، مدينة الرياض.

الفصل الأول
المقدمة وخلفية الدراسة

المقدمة

تشهد المؤسسات المعاصرة بيئة عمل تتسم بتسارع المتغيرات وتعاضم التحديات التشغيلية، الأمر الذي جعل تحقيق الأهداف السنوية يعتمد بصورة متزايدة على كفاءة الممارسات الإدارية وقدرتها على توظيف الموارد وإدارة العمليات بفاعلية. وفي ظل هذا الواقع، برزت إدارة المشاريع التشغيلية بوصفها أحد المداخل الإدارية التي تسهم في تنظيم الأعمال التشغيلية، وتعزيز التنسيق بين الأنشطة، وضمان استمرارية الأداء بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويحد من الانحرافات التي قد تؤثر في نتائج المؤسسة. (مجيد، ٢٠٢٥)

وتزداد أهمية إدارة المشاريع التشغيلية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر، نظرًا لما تتميز به من طبيعة عمل متواصلة تتطلب سرعة الاستجابة للمتغيرات، وكفاءة في إدارة الموارد، وقدرة على التعامل مع المخاطر التشغيلية، إلى جانب وجود أنظمة متابعة ورقابة تضمن المحافظة على مستويات الأداء المستهدفة. فنجاح هذه المؤسسات لا يرتبط بإنجاز الأعمال اليومية فحسب، وإنما بقدرتها على تحويل خططها التشغيلية إلى نتائج قابلة للقياس تسهم في تحقيق أهدافها السنوية بكفاءة واستدامة. (Okenwa et al., 2020)

ومن هذا المنطلق، أصبحت ممارسات التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمتابعة والرقابة المستمرة تمثل عناصر مترابطة في إدارة المشاريع التشغيلية، إذ تسهم في تحسين جودة التنفيذ، ورفع كفاءة استغلال الإمكانيات المتاحة، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات التشغيلية، بما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الإنجاز وتحقيق المستهدفات المؤسسية.

ورغم تنامي الاهتمام العلمي بإدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة، فإن معظم الدراسات ركزت على إدارة المشاريع التقليدية أو على أداء المشاريع بصورة عامة، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت أثر إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية داخل المؤسسات ذات التشغيل المستمر محدودة، لاسيما في البيئة السعودية. (Alharbi, 2024) كما أن خصوصية هذه المؤسسات، وما تتطلبه من تشغيل متواصل وتكامل بين العمليات والموارد والرقابة، تستدعي إجراء المزيد من الدراسات التي تفسر طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية ومستوى تحقيق الأهداف السنوية.

وانطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتتناول أثر إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية لدى المؤسسات ذات التشغيل المستمر في المملكة العربية السعودية، من خلال التطبيق على مؤسسات مدينة الرياض، سعيًا إلى تقديم دليل علمي يسهم في توضيح طبيعة هذه العلاقة، ويدعم متخذي القرار في تطوير الممارسات التشغيلية بما يعزز كفاءة الأداء ويرفع قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها السنوية.

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات ذات التشغيل المستمر إلى تحقيق أهدافها السنوية من خلال المحافظة على استقرار العمليات التشغيلية ورفع كفاءة الأداء في بيئات عمل تتسم بتعاقب الأنشطة وتشابكها، الأمر الذي يجعل نجاحها مرتبطاً بقدرتها على إدارة مشاريعها التشغيلية بصورة تضمن استمرارية العمل وتحقيق النتائج المستهدفة. ومع تزايد تعقيد العمليات التشغيلية، لم يعد نجاح المؤسسة يعتمد على تنفيذ المشاريع بصورة منفردة، وإنما على كفاءة إدارة المشاريع التشغيلية في التخطيط للأنشطة، وتوظيف الموارد، وإدارة المخاطر، ومتابعة التنفيذ بما يدعم تحقيق الأهداف السنوية دون التأثير في استمرارية الأعمال. (مجيد، ٢٠٢٥)

ورغم ما شهدته إدارة المشاريع من تطور ملحوظ في المفاهيم والممارسات، فإن جانباً كبيراً من الأدبيات ركز على قياس نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، أو تناول تطبيقات إدارة المشاريع في القطاعات الإنشائية والتطويرية، بينما ظل الاهتمام بدور إدارة المشاريع التشغيلية في دعم تحقيق الأهداف السنوية داخل المؤسسات ذات التشغيل المستمر محدوداً، ولا سيما في البيئة السعودية. كما أن طبيعة هذه المؤسسات تفرض متطلبات تشغيلية تختلف عن غيرها، إذ تعتمد على استمرارية العمليات، وسرعة معالجة المتغيرات، والقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات التشغيل اليومي والأهداف المؤسسية بعيدة المدى. (Alotaibi et al., 2025)

وتشير الممارسات الإدارية إلى أن وجود خطط تشغيلية فعالة أو موارد كافية لا يضمن بالضرورة تحقيق الأهداف السنوية، ما لم تُدار هذه العناصر ضمن منظومة متكاملة تتسم بالتنسيق والرقابة وإدارة المخاطر، وهو ما يثير تساؤلات حول مدى إسهام إدارة المشاريع التشغيلية بأبعادها المختلفة في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها السنوية، وحجم التأثير الذي تمارسه هذه الممارسات في بيئات التشغيل المستمر.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى بناء فهم علمي أكثر وضوحاً لطبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر، والكشف عن مدى تأثير ممارسات التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمتابعة والرقابة المستمرة في دعم تحقيق تلك الأهداف. وتسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال التطبيق على المؤسسات ذات التشغيل المستمر في مدينة الرياض، بما يساهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات التشغيلية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما تأثير إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية، لدى المؤسسات ذات التشغيل المستمر في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحول المتزايد في أدوار إدارة المشاريع من إطارها التقليدي المرتبط بالمشروعات المنفصلة إلى كونها أداة تكاملية داعمة للعمليات التشغيلية المستمرة داخل المؤسسات. وفي ظل تصاعد الضغوط التنافسية وتعاضم متطلبات الكفاءة والاستجابة السريعة، أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة إلى نماذج إدارية قادرة على مواءمة الجهود التشغيلية مع الأهداف السنوية بصورة منهجية قابلة للقياس. ورغم تراكم الأدبيات التي تناولت نجاح المشاريع أو الأداء المالي، فإن الربط التحليلي بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية ما يزال محدود المعالجة، الأمر الذي يمنح هذه الدراسة قيمة علمية وتطبيقية واضحة.

الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع من خلال توسيع نطاق التحليل ليشمل البعد التشغيلي المستمر، وهو بعد لم يحظَ بالمعالجة الكافية في الدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على نتائج المشروع أو الأداء المالي القطاعي. كما تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا يدمج بين مفاهيم إدارة المشاريع وإدارة العمليات ومؤشرات الأداء السنوية، بما يعزز الفهم النظري للعلاقات البينية بين هذه المتغيرات. ويُتوقع أن تدعم نتائج الدراسة ما أشارت إليه بعض الأدبيات حول أهمية مواءمة ممارسات إدارة المشاريع مع القدرات التنظيمية والثقافة المؤسسية لتحقيق أثر تشغيلي مستدام. ومن جانب آخر، تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بضعف التركيز على البيئات ذات التشغيل المستمر، رغم ما تتسم به من تعقيد تشغيلي مرتفع وحساسية عالية للانحرافات التراكمية. كما توفر الدراسة أساسًا علميًا يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تتناول النماذج التكاملية بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، خاصة في ضوء ما أكدته بعض البحوث من أهمية الربط بين مؤشرات الأداء والعمليات التشغيلية لتحقيق التحسين المستمر.

الأهمية التطبيقية

على الصعيد التطبيقي، يُتوقع أن توفر الدراسة دلالات عملية لصنّاع القرار ومديري المشاريع في المؤسسات ذات التشغيل المستمر، من خلال توضيح الآليات التي يمكن عبرها توظيف إدارة المشاريع التشغيلية في دعم تحقيق الأهداف السنوية بكفاءة أعلى. كما يمكن أن تساعد نتائجها القيادات

التنفيذية في تحسين مواءمة الموارد، وتعزيز فعالية أنظمة المتابعة والرقابة، وتقليل الانحرافات الزمنية والتكلفية التي قد تتفاقم في بيئات العمل المستمر.

كذلك قد تسهم مخرجات الدراسة في دعم مكاتب إدارة المشاريع ووحدات التشغيل في تطوير ممارسات أكثر تكاملاً، خصوصاً في ضوء ما أشارت إليه بعض الدراسات من أن دمج ممارسات إدارة المشاريع ضمن النشاط التشغيلي اليومي يعزز الاستخدام الرشيد للموارد ويرفع مستوى الاستقرار المؤسسي. ومن المتوقع أيضاً أن تساعد التوصيات التطبيقية الجهات المعنية في تصميم برامج تدريبية موجهة ترفع جاهزية الفرق التشغيلية وتدعم ثقافة الإدارة القائمة على المؤشرات.

وبذلك تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في البيئات التشغيلية المستمرة، وتقديم أساس عملي لتطوير ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية بما يدعم تحقيق الأهداف السنوية بصورة أكثر انضباطاً واستدامة.

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي الى قياس مستوى تأثير إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية لدى المؤسسات ذات التشغيل المستمر في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر بأبعادها (التخطيط - الموارد - المخاطر - المتابعة).
2. قياس مستوى تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر بأبعادها (نسبة الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة - كفاءة استخدام الموارد - الالتزام بالخطة التشغيلية - رضا أصحاب المصلحة).
3. تحليل طبيعة العلاقة التأثيرية بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية.
4. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً ضمن ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية .
5. تحليل أثر التخطيط التشغيلي على تحقيق الأهداف السنوية
6. تحليل أثر إدارة الموارد على تحقيق الأهداف السنوية
7. تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية
8. تحليل أثر المتابعة والرقابة المستمرة على تحقيق الأهداف السنوية
9. تقديم توصيات تطبيقية مبنية على الأدلة لتعزيز فاعلية إدارة المشاريع التشغيلية.

تساؤلات الدراسة:

يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما تأثير إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية، لدى المؤسسات ذات التشغيل المستمر في المملكة العربية السعودية؟،

وينبثق من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر بأبعادها (التخطيط التشغيلي - إدارة الموارد - إدارة المخاطر التشغيلية - المتابعة والرقابة المستمرة)؟

٢. ما مستوى تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر بأبعادها (نسبة الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة - كفاءة استخدام الموارد - الالتزام بالخطّة التشغيلية - رضا أصحاب المصلحة) ؟

٣. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط التشغيلي للمشاريع على تحقيق الأهداف السنوية؟

٤. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد ضمن إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية؟

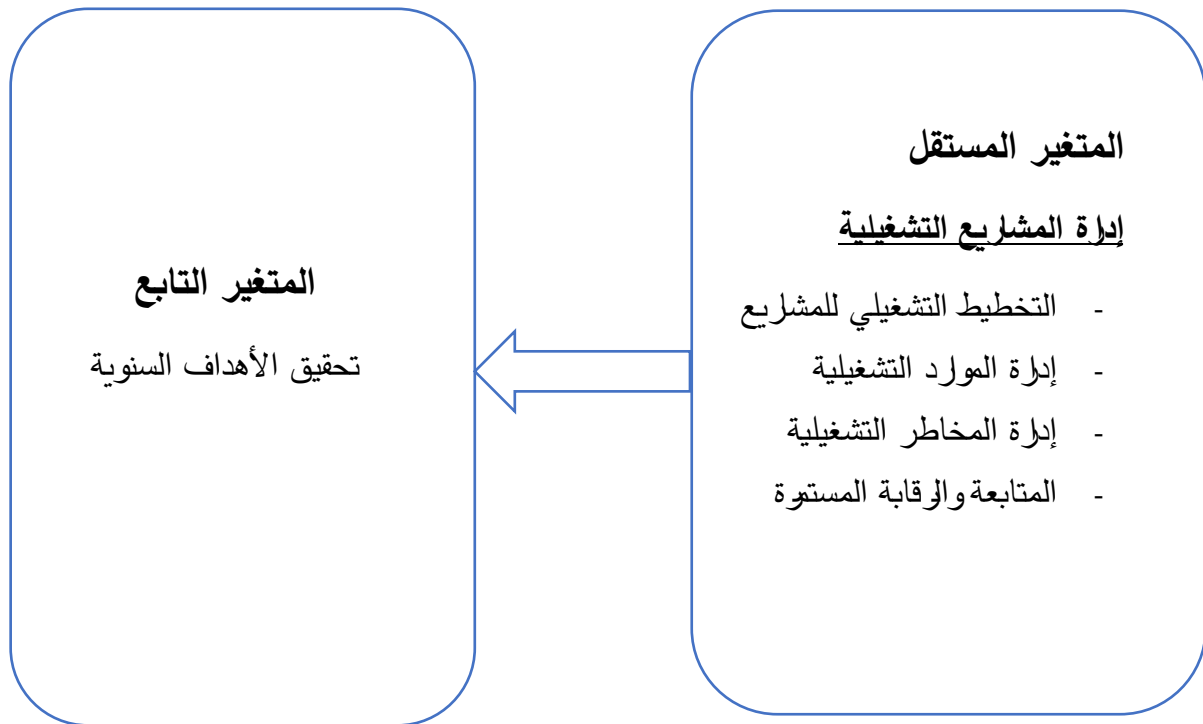
٥. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية للمشاريع على تحقيق الأهداف السنوية؟

٦. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة التشغيلية للمشاريع على وتحقيق الأهداف السنوية؟

٧. هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة على تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر؟

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل ادناه:



شكل ١: نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

الفرضيات الفرعية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط التشغيلي للمشاريع في مستوى تحقيق الأهداف السنوية

٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد ضمن إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية

٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية

٤. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة التشغيلية للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية

٥. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة على تحقيق الأهداف السنوية

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

استندت هذه الدراسة إلى نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO) التي قدمها Peter Drucker، والتي تعد من أبرز النظريات الإدارية التي ركزت على أهمية تحديد الأهداف بصورة واضحة وربط جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة بتحقيق تلك الأهداف. وتتطلب هذه النظرية من أن نجاح المؤسسة يعتمد على وضوح أهدافها، وتكامل جهود العاملين، وفعالية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، بما يضمن توجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق النتائج المستهدفة.

وتتوافق هذه النظرية مع موضوع الدراسة الحالية، إذ تنظر إلى إدارة المشاريع التشغيلية باعتبارها منظومة إدارية متكاملة تشمل التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمتابعة والرقابة المستمرة، وهي ممارسات تسهم في توجيه العمليات اليومية نحو تحقيق الأهداف السنوية للمؤسسة بكفاءة وفعالية. كما تؤكد النظرية أن تحقيق الأهداف لا يعتمد على وضع الخطط فحسب، وإنما يتطلب وجود متابعة مستمرة، وتقييم دوري للأداء، والاستجابة السريعة للمتغيرات، بما يضمن المحافظة على مسار التنفيذ وتحقيق النتائج المخطط لها.

وفي ضوء هذه النظرية، يمكن تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة على أساس أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية يؤدي إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وترشيد استخدام الموارد، والحد من المخاطر التشغيلية، وتعزيز الرقابة والمتابعة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها السنوية. وقد دعمت نتائج الدراسة هذا التوجه، إذ أظهرت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع التشغيلية بأبعادها المختلفة في تحقيق الأهداف السنوية، وهو ما يؤكد ملاءمة نظرية الإدارة بالأهداف كأساس علمي لتفسير العلاقات التي تناولتها الدراسة، ويبرز أهمية توظيف مبادئها في تطوير الأداء داخل المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

الفصل الثاني
الإطار النظري
والدراسات السابقة

تمهيد

يمثل الإطار النظري الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسات الأكاديمية في تفسير الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها، إذ يسهم في بناء الأساس المفاهيمي الذي تنطلق منه الدراسة، ويتيح فهماً أكثر عمقاً للأبعاد التي يتناولها الباحث في ضوء ما قدمه الفكر العلمي والدراسات السابقة. وانطلاقاً من ذلك، فإن دراسة إدارة المشاريع التشغيلية أصبحت من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، لما تؤديه من دور محوري في تنظيم العمليات التشغيلية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة الأداء، ودعم قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة.

وتكتسب إدارة المشاريع التشغيلية أهمية خاصة في المؤسسات ذات التشغيل المستمر، حيث تتطلب هذه المؤسسات المحافظة على استقرار العمليات التشغيلية وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والمرونة في الوقت نفسه، الأمر الذي يجعل التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، والمتابعة والرقابة المستمرة عناصر متكاملة لضمان استدامة الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة. وفي المقابل، تمثل الأهداف السنوية أداة رئيسة لقياس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها التشغيلية وتحويل توجهاتها الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس، مما يجعل تحقيقها انعكاساً مباشراً لفاعلية الأنظمة الإدارية والتشغيلية المطبقة داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من أهمية العلاقة بين هذين المتغيرين، يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المرتبط بإدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية، والأبعاد الرئيسية، والأسس النظرية ذات العلاقة، إضافة إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف تحديد ما توصلت إليه الأدبيات العلمية، وإبراز الفجوة البحثية التي جاءت هذه الدراسة لمعالجتها، بما يسهم في بناء إطار علمي يدعم تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة الأساس العلمي لفهم أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف. وقد ركزت هذه الدراسات على مختلف ممارسات إدارة المشاريع، بما في ذلك التخطيط، التنفيذ، الرقابة، وإدارة المخاطر، ودورها في تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية للمؤسسات. كما تناولت الدراسات العلاقة بين أدوات إدارة المشاريع، مؤشرات الأداء، والدعم التنظيمي، مع مراعاة السياق المحلي والدولي. يهدف هذا المبحث إلى استعراض وتحليل أبرز الدراسات السابقة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف، وتبسيط الضوء على الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة Sulieman & Alfaraidy (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين قدرات إدارة المشاريع والأداء التنظيمي في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على استبانة وتحليل المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج أن قدرات إدارة المشاريع تمثل عاملاً مؤثراً بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات، حيث تسهم مهارات التخطيط وإدارة الموارد وإدارة الوقت في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق نتائج أفضل للأداء التنظيمي.

دراسة (الضمور، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تقييم الأداء في البلديات في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحديد الأهداف وتخصيص الموارد وتحسين عملية متابعة الأداء، كما أكدت أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المؤسسي.

دراسة (الشبلي، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي في تطوير الأداء المؤسسي في البلديات في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن التغيير التنظيمي يسهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، كما أكدت الدراسة أهمية تبني استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير داخل المؤسسات.

دراسة (Alharbi, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع في أداء المشاريع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على ممارسات مثل إدارة المخاطر والقيادة والتواصل وإدارة أصحاب المصلحة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبانة طبقت على عينة مكونة من ٢٥٠ موظفًا في ثماني شركات صناعية بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لكل من إدارة المخاطر والقيادة وإدارة أصحاب المصلحة في تحسين أداء المشاريع، بينما لم يظهر التواصل تأثيرًا ذا دلالة إحصائية. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ممارسات إدارة المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة وتطوير آليات التنسيق بين الأقسام لضمان نجاح المشاريع.

دراسة (Al-Harbi, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية في نجاح مشاريع البناء في مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على ٣٩٤ مدير مشروع. وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير للإدارة الاستراتيجية في نجاح المشاريع، حيث تفسر ما يقارب ٧٨.٩٪ من التغير في أداء المشاريع، مما يؤكد أهمية دمج التوجهات الاستراتيجية مع ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة العنزي (٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي في المؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على عدد من المديرين في إحدى شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي، كما أكدت أهمية تبني أساليب القيادة الحديثة في تحسين اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي.

دراسة Almuammar (٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع في قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات مع عدد من المتخصصين في إدارة المشاريع. وأظهرت النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم في تحسين التنسيق بين المشاريع وتعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع ورفع كفاءة المؤسسات في تنفيذ مشاريعها، رغم وجود بعض التحديات مثل نقص المهارات والتعقيدات الإدارية.

دراسة (Alotaibi وآخرون، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل محددات فعالية أنظمة التحكم في المشاريع في قطاع البناء في المملكة العربية السعودية ومعالجة مشكلات التأخير وتجاوز التكاليف. اعتمدت الدراسة نموذج المدخلات-العملية-المخرجات (IPO) واستخدمت المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات ٢٢٢ مشروعًا مكتملاً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للضوابط التشغيلية في تحسين أداء المشاريع، إضافة إلى أهمية القيادة وتكامل أصحاب المصلحة ودقة التقدير ومشاركة مكتب إدارة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ.

