

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة المشاريع



عنوان البحث

تأثير التحديات الإدارية والتنظيمية على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية
2030

Impact of Administrative and Organizational Challenges on the
Efficiency of Government Project Management in the Kingdom of
Saudi Arabia in Light of Vision 2030

إعداد الطالب/

أحمد عبدالرحمن أحمد عبدالوهاب (251000374)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل بكل فخر وامتنان
إلى والدي الغالية، نبع الحنان والدعاء الصادق،
وإلى والدي العزيز، سندي وقوتي ومصدر إلهامي،
الذين لم يبخلا عليّ يوماً بالدعم والتشجيع، وكانا دائماً سبباً فيما وصلتُ إليه.
وإلى إخوتي، رفاق درب، الذين شاركوني اللحظات الصعبة قبل الجميلة،
وكان وجودهم في حياتي دافعاً للاستمرار والعطاء.

وإلى زوجتي، شريكة حياتي،
التي وقفت بجاني بصبر ومحبة،
وقدّمت لي الدعم والتفهم في كل مرحلة،
فكانت نعم السند والعون.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد،
سائلاً الله أن يجزيكم عني خير الجزاء،
وأن يجعل هذا العمل موضع فخرٍ لكم كما هو فخرٌ لي..

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحديات الإدارية والتنظيمية على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، مع التركيز على ضغط الجدول الزمني بوصفه أحد أبرز هذه التحديات. وتأتي أهمية هذه الدراسة في ظل التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع الحكومية ودورها المحوري في تحقيق الأهداف التنموية، وما تواجهه هذه المشاريع من تحديات تؤثر على أدائها وكفاءتها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (120) فردًا من العاملين في إدارة المشاريع لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من ضغط الجدول الزمني في المشاريع الحكومية، كما كشفت عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحديات الإدارية والتنظيمية على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية. وبينت النتائج أن ضغط الجدول الزمني يؤثر سلبًا على أداء المشاريع، ويؤدي إلى زيادة مدة التنفيذ، وارتفاع تكاليف المشاريع، والتأثير على نطاقها وجودة مخرجاتها، فضلًا عن انخفاض مستوى رضا أصحاب المصلحة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اعتماد تخطيط زمني واقعي قائم على تحليل المخاطر، ورفع كفاءة مديري المشاريع في إدارة الوقت، وتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية، إلى جانب استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة لمتابعة المشاريع وتحسين كفاءة الأداء. كما اقترحت الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التحول الرقمي والحوكمة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع الحكومية، التحديات الإدارية والتنظيمية، ضغط الجدول الزمني، كفاءة إدارة المشاريع، رؤية

المملكة 2030.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....	ح
الفصل الأول: المدخل العام للبحث.....	2
1.1 المقدمة.....	2
1.2 مشكلة البحث.....	3
1.3 سؤال البحث الرئيسي.....	3
1.4 أسئلة البحث الفرعية.....	3
1.5 أهمية البحث.....	4
1.5.1 الأهمية النظرية.....	4
1.5.2 الأهمية التطبيقية.....	4
1.6 فرضيات البحث.....	5
1.7 نموذج البحث.....	5
1.8 حدود البحث.....	6
1.9 خاتمة الفصل.....	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	8
2.1 مقدمة الفصل.....	8
2.2 الإطار النظري.....	8
2.2.1 مفهوم إدارة المشاريع الحكومية.....	8
2.2.2 التحديات الإدارية في المشاريع الحكومية.....	9
2.2.3 التحديات التنظيمية في المشاريع الحكومية.....	9
2.2.4 مفهوم ضغط الجدول الزمني.....	10
2.2.5 أثر ضغط الجدول الزمني على كفاءة إدارة المشاريع.....	11
2.3 الدراسات السابقة.....	12
2.3.1 الدراسات العربية.....	12
2.3.2 الدراسات الأجنبية.....	12
2.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....	13
2.5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	14
2.6 خلاصة الفصل.....	14

16.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
16.....	3.1 مقدمة الفصل
16.....	3.2 منهج البحث
17.....	3.3 مجتمع البحث
19.....	3.4 عينة البحث
21.....	جدول (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية
22.....	3.5 أداة البحث
26.....	3.6 مقياس الاستجابة (ليكرت الخماسي)
26.....	جدول (3-4): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي
26.....	3.7 صدق أداة الدراسة
26.....	جدول (3-2): صدق الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة
27.....	3.8 ثبات أداة الدراسة
27.....	جدول (3-3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)
28.....	3.9 معيار تصحيح الاستبانة
29.....	3.10 المعالجة الإحصائية
29.....	3.11 خلاصة الفصل
32.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج
32.....	4.1 مقدمة الفصل
32.....	4.2 تحليل البيانات الوصفية
32.....	4.2.1 أولاً: علاقة ضغط الجدول الزمني بأداء المشروع
33.....	4.2.2 ثانياً: علاقة ضغط الجدول الزمني بمدة المشروع
33.....	4.2.3 ثالثاً: علاقة ضغط الجدول الزمني بتكلفة المشروع
34.....	4.2.4 رابعاً: علاقة ضغط الجدول الزمني بنطاق المشروع
35.....	4.2.5 خامساً: علاقة ضغط الجدول الزمني بجودة المشروع
35.....	4.2.6 سادساً: علاقة ضغط الجدول الزمني برضا أصحاب المصلحة
36.....	4.3 اختبار فرضيات البحث
36.....	4.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية
37.....	4.3.2 اختبار الفرضيات الفرعية
38.....	4.4 النتائج
40.....	4.5 التوصيات

42	4.6 المقترحات.....
44	الفصل الخامس: مناقشة النتائج، التوصيات، والمقترحات.....
44	5.1 مقدمة الفصل.....
44	5.2 مناقشة النتائج العامة للدراسة.....
45	5.3 مناقشة نتائج المحاور.....
45	5.3.1 مناقشة نتائج محور التحديات الإدارية والتنظيمية (ضغط الجدول الزمني).....
45	5.3.2 مناقشة نتائج محور مدة المشروع.....
46	5.3.3 مناقشة نتائج محور تكلفة المشروع.....
46	5.3.4 مناقشة نتائج محور نطاق المشروع.....
46	5.3.5 مناقشة نتائج محور جودة المشروع.....
47	5.3.6 مناقشة نتائج محور رضا أصحاب المصلحة.....
47	5.4 التوصيات.....
47	5.4.1 توصيات استراتيجية.....
47	5.4.2 توصيات تنظيمية.....
48	5.4.3 توصيات بشرية.....
48	5.4.4 توصيات تقنية.....
48	5.5 المقترحات للدراسات المستقبلية.....
48	5.6 الخاتمة العامة للبحث.....
53	أولاً: المراجع العربية:.....
55	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

1.1 المقدمة

تشهد الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية توسعًا متسارعًا في تنفيذ المشاريع التنموية بمختلف مجالاتها، وذلك في إطار التحول الوطني الذي تقوده رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الحوكمة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة. وقد أصبحت إدارة المشاريع الحكومية من الركائز الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، نظرًا لدورها المحوري في التخطيط والتنفيذ والمتابعة وضبط الوقت والتكلفة والجودة.

