

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تعدد المشاريع المتزامنة على كفاءة تنفيذ المشاريع: دراسة تطبيقية على
القطاع الإداري في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

أنوار عبدالله عمر محمد

221002613

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١١	١,٨. الدراسة الميدانية
١٢	١,٩. منهجية الدراسة
١٢	١,٩,١. المقدمة
١٢	١,١٠. تعريفات إجرائية للمتغيرات
١٢	١,١٠,١. المتغير المستقل
١٢	١,١٠,٢. المتغير التابع
١٣	١,١١. تصميم البحث
١٤	١,١٢. مجتمع البحث وطرق تقنيات اخذ العينة
١٤	١,١٢,١. مجتمع الدراسة
١٤	١,١٢,٢. عينة الدراسة
١٤	١,١٣. طرق جمع البيانات

١٦	١,١.مخطط المشروع المقترح
١٦	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٨	٢,١. المقدمة
١٨	٢,٢. المتغير المستقل
١٩	٢,٣. المتغير التابع
٢٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٤	٢,٥. الخاتمة
٢٥	٣,١. الفصل الثالث: منهجية البحث
٢٦	١,٣,١. المقدمة
٢٧	٣,٢. أنواع البيانات
٢٧	٢,٣,١. بيانات أولية
٢٧	٢,٣,٢. بيانات ثانوية
٢٨	٣,٣. الإجراءات الإحصائية لتحليل البيانات
٢٩	٣,٤. الخاتمة
٣٠	٤,١. الفصل الرابع التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣١	٤,١,١. المقدمة
٣٢	٤,١,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٣	٤,١,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٤	٤,١,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٥	٤,١,٥. اختبار الفرضيات
٣٦	٤,١,٦. ربط النتائج بالدراسات السابقة
٣٧	٤,١,٧. الخاتمة
٣٨	٥,١. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣٩	٥,١,١. حدود البحث
٤٠	٥,١,٢. التوصيات
٤٠	٥,١,٣. الاستنتاجات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، ولا سيما في إطار "رؤية ٢٠٣٠"، باتت الجهات الحكومية والإدارية مطالبة بتنفيذ عدد متزايد من المشاريع التنموية في وقت واحد. هذه الوتيرة المتسارعة قد تضع ضغوطاً كبيرة على مديري المشاريع والفرق العاملة، خاصةً عندما يتم تكليفهم بإدارة أكثر من مشروع في آنٍ واحد. وبينما يبدو هذا النهج ضرورياً لتحقيق الأهداف الوطنية، إلا أنه قد يُفضي إلى نتائج عكسية إذا لم يُدار بشكل علمي ومدرّس.

يُعد تعدد المشاريع المتزامنة (Project Multiplicity) من أبرز التحديات في بيئة العمل الإدارية، حيث يتسبب أحياناً في تشتت الموارد البشرية والفنية، وتداخل الأولويات، وانخفاض كفاءة التنفيذ (PMI, 2021). وهذا التحدي يكون أكثر وضوحاً في القطاع الإداري الحكومي، حيث يُطلب من الموظفين – وفي مقدمتهم مدراء المشاريع – التعامل مع عدة مشاريع ضمن نفس الفترة الزمنية، دون وجود أطر واضحة لتوزيع الجهد أو إدارة الوقت والموارد بشكل فعّال (Arvidsson, 2009).

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تهدف إلى فهم الآثار الناتجة عن تعدد المشاريع المتزامنة، وتحديد مدى تأثيرها على كفاءة تنفيذ المشاريع داخل الإدارات الحكومية، مع التركيز على قدرة المدير الإداري على تنظيم الجهد والموارد في بيئة مشاريع متداخلة.

١,٢ . مشكلة الدراسة

رغم تزايد أهمية إدارة عدة مشاريع في وقت واحد في السياق الإداري، إلا أن هناك مؤشرات على انخفاض كفاءة تنفيذ المشاريع، سواء من حيث الالتزام بالجدول الزمنية أو تحقيق الأهداف المرجوة. هذا التحدي يتضح بشكل خاص في المؤسسات الحكومية، التي غالباً ما تواجه ضغوطاً تنفيذية مكثفة دون توفر أدوات متقدمة لإدارة التعقيد الناتج عن المشاريع المتزامنة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