دراسة (مجيد، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشاريع كأداة تنظيمية لتحسين كفاءة المؤسسات في البيئات التنافسية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المقابلات والملاحظات الميدانية لتشخيص المشكلات المرتبطة بتنفيذ المشاريع. وأظهرت النتائج أن نجاح المشاريع يعتمد على مجموعة من العوامل المتكاملة، أبرزها دعم الإدارة العليا، كفاءة مدير المشروع، التخطيط الشامل، اختيار فريق العمل المؤهل، وإدارة أصحاب المصلحة، إضافة إلى أهمية الاتصال الفعال وبناء الثقة داخل فرق العمل.

دراسة (فرحان، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع في تحسين الأداء المالي لشركات الإنشاء في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من ١٦٠ مشاركًا من مديري المشاريع والموظفين. وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يساهم في تقليل التكاليف غير الضرورية وزيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين العوائد المالية، كما أكدت الدراسة أهمية التدريب المستمر لمديري المشاريع واستخدام الأدوات الحديثة في متابعة الأداء.

دراسة (الغامدي، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في وزارة الموارد البشرية في السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة طبقت على عينة من ٦٠ موظفًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام التكنولوجيا وكفاءة الأداء المؤسسي من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين نظم تقييم الأداء.

دراسة المكرمي (٢٠٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر والتوجه الاستراتيجي والتدريب، في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الجودة الشاملة بشكل منهجي لتعزيز فعالية الأداء المؤسسي واستدامته.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Dai & Wells, 2004)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على تجربة ميدانية استمرت عامين لتحليل وظائف مكاتب إدارة المشاريع وتأثيرها على نتائج المشاريع. وأظهرت النتائج أن وجود مكتب لإدارة المشاريع يسهم في تحسين التنسيق بين المشاريع وتطبيق المعايير والمنهجيات الموحدة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع بشكل عام.

دراسة Yazici (٢٠٠٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مستوى نضج إدارة المشاريع والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على استبانة شملت عددًا من المتخصصين في إدارة المشاريع في منظمات خدمية وصناعية في الولايات المتحدة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين نضج إدارة المشاريع وتحسن أداء الأعمال، كما تبين أن الثقافة التنظيمية القائمة على التعاون والمشاركة تسهم في تعزيز نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي. وتشير هذه النتائج إلى أهمية تطوير قدرات إدارة المشاريع بالتوازي مع تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء.

دراسة (Nechkoska وآخرون، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الإدارة التكتيكية وعلاقتها بنظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لتوضيح العلاقة بين الإدارة التكتيكية والإدارة التشغيلية وإدارة المشاريع. وأظهرت النتائج وجود قصور في نظم المعلومات الحالية في تلبية احتياجات الإدارة التكتيكية، مما يستدعي تطوير نظم معلومات متقدمة تدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة Kang وآخرون (٢٠١٦)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين أداء أنظمة التصنيع ودعم جهود التحسين المستمر. وقدمت الدراسة إطاراً هرمياً متعدد المستويات لتصنيف وتحليل مؤشرات الأداء في أنظمة الإنتاج، مع التركيز على العلاقات المتبادلة بين هذه المؤشرات. وأوضحت النتائج أن المراقبة المستمرة لمؤشرات الأداء تساعد المؤسسات الصناعية على تقييم كفاءة العمليات التشغيلية وتحديد نقاط الضعف وتحسين الإنتاجية والجودة. كما بينت الدراسة أن فهم العلاقات بين مؤشرات الأداء المختلفة يساهم في دعم القرارات التشغيلية وتحقيق الاستقرار في العمليات الإنتاجية.

دراسة (Okenwa وآخرون، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور أدوات إدارة المشاريع في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمات الحديثة في ظل التطورات التكنولوجية. اعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات من خلال تحليل الدراسات المنشورة بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٥. وأظهرت النتائج أن أدوات إدارة المشاريع تساهم في تحسين التواصل والتخطيط وإدارة الموارد، إلا أن نجاحها يعتمد على الثقافة التنظيمية الداعمة وإدارة التغيير الفعالة داخل المؤسسة.

دراسة (Philbin & Kaur، ٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات الأكاديمية. واعتمدت الدراسة على دراسة حالة تطبيقية استمرت أربع سنوات في إحدى الجامعات. وأظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساهم في ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية، مما يساعد في تحسين متابعة أداء المشاريع البحثية وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع داخل المؤسسة.

دراسة (Kivinen، ٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تحسين إدارة العمليات في شركات الخدمات المهنية من خلال استخدام البيانات وتحليلات الأعمال. واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة باستخدام المقابلات وتحليل البيانات التنظيمية. وأظهرت النتائج أن ضعف التكامل بين الأنظمة والتطبيقات داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة العمليات اليدوية وانخفاض كفاءة الأداء. كما بينت الدراسة أن تطوير نظم إدارة العمليات القائمة على البيانات واستخدام أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق نمو في الأداء المؤسسي.

دراسة (Sepúlveda-Rivillas وآخرون، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الدعم التنظيمي القائم على المعرفة في أداء المؤسسات من خلال إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية على عينة مكونة من ١٠٦ منظمة. وأظهرت النتائج أن الدعم المعرفي داخل المؤسسة يسهم في تحسين أداء المشاريع، كما أن إدارة المشاريع تلعب دور الوسيط في العلاقة بين المعرفة التنظيمية والأداء المؤسسي.

دراسة Sirnelä (٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية ونظم قياس الأداء المؤسسي، وذلك من خلال مشروع تطويري في سلسلة عيادات صحية في فنلندا. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال تحليل المحتوى وإجراء مقابلات مع الإدارة العليا. وأظهرت النتائج أن المؤسسة كانت تنقصر إلى نظام واضح لقياس الأداء، مما دفع إلى تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وأكدت الدراسة أن وجود نظام فعال لقياس الأداء يسهم في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين جودة الأداء في مختلف الأقسام.

دراسة Seyi-Lande وآخرون (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور أطر مؤشرات الأداء متعددة الوظائف في تعزيز التوافق التنظيمي وتحقيق النمو المستدام في المؤسسات. واعتمدت الدراسة على تحليل كمي ونوعي لتأثير هذه المؤشرات في الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن استخدام مؤشرات أداء تشمل الجوانب التشغيلية والمالية والابتكارية يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة. كما تبين أن استخدام التقنيات الحديثة ولوحات البيانات الرقمية يعزز القدرة على مراقبة الأداء بشكل فوري ودعم عمليات التحسين المستمر.

دراسة (Mahabir & Pun, 2022)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار لقياس أداء مكاتب إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية. اعتمدت الدراسة منهجاً تطبيقياً لتحليل الأداء السابق للمشاريع وتطوير نظام لإدارة الأداء داخل إحدى الشركات الهندسية. وأظهرت النتائج أن تطبيق نظام مؤشرات الأداء يسهم في تحسين أداء المشاريع ودعم عمليات التحسين المستمر داخل المؤسسة.

دراسة Korhonen وآخرون (٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نجاح إدارة المشاريع ونجاح المنظمة، من خلال دراسة حالات تطبيقية لمشاريع ابتكارية في عدد من المؤسسات. واعتمدت الدراسة على تحليل مقاييس الأداء المستخدمة في المشاريع ومدى توافقها مع الأهداف التنظيمية. وأظهرت النتائج أن نجاح

المشاريع لا يعتمد فقط على تحقيق أهداف المشروع التقليدية مثل الوقت والتكلفة والجودة، بل يرتبط أيضًا بمدى إسهام المشروع في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. كما أكدت الدراسة أن استخدام مقاييس أداء مناسبة يمكن أن يعزز التكامل بين إدارة المشاريع والأداء التنظيمي، مما يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي.

دراسة Wibowo (٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ممارسات الإدارة التشغيلية في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات في قطاع الخدمات. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي الوصفي، حيث أظهرت النتائج أن تبني ممارسات فعالة لإدارة العمليات مثل تدريب الموظفين واستخدام التكنولوجيا وتحليل احتياجات العملاء يساهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز رضا العملاء. كما أكدت الدراسة أهمية استخدام نظم المعلومات في دعم إدارة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (Mickelson, 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين العمليات والصيانة داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل عدة حالات تنظيمية مختلفة. وأظهرت النتائج أن استخدام مؤشرات الأداء يساهم في تعزيز التحسين المستمر للأداء المؤسسي من خلال ربط العمليات التشغيلية بأنشطة الصيانة وتحسين اتخاذ القرار.

دراسة Golshani وآخرون (٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نظام إدارة المشاريع المتكامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وتحليل المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لنظام إدارة المشاريع المتكامل، والذي يشمل إدارة التكاليف والجودة والموارد البشرية والاتصالات، في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني نظم متكاملة لإدارة المشاريع لتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة Parast & Safari (٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة في تحسين نتائج الجودة والأداء التشغيلي في مؤسسات الخدمات. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات طويلة المدى لبرنامج جائزة جودة بالدرج. وأظهرت النتائج أن إدارة المعلومات والمعرفة وإدارة العمليات والموارد البشرية تعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق جودة الخدمة ورضا العملاء. كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق برامج الجودة يساهم في تحسين النتائج التشغيلية للمؤسسات الخدمية.

دراسة Petraitis (٢٠٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين إدارة المشاريع ونتائجها داخل المؤسسات ذات مستويات النضج التنظيمي المختلفة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة وتحليل إحصائي عبر برنامج SPSS، حيث تم تحليل العلاقة بين مستوى نضج المؤسسة وفعالية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين النضج التنظيمي وفعالية استخدام مؤشرات الأداء في إدارة المشاريع، حيث تمكنت المؤسسات ذات النضج المرتفع من مواءمة مؤشرات الأداء مع الأهداف الاستراتيجية بصورة أفضل، مما أدى إلى تحسين نتائج المشاريع ودعم عملية اتخاذ القرار. وتؤكد هذه الدراسة أهمية تطوير نظم قياس الأداء وربطها بالأهداف الاستراتيجية لتحقيق نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (Shevchenko & Kopytko, 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشاريع في تعزيز الاستقرار المالي للمؤسسات في بيئات الأعمال غير المستقرة. اعتمدت الدراسة التحليل النظري لمكونات إدارة المشاريع مثل التخطيط وإدارة الموارد وإدارة المخاطر والرقابة. وأظهرت النتائج أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يساهم في تحسين استخدام الموارد وتقليل التكاليف وتعزيز الاستقرار المالي للمؤسسة.

دراسة Than (٢٠٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة العمليات في تحسين الأداء التشغيلي في قطاع إعادة التأمين. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وتحليل الانحدار الإحصائي. وأظهرت النتائج أن تصميم العمليات يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التشغيلي، يليه تكامل الخدمات وإدارة الجودة. كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة لتبسيط العمليات وتسريع اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة التشغيلية.

دراسة Ribeiro (٢٠٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام للتحكم في الأداء الإداري يعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية لدعم إدارة العمليات الرقمية في إحدى الشركات الأوروبية. واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة باستخدام المقابلات وتحليل الوثائق والملاحظات المباشرة. وأظهرت النتائج أن استخدام لوحات معلومات متعددة المستويات ومؤشرات مركبة يساهم في تعزيز الشفافية وتحسين القدرة على متابعة الأداء ومواءمة الأنشطة التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أكدت الدراسة أهمية تصميم أنظمة قياس الأداء بما يتناسب مع طبيعة العمليات المختلفة داخل المؤسسات.

أطروحة (Elnaggar, 2025)

هدفت الأطروحة إلى تطوير إطار عمل متكامل لإدارة مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية باستخدام منهجية علوم التصميم (DSRM). تضمن الإطار مراحل المشروع الأساسية من التخطيط إلى التشغيل، وتم تقييمه باستخدام أسلوب دلفي ودراسة حالة تطبيقية. أظهرت النتائج أن الإطار المقترح يساهم في تقليل الهدر وتحسين التعاون بين الفرق وتعزيز كفاءة المشاريع، خاصة عند دمج منهجيات الإدارة الرشيقة وتقنيات نمذجة معلومات البناء (BIM).

دراسة Gallego Hernandez (٢٠٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين إدارة مشاريع الإنشاءات وتعزيز قدرة مديري المشاريع على اتخاذ القرارات. اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبيات شاملة بالإضافة إلى دراسة حالة تطبيقية لشركة تعمل في مجال إنشاء مراكز البيانات. وأظهرت النتائج أن استخدام إطار واضح لمؤشرات الأداء يساعد في تحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة، كما يساهم في تحسين تخصيص الموارد وتعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة. كما أكدت الدراسة أهمية استخدام أدوات التتبع الرقمية ولوحات المعلومات في مراقبة أداء المشاريع وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدور إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمليات داخل المؤسسات. فقد أكدت العديد من الدراسات، خصوصاً في السياق السعودي، مثل دراسة (Alharbi, 2024) ودراسة (Sulieyman & Alfaraidy, 2019) ودراسة (Almuammar, 2024)، أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يساهم بشكل ملحوظ في تحسين أداء المشاريع وتعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال التخطيط الفعال وإدارة المخاطر وتنسيق الموارد. كما أظهرت دراسات أخرى مثل (Al-Harbi, 2024) و(فرحان، ٢٠٢٥) أهمية التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع في تحقيق النجاح المؤسسي وتحسين الأداء المالي. وعلى المستوى الدولي، بينت دراسات مثل (Okenwa وآخرون، ٢٠٢٠) و(Mahabir & Pun, 2022) و(Korhonen وآخرون، ٢٠٢٣) أن استخدام أدوات إدارة المشاريع ومؤشرات الأداء يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وربط نتائج المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ورغم اتفاق معظم الدراسات على أهمية إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها تختلف في القطاعات التي تناولتها والمنهجيات المستخدمة، حيث ركزت غالبية الدراسات السعودية على قطاع الإنشاءات والمقاولات، بينما تناولت دراسات أخرى قطاعات خدمية أو تنظيمية مختلفة. كما ركزت معظم

الدراسات على نجاح المشروع أو الأداء المؤسسي بشكل عام دون التركيز بشكل مباشر على دور إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية للمؤسسات. ومن هنا تظهر الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، والمتمثلة في تحليل أثر إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية داخل المؤسسات التي تعمل بنظام التشغيل المستمر على مدار ٢٤ ساعة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المرتكزات النظرية التي تفسر العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وقدرة المؤسسات ذات التشغيل المستمر على تحقيق مستهدفاتها السنوية. وينطلق البناء النظري من فرضية مركزية مفادها أن فاعلية إدارة المشاريع لا تتحقق في حدود نجاح المشروع منفرداً، بل في مدى تكاملها مع المنظومة التشغيلية للمؤسسة وقدرتها على توجيه الموارد وضبط الأداء بصورة مستمرة. وفي هذا السياق، تتقاطع عدة مداخل نظرية يمكن توظيفها لتفسير الظاهرة محل الدراسة.

أول هذه المنطلقات يتمثل في المدخل التكاملي بين إدارة المشاريع والعمليات التشغيلية، والذي يفترض أن القيمة الحقيقية لإدارة المشاريع تظهر عندما تُدمج داخل النشاط التشغيلي اليومي للمؤسسة. فإدارة المشاريع وفق هذا المنظور لا تُعد نشاطاً مؤقتاً منفصلاً، بل أداة تنظيمية لإعادة هيكلة العمليات وتحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات التشغيلية. وقد دعمت بعض الأدبيات هذا التوجه بالإشارة إلى أن دمج أساليب إدارة المشاريع في النشاط الاقتصادي اليومي يسهم في ترشيد النفقات وتحسين الاستقرار المالي والتشغيلي (Shevchenko & Kopytko, 2025)، وهو ما يمنح هذا المدخل أساساً تفسيريّاً مناسباً لبيئات التشغيل المستمر.

ويرتكز المنطلق الثاني على منظور نضج ممارسات إدارة المشاريع، الذي يرى أن اختلاف نتائج المشاريع والمؤسسات يعود بدرجة كبيرة إلى مستوى نضج الممارسات الإدارية وليس إلى تبني الأدوات في حد ذاته. فالمؤسسات التي تمتلك قدرات متقدمة في إدارة المخاطر، والقيادة، وإدارة أصحاب المصلحة تحقق أداءً أفضل مقارنة بغيرها (Alharbi, 2024). ويعني ذلك أن قياس مستوى تطبيق إدارة المشاريع التشغيلية يمثل خطوة ضرورية لفهم قدرتها على التأثير في تحقيق الأهداف السنوية، خاصة في البيئات التشغيلية المعقدة.

أما المنطلق الثالث فيتمثل في مدخل المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية، الذي يؤكد أن نجاح المبادرات الإدارية يتوقف على درجة الاتساق بين أهداف المشاريع والقدرات التنظيمية والثقافة المؤسسية. فقد بيّنت مراجعات الأدبيات أن أدوات إدارة المشاريع لا تحقق أثرها الكامل ما لم تتوافر بيئة تنظيمية داعمة وممارسات فاعلة لإدارة التغيير (Okenwa وآخرون، ٢٠٢٠). ويكتسب هذا

المدخل أهمية خاصة في المؤسسات ذات التشغيل المستمر ، حيث يؤدي ضعف المواءمة إلى تضخم الانحرافات التشغيلية وتراجع القدرة على تحقيق الأهداف السنوية.

ويرتبط المنطلق الرابع بـ منظور الرقابة القائمة على مؤشرات الأداء، الذي يفترض أن تحقيق التحسين المستدام يتطلب ربطاً منهجياً بين مؤشرات الأداء والعمليات التشغيلية والصيانة. فقد أظهرت بعض الدراسات أن غياب التكامل بين مؤشرات الأداء التشغيلية قد يقود إلى تضارب الأولويات وتراجع كفاءة التحسين المستمر (Mickelson، ٢٠٢٣). ومن ثم، فإن دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية تقتضي النظر إلى دور المتابعة والرقابة في ضبط المسار وتحقيق الاتساق بين التخطيط والتنفيذ.

كما تستفيد الدراسة من منظور العوامل التنظيمية الداعمة للأداء، الذي يبرز أهمية القيادة، وتكامل أصحاب المصلحة، وقدرات الفرق في تعزيز نتائج المشاريع. فقد أظهرت نماذج تحليلية حديثة أن العوامل التنظيمية تمارس تأثيراً غير مباشر لكنه حاسم على أداء المشاريع من خلال عمليات التحكم والمتابعة (Alotaibi وآخرون، ٢٠٢٥). ويعزز هذا الطرح الحاجة إلى تحليل الأبعاد المتعددة لإدارة المشاريع التشغيلية بدل الاكتفاء بقياسها كمفهوم كلي عام.

وفي ضوء هذه المنطلقات، يتشكل الإطار التفسيري للدراسة على أساس أن إدارة المشاريع التشغيلية تمثل منظومة متكاملة تتداخل فيها أبعاد التخطيط، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، والمتابعة والرقابة، وأن فاعلية هذه المنظومة هي التي تحدد قدرة المؤسسات ذات التشغيل المستمر على تحقيق مستهدفاتها السنوية بكفاءة واستدامة. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار هذه العلاقات ميدانياً وبناء تفسير علمي أدق لطبيعة التأثير في البيئات التشغيلية عالية الكثافة.

الإطار النظري للدراسة

تُعد إدارة المشاريع التشغيلية من أهم المجالات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والمهنية، وذلك في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والإدارية على المستوى العالمي والعربي. وتكتسب هذه الأهمية بشكل خاص في المؤسسات ذات التشغيل المستمر، التي تتميز بطبيعة عملياتها المتواصلة والتي تتطلب إدارة فعّالة للموارد والمخاطر والخطط التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف السنوية المرسومة.

