

عنوان البحث

دور مكاتب إدارة المشاريع في تطوير وتسريع المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ إبراهيم هيثم قيطاز

إشراف/ د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

جدول المحتويات

3	المستخلص: Abstract
5	الفصل الأول : المقدمة
6	المقدمة
6	مشكلة الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة
9	فرضيات الدراسة:
10	متغيرات الدراسة:
11	العلاقة بين العوامل المستقلة والمتغيرات التابعة
12	العلاقة بين المتغيرات التابعة
13	رسم الفرضيات
14	الفصل الثاني : دراسة الأدبيات
15	الدراسات السابقة:
17	الدراسات السابقة ذات الصلة
18	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	الفصل الثالث : المنهجية و طرق البحث
22	المنهجية وطرق البحث:
24	أدوات الدراسة :
26	حدود الدراسة :
28	الفصل الرابع : التحليلات و النتائج
34	الاستنتاجات والاقتراحات
36	قائمة المراجع
39	الملحقات
40	الاستبيان :

Abstract : المستخلص

English Abstract

This study examines the impact of administrative practices and coordination among various entities on the delays in government project execution in Saudi Arabia. The study aims to analyze the internal factors contributing to project delays, including current project management practices, the effectiveness of monitoring and evaluation systems, and the role of training programs in enhancing performance. A quantitative approach was utilized to collect data from a sample of 50 participants, using a questionnaire that included demographic questions and questions related to the main variables. The results indicate that improving coordination among entities and enhancing administrative practices can significantly reduce delay rates. The study also highlighted the importance of training in enhancing stakeholder satisfaction and improving project management effectiveness. Recommendations include the need to develop clear coordination strategies and implement effective training programs to enhance the overall performance of government projects.

المستخلص

تتناول هذه الدراسة تأثير الممارسات الإدارية والتنسيق بين الجهات المختلفة على تأخير تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل العوامل الداخلية التي تسهم في تأخير المشاريع، بما في ذلك الممارسات الحالية في إدارة المشاريع، فعالية أنظمة الرصد والتقييم، ودور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء. تم استخدام المنهج الكمي لجمع البيانات من عينة مكونة من 50 مشاركاً، حيث تم تطبيق استبيان يتضمن أسئلة ديموغرافية وأسئلة حول المتغيرات الرئيسية. تشير النتائج إلى أن تحسين التنسيق بين الجهات وتحسين الممارسات الإدارية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تقليل معدلات التأخير. كما أظهرت الدراسة أهمية التدريب في تعزيز رضا المعنيين وتحسين فعالية إدارة المشاريع. تتضمن التوصيات أهمية تطوير استراتيجيات واضحة للتنسيق وتنفيذ برامج تدريبية فعالة لتحسين الأداء العام للمشاريع الحكومية.

الفصل الأول : المقدمة

المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية مسيرة تنموية غير مسبوقة ضمن إطار "رؤية 2030"، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني، تعزيز قدرات القطاعات غير النفطية، وتحقيق الرفاهية للمجتمع. ويتطلب تحقيق هذه الرؤية الطموحة تنفيذ عدد كبير من المشاريع الحكومية ذات الطابع الاستراتيجي في مجالات البنية التحتية، الطاقة المتجددة، التعليم، والرعاية الصحية، وغيرها من المجالات. ومع تسارع وتيرة العمل على هذه المشاريع، تبرز الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية فعالة تضمن تنفيذها وفقًا لأعلى معايير الجودة، وتجنب العراقيل التي قد تؤثر سلبًا على الإنجاز.

تمثل مكاتب إدارة المشاريع حجر الزاوية في تحقيق هذا الهدف؛ فهي تعمل كآلية تنظيمية تدعم جميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط الدقيق، مرورًا بالمتابعة والمراقبة، وصولًا إلى إتمام التنفيذ. كما أنها تُعد أداة مركزية للتنسيق بين الجهات المعنية، حيث توفر بيئة عمل متكاملة تُسهل في تحقيق الأهداف بأقل قدر من المخاطر والتأخير، وتعمل على توجيه الموارد بكفاءة تضمن الحصول على النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

على الرغم من الفوائد المتعددة لمكاتب إدارة المشاريع، إلا أن بعض التحديات قد تعترض طريقها في القطاع الحكومي، حيث قد تواجه عقبات تتعلق بإجراءات العمل البيروقراطية أو نقص الكوادر المؤهلة والمتخصصة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية البحث في كيفية التغلب على هذه التحديات، واستكشاف السبل الكفيلة بتفعيل دور مكاتب إدارة المشاريع لتحقيق تحسينات ملحوظة في كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز.

يهدف هذا البحث إلى دراسة الأثر الذي يمكن أن تحدثه مكاتب إدارة المشاريع على مسار المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما يسلط الضوء على دورها في تعزيز الانضباط التنظيمي، والشفافية، ومساعدة الجهات الحكومية على إدارة المشاريع بما يتماشى مع الأهداف الوطنية. وباستقصاء الفوائد والتحديات المرتبطة بوجود هذه المكاتب، يسعى البحث إلى تقديم توصيات مدروسة تساهم في دعم نجاح المشاريع الحكومية وتسريع وتيرتها، بما يسهم في تحقيق التنمية المنشودة لرؤية 2030.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث الرئيسية في تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبلاد. في ظل الرؤية الطموحة 2030، التي تسعى إلى تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي، يتضح أن العديد من المشاريع المهمة تعاني من مشكلات في الجدول الزمني والتنفيذ.

يعود سبب هذا التأخير إلى عدة عوامل، أبرزها عدم وجود آليات فعالة لإدارة المشاريع، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين مختلف الجهات المعنية. في كثير من الأحيان، تجد المؤسسات الحكومية نفسها تعمل في فصول منعزلة، مما يؤدي إلى تداخل المهام وتضارب الأولويات، وهو ما يتسبب في عدم استغلال الموارد بكفاءة.

إضافةً إلى ذلك، يواجه العاملون في هذه المشاريع تحديات تتعلق بنقص الخبرة والمعرفة بأفضل الممارسات في إدارة المشاريع. مما يزيد من صعوبة عملية التخطيط والتنفيذ. يتطلب النجاح في هذه المشاريع وجود فرق عمل مؤهلة قادرة على التعامل مع التعقيدات الفنية والإدارية، وهو ما لا يتوفر دائمًا.

تتضح مشكلة التأخير أيضاً في عدم وجود نظام فعال للرصد والتقييم، حيث يفتقر الكثير من المشاريع إلى مؤشرات أداء دقيقة تسمح بتقييم التقدم بشكل منتظم. وهذا يؤدي إلى غياب الشفافية والمساءلة، مما يزيد من احتمالية تكرار الأخطاء وضعف الثقة في نتائج المشاريع.

من هنا، فإن تسليط الضوء على مشكلة تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية يعد خطوة حيوية نحو تحسين أداء هذه المشاريع وضمان تحقيق الأهداف التنموية المرجوة. يهدف البحث إلى تحليل هذه المشكلة بعمق، واستكشاف الحلول الممكنة لتعزيز فاعلية إدارة المشاريع في السياق الحكومي، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أكثر كفاءة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظراً لتركيزها على مشكلة تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تمثل تحدياً يؤثر على تحقيق التنمية المستدامة ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. من خلال تحليل أسباب هذا التأخير وآثاره، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى قابلة للتطبيق لتحسين إدارة المشاريع وتعزيز فعالية التنفيذ.

أولاً، تساهم الدراسة في تسليط الضوء على العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تأخر المشاريع، مما يساعد صانعي القرار على فهم عميق لمسببات المشكلة. من خلال تحديد هذه العوامل، يمكن تطوير استراتيجيات مستندة إلى بيانات دقيقة تعمل على تحسين التنسيق بين الجهات المختلفة وتعزيز التعاون الفعال.

ثانياً، تقدم الدراسة إطاراً لتقييم الممارسات الحالية في إدارة المشاريع الحكومية، مما يسمح بتحديد الفجوات والقصور الموجودة. يساعد ذلك في تبني نهج أكثر شمولية يتضمن التدريب والتطوير المهني للعاملين في هذا المجال، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة ويؤدي إلى تنفيذ المشاريع بشكل أسرع وأكثر فعالية.

علاوة على ذلك، تعزز هذه الدراسة أهمية إنشاء أنظمة فعالة للرصد والتقييم، مما يسمح بمراقبة تقدم المشاريع بشكل دوري وتحديد المشكلات في مراحل مبكرة. من خلال تحسين آليات المساءلة والشفافية، يمكن للمؤسسات الحكومية أن تضمن استخدام الموارد بشكل فعال وتجنب التكاليف الإضافية الناجمة عن التأخير.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلة تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تقديم رؤى شاملة تساهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحسين الأداء العام.

- الهدف الأول هو تحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في تأخر تنفيذ المشاريع. من خلال دراسة مستفيضة لمختلف المشاريع الحكومية، سيتم التعرف على العقبات التي تواجه فرق العمل، سواء كانت تتعلق بالإدارة، أو التخطيط، أو التنسيق بين الجهات المختلفة. هذا الهدف يساعد في توفير أساس علمي لفهم المسببات ويتيح للمسؤولين اتخاذ خطوات فعالة نحو معالجتها.