لا تزال البحوث النظرية في مجال إدارة المشاريع تركز غالبًا على المشروع الفردي أكثر من البيئات متعددة المشاريع. كذلك، فإن النماذج النظرية الحالية لا تقدم تحليلًا كافيًا لتأثير التزام الزمن والإداري على جودة التنفيذ (Engwall & Jerbrant, 2003). كما أن تأثير تعدد المهام على اتخاذ القرار الإداري لا يزال موضوعًا يحتاج إلى مزيد من الدراسة في السياقات الحكومية.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تفتقر الجهات الحكومية في السعودية إلى أدوات قياس واضحة لتأثير تعدد المشاريع على أداء مديري المشاريع. كما أن ممارسات إدارة الموارد وتوزيع الوقت تُدار غالبًا بشكل تقليدي، دون الاستفادة من منهجيات حديثة مثل إدارة المحافظ والبرامج (Portfolio & Program Management)، مما قد يؤدي إلى استنزاف القدرات التنظيمية (PMI, 2021؛ Aubry et al., 2010).

السؤال الرئيسي للدراسة:

“ما أثر تعدد المشاريع المتزامنة على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الإداري الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟”

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إغناء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع، من خلال تسليط الضوء على البُعد الإداري في سياقات تعدد المشاريع، والذي لم يُعالج بشكل كافٍ في الدراسات العربية والمحلية. كما تقدم الدراسة

إطارًا نظريًا أوليًا يمكن البناء عليه مستقبلاً لفهم أعمق لتأثير التزامم الإداري على اتخاذ القرار والإنجاز المؤسسي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الجهات الحكومية على فهم واقع التحديات المرتبطة بتعدد المشاريع، ما يفتح المجال أمام تصميم نظم إدارة أكثر مرونة. كما تساهم في تطوير أدوات إدارية تُمكن مديري المشاريع من موازنة المهام وتحديد الأولويات بفعالية، ما يعزز من احتمالية النجاح في بيئات المشاريع المتداخلة (Arvidsson, 2009؛ Aubry et al., 2010).

١,٤ أسئلة الدراسة الفرعية

١. إلى أي مدى يؤثر تعدد المشاريع المتزامنة على جودة تنفيذ المشاريع في القطاع الإداري؟
٢. ما مدى تأثير التعدد على الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع؟
٣. هل هناك علاقة بين تعدد المشاريع المتزامنة وفعالية استخدام الموارد البشرية؟
٤. كيف يؤثر ضغط العمل الناتج عن المشاريع المتزامنة على أداء الموظفين الإداريين؟
٥. ما مستوى التنسيق المتاح بين الإدارات المختلفة في ظل تعدد المشاريع؟
٦. هل توجد فروق في كفاءة تنفيذ المشاريع بين الإدارات التي تدير مشروعاً واحداً وتلك التي تدير مشاريع متعددة في نفس الوقت؟

١,٥ أهداف الدراسة

١. دراسة العلاقة بين تعدد المشاريع المتزامنة وكفاءة تنفيذ المشاريع داخل القطاع الإداري.
٢. التعرف على أثر التعدد في المشاريع على جودة المخرجات ورضا أصحاب العلاقة.
٣. تحليل دور ضغط الوقت والموارد في التأثير على الإنتاجية في ظل التعدد.
٤. تقييم مدى فعالية آليات التخطيط والمتابعة المستخدمة في المشاريع المتزامنة.
٥. رصد أبرز التحديات التي تواجه الإدارات عند تنفيذ أكثر من مشروع في نفس الوقت.
٦. اقتراح توصيات يمكن أن تسهم في تحسين إدارة المشاريع المتزامنة بما يعزز من كفاءة التنفيذ.