ويتناول هذا الإطار النظري ثلاثة مباحث رئيسية: يُخصّص المبحث الأول لاستعراض مفهوم إدارة المشاريع التشغيلية وتطورها وأهميتها وأهدافها، بينما يتناول المبحث الثاني الأبعاد الأربعة لإدارة المشاريع التشغيلية المتمثلة في التخطيط التشغيلي وإدارة الموارد وإدارة المخاطر التشغيلية والمتابعة

والرقابة المستمرة. أما المبحث الثالث فيتناول مفهوم الأهداف السنوية وأبعادها والعلاقة الارتباطية والتأثيرية بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق تلك الأهداف في المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

المبحث الأول: إدارة المشاريع التشغيلية – المفهوم والأهمية

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في مفهوم إدارة المشاريع وتطبيقاتها، إذ انتقلت من كونها أداة تقليدية لإدارة الأعمال المؤقتة إلى ركيزة استراتيجية وتنظيمية حاسمة لرفع كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا المبحث، يتم استعراض المفهوم العلمي لإدارة المشاريع التشغيلية وتطورها التاريخي، ثم انتقل إلى أهميتها وأهدافها ودورها في تحقيق الأهداف المؤسسية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المشاريع التشغيلية وتطورها

أولاً: تعريف إدارة المشاريع

على الرغم من التعريفات العديدة لإدارة المشاريع، يمكن تعريف المشروع، في أبسط صوره، بأنه ترتيب مؤقت لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف محدد ضمن إطار زمني محدد وباستخدام موارد متنوعة. (خير الدين، ٢٠١٢)

يُعرف دليل إدارة المشاريع المشروع بأنه جهد مؤقت يُبذل لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة. ويُبرز هذا التعريف سمتين مهمتين للمشروع: طبيعته الفريدة وغير المتكررة، وطبيعته المؤقتة. (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧)

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم إدارة المشاريع تبعاً لاختلاف زوايا النظر والتخصصات، إلا أنهم أجمعوا على جوهرها المتعلق بتطبيق المعارف والمهارات والأدوات لتحقيق أهداف محددة. فقد عرّفها معهد إدارة المشاريع PMI بأنها تطبيق المعرفة، والمهارات، والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع لغرض تلبية توقعات أصحاب المصالح أو أكثر منها. (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧) وفي السياق ذاته، تُعرف إدارة المشاريع بأنها أداة تنظيمية واستراتيجية أصبحت حاسمة لرفع كفاءة المؤسسات، ولا سيما في البيئات التي تشهد تنافساً متسارعاً وضغوطاً متزايدة على التكلفة والوقت والجودة. (الصلاحي & الفيض، ٢٠٢٢)

وعرفها حجازي بأنها مجموعة من المبادئ والأساليب والتقنيات التي يستخدمها الأفراد لتخطيط مشروع ما ومراقبته وتنفيذه بفعالية. (حجازي، ٢٠١٣)

وتُعرف إدارة المشاريع كذلك بأنها العملية التي يتم من خلالها السيطرة على المشروع ومتابعة تنفيذ أعماله، بحيث يتم إنشاء المجموعة الكاملة والدقيقة لمرحلة تعريف المشروع. (مجيد، ٢٠٢٥)

ويتضح من هذه التعريفات أن إدارة المشاريع تركز على تطبيق منهجيات علمية وأدوات تقنية لضمان إنجاز المشروع وفق المعايير المحددة.

ثانياً: تعريف إدارة المشاريع التشغيلية

تُعدّ إدارة المشاريع التشغيلية امتداداً متخصصاً لمفهوم إدارة المشاريع العام، حيث تركز على إدارة العمليات المستمرة في المؤسسات التي تعمل بنظام التشغيل المتواصل. (Lee et al., 2006) وتُعرّف إدارة المشاريع التشغيلية بأنها أسلوب إداري تستخدمه المؤسسات و فرق المشاريع لتطبيق إطار عمل بهدف التخطيط والتنظيم والسيطرة على عملية التشغيل، بما يضمن تحقيق الأهداف التشغيلية المرسومة (الطحطوح, ٢٠٢٠)

وفي السياق ذاته، تُعرّف إدارة المشاريع التشغيلية بأنها تنسيق وتنظيم كافة الموارد الخاصة بإنشاء وإنجاز المشروع وضمان نجاحه، وهي مرتبطة بمجموعة من الأدوات والمبادئ والتقنيات المستخدمة في عمليات المراجعة والرقابة والتخطيط والرصد للمشاريع (Kang et al., 2016) ويتضح من ذلك أن إدارة المشاريع التشغيلية تجمع بين الجوانب التخطيطية والتنفيذية والرقابية لضمان استمرارية العمليات بفاعلية وكفاءة.

ثالثاً: تطور إدارة المشاريع

مرّت إدارة المشاريع بمراحل تطور متعددة منذ نشأتها الأولى في الخمسينيات من القرن العشرين، حيث بدأت كأسلوب إداري في القطاعات العسكرية والفضائية، ثم توسعت لتشمل قطاعات الصناعة والإنشاءات والخدمات. (مجيد, ٢٠٢٥) ساهم معهد إدارة المشاريع (PMI) في تطوير هذا المجال من خلال إصدار دليل إدارة المشاريع (PMBOK® Guide)، الذي يحدد مجموعات المعرفة الأساسية لإدارة المشاريع.

وتعتمد إدارة المشاريع التشغيلية الحديثة على منهجيات متطورة تشمل ميثاق المشروع، وخطة إدارة المشروع، وتحديد مخرجات العمل، وإدارة طلبات التغيير، ومراقبة وإدارة المعرفة. وتتكون دورة حياة المشروع من خمس مراحل رئيسية مرتبة ومتتابعة وهي: البدء، التخطيط، التعاقد، التنفيذ، الإغلاق وتُشبه هذه الدورة حياة الكائنات الحية، حيث تبدأ كفكرة أو بداية بطيئة، ثم تتصاعد الأنشطة حتى تصل إلى مرحلة الذروة، ثم تنخفض الأنشطة تدريجياً حتى تنتهي باكمال المشروع. (Du & Hoole, 2006)

المطلب الثاني: أهمية إدارة المشاريع التشغيلية وأهدافها

أولاً: أهمية إدارة المشاريع التشغيلية

تكمن أهمية إدارة المشاريع التشغيلية في كونها وسيلة ضرورية للنجاح والتقدم في بيئات العمل التنافسية التي تتسم بالسرعة والضغط المتزايدة على التكلفة والوقت والجودة. فقد أكدت الدراسات أن إدارة المشاريع تساهم في تقليل الهدر والتعثر، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز آليات الرقابة وتقليل الانحرافات، وضمان التخصيص الفعال للموارد لضمان الاستدامة والكفاءة العالية في تنفيذ المشاريع. (الصلاحي & الفيض، ٢٠٢٢)

وتتجلى أهمية إدارة المشاريع التشغيلية أيضاً في دورها المحوري في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تساهم في إعداد الكوادر البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما تساهم إدارة المشاريع الفعالة في بناء وتطوير القدرات المؤسسية وزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها واستدامة أنشطتها ومشاريعها. (Lee et al., 2006)

ثانياً: أهداف إدارة المشاريع التشغيلية

تهدف إدارة المشاريع التشغيلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، أبرزها ضمان تنفيذ المشروع وفق المواصفات المطلوبة وفي الوقت والميزانية المحددين. وتتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة المشاريع في تحديد أهداف المشاريع وتنظيم كافة الموارد وتقديم الحلول المناسبة التي تضمن تنفيذ أهداف المشروع وفق المواصفات المطلوبة. (الحلو و أبوالروس، ٢٠١٥)

وتشمل أهداف إدارة المشاريع التشغيلية كذلك تحسين استغلال الموارد وضمان إنجاز المهام في الوقت المحدد وتعزيز التواصل بين فريق العمل، كما تساهم في تقليل المخاطر وتحسين اتخاذ القرارات. وفي هذا السياق، تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال تحقيق الأهداف المحددة للمشروع مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. (Kivinen, 2020)

وتهدف إدارة المشاريع التشغيلية أيضاً إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة، حيث تؤكد الدراسات أن مشاريع المؤسسات تعاني من قيود متعددة وتواجه أصحاب مصلحة يختلفون في رؤيتهم لنجاح المشروع، حيث ينظر كل طرف إلى النجاح من زاوية مختلفة لذا، تسعى إدارة المشاريع التشغيلية إلى تجاوز المقاييس التقليدية المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة، واعتماد أدوات شاملة لقياس الأداء بما يتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها. (Alharbi, 2024)

ثالثاً: خصائص المؤسسات ذات التشغيل المستمر

تتميز المؤسسات ذات التشغيل المستمر بطبيعة فريدة تختلف عن المؤسسات الأخرى، حيث تعتمد على نظام تشغيل متواصل لا يتوقف، مما يستوجب إدارة فعالة للموارد والمخاطر والخطط التشغيلية. وتتميز هذه المؤسسات بالاستمرارية في العمليات، والتكرار في الأنشطة، والحاجة المستمرة للموارد

البشرية والمادية، والتفاعل المستمر مع البيئة المحيطة. وتتطلب هذه الطبيعة وجود نظام إداري قادر على التكيف مع المتغيرات المستمرة وضمان استمرارية الأداء بفاعلية (طه، ٢٠٢٤)

المبحث الثاني: أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية

تتكون إدارة المشاريع التشغيلية من أربعة أبعاد رئيسية تمثل الركائز الأساسية التي تقوم عليها، وهي: التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمتابعة والرقابة المستمرة. وكل بعد من هذه الأبعاد يمثل مجالاً معرفياً وعملياً متكاملًا يسهم في ضمان فاعلية إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية. وفي هذا المبحث، يتم استعراض هذه الأبعاد الأربعة بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: التخطيط التشغيلي وإدارة الموارد

أولاً: مفهوم التخطيط التشغيلي وأهميته

يُعدّ التخطيط التشغيلي البُعد الأول والأهم في إدارة المشاريع التشغيلية، إذ يُمثّل نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة اللاحقة. ويُعرّف التخطيط التشغيلي بأنه عملية تحليل المهام اللازمة لإنجاز المشروع، وتقسيمه إلى مكوناته الأساسية، وتحديد الأنشطة والخطوات والجدول الزمني الضرورية. (الضمور، ٢٠٢٣) وبالمثل، يُعرّف بأنه الخطوة الأولى في عملية التخطيط: تحليل المهام التي يجب إنجازها لتحقيق المشروع، وتقديم شروح وتوضيحات للمشروع ومراحله وخطواته وأنشطته المطلوبة. (Golshani et al., 2024)

تكمن أهمية التخطيط التشغيلي في كونه الأساس الذي تُبنى عليه جميع العمليات اللاحقة. فهو يُحدّد الأهداف، ويصوغ الاستراتيجيات، ويُخصّص الموارد، ويُحدّد الجدول الزمني. وقد أكّدت الدراسات أن التخطيط الشامل عاملٌ رئيسي في نجاح المشروع. وتعتمد إدارة المشاريع الناجحة على نظام متكامل من العوامل، أبرزها الرؤية الواضحة، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة مدير المشروع، والتخطيط الشامل. (العنزي، ٢٠٢٤)

تتألف مراحل التخطيط التشغيلي من عدة خطوات متسلسلة، تشمل: تحديد الخطة الاستراتيجية، واختيار أهم الأهداف، واستخدام مقاييس الأداء، واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بعناية. كما تشمل هذه المراحل تحليل العمليات والموارد، وتحديد المهام اليومية، وتوزيع المسؤوليات بين الفرق. (Alotaibi et al., 2025) ويؤكد الباحثون أن التخطيط التشغيلي يتطلب تحديد أهداف المشروع بوضوح، وتحديد نطاقه، وتقييم الموارد، ووضع جدول زمني، وإعداد ميزانية، وتقييم المخاطر. (القحطاني، ٢٠٢٠)

وقد أشارت الدراسات إلى أن سوء التخطيط يؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع وتجاوز الميزانيات المخصصة، مما يهدد تحقيق الأهداف السنوية. وفي هذا السياق، أكدت إحدى الدراسات أن سوء التخطيط يؤثر بدوره على مدة تنفيذ المشروع وبالتالي تأخر تنفيذه كما أن التخطيط البيئي يُعدّ من أهم عوامل نجاح الإدارة البيئية، حيث يتطلب توافر خطة ذات كفاءة تتضمن تحديد أهداف واضحة (طه، ٢٠٢٤)

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد وأهميتها

تُعدّ إدارة الموارد البعد الثاني من أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية، وتُعرّف بأنها القدرة على تخطيط وتخصيص والإشراف على استخدام الموارد مثل الوقت والمال والمواد والقوى العاملة. (Korhonen et al., 2023) وفي السياق ذاته، تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تهدف إلى إدارة وتطوير وتحفيز الموارد البشرية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة (الصلاحي و الفيض، ٢٠٢٢)

وتكمن أهمية إدارة الموارد في دورها المحوري في نجاح المؤسسات وإنتاجيتها، فلا يمكن لأي مؤسسة، مهما بلغت من تقدم تكنولوجيا، أن تدير مواردها بكفاءة دون وجود كوادر بشرية مؤهلة، وتشمل أهداف إدارة الموارد تحسين استخدام الموارد، ورفع كفاءة المشاريع، وتقليل مخاطرها، وخفض التكاليف، وتعزيز نتائجها. (الصلاحي و الفيض، ٢٠٢٢)

وتشمل إدارة الموارد في المشاريع التشغيلية عدة أنواع رئيسية، أبرزها:

- **الموارد البشرية:** وتُعدّ أهم ركيزة في المؤسسات، حيث تدير كافة الموارد الأخرى في المؤسسات، ولا يمكن للمؤسسات إدارة مواردها الأخرى دون الموارد البشرية
- **الموارد المالية:** وتشمل الميزانيات والتكاليف والإيرادات المرتبطة بالمشروع التشغيلي.
- **الموارد المادية:** وتشمل المعدات والتجهيزات والمرافق اللازمة لتنفيذ العمليات.
- **الموارد التقنية والمعلوماتية:** وتشمل نظم المعلومات والبرمجيات والبنية التحتية التقنية.

(لويس و رفيق، ٢٠٢٣)

أكدت الدراسات أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) يُسهم في تحسين الأداء التشغيلي من خلال خمسة أبعاد رئيسية: إدارة الموارد، وإدارة سلسلة التوريد، وإدارة علاقات العملاء (CRM)، والإدارة المالية، وإدارة المشاريع. كما تُؤثر ممارسات تخطيط موارد المشاريع إيجاباً على الأداء التشغيلي. (طه، ٢٠٢٤) وتبرز أهمية إدارة الموارد بشكل خاص في المؤسسات ذات العمليات المستمرة، نظراً لطبيعتها التي تتطلب تدفقاً مستمراً للموارد وضمان توافرها في الوقت المناسب. وقد

أشارت الدراسات إلى أن نجاح المؤسسات والمنظمات يعتمد على الاستخدام الأمثل لمواردها، لا سيما الموارد البشرية التي تُدير جميع الموارد الأخرى داخل المنظمة. (Al-Harbi, 2024)

المطلب الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية والمتابعة والرقابة المستمرة

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية

تُعدّ إدارة المخاطر التشغيلية البعد الثالث من أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية، وتُعرّف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم ملاءمة العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة أو فشلها، فتشمل جميع مخاطر الخسائر الحاصلة نتيجة أخطاء العاملين أو عدم تدريبهم، وكذلك مشاكل الاتصالات والأجهزة ومخالفة القوانين . وفي السياق ذاته، تُعرّف المخاطر التشغيلية بأنها الإجراءات التي تتبعها المنظمات لمواجهة ما يحيط بها من فرص، أو أي سبب يؤثر سلباً على أدائها بهدف تقليص حالات عدم التأكد ومواجهة التهديدات (الصلاحي و الفيض، ٢٠٢٢)

وتُعرّف إدارة المخاطر بشكل عام بأنها عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد وتحليل والاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي تُستخدم في إدارة المخاطر. وفي السياق المصرفي، تُعرّف المخاطر بأنها احتمالية عدم تحقيق المصرف للنتائج المتوقعة. (القحطاني، ٢٠٢٠)

ثانياً: أنواع المخاطر التشغيلية

تتنوع المخاطر التشغيلية في المؤسسات وتتعدد تصنيفاتها، وقد قسمتها إحدى الدراسات إلى ستة أنواع رئيسية :

- **الاحتيال الداخلي:** ويتمثل في الغش أو إساءة استعمال الممتلكات من قبل الإدارة أو الموظفين.
- **الاحتيال الخارجي:** ويتمثل في الغش أو إساءة الاستعمال من قبل العملاء أو الأطراف الخارجية. (عبد الباسط و بخيت، ٢٠٢١)
- **ممارسات العمل والأمان:** وتشمل مخالفة قوانين الصحة والسلامة في مكان العمل.
- **الأضرار في الموجودات المادية:** وتنشأ بسبب الكوارث الطبيعية أو الأحداث المفاجئة.
- **توقف العمل والخلل في الأنظمة:** ويشمل الأعطال في أنظمة الكمبيوتر والشبكات.
- **التنفيذ وإدارة المعاملات:** ويتمثل في إخفاق في إدارة العمليات أو العلاقات مع العملاء.

صنّفت دراسة أخرى المخاطر إلى فئتين رئيسيتين: المخاطر المالية، التي تتعلق بالعمليات المالية وتشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر سعر الصرف، ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر التسعير، ومخاطر

السيولة، ومخاطر الملاءة المالية؛ والمخاطر غير المالية، التي تتعلق بالإدارة الداخلية وتقديم الخدمات وتشمل المخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية، والمخاطر الاستراتيجية، والمخاطر الإدارية والتقنية. (Almuammar, 2024)

ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر التشغيلية

تكمن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في كونها تساهم في تقليل احتمالية التعرض للخسائر المالية والتأخيرات الزمنية والحوادث التشغيلية، بالإضافة إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. وقد أكدت الدراسات أن إدارة المخاطر تُعدّ أحدث الاتجاهات في المحاسبة الإدارية، وتهدف عملية إدارة المخاطر من تفعيل إدارة تكلفة العمليات التشغيلية في الشركات (لويس و رفيق، ٢٠٢٣)

وتبرز أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر بشكل خاص، نظراً لطبيعة هذه المؤسسات التي تتعرض لمخاطر متواصلة نتيجة استمرارية العمليات. وقد أشارت الدراسات إلى ضرورة تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسات من خلال تبني ثقافة إدارة المخاطر، وتفعيل الشفافية والاتصال، واستخدام التقنية في برامج إدارة المخاطر (حبشي، ٢٠٢١)

وقد أظهرت الدراسات أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على المخاطر التشغيلية، أبرزها: العمليات الإدارية لشؤون العاملين (التوظيف والتقييم)، ونظم المعلومات (التجهيزات التقنية والبرمجيات والنسخ الاحتياطي)، والعمليات الأمنية (خطة استمرارية العمل وسياسة أمن المعلومات) كما أن تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية وفقاً للمعايير الدولية يساهم في بناء وتبني بروتوكول لمبادئ إدارة المخاطر في المؤسسات (لويس و رفيق، ٢٠٢٣)

رابعاً: مفهوم المتابعة والرقابة المستمرة

تُشكّل المراقبة والتحكم المستمران البُعد الرابع والأخير لإدارة المشاريع التشغيلية. ويُعرّفان بأنهما عملية تهدف إلى ضمان إنجاز العمل وفقاً للجدول الزمني المحدد مسبقاً، ومراجعة العوامل التي تُعيق التقدم، وتعديل الجدول الزمني بناءً على المعلومات الجديدة. وبالمثل، تُعدّ وظيفة التحكم وظيفة إدارية بالغة الأهمية تعتمد عليها إدارة المشروع لمراقبة المشروع والإشراف عليه. وتُكمّل وظيفة التحكم في المشروع وظيفة التخطيط، التي تُعدّ أساسية للمشروع. (الصلاحي و الفيض، ٢٠٢٢)

تكمن أهمية المراقبة والإشراف المستمرين في ضمان سير العمل وفقاً للخطة الموضوعية، مع فهم شامل لجميع جوانب المشروع. وتساهم الإدارة الفعالة في تقليل المشكلات والعقبات التي تعيق إنجاز المشروع في الوقت المحدد، كما يؤثر التحكم الإداري إيجاباً على أداء المؤسسة. (الصلاحي و الفيض، ٢٠٢٢)

خامساً: أدوات المتابعة والرقابة

تستخدم إدارة المشاريع التشغيلية عدة أدوات وتقنيات لضبط الأداء وضمان المتابعة الفعالة، أبرزها:

- أسلوب القيمة المستحقة: وهو أسلوب يُستخدم في الرقابة على تنفيذ المشاريع ويُعدّ من أهم أدوات متابعة الأداء .
- أسلوب PERT: وهو أسلوب احتمالي يُستخدم في المشاريع الجديدة لتقدير زمن الأنشطة (النعمي و أبو خشبة، ٢٠٢٣)
- أسلوب CPM: وهو أسلوب يعتمد على تقدير زمني واحد للنشاط ويُستخدم بكثرة في المشاريع المتكررة

- هيكل تجزئة العمل WBS لتفكيك المشروع إلى مهام قابلة للإدارة والمتابعة

- برمجيات إدارة المشاريع: مثل Ms Project الجدول ومتابعة الأنشطة.