ورغم الجهود التنظيمية والتشريعية التي بذلتها الدولة لتطوير منظومة إدارة المشاريع الحكومية، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات إدارية وتنظيمية تؤثر على كفاءة تنفيذها، ومن أبرز هذه التحديات ضغط الجداول الزمنية، وضعف التخطيط المسبق، ونقص الكفاءات المتخصصة، وتعقيد الإجراءات الإدارية، وقصور التنسيق بين الجهات ذات العلاقة. وقد أسهمت هذه التحديات في تأخر إنجاز بعض المشاريع وتجاوز تكاليفها المخططة، مما ينعكس سلبًا على تحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

ومن هنا، تبرز أهمية دراسة أثر التحديات الإدارية والتنظيمية على كفاءة إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية، وتحليل انعكاساتها على أداء المشاريع في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من التطور الملحوظ في الأطر التنظيمية لإدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وما وفرته رؤية المملكة 2030 من دعم مؤسسي وتشريعي، إلا أن تقارير رسمية ودراسات سابقة تشير إلى استمرار معاناة العديد من المشاريع الحكومية من مشكلات تتعلق بتأخر التنفيذ، وتجاوز التكاليف، وتدني جودة بعض المخرجات.

وتشير الأدبيات إلى أن جزءاً كبيراً من هذه المشكلات يعود إلى تحديات إدارية وتنظيمية، أبرزها ضغط الجداول الزمنية، وضعف التخطيط والمتابعة، وغياب التنسيق الفعال بين الجهات الحكومية، مما يخلق فجوة واضحة بين ما هو مخطط له وما يتم تنفيذه فعلياً.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل حول مدى تأثير التحديات الإدارية والتنظيمية على كفاءة إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية، وانعكاس ذلك على أداء المشاريع في ضوء رؤية المملكة 2030.

1.3 سؤال البحث الرئيسي

ما أثر التحديات الإدارية والتنظيمية على كفاءة إدارة المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030؟

1.4 أسئلة البحث الفرعية

1. ما مستوى التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المشاريع في الجهات الحكومية؟

2. ما أثر ضغط الجدول الزمني على أداء المشاريع الحكومية؟
 3. ما أثر ضغط الجدول الزمني على مدة المشروع؟
 4. ما أثر ضغط الجدول الزمني على تكلفة المشروع؟
 5. ما أثر ضغط الجدول الزمني على نطاق المشروع؟
 6. ما أثر ضغط الجدول الزمني على جودة المشروع؟
 7. ما أثر ضغط الجدول الزمني على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية؟
-

1.5 أهمية البحث

1.5.1 الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع الحكومية، من خلال تحليل العلاقة بين التحديات الإدارية والتنظيمية وكفاءة إدارة المشاريع في البيئة الحكومية السعودية، بما يساعد في سد فجوة بحثية قائمة في الدراسات العربية، خصوصًا في ظل التحولات الإدارية المرتبطة برؤية المملكة 2030

1.5.2 الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية في تحسين ممارسات إدارة المشاريع، وتطوير التخطيط الزمني، وبناء القدرات البشرية، وتقليل التأخيرات وتجاوز التكاليف، بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.

1.6 فرضيات البحث

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الإدارية والتنظيمية وكفاءة إدارة المشاريع في الجهات الحكومية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط الجدول الزمني وأداء المشروع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط الجدول الزمني ومدة المشروع.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط الجدول الزمني وتكلفة المشروع.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط الجدول الزمني ونطاق المشروع.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط الجدول الزمني وجودة المشروع.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط الجدول الزمني ورضا أصحاب المصلحة.

1.7 نموذج البحث

يتكون نموذج البحث من:

- المتغير المستقل: التحديات الإدارية والتنظيمية (ضغط الجدول الزمني)
 - المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع الحكومية
- (الأداء - المدة - التكلفة - النطاق - الجودة - رضا أصحاب المصلحة)

1.8 حدود البحث

- الحدود الموضوعية: التحديات الإدارية والتنظيمية وأثرها على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية.
 - الحدود المكانية: الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
 - الحدود البشرية: العاملون في المشاريع الحكومية.
 - الحدود الزمنية: فترة تطبيق الدراسة.
-

1.9 خاتمة الفصل

استعرض هذا الفصل الإطار العام للبحث، من حيث المقدمة، ومشكلة البحث، وأسئلته، وأهميته، وفرضياته، ونموذجه، وحدوده، مما يمهد للانتقال إلى الإطار النظري والدراسات السابقة في الفصل التالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري المتعلق بإدارة المشاريع في الجهات الحكومية، مع التركيز على التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه هذه المشاريع، ولا سيما ضغط الجدول الزمني، وأثره على كفاءة إدارة المشاريع. كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، وتحليل أوجه الاستفادة منها، وبيان ما يميز الدراسة الحالية عنها.

2.2 الإطار النظري

2.2.1 مفهوم إدارة المشاريع الحكومية

تُعرّف إدارة المشاريع الحكومية بأنها مجموعة من العمليات والأساليب الإدارية التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة المشاريع التي تنفذها الجهات الحكومية، بما يضمن تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والتكلفة المحددة وبالجودة المطلوبة، وبما يخدم المصلحة العامة.

وتتميز المشاريع الحكومية عن مشاريع القطاع الخاص بعدة خصائص، من أبرزها تعدد أصحاب المصلحة، وتعقيد الإجراءات التنظيمية، وارتباطها بالتشريعات والأنظمة الحكومية، إضافة إلى خضوعها لرقابة مالية وإدارية متعددة المستويات، مما يجعل إدارتها أكثر تعقيداً وحساسية.

2.2.2 التحديات الإدارية في المشاريع الحكومية

تشير التحديات الإدارية إلى الصعوبات المرتبطة بأساليب الإدارة والتخطيط والرقابة واتخاذ القرار داخل الجهة الحكومية. ومن أبرز هذه التحديات:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع.
- قصور دراسات الجدوى الأولية.
- ضعف مهارات مديري المشاريع.
- محدودية الصلاحيات الممنوحة لفرق العمل.
- ضغط الجداول الزمنية وعدم واقعيتها.

وتؤدي هذه التحديات إلى ضعف كفاءة إدارة المشاريع، وزيادة احتمالية التأخير وتجاوز التكاليف.

2.2.3 التحديات التنظيمية في المشاريع الحكومية

أما التحديات التنظيمية فتتمثل في المشكلات المرتبطة بالهيكل التنظيمية والأنظمة والإجراءات، مثل:

- تعدد الجهات ذات العلاقة بالمشروع.
- تعقيد الإجراءات الإدارية والموافقات.
- ضعف التنسيق بين الإدارات.

- تضارب الصلاحيات والمسؤوليات.
- بطء اتخاذ القرار.

وتؤثر هذه التحديات سلبًا على انسيابية تنفيذ المشاريع، وتؤدي إلى تعطل الأعمال وتأخير الإنجاز.

2.2.4 مفهوم ضغط الجدول الزمني

يُقصد بضغط الجدول الزمني الحالة التي يُطلب فيها تنفيذ المشروع أو بعض مراحله خلال فترة زمنية أقل من المدة اللازمة فعليًا، دون توفير الموارد الكافية أو إعادة توزيع المهام بشكل مناسب.