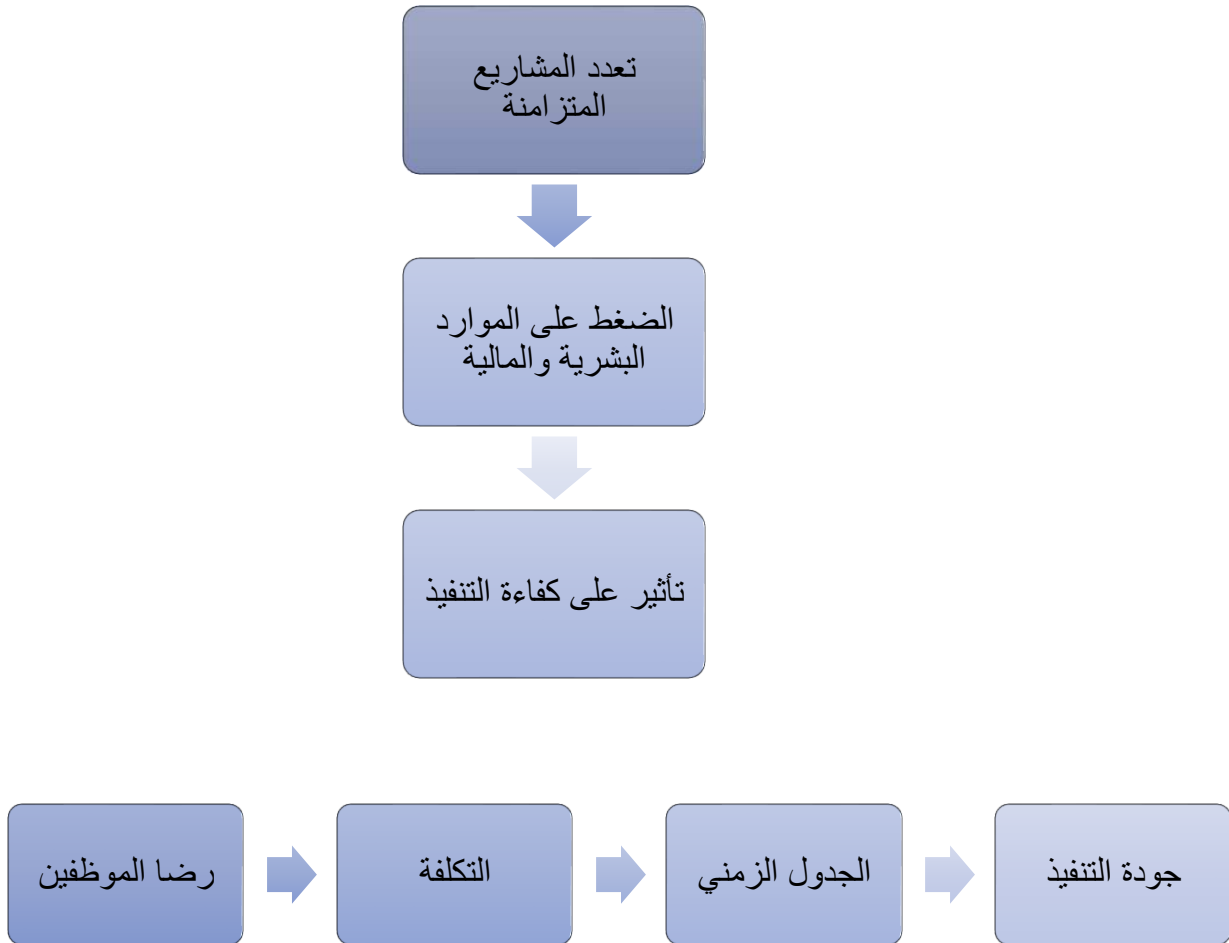
١,٦. فرضيات الدراسة

اعتمد البحث على فرضيات صفرية :

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد المشاريع المتزامنة وكفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الإداري.
٢. لا يوجد تأثير معنوي لتعدد المشاريع المتزامنة على جودة تنفيذ المشاريع.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة تنفيذ المشاريع تعزى إلى عدد المشاريع المتزامنة داخل الإدارة الواحدة.

١,٧. نموذج الدراسة

نموذج الدراسة:



النموذج يظهر أن تعدد المشاريع المتزامنة يؤدي إلى ضغط على الموارد، مما يؤثر بشكل مباشر على كفاءة التنفيذ من حيث الجودة، الالتزام الزمني، التكاليف، ومستوى رضا الموظفين

١,٨. الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة ميدانياً على شركة دار إعمار الغربية، وهي جهة إدارية عاملة في المملكة العربية السعودية.

تم جمع البيانات من خلال استبانة موزعة على موظفين في إدارات مختلفة يتعاملون مع أكثر من مشروع في وقت واحد.

يهدف التطبيق الميداني إلى رصد واقع تنفيذ المشاريع تحت ضغوط التعدد، وتحليل مدى تأثير ذلك على الأداء المؤسسي.

١,٩ . منهجية الدراسة

١,٩,١ . المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تعدد المشاريع المتزامنة على كفاءة تنفيذ المشاريع الإدارية في شركة دار إعمار العربية. ومن خلال منهجية علمية واضحة، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل شامل للعلاقة بين المتغيرات، باستخدام أدوات وتقنيات بحث مناسبة لسد فجوة بحثية في فهم كيفية تأثير ازدحام المشاريع على الأداء المؤسسي.