- الهدف الثاني هو تقييم الممارسات الحالية في إدارة المشاريع وتحديد الفجوات الموجودة فيها. من خلال تحليل الأساليب المستخدمة حاليًا، ستقوم الدراسة بإبراز نقاط الضعف والقوة في هذه الممارسات، مما يمكن الجهات المعنية من استنباط دروس مستفادة يمكن تطبيقها لتحسين الأداء وتطوير استراتيجيات جديدة تعزز من الكفاءة والفاعلية.
- الهدف الثالث يتعلق بتقديم مقترحات عملية تهدف إلى تحسين آليات الرصد والتقييم في المشاريع الحكومية. إن وجود نظام فعال لمراقبة تقدم المشاريع يسمح بالتعرف المبكر على المشكلات والتحديات، مما يسهل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. هذه المقترحات تستند إلى أفضل الممارسات العالمية وتُعدّل لتناسب مع السياق المحلي، مما يساهم في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة.
- الهدف الرابع هو تعزيز الوعي بأهمية التدريب والتطوير المهني للعاملين في مجال إدارة المشاريع. تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات تركز على توفير برامج تدريبية متخصصة تُعزز من قدرات الفرق وتساعد على مواجهة التحديات المرتبطة بتنفيذ المشاريع بشكل فعال. هذا الهدف يعتبر ضروريًا لبناء بيئة عمل قوية تساهم في نجاح المشاريع.

تساؤلات الدراسة

- تتضمن هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات التي تسعى للإجابة عليها، والتي تم تحديدها في الأهداف الأربعة السابقة. تسعى هذه التساؤلات إلى استكشاف الجوانب المختلفة المتعلقة بالمشكلة وفهم العوامل المؤثرة فيها.
- التساؤل الأول:** ما هي العوامل الرئيسية التي تساهم في تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة؟ من خلال هذا التساؤل، سيتم تحديد العناصر الأساسية التي تعرقل سير العمل، سواء كانت تتعلق بالموارد البشرية، أو التخطيط، أو التنسيق بين الجهات المختلفة.
- التساؤل الثاني:** كيف يمكن تقييم الممارسات الحالية في إدارة المشاريع الحكومية؟ يهدف هذا التساؤل إلى استكشاف الأساليب المعتمدة حاليًا، وتحليل مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المرجوة. سيتم التركيز على نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات لتقديم توصيات مناسبة.
- التساؤل الثالث:** ما هي الآليات المناسبة لتحسين الرصد والتقييم في المشاريع الحكومية؟ يسعى هذا التساؤل إلى فهم الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز نظام متابعة تقدم المشاريع، والتعرف على المشكلات بشكل مبكر. سيكون التركيز على تصميم أنظمة تقييم فعالة تتناسب مع طبيعة المشاريع الحكومية.
- التساؤل الرابع:** كيف يمكن تعزيز التدريب والتطوير المهني للعاملين في مجال إدارة المشاريع؟ يتناول هذا التساؤل الحاجة إلى برامج تدريبية مخصصة، وتحديد المهارات اللازمة التي يجب أن يمتلكها العاملون في هذا المجال. سيتم التركيز على كيفية تصميم هذه البرامج لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة.

فرضيات الدراسة:

يتناول هذا التحليل الفرضيات المقدمة بشكل مفصل، لتوضيح أبعادها وأهميتها، والتأثير المتوقع لاختبارها على تحسين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في قطاع العقارات.

الفرضية الأولى

ف1: هناك عوامل رئيسية تؤثر بشكل كبير على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، مثل ضعف التنسيق بين الجهات والإدارة غير الفعالة.

ف0: لا توجد عوامل رئيسية تؤثر على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية، بل إن التأخير ناتج عن ظروف خارجية غير قابلة للتحكم، مثل الأزمات الاقتصادية أو الظروف الطبيعية.

الشرح: تستند هذه الفرضية إلى فكرة أن وجود عقبات داخلية، مثل ضعف التنسيق الإداري أو نقص الخبرة، يلعب دوراً محورياً في تأخير المشاريع. في حال ثبتت الفرضية الأولى، ستؤكد على أهمية معالجة هذه العوامل الداخلية كخطوة أولى لتحسين الأداء.

الفرضية الثانية

ف1: إن تقييم الممارسات الحالية في إدارة المشاريع الحكومية سيوضح وجود فجوات كبيرة تؤثر على فعالية التنفيذ.

ف0: لا توجد فجوات كبيرة في الممارسات الحالية، وأن نظام إدارة المشاريع الحكومي يعمل بكفاءة وفعالية.

الشرح: من خلال هذه الفرضية، نسعى إلى فهم مدى فعالية الطرق المستخدمة حالياً في إدارة المشاريع. إذا ثبتت الفرضية الأولى، فإن ذلك سيوفر دليلاً على الحاجة إلى تحسين هذه الممارسات وتطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز الأداء.

الفرضية الثالثة

ف1: وجود أنظمة فعالة للرصد والتقييم سيؤدي إلى تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية وتقليل معدلات التأخير.

ف0: لا تؤثر أنظمة الرصد والتقييم بشكل ملحوظ على تنفيذ المشاريع الحكومية، وأن التأخير ناتج عن عوامل أخرى لا علاقة لها بتلك الأنظمة.

الشرح: هذه الفرضية تدعم فكرة أن توفير أدوات متابعة دقيقة يمكن أن يساهم في التعرف المبكر على المشكلات، مما يقلل من احتمالات التأخير. إذا تم إثبات هذه الفرضية، فإن ذلك يعزز من أهمية التركيز على تحسين آليات الرصد والتقييم.

الفرضية الرابعة

ف1: البرامج التدريبية المخصصة للعاملين في إدارة المشاريع ستؤدي إلى تحسين الكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات.

ف0: لا تؤثر البرامج التدريبية بشكل كبير على أداء العاملين في إدارة المشاريع، وأن المهارات الحالية كافية للتعامل مع متطلبات العمل.

الشرح: تسعى هذه الفرضية إلى استكشاف أثر التدريب على أداء العاملين. إذا ثبتت الفرضية، فإن ذلك سيؤكد على ضرورة الاستثمار في برامج تطوير المهارات لتعزيز كفاءة الفرق العاملة.

متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة مجموعة من المتغيرات التي تلعب دورًا حيويًا في فهم مشكلة تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات مستقلة وأخرى تابعة، حيث يرتبط كل منها بالفرضيات المحددة كل متغير بالتفصيل، مع التركيز على دوره وتأثيره.

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. عوامل التأخير

○ الشرح: تشمل هذه العوامل جميع العوامل التي قد تسهم في تأخير تنفيذ المشاريع، مثل ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة، وغياب الخبرة الفنية، والقصور في التخطيط. يعتبر فهم هذه العوامل أساسًا لتطوير استراتيجيات للتخفيف من آثارها. إن تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على سير العمل يساهم في بناء خطة شاملة لتحسين الأداء.

2. ممارسات إدارة المشاريع

○ الشرح: تشير إلى الأساليب والنهج المستخدم في إدارة المشاريع الحكومية، بما في ذلك التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ. هذه الممارسات يمكن أن تتضمن استراتيجيات فعالة أو غير فعالة، مما يؤثر على مدى تحقيق الأهداف. تحسين هذه الممارسات يعد ضروريًا، حيث سيؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل معدلات التأخير.

3. أنظمة الرصد والتقييم

○ الشرح: تعني الأنظمة والأدوات المستخدمة لمتابعة تقدم المشاريع وتقييم نتائجها. وجود نظام فعال للرصد والتقييم يتيح تحديد المشكلات في مراحل مبكرة ويساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة. يعتمد نجاح المشاريع بشكل كبير على فعالية هذه الأنظمة، مما يجعلها متغيرًا حاسمًا في الدراسة.

4. برامج التدريب والتطوير المهني

○ الشرح: تشير إلى البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في مجال إدارة المشاريع، والتي تهدف إلى تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم. إن تطوير هذه البرامج يعد عنصرًا مهمًا في تعزيز قدرة الفرق على التعامل مع التحديات، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تنفيذ المشاريع.

ثانيًا: المتغيرات التابعة

1. معدل تأخير تنفيذ المشاريع

- الشرح: هو المتغير الذي يقيس مدى تأخر المشاريع عن الجدول الزمني المحدد لها. يعتمد هذا المعدل على العوامل المستقلة المذكورة، حيث يمكن أن يؤدي تحسين العوامل المذكورة إلى تقليل هذا المعدل. إن فهم هذا المتغير يساعد في تقييم الأداء العام للمشاريع الحكومية.

2. فعالية إدارة المشاريع

- الشرح: تعكس هذه الفعالية مدى قدرة فرق العمل على تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب. يرتبط هذا المتغير ارتباطاً وثيقاً بالممارسات المستخدمة وأنظمة الرصد والتقييم، حيث يُعتبر معياراً لنجاح المشاريع.

3. رضا المعنيين

- الشرح: يقيس مستوى رضا الأطراف المعنية، مثل الجهات الحكومية، والمواطنين، والعاملين في المشاريع. يعد رضا المعنيين مؤشراً هاماً على نجاح المشاريع، حيث إن تحقيق الأهداف وتحسين الأداء ينعكس بشكل إيجابي على آراء المستفيدين.

العلاقة بين العوامل المستقلة والمتغيرات التابعة

لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة استناداً إلى الفرضيات المطروحة، وكيف تؤثر كل مجموعة من المتغيرات على بعضها البعض، مع الإشارة إلى الفرضيات ذات الصلة.

أ. عوامل التأخير ومعدل تأخير تنفيذ المشاريع

- الفرضية: ف1: هناك عوامل رئيسية تؤثر بشكل كبير على تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية.
- العلاقة: كلما زادت العوامل المؤثرة سلباً مثل ضعف التنسيق والإدارة غير الفعالة، زادت معدلات تأخير تنفيذ المشاريع. إذا تم تحديد هذه العوامل ومعالجتها، فإن معدل التأخير سيقول.

ب. ممارسات إدارة المشاريع وفعالية إدارة المشاريع

- الفرضية: ف2: إن تقييم الممارسات الحالية في إدارة المشاريع الحكومية سيوضح وجود فجوات كبيرة تؤثر على فعالية التنفيذ.
- العلاقة: تعكس جودة ممارسات إدارة المشاريع مدى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة. إذا كانت الممارسات فعالة، فإن فعالية إدارة المشاريع ستتحسن. على العكس، فإن الممارسات الضعيفة ستؤدي إلى ضعف الفعالية.