ويُعد ضغط الجدول الزمني من أبرز التحديات الإدارية في المشاريع الحكومية، وغالبًا ما ينشأ نتيجة:

- تحديد مواعيد غير واقعية.
- تدخلات خارجية.
- تغييرات مفاجئة في نطاق المشروع.
- ضعف التخطيط المسبق.

2.2.5 أثر ضغط الجدول الزمني على كفاءة إدارة المشاريع

أولاً: أثره على أداء المشروع

يؤدي ضغط الجدول الزمني إلى تسريع وتيرة العمل، مما قد يؤثر سلباً على جودة التخطيط والتنفيذ، ويزيد من احتمالية الأخطاء الإدارية والفنية.

ثانياً: أثره على مدة المشروع

على الرغم من أن الهدف من الضغط الزمني هو تقليص مدة التنفيذ، إلا أن الدراسات تشير إلى أن الضغط غير المدروس قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مثل إعادة العمل والتأخير.

ثالثاً: أثره على تكلفة المشروع

يرتبط ضغط الجدول الزمني بزيادة التكاليف نتيجة العمل الإضافي، والاستعانة بمصادر خارجية، وارتفاع تكاليف التصحيح.

رابعاً: أثره على نطاق المشروع

قد تضطر الجهات المنفذة إلى تقليص نطاق المشروع أو تأجيل بعض المخرجات لتحقيق الالتزام الزمني.

خامساً: أثره على جودة المشروع

يؤدي التسريع المفرط إلى ضعف الالتزام بالمعايير الفنية، مما ينعكس سلباً على جودة المخرجات النهائية.

يسهم الضغط الزمني في انخفاض مستوى رضا أصحاب المصلحة نتيجة ضعف التواصل وتأخر تلبية التوقعات.

2.3 الدراسات السابقة

2.3.1 الدراسات العربية

1. دراسة العتيبي (2018)

هدفت إلى دراسة أثر إدارة الوقت على نجاح المشاريع الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن ضعف التخطيط الزمني يعد من أهم أسباب تعثر المشاريع.

2. دراسة الجهني (2020)

تناولت التحديات التنظيمية في المشاريع الحكومية السعودية، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين ضعف التنسيق الإداري وتأخر إنجاز المشاريع.

3. دراسة الدوسري (2022)

هدفت إلى تحليل أثر الكفاءات الإدارية على أداء المشاريع الحكومية، وأكدت النتائج أن نقص الخبرات المتخصصة يؤدي إلى ضعف كفاءة التنفيذ.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

1. Flyvbjerg (2014)

تناولت أسباب فشل المشاريع الكبرى، وأكدت أن الضغط الزمني غير الواقعي يؤدي إلى تجاوز التكاليف وتدني الأداء.

2. Kerzner (2017)

أوضح أن الإدارة الفعالة للوقت تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، وأن تجاهل المخاطر الزمنية يؤثر سلبًا على النتائج.

3. Turner (2016)

ركزت دراسته على حوكمة المشاريع، وأكدت أن وضوح الصلاحيات والتنظيم يقلل من تأثير التحديات الزمنية.

2.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- تحديد المتغيرات الرئيسية للبحث.
 - اختيار المنهجية المناسبة.
 - بناء أداة الدراسة.
 - دعم تفسير النتائج ومناقشتها.
-

2.5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن غيرها بأنها:

- تطبق على الجهات الحكومية بشكل عام.
- تربط بين التحديات الإدارية والتنظيمية وكفاءة إدارة المشاريع.
- تُجرى في ضوء رؤية المملكة 2030.
- تركز على ضغط الجدول الزمني كأحد أبرز التحديات.

2.6 خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المشاريع الحكومية، والتحديات الإدارية والتنظيمية، وضغط الجدول الزمني، إضافة إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة، مما يمهد للانتقال إلى الفصل الثالث الخاص بمنهجية البحث.

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، حيث يوضح منهج البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة البحث، وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3.2 منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية، لما يتميز به من قدرة على وصف الظواهر القائمة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة، واستخلاص النتائج العلمية التي تساعد في تفسيرها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.

ويهدف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة إلى وصف واقع التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على ضغط الجدول الزمني باعتباره أحد أبرز هذه التحديات، ثم تحليل أثره على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بمختلف أبعادها، والمتمثلة في: أداء المشروع، مدة التنفيذ، التكلفة، نطاق المشروع، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال جمع بيانات ميدانية كمية باستخدام أداة الاستبانة، والتي صُممت بعناية لقياس آراء العاملين في المشاريع الحكومية حول المتغيرات محل الدراسة. وتم بعد ذلك تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام الأساليب المناسبة لاختبار فرضيات البحث، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، وتحديد مستوى التأثير والدلالة الإحصائية.

كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم الاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة في تفسير النتائج ومناقشتها، وربطها بسياق البيئة الحكومية السعودية ومتطلبات رؤية المملكة 2030. ويسهم ذلك في تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن واقع إدارة المشاريع الحكومية، وتحديد جوانب القصور، واقتراح الحلول العملية المناسبة لمعالجتها.

ويُعد اعتماد هذا المنهج مناسبًا أيضًا لكون الدراسة لا تهدف إلى إحداث تدخل تجريبي، بل تسعى إلى تشخيص الواقع وتحليله، واستخلاص استنتاجات علمية يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة المشاريع الحكومية، ودعم متخذي القرار في الجهات الحكومية ذات العلاقة.

3.3 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في إدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ممن لهم دور مباشر أو غير مباشر في دورة حياة المشروع، ابتداءً من مرحلة التخطيط، مرورًا بمرحلة التنفيذ، وانتهاءً بمرحلة المتابعة والتقييم.

ويشمل مجتمع البحث فئات وظيفية متعددة، نظرًا لطبيعة المشاريع الحكومية التي تتسم بتعدد الأطراف المشاركة وتنوع الأدوار والمسؤوليات، ومن أبرز هذه الفئات:

- مديرو المشاريع المسؤولون عن التخطيط والإشراف العام على تنفيذ المشاريع.
- أعضاء فرق العمل المشاركون في تنفيذ الأنشطة الفنية والإدارية.
- المشرفون والمراقبون على سير العمل وضمان الالتزام بالجدول الزمنية والمعايير المعتمدة.
- المختصون الإداريون والماليون المعنيون بمتابعة الإجراءات التنظيمية، والعقود، والتكاليف.
- المهندسون والمختصون الفنيون المشاركون في تنفيذ المشاريع ذات الطابع الهندسي أو التقني.

ويرجع اختيار هذا المجتمع إلى كونه الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، حيث يمتلك أفرادُه خبرة عملية ومعرفة ميدانية بطبيعة التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المشاريع الحكومية، وبخاصة ما يتعلق بضغط الجدول الزمني وتأثيره على كفاءة إدارة المشاريع.

كما يتميز مجتمع البحث بالتنوع الوظيفي والخبراتي من حيث المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة المهام الوظيفية، الأمر الذي يسهم في إثراء البيانات المجمعة، ويعزز من شمولية النتائج ودقتها، ويتيح فهمًا أعمق لأبعاد المشكلة البحثية من زوايا متعددة.