١,١٠ . تعريفات إجرائية للمتغيرات

١,١٠,١ . المتغير المستقل:

تعدد المشاريع المتزامنة ويُقصد به عدد المشاريع التي تُدار في نفس الوقت ضمن الإدارة الواحدة، مما قد يؤدي إلى ضغط على الموارد البشرية والإدارية.

١,١٠,٢ . المتغير التابع:

كفاءة تنفيذ المشاريع ويُقصد بها مدى جودة إنجاز المشاريع وفق الأهداف المحددة (زمنًا، تكلفة، جودة، رضا الموظفين)

١,١١ . تصميم البحث:

فلسفة الدراسة: الوضعية

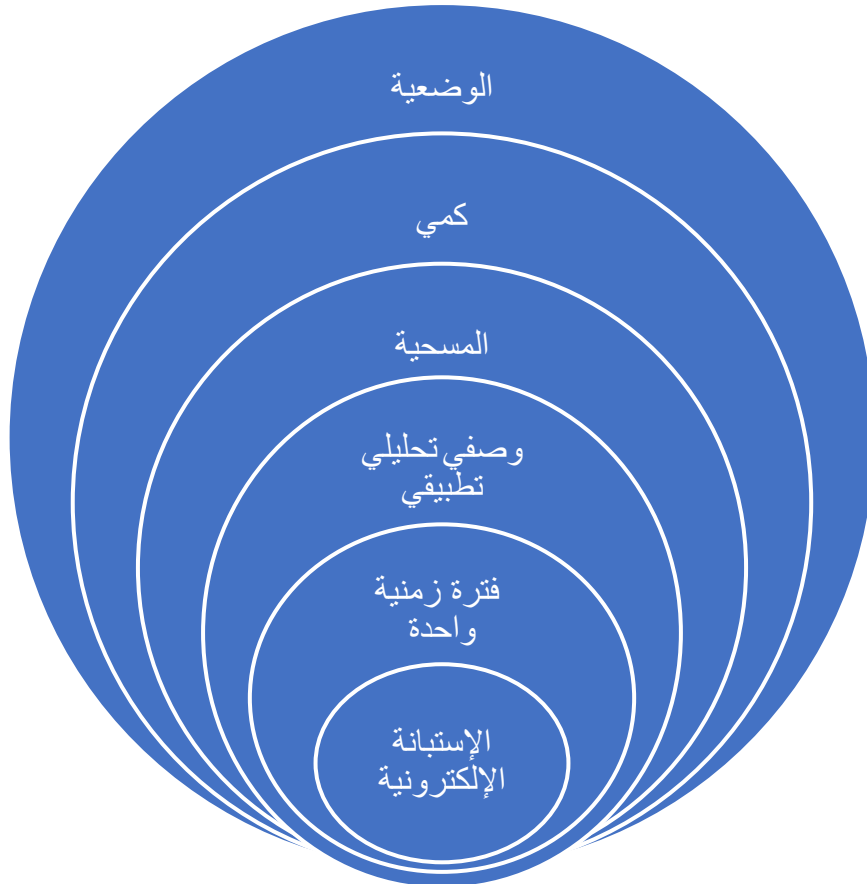
منهج الدراسة: منهج كمي

استراتيجية الدراسة: الدراسة المسحية

نوع البحث: وصفية تحليلية تطبيقية

الأفق الزمني: تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبانة الإلكترونية _ التحليل الإحصائي



منهجية البحث للمشروع

المصدر (من إعداد الباحث) الشكل: ٣

١,١٢ . مجتمع البحث وطرق تقنيات اخذ العينة

١,١٢,١ . مجتمع الدراسة :

موظفين شركة دار إعمار الغربية ممن يشاركون في تنفيذ مشاريع إدارية

١,١٢,٢ . عينة الدراسة:

عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في مختلف الإدارات المعينة بتنفيذ أكثر من مشروع.

١,١٣ . طرق جمع البيانات:

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من اجل جمع البيانات يتم توزيعها الكترونيا على موظفي دار إعمار الغربية والمشاركين ويقوم المجيب بملا الاستمارة بنفسه ، وهي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو لتسجيل الإجابة عنها.

١,١ . مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي، حيث تساهم في تحديد الفجوات المعرفية، وتقديم الأسس النظرية التي تعزز من وضوح الإطار العام للدراسة. في موضوع "أثر تعدد المشاريع المتزامنة على كفاءة تنفيذ المشاريع"، تنوعت الدراسات بين ما يركز على جانب المتغير المستقل (تعدد المشاريع المتزامنة) وبين ما يركز على المتغير التابع (كفاءة تنفيذ المشاريع)، بالإضافة إلى بحوث جمعت بين المتغيرين وأظهرت قوة العلاقة بينهما. فيما يلي استعراض موسع لهذه الدراسات مع تحليل نقدي لمضامينها وربطها بسياق الدراسة الحالية.