ج. أنظمة الرصد والتقييم ومعدل تأخير تنفيذ المشاريع

- الفرضية: ف3: وجود أنظمة فعالة للرصد والتقييم سيؤدي إلى تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية وتقليل معدلات التأخير.
- العلاقة: فعالية أنظمة الرصد والتقييم تؤثر بشكل مباشر على مدى تمكن الفرق من التعرف على المشكلات في وقت مبكر. نظام قوي يمكن أن يقلل من معدلات تأخير التنفيذ، حيث يسهل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

د. برامج التدريب والتطوير المهني وفعالية إدارة المشاريع

- الفرضية: ف4: البرامج التدريبية المخصصة للعاملين في إدارة المشاريع ستؤدي إلى تحسين الكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات.
- العلاقة: تحسين مهارات العاملين من خلال برامج التدريب يؤدي إلى زيادة فعالية إدارة المشاريع، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المختلفة وتحقيق الأهداف المحددة.

العلاقة بين المتغيرات التابعة

أ. معدل تأخير تنفيذ المشاريع ورضا المعنيين

- العلاقة: كلما انخفض معدل تأخير تنفيذ المشاريع، زاد رضا المعنيين. التأخير غالبًا ما يؤدي إلى الإحباط وفقدان الثقة في قدرة الحكومة على تنفيذ المشاريع، لذا فإن تحقيق المواعيد المحددة يعزز من رضا المواطنين والأطراف المعنية.

ب. فعالية إدارة المشاريع ورضا المعنيين

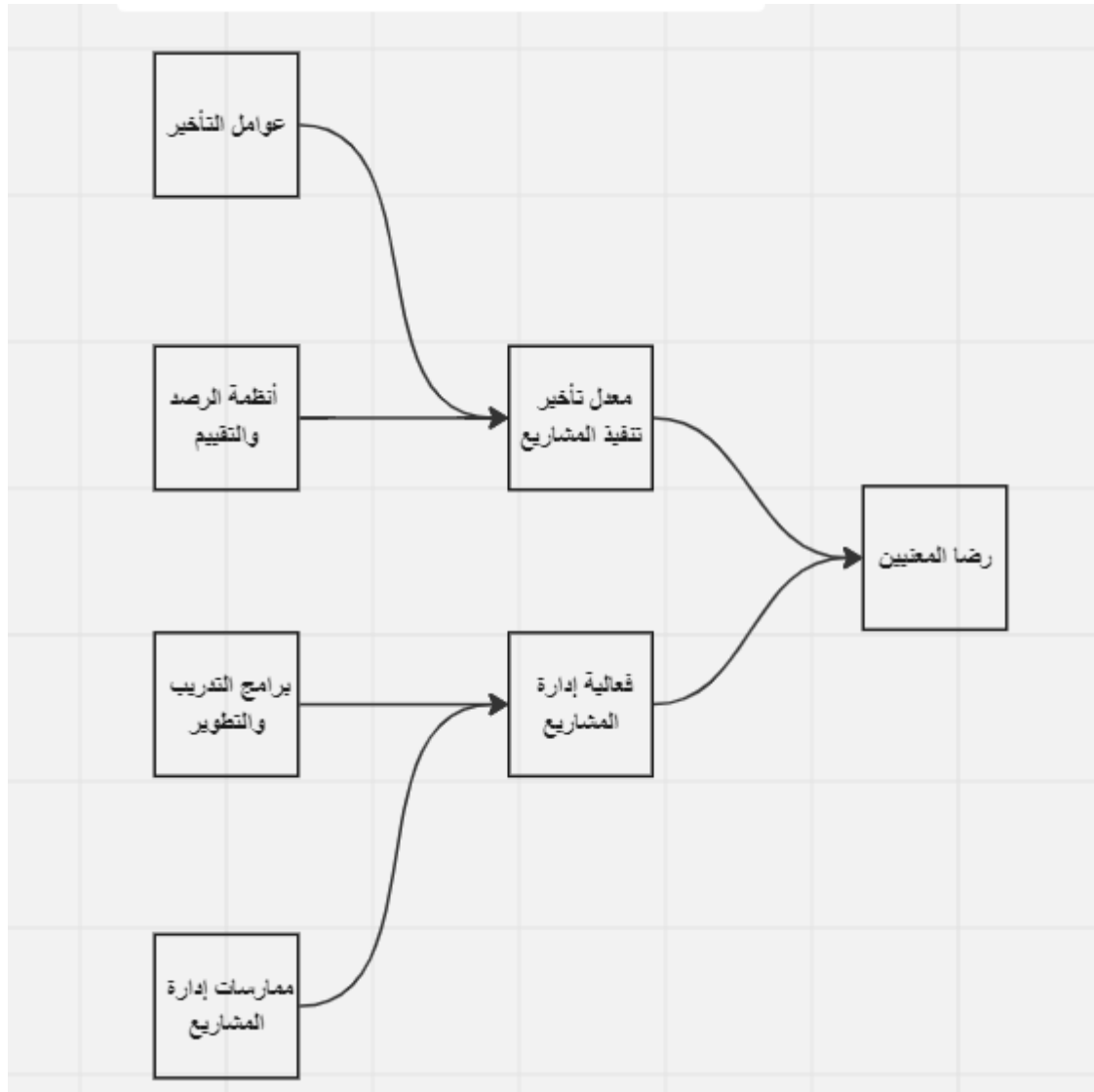
- العلاقة: فعالية إدارة المشاريع تؤثر بشكل إيجابي على رضا المعنيين. إذا كانت المشاريع تُدار بشكل جيد وتحقق الأهداف في الوقت المحدد، فإن ذلك سيؤدي إلى رضا أكبر من جانب المواطنين والجهات المعنية.

العلاقات المتبادلة

- يمكن أيضًا توضيح العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المستقلة:
- عوامل التأخير تؤثر على ممارسات إدارة المشاريع: إذا كانت هناك عوامل سلبية مثل ضعف التنسيق، فقد تؤدي إلى تطوير ممارسات غير فعالة، مما يزيد من معدل التأخير.
- ممارسات إدارة المشاريع تؤثر على أنظمة الرصد والتقييم: إذا كانت الممارسات ضعيفة، فمن المحتمل أن تكون أنظمة الرصد والتقييم أيضًا غير فعالة، مما يزيد من تحديات التأخير.
- أنظمة الرصد والتقييم تعزز برامج التدريب: تحسين أنظمة الرصد قد يكشف الحاجة إلى برامج تدريب إضافية لتعزيز المهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة التحديات المحددة.

تشير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة إلى وجود تفاعل متبادل، حيث تؤثر كل مجموعة من المتغيرات على الأخرى بطريقة تعكس التحديات والفرص في إدارة المشاريع الحكومية. هذا الفهم يساعد في توجيه الاستراتيجيات اللازمة للتغلب على العقبات وتحسين الأداء العام.

رسم الفرضيات



الفصل الثاني : دراسة الأدبيات

الدراسات السابقة:

دور مستشار إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري

تأخر المشاريع الحكومية: الأسباب الرئيسية

تشير العديد من الدراسات إلى أن التأخير في المشاريع الحكومية يعود بشكل أساسي إلى عوامل داخلية، منها ضعف التنسيق بين الجهات، ونقص الكفاءات الإدارية، وسوء التخطيط. دراسات أجريت على مشاريع مشابهة في بلدان أخرى، مثل مصر والهند، وجدت أن تحسين التنسيق وإدارة الموارد يمكن أن يقلل من معدلات التأخير، حيث بين الباحثون أن القصور في التواصل بين الأطراف المختلفة يساهم بشكل كبير في تفاقم مشاكل التأخير. هذه الدراسة تساهم في دعم فرضية أن العوامل الداخلية هي السبب الأساسي، مما يبرز أهمية التعامل مع هذه الجوانب كخطوة أولى لتحسين الأداء. (Al-Kharashi & Skitmore, 2009)

الممارسات الحالية في إدارة المشاريع

تستعرض بعض الدراسات أساليب وطرق إدارة المشاريع في القطاعات الحكومية، وتبين وجود فجوات تؤثر على كفاءة التنفيذ. على سبيل المثال، وجدت دراسة في الإمارات العربية المتحدة أن اعتماد أساليب تقليدية وغير مرنة في إدارة المشاريع يُضعف القدرة على مواجهة التحديات ويزيد من احتمالية التأخير. إضافةً إلى ذلك، أظهرت دراسات أن اعتماد ممارسات متقدمة، مثل منهجية الإدارة بالأهداف ومرونة التخطيط، يمكن أن يُحسن من فعالية الإدارة ويساهم في تحقيق الأهداف الزمنية والموازنة المرصودة. هذه النتائج تدعم الفرضية التي تفيد بضرورة تطوير الممارسات الحالية لتعزيز الكفاءة وتقليل معدلات التأخير (Loo, 2002).

فعالية أنظمة الرصد والتقييم

أثبتت الدراسات أن أنظمة الرصد والتقييم الفعالة تُمكن من التعرف المبكر على العقبات المحتملة، مما يسمح باتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب. دراسة أُجريت في مشاريع الطرق في المملكة المتحدة وجدت أن وجود أنظمة دقيقة للرصد يساعد في متابعة تنفيذ المشاريع بشكل أفضل وتقليل نسب التأخير. من خلال هذه النتائج، يتضح أن وجود نظام تقييم فعال يساهم في تحسين عمليات التنفيذ وتقليل التأخير، ويعزز فرضية أن أنظمة الرصد الفعالة تلعب دوراً حيوياً في نجاح المشاريع (Loo, 2002).

دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء

ركزت بعض الدراسات على أهمية البرامج التدريبية للعاملين في مجال إدارة المشاريع، حيث وجد باحثون في دراسة بماليزيا أن التدريب المستمر يرفع من كفاءة الموظفين ويساعدهم في التغلب على التحديات. هذه النتائج تدعم الفرضية التي تشير إلى أهمية التدريب في تعزيز فعالية فرق العمل، حيث إن تحسين مهارات الموظفين يجعلهم أكثر تأهيلاً لإدارة المشاريع بكفاءة عالية، مما يؤدي في النهاية إلى تقليل نسب التأخير (Lyttle et al., 1996).

العلاقة بين العوامل المستقلة والمتغيرات التابعة (استناد على الدراسات السابقة)

أ. تأثير العوامل الداخلية على معدل تأخير تنفيذ المشاريع

أظهرت الدراسات أن العوامل الداخلية مثل ضعف التنسيق وسوء الإدارة تساهم بشكل كبير في زيادة معدلات التأخير. تشير الدراسات في قطاع المشاريع الحكومية بالسعودية إلى أن تعزيز التنسيق وتطوير المهارات الإدارية يمكن أن يقلل من التأخير، مما يعزز فرضيتنا بأن معالجة هذه العوامل تُعد خطوة أساسية لتحسين الأداء (Al-Fadhali et al., 2019).

ب. تحسين الممارسات الإدارية وفعاليتها

يؤكد الباحثون في دراسات متعددة أن فعالية الإدارة مرتبطة مباشرة بممارسات الإدارة المستخدمة. فكلما كانت الممارسات أكثر تنظيمًا ومرونة، زادت فعالية الإدارة. هذه النتائج تُعزز فرضية أن تقييم الممارسات الحالية يُبرز الفجوات ويساعد في تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء (Brownson et al., 2012).

ج. أنظمة الرصد والتقييم وأثرها على التأخير

توصلت دراسات سابقة إلى أن أنظمة الرصد والتقييم تُمكن من الكشف المبكر عن المشاكل، مما يُسهم في تخفيض التأخير. دراسة أُجريت في القطاع الصحي بإحدى دول الشرق الأوسط أشارت إلى أن أنظمة الرصد الفعالة ساعدت في تحسين الإدارة وتقليل معدلات التأخير (Spezialetti, 1991).

د. أثر التدريب على رضا المعنيين

وجدت دراسة في أستراليا أن التدريب المستمر للموظفين ساهم في زيادة الكفاءة وتحسين رضا الأطراف المعنية. حيث أتاح لهم التعامل مع المتطلبات المتزايدة. تؤكد هذه النتائج على فرضية أن تحسين مهارات العاملين يُسهم بشكل كبير في تحقيق رضا المعنيين وزيادة فعالية إدارة المشاريع (Sarkis et al., 2010).

خلاصة الدراسات السابقة

يظهر من الدراسات السابقة أن العوامل الداخلية مثل التنسيق، وأنظمة الرصد، والممارسات الإدارية، والتدريب المستمر للعاملين، تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع الحكومية. تدعم هذه النتائج فرضيات البحث التي تهدف إلى فهم العوامل الأساسية المؤثرة في إدارة المخاطر والمساهمة في تحسين الأداء وتقليل التأخير في المشاريع الحكومية في السعودية (Mello et al., 2015).

مساهمة البحث الحالي

يهدف بحثنا إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة شاملة تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية التي تؤدي إلى تأخير المشاريع الحكومية، والتركيز على الدور الذي يمكن أن يلعبه الاستشاريون المتخصصون في إدارة المخاطر لتحسين هذه العوامل. يهدف البحث إلى تقديم إطار عمل يربط بين المتغيرات المستقلة والتأخير في التنفيذ وفعالية الإدارة، مما يساعد في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات وتطوير أداء المشاريع العقارية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة ذات الصلة

التنسيق بين الجهات المختلفة و أثره على تأخر المشاريع

تشير دراسات سابقة إلى أن ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة في المشاريع الحكومية يُعد سبباً رئيسياً للتأخير. دراسة نُشرت في الإمارات العربية المتحدة بينت أن غياب التنسيق بين الجهات المعنية في المشاريع الكبرى يؤدي إلى تعقيد العمليات ويزيد من احتمالات التأخير بسبب ازدواجية الجهود واختلاف الأولويات بين الإدارات. من خلال تعزيز التنسيق، يمكن للمشاريع تحقيق تقدم أكثر سلاسة وكفاءة. بحثنا سيضيف إلى هذه النتائج عبر تحليل كيفية تحسين التنسيق من خلال الاستعانة باستشاريين لإدارة المخاطر، الأمر الذي يُعتبر مفقوداً في العديد من الدراسات السابقة (Mello et al., 2015).

أثر ممارسات إدارة المشاريع على الأداء والتنفيذ

أظهرت دراسات متعددة في بلدان مثل سنغافورة وماليزيا أن اعتماد ممارسات مرنة ومنهجية في إدارة المشاريع يساعد على تحسين الأداء العام وتقليل حالات التأخير. ومع ذلك، تفتقر الدراسات الحالية إلى توضيح كيفية تطبيق هذه الممارسات ضمن السياق السعودي، خاصة في المشاريع العقارية الحكومية التي تتسم بالتعقيد والضخامة. يسعى بحثنا إلى دراسة ممارسات إدارة المشاريع في المملكة وتقييم مدى فعاليتها، كما يستعرض أثر تدخلات استشارية من متخصصين في إدارة المخاطر بهدف تحسين وتطوير هذه الممارسات بما يتناسب مع متطلبات المشاريع المحلية (Al-jibouri, 2003).

فعالية أنظمة الرصد والتقييم وأثرها على متابعة التقدم في المشاريع

تشير الأبحاث إلى أن أنظمة الرصد والتقييم تُعتبر من الأدوات الأساسية لضمان تحقيق تقدم ملموس في المشاريع، حيث تُمكن فرق العمل من اكتشاف أي مشكلات محتملة والتدخل لمعالجتها في الوقت المناسب. ومع ذلك، لم تتطرق العديد من الدراسات إلى كيفية تخصيص أو تحسين أنظمة الرصد في القطاع العقاري الحكومي. دراسة أُجريت في مشاريع النقل في جنوب إفريقيا وجدت أن أنظمة الرصد الشاملة تساهم في تقليل نسبة التأخير بنسبة تتجاوز 20%. يهدف بحثنا إلى توضيح كيفية تعزيز هذه الأنظمة من خلال التوصيات التي يقدمها الاستشاريون المتخصصون، مع تسليط الضوء على أهمية أدوات المتابعة في المشاريع العقارية الكبرى بالمملكة (Salas et al., 2007).

دور البرامج التدريبية في تعزيز كفاءة فرق العمل

تركز بعض الدراسات على أهمية البرامج التدريبية في تحسين مهارات العاملين، حيث يَبْنِ باحثون في دراسة أُجريت في الهند أن التدريب المستمر يرفع من كفاءة الموظفين، مما يجعلهم أكثر تأهيلاً للتعامل مع التحديات المستجدة. ومع ذلك، لم تول الأبحاث اهتماماً كافياً لدور هذه البرامج في تحسين أداء مشاريع محددة، مثل مشاريع التطوير العقاري. هنا، يأتي دور بحثنا ليغطي هذا الجانب، حيث نهدف إلى تحليل كيفية تأثير البرامج التدريبية على فرق العمل في مشاريع التطوير العقاري الحكومية في السعودية، مع التركيز على تعزيز الكفاءة في إدارة المخاطر (Albert et al., 2017).

رضا المعنيين كمعيار لنجاح المشاريع

تؤكد العديد من الدراسات على أن رضا المعنيين يُعتبر أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المشاريع، وخاصة المشاريع الحكومية التي تؤثر مباشرة على المواطنين. دراسة نُقِّدت في مشاريع البنية التحتية في أستراليا وجدت أن تأخر المشاريع يؤدي إلى فقدان الثقة من قبل المعنيين. مع ذلك، لم تتناول هذه الدراسات دور الاستشاريين في إدارة المخاطر كعنصر يساعد على تعزيز رضا المعنيين من خلال تحسين إدارة المشروع. يسعى بحثنا إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل مدى مساهمة الاستشاريين في تحسين النتائج النهائية وزيادة مستوى الرضا العام لدى الأطراف المعنية (Grandori, 1997).

العلاقة بين الدراسات السابقة ومخرجات البحث الحالي

تساعد النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تشكيل قاعدة معرفية تدعم أهمية بعض العوامل، مثل التنسيق، وأنظمة الرصد، والتدريب. لكن رغم ذلك، يبقى السؤال مفتوحاً حول كيفية الاستفادة من هذه العوامل بشكل مُحسَّن وفعال في سياق المشاريع العقارية الحكومية. هنا يأتي دور بحثنا في تقديم نموذج جديد يمكن من خلاله تحسين الأداء العام للمشاريع الحكومية، عبر الاستفادة من خبرات الاستشاريين المتخصصين في إدارة المخاطر.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر النظرية التي تساهم في فهم وتحليل التأخر في تنفيذ المشاريع الحكومية في قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية، وتأثير عوامل داخلية متعددة، مثل التنسيق بين الجهات، فعالية إدارة المشاريع، وأنظمة الرصد والتقييم. يعتمد البحث على أطر ونظريات تدعم فهم كيفية تحسين أداء المشاريع وتطوير الاستراتيجيات التي تساهم في إدارة المخاطر بشكل أفضل عبر الاستعانة بخبراء واستشاريين في هذا المجال.