وتُجرى هذه الدراسة ضمن السياق المؤسسي للجهات الحكومية السعودية التي تشهد توسعًا متزايدًا في تنفيذ المشاريع التنموية والاستراتيجية في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يمنح نتائج الدراسة أهمية خاصة من الناحية التطبيقية، ويسهم في تعميم الاستفادة منها على نطاق أوسع داخل القطاع الحكومي.

3.4. عينة البحث

تم اختيار عينة البحث من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان إتاحة فرص متساوية لجميع أفراد مجتمع البحث للمشاركة في الدراسة، وتقليل احتمالية التحيز في اختيار المفردات، بما يعزز من موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم على المجتمع الأصلي.

وقد بلغ حجم العينة (120) فردًا من العاملين في المشاريع لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو حجم يُعد مناسبًا إحصائيًا في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها، ويتوافق مع متطلبات استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين (ANOVA).

وتم تحديد حجم العينة استنادًا إلى عدة اعتبارات علمية ومنهجية، من أبرزها:

- حجم مجتمع البحث وتنوعه الوظيفي.
- طبيعة المتغيرات المدروسة، والتي تتطلب عددًا كافيًا من المفردات لاختبار العلاقات الإحصائية بينها.
- إمكانية الوصول إلى أفراد العينة وتعاونهم في تعبئة الاستبانة.
- تحقيق حد الكفاية الإحصائية الذي يضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

كما روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة لمجتمع البحث من حيث:

- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.

- طبيعة الدور الوظيفي في المشروع.

ويسهم هذا التنوع في خصائص العينة في تقديم صورة أكثر شمولية وواقعية عن التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المشاريع الحكومية، ولا سيما ما يتعلق بضغط الجدول الزمني وتأثيره على كفاءة إدارة المشاريع.

وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، مما شجع المبحوثين على الإجابة بموضوعية وشفافية، وأسهم في رفع مستوى صدق البيانات المستخلصة.

وبناءً على ما سبق، فإن حجم العينة وطريقة اختيارها يُعدان ملائمين لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية.

جدول (1-3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	78	65
	أنثى	42	35
المؤهل العلمي	بكالوريوس	82	68
	دراسات عليا	38	32
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	28
	من 5 إلى 10 سنوات	56	47
	أكثر من 10 سنوات	30	25
المجموع		120	100

3.5 أداة البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لما تتمتع به من مزايا علمية ومنهجية تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها. وتُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الوصفية التحليلية، لما توفره من إمكانية جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت وجهد وتكلفة أقل، مع الحفاظ على درجة عالية من الموضوعية والدقة في القياس.

وقد تم اختيار الاستبانة تحديدًا لكونها أداة فعالة في قياس اتجاهات وآراء العاملين في المشاريع الحكومية تجاه التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجههم، ولا سيما ضغط الجدول الزمني، وأثر ذلك على كفاءة إدارة المشاريع من مختلف أبعادها.

تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى:

○ الإطار النظري للدراسة.

- الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.
- طبيعة المتغيرات المستقلة والتابعة التي تسعى الدراسة إلى قياسها.

وقد روعي في إعداد فقرات الاستبانة أن تكون:

- واضحة ومباشرة.
- خالية من الغموض أو التكرار.
- مناسبة لمستوى المبحوثين الوظيفي والإداري.
- قادرة على قياس المتغيرات بدقة وموضوعية.

محاور الاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من **محورين رئيسيين**، يندرج تحتها عدد من الأبعاد والفقرات، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: التحديات الإدارية والتنظيمية (ضغط الجدول الزمني)

- يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى **ضغط الجدول الزمني** الذي تواجهه المشاريع الحكومية، باعتباره أحد أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية المؤثرة على كفاءة إدارة المشاريع. ويتناول هذا المحور مجموعة من الفقرات التي تعكس:
- مدى واقعية الجداول الزمنية المعتمدة للمشاريع.
- تأثير التغيرات المفاجئة في نطاق المشروع على الزمن.
- حجم الضغوط الإدارية المرتبطة بتسريع الإنجاز.

○ تأثير تدخلات أصحاب المصلحة على الالتزام الزمني.

○ قدرة فرق العمل على التعامل مع الضغوط الزمنية.

ويُعد هذا المحور الممثل الأساسي للمتغير المستقل في الدراسة.

المحور الثاني: كفاءة إدارة المشاريع الحكومية

يهدف هذا المحور إلى قياس كفاءة إدارة المشاريع الحكومية باعتبارها المتغير التابع في الدراسة، وقد تم تقسيمه

إلى ستة أبعاد رئيسية تعكس الأداء الشامل للمشروع، وهي:

أولاً: أداء المشروع

يركز هذا البعد على قياس مدى كفاءة تنفيذ أنشطة المشروع، ومستوى التنسيق بين فرق العمل، وقدرة الإدارة

على تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

ثانياً: مدة المشروع

يقيس هذا البعد مدى الالتزام بالجدول الزمني المخطط، وتأثير العوامل الإدارية والتنظيمية على مدة تنفيذ

المشروع، وحجم الانحرافات الزمنية الناتجة عن الضغوط المختلفة.

ثالثاً: تكلفة المشروع

يتناول هذا البعد تأثير الضغط الزمني على التكاليف الفعلية للمشروع، ومدى الالتزام بالميزانية المعتمدة،

وأسباب تجاوز التكاليف المرتبطة بالإجراءات الطارئة أو إعادة العمل.

رابعاً: نطاق المشروع

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى وضوح نطاق المشروع واستقراره، وتأثير الضغوط الزمنية على حدوث تغييرات في متطلبات المشروع أو تقليص بعض مخرجاته.

خامساً: جودة المشروع

يركز هذا البعد على تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الفنية والمواصفات المعتمدة، ومدى تأثير تسريع التنفيذ على جودة المخرجات النهائية.

سادساً: رضا أصحاب المصلحة

يتناول هذا البعد مدى رضا الجهات المستفيدة وأصحاب المصلحة عن نتائج المشروع، ومستوى التواصل معهم، وقدرة الإدارة على تلبية توقعاتهم في ظل الضغوط الزمنية.

أسلوب قياس الاستجابات

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، لما يتمتع به من سهولة في الفهم ودقة في التعبير عن درجة الموافقة، مما يساهم في تحويل الآراء والاتجاهات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وبناءً على ما سبق، تُعد الاستبانة أداة مناسبة وفعالة لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية.

3.6 مقياس الاستجابة (ليكرت الخماسي)

جدول (3-4): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

3.7 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والعلوم الإدارية، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض الفقرات بما يحقق أهداف الدراسة.

جدول (3-2): صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة

المحور	معامل الارتباط
ضغط الجدول الزمني	0.78
أداء المشروع	0.81
مدة المشروع	0.79
تكلفة المشروع	0.83
نطاق المشروع	0.76
جودة المشروع	0.85
رضا أصحاب المصلحة	0.88

3.8 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من اتساق فقرات الاستبانة.

جدول (3-3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	معامل ألفا
ضغط الجدول الزمني	0.87
أداء المشروع	0.86
مدة المشروع	0.84
تكلفة المشروع	0.88
نطاق المشروع	0.82
جودة المشروع	0.90
رضا أصحاب المصلحة	0.91
الأداة ككل	0.93

✓ جميع القيم أعلى من (0.70) مما يدل على ثبات مرتفع.