تستخدم المؤسسات أيضاً بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة لإدارة وتقييم أداء المشاريع، وقد طُوّر نموذج بطاقة أداء المشروع (PSC) كأداة عملية ونظرية لإدارة وتقييم أداء المشاريع، وتستند منهجية تقييم أداء المشروع إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو. (بركات، ٢٠٢٣)

وقد أشارت الدراسات إلى أن دمج آليات التقييم والمتابعة يساهم في تصحيح المسار وضمان تحقيق أهداف المشروع، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة وقوية بين جودة عملية المتابعة والتقييم ونجاح المشاريع (طه، ٢٠٢٤)

المبحث الثالث: تحقيق الأهداف السنوية – المفهوم والأبعاد والعلاقة

يُمثّل تحقيق الأهداف السنوية المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو يمثل المحصلة النهائية لجهود المؤسسة في إدارة مشاريعها التشغيلية. وتتكون الأهداف السنوية من أربعة أبعاد رئيسية: نسبة الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة، وكفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالخطة التشغيلية، ورضا أصحاب المصلحة. وفي هذا المبحث، يتم استعراض مفهوم الأهداف السنوية وأبعادها، ثم العلاقة التأثيرية بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق تلك الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم الأهداف السنوية وأبعادها

أولاً: مفهوم الأهداف السنوية

تُعرّف الأهداف السنوية بأنها النتائج المحددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال عام واحد، وهي تمثل التطبيق العملي لخطة استراتيجية طويلة الأجل. وتتميز الأهداف السنوية بأنها أكثر تحديدًا وقابلية للقياس من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، إذ تتضمن مؤشرات أداء واضحة، وجداول زمنية محددة، وميزانيات معتمدة. (Mickelson, 2023)

وفي سياق المنظمات العاملة باستمرار، تكتسب الأهداف السنوية أهمية خاصة نظرًا لاعتمادها على استمرارية العمليات وتكرار الأنشطة. وفي هذا السياق، تُعرّف الأهداف السنوية بأنها النتائج التشغيلية المستهدفة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال السنة المالية، وتشمل هذه النتائج معدلات الإنجاز، ومستويات الكفاءة، ومؤشرات الالتزام، ومؤشرات رضا أصحاب المصلحة. (Sirnelä, 2021)

تتطلب الأهداف السنوية نظامًا فعالًا لتقييم أداء المنظمة، حيث تُقاس وفقًا لمعايير محددة تشمل الاقتصاد والكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج. وتتحقق الكفاءة من خلال سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات، ودعم عملية صنع القرار، وتقليل الأعمال الورقية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد. تتحقق الفعالية من خلال بناء وتطوير القدرات التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وضمان استدامة الأنشطة والمشاريع. (Yazici, 2009)

ثانيًا: أبعاد تحقيق الأهداف السنوية

تتكون الأهداف السنوية في هذه الدراسة من أربعة أبعاد رئيسية:

١. نسبة الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة:

يُعدّ هذا البعد أحد أهم المؤشرات لقياس تحقيق الأهداف السنوية، إذ يقيس مدى التزام المؤسسة بإنجاز مشاريعها التشغيلية في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة. وقد أكدت الدراسات أن من أبرز المشكلات التي تواجه المشاريع عدم الحصول على التمويل من العميل في الوقت المناسب، وتقلبات الأسعار التي تؤثر على معدل الإنجاز. ويضمن وجود فريق متخصص لإدارة المشاريع الهندسية سير العمل في الاتجاه الصحيح، ويقلل من المشكلات التي تعيق الإنجاز في الوقت المحدد. (Petratis, 2025)

كما أشارت الدراسات إلى أن المشاريع القائمة على تقييمات دقيقة للاحتياجات تكون أكثر تأثيرًا وفعالية في الواقع، لوجود علاقة مباشرة وقوية بين التخطيط الدقيق ونجاح المشاريع في تحقيق معدلات الإنجاز المستهدفة. (Sepúlveda-Rivillas et al., 2021)

٢. كفاءة استخدام الموارد:

يُقاس هذا البعد مدى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية في تحقيق الأهداف التشغيلية. وقد أكدت الدراسات أن نجاح المؤسسات والمنظمات يعتمد على حسن استثمار مواردها، وخاصة الموارد البشرية التي تدير كافة الموارد الأخرى في المؤسسات . وتتحقق كفاءة استخدام الموارد من خلال تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يساهم في تحسين الأداء التشغيلي عبر أبعاده الخمسة . (الصلاحي و الفيض، ٢٠٢٢)

كما أن ممارسات نظام تخطيط موارد المشروع تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التشغيلي، مما يعزز كفاءة استخدام الموارد في المؤسسات . وتبرز أهمية هذا البعد في المؤسسات ذات التشغيل المستمر نظراً لاستمرارية استهلاك الموارد والحاجة إلى ضمان تدفقها بكفاءة. (لويس و رفيق، ٢٠٢٣)

٣. الالتزام بالخطّة التشغيلية:

يُقاس هذا البعد مدى التزام المنظمة بخططها التشغيلية من حيث تنفيذ الأنشطة في المواعيد المحددة ووفقاً للإجراءات المعتمدة. وقد أكدت الدراسات أن المراقبة والتحكم عمليتان تهدفان إلى ضمان إنجاز العمل وفقاً للجدول الزمني المحدد مسبقاً، ومراجعة العوامل التي تعيق التقدم، وتعديل الجدول الزمني بناءً على المعلومات الجديدة. ويُعدّ الالتزام بالخطّة التشغيلية مؤشراً هاماً على فعالية إدارة المشاريع التشغيلية وقدرتها على تحويل الخطط إلى واقع عملي. (Korhonen et al., 2023)

وعليه نلاحظ أن إدارة المشاريع تُسهم في تحقيق الأهداف من خلال اقتراح سياسات وتوصيات وخطط استراتيجية ملائمة للبيئة المحيطة، مما يُعزز الالتزام بالخطّة التشغيلية. علاوة على ذلك، يُؤثر التحكم الإداري إيجاباً على أداء المنظمة من خلال ضمان الامتثال للخطط والسياسات المعتمدة.

٤. رضا أصحاب المصلحة:

يُعدّ هذا البعد من أهم أبعاد تحقيق الأهداف السنوية، حيث يُقاس مدى رضا الأطراف المتأثرة بالمشروع أو المؤثرة فيه. وقد أكدت الدراسات أن "مشاريع المؤسسات تعاني من قيود متعددة وتواجه أصحاب مصلحة يختلفون في رؤيتهم لنجاح المشروع؛ حيث ينظر كل طرف إلى النجاح من زاوية مختلفة" لذا، فإن تحقيق رضا أصحاب المصلحة يتطلب تجاوز المقاييس التقليدية واعتماد أدوات شاملة لقياس الأداء. (النعمي و أبو خشبة، ٢٠٢٣)

وتشمل أصحاب المصلحة في المؤسسات ذات التشغيل المستمر: الإدارة العليا، والموظفين، والعملاء، والموردين، والجهات الرقابية، والمجتمع المحلي. وقد أشارت الدراسات إلى ضرورة نشر ثقافة المسؤولية المجتمعية من خلال تشكيل فريق عمل برئاسة الإدارة العليا مع مرشحين من فئات

أصحاب المصلحة كما أن دمج آليات التقييم التشاركية والشفافة يساهم في رفع رضا المستفيدين وضمان توجيه الموارد للفئات الأكثر احتياجاً (حبيشي، ٢٠٢١)

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية

أولاً: العلاقة بين التخطيط التشغيلي وتحقيق الأهداف السنوية

تُعَدُّ العلاقة بين التخطيط التشغيلي وتحقيق الأهداف السنوية علاقة وثيقة ومباشرة، حيث يمثل التخطيط التشغيلي الأساس الذي تُبنى عليه جميع العمليات اللاحقة. وقد أكدت الدراسات أن التخطيط الشامل يمثل أحد العوامل الأساسية لنجاح المشاريع كما أن المشاريع القائمة على تقييمات احتياجات دقيقة تكون أكثر تأثيراً وفعالية على أرض الواقع (لويس و رفيق، ٢٠٢٣)

وفي هذا السياق، يساهم التخطيط التشغيلي الفعّال في تحديد الأهداف بوضوح، وتخصيص الموارد بكفاءة، ووضع الجداول الزمنية المناسبة، وتحديد المخاطر المحتملة، مما يزيد من احتمالية تحقيق الأهداف السنوية في الوقت والتكلفة المحددين. كما أن التخطيط التشغيلي يعزز الالتزام بالخطّة التشغيلية من خلال وضع إطار واضح للتنفيذ والمتابعة (حبيشي، ٢٠٢١)

وقد أشارت الدراسات إلى أن غياب التخطيط الدقيق يؤدي مباشرة إلى فشل المشاريع وسوء تخصيص الموارد والتأثير سلباً على استمرارية المشروع كما أن سوء التخطيط يؤثر على مدة تنفيذ المشروع وبالتالي تأخر تنفيذه ، مما يهدد تحقيق الأهداف السنوية. (السطوحي و عبد الله ، ٢٠١٢)

ثانياً: العلاقة بين إدارة الموارد وتحقيق الأهداف السنوية

ترتبط إدارة الموارد بشكل وثيق بتحقيق الأهداف السنوية، حيث تضمن إدارة الموارد الفعّالة توافر الكوادر والموارد اللازمة لتنفيذ العمليات التشغيلية بكفاءة. وقد أكدت الدراسات أن نجاح المؤسسات والمنظمات يعتمد على حسن استثمار مواردها، وخاصة الموارد البشرية التي تدير كافة الموارد الأخرى في المؤسسات . (القحطاني، ٢٠٢٠)

وفي هذا السياق، تساهم إدارة الموارد الفعّالة في تحقيق كفاءة استخدام الموارد كأحد أبعاد تحقيق الأهداف السنوية، حيث تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية. كما أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يساهم في تحسين الأداء التشغيلي عبر أبعاده المتعددة ، مما يعزز نسبة الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة. (النعيمي و أبو خشبة، ٢٠٢٣)

وقد أظهرت الدراسات أن ممارسات نظام تخطيط موارد المشروع تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التشغيلي، مما يعزز العلاقة بين إدارة الموارد وتحقيق الأهداف السنوية. كما أن الاستثمار في تطوير

مهارات الموارد البشرية يؤدي مباشرة إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والسنوية . (المدرع، ٢٠١٩)

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية

ترتبط إدارة المخاطر التشغيلية بشكل مباشر بتحقيق الأهداف السنوية، حيث تساهم في تقليل احتمالية الخسائر والتأخيرات والانحرافات عن الخطة. وقد أكدت الدراسات أن إدارة المخاطر تهدف إلى تقليل احتمالية التعرض للخسائر المالية والتأخيرات الزمنية والحوادث التشغيلية، بالإضافة إلى تحسين الأداء (عبد الباسط و بخيت، ٢٠٢١)

وفي هذا السياق، تساهم إدارة المخاطر التشغيلية الفعّالة في تحقيق نسبة الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة من خلال التحديد المسبق للمخاطر المحتملة ووضع خطط الاستجابة لها. كما تساهم في تعزيز الالتزام بالخطة التشغيلية من خلال تقليل الانحرافات الناتجة عن المخاطر غير المُدارة. وتساهم أيضاً في تحقيق رضا أصحاب المصلحة من خلال ضمان استمرارية العمليات وتقليل التهديدات التي قد تؤثر على مصالحهم. (Mickelson, 2023)

لذا يجب ضرورة تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسات من خلال تبني ثقافة إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والتواصل. علاوة على ذلك، يُسهم تطوير واعتماد بروتوكول لمبادئ إدارة المخاطر داخل المؤسسات في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. (النعمي و أبو خشبة، ٢٠٢٣)

رابعاً: العلاقة بين المتابعة والرقابة وتحقيق الأهداف السنوية

يرتبط الرصد والتحكم المستمران ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف السنوية، إذ يضمنان توافق سير العمل مع الخطة الموضوعية، ويتيحان تصحيح أي انحرافات في الوقت المناسب. (Alotaibi et al., 2025)

في هذا السياق، يُسهم الرصد والتحكم المستمران في إنجاز المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددين، وذلك من خلال تتبع التقدم الفعلي ومقارنته بالجدول الزمني المُخطط له. كما يُعززان الالتزام بالخطة التشغيلية عبر مراجعة العقبات وتعديل المسار بناءً على المعلومات المُستقاة. علاوة على ذلك، يُسهمان في الاستخدام الأمثل للموارد من خلال تحديد أوجه الهدر وعدم كفاءة استخدامها. (Okenwa et al., 2020)

وعليه نلاحظ أن أبعاد الرقابة الإدارية تُؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة. ويُساعد دمج آليات التقييم والرصد على تصحيح المسار وضمان تحقيق أهداف المشروع. كما يُسهم الرصد والتحكم في رضا أصحاب المصلحة من خلال توفير معلومات شفافة حول أداء المشروع وتقديمه.

خامساً: العلاقة المجتمعة لإدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية

تتكامل الأبعاد الأربعة لإدارة المشاريع التشغيلية (التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمراقبة والتحكم المستمر) لتشكيل نظام شامل يؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات العاملة باستمرار. وقد أكدت الدراسات أن نجاح إدارة المشاريع يعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل، تشمل رؤية واضحة، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة مدير المشروع، والتخطيط الشامل، واختيار فريق مؤهل، وإدارة أصحاب المصلحة، والتواصل الفعال، وفهم دورة حياة المشروع. (Du & Hoole, 2006)

وفي السياق السعودي، تبرز أهمية هذه العلاقة التكاملية بشكل خاص في إطار رؤية ٢٠٣٠، حيث تُعد إدارة المشاريع التشغيلية الأداة التنفيذية لتحقيق أهداف البرامج التنموية. وتساهم إدارة المشاريع التشغيلية المتكاملة في الفعالية والكفاءة من خلال تحقيق أهداف المشروع مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. علاوة على ذلك، تُسهم إدارة المشاريع الفعالة في بناء وتطوير القدرات المؤسسية، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها واستدامة أنشطتها ومشاريعها، وتجاوز المقاييس التقليدية لتبني أدوات قياس أداء شاملة تتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها. (Alharbi, 2024)

الإطار المفاهيمي للدراسة

يهدف الإطار المفاهيمي إلى توضيح العلاقة المفترضة بين إدارة المشاريع التشغيلية ومستوى تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر، ويعد أداة مرجعية لتوجيه التحليل الميداني وتصميم أدوات القياس والاستبيان. ويرتكز هذا الإطار على الجمع بين الممارسات التشغيلية، العوامل التنظيمية، وأدوات الرقابة والمتابعة، بما يعكس الطبيعة المعقدة والداخلية للبيئات ذات التشغيل المستمر.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة المشاريع التشغيلية

يمثل إدارة المشاريع التشغيلية المتغير الأساسي في الدراسة، ويشمل مجموعة من الأبعاد التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء التشغيلي وتحقيق الأهداف السنوية:

- التخطيط التشغيلي للمشاريع: ويشير إلى مدى وضوح الخطط التشغيلية، جدولة الموارد، وتحديد أولويات المهام. وقد أثبتت الدراسات أن التخطيط الشامل والموجه نحو العمليات التشغيلية يقلل من الانحرافات ويعزز كفاءة التنفيذ (مجيد، ٢٠٢٥).

- إدارة الموارد: تمثل القدرة على تخصيص الموارد البشرية والمادية والتقنية بكفاءة لضمان استمرار العمليات دون توقف، وهو ما أشارت إليه الدراسات بأنه عنصر حاسم لرفع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج السنوية المرجوة (Okenwa وآخرون، ٢٠٢٠).
- إدارة المخاطر التشغيلية: تتعلق بقدرة المؤسسة على التعرف على المخاطر التشغيلية والتنبؤ بها واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية. وتؤكد الأدبيات أن إدارة المخاطر بشكل فعال تؤدي إلى تقليل الهدر وتحسين القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية (Alharbi, 2024).
- المتابعة والرقابة المستمرة: وتشمل استخدام مؤشرات الأداء التشغيلية، وتقييم الانحرافات عن الخطة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، بما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات التشغيلية (Mickelson، ٢٠٢٣)

ثانيًا: المتغير التابع - تحقيق الأهداف السنوية

يمثل المتغير التابع مستوى تحقيق الأهداف والمؤشرات السنوية للمؤسسة، ويقاس عبر مجموعة من المؤشرات التشغيلية والمالية والإدارية، بما في ذلك:

- ✓ نسبة إنجاز المشاريع ضمن الوقت والتكلفة المحددة.
- ✓ كفاءة استخدام الموارد التشغيلية.
- ✓ مستوى الالتزام بالخطط التشغيلية السنوية.
- ✓ درجة رضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين عن الأداء المؤسسي.

ثالثًا: العوامل التنظيمية والبيئية الداعمة

تشمل هذه العوامل البيئة التنظيمية التي تؤثر على فاعلية إدارة المشاريع التشغيلية، مثل:

- ❖ القيادة والدعم الإداري: دور القيادة في توجيه الفرق وضمان الالتزام بالممارسات التشغيلية.
- ❖ تكامل أصحاب المصلحة: درجة تفاعل جميع الجهات المعنية مع العملية التشغيلية للمشاريع.
- ❖ القدرة المؤسسية والموارد التقنية: كفاءة البنية التحتية، وجودة نظم المعلومات، ودعم التكنولوجيا الحديثة.

وقد أشارت الدراسات إلى أن هذه العوامل تعمل كمعززات للمتغير المستقل، وأن فاعلية إدارة المشاريع التشغيلية تتوقف على مستوى تكاملها مع البيئة التنظيمية (Alotaibi وآخرون، ٢٠٢٥؛ Shevchenko & Kopytko, 2025).

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

تمهيد

يعد اختيار المنهجية العلمية المناسبة من أهم المراحل التي تقوم عليها الدراسات الأكاديمية، إذ تعتمد جودة النتائج ودقتها على سلامة الإجراءات المنهجية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص المؤشرات التي تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ولذلك حرصت في هذه الدراسة على تبني منهجية تتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، بما يضمن الوصول إلى نتائج تتمتع بدرجة عالية من الموضوعية والدقة العلمية.

ويتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، بدءاً من تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمعها وعينتها، مروراً بأداة جمع البيانات وآلية إعدادها، وبيان إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار ٢٦). كما يتضمن الفصل وصفاً للمتغيرات التي بنيت عليها الدراسة، وآلية قياسها، والإجراءات التي اتبعت في اختبار الفرضيات، بما يوفر إطاراً منهجياً واضحاً يمكن من خلاله تفسير النتائج بصورة دقيقة وربطها بالأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والكشف عن أثر إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج استخدامًا وملاءمة في الدراسات الإدارية والتنظيمية التطبيقية.

ويستند الجانب الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف واقع ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية داخل المؤسسات محل الدراسة، والتعرف على مستوى تحقيق الأهداف السنوية كما هو قائم فعليًا، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وتحليلها بطريقة علمية منظمة. أما الجانب التحليلي فيركز على دراسة طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وتحليل مدى إسهام أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية في تفسير مستوى تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات التي تعمل بنظام التشغيل المستمر.

ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين التشخيص الكمي للظاهرة المدروسة والتحليل التفسيري للعلاقات بين المتغيرات، الأمر الذي يجعله مناسبًا لدراسة الظواهر التنظيمية المعقدة التي تتداخل فيها الأبعاد الإدارية والتشغيلية والاستراتيجية، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل دور إدارة المشاريع التشغيلية في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها السنوية بكفاءة واستدامة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والإشرافية) في المؤسسات التي تعمل بنظام التشغيل المستمر في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الفئة تحديدًا لكونها الأكثر ارتباطًا بعمليات إدارة المشاريع التشغيلية والتخطيط التشغيلي والمتابعة المستمرة للأداء، كما أنها تمتلك القدرة على تقييم مستوى تحقيق الأهداف السنوية داخل مؤسساتها، نظرًا لمشاركتها المباشرة في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التشغيلية.

ويتميز مجتمع الدراسة بالتنوع من حيث طبيعة القطاعات التي تعمل بنظام التشغيل المستمر، مثل القطاعات الصناعية، والخدمية، واللوجستية، وقطاعات الطاقة والنقل، إضافة إلى بعض المؤسسات التقنية والخدمية التي تتطلب استمرارية العمليات على مدار الساعة. ويسهم هذا التنوع في توفير بيئة تنظيمية متعددة الأبعاد تسمح بفهم أعمق لتطبيقات إدارة المشاريع التشغيلية في سياقات مؤسسية مختلفة.

كما أن اختيار المؤسسات ذات التشغيل المستمر يمثل بيئة بحثية مهمة، نظرًا لما تتطلبه هذه المؤسسات من مستوى عالٍ من التنسيق التنظيمي، وإدارة الموارد بكفاءة، ومتابعة الأداء بصورة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف السنوية للمؤسسة.

عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة بصورة شاملة، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة ممثلة من القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية داخل المؤسسات التي تعمل بنظام التشغيل المستمر.

وقد تم مراعاة مجموعة من المعايير المنهجية عند اختيار أفراد العينة لضمان جودة البيانات وموثوقيتها، ومن أهم هذه المعايير ما يأتي:

✓ أن يكون المشارك يشغل وظيفة إدارية (عليا أو وسطى أو إشرافية) أو وظيفة مرتبطة بإدارة العمليات أو المشاريع.

✓ أن يعمل في مؤسسة تعتمد نظام التشغيل المستمر .

✓ أن يمتلك خبرة عملية كافية تمكنه من تقييم ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية ومستوى تحقيق الأهداف السنوية.

✓ أن يكون مشاركًا بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عمليات التخطيط التشغيلي أو تنفيذ المشاريع أو متابعة الأداء المؤسسي.