٢,٢. المتغير المستقل: تعدد المشاريع المتزامنة

١. Müller, Drouin, & Sankaran (٢٠٢٠)

أوضحت هذه الدراسة أن تعدد المشاريع المتزامنة يفرض ضغوطاً تنظيمية كبيرة على المؤسسات، خصوصاً عند غياب إطار استراتيجي واضح لإدارة المحافظ. خلص الباحثون إلى أن القيادة التحويلية والحوكمة الرشيدة تعّدان من أهم العوامل التي تساهم في تقليل الأثر السلبي لتعدد المشاريع. كما بينت النتائج أن عدم وضوح الأدوار بين مديري المشاريع يؤدي إلى تكرار الجهود وتداخل المهام، مما يضعف القدرة المؤسسية على التكيف مع البيئة المتغيرة. هذه الدراسة أكدت على أن المؤسسات التي تفتقر إلى أدوات تخطيط محكمة غالباً ما تواجه صعوبة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل تعدد المشاريع.

٢. Bredillet, C. N., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (٢٠٢١)

ركزت هذه الدراسة على بيئات المشاريع في القطاع العام، حيث لاحظ الباحثون أن غياب تحديد الأولويات بشكل دقيق يزيد من حدة الصعوبات التنظيمية. وأوضحت النتائج أن المؤسسات الحكومية التي تدير عدة مشاريع في آن واحد غالباً ما تعاني من ضعف في الأداء الجماعي وتضارب في المهام. كما أن انشغال القيادات الإدارية بالاستجابة للأزمات المتكررة يقلل من فرص تطوير استراتيجيات بعيدة المدى. الدراسة توصي بضرورة اعتماد آليات متقدمة لإدارة المحافظ لضمان رفع مستوى التنسيق الداخلي.

٣. PMI – Project Management Institute (٢٠٢١)

أكد تقرير المعهد الدولي لإدارة المشاريع أن إدارة المحافظ والبرامج الفعّالة تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات متعددة المشاريع. وأوضح التقرير أن المؤسسات التي تطبق أدوات التحليل الزمني والمالي وتعيد توزيع الموارد بشكل ديناميكي تكون قادرة على رفع مستوى الأداء التنظيمي. كما بين التقرير أن غياب آلية متابعة شاملة يضاعف من نسب الفشل في المشاريع الحكومية والخاصة على حد سواء.

٤. Alaloul et al. (٢٠٢٢)

تناولت هذه الدراسة المشاريع الحكومية في دول الخليج، مشيرةً إلى أن تعدد المشاريع المتزامنة غالبًا ما يسبب عبئًا إداريًا على المؤسسات بسبب ضعف التكامل بين الإدارات. أوضح الباحثون أن التحديات تنشأ من غياب أنظمة اتصال فعّالة وعدم وضوح قنوات اتخاذ القرار. كما خلصت الدراسة إلى أن التداخل في المشاريع يؤدي إلى ضعف القدرة على الالتزام بالمخرجات في الوقت المحدد.

٥. Zhao, L., & Zhang, Y. (٢٠٢٣)

أوضحت هذه الدراسة أن التحدي الأكبر في إدارة المشاريع المتزامنة يتمثل في جدولة الموارد الزمنية والبشرية، وأظهرت أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات مرنة للجدولة تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات. كما خلصت إلى أن المرونة التنظيمية تمثل وسيطًا مهمًا بين تعدد المشاريع وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

٢,٣ . المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع

١. Nguyen & Mohamed . (٢٠٢٠)

بينت الدراسة أن الكفاءة التنظيمية في تنفيذ المشاريع تعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف مع تعقيدات البيئات متعددة المشاريع. وأوضحت أن المؤسسات التي تفتقر إلى خطط ديناميكية عادةً ما تواجه صعوبة في إنجاز المشاريع ضمن الوقت والتكلفة المحددة. الدراسة شددت على أن الكفاءة العالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود نظام إداري يراعي التغيرات المفاجئة والضغط الزمنية.