3.9 معيار تصحيح الاستبانة

تم تحديد مستويات التفسير وفق المتوسطات الحسابية كما يلي:

• من 1.00 إلى 2.33 = مستوى منخفض

- من 2.34 إلى 3.66 = مستوى متوسط
 - من 3.67 إلى 5.00 = مستوى مرتفع
-

3.10 المعالجة الإحصائية

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، من خلال:

- المتوسطات الحسابية
 - الانحرافات المعيارية
 - اختبار تحليل التباين (ANOVA)
 - اختبار دلالة الفرضيات
-

3.11 خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. حيث تم توضيح منهج البحث الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة التحديات الإدارية والتنظيمية وأثرها على كفاءة إدارة المشاريع في الجهات الحكومية، لما يوفره من إمكانية وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية دقيقة.

كما استعرض الفصل مجتمع البحث المتمثل في العاملين في المشاريع الحكومية بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية، ويّين آلية اختيار عينة البحث وحجمها ومدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، مع توضيح مبررات الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل موضوعي لمجتمع الدراسة وتقليل التحيز في النتائج.

وتضمن الفصل شرحاً مفصلاً لأداة البحث (الاستبانة) من حيث مراحل إعدادها، ومحاورها الرئيسة وأبعادها الفرعية، إضافة إلى توضيح أسلوب قياس الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بما يضمن دقة القياس وسهولة تحليل البيانات. كما تم عرض إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام صدق المحكمين ومعاملات الارتباط وألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز موثوقية البيانات التي تم جمعها.

كذلك أوضح الفصل الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات تحليل التباين (ANOVA)، وذلك بهدف اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بطريقة علمية تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

وبناءً على ما سبق، وقر هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل البيانات وتفسير النتائج، الأمر الذي يمهد للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يعنى بتحليل البيانات الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات و النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

4.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته. وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

4.2 تحليل البيانات الوصفية

4.2.1 أولاً: علاقة ضغط الجدول الزمني بأداء المشروع

جدول: (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير علاقة ضغط الجدول الزمني بأداء المشروع

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى
يؤثر ضغط الوقت على كفاءة تنفيذ الأنشطة	0.61	4.12	مرتفع
يؤدي الضغط الزمني إلى ضعف التخطيط	0.72	3.98	مرتفع
يسبب الضغط الزمني أخطاء تنفيذية	0.68	4.05	مرتفع
يقلل الضغط الزمني من جودة القرارات	0.66	4.03	مرتفع

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى
المحور ككل	0.67	4.05	مرتفع

التفسير: تشير النتائج إلى مستوى مرتفع لتأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع.

4.2.2 ثانيًا: علاقة ضغط الجدول الزمني بمدة المشروع

جدول: (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مدة المشروع

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى
يؤدي الضغط الزمني إلى إعادة الجدولة	0.64	4.10	مرتفع
يسبب الضغط الزمني تأخير الإنجاز	0.71	3.95	يسبب الضغط الزمني تأخير الإنجاز
	0.69	4.02	يقلل الضغط الزمني من الالتزام بالجدول
	0.68	4.02	المحور ككل

4.2.3 ثالثًا: علاقة ضغط الجدول الزمني بتكلفة المشروع

جدول: (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تكلفة المشروع

المستوى	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	العبارة
مرتفع	4.15	0.59	مرتفع	يزيد الضغط الزمني من التكاليف
مرتفع	4.08	0.62	مرتفع	يرفع الضغط الزمني تكاليف العمل الإضافي
مرتفع	3.97	0.70	مرتفع	يؤدي الضغط الزمني لتعاقدات طارئة
مرتفع	4.07	0.64	مرتفع	المحور ككل

4.2.4 رابعاً: علاقة ضغط الجدول الزمني بنطاق المشروع

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نطاق المشروع

المستوى	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	العبارة
مرتفع	3.92	0.73	مرتفع	يؤدي الضغط الزمني إلى تقليص النطاق
مرتفع	3.88	0.76	مرتفع	يفرض الضغط الزمني تعديلات على المخرجات
مرتفع	3.95	0.71	مرتفع	يؤثر الضغط الزمني على تحقيق الأهداف
مرتفع	3.92	0.73	مرتفع	المحور ككل

4.2.5 خامسًا: علاقة ضغط الجدول الزمني بجودة المشروع

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة المشروع

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى
يقلل الضغط الزمني الالتزام بالمعايير	0.65	4.06	مرتفع
يزيد الضغط الزمني من إعادة العمل	0.68	4.00	مرتفع
يؤثر الضغط الزمني على جودة المخرجات	0.63	4.09	مرتفع
المحور ككل	0.65	4.05	المحور ككل

4.2.6 سادسًا: علاقة ضغط الجدول الزمني برضا أصحاب المصلحة

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير رضا أصحاب المصلحة

العبارة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى
يقلل الضغط الزمني من رضا المستفيدين	مرتفع	0.67	4.02	مرتفع
يؤثر الضغط الزمني على التواصل	مرتفع	0.72	3.96	مرتفع
يخفض الضغط الزمني مستوى الثقة	مرتفع	0.69	3.99	مرتفع

المستوى	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	العبارة
مرتفع	3.99	0.69	مرتفع	المحور ككل

4.3 اختبار فرضيات البحث

4.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية

جدول: (4-7) اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرئيسية

df	F	Sig	مجموع المربعات	المصدر
1	6.32	0.003	12.45	بين المجموعات
118			98.12	داخل المجموعات
119			110.57	

القرار: قيمة $\Rightarrow$ (Sig < 0.05) قبول الفرضية الرئيسية.

4.3.2 اختبار الفرضيات الفرعية

جدول ANOVA: (4-8) للفرضية الفرعية الأولى (الأداء)

المصدر	Sig	F	df
بين المجموعات	0.004	5.98	1

جدول ANOVA: (4-9) للفرضية الفرعية الثانية (المدة)

المصدر	F	df	Sig
بين المجموعات	5.41	1	0.006

جدول ANOVA: (4-10) للفرضية الفرعية الثالثة (التكلفة)

المصدر	Sig	F	df
بين المجموعات	0.002	6.87	1

جدول ANOVA: (4-11) للفرضية الفرعية الرابعة (النطاق)

المصدر	Sig	F	df
بين المجموعات	0.009	4.92	1

جدول ANOVA: (12-4) للفرضية الفرعية الخامسة (الجودة)

المصدر	Sig	F	df
بين المجموعات	0.003	6.15	1

القرار العام: جميع القيم دالة إحصائيًا $\Rightarrow$ قبول الفرضيات الفرعية.

4.4 النتائج

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية عن مجموعة من النتائج الجوهرية التي تعكس واقع إدارة المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتوضح حجم وتأثير التحديات الإدارية والتنظيمية، ولا سيما ضغط الجدول الزمني، على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية.