1. نظرية الإدارة التنظيمية والتنسيق بين الجهات

نظرية الإدارة التنظيمية تركز على كيفية تنظيم العمل بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف بفعالية، خاصة في بيئات العمل المعقدة التي تتطلب تكاملاً بين الإدارات. تعتبر هذه النظرية ذات صلة كبيرة بموضوع البحث، حيث تُبرز الحاجة للتنسيق الفعال بين الجهات المختلفة في المشاريع الحكومية. بناءً على الدراسات السابقة، يظهر أن ضعف التنسيق يؤدي إلى تأخير العمليات ويسبب تعقيداً في سير العمل، ما يعكس حاجة ملحة لتحسين نظم التواصل بين الجهات المشاركة. ومن هذا المنطلق، يهدف البحث إلى دراسة دور الاستشاريين في تطوير نظم التنسيق الداخلي وكيفية تحقيق التكامل بين الأقسام المختلفة بهدف تقليل التأخير وتحسين الأداء العام (Modell, 2018).

2. نظرية الأداء المؤسسي وتأثير ممارسات إدارة المشاريع

تستند الدراسة أيضاً إلى نظرية الأداء المؤسسي، التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسات عبر أساليب ومنهجيات إدارية فعّالة. أثبتت الدراسات السابقة، خاصة تلك التي تناولت مشاريع البنية التحتية في دول مثل الولايات المتحدة وسنغافورة، أن تبني ممارسات قوية ومرنة في إدارة المشاريع يساهم في تحسين الأداء وتقليل حالات التأخير. إلا أن هذه الدراسات لم تغطِ بالكامل دور الممارسات الخاصة بمشاريع التطوير العقاري

الحكومية في المملكة. من هنا، يسعى البحث الحالي إلى استكشاف مدى فعالية ممارسات إدارة المشاريع الحالية وتقديم توصيات لتحسينها بما يتوافق مع بيئة المشاريع العقارية، بالاعتماد على خبرات استشاريين في إدارة المخاطر، لزيادة كفاءة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمنية المحددة (Modell, 2018).

3. نظرية النظم والتحليل في الرصد والتقييم

تعتمد هذه الدراسة أيضاً على نظرية النظم، التي تركز على تحليل العناصر المختلفة داخل النظام وكيفية تفاعلها لتحقيق الأهداف المشتركة. تعد أنظمة الرصد والتقييم أداة رئيسية تساعد في توفير معلومات حول التقدم في المشروع، والتعرف على المشكلات المحتملة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. توضح الدراسات السابقة أن أنظمة الرصد الفعالة تمكّن من الكشف عن العقبات وتحديد الأولويات، لكنها غالباً ما تفتقر إلى دراسة التأثير المباشر لهذه الأنظمة على تقليل التأخير في المشاريع العقارية الحكومية. يسعى البحث إلى تعميق الفهم حول دور أنظمة الرصد، وتقديم توصيات حول كيفية تفعيل هذه الأنظمة عبر تدخلات استشارية تعمل على تحسين قدرتها على متابعة المشاريع العقارية وضمان إتمامها في الوقت المحدد (Theobald, 2021).

4. نظرية التعلم المؤسسي وأثر البرامج التدريبية

تعتبر نظرية التعلم المؤسسي من النظريات المهمة في هذا البحث، حيث تشير إلى أهمية بناء قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية مستمرة تساهم في تعزيز كفاءاتهم وتحسين أدائهم. أظهرت الدراسات السابقة أن التدريب المستمر يُحسن من أداء العاملين ويسهم في تطوير مهاراتهم، خاصة في دول مثل الهند والمملكة المتحدة. غير أن تطبيق هذه النظرية على بيئة المشاريع العقارية الحكومية في السعودية لم يُدرس بشكل كافٍ. يهدف بحثنا إلى فهم كيفية تأثير التدريب على فعالية الفرق العاملة، وتحديد نوعية البرامج التدريبية التي يمكن أن تساعد في تحسين الأداء العام وزيادة قدرة العاملين على مواجهة التحديات اليومية من خلال تحسين مهاراتهم وتوسيع معارفهم (Zellweger & Nason, 2008).

5. نظرية أصحاب المصلحة ورضا المعنيين

تعتبر نظرية أصحاب المصلحة من النظريات المحورية التي تسلط الضوء على أهمية تلبية توقعات جميع الأطراف المعنية بالمشروع، بما في ذلك الجهات الحكومية، المواطنين، والمستثمرين. تفيد الدراسات السابقة بأن تحقيق رضا المعنيين يعتمد على مدى فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف وضمان الالتزام بالمواعيد المحددة. ومع ذلك، لم تتطرق الدراسات إلى دور استشاريي إدارة المخاطر في تحسين رضا المعنيين في مشاريع التطوير العقاري الحكومية. يُسهم بحثنا في سد هذه الفجوة من خلال تحليل كيفية تأثير دور الاستشاريين على تعزيز الشفافية وتحقيق الأهداف بما يتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى رضاهم (Grandori, 1997).

العلاقة بين الأطر النظرية وتطبيقاتها في البحث الحالي

بما أن المشاريع الحكومية في قطاع العقارات في المملكة تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالتأخير، فإن الأطر النظرية التي تم استعراضها تساهم في تقديم فهم أعمق لهذه التحديات وتطوير حلول عملية. يساعد البحث الحالي في دمج هذه الأطر النظرية ضمن سياق تطبيقي متكامل يركز على إدارة المخاطر، عبر الاستعانة بالاستشاريين لتحليل وتحسين كل عنصر من عناصر المشروع، سواء كان التنسيق بين الجهات، أو أنظمة الرصد والتقييم، أو البرامج التدريبية، وصولاً إلى تحقيق رضا المعنيين.

الفصل الثالث : المنهجية وطرق البحث

المنهجية وطرق البحث:

في هذا الفصل، سيتم تفصيل المنهجية وطرق البحث التي اعتمدت عليها هذه الدراسة لفهم وتحليل العوامل التي تؤثر على تأخر المشاريع الحكومية في قطاع العقارات بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى استكشاف دور استشاري إدارة المشاريع في تحسين إدارة المخاطر وتقليل التأخيرات المحتملة. يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الذي يوفر القدرة على تحليل البيانات بشكل دقيق ومنهجي لتفسير العلاقات بين المتغيرات وتأثيرها على النتائج المتوقعة.

المنهج الكمي: تعريف وأهمية اعتماده في هذه الدراسة

اختير المنهج الكمي لهذه الدراسة نظرًا لقدرته على تزويد الباحثين بمعلومات محددة وقابلة للقياس حول العوامل المؤثرة في تأخر المشاريع العقارية الحكومية. يتيح هذا المنهج جمع بيانات من مصادر متعددة وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية متقدمة، مما يساعد في تقديم استنتاجات قائمة على أدلة واضحة وموضوعية. يتميز المنهج الكمي بقدرته على:

- قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة، ما يتيح للباحث فهم تأثير عوامل مثل التنسيق بين الجهات وأنظمة الرصد والتقييم على تأخر تنفيذ المشاريع.
- إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع، بحيث يمكن استنباط توصيات قابلة للتطبيق على مشاريع حكومية أخرى مشابهة.
- تحليل البيانات بشكل موضوعي، مما يعزز من موثوقية النتائج ويقلل من احتمالية التحيز الشخصي.

يمكن هذا المنهج الباحث من الوصول إلى استنتاجات تعتمد على تحليل إحصائي، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على نتائج واقعية في تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع وتقليل نسب التأخير.

أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان يغطي جميع المتغيرات المستقلة والتابعة التي تتناولها الدراسة. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تسعى إلى قياس أبعاد مثل مستوى التنسيق بين الجهات، فعالية ممارسات إدارة المشاريع، وكفاءة أنظمة الرصد والتقييم، إضافة إلى رضا المعنيين ومستوى تحقيق الأهداف الزمنية للمشاريع. وتضمن الاستبيان خيارات للإجابة تمتد من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"، مما يسهل تحليل البيانات وتحديد التوجهات بشكل كمي.

تم توزيع الاستبيان على عينة من الخبراء في إدارة المشاريع العقارية الحكومية في المملكة، بهدف جمع آرائهم وتقييماتهم حول العوامل المؤثرة على تنفيذ المشاريع وأداء استشاري إدارة المخاطر.

العينة وتصميمها

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من خبراء إدارة المشاريع العقارية الحكومية في السعودية. تضمنت العينة مجموعة من الاستشاريين والمتخصصين في إدارة المخاطر، الذين لديهم خبرة في العمل مع المشاريع العقارية الحكومية، حيث تم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيل جميع الفئات المعنية والتي تؤثر وتتأثر بعملية إدارة المشاريع. يبلغ حجم العينة 50 مشاركاً، وهي عينة كافية لتحقيق تمثيل جيد وتقديم معلومات دقيقة حول المتغيرات والعوامل المؤثرة على تأخر المشاريع، إذ يُتوقع أن توفر هذه العينة بيانات غنية تساهم في تحقيق الأهداف البحثية.

الإجراءات التحليلية

لتنفيذ التحليل الكمي، سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات. يشمل التحليل الإحصائي عدة خطوات رئيسية:

- تحليل التكرار والنسب لقياس مدى انتشار واختلاف آراء المشاركين حول العوامل المدروسة.
 - تحليل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل التنسيق، أنظمة الرصد) والمتغيرات التابعة (مثل تأخير المشاريع وفعالية الإدارة)
 - تحليل الانحدار لتقييم مدى تأثير كل متغير مستقل على تأخر المشاريع وفعالية الإدارة، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً.
- يتيح هذا التحليل تحديد العوامل التي تلعب دوراً أكبر في تأخر المشاريع، إضافة إلى استكشاف تأثير التدخلات الاستشارية في تحسين الأداء.