ويسهم الالتزام بهذه المعايير في تعزيز صدق الاستجابات وموثوقية النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بطريقة علمية منهجية استنادًا إلى معادلة Krejcie and Morgan (١٩٧٠) لتحديد حجم العينات في الدراسات الوصفية، وذلك عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪).

وبناءً على ذلك، تم اعتماد حجم عينة يبلغ: (٣٨٤) مفردة ويُعد هذا الحجم مناسبًا إحصائيًا لتمثيل مجتمع الدراسة الكبير في المؤسسات ذات التشغيل المستمر، كما يوفر قوة تفسيرية كافية لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية التي أسهمت في بناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة، ومن أبرزها:

- ✓ الكتب العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع والإدارة التشغيلية.
- ✓ الدوريات العلمية المحكمة في مجال الإدارة والأعمال.
- ✓ الرسائل الجامعية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ✓ التقارير المهنية الصادرة عن المؤسسات والمنظمات المتخصصة في إدارة المشاريع.
- ✓ قواعد البيانات العلمية والمصادر الإلكترونية الأكاديمية.

وقد ساعدت هذه المصادر في تكوين الخلفية النظرية للدراسة وتحديد المتغيرات الأساسية وبناء أداة القياس.

ثانياً: المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة.

وقد تم تصميم الاستبانة استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية.

وتم تحويل الاستبانة إلى صيغة إلكترونية باستخدام منصة Google Forms، ومن ثم توزيعها على أفراد العينة عبر القنوات المهنية المناسبة لضمان الوصول إلى الفئة المستهدفة بكفاءة وسهولة.

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك بهدف قياس أثر إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

وقد صممت الاستبانة بحيث تتكون من المحاور والاقسام الرئيسة الآتية:

القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، قطاع عمل المؤسسة)

القسم الثاني: ويتعلق بقياس أثر إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية، ويتكون من (٣٢ فقرة) موزعة على محورين وهما:

المحور الاول المتغير المستقل: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى ادارة المشاريع التشغيلية، ويتكون من ١٦ فقرة موزعة على الابعاد التالية:

- التخطيط التشغيلي للمشاريع: ويتكون من (٤ فقرات)
- إدارة الموارد التشغيلية: ويتكون من (٤ فقرات)
- إدارة المخاطر التشغيلية: ويتكون من (٤ فقرات)
- المتابعة والرقابة المستمرة: ويتكون من (٤ فقرات)

المحور الثاني المتغير التابع: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى تحقيق الأهداف السنوية، ويتكون من ١٦ فقرة موزعة على الابعاد التالية:

- أولاً: الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة: ويتكون من (٤ فقرات)
- ثانياً: كفاءة استخدام الموارد التشغيلية: ويتكون من (٤ فقرات)
- ثالثاً: الالتزام بالخطه التشغيلية السنوية: ويتكون من (٤ فقرات)
- رابعاً: رضا أصحاب المصلحة: ويتكون من (٤ فقرات)

وقد تم قياس فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الدراسة. وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss لتحليل البيانات.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

الحدود المكانية: المؤسسات التي تعمل بنظام التشغيل المستمر داخل المملكة العربية السعودية (مدينة الرياض نموذجاً).

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول والثاني عام ٢٠٢٦م.

الحدود البشرية: القيادات الإدارية والعاملون في المستويات الإدارية بالمؤسسات التي تعمل بنظام التشغيل المستمر.

التحليل الإحصائي المستخدم:

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):

❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.

❖ اختبار ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

٢. الأساليب الاحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.

✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. الأساليب الاحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة

❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق

الأهداف السنوية.

اختبار الثبات

تم اختبار معامل الثبات، باستخدام ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى تشابه اجابات افراد العينة، ولقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل "ألفا كرو نباخ"، والجدول (١) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم (١): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات
إدارة المشاريع التشغيلية	.782	16
الأهداف السنوية	.771	16
الاستبانة كاملة	.808	32

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أشار الجدول اعلاه، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.808، وهي نسبة ممتازة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة ٦٠٪، وهذا يؤكد أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مقبولة، ويؤكد وجود علاقة ترابط بين عبارات الاستبانة، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن متغير إدارة المشاريع التشغيلية (0.782)، ومتغير الأهداف السنوية (0.771)، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أفراد العينة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور (المتغير) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (متغير) من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجدول التالية توضح ذلك.

جدول ٢: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير إدارة المشاريع التشغيلية والدرجة الكلية للمتغير

الدالة الاحصائية	معامل الارتباط	إدارة المشاريع التشغيلية
.000	.873	يتم وضع خطط تشغيلية واضحة ومفصلة لجميع مشاريع المؤسسة
.000	.641	ترتبط الخطط التشغيلية ارتباطاً مباشراً بالأهداف السنوية للمؤسسة
.000	.763	تحديد أولويات المهام والمشاريع التشغيلية تتم بشكل منهجي
.000	.640	الخطط التشغيلية تسهم في تقليل الانحرافات عن الجداول الزمنية المحددة
.000	.879	يتم تخصيص الموارد البشرية للمشاريع التشغيلية بناءً على الاحتياجات الفعلية
.000	.629	الموارد المادية والمعدات تُدار بكفاءة لضمان استمرارية العمليات
.000	.560	تسهم إدارة الموارد الفعالة في تقليل الهدر والتكاليف التشغيلية
.000	.642	تتوفر آليات مرنة لإعادة توزيع الموارد عند حدوث طوارئ تشغيلية
.000	.581	يتم تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بشكل منهجي قبل تنفيذ المشاريع
.000	.752	توجد خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر التشغيلية المفاجئة
.000	.850	تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تقليل تأثير الاضطرابات على تحقيق الأهداف
.000	.576	تتم مراجعة وتحديث سجل المخاطر التشغيلية بشكل دوري
.000	.724	يتم متابعة أداء المشاريع التشغيلية باستخدام مؤشرات أداء رئيسية واضحة
.000	.910	توجد آلية رقابية مستمرة لرصد الانحرافات عن الخطط التشغيلية
.000	.764	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند رصد أي انحراف تشغيلي
.000	.669	تسهم أنظمة المتابعة والرقابة في تحسين الاستجابة للتحديات التشغيلية اليومية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (2)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.560، 0.910)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

جدول ٣: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الأهداف السنوية والدرجة الكلية للمتغير

الأهداف السنوية	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
الإنجاز	0.689	0.000
ضمن	0.854	0.000
الوقت	0.649	0.000
والتكلفة	0.709	0.000
كفاءة	0.775	0.000
استخدام	0.488	0.000
الموارد	0.583	0.000
التشغيلية	0.635	0.000
الالتزام	0.722	0.000
بالخطة	0.632	0.000
التشغيلية	0.818	0.000
السنوية	0.725	0.000
رضا	0.629	0.000
أصحاب	0.688	0.000
المصلحة	0.862	0.000
	0.741	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (٣)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.488، 0.862)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000)

لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير ، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

الصدق البنائي

تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة، والموضح كالتالي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	ابعاد المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
.000	.943	التخطيط التشغيلي للمشاريع	إدارة المشاريع التشغيلية
.000	.901	إدارة الموارد التشغيلية	
.000	.856	إدارة المخاطر التشغيلية	
.000	.915	المتابعة والرقابة المستمرة	
.000	.982	المتغير المستقل	
.000	.866	الأهداف السنوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في الجدول اعلاه، اشارت النتائج إلى ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية
تحليل النتائج وتفسيرها

تمهيد

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يتم من خلاله عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويهدف هذا الفصل إلى تحويل البيانات الإحصائية إلى مؤشرات علمية تساعد في تفسير واقع إدارة المشاريع التشغيلية ومستوى تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر بمدينة الرياض، وربط هذه النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة بما يسهم في تقديم تفسير علمي متكامل للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

ويتضمن الفصل تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم عرض نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل مستويات متغيراتها، يلي ذلك اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، مع تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة. وقد حرصت في هذا الفصل على تقديم تفسير موضوعي للنتائج لا يقتصر على وصف المؤشرات الإحصائية، وإنما يتناول دلالاتها التطبيقية وانعكاساتها على واقع المؤسسات ذات التشغيل المستمر، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم التوصيات والمقترحات التي اختتمت بها الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي للدراسة

تم تناول وصف عينة الدراسة ، وعرض آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة (إدارة المشاريع التشغيلية) وتحقيق الأهداف السنوية.

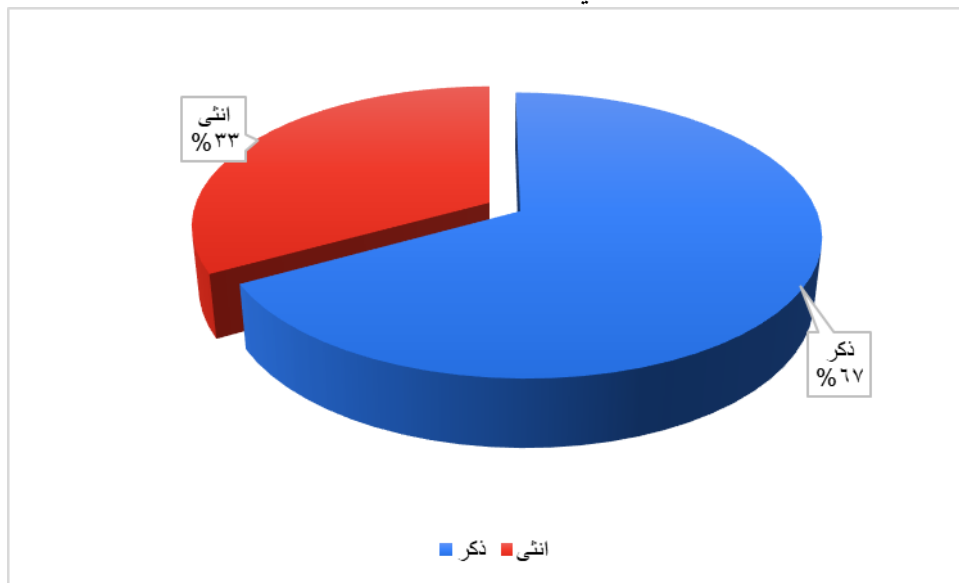
وصف عينة الدراسة :

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي وقطاع عمل المؤسسة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية:

١. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول ٥ : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	256	66.7%
انثى	128	33.3%
الاجمالي	384	100.0



شكل ٢: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

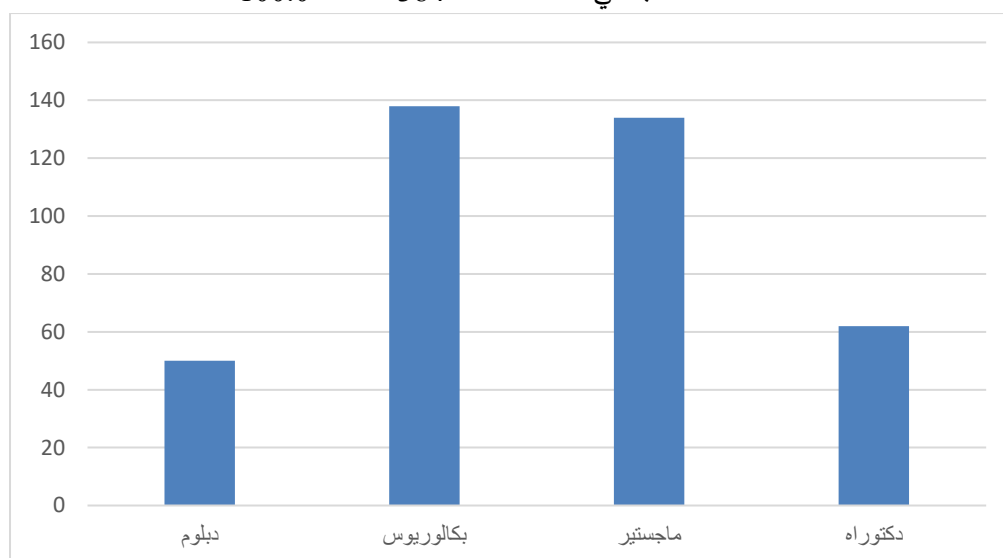
تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (٢٥٦) مشاركاً بنسبة (٦٦.٧٪)، مقابل (١٢٨) مشاركة من الإناث بنسبة (٣٣.٣٪). ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة المؤسسات ذات التشغيل المستمر، ولا سيما في القطاعات التشغيلية والميدانية بالمملكة العربية السعودية، يغلب عليها توظيف الذكور في الوظائف المرتبطة بإدارة المشاريع

والعمليات التشغيلية، وهو ما انعكس على توزيع أفراد العينة، مع بقاء تمثيل الإناث كافيًا لإثراء نتائج الدراسة وإبراز وجهات النظر المختلفة داخل بيئة العمل.

٢. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول ٦: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	%
دبلوم	50	13.0%
بكالوريوس	138	35.9%
ماجستير	134	34.9%
دكتوراه	62	16.1%
الاجمالي	384	100.0



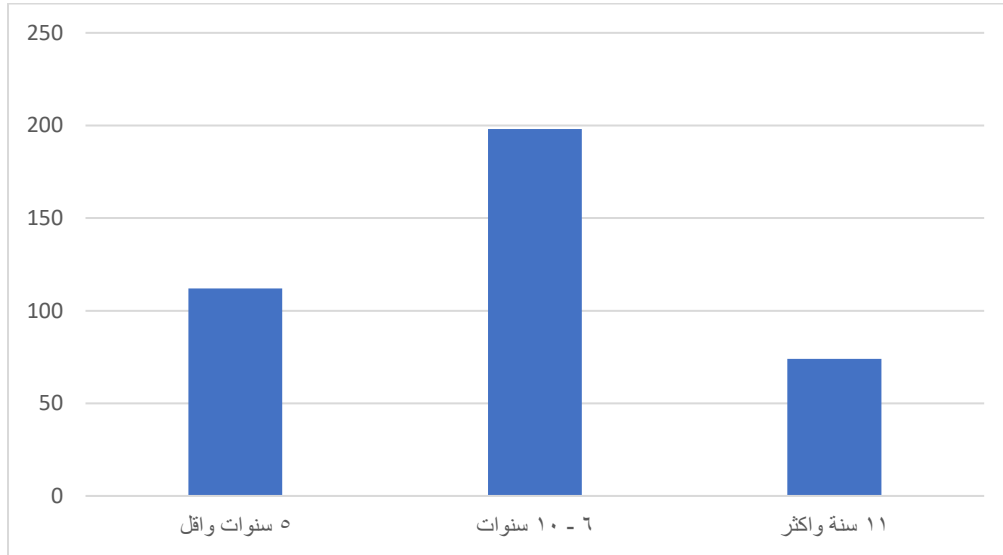
شكل ٣: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات تعليمية مرتفعة، حيث جاءت أعلى نسبة لحملة البكالوريوس بواقع (٣٥.٩٪)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (٣٤.٩٪)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (١٦.١٪)، في حين بلغت نسبة حملة الدبلوم (١٣.٠٪). ويعكس هذا التوزيع امتلاك غالبية المشاركين مؤهلات علمية جامعية وعليا، الأمر الذي يعزز موثوقية البيانات المستخلصة، نظرًا لقدرة أفراد العينة على استيعاب مفاهيم إدارة المشاريع التشغيلية وتقييم ممارساتها بصورة أكثر دقة، بما يتناسب مع طبيعة الوظائف الإدارية والإشرافية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

٣. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول ٧ : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	112	29.2%
من ٦-١٠ سنوات	198	51.6%
11 سنة وأكثر	74	19.3%
الاجمالي	384	100.0



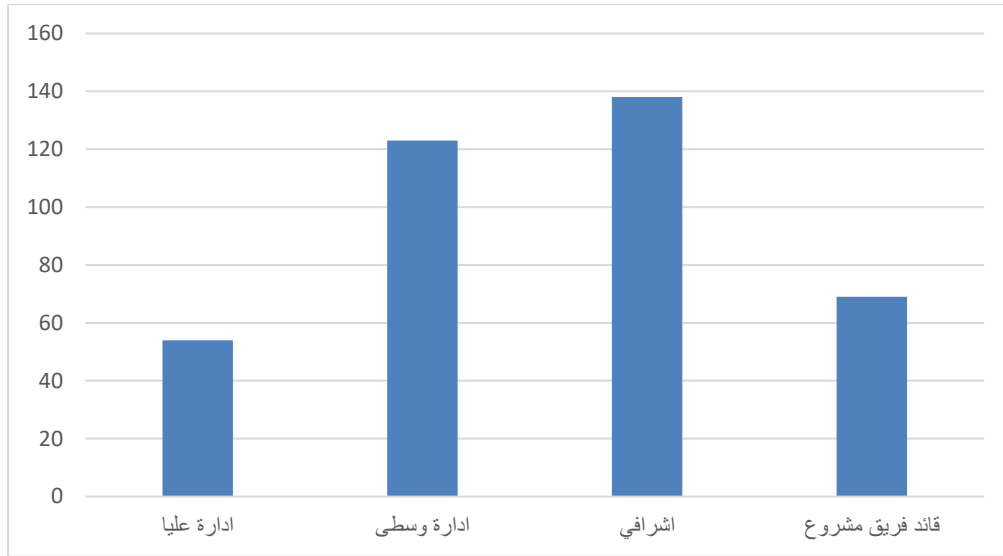
شكل ٤: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

تشير نتائج الجدول والشكل أعلاه إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين (٦-١٠ سنوات بنسبة (٥١.٦٪)، يليهم من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة (٢٩.٢٪)، ثم فئة (١١ سنة فأكثر) بنسبة (١٩.٣٪). ويعكس هذا التوزيع أن معظم المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية كافية تؤهلهم للإلمام بممارسات إدارة المشاريع التشغيلية وآليات تنفيذها، الأمر الذي يعزز دقة آرائهم في تقييم واقع إدارة المشاريع التشغيلية ومستوى تحقيق الأهداف السنوية داخل المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

٤. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول ٨: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	%
ادارة عليا	54	14.1%
ادارة وسطى	123	32.0%
اشرافي	138	35.9%
قائد فريق مشروع	69	18.0%
الاجمالي	384	100.0



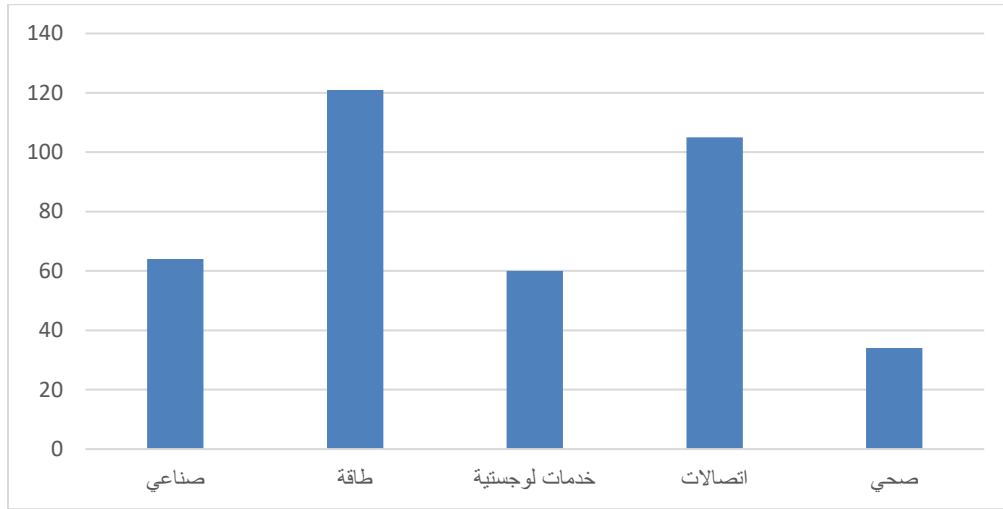
شكل ٥: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج الجدول (٨) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تشغل وظائف إشرافية بنسبة (٣٥.٩٪)، تلتها فئة الإدارة الوسطى بنسبة (٣٢.٠٪)، ثم قادة فرق المشاريع بنسبة (١٨.٠٪)، في حين بلغت نسبة أفراد الإدارة العليا (١٤.١٪). ويعكس هذا التوزيع تنوع المستويات الإدارية المشاركة في الدراسة، مع تركيز غالبية المشاركين في المستويات التنفيذية والإشرافية الأكثر ارتباطاً بإدارة المشاريع التشغيلية، الأمر الذي يساهم في تقديم تقييم واقعي لممارسات الإدارة التشغيلية ومستوى تحقيق الأهداف السنوية داخل المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

٥. توزيع عينة الدراسة حسب قطاع عمل المؤسسة

جدول ٩: توزيع عينة الدراسة حسب قطاع عمل المؤسسة

قطاع عمل المؤسسة	العدد	%
صناعي	64	16.7
طاقة	121	31.5
خدمات لوجستية	60	15.6
اتصالات	105	27.3
صحي	34	8.9
الاجمالي	384	100.0



شكل ٦: توزيع عينة الدراسة حسب قطاع عمل المؤسسة

يتضح من نتائج الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة تعمل في قطاع الطاقة بنسبة (٣١.٥٪)، يليه قطاع الاتصالات بنسبة (٢٧.٣٪)، ثم القطاع الصناعي بنسبة (١٦.٧٪)، وقطاع الخدمات اللوجستية بنسبة (١٥.٦٪)، بينما جاء القطاع الصحي في المرتبة الأخيرة بنسبة (٨.٩٪). ويعكس هذا التوزيع تنوع القطاعات الممثلة في الدراسة، مع تركّز أكبر في القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على التشغيل المستمر، الأمر الذي يسهم في توفير بيانات أكثر واقعية حول ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية ودورها في تحقيق الأهداف السنوية داخل المؤسسات السعودية.