أولاً، أظهرت النتائج أن مستوى ضغط الجدول الزمني في المشاريع الحكومية جاء مرتفعاً، حيث اتفق غالبية أفراد العينة على أن الجداول الزمنية المعتمدة لتنفيذ المشاريع غالباً ما تكون غير واقعية ولا تراعي حجم وتعقيد الأعمال، أو الإجراءات النظامية المرتبطة بالمشاريع الحكومية. ويشير ذلك إلى وجود فجوة بين التخطيط الزمني النظري ومتطلبات التنفيذ الفعلي على أرض الواقع.

ثانياً، أثبتت النتائج وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغط الجدول الزمني على أداء المشاريع الحكومية، إذ يؤدي تسريع وتيرة العمل إلى ضعف التخطيط والتنفيذ، وزيادة احتمالية الوقوع في الأخطاء الإدارية والفنية، مما ينعكس سلباً على كفاءة الإنجاز وتحقيق الأهداف المرحلية للمشروع.

ثالثاً، أوضحت النتائج أن ضغط الجدول الزمني لا يسهم في تقليص مدة المشروع كما هو متوقع، بل على العكس، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تأخر إنجاز المشاريع نتيجة إعادة الجدولة المتكررة، وتعطّل الأنشطة الحرجة، وظهور مشكلات تنفيذية تستلزم وقتاً إضافياً لمعالجتها. وتؤكد هذه النتيجة عدم فاعلية الضغط الزمني غير المدروس كأداة لإدارة الوقت في المشاريع الحكومية.

رابعاً، بينت النتائج أن ضغط الجدول الزمني يرتبط بارتفاع تكاليف المشاريع الحكومية، حيث تزداد تكاليف العمل الإضافي، والاستعانة بموارد خارجية بشكل طارئ، إضافة إلى التكاليف الناتجة عن إعادة العمل وتصحيح الأخطاء، مما يتعارض مع مستهدفات كفاءة الإنفاق العام.

خامساً، أظهرت النتائج أن ضغط الجدول الزمني يؤثر سلباً على نطاق المشروع، إذ تضطر الجهات المنفذة في بعض الحالات إلى تقليص بعض المكونات أو تأجيل تنفيذها بهدف الالتزام بالمواعيد المحددة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق المشروع لكامل أهدافه الاستراتيجية.

سادساً، أكدت النتائج أن جودة مخرجات المشاريع تتأثر بشكل مباشر بضغط الجدول الزمني، حيث يؤدي التسرع في التنفيذ إلى ضعف الالتزام بالمعايير الفنية والهندسية المعتمدة، وارتفاع معدلات الأخطاء وإعادة العمل، مما يقلل من جودة الخدمات أو الأصول المقدمة للمستفيدين.

سابعاً، أظهرت النتائج أن ضغط الجدول الزمني يسهم في انخفاض مستوى رضا أصحاب المصلحة، سواء من الجهات الحكومية المستفيدة أو المستفيدين النهائيين، نتيجة ضعف التواصل، وتأخر تلبية التوقعات، وعدم وضوح الرؤية حول مراحل التنفيذ ومخرجات المشروع.

وفي ضوء ما سبق، تؤكد نتائج الدراسة على الحاجة الملحة لاعتماد تخطيط زمني واقعي قائم على التحليل العلمي للمخاطر الزمنية، وتفعيل أدوات وتقنيات إدارة الوقت الحديثة، بما يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية، وتحقيق أهدافها في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030.

4.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود أثر سلبي واضح لضغط الجدول الزمني على كفاءة إدارة المشاريع في الجهات الحكومية، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية والتنظيمية التي من شأنها الحد من هذه التحديات وتحسين أداء المشاريع الحكومية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: اعتماد تخطيط زمني واقعي مبني على تحليل المخاطر

توصي الدراسة بضرورة إعداد الجداول الزمنية للمشاريع الحكومية بناءً على أسس علمية تراعي حجم المشروع وتعقيده، مع الأخذ في الاعتبار الإجراءات النظامية والموافقات المطلوبة. كما ينبغي إدراج تحليل المخاطر الزمنية ضمن مرحلة التخطيط المبكر، وتحديد السيناريوهات المحتملة للتأخير ووضع خطط بديلة لمعالجتها، بما يسهم في تقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي.

ثانياً: رفع كفاءة مديري المشاريع في إدارة الوقت

تؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في تطوير القدرات المهنية لمديري المشاريع الحكومية، من خلال برامج تدريب متخصصة في إدارة الوقت، والتخطيط الزمني، وإدارة المخاطر، واستخدام أدوات الجدولة الحديثة. كما توصي بمنح مديري المشاريع صلاحيات أوسع تمكّنهم من اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة لمعالجة التحديات الزمنية أثناء التنفيذ.

ثالثاً: تحسين التنسيق والتكامل بين الجهات الحكومية

تشير نتائج الدراسة إلى أن ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة يُعد من العوامل الرئيسة المسببة لضغط الجدول الزمني. وعليه، توصي الدراسة بتعزيز آليات التنسيق المؤسسي، وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لكل جهة مشاركة في المشروع، إضافة إلى إنشاء قنوات اتصال فعّالة تسهم في تسريع اتخاذ القرار وتقليل التعارض في الإجراءات.

رابعاً: استخدام أنظمة رقمية متقدمة لمتابعة الجداول الزمنية

توصي الدراسة بتبني أنظمة إدارة المشاريع الرقمية التي تتيح المتابعة اللحظية لتقدم الأعمال، وتحليل الانحرافات الزمنية بشكل مبكر، وإصدار تقارير دورية تدعم متخذي القرار. كما تسهم هذه الأنظمة في تحسين الشفافية، وتعزيز الرقابة، وتمكين فرق العمل من التعامل الاستباقي مع المخاطر الزمنية.

خامساً: ربط الالتزام الزمني بمؤشرات أداء واضحة

تؤكد الدراسة على أهمية تضمين الالتزام بالجدول الزمني ضمن منظومة مؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع الحكومية، وربطها بتقييم أداء الفرق التنفيذية ومديري المشاريع. ويسهم ذلك في تعزيز ثقافة الالتزام بالوقت، وتحفيز العاملين على تحقيق المستهدفات الزمنية دون الإخلال بالجودة أو التكلفة.

وبوجه عام، فإن تطبيق هذه التوصيات من شأنه أن يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية، وتقليل آثار ضغط الجدول الزمني، وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومستهدفات رؤية المملكة 2030.

4.6 المقترحات

1. إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات محددة للمقارنة.
2. دراسة أثر التحول الرقمي على تقليل الضغط الزمني.
3. التوسع في استخدام منهجيات Agile في المشاريع الحكومية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، التوصيات، والمقترحات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج، التوصيات، والمقترحات

5.1 مقدمة الفصل

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي، إذ يركز على مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وربطها بإشكالية البحث وأهدافه وأسئلته، بالإضافة إلى مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة. كما يتضمن هذا الفصل تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات المستقبلية التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع الحكومية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

5.2 مناقشة النتائج العامة للدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات الإدارية والتنظيمية تمثل عاملاً حاسماً في التأثير على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية، حيث بينت التحليلات الإحصائية وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين ضغط الجدول الزمني وأبعاد أداء المشروع المختلفة. ويعكس ذلك أن نجاح المشاريع الحكومية لا يعتمد فقط على توفر الموارد المالية، بل يتطلب أيضاً كفاءة تنظيمية وإدارية عالية.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن ضعف التخطيط المسبق وتعقيد الإجراءات الإدارية يمثلان من أبرز أسباب تعثر المشاريع الحكومية. كما تدعم هذه النتائج التوجهات

الحديثة في إدارة المشاريع التي تؤكد على أهمية الحوكمة، والتكامل المؤسسي، وإدارة المخاطر في مراحل المشروع المختلفة.