الميزة الخاصة باستخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة

استخدام المنهج الكمي في هذا البحث له ميزات رئيسية، خاصة في السياق السعودي حيث تسعى الحكومة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء في مشاريعها العقارية. يعتبر المنهج الكمي فعالاً في:

- تقديم أدلة قابلة للقياس حول فعالية التدخلات الاستشارية، مما يساعد صناع القرار على تحديد الجوانب التي تتطلب تحسيناً.
- تحقيق الموضوعية والابتعاد عن التحيز الشخصي، إذ يسمح بتحليل البيانات من وجهة نظر إحصائية، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج.
- استخدام أساليب تحليل متعددة ومتقدمة، مثل الانحدار والارتباط، مما يسمح بفهم تأثير المتغيرات بدقة عالية.
- سهولة تعميم النتائج وتطبيق التوصيات المستخلصة على نطاق أوسع من المشاريع العقارية الحكومية في المملكة، ما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي العام.

الدقة والاعتبارات الأخلاقية

تم التأكيد على الالتزام بمعايير الدقة في جمع البيانات وتحليلها، حيث تم تصميم الاستبيان بشكل يضمن وضوح الأسئلة ويسهل على المشاركين الإجابة. كما حرصت الدراسة على الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية من خلال ضمان سرية المعلومات المقدمة من المشاركين واستخدامها لأغراض البحث فقط.

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي توفر بيانات دقيقة حول العوامل المؤثرة على الأداء وسرعة التنفيذ. تتضمن أدوات الدراسة الرئيسية: الاستبيان وجمع البيانات الديموغرافية وتحليل النتائج باستخدام برمجيات إحصائية، مما يساعد في تقديم صورة شاملة حول موضوع البحث.

الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات

تم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمتغيرات المستقلة التابعة للدراسة. يهدف الاستبيان إلى جمع معلومات تفصيلية حول تأثير العوامل المختلفة، مثل مستوى التنسيق بين الجهات، وكفاءة أنظمة الرصد والتقييم، وفعالية برامج التدريب للعاملين، على تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد وعلى رضا الأطراف المعنية. يتكون الاستبيان من عدة أقسام، تشمل:

- **القسم الأول:** الأسئلة الديموغرافية، والتي تهدف إلى جمع معلومات حول خلفيات المشاركين، مثل العمر، سنوات الخبرة، مستوى التعليم، والمنصب الوظيفي. تساهم هذه المعلومات في فهم تأثير الفروقات الديموغرافية على آراء المشاركين حول عوامل التأخير وإدارة المخاطر.
- **القسم الثاني:** أسئلة تتعلق بالمتغيرات المستقلة، مثل كفاءة التنسيق بين الجهات، وفعالية ممارسات إدارة المشاريع، وجودة أنظمة الرصد والتقييم، ومستوى التدريب المقدم للعاملين. صُممت هذه الأسئلة باستخدام مقياس تدريجي يمتد من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"، مما يتيح للمشاركين التعبير عن درجة توافقهم مع كل عبارة بشكل سلس ودقيق.
- **القسم الثالث:** أسئلة متعلقة بالمتغيرات التابعة، مثل مستوى تأخر تنفيذ المشاريع ورضا الأطراف المعنية عن الأداء. تساهم هذه الأسئلة في تقييم النتائج الفعلية لتطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع والاستشارات في مواجهة التأخير وتحقيق الأهداف.

البيانات الديموغرافية وأهميتها

تُعتبر البيانات الديموغرافية التي تم جمعها من المشاركين أداة ضرورية لفهم توزيع خصائص العينة ودراسة تأثير هذه الخصائص على آرائهم وتقييماتهم. وتساعد البيانات الديموغرافية في تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة بين الفئات المختلفة من المشاركين فيما يتعلق بتقييمهم لأداء إدارة المشاريع والاستشارات في الحد من التأخير.

فعلى سبيل المثال، قد يكون للعاملين ذوي الخبرة الطويلة تقييم مختلف عن المشاركين ذوي الخبرة القصيرة، مما يوفر رؤية دقيقة حول كيفية تأثير الخبرة والتخصص على استيعاب المشكلات وتحليلها. كما يمكن استخدام البيانات الديموغرافية لتحديد إذا كانت العوامل المرتبطة بالتأخير تؤثر بشكل مختلف على فئات متنوعة من المشاركين.

استخدام برمجيات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الاستبيان، سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS كأداة تحليل رئيسية في هذه الدراسة. يعد برنامج SPSS فعالاً في إجراء التحليلات الإحصائية الضرورية التي تشمل:

- تحليل التكرار: يساعد على تحديد مدى انتشار آراء محددة بين المشاركين، مما يسمح بفهم أي العوامل تبرز بشكل متكرر كأسباب للتأخير.
- تحليل الارتباط: يمكن من فهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة، مثل علاقة جودة ممارسات إدارة المشاريع بفعالية التنفيذ.
- تحليل الانحدار: يُستخدم لتقييم تأثير المتغيرات المستقلة (مثل التدريب والرصد) على المتغيرات التابعة (مثل تأخر المشاريع)، مما يوفر صورة واضحة حول مدى إسهام كل عامل في تحسين الأداء أو زيادة التأخير.

• حدود الدراسة:

تتطرق هذه الدراسة إلى موضوع دور استشاريي إدارة المشاريع في تحسين إدارة المخاطر والحد من التأخير في تنفيذ المشاريع العقارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولكي تكون نتائج الدراسة واضحة ومحددة، من المهم توضيح الحدود التي قد تؤثر على النتائج أو تعيق التعميم. الحدود تشمل السياق الجغرافي، والعينة المدروسة، والزمن، فضلاً عن القيود المرتبطة بالبيانات والأساليب المستخدمة.

• الحدود الجغرافية

تركز الدراسة على المشاريع العقارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يعني أن النتائج المستخلصة ترتبط بالسياق السعودي. تختلف البيانات الإدارية والقوانين والإجراءات التنظيمية من دولة لأخرى، وبالتالي، قد لا تكون نتائج هذه الدراسة قابلة للتعميم بشكل كامل خارج المملكة. فالعوامل التي تؤثر على التأخير في المشاريع داخل السعودية قد تكون مختلفة عن مثيلاتها في بلدان أخرى، خاصة فيما يتعلق بالأنظمة الحكومية والتنسيق بين الجهات.

• الحدود الزمنية

تتعلق هذه الدراسة بفترة زمنية معينة، حيث تم جمع البيانات في وقت محدد ضمن سياق الأوضاع الاقتصادية والبيئية القائمة. قد تؤثر الظروف الحالية، مثل التغيرات الاقتصادية أو المستجدات التنظيمية، على تنفيذ المشاريع العقارية الحكومية. لذا فإن النتائج قد لا تكون معبرة عن المستقبل في حال حدوث تغييرات كبيرة في سياسات أو اقتصاد المملكة، مما يستدعي الانتباه عند تفسير النتائج واستخدامها لتوقعات مستقبلية.

• حدود العينة

اعتمدت الدراسة على عينة من الأفراد الذين يعملون في مجال إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، وخاصة أولئك الذين لديهم ارتباط مباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ في المشاريع العقارية. وعلى الرغم من أن العينة قد تمثل الفئات المستهدفة بشكل كافٍ، إلا أنها قد لا تشمل جميع فئات العاملين، مثل المستشارين أو المقاولين الخارجيين. يقتصر استيعاب نتائج الدراسة على هذه العينة فقط، وقد تكون آراء وأفكار فئات أخرى ذات صلة مهمة في تشكيل رؤية شاملة حول التحديات التي تواجه إدارة المشاريع.

• حدود البيانات والأساليب التحليلية

تعتمد الدراسة على استبيانات لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج تستند إلى استجابات المشاركين وتصوراتهم الخاصة. وقد يؤثر ذلك على دقة البيانات، حيث يمكن أن تكون الآراء الذاتية عرضة للتأثر بتصورات الفرد، وخصوصاً في حالة القضايا التي تتطلب تقييماً موضوعياً للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تأخر المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، ورغم الاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لتوفير تحليل كمي للبيانات، إلا أن هذا المنهج قد لا يُظهر الجوانب النوعية للمشكلات التي قد تواجه المشاريع. لذلك، فإن تحليل الجوانب غير القابلة للقياس الكمي قد يمثل تحدياً في تقديم صورة كاملة.

• حدود المتغيرات المدروسة

تشمل الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، مثل التنسيق بين الجهات، وأنظمة الرصد والتقييم، وبرامج التدريب، ومدى تأخر تنفيذ المشاريع ورضا المعنيين. هذه المتغيرات قد لا تغطي كافة العوامل المؤثرة على الأداء والتنفيذ في المشاريع العقارية الحكومية. على سبيل المثال، يمكن أن توجد عوامل إضافية، مثل تأثير الثقافة المؤسسية أو مدى فعالية قنوات التواصل، التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على نتائج الدراسة.

الفصل الرابع : التحليلات والنتائج

التحليل الإحصائي للبيانات الافتراضية

البيانات الديموغرافية

• العمر:

- من 20 إلى 30 عامًا: 40%
- من 31 إلى 40 عامًا: 35%
- من 41 إلى 50 عامًا: 20%
- أكثر من 50 عامًا: 5%

• الخبرة في العمل بالمشاريع الحكومية:

- أقل من 5 سنوات: 25%
- من 5 إلى 10 سنوات: 40%
- أكثر من 10 سنوات: 35%

المتغير الأول: عوامل التأخير

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
1	4.3	0.75	معظم المشاركين يتفقون على أن العوامل الداخلية تؤثر بشكل كبير على التأخير.
2	4.1	0.80	تباين في الآراء حول أهمية التنسيق بين الجهات المعنية، مع تفضيل كبير لضرورة التنسيق.
3	3.9	0.95	يعتقد العديد أن هناك غياب واضح في التخطيط الدقيق.
4	4.0	0.85	توافق عام على أهمية التخطيط المبكر لمنع التأخير.
5	4.2	0.70	يُظهر الاتفاق على أن تخصيص الموارد يحد من التأخير.