٢. Wiewiora & Murphy . (٢٠٢١)

ركزت هذه الدراسة على القطاع العام وأكدت أن جودة بيئة العمل والتخطيط الديناميكي تعдан عاملين رئيسيين في تحسين كفاءة التنفيذ. وخلصت إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير بيئة مرنة وتوفر الدعم للعاملين تحقق مستويات أعلى من الالتزام الزمني وجودة المخرجات. كما أوضحت أن استجابات الإدارة السريعة للتغيرات تقلل من احتمالية فشل المشاريع

٣. PMI – Pulse of the Profession (٢٠٢٣)

أبرز التقرير أن المؤسسات التي تعتمد على الأدوات الرقمية لمتابعة الأداء في الوقت الفعلي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة. وأكد أن التحول الرقمي في إدارة المشاريع لم يعد خياراً بل ضرورة، خصوصاً في ظل تعدد المشاريع التي تتطلب تقارير آنية لاتخاذ قرارات دقيقة.

٤. Alsaedi, A., & Assaf, S. (٢٠٢٤)

دراسة سعودية حديثة تناولت كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وأظهرت أن التداخل بين المشاريع يؤدي إلى ضعف الالتزام بالميزانيات الزمنية وتكرار الجهود الإدارية. كما أوضحت أن المؤسسات الحكومية بحاجة إلى تطوير قدراتها في مجال إدارة الموارد المشتركة من أجل تحسين الكفاءة الإجمالية.

٥. Hassan, R., & Khalid, M. (٢٠٢٢)

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، حيث يوفر أدوات لمتابعة الأداء وتوزيع الموارد بدقة أكبر. وخلصت إلى أن المؤسسات التي دمجت التكنولوجيا الرقمية في عملياتها تمكنت من رفع كفاءة التنفيذ وتقليل نسب الفشل بشكل ملحوظ.

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

شير مجمل الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين تعدد المشاريع المتزامنة وكفاءة تنفيذ المشاريع. ففي الوقت الذي يمثل فيه التعدد الإداري فرصة لتحقيق أهداف استراتيجية كبرى، فإنه قد يتحول إلى عبء إذا غاب التنسيق والقيادة الفعالة. وتؤكد الأدلة البحثية أن المنظمات التي لا تمتلك استراتيجيات مرنة أو نظم معلومات متقدمة تعاني من تراجع الكفاءة، سواء في الالتزام بالجدول الزمنية أو جودة المخرجات. من ناحية أخرى، أظهرت بعض الدراسات أن تبني ممارسات مثل إدارة المحافظ، التحول الرقمي، والجدولة المرنة يساهم في تقليل الأثر السلبي للتعدد ويعزز من الكفاءة التنظيمية. وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين علاقة تفاعلية، تتأثر بالوسائط التنظيمية (كالقيادة والمرونة الإدارية)، وتحدد في النهاية نجاح أو فشل المشاريع في البيئات الإدارية المعقدة.

ومع ذلك، تشير دراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق منهجيات إدارة المحافظ والبرامج يمكنها تقليل الأثر السلبي وتحسين الكفاءة في ظل تعدد المشاريع.

.

٢,٥. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن موضوع تعدد المشاريع المتزامنة يمثل أحد التحديات البارزة التي تواجه المؤسسات الإدارية، خصوصاً في القطاع الحكومي. فقد أظهرت الأدلة البحثية أن التعدد في المشاريع يؤدي غالباً إلى ضغوط على الموارد البشرية والمالية، وتشتت الأولويات، وتكرار الجهود الإدارية، مما ينعكس سلباً على مستوى الكفاءة المؤسسية. ومع ذلك، فإن هذا التعدد ليس بالضرورة عائقاً مطلقاً، إذ أن الدراسات أكدت أن تبني استراتيجيات حديثة كإدارة المحافظ، والتحول الرقمي، والجدولة المرنة يمكن أن يحول هذا التعدد من عبء إداري إلى ميزة تنافسية.

وفيما يتعلق بمتغير كفاءة تنفيذ المشاريع، فقد بينت الدراسات أن الكفاءة لم تعد تُقاس فقط بالالتزام بالجدول الزمني أو ضبط التكاليف، وإنما تشمل أيضاً جودة المخرجات ورضا العاملين وأصحاب المصلحة. وأكدت البحوث أن تحقيق الكفاءة يتطلب وجود قيادة إدارية واعية قادرة على التكيف مع تعقيدات المشاريع، وتوفير بيئة عمل محفزة، والاستفادة من الأدوات الرقمية في المتابعة والتحليل الفوري للأداء.