ثانياً: تحليل آراء افراد عينة الدراسة

اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة للمتغير التابع والمستقل (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، واعطيت الاوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، واستخراج مدى الأوزان، بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، وتحديد طول الفئة، ثم بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (٥/٤ = ١.٢٥)، وفي الجدول ادناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول ١٠: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1 - 1.80	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)
1.81 - 2.60	ضعيفة (غير موافق)
2.61 - 3.40	متوسطة (محايد)
3.41 - 4.20	مرتفعة (موافق)
4.21 - 5	مرتفعة جداً (موافق بشدة)

أولاً: إدارة المشاريع التشغيلية

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر بأبعاها (التخطيط التشغيلي - إدارة الموارد - إدارة المخاطر التشغيلية - المتابعة والرقابة المستمرة)؟، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة القبول لآراء افراد العينة حول فقرات متغير إدارة المشاريع التشغيلية بأبعاها، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير إدارة المشاريع التشغيلية

الرتبة	درجة القبول	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة المشاريع التشغيلية	
٤	مرتفعة جدا	84%	.733	4.21	يتم وضع خطط تشغيلية واضحة ومفصلة لجميع مشاريع المؤسسة	التخطيط التشغيلي
٣	مرتفعة جدا	86%	.681	4.32	ترتبط الخطط التشغيلية ارتباطاً مباشراً بالأهداف السنوية للمؤسسة	
٢	مرتفعة جدا	87%	.557	4.33	تحديد أولويات المهام والمشاريع التشغيلية تتم بشكل منهجي	
١	مرتفعة جدا	87%	.738	4.34	الخطط التشغيلية تسهم في تقليل الانحرافات عن الجداول الزمنية المحددة	
	مرتفعة جدا	86%	.34565	4.3008	المتوسط الكلي للبعد	
٤	مرتفعة جدا	86%	.691	4.30	يتم تخصيص الموارد البشرية للمشاريع التشغيلية بناءً على الاحتياجات الفعلية	إدارة الموارد التشغيلية
٣	مرتفعة جدا	86%	.578	4.32	الموارد المادية والمعدات تُدار بكفاءة لضمان استمرارية العمليات	
١	مرتفعة جدا	92%	.730	4.60	تسهم إدارة الموارد الفعالة في تقليل الهدر والتكاليف التشغيلية	
٢	مرتفعة جدا	90%	.708	4.51	تتوفر آليات مرنة لإعادة توزيع الموارد عند حدوث طوارئ تشغيلية	
	مرتفعة جدا	89%	.33285	4.4336	المتوسط الكلي للبعد	
٣	مرتفعة	81%	.489	4.04	يتم تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بشكل منهجي قبل تنفيذ المشاريع	

إدارة المخاطر التشغيلية	توجد خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر التشغيلية المفاجئة	3.99	.724	80%	مرتفعة	٤
	تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تقليل تأثير الاضطرابات على تحقيق الأهداف	4.40	.671	88%	مرتفعة جدا	١
	تتم مراجعة وتحديث سجل المخاطر التشغيلية بشكل دوري	4.37	.582	87%	مرتفعة جدا	٢
	المتوسط الكلي للبعد	4.1992	.42448	84%	مرتفعة	
المتابعة والرقابة المستمرة	يتم متابعة أداء المشاريع التشغيلية باستخدام مؤشرات أداء رئيسية واضحة	4.40	.501	88%	مرتفعة جدا	١
	توجد آلية رقابية مستمرة لرصد الانحرافات عن الخطط التشغيلية	4.28	.642	86%	مرتفعة جدا	٢
	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند رصد أي انحراف تشغيلي	4.12	.325	82%	مرتفعة	٣
	تسهم أنظمة المتابعة والرقابة في تحسين الاستجابة للتحديات التشغيلية اليومية	3.94	.589	79%	مرتفعة	٤
	المتوسط الكلي للبعد	4.1862	.31369	84%	مرتفعة	
	المتوسط العام لمتغير إدارة المشاريع التشغيلية	4.2799	.21304	86%	مرتفعة جدا	

أولاً: بُعد التخطيط التشغيلي

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد التخطيط التشغيلي (٤.٣٠٠٨) وبوزن نسبي بلغ (٨٦٪)، وهي درجة قبول مرتفعة جداً، مما جعله يحتل المرتبة الثانية بين أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية. وتعكس هذه النتيجة أن المؤسسات ذات التشغيل المستمر محل الدراسة تولي التخطيط التشغيلي اهتماماً كبيراً باعتباره الأساس الذي تنطلق منه الأنشطة التشغيلية اليومية والمشروعات المرتبطة بها.

حيث جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الرابعة، ونصها: "يتم وضع خطط تشغيلية واضحة ومفصلة لجميع مشاريع المؤسسة"، بمتوسط حسابي (٤.٢١)، ووزن نسبي (٨٤٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك حرص المؤسسات على إعداد خطط تشغيلية واضحة، مع وجود تفاوت محدود في مستوى تفصيل تلك الخطط تبعاً لاختلاف طبيعة المشاريع التشغيلية. وجاءت الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة، ونصها: "ترتبط الخطط التشغيلية ارتباطاً مباشراً بالأهداف السنوية للمؤسسة"، بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، ووزن نسبي (٨٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويشير ذلك إلى وجود مواءمة واضحة بين التخطيط التشغيلي والتوجهات الاستراتيجية، بما يدعم توحيد جهود الإدارات نحو تحقيق الأهداف السنوية. أما الفقرة الثالثة فقد جاءت في المرتبة الثانية، ونصها: "تحديد أولويات المهام

والمشاريع التشغيلية تتم بشكل منهجي، بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، ووزن نسبي (٨٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويعكس هذا اهتمام المؤسسات بترتيب الأولويات وفق احتياجات التشغيل، بما يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل تعارض المهام. واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى،: **"الخطط التشغيلية تسهم في تقليل الانحرافات عن الجداول الزمنية المحددة"**، بمتوسط حسابي (٤.٣٤)، ووزن نسبي (٨٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويبين ذلك أن التخطيط التشغيلي الفعال يسهم في تعزيز الالتزام بالمواعيد الزمنية والحد من التأخير في تنفيذ الأنشطة التشغيلية.

وتوضح نتائج هذا البعد أن التخطيط التشغيلي يمثل أحد المرتكزات الأساسية لإدارة المشاريع التشغيلية داخل المؤسسات ذات التشغيل المستمر، حيث يسهم في تنظيم الأعمال وتوجيه الموارد وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف السنوية بكفاءة واستقرار.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Sulieman & Alfaraidy (٢٠١٩) التي أكدت أن التخطيط يعد من أبرز القدرات المؤثرة في تحسين أداء المشاريع ورفع كفاءة التنفيذ. كما تتوافق مع دراسة الضمور (٢٠٢٣) التي أوضحت أن التخطيط يسهم في تحديد الأهداف وتحسين متابعة الأداء وتخصيص الموارد بصورة أكثر كفاءة. كذلك تتسجم مع نتائج دراسة مجيد (٢٠٢٥) التي بينت أن التخطيط الشامل يمثل أحد أهم عوامل نجاح المشاريع، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة Elnaggar (٢٠٢٥) التي أكدت أن البدء بالتخطيط المنهجي منذ المراحل الأولى للمشروع يسهم في تقليل الهدر وتحسين كفاءة التنفيذ داخل المؤسسات السعودية. ويمكن تفسير هذا الاتفاق بأن المؤسسات ذات التشغيل المستمر تعتمد بصورة كبيرة على التخطيط المسبق لضمان استمرارية العمليات وتقليل الانحرافات، وهو ما تؤكد أدبيات إدارة المشاريع التي تنظر إلى التخطيط باعتباره الأساس الذي تُبنى عليه بقية وظائف الإدارة.

ثانيًا: بُعد إدارة الموارد التشغيلية

حقق بُعد إدارة الموارد التشغيلية متوسطًا حسابيًا بلغ (٤.٤٣٣٦)، ووزنًا نسبيًا قدره (٨٩٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا، ليحتل المرتبة الأولى بين جميع أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية. وتعكس هذه النتيجة المستوى المرتفع الذي وصلت إليه المؤسسات محل الدراسة في إدارة مواردها البشرية والمادية بما يتلاءم مع متطلبات التشغيل المستمر.

جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الرابعة، ونصها: **"يتم تخصيص الموارد البشرية للمشاريع التشغيلية بناءً على الاحتياجات الفعلية"**، بمتوسط حسابي (٤.٣٠)، ووزن نسبي (٨٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويعكس ذلك اهتمام المؤسسات بمواءمة توزيع الكوادر البشرية مع متطلبات العمل

الفعلية لتحقيق أفضل مستويات الكفاءة. وجاءت الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة، ونصها: **"الموارد المادية والمعدات تُدار بكفاءة لضمان استمرارية العمليات"**، بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، ووزن نسبي (٨٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويشير ذلك إلى وجود ممارسات تشغيلية تسهم في المحافظة على جاهزية المعدات واستمرارية سير العمليات. أما الفقرة الثالثة فقد جاءت في المرتبة الأولى، ونصها: **"تسهم إدارة الموارد الفعالة في تقليل الهدر والتكاليف التشغيلية"**، بمتوسط حسابي (٤.٦٠)، ووزن نسبي (٩٢٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويؤكد هذا أن المؤسسات تدرك الأثر المباشر للإدارة الرشيدة للموارد في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف. وجاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الثانية، ونصها: **"تتوفر آليات مرنة لإعادة توزيع الموارد عند حدوث طوارئ تشغيلية"**، بمتوسط حسابي (٤.٥١)، ووزن نسبي (٩٠٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويعكس ذلك قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع المتغيرات التشغيلية وتقليل أثر الظروف الطارئة على سير العمل.

وتبرز نتائج هذا البعد أن الإدارة الفعالة للموارد تمثل نقطة قوة لدى المؤسسات محل الدراسة، إذ تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وترشيد التكاليف، وضمان استمرارية تنفيذ المشاريع بما يدعم تحقيق الأهداف السنوية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Sulieman & Alfaraidy (٢٠١٩) التي أكدت أن كفاءة إدارة الموارد تعد من العوامل الرئيسة في تحسين الأداء التنظيمي للمشروعات. كما تتسجم مع دراسة Golshani وآخرون (٢٠٢٤) التي أوضحت أن الإدارة المتكاملة للموارد البشرية والمالية والتشغيلية تسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المالي والمؤسسي. كذلك تتوافق مع دراسة فرحان (٢٠٢٥) التي بينت أن الإدارة الفعالة للموارد تؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية ورفع كفاءة الأداء، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة Shevchenko & Kopytko (٢٠٢٥) التي أكدت أن حسن استثمار الموارد يسهم في تعزيز الاستقرار المالي للمؤسسات.

ثالثاً: بُعد إدارة المخاطر التشغيلية

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد إدارة المخاطر التشغيلية (٤.١٩٩٢)، وبوزن نسبي بلغ (٨٤٪)، وبدرجة قبول مرتفعة، ليحتل المرتبة الثالثة بين أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية. وتعكس هذه النتيجة أن المؤسسات ذات التشغيل المستمر تولي اهتماماً واضحاً بإدارة المخاطر التشغيلية، وإن كان هذا الاهتمام أقل نسبياً مقارنة ببُعدي إدارة الموارد والتخطيط التشغيلي.

جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة، ونصها: **"يتم تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بشكل منهجي قبل تنفيذ المشاريع"**، بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، ووزن نسبي (٨١٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك اهتمام المؤسسات بإجراء تقييم مسبق للمخاطر، إلا أن مستوى التطبيق قد يختلف

باختلاف طبيعة المشاريع ومستوى تعقيدها. وجاءت الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة، ونصها: **"توجد خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر التشغيلية المفاجئة"**، بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، ووزن نسبي (٨٠٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويشير ذلك إلى أن خطط الطوارئ متوافرة بدرجة جيدة، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لتطويرها بما يرفع مستوى الجاهزية لمواجهة الظروف غير المتوقعة. أما الفقرة الثالثة فقد جاءت في المرتبة الأولى، ونصها: **"تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تقليل تأثير الاضطرابات على تحقيق الأهداف"**، بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، ووزن نسبي (٨٨٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويؤكد ذلك قناعة أفراد العينة بالدور الفاعل لإدارة المخاطر في الحد من آثار الاضطرابات التشغيلية والمحافظة على استمرارية تحقيق المستهدفات السنوية. وجاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الثانية، ونصها: **"تتم مراجعة وتحديث سجل المخاطر التشغيلية بشكل دوري"**، بمتوسط حسابي (٤.٣٧)، ووزن نسبي (٨٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويعكس ذلك تبني المؤسسات لآلية مراجعة مستمرة تساعد على مواكبة المتغيرات التشغيلية وتحديث إجراءات التعامل مع المخاطر وفقًا للظروف المستجدة.

وتوضح نتائج هذا البعد أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك مستوى جيدًا من النضج في إدارة المخاطر التشغيلية، حيث تسعى إلى تقليل آثار المخاطر والمحافظة على استقرار العمليات، مع استمرار الحاجة إلى تعزيز التخطيط الاستباقي وخطط الطوارئ بما يدعم تحقيق الأهداف السنوية بكفاءة أكبر.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Alharbi (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن إدارة المخاطر تمثل أحد أكثر ممارسات إدارة المشاريع تأثيرًا في تحسين أداء المشاريع داخل الشركات السعودية، مؤكدة أن تعزيز ممارسات إدارة المخاطر يسهم في رفع فرص نجاح المشاريع. كما تتسجم مع نتائج دراسة Almuammar (٢٠٢٤) التي أبرزت الدور الذي تؤديه مكاتب إدارة المشاريع في تعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع. كذلك تتوافق مع دراسة Shevchenko & Kopytko (٢٠٢٥) التي أوضحت أن إدارة المخاطر تعد أحد المكونات الأساسية لمنهجيات إدارة المشاريع، لما لها من دور في تحسين استخدام الموارد وتعزيز الاستقرار المؤسسي. كما تتفق مع أطروحة Elnaggar (٢٠٢٥) التي أكدت أن دمج إدارة المخاطر ضمن الإطار المتكامل لإدارة المشاريع يسهم في تقليل الهدر وتحسين كفاءة التنفيذ.

رابعاً: بُعد المتابعة والرقابة المستمرة

حقق بُعد المتابعة والرقابة المستمرة متوسطاً حسابياً بلغ (٤.١٨٦٢)، ووزناً نسبياً قدره (٨٤٪)، وبدرجة قبول مرتفعة، ليأتي في المرتبة الرابعة بين أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية. وتشير هذه النتيجة

إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق ممارسات المتابعة والرقابة بصورة جيدة، بما يتيح مراقبة سير المشاريع التشغيلية والتأكد من توافقها مع الخطط الموضوعة.

جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى، ونصها: "يتم متابعة أداء المشاريع التشغيلية باستخدام مؤشرات أداء رئيسية واضحة"، بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، ووزن نسبي (٨٨٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويعكس ذلك اعتماد المؤسسات على مؤشرات أداء واضحة تساعد في قياس مستوى الإنجاز ومتابعة الأداء بصورة مستمرة. وجاءت الفقرة الثانية في المرتبة الثانية، ونصها: "توجد آلية رقابية مستمرة لرصد الانحرافات عن الخطط التشغيلية"، بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، ووزن نسبي (٨٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة جدًا. ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسات برصد الانحرافات في مراحل مبكرة بما يدعم سرعة معالجتها والحد من آثارها. أما الفقرة الثالثة فقد جاءت في المرتبة الثالثة، ونصها: "يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند رصد أي انحراف تشغيلي"، بمتوسط حسابي (٤.١٢)، ووزن نسبي (٨٢٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك وجود استجابة مناسبة لمعالجة الانحرافات، مع إمكانية تطوير سرعة وفعالية الإجراءات التصحيحية في بعض الحالات. وجاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الرابعة، ونصها: "تسهم أنظمة المتابعة والرقابة في تحسين الاستجابة للتحديات التشغيلية اليومية"، بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، ووزن نسبي (٧٩٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويشير ذلك إلى أن أنظمة المتابعة تؤدي دورًا إيجابيًا في مواجهة التحديات اليومية، إلا أن تعزيز التكامل بين الأنظمة ووسائل المتابعة قد يسهم في رفع مستوى الاستجابة التشغيلية.

وتؤكد نتائج هذا البعد أن المتابعة والرقابة المستمرة تمثلان عنصرًا داعمًا لاستقرار المشاريع التشغيلية داخل المؤسسات محل الدراسة، من خلال متابعة الأداء ورصد الانحرافات وتصحيحها، بما يسهم في تحسين جودة التنفيذ والمحافظة على تحقيق الأهداف السنوية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Kang وآخرون (٢٠١٦) التي أكدت أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية يساعد في مراقبة العمليات التشغيلية وتحسين الإنتاجية وجودة الأداء. كما تنسجم مع دراسة Philbin & Kaur (٢٠٢٠) التي أوضحت أن ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية يعزز كفاءة متابعة المشاريع. كذلك تتوافق مع دراسة Mahabir & Pun (٢٠٢٢) التي بينت أن تطبيق نظم مؤشرات الأداء يدعم التحسين المستمر داخل المؤسسات، ومع دراسة Petraitis (٢٠٢٥) التي أكدت أن فعالية مؤشرات الأداء ترتفع كلما ارتبطت بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تتفق مع دراسة Ribeiro (٢٠٢٥) التي أبرزت أهمية لوحات المعلومات ومؤشرات الأداء في تعزيز الشفافية وتحسين متابعة العمليات التشغيلية واتخاذ القرار.

ثانيا : تفسير النتائج لمتغير الأهداف السنوية

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما مستوى تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر بأبعادها (نسبة الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة - كفاءة استخدام الموارد - الالتزام بالخطه التشغيلية - رضا أصحاب المصلحة) ؟، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة القبول لآراء افراد العينة حول فقرات متغير تحقيق الأهداف السنوية، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأهداف السنوية

الدرجة	الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهداف السنوية	
مرتفعة جدا	٢	93%	.648	4.64	يتم إنجاز المشاريع التشغيلية ضمن الجداول الزمنية المحددة في الخطه السنوية	الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة
مرتفعة جدا	١	96%	.664	4.78	يتم إنجاز المشاريع التشغيلية ضمن الميزانيات المخصصة لها	
مرتفعة	٤	83%	.815	4.13	نسبة الإنجاز السنوي للمشاريع التشغيلية تتطابق مع المستهدف	
مرتفعة جدا	٣	87%	.622	4.34	تسهم إدارة المشاريع التشغيلية في تقليل التأخير التراكمي عبر السنة	
مرتفعة جدا		89%	.49584	4.4733	المتوسط الكلي للبعد	
مرتفعة جدا	٣	85%	.642	4.27	يتم استخدام الموارد البشرية بكفاءة عالية في المشاريع التشغيلية	كفاءة استخدام الموارد التشغيلية
مرتفعة	٤	82%	.614	4.12	يتم استخدام المعدات والآلات بكفاءة تشغيلية مرتفعة	
مرتفعة جدا	١	89%	.518	4.45	تسهم إدارة المشاريع التشغيلية في تقليل الفاقد والهدر التشغيلي	
مرتفعة جدا	٢	87%	.522	4.33	تحسنت إنتاجية الموارد التشغيلية خلال السنوات الأخيرة	
مرتفعة جدا		86%	.27987	4.2904	المتوسط الكلي للبعد	
مرتفعة جدا	٣	85%	.454	4.26	تلتزم المؤسسة بالخطه التشغيلية السنوية بشكل عام	الالتزام بالخطه التشغيلية السنوية
مرتفعة جدا	١	94%	.639	4.69	يتم تحديث الخطط التشغيلية عند الحاجة دون التأثير السلبي على الأهداف	
مرتفعة جدا	٤	84%	.626	4.22	الأهداف السنوية التي تم تحقيقها تتوافق مع ما تم التخطيط له مسبقاً	
مرتفعة جدا	٢	91%	.565	4.57	تسهم المتابعة المستمرة في تعزيز الالتزام بالخطط التشغيلية	
مرتفعة جدا		89%	.31339	4.4323	المتوسط الكلي للبعد	
مرتفعة جدا	٢	88%	.504	4.41	الإدارة العليا راضية عن مستوى تحقيق الأهداف السنوية	

١	مرتفعة جدا	88%	.673	4.42	فرق العمل راضية عن كفاءة إدارة المشاريع التشغيلية	رضا أصحاب المصلحة
٣	مرتفعة جدا	85%	.430	4.23	العملاء أو المستفيدون الداخليون راضون عن نتائج المشاريع التشغيلية	
٤	مرتفعة	80%	.265	4.00	تسهم إدارة المشاريع التشغيلية في تحسين سمعة المؤسسة	
	مرتفعة جدا	85%	.18610	4.2669	المتوسط الكلي للبعد	
	مرتفعة جدا	87%	.27934	4.3657	المتوسط العام لمتغير تحقيق الأهداف السنوية	

ولاً: بُعد الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة (٤.٤٧٣٣)، وبوزن نسبي بلغ (٨٩٪)، وبدرجة قبول مرتفعة جداً، ليحتل المرتبة الأولى بين أبعاد متغير تحقيق الأهداف السنوية. وتعكس هذه النتيجة قدرة المؤسسات ذات التشغيل المستمر على تنفيذ مشاريعها التشغيلية وفق الإطار الزمني والمالي المحدد، وهو ما يعد أحد أهم مؤشرات نجاح الإدارة التشغيلية.

جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية، ونصها: "يتم إنجاز المشاريع التشغيلية ضمن الجداول الزمنية المحددة في الخطة السنوية"، بمتوسط حسابي (٤.٦٤)، ووزن نسبي (٩٣٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك قدرة المؤسسات على الالتزام بالبرامج الزمنية للمشروعات بما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق المستهدفات في مواعيدها. وجاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأولى، ونصها: "يتم إنجاز المشاريع التشغيلية ضمن الميزانيات المخصصة لها"، بمتوسط حسابي (٤.٧٨)، ووزن نسبي (٩٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويشير ذلك إلى نجاح المؤسسات في ضبط الإنفاق المالي وترشيد استخدام الموارد بما يحد من تجاوزات التكلفة. أما الفقرة "نسبة الإنجاز السنوي للمشاريع التشغيلية تتطابق مع المستهدف"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.١٣)، ووزن نسبي (٨٣٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويبين ذلك أن المؤسسات تحقق مستهدفاتها السنوية بدرجة جيدة، مع وجود تفاوت محدود في بعض المشاريع تبعاً لاختلاف ظروف التنفيذ.

وجاءت الفقرة تسهم إدارة المشاريع التشغيلية في تقليل التأخير التراكمي عبر السنة" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤.٣٤)، ووزن نسبي (٨٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك دور الممارسات التشغيلية في الحد من تراكم التأخير والمحافظة على انسيابية تنفيذ الأعمال طوال العام. وتؤكد نتائج هذا البعد أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك قدرة مرتفعة على إدارة الوقت والتكلفة بصورة متوازنة، الأمر الذي يعزز فرص تحقيق الأهداف السنوية ويحد من الآثار السلبية للانحرافات التشغيلية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Korhonen وآخرون (٢٠٢٣) التي أوضحت أن نجاح المشاريع يرتبط بقدرتها على تحقيق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة، مع ارتباط ذلك بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تتوافق مع دراسة Al-Harbi (٢٠٢٤) التي أثبتت أن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع تسهم بصورة كبيرة في نجاح المشاريع وتحسين نتائجها. كذلك تتسجم مع دراسة Gallego Hernandez (٢٠٢٥) التي أكدت أن استخدام مؤشرات الأداء يساعد في تحسين إدارة الوقت والتكلفة ودعم القرارات التشغيلية، بالإضافة إلى اتفاقها مع دراسة Shevchenko & Kopytko (٢٠٢٥) التي أوضحت أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يسهم في تحسين استخدام الموارد وخفض التكاليف وتعزيز استقرار الأداء المؤسسي.

ثانياً: بُعد كفاءة استخدام الموارد التشغيلية

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد كفاءة استخدام الموارد التشغيلية (٤.٢٩٠٤)، وبوزن نسبي (٨٦٪)، وبدرجة قبول مرتفعة جداً، ليحتل المرتبة الثالثة بين أبعاد تحقيق الأهداف السنوية. وتوضح هذه النتيجة أن المؤسسات محل الدراسة تحقق مستوى مرتفعاً في استثمار مواردها البشرية والمادية بما يخدم تحقيق الأهداف السنوية ويعزز كفاءة الأداء التشغيلي.

جاءت الفقرة "يتم استخدام الموارد البشرية بكفاءة عالية في المشاريع التشغيلية"، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، ووزن نسبي (٨٥٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك نجاح المؤسسات في توظيف الكفاءات البشرية بما يتناسب مع متطلبات المشاريع التشغيلية. وجاءت الفقرة "يتم استخدام المعدات والآلات بكفاءة تشغيلية مرتفعة"، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٤.١٢)، ووزن نسبي (٨٢٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويشير ذلك إلى وجود مستوى جيد من الاستفادة من المعدات، مع إمكانية تعزيز كفاءتها من خلال التطوير والصيانة المستمرة. أما الفقرة "تسهم إدارة المشاريع التشغيلية في تقليل الفاقد والهدر التشغيلي"، فقد جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٤٥)، ووزن نسبي (٨٩٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويؤكد ذلك نجاح الممارسات التشغيلية في ترشيد استهلاك الموارد والحد من الفاقد بما يرفع كفاءة الأداء. وجاءت الفقرة "تحسنت إنتاجية الموارد التشغيلية خلال السنوات الأخيرة"، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، ووزن نسبي (٨٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك التطور المستمر في أساليب إدارة الموارد وما ترتب عليه من تحسين في مستويات الإنتاجية.

وتكشف نتائج هذا البعد أن الاستخدام الكفء للموارد يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تدعم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها السنوية، من خلال رفع الإنتاجية وتقليل الهدر وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Sulieman & Alfaraidy (٢٠١٩) التي أكدت أن إدارة الموارد تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة المشاريع وتحسين الأداء التنظيمي. كما تتسجم مع دراسة Golshani وآخرون (٢٠٢٤) التي أوضحت أن الإدارة المتكاملة للموارد تسهم في تحسين الأداء المالي والمؤسسي. كذلك تتوافق مع دراسة فرحان (٢٠٢٥) التي بينت أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يؤدي إلى تقليل الهدر والتكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة Than (٢٠٢٥) التي أكدت أن تحسين تصميم العمليات وإدارة الموارد ينعكس بصورة مباشرة على رفع الأداء التشغيلي.

ثالثاً: بُعد الالتزام بالخططة التشغيلية السنوية

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الالتزام بالخططة التشغيلية السنوية (٤.٤٣٢٣)، ووزن نسبي بلغ (٨٩٪)، وبدرجة قبول مرتفعة جداً، ليحتل المرتبة الثانية بين أبعاد متغير تحقيق الأهداف السنوية. وتعكس هذه النتيجة أن المؤسسات ذات التشغيل المستمر تتمتع بمستوى عالٍ من الالتزام بتنفيذ الخطط التشغيلية المعتمدة، مع المحافظة على المرونة اللازمة للتعامل مع المتغيرات دون الإخلال بالأهداف السنوية.

جاءت الفقرة **تلتزم المؤسسة بالخططة التشغيلية السنوية بشكل عام**، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، ووزن نسبي (٨٥٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك وجود ثقافة تنظيمية تدعم الالتزام بتنفيذ الخطط التشغيلية باعتبارها مرجعاً رئيساً لتوجيه الأنشطة خلال العام. وجاءت الفقرة **يتم تحديث الخطط التشغيلية عند الحاجة دون التأثير السلبي على الأهداف**، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٦٩)، ووزن نسبي (٩٤٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويشير ذلك إلى امتلاك المؤسسات قدرًا مرتفعًا من المرونة التنظيمية يسمح بالتكيف مع المتغيرات التشغيلية مع المحافظة على تحقيق المستهدفات السنوية. أما الفقرة **الأهداف السنوية التي تم تحقيقها تتوافق مع ما تم التخطيط له مسبقاً**، فقد جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٤.٢٢)، ووزن نسبي (٨٤٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويبين ذلك أن مخرجات التنفيذ تتوافق بدرجة كبيرة مع ما تضمنته الخطط، مع وجود فروق محدودة تعود إلى طبيعة الظروف التشغيلية. وجاءت الفقرة **تسهم المتابعة المستمرة في تعزيز الالتزام بالخطط التشغيلية**، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤.٥٧)، ووزن نسبي (٩١٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويؤكد ذلك أهمية المتابعة الدورية في ضمان الالتزام بمسار الخططة ومعالجة أي انحرافات قبل تأثيرها على النتائج المستهدفة.

وتوضح نتائج هذا البعد أن المؤسسات محل الدراسة تتجح في تحقيق توازن بين الالتزام بالخطّة التشغيلية والمرونة في تحديثها، الأمر الذي يسهم في المحافظة على استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف السنوية بكفاءة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الضمور (٢٠٢٣) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحديد الأهداف وتحسين متابعة الأداء وتخصيص الموارد بما يدعم تنفيذ الخطط بكفاءة. كما تتسجم مع دراسة Sirnelä (٢٠٢١) التي أوضحت أن ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية يساعد على توجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المشتركة. كذلك تتوافق مع دراسة Korhonen وآخرون (٢٠٢٣) التي أكدت أن نجاح المشاريع يرتبط بمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية وليس فقط إنجاز متطلبات المشروع التقليدية. كما تتفق مع دراسة Petraitis (٢٠٢٥) التي بينت أن مواءمة مؤشرات الأداء مع الأهداف الاستراتيجية تعزز فعالية تنفيذ الخطط وتحسن نتائج المشاريع.

رابعاً: بُعد رضا أصحاب المصلحة

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد رضا أصحاب المصلحة (٤.٢٦٦٩)، ووزن نسبي بلغ (٨٥٪)، وبدرجة قبول مرتفعة جداً، ليحتل المرتبة الرابعة بين أبعاد متغير تحقيق الأهداف السنوية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تحقق مستوى مرتفعاً من رضا الأطراف ذات العلاقة عن نتائج المشاريع التشغيلية، سواء على مستوى الإدارة العليا أو فرق العمل أو المستفيدين الداخليين. جاءت الفقرة "الإدارة العليا راضية عن مستوى تحقيق الأهداف السنوية"، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤.٤١)، ووزن نسبي (٨٨٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك قناعة الإدارة العليا بأن نتائج المشاريع التشغيلية تتوافق بدرجة كبيرة مع المستهدفات المؤسسية. وجاءت الفقرة "فرق العمل راضية عن كفاءة إدارة المشاريع التشغيلية"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٤٢)، ووزن نسبي (٨٨٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويشير ذلك إلى أن الممارسات الإدارية المتبعة أسهمت في توفير بيئة عمل تدعم تنفيذ المشاريع بكفاءة وتعزز رضا العاملين. أما الفقرة "العملاء أو المستفيدون الداخليون راضون عن نتائج المشاريع التشغيلية"، فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، ووزن نسبي (٨٥٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويبين ذلك أن مخرجات المشاريع التشغيلية تلبي بدرجة كبيرة احتياجات المستفيدين الداخليين وتسهم في دعم سير الأعمال. وجاءت الفقرة "تسهم إدارة المشاريع التشغيلية في تحسين سمعة المؤسسة"، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، ووزن نسبي (٨٠٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك إدراكاً إيجابياً لدور إدارة المشاريع في تعزيز الصورة المؤسسية، وإن كانت السمعة تتأثر كذلك بعوامل تنظيمية وخدمية أخرى.

وتؤكد نتائج هذا البعد أن رضا أصحاب المصلحة يمثل أحد المخرجات المهمة لنجاح إدارة المشاريع التشغيلية، حيث يسهم في تعزيز الثقة بالمؤسسة ودعم قدرتها على الاستمرار في تحقيق أهدافها السنوية والمحافظة على جودة أدائها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Alharbi (٢٠٢٤) التي أكدت أن إشراك أصحاب المصلحة وتطوير آليات التنسيق بينهم يسهمان في تحسين أداء المشاريع ورفع فرص نجاحها. كما تتسجم مع دراسة Sepúlveda-Rivillas وآخرون (٢٠٢١) التي أوضحت أن الدعم التنظيمي وإدارة المشاريع يعززان الأداء المؤسسي من خلال تحسين التعاون بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة. كذلك تتوافق مع دراسة Parast & Safari (٢٠٢٤) التي بينت أن إدارة العمليات والموارد البشرية وإدارة المعرفة تسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين. كما تتفق مع دراسة Gallego Hernandez (٢٠٢٥) التي أكدت أن تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة واستخدام مؤشرات الأداء يسهمان في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

تفسير المتوسط العام لمتغير تحقيق الأهداف السنوية

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير تحقيق الأهداف السنوية بلغ (٤.٣٦٥٧)، وبوزن نسبي (٨٧٪)، وبدرجة قبول مرتفعة جدًا، وهو ما يعكس أن المؤسسات ذات التشغيل المستمر تحقق أهدافها السنوية بمستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية. وتوضح هذه النتيجة أن الممارسات الإدارية المطبقة داخل تلك المؤسسات أسهمت في تحقيق مستويات مرتفعة في الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالخطط التشغيلية، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، وهي أبعاد متكاملة تمثل مؤشرات رئيسة لنجاح الأداء المؤسسي. كما تؤكد النتائج أن تحقيق الأهداف السنوية لم يكن نتيجة عامل منفرد، وإنما جاء انعكاسًا لتكامل عناصر الإدارة التشغيلية وتنسيقها بصورة تسهم في استقرار العمليات واستدامة الأداء.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

الفرضيات الفرعية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط التشغيلي للمشاريع في مستوى تحقيق الأهداف السنوية

٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد ضمن إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية

٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية

٤. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة التشغيلية للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية

٥. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة على تحقيق الأهداف السنوية

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع (تحقيق الأهداف السنوية) بالمتغير المستقل (إدارة المشاريع التشغيلية) ، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية، والموضح كما يلي :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر. وللإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم أولاً إيجاد معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة مدى ارتباط إدارة المشاريع التشغيلية بأبعادها بالمتغير التابع (تحقيق الأهداف السنوية)، والموضح كما يلي:

جدول (١٣): ارتباط إدارة المشاريع التشغيلية بأنواعها بالمتغير التابع (الأهداف السنوية)

إدارة المشاريع التشغيلية بأبعادها	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط التشغيلي للمشاريع	.746**	.000
إدارة الموارد التشغيلية	.875**	.000
إدارة المخاطر التشغيلية	.625**	.000
المتابعة والرقابة المستمرة	.669**	.000
إدارة المشاريع التشغيلية	.762**	.000

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر، حيث بلغ معامل الارتباط للمتغير المستقل ككل (٠.٧٦٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية، بما يعني أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية ارتفع مستوى تحقيق الأهداف السنوية. كما أوضحت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية

ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بالأهداف السنوية؛ إذ حقق بُعد إدارة الموارد التشغيلية أعلى معامل ارتباط (0.875)، مما يؤكد أنه أكثر الأبعاد ارتباطاً بتحقيق الأهداف السنوية، يليه التخطيط التشغيلي للمشاريع بمعامل ارتباط بلغ (0.746)، ثم المتابعة والرقابة المستمرة بمعامل (0.669)، في حين جاء بُعد إدارة المخاطر التشغيلية بمعامل ارتباط (0.625)، ورغم أنه الأقل بين الأبعاد إلا أنه ما يزال يعكس علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية. وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية بمختلف أبعادها يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها السنوية، وهو ما يتفق مع الإطار النظري والدراسات السابقة التي أكدت أن نجاح الإدارة التشغيلية يعد من أهم العوامل الداعمة للأداء المؤسسي وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية. وبناءً على هذه النتائج، فإنها تمثل مؤشراً أولياً يدعم وجود علاقة بين المتغيرين، إلا أنها لا تكفي وحدها لإثبات التأثير، لذلك سيتم التحقق من ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي.

١. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط التشغيلي للمشاريع في مستوى تحقيق الأهداف السنوية

جدول ١٤: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتخطيط التشغيلي للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	26.212	.019	.286	التخطيط التشغيلي	.000	87.094	.435	.462	تحقيق الأهداف السنوية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط التشغيلي للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية بالمؤسسات ذات التشغيل المستمر، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.462$)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.435$)، وهو ما يعني أن التخطيط التشغيلي يفسر ما نسبته (43.5%) من التباين في مستوى تحقيق الأهداف السنوية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة. كذلك بلغت قيمة اختبار ($F=87.094$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.286$) جاءت موجبة، وبلغت قيمة اختبار ($t=26.212$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يدل على أن التخطيط التشغيلي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في تحقيق الأهداف السنوية، بحيث يؤدي تحسين ممارسات التخطيط التشغيلي إلى تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق

أهدافها السنوية بكفاءة أكبر. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تقرر بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط التشغيلي للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد ضمن إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية

جدول ١٥: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الموارد التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية

ملخص النماذج					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA					معاملات الانحدار				
المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة	المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة
تحقيق الأهداف السنوية	.475	.226	111.386	.000	إدارة الموارد التشغيلية	.399	.038	10.554	.000	تحقيق الأهداف السنوية	.475	.226	111.386	.000

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية، حيث بلغ معامل الارتباط $(R=0.475)$ ، بينما بلغ معامل التحديد $(R^2=0.226)$ ، بما يعني أن إدارة الموارد التشغيلية تفسر (٢٢.٦%) من التباين في تحقيق الأهداف السنوية. كما جاءت قيمة $(F=111.386)$ وقيمة $(t=10.554)$ عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠) ، مما يؤكد معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل الانحدار $(\beta=0.399)$ تشير إلى أن تحسين إدارة الموارد التشغيلية يسهم في رفع مستوى تحقيق الأهداف السنوية. وبناءً على ذلك أرفض الفرضية العدمية الثانية، وأقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية

جدول ١٦: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية

ملخص النماذج					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA					معاملات الانحدار				
المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة	المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة
تحقيق الأهداف	.625	.390	244.384	.000	إدارة المخاطر التشغيلية	.411	.026	15.633	.000	تحقيق الأهداف	.625	.390	244.384	.000

								السنوات
--	--	--	--	--	--	--	--	---------

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.625$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.390$)، مما يدل على أن إدارة المخاطر التشغيلية تفسر (٣٩.٠٪) من التغير في تحقيق الأهداف السنوية. كما أكدت قيمتا ($F=244.384$) و ($t=15.633$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) معنوية هذا التأثير، في حين أظهرت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.411$) أن تعزيز ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تحسين مستوى تحقيق الأهداف السنوية. وبناءً على هذه النتائج أرفض الفرضية العدمية الثالثة، وأقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

٤. الفرضية الفرعية الرابع: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة التشغيلية للمشاريع في تحقيق الأهداف السنوية

جدول ١٧: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتابعة والرقابة التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	17.582	.034	.596	المتابعة والرقابة التشغيلية	.000	309.130	.446	.669	تحقيق الأهداف السنوية

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.669$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.446$)، أي أن المتابعة والرقابة التشغيلية تفسر (٤٤.٦٪) من التباين في تحقيق الأهداف السنوية. كما جاءت قيمة ($F=309.130$) وقيمة ($t=17.582$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد معنوية النموذج، بينما تشير قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.596$) إلى أن تطوير ممارسات المتابعة والرقابة ينعكس إيجاباً على مستوى تحقيق الأهداف السنوية. وبناءً على ذلك أرفض الفرضية العدمية الرابعة، وأقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

٥. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة على تحقيق الأهداف السنوية

جدول ١٨: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة في تحقيق الأهداف السنوية

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	22.495	.043	.999	إدارة المشاريع التشغيلية	.000	527.379	.580	.762	تحقيق الأهداف السنوية

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن إدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأهداف السنوية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.762$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.580$)، بما يعني أن إدارة المشاريع التشغيلية تفسر (٥٨.٠%) من التباين في تحقيق الأهداف السنوية. كما أكدت قيمتا ($F=527.379$) و ($t=22.495$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) معنوية النموذج، بينما أظهرت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.999$) قوة التأثير الإيجابي للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبناءً على هذه النتائج أرفض الفرضية العدمية الخامسة، وأقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة في تحقيق الأهداف السنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

النتائج

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الإحصائية، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر جاء مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي (٤.٢٧٩٩) ووزن نسبي (٨٦%)، مما يعكس اهتمام هذه المؤسسات بتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة مشاريعها التشغيلية.
- تبين أن إدارة الموارد التشغيلية جاءت في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة المشاريع التشغيلية، وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسات بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بما يعزز كفاءة الأداء التشغيلي.
- أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر جاء مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي (٤.٣٦٥٧) ووزن نسبي (٨٧%)، مما يدل على قدرة المؤسسات على تحقيق مستهدفاتها التشغيلية بكفاءة.
- جاء بُعد الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة في المرتبة الأولى بين أبعاد تحقيق الأهداف السنوية، مما يعكس نجاح المؤسسات في تنفيذ مشاريعها التشغيلية ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المعتمدة.