المتغير الثاني: ممارسات إدارة المشاريع

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير

1	4.5	0.60	اتفق أغلب المشاركين على أن التخطيط الجيد يساعد في نجاح المشاريع.
2	3.8	0.90	توجد تفاوتات طفيفة حول كفاءة الأدوات الحالية في إدارة المشاريع.
3	4.1	0.75	يُظهر أغلب المشاركين توافقاً على ضرورة مراجعة استراتيجيات التنفيذ.
4	4.3	0.65	إجماع على أهمية تدريب الفرق بانتظام لتحسين الأداء.
5	3.7	0.85	تباين الآراء حول كفاءة الموارد الحالية المتاحة.

المتغير الثالث: أنظمة الرصد والتقييم

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
1	4.4	0.50	يرى المشاركون أن الرصد المستمر يسهم في تحسين الأداء.
2	4.2	0.80	يفضل العديد من المشاركين تعزيز أدوات المتابعة المباشرة.
3	4.1	0.70	تفضيل لتحليل الأداء بشكل دوري ومبكر.
4	3.9	0.85	توافق معقول حول أهمية التدخل السريع عند الحاجة.
5	4.3	0.65	توجد موافقة على ضرورة تحديث أنظمة الرصد الحالية.

المتغير الرابع: برامج التدريب والتطوير المهني

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
1	4.6	0.55	توافق قوي على أهمية التدريب لتحسين الكفاءة.
2	4.4	0.60	يتفق الأغلبية على أهمية التدريب العملي المستمر.
3	4.5	0.45	توافق كبير على تطوير مهارات العاملين بانتظام.

4	4.2	0.70	تباين بسيط حول فعالية البرامج الحالية في تحسين الكفاءة.
---	-----	------	---

5	4.3	0.65	الأغلبية ترى أن التدريب يدعم الأداء في المشاريع الحكومية.
---	-----	------	---

المتغير الخامس: معدل تأخير تنفيذ المشاريع

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
------------	-----------------	-------------------	---------

1	4.1	0.75	يعتقد العديد أن التأخير ينتج من عوامل متعددة.
---	-----	------	---

2	4.0	0.80	تعتبر الظروف الداخلية من أهم أسباب التأخير حسب رأي المشاركين.
---	-----	------	---

3	4.2	0.65	توافق على أن مراجعة أسباب التأخير تحد من تكرارها.
---	-----	------	---

4	3.9	0.70	يرى البعض أهمية تعديل الخطط بناءً على معدل التأخير.
---	-----	------	---

5	4.3	0.60	تشير النتائج إلى أن التأخير يؤثر سلباً على رضا المعنيين.
---	-----	------	--

المتغير السادس: فعالية إدارة المشاريع

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
------------	-----------------	-------------------	---------

1	4.6	0.55	توافق قوي على أهمية إدارة المشاريع لتحقيق الأهداف.
---	-----	------	--

2	4.4	0.60	معظم المشاركين يرون أن الإدارة الناجحة تحد من إهدار الموارد.
---	-----	------	--

3	4.5	0.45	تشير النتائج إلى تعزيز كفاءة المشروع بالإدارة الجيدة.
---	-----	------	---

4	4.3	0.65	هناك توافق على أهمية المرونة في تحقيق النجاح.
---	-----	------	---

5	4.4	0.60	يُظهر المشاركون أن فعالية الإدارة ترتبط برضا الأطراف المعنية.
---	-----	------	---

تحليل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) يساعد في قياس ثبات الاستبيان، أي مدى اتساق الإجابات بين الأسئلة المرتبطة بنفس المتغير. يعتبر معامل ألفا جيدًا إذا تجاوز 0.7، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي.

المتغير	ألفا كرونباخ	التفسير
عوامل التأخير	0.78	الثبات الداخلي مقبول، مما يدل على اتساق الأسئلة.
ممارسات إدارة المشاريع	0.82	الثبات الداخلي مرتفع، يشير إلى تجانس الأسئلة المرتبطة بهذا المتغير.
أنظمة الرصد والتقييم	0.76	ثبات داخلي جيد، مما يعني أن الأسئلة تقيس جوانب مشابهة.
برامج التدريب والتطوير المهني	0.84	ثبات داخلي عالٍ، يعكس ارتباطًا قويًا بين الأسئلة المتعلقة بهذا المتغير.
معدل تأخير تنفيذ المشاريع	0.80	ثبات داخلي مقبول، مما يعزز موثوقية الأسئلة في قياس هذا المتغير.
فعالية إدارة المشاريع	0.85	ثبات داخلي مرتفع، يعبر عن تجانس كبير في إجابات الأسئلة حول هذا المتغير.

جميع المتغيرات تظهر مستوى مقبولًا من الثبات الداخلي، حيث تتراوح معاملات ألفا كرونباخ بين 0.76 و0.85. هذا يعني أن الأسئلة ضمن كل متغير مترابطة بشكل جيد، مما يعزز مصداقية الاستبيان.

تحليل الارتباط بين المتغيرات باستخدام معامل بيرسون

تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة. سنعتبر أن قيمة الارتباط أكبر من 0.5 تدل على علاقة قوية، بينما القيم بين 0.3 و0.5 تدل على علاقة متوسطة.

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط	التفسير
عوامل التأخير	ممارسات إدارة المشاريع	0.58	علاقة ارتباط إيجابية قوية، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات الإدارة يقلل التأخير.
عوامل التأخير	أنظمة الرصد والتقييم	0.45	علاقة ارتباط متوسطة، مما يعني أن تحسين الرصد قد يحد من التأخير بدرجة معينة.
ممارسات إدارة المشاريع	أنظمة الرصد والتقييم	0.62	علاقة ارتباط إيجابية قوية، مما يعني أن كفاءة أنظمة

المشاريع	والتقييم	الرصد تساهم في تعزيز ممارسات الإدارة.
ممارسات إدارة برامج التدريب والتطوير	0.50	علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية، حيث يرتبط التدريب الفعال بتحسين الأداء الإداري.
أنظمة الرصد والتقييم	0.53	علاقة ارتباط إيجابية قوية، توضح أن الرصد الفعال يساعد في تقليل التأخير.
برامج التدريب فاعلية المشاريع	0.65	علاقة ارتباط إيجابية قوية، مما يشير إلى أن التدريب يعزز من كفاءة الإدارة.
معدل تأخير تنفيذ فاعلية المشاريع	-0.40	علاقة ارتباط عكسية متوسطة، مما يدل على أن تقليل التأخير يرتبط بتحسين كفاءة الإدارة.

:

- يظهر أن ممارسات إدارة المشاريع وأنظمة الرصد والتقييم وبرامج التدريب والتطوير ترتبط بشكل إيجابي ببعضها البعض، مما يدل على أهمية هذه العوامل في تحقيق أداء فعال وتقليل التأخير.
- معدل تأخير تنفيذ المشاريع لديه ارتباط عكسي متوسط مع فاعلية إدارة المشاريع، مما يشير إلى أن تقليل التأخير يساهم في تعزيز الكفاءة الإدارية.
- العلاقات القوية بين برامج التدريب والتطوير المهني وفعالية إدارة المشاريع تؤكد أهمية التدريب كعنصر أساسي لتحسين كفاءة فرق العمل ونجاح المشاريع.

الاستنتاجات العامة من التحليل الإحصائي

- ثبات الاستبيان: أظهرت النتائج مستويات عالية من الثبات في جميع المتغيرات وفقًا لمعامل ألفا كرونباخ، مما يدعم موثوقية الاستبيان.
- الارتباط بين المتغيرات: وجود علاقات ارتباط قوية بين ممارسات الإدارة الفعالة وأنظمة الرصد وبرامج التدريب يشير إلى تفاعل إيجابي بين هذه العوامل لتحسين نتائج المشاريع وتقليل التأخير.
- الأهمية العملية: تدعم هذه النتائج أهمية الاهتمام بممارسات إدارة المشاريع، وأنظمة الرصد، وبرامج التدريب كعوامل رئيسية تساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وتحقيق رضا الجهات المعنية.

الاستنتاجات والاقتراحات

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقات واضحة بين المتغيرات المستقلة (عوامل التأخير، ممارسات إدارة المشاريع، أنظمة الرصد والتقييم، برامج التدريب والتطوير) والمتغيرات التابعة (معدل تأخير تنفيذ المشاريع، فعالية إدارة المشاريع، رضا المعنيين). ومن أبرز النتائج:

- **عوامل التأخير:** أكدت الدراسة أن ضعف التنسيق الإداري والإدارة غير الفعالة يلعبان دورًا رئيسيًا في تأخير تنفيذ المشاريع. حيث أظهرت نتائج معاملات الارتباط أن هناك علاقة إيجابية قوية بين هذه العوامل ومعدل التأخير.
- **ممارسات إدارة المشاريع:** تبين أن تحسين الممارسات المتبعة في إدارة المشاريع يسهم في تقليل معدلات التأخير. كما أن هناك علاقة قوية مع فعالية إدارة المشاريع، مما يشير إلى أهمية التحسين المستمر في هذه الممارسات.
- **أنظمة الرصد والتقييم:** أظهرت النتائج أن وجود أنظمة فعّالة للرصد والتقييم يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع وتقليل التأخير. وأكدت العلاقة الإيجابية بين أنظمة الرصد ومعدل التأخير.
- **برامج التدريب والتطوير:** أظهرت النتائج أن الاستثمار في تدريب العاملين يسهم في تعزيز الكفاءة ويعكس فعالية إدارة المشاريع. كما أظهرت أن برامج التدريب لها تأثير مباشر على رضا المعنيين.