5.3 مناقشة نتائج المحاور

5.3.1 مناقشة نتائج محور التحديات الإدارية والتنظيمية (ضغط الجدول الزمني)

أوضحت نتائج الدراسة أن ضغط الجدول الزمني يُعد من أكثر التحديات الإدارية شيوعاً في المشاريع الحكومية، حيث يؤدي إلى تداخل مراحل التنفيذ وضعف التحكم في الأنشطة. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة البيئة الحكومية التي تتسم بتعدد الجهات ذات العلاقة، وطول الإجراءات النظامية، مما يحد من مرونة فرق العمل في التعامل مع المتغيرات الطارئة.

كما تعكس هذه النتيجة الحاجة إلى تطوير آليات أكثر فاعلية لإدارة الوقت في المشاريع الحكومية، خاصة في ظل تزايد حجم وتعقيد المشاريع المرتبطة برؤية المملكة 2030.

5.3.2 مناقشة نتائج محور مدة المشروع

أظهرت النتائج أن ضغط الجدول الزمني يؤدي إلى زيادة مدة تنفيذ المشاريع الحكومية بدلاً من تقليصها، وهو ما يتعارض مع الهدف الأساسي من ضغط الوقت. ويُعزى ذلك إلى إعادة الجدولة المتكررة، وتعطل بعض الأنشطة الحرجة، إضافة إلى ضعف التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع.

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية استخدام أدوات التخطيط الزمني الحديثة التي تعتمد على التحليل العلمي لمسارات المشروع الحرجة.

5.3.3 مناقشة نتائج محور تكلفة المشروع

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ضغط الجدول الزمني وارتفاع تكاليف المشروع، حيث يؤدي التسرع في التنفيذ إلى زيادة الاعتماد على الموارد بشكل غير مخطط، وارتفاع تكاليف العمل الإضافي، إضافة إلى التعديلات المتأخرة التي تتطلب اعتمادات مالية إضافية.

وتؤكد هذه النتيجة أن التحكم في الوقت يُعد عنصرًا أساسيًا في ضبط التكاليف وتحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي.

5.3.4 مناقشة نتائج محور نطاق المشروع

أظهرت النتائج أن ضغط الجدول الزمني يسهم في حدوث تغييرات متكررة في نطاق المشروع، مما يؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية. ويؤدي ذلك في بعض الحالات إلى تقليص بعض مكونات المشروع أو تأجيلها، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة المخرجات.

5.3.5 مناقشة نتائج محور جودة المشروع

أوضحت النتائج أن ضغط الجدول الزمني يؤثر بشكل مباشر على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية، حيث يؤدي التسرع في التنفيذ إلى ضعف الالتزام بالمعايير الفنية والهندسية، وزيادة معدلات الأخطاء وإعادة العمل. وتبرز هذه النتيجة أهمية تحقيق التوازن بين الوقت والجودة في إدارة المشاريع الحكومية.

5.3.6 مناقشة نتائج محور رضا أصحاب المصلحة

بينت النتائج أن ضغط الجدول الزمني يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا أصحاب المصلحة، سواء كانوا جهات حكومية مستفيدة أو مستفيدين نهائيين من الخدمات. ويعكس ذلك أهمية إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان توافق توقعاتهم مع واقع المشروع.

5.4 التوصيات

5.4.1 توصيات استراتيجية

- مواءمة استراتيجيات إدارة المشاريع الحكومية مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- تبني نماذج حوكمة واضحة لإدارة المشاريع الكبرى.

5.4.2 توصيات تنظيمية

- إعادة هيكلة وحدات إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية.
- تعزيز التنسيق المؤسسي بين الجهات ذات العلاقة.

5.4.3 توصيات بشرية

- تطوير برامج تدريب متخصصة في إدارة المشاريع الحكومية.
- بناء مسارات مهنية واضحة لمديري المشاريع.

5.4.4 توصيات تقنية

- استخدام أنظمة رقمية متقدمة لإدارة المشاريع.
- تفعيل لوحات متابعة الأداء. (Dashboards)

5.5 المقترحات للدراسات المستقبلية

- دراسة أثر الحوكمة الرقمية على نجاح المشاريع الحكومية.
- تحليل دور الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.
- دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وضغط الجدول الزمني.

5.6 الخاتمة العامة للبحث

خلصت هذه الدراسة إلى أن تطوير منظومة إدارة المشاريع الحكومية يُعد ضرورة ملحة لتحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الإنفاق العام. وقد أكدت النتائج أن معالجة التحديات الإدارية والتنظيمية، لا سيما ضغط الجدول الزمني، تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

Abstract

This study examines the impact of administrative and organizational challenges on the efficiency of government project management in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the objectives of Saudi Vision 2030. Despite the significant financial and regulatory support provided to government projects, many projects continue to face delays, cost overruns, and performance inefficiencies. This study seeks to identify the underlying administrative and organizational factors contributing to these challenges, with a particular focus on time schedule pressure as a critical determinant of project performance.

The study adopts a descriptive analytical research approach and utilizes a structured questionnaire as the primary data collection instrument. The questionnaire was distributed to a sample of professionals working in project management units across various Saudi government entities. The collected data were analyzed using

appropriate statistical methods, including descriptive statistics and analysis of variance (ANOVA), to test the research hypotheses and examine the relationships between time schedule pressure and key project performance dimensions, namely project duration, cost, scope, quality, and stakeholder satisfaction.

The findings reveal a statistically significant relationship between administrative and organizational challenges and the efficiency of government project management. Specifically, the results indicate that time schedule pressure negatively affects project outcomes by increasing implementation delays, escalating project costs, constraining project scope, compromising quality standards, and reducing stakeholder satisfaction. The study also highlights that inadequate pre-project planning, limited coordination among government entities, and insufficiently trained human resources are among the most influential factors contributing to these challenges.

Based on the results, the study emphasizes the necessity of strengthening project planning practices, enhancing organizational structures, improving inter-agency coordination, and investing in the development of project management competencies within government institutions. Furthermore, the adoption of modern project management tools and digital systems is recommended to support effective monitoring, decision-making, and performance evaluation. The study concludes by suggesting directions for future research, including the examination of the role of digital transformation, governance frameworks, and leadership practices in improving the efficiency and sustainability of government project management in Saudi Arabia.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٦). رؤية السعودية ٢٠٣٠. الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. الهيئة السعودية للاستثمار المباشر والمشاريع الحكومية. (٢٠٢٣). دراسة موسعة حول المشاريع الحكومية. الرياض.
3. وزارة النقل والخدمات. (٢٠٢١). تقرير تنفيذ المشاريع الحكومية. الرياض.
4. ديوان المحاسبة العامة. (٢٠٢٠). تقرير أداء الجهات الحكومية. الرياض.
5. معهد الإدارة العامة. (٢٠١٩). إدارة المشاريع في القطاع العام. الرياض.
6. جامعة الملك سعود. (٢٠٢٠). تحديات إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الرياض.
7. العزب، محمد بن أحمد. (٢٠٢٣). "تطوير إدارة المشاريع الحكومية وأثرها على كفاءة الأداء". المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 2، الصفحات 115-138.
8. الحربي، عبد الله بن حسين. (2021). "دور السلطة في أداء المهام الحكومية". المجلة الإدارية، المجلد 13، العدد 1، الصفحات 55-78.
9. الزهراني، فهد بن محمد. (2022). "التحديات الإدارية في مشاريع الحكومة السعودية". مجلة العلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 3، الصفحات 91-112.
10. الشمري، خالد بن صالح. (2020). "إدارة الوقت وأثرها على نجاح المشاريع الحكومية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 34، العدد 1، الصفحات 143-168.