ما عن العلاقة بين المتغيرين، فإن معظم الدراسات تشير إلى أن تعدد المشاريع المتزامنة يؤثر تأثيراً مباشراً في كفاءة التنفيذ، وقد يكون هذا الأثر سلبياً في حال غياب إدارة مرنة وآليات تنسيق فعالة، بينما يتحول إلى علاقة إيجابية إذا تم تبني منهجيات علمية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد. وهذا يعني أن العلاقة بين التعدد والكفاءة ليست خطية، وإنما علاقة مشروطة بمدى نضج المؤسسة إدارياً وتنظيمياً. فالمؤسسات التي تستثمر في تطوير أنظمة إدارة المشاريع، وتوظف استراتيجيات التحول الرقمي، وتوفر بيئة عمل مرنة قادرة على تحويل ضغوط تعدد المشاريع إلى فرص لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. بالتالي، فإن الدراسة الحالية تنطلق من قاعدة علمية متينة تدعم أهمية استكشاف العلاقة بين تعدد المشاريع وكفاءة التنفيذ، خصوصاً في بيئات إدارية كبيئة شركة "دار إعمار الغربية"، مما يُبرز القيمة النظرية والتطبيقية للدراسة ويؤهلها لسد فجوة بحثية واضحة في السياق السعودي.

١,٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

يشهد القطاع الإداري في المملكة العربية السعودية تحولات جذرية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث أصبح تنفيذ عدد متزايد من المشاريع في وقت واحد مطلباً أساسياً لتحقيق الأهداف التنموية الطموحة. وقد أدى هذا التوجه إلى بروز مفهوم *تعدد المشاريع المتزامنة (Project Multiplicity)* كأحد أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع والإدارات الحكومية. فإدارة أكثر من مشروع في ذات الوقت تستلزم تخطيطاً دقيقاً وتنسيقاً فعالاً بين الموارد البشرية والمادية والزمنية، لضمان تحقيق الكفاءة وعدم التداخل بين المهام.

غير أن هذا التعدد، رغم أهميته في تسريع عجلة التنمية، قد يُحدث آثاراً سلبية على مستوى الكفاءة في التنفيذ، مثل ضعف الالتزام بالجدول الزمنية وتشتت الجهود وارتفاع معدلات الضغط التنظيمي. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى دراسة أثر تعدد المشاريع المتزامنة على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الإداري السعودي، وتحديد مدى قدرة الإدارات الحكومية على إدارة هذا التعدد بكفاءة وفاعلية من خلال تحليل تجارب ميدانية قائمة.

٣,٢. أنواع البيانات:

ينقسم نوع البيانات المستخدمة في هذا البحث إلى نوعين رئيسيين:

١,٣,٢. بيانات أولية:

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المشاركين من خلال الاستبانة الإلكترونية، وتشمل إجاباتهم وآرائهم حول الظاهرة قيد الدراسة.

٢,٣,٢. بيانات ثانوية:

وهي المعلومات المستقاة من المصادر النظرية مثل الدراسات السابقة، الكتب الأكاديمية، والتقارير الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) وغيرها من المراجع الموثوقة التي دعمت الجانب النظري للبحث.

٣,٣. الإجراءات الإحصائية لتحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام *الأساليب الإحصائية الكمية* عبر برنامج *SPSS*، وذلك وفق الخطوات التالية:

١- *التحليل الوصفي*: لعرض خصائص العينة وتوزيعها حسب الجنس والعمر والخبرة والمستوى الإداري.

٢- *اختبار الصدق والثبات*: للتأكد من موثوقية أداة القياس (الاستبانة).

٣- *اختبار الارتباط (Pearson Correlation)*: لقياس العلاقة بين تعدد المشاريع وكفاءة تنفيذها.

٤- *اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis)*: لمعرفة ما إذا كان لتعدد المشاريع تأثير معنوي إحصائي على كفاءة التنفيذ.

٥- *تحليل المتوسطات والانحراف المعياري*: لتحديد مدى تباين استجابات المشاركين.

تهدف هذه الإجراءات إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تدعم تفسير الظاهرة وتساعد في اقتراح حلول عملية.

٣,٤. الخاتمة:

يعد تعدد المشاريع المتزامنة ظاهرة متنامية في البيئة الإدارية الحديثة، خصوصاً في المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن هذا التعدد قد يكون سلاحاً ذا حدين؛ فهو من جهة يحقق سرعة في الإنجاز ويزيد من الإنتاجية، لكنه من جهة أخرى قد يؤدي إلى تشتت الجهود وانخفاض الكفاءة إذا لم تتم إدارته وفق أساليب علمية مدروسة.