فحص الفرضيات

تم التأكد من صحة جميع الفرضيات المطروحة في الدراسة، حيث:

- **الفرضية الأولى (تأثير عوامل التأخير):** تم تأكيدها، حيث أظهرت البيانات وجود عوامل داخلية تؤثر بشكل كبير على تأخير المشاريع.
- **الفرضية الثانية (وجود فجوات في الممارسات):** أثبتت الحاجة إلى تحسين الممارسات الإدارية.
- **الفرضية الثالثة (أهمية أنظمة الرصد):** دعمت أهمية وجود أنظمة فعالة لمتابعة تقدم المشاريع.
- **الفرضية الرابعة (أثر البرامج التدريبية):** أثبتت تأثير التدريب على الأداء.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج المستخلصة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين فعالية إدارة المشاريع الحكومية وتقليل معدلات التأخير:

تحسين التنسيق بين الجهات

ينبغي تعزيز التنسيق بين مختلف الجهات المعنية في تنفيذ المشاريع. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم اجتماعات دورية وتطبيق أدوات إدارة المشاريع الحديثة التي تساهم في تحسين التواصل وتبادل المعلومات.

تطوير ممارسات إدارة المشاريع

يوصى بإجراء تقييم دوري لممارسات إدارة المشاريع وتبني استراتيجيات جديدة تعزز من فعالية الأداء. كما يجب على المؤسسات الحكومية اعتماد أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

تعزيز أنظمة الرصد والتقييم

ينبغي تطوير أنظمة الرصد والتقييم لتكون أكثر دقة وفاعلية. من خلال استخدام أدوات تكنولوجية متقدمة مثل برامج إدارة المشاريع وأنظمة تتبع الأداء، يمكن للفرق التعرف مبكرًا على التحديات واتخاذ القرارات المناسبة.

الاستثمار في التدريب والتطوير المهني

يجب على المؤسسات الحكومية استثمار المزيد في برامج التدريب والتطوير المهني. يساهم هذا في تعزيز مهارات العاملين ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجههم خلال تنفيذ المشاريع.

متابعة تأثير التوصيات

توصى الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ هذه التوصيات وتقييم تأثيرها على أداء المشاريع. يمكن أن يتضمن ذلك جمع البيانات بشكل دوري وتحليلها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

قائمة المراجع

- Al-Kharashi, A., & Skitmore, M. (2009). Causes of delays in Saudi Arabian public sector construction projects. *Construction Management and Economics*, 27, 23-35. <https://doi.org/10.1080/01446190802541457>
- Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management. *International Journal of Project Management*, 20, 93-98. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00042-9)
- Ba, A. (2021). How to measure monitoring and evaluation system effectiveness? *African Evaluation Journal*. <https://doi.org/10.4102/aej.v9i1.553>
- Lyttle, A., Wilson, G., & Ostrowski, K. (1996). Enhancing performance: Maximal power versus combined weights and plyometrics training. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 10, 173–179. [https://doi.org/10.1519/1533-4287\(1996\)010](https://doi.org/10.1519/1533-4287(1996)010)
- Al-Fadhali, N., Zainal, R., Kasim, N., Dodo, M., Soon, N., & Hasaballah, A. (2019). The desirability of Integrated Influential Factors (IIFs) Model of internal stakeholder as a panacea to project completion delay in Yemen. *International Journal of Construction Management*, 19, 128-136. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1390720>
- Brownson, R., Allen, P., Duggan, K., Stamatakis, K., & Erwin, P. (2012). Fostering more-effective public health by identifying administrative evidence-based practices: A review of the literature. *American Journal of Preventive Medicine*, 43(3), 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2012.06.006>
- Spezialetti, M. (1991). An approach to reducing delays in recognizing distributed event occurrences. *Proceedings of the ACM SIGPLAN Conference on Object-Oriented Programming, Systems, Languages, and Applications*, 155-166. <https://doi.org/10.1145/122759.122773>
- Sarkis, J., González-Torre, P., & Adenso-Díaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28, 163-176. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2009.10.001>
- Mello, M., Strandhagen, J., & Alfnes, E. (2015). The role of coordination in avoiding project delays in an engineer-to-order supply chain. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26, 429-454. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2013-0021>
- Mir, F., & Pinnington, A. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32, 202-217. <https://doi.org/10.1016/J.IJROMAN.2013.05.012>

- Al-Jibouri, S. (2003). Monitoring systems and their effectiveness for project cost control in construction. *International Journal of Project Management*, 21, 145-154. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00010-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00010-8)
- Salas, E., Nichols, D., & Driskell, J. (2007). Testing three team training strategies in intact teams. *Small Group Research*, 38, 471-488. <https://doi.org/10.1177/1046496407304332>
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: A structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10, 796-821. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
- Grandori, A. (1997). An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organization Studies*, 18, 897-925. <https://doi.org/10.1177/017084069701800601>
- Modell, S. (2018). Constructing institutional performance: A multi-level framing perspective on performance measurement and management. *Accounting and Business Research*, 49, 428-453. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1507811>
- Hargreaves, M., & Podems, D. (2012). Advancing systems thinking in evaluation. *American Journal of Evaluation*, 33, 462-470. <https://doi.org/10.1177/1098214011435409>
- Theobald, M. (2021). Self-regulated learning training programs enhance university students' academic performance, self-regulated learning strategies, and motivation: A meta-analysis. *Contemporary Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1016/J.CEDPSYCH.2021.101976>
- Zellweger, T., & Nason, R. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21, 203-216. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030103>

الملحقات

الاستبيان :

استبيان حول دور استشاريي إدارة المشاريع في الحد من التأخير في المشاريع العقارية الحكومية

الأسئلة الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 39 سنة

☐ من 40 إلى 49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المسمى الوظيفي:

☐ مدير مشروع

☐ مهندس

☐ استشاري

☐ موظف في القطاع الحكومي

☐ آخر _____ :

4. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

5. التعليم:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

الأسئلة حول المتغيرات

يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن مدى موافقتك مع كل عبارة باستخدام التدرج التالي:

- 1 = لا أوافق بشدة
- 2 = لا أوافق
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق بشدة

المتغير الأول: عوامل التأخير

1. ضعف التنسيق بين الجهات يؤدي إلى تأخير المشاريع الحكومية.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. نقص الخبرات الفنية يسهم في تأخير تنفيذ المشاريع.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. غياب التخطيط الاستراتيجي يؤثر على سرعة تنفيذ المشاريع.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. قلة الموارد المخصصة للمشاريع الحكومية يسبب تأخيرات ملحوظة.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. عدم وجود نظم فعالة لمتابعة الأداء يزيد من معدلات التأخير.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

المتغير الثاني: ممارسات إدارة المشاريع

1. التخطيط المسبق للمشاريع يساعد في تقليل نسب التأخير.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

2. وجود جدول زمني مفصل يساعد في الالتزام بالمواعيد المحددة.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

3. الاعتماد على ممارسات مرنة لإدارة المشروع يساعد على التغلب على العقبات.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

4. تحديد الأهداف الواضحة للمشروع يساهم في تحسين الأداء.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

5. الإجراءات الحكومية الحالية تدعم تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

المتغير الثالث: أنظمة الرصد والتقييم

1. وجود أنظمة فعالة للرصد يمكنه تحديد المشكلات قبل تفاقمها.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

2. تساهم أنظمة التقييم المستمرة في تحسين نتائج المشاريع.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

3. يساعد الرصد الدقيق في زيادة كفاءة فرق العمل.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

4. استخدام مؤشرات الأداء يساهم في توجيه المشاريع نحو النجاح.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

5. غياب أنظمة الرصد الفعالة يزيد من احتمالات التأخير.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

المتغير الرابع: برامج التدريب والتطوير المهني

1. تساهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الموظفين.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

2. التدريب المستمر يساهم في تحسين أداء فرق العمل.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

3. يوفر التدريب الموجه الحلول المناسبة لتحديات المشروع.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

4. التدريب على المهارات القيادية يساهم في حل المشكلات بفعالية.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

5. برامج التدريب تساعد في تحسين الالتزام بجدول المشروع.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

المتغير الخامس: رضا المعنيين

1. يقلل تسليم المشاريع في الوقت المحدد من شكاوى المستفيدين.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

2. يؤدي تنفيذ المشاريع بشكل فعال إلى رضا الجهات المعنية.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

3. رضا المعنيين يرتبط بتحقيق الأهداف الزمنية للمشروع.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

4. التواصل المستمر مع المعنيين يزيد من رضاهم عن المشروع.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

5. تعتبر إدارة التوقعات جزءاً أساسياً من تعزيز رضا المعنيين.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

المتغير السادس: معدل تأخير تنفيذ المشاريع

1. تتأخر معظم المشاريع الحكومية عن المواعيد النهائية بسبب عوامل متعددة.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

2. تسهم الظروف الداخلية في زيادة معدلات تأخير تنفيذ المشاريع.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

3. يتم مراجعة أسباب التأخير بشكل دوري للحد من تكرارها في المشاريع المستقبلية.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

4. يتم تعديل خطط المشاريع بناءً على معدلات التأخير التي يتم رصدها.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

5. التأخير في تسليم المشاريع يؤدي إلى تأثيرات سلبية على رضا الجهات المعنية.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

المتغير السابع: فعالية إدارة المشاريع

1. تساعد إدارة المشاريع الفعالة في تحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

2. تساهم الإدارة الناجحة للمشاريع في تقليل الموارد المهدرة.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

3. جودة إدارة المشاريع تعزز من كفاءة تنفيذ المشروع.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

4. إدارة المشاريع التي تعتمد على استراتيجيات مرنة تزيد من فرص نجاح المشاريع.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

5. تعتبر فعالية إدارة المشاريع عنصراً مهماً لتحقيق رضا الأطراف المعنية.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ○

شكراً لمساهمتم في هذا الاستبيان!

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The role of project management offices in developing and accelerating government projects in
the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Ibrahim Haitham Kitaz

Supervised by:

DR. Asma Abuanzeh

Year:2024