٥. بينت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية، مما يشير إلى أن تحسن ممارسات الإدارة التشغيلية يرتبط بارتفاع مستوى تحقيق الأهداف السنوية.
٦. أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط التشغيلي في تحقيق الأهداف السنوية، بما يؤكد أهمية التخطيط في دعم نجاح المشاريع التشغيلية.
٧. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية، الأمر الذي يبرز دور الإدارة الكفؤة للموارد في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
٨. كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية، مما يعزز أهمية التعامل الاستباقي مع المخاطر لضمان استمرارية العمليات.
٩. بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية، بما يؤكد دور المتابعة المستمرة في تعزيز الالتزام بالخطط وتحسين نتائج التنفيذ.
١٠. أثبتت النتائج أن إدارة المشاريع التشغيلية مجتمعة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأهداف السنوية، وهو ما يؤكد أن تكامل ممارسات التخطيط وإدارة الموارد وإدارة المخاطر والمتابعة والرقابة يمثل عاملاً رئيساً في تعزيز قدرة المؤسسات ذات التشغيل المستمر على تحقيق أهدافها السنوية بكفاءة وفاعلية.

التوصيات

- بناء على النتائج التي أظهرتها الدراسة يمكن صياغة التوصيات التالية:
- (١) تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية داخل المؤسسات ذات التشغيل المستمر، بوصفها أحد العوامل الرئيسة الداعمة لتحقيق الأهداف السنوية.
 - (٢) الاهتمام بتطوير عمليات التخطيط التشغيلي وربطها بصورة أكثر تكاملاً بالأهداف الاستراتيجية والخطط السنوية للمؤسسة.
 - (٣) رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية والمادية من خلال تطبيق آليات حديثة لتخصيص الموارد ومتابعة استخدامها بما يسهم في تقليل الهدر وتعظيم الاستفادة منها.
 - (٤) تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية، مع تحديث سجلات المخاطر بصورة دورية وتعزيز خطط الطوارئ لضمان سرعة الاستجابة للمتغيرات التشغيلية.
 - (٥) تعزيز أنظمة المتابعة والرقابة التشغيلية من خلال استخدام مؤشرات أداء دقيقة ولوحات متابعة إلكترونية تدعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

- ٦) الاستثمار في البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية مهارات العاملين في مجال إدارة المشاريع التشغيلية، بما يواكب التطورات الحديثة في هذا المجال.
- ٧) تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات من خلال مراجعة الأداء التشغيلي بصورة دورية والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمليات.
- ٨) دعم التكامل بين الإدارات المختلفة بما يساهم في تحسين التنسيق أثناء تنفيذ المشاريع التشغيلية ويعزز تحقيق الأهداف السنوية بكفاءة أعلى.

الحلول والمقترحات المستقبلية

١. إنشاء مكاتب متخصصة لإدارة المشاريع التشغيلية داخل المؤسسات ذات التشغيل المستمر، تتولى متابعة تنفيذ المشاريع وقياس مستوى تحقيق الأهداف السنوية.
٢. توظيف التقنيات الرقمية وأنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في متابعة الأداء التشغيلي والتنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.
٣. تطوير منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء التشغيلية ترتبط مباشرة بالأهداف السنوية، بما يسهل قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
٤. إجراء مراجعات دورية لخطط التشغيل بهدف مواءمتها مع المتغيرات الداخلية والخارجية دون التأثير في تحقيق الأهداف المؤسسية.
٥. تعزيز تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين المؤسسات ذات التشغيل المستمر للاستفادة من التجارب الناجحة في إدارة المشاريع التشغيلية.
٦. تشجيع بناء قواعد بيانات معرفية توثق الدروس المستفادة من المشاريع التشغيلية السابقة، بما يدعم تحسين جودة التخطيط والتنفيذ مستقبلاً.
٧. توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات اقتصادية أخرى ومناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، بما يتيح تعميم النتائج بصورة أوسع.
٨. دراسة متغيرات تنظيمية إضافية، مثل التحول الرقمي، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والابتكار المؤسسي، لقياس دورها في تعزيز العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع التشغيلية في تحقيق الأهداف السنوية لدى المؤسسات ذات التشغيل المستمر في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة أربعة أبعاد رئيسة تمثلت في التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد التشغيلية، وإدارة المخاطر التشغيلية، والمتابعة

والرقابة المستمرة. وقد بينت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تطبق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية بمستوى مرتفع، كما تحقق أهدافها السنوية بدرجة مرتفعة، الأمر الذي يعكس اهتمامها بتطوير عملياتها التشغيلية وتعزيز كفاءة أدائها.

كما أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأهداف السنوية، سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو المتغير المستقل ككل، وهو ما يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية يمثل أحد المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف السنوية في المؤسسات ذات التشغيل المستمر.

وتأمل الدراسة أن تسهم نتائجها وتوصياتها في دعم متخذي القرار والعاملين في المؤسسات ذات التشغيل المستمر عند تطوير ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية، وأن تمثل مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول هذا المجال، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق مستهدفات المؤسسات بما يتوافق مع توجهات التنمية والتطوير في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الصلاحي، ا. م.، & الفيض، ع. ع. (٢٠٢٢). تقييم اثر ادارة المشاريع الهندسية لضمان نجاح مشروع التشييد. *مجلة شارويس العلمية*، (٢)، ٦٩-٧٥.

الضمور، د. خ. ع. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الاردن ٢٠٢٣. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٤(٢)، ١٠٤٧-١٠٦١.

<https://doi.org/10.53796/hnsj4298>

الطحطوح، ع. (٢٠٢٠). أهمية تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية مع التركيز على محافظة ينبع: دراسة استشرافية حسب وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠ ورؤية ٢٠٣٠. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، ٧(٢)، ١٢٩-١٤٩.

السطوح، م. ح. ر. وعبد الله. (٢٠١٢). تأثير التخطيط البيئي على الكفاءة البيئية لمشروعات المقاولات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*.

الشبلي، ع. م. م. (٢٠٢٣). التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٤(٣)، ٨٣١-٨٤١.

<https://doi.org/10.53796/hnsj4364>

العنزي، ع. (٢٠٢٤). أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات). *المجلة الدولية للبحوث والدراسات والنشر*، ٥(٥٨)، ١٠٧-١٥٩.

<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.5>

الغامدي، أ. خ. م. س. (٢٠٢٥). أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية - فرع الباحة خلال العام ٢٠٢٤م. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٦(١١)، ٦٨٧-٧٠٤. <https://doi.org/10.53796/hnsj611/43>

المكرم، د. س. ك. م. د. م. ي. (٢٠٢٥). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٦(١١)، ٣٨٣-٤٠٨.

<https://doi.org/10.53796/hnsj611/22>

القحطاني، ب. ح. ب. ح. (٢٠٢٠). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية لتعليم الكبار.

النعمي، معاذ هادي صالح، أبوخشيبة، محمد محمود، سلطان، & أشرف فؤاد. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات نظام تخطيط موارد المشروع على الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للوجستيات العكسية الخضراء بالتطبيق على قطاع الصناعة والمعادن في العراق. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦٠(٦)، ٢١٩-٢٦٥.

بركات، & خالد مصطفى. (٢٠٢٣). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٤(٢)، ٢٤١-٢٦٦.

بخيت المدرع، & سفر. (٢٠١٩). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000: 2018): دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٥(٥)، ١٠٣-٥٢.

حبشي، ن. ع. (٢٠٢١). تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية.

سعد، ع. ب. ي. (٢٠٢١). دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

طه، ر. أ. (٢٠٢٤). تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارسة التدريب المهني وإدارة الموارد البشرية. مجلة دورية: مجلة كلية التربية (أسيوط)، جامعة أسيوط.

وجدى لويس، & رفيق. (٢٠٢٣). دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الأداء التشغيلي دراسة تطبيقية على شركات قطاع الدواء بالقاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤(١)، ٢٨٣-٣٤٠.

فرحان، ه. م. (٢٠٢٥). أثر إدارة المشاريع على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركات الإنشاء بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، ٤ (3).

<https://doi.org/10.59992/IJFAES.2025.v4n3p11>

مجيد، س. ق. (٢٠٢٥). إدارة المشاريع والعوامل الأساسية لنجاحها. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٦ (١٢)، ٦٧٤-٧٠٧. <https://doi.org/10.53796/hnsj612/46>

المراجع الأجنبية

- Alharbi, B. F. (2024). The influence of project management practices on project performance in manufacturing small and medium sized enterprises (SMEs) in the KSA. *JIPD*, 8(9), 6210. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.6210>
- Al-Harbi, I. A. (2024). The Impact of Strategic Project Management on the Success of Construction Projects in the Contracting Sector in Riyadh. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 7(71), 30–52. <https://doi.org/10.36571/ajsp713>
- Almuammar, Q. (2024). *The Impact of Project Management Offices (PMOs) on Project Success: A Qualitative Study of Saudi Arabia's Construction Sector* [Queen's University Belfast]. <https://hdl.handle.net/20.500.14154/75179>
- Alotaibi, R., Sohail, M., & Soetanto, R. (2025). Modelling Project Control System Effectiveness in Saudi Arabian Construction Project Delivery. *Buildings*, 15(18). <https://doi.org/10.3390/buildings15183426>
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- Du, P. Y., & Hoole, C. (2006). An operational 'project management culture' framework (part 1). *SA Journal of Human Resource Management*, 4(1), 36–43. <https://doi.org/10.10520/EJC95826>
- Elnaggar, O. A. (2025). *Framework for Optimizing the Construction Process in Saudi Arabia: The Integration of Lean Construction, Building Information Modeling (BIM), and Emerging Technologies*.
- Gallego Hernandez, I. (2025). *The Study of Measuring and Enhancing Project Performance Metrics and their application to construction management projects* [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis|]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/885884>
- Golshani, T., Nikravesh, R., & Golshani, T. (2024). *Investigating the Impact of an Integrated Project Management System on Financial Performance* (No. 2024060124). Preprints. <https://doi.org/10.20944/preprints202406.0124.v1>
- Kang, N., Zhao, C., Li, J., & Horst, J. A. (2016). A Hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems. *International Journal of Production Research*, 54(21), 6333–6350. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1136082>

- Kivinen, S. (2020). *Enhancing Operations Management Efficiency and Employee Experience Through Data* [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis|].
<http://www.theseus.fi/handle/10024/344462>
- Korhonen, T., Jääskeläinen, A., Laine, T., & Saukkonen, N. (2023). How performance measurement can support achieving success in project-based operations. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102429.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>
- Mahabir, R. J., & Pun, K. F. (2022). Revitalising project management office operations in an engineering-service contractor organisation: A key performance indicator-based performance management approach. *Business Process Management Journal*, 28(4), 936–959.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2021-0655>
- Mickelson, B. (2023). *Improving the Use of Key Performance Indicators (KPIs) in Operations Management*.
- Nechkoska, R. P., Poels, G., & Manceski, G. (2015). *Bridging Operational, Strategic and Project Management Information Systems for Tactical Management Information Provision*. 18(2).
- Lee, S. H., Peña-Mora, F., & Park, M. (2006). Dynamic planning and control methodology for strategic and operational construction project management. *Automation in Construction*, 15(1), 84–97.
<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2005.02.008>
- Okenwa, O. K., Uzozie, O. T., & Onaghinor, O. (2020). The Role of Project Management Tools in Improving Operational Efficiency. *International Journal of Multidisciplinary Evolutionary Research*, 1(2), 01–09.
<https://doi.org/10.54660/IJMER.2020.1.2.01-09>
- Parast, M. M., & Safari, A. (2024). Improving Quality and Operational Performance of Service Organizations: An Empirical Analysis Using Repeated Cross-Sectional Data of U.S. Firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 656–670.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3107499>
- Petraitis, I. (2025). *Project management key performance indicators and their determination in organizations* [Vilniaus universitetas.].
<https://epublications.vu.lt/object/elaba:229581816/>
- Philbin, S. P., & Kaur, R. (2020). Measuring PMO Performance – Application of the Balanced Scorecard in a Collaborative Research Context. *The Journal of Modern Project Management*, 7(4).
<https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/JM-PM02213>

- Ribeiro, J. M. (د.ت). *Designing and Implementing a Performance Management Control System: Aligning Key Performance Indicators with Strategic Goals in Digital Operations*.
- Sepúlveda-Rivillas, C.-I., Alegre, J., & Oltra, V. (2021). Impact of knowledge-based organizational support on organizational performance through project management. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 993–1013. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0887>
- Shevchenko, N., & Kopytko, M. (2025). PROJECT MANAGEMENT AS A COMPONENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT AND ENSURING A SUFFICIENT LEVEL OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE. *Social Economics*, (70), 94–101. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-08>
- Sirnelä, L. (2021). *Measuring organizational performance for profitability and operational success: The case of a private health care organization* [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/502742>
- Sulieman, H. A., & Alfaraidy, F. A. (2019). Influences of Project Management Capabilities on the Organizational Performance of the Saudi Construction Industry. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 9(3), 4144–4147. <https://doi.org/10.48084/etasr.2740>
- Wibowo, I. (2023). OPTIMIZING SERVICE EFFICIENCY AND QUALITY THROUGH PRACTICAL SERVICE OPERATIONAL MANAGEMENT. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 2597–2602.
- Yazici, H. J. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33. <https://doi.org/10.1002/pmj.20121>

الملاحق

الاستبيان

عزيزي المستجيب،

أنا طالب ماجستير (إدارة مشاريع) في جامعة ميداوون حالياً، أقوم بإجراء دراسة بعنوان " تأثير إدارة المشاريع التشغيلية على تحقيق الأهداف السنوية: دراسة ميدانية لدى المؤسسات ذات التشغيل المستمر في المملكة العربية السعودية أود أن أطلب تعاونك للإجابة على هذا الاستبيان. ستظل أي معلومات يتم الحصول عليها سرية ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية. إن تعاونك محل تقدير كبير.

أشكرك مقدماً على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة.

القسم أ: الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

الجنس	١. ذكر ٢. انثى
سنوات الخبرة	١. ٥ سنوات فأقل ٢. ٦-١٠ سنوات ٣. أكثر من ١٠ سنة
مستوى التعليم	١. دبلوم/ فني ٢. بكالوريوس ٣. ماجستير ٤. دكتوراه
المسمى الوظيفي	١. إدارة عليا ٢. إدارة وسطى ٣. إشرافي ٤. قائد فريق مشروع
قطاع عمل المؤسسة	١. صناعي ٢. طاقة ٣. خدمات لوجستية ٤. اتصالات ٥. صحي

القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة.

المحور الاول المتغير المستقل: العبارات التالية تقيس مستوى ادارة المشاريع التشغيلية، يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التخطيط التشغيلي للمشاريع						
١.	يتم وضع خطط تشغيلية واضحة ومفصلة لجميع مشاريع المؤسسة					
٢.	ترتبط الخطط التشغيلية ارتباطاً مباشراً بالأهداف السنوية للمؤسسة					
٣.	تحديد أولويات المهام والمشاريع التشغيلية تتم بشكل منهجي					
٤.	الخطط التشغيلية تسهم في تقليل الانحرافات عن الجداول الزمنية المحددة					
ثانياً: إدارة الموارد التشغيلية						
٥.	يتم تخصيص الموارد البشرية للمشاريع التشغيلية بناءً على الاحتياجات الفعلية					
٦.	الموارد المادية والمعدات تُدار بكفاءة لضمان استمرارية العمليات					
٧.	تسهم إدارة الموارد الفعالة في تقليل الهدر والتكاليف التشغيلية					
٨.	تتوفر آليات مرنة لإعادة توزيع الموارد عند حدوث طوارئ تشغيلية					
ثالثاً: إدارة المخاطر التشغيلية						
٩.	يتم تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بشكل منهجي قبل تنفيذ المشاريع					
١٠.	توجد خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر التشغيلية المفاجئة					

١١.	تسهل إدارة المخاطر التشغيلية في تقليل تأثير الاضطرابات على تحقيق الأهداف				
١٢.	تتم مراجعة وتحديث سجل المخاطر التشغيلية بشكل دوري				
رابعاً: المتابعة والرقابة المستمرة					
١٣.	يتم متابعة أداء المشاريع التشغيلية باستخدام مؤشرات أداء رئيسية واضحة				
١٤.	توجد آلية رقابية مستمرة لرصد الانحرافات عن الخطط التشغيلية				
١٥.	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند رصد أي انحراف تشغيلي				
١٦.	تسهل أنظمة المتابعة والرقابة في تحسين الاستجابة للتحديات التشغيلية اليومية				

المتغير التابع: العبارات التالية تقيس مستوى تحقيق الأهداف السنوية ، يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الإنجاز ضمن الوقت والتكلفة						
١.	يتم إنجاز المشاريع التشغيلية ضمن الجداول الزمنية المحددة في الخطة السنوية					
٢.	يتم إنجاز المشاريع التشغيلية ضمن الميزانيات المخصصة لها					
٣.	نسبة الإنجاز السنوي للمشاريع التشغيلية تتطابق مع المستهدف					
٤.	تسهل إدارة المشاريع التشغيلية في تقليل التأخير التراكمي عبر السنة					
ثانياً: كفاءة استخدام الموارد التشغيلية						
٥.	يتم استخدام الموارد البشرية بكفاءة عالية في المشاريع التشغيلية					
٦.	يتم استخدام المعدات والآلات بكفاءة تشغيلية مرتفعة					

					٧. تسهم إدارة المشاريع التشغيلية في تقليل الفاقد والهدر التشغيلي
					٨. تحسنت إنتاجية الموارد التشغيلية خلال السنوات الأخيرة
ثالثاً: الالتزام بالخطّة التشغيلية السنوية					
					٩. تلتزم المؤسسة بالخطّة التشغيلية السنوية بشكل عام
					١٠. يتم تحديث الخطط التشغيلية عند الحاجة دون التأثير السلبي على الأهداف
					١١. الأهداف السنوية التي تم تحقيقها تتوافق مع ما تم التخطيط له مسبقاً
					١٢. تسهم المتابعة المستمرة في تعزيز الالتزام بالخطط التشغيلية
رابعاً: رضا أصحاب المصلحة					
					١٣. الإدارة العليا راضية عن مستوى تحقيق الأهداف السنوية
					١٤. فرق العمل راضية عن كفاءة إدارة المشاريع التشغيلية
					١٥. العملاء أو المستفيدون الداخليون راضون عن نتائج المشاريع التشغيلية
					١٦. تسهم إدارة المشاريع التشغيلية في تحسين سمعة المؤسسة

الامتنان:

نشكرك على تخصيص وقتك لملء الاستبيان، وإن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة، إن المعلومات التي شاركتها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات. مرة أخرى، نحن ممتنون جداً لمساهماتك. مع خالص التقدير،،،،

Abstract

This study aimed to examine the impact of operational project management on achieving annual objectives in continuous-operation organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, using organizations in Riyadh City as a case study. The study adopted the descriptive-analytical approach, as it was considered the most appropriate methodology for achieving the research objectives. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 384 employees working in continuous-operation organizations. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Version 26. The analysis relied on descriptive statistics, including means, standard deviations, and relative weights, in addition to Pearson's correlation coefficient and simple linear regression analysis to test the study hypotheses. The findings revealed that the level of operational project management practices was very high, and the level of achievement of annual objectives was also very high. The results further indicated a statistically significant positive relationship between operational project management and the achievement of annual objectives. Moreover, operational planning, operational resource management, operational risk management, and continuous monitoring and control each had a statistically significant positive effect on achieving annual objectives. The study also found that operational project management, as an integrated construct, positively influences the achievement of annual objectives. Based on these findings, the study recommends strengthening operational project management practices, improving planning, monitoring, and operational risk management systems, enhancing the efficiency of resource management, and adopting effective performance indicators to improve organizational performance and support the achievement of annual objectives.

Keywords: Operational Project Management, Annual Objectives, Operational Planning, Continuous-Operation Organizations, Riyadh City.

Midocean University
College of Management
Master/ Project Management



**“The Impact of Operational Project Management on
Achieving Annual Objectives: A Field Study of
Continuous-Operation Organizations in the Kingdom
of Saudi Arabia”**

Prepared by:

Saeed yaan allah Mohammed Alowaydi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2026