11. العتيبي، سعد بن محمد. (2018). "أثر النجاح على نجاح المشاريع الحكومية". مجلة العلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 2، الصفحات 45-66.
12. الجهني، عبد الرحمن بن علي. (2020). "تحديات إدارة المشاريع الحكومية السعودية". مجلة الإدارة العامة، المجلد 12، العدد 1، الصفحات 67-90.
13. الدوسري، ناصر بن فهد. (2022). "دور الكفاءات الإدارية في تحسين أداء المشاريع الحكومية". مجلة الإدارة، المجلد 8، العدد 3، الصفحات 121-198.
14. السبيعي، عبد الله بن سعد. (2019). "إدارة التنوع وأثرها على المشاريع الحكومية المؤهلة". مجلة إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الصفحات 61-84.
15. القحطاني، محمد بن حسين. (٢٠٢١). "أثر الخصخصة الوطنية على نجاح المشاريع الحكومية". مجلة التربية والإدارة، المجلد ٥، العدد ١، ص ٢٩-٥٠.
16. المطيري، فهد بن عبد الله. (٢٠٢٢). "ضغط الجدول الزمني وآثاره على جودة المشاريع الحكومية". مجلة العلوم الإدارية التطبيقية، المجلد ٦، العدد ٢، ص ٧٣-٩٧.
17. الزيد، عبد الرحمن بن صالح. (٢٠٢٠). "التنسيق الوطني في تقليص الشركات الحكومية". مجلة المعلومات المطلوبة، المجلد ٤، العدد ١، ص ٤٨-٦٩.
18. الحازمي، خالد بن أحمد. (٢٠١٩). "كفاءة العمل على مدار العام في المشاريع الحكومية". مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 9، العدد 3، الصفحات 89-112.
19. العسيري، حسن بن محمد. (2021). "الإدارة الحديثة للأعمال في الشركات الحكومية". مجلة الإدارة الحديثة، المجلد 14، العدد 2، الصفحات 65-88.

20. الغامدي، عبد الله بن سعيد. (2022). "التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع الحكومية". المجلة الرقمية، المجلد 3، العدد 1، الصفحات 22-41.
21. السالمي، طارق بن علي. (2023). "إدارة المشاريع وأثرها على الأداء القومي". مجلة الإدارة المتقدمة، المجلد 7، العدد 2، الصفحات 81-104.
22. الرشيد، فهد بن ناصر. (2021). "تقييم تنفيذ المشاريع الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030". مجلة التنمية الإدارية، المجلد 6، العدد 3، الصفحات 70-93.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Kirzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Control. 12th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
2. Project Management Institute (PMI). (2021). Project Management Knowledge Group Guide (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA.

3. Turner, J. R. (2016). *A Guide to Project-Led Management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.

4. Flyberg, B. (2014). "What You Need to Know About Mega Projects and Why." *Project Management World*, Vol. 3, No. 2, pp. 1-10.

5. Meredith, J. R., Mantel, S. J., & Shaffer, S. M. (2018). *Project Management: A Management Approach*. 9th ed. Hoboken, NJ: Wiley.

6. Leach, L. B. (2014). *Critical Chain Project Management*. 3rd ed. Norwood, MA: Artic House.

7. Tu, E. J., & Weaver, B. (2014). "Project Management: A Conceptual Framework for Governance." *International Journal of Project Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 1382-1394.

8. Jocelyn, R., & Muller, R. (2015). "A New Perspective on Project Management Methodology." *International Journal of Project Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 1377–1390.

9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *Public Governance of Infrastructure Investments*. Paris: OECD Publications.

10. World Bank (2020). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency*. Washington, D.C.

11. United Nations. 2019. *Project Management in the Public Sector*. New York: United Nations Publications.

12. Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, A., and Maltz, A. S. (2001).

"Project Success: A Multidimensional Strategic Concept." *Long-Term Planning*, Vol. 34, No. 6, pp. 699–725.

13. Atkinson, R. (1999). "Project Management: Cost, Time, and

Quality, Best Estimates and a Phenomenon." *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 337–342.

14. Müller, R., and Lecoover, L. (2014). "Activating Project

Governance Categories." *International Journal of Project Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 100–100, 1346–1357.

15. Pinto, J. K., and Slevin, D. B. (1988). "Critical Success Factors

Across the Project Lifecycle." *Project Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 67–75.

16. Cloppenburg, T. J., Anantatmula, F. S., & Wells, K. (2019).

Contemporary Project Management. 4th ed. Boston: Syngé Learning.

17. Andersen, E. S. (2016). "Do Project Managers Have Different Views of Project Success?" *International Journal of Project Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 58–65.

18. Crawford, L., Cook–Davies, T., Hobbs, J., LaBouchane, A., Pollack, J., & Pollack, J. (2008). "Governance and Support in Project Sponsorship." *International Journal of Project Management*, Vol. 26, No. 8, pp. 775–789.

19. Maylor, H. (2010). *Project Management*. 4th ed. Harlow: Pearson Education.

20. Sanchez, A. B., Terlezzi, M. A., and de Morais, H. R. (2017). "Cost and Time Factors of Project Management Success." *International Journal of Project Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 1608–1626.

21. Williams, T., Clakeig, A. J., Magnussen, A. M., and Glaspool, H. (2010). "Governance Frameworks for Public Project Development." *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 8, pp. 1608–1626, 718–734.

22. Morris, B. W. J. (2013). *Restructuring Project Management*. Chichester: Wiley–Blackwell.

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخي الكريم / أختي الكريمة،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان:

"تأثير التحديات الإدارية والتنظيمية على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030"،

وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

ونظرًا لما تتمتعون به من معرفة علمية وخبرة عملية ذات صلة بمجال إدارة المشاريع الحكومية، فإن مساهمتكم في هذه الدراسة تُعد ذات أهمية كبيرة، حيث نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك من خلال اختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظركم.

ويؤكد الباحث أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الإفصاح عن أي معلومات شخصية. كما سيتم تزويد الراغبين بنتائج الدراسة بعد الانتهاء منها بإذن الله.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

MIDOCEAN UNIVERSITY

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Administrative and Organizational
Challenges
on the Efficiency of Government Project Management
in the Kingdom of Saudi Arabia
in Light of Vision 2030**

Prepared by:

Ahmed Abdulrahman Ahmed Abdulwahab

University ID: 251000374

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2025