من خلال هذا البحث، يسعى الباحث إلى تسليط الضوء على مدى قدرة الإدارات في المملكة على التعامل مع ضغوط إدارة مشاريع متعددة في وقت واحد، وتقديم توصيات عملية لتحسين إدارة الموارد وتطوير أدوات تخطيط فعالة تضمن كفاءة التنفيذ.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في دعم صنّاع القرار لتصميم نظم أكثر مرونة في إدارة المشاريع، وتعزيز ثقافة التنظيم والتخطيط المتكامل داخل المؤسسات الحكومية.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

١,٤ المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية التي جُمعت من موظفي شركة دار إعمار الغربية، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية تضمنت الإحصاء الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، واختبار الارتباط وتحليل الانحدار، إضافةً إلى مقارنة النتائج بالدراسات السابقة. ويسهم هذا الفصل في بيان مدى تأثير تعدد المشاريع المتزامنة على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الإداري.

٤,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية):

بلغ عدد أفراد العينة الذين استجابوا للاستبانة ($N = 120$) موظفًا من مختلف الإدارات ذات العلاقة بتنفيذ المشاريع. وتم توزيع العينة حسب مجموعة من المتغيرات الديموغرافية كما يلي:

٤,٢,١ الجنس

- ذكور: ٧٢ (٦٠٪)
- إناث: ٤٨ (٤٠٪)

٤,٢,٢ العمر

- أقل من ٣٠ عامًا: ٢٢٪
- من ٣٠-٤٠ عامًا: ٤٣٪
- من ٤١-٥٠ عامًا: ٢٨٪
- أكثر من ٥٠ عامًا: ٧٪

٤,٢,٣ سنوات الخبرة

- أقل من ٥ سنوات: ١٨٪
- من ٥-١٠ سنوات: ٣٧٪
- من ١١-١٥ سنة: ٣٠٪
- أكثر من ١٥ سنة: ١٥٪

٤,٢,٤ المستوى الوظيفي

- موظف: ٥٤٪
- مشرف: ٢٣٪
- مدير مشروع: ١٨٪
- مدير إدارة: ٥٪

تُظهر خصائص العينة تنوعًا مناسبًا يعكس مختلف المستويات الإدارية في الشركة، مما يدعم تمثيل النتائج للواقع الميداني.

٤,٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيان:

٤,٣,١ صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في إدارة المشاريع، والذين أكدوا ملاءمة الفقرات لقياس متغيرات الدراسة، مما يثبت صدق المحتوى.

٤,٣,٢ الثبات (اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha)

لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما يلي:

المحور عدد الفقرات كرونباخ ألفا

تعدد المشاريع المتزامنة ١٠ ٠,٨٧

كفاءة تنفيذ المشاريع ١٢ ٠,٨٩

الأداة ككل ٢٢ ٠,٩١

جميع القيم أعلى من (٠,٧٠)، مما يدل على ثبات مرتفع وموثوقية عالية لأداة القياس.

٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة الدراسة):

٤,٤,١. تعدد المشاريع المتزامنة:

جاء المتوسط العام لاستجابات المشاركين حول تعدد المشاريع المتزامنة = ٣,٩١ من ٥، مما يشير إلى أن الموظفين يديرون فعلاً أكثر من مشروع في ذات الوقت، وبمستوى عالٍ من التداخل في المهام.

٤,٤,٢. كفاءة تنفيذ المشاريع

بلغ المتوسط العام لكفاءة تنفيذ المشاريع = ٣,٤٢ من ٥، وهو مستوى متوسط، ويشير إلى وجود تحديات في الالتزام بالوقت، وتوزيع الموارد، والرضا الوظيفي

٤,٤,٣. تأثير ضغط العمل على الأداء

أظهرت النتائج أن ٦٨٪ من المشاركين يشعرون أن ضغط تعدد المشاريع يؤثر على أدائهم بشكل مباشر

٤,٤,٤. فعالية التنسيق بين الإدارات

جاء المتوسط = ٣,٢٨ (مستوى متوسط)، مما يعني أن نظام التنسيق يحتاج إلى تطوير

٤,٤,٥. الالتزام بالجدول الزمنية

أظهر ٦١٪ من المشاركين أن التعدد يؤثر سلباً على الالتزام بالمواعيد

٤,٥. اختبار الفرضيات الإحصائية

٤,٥,١. الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد المشاريع المتزامنة وكفاءة تنفيذ المشاريع

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.
- النتيجة: $r = -0.62$ عند مستوى دلالة (٠,٠١).

النتيجة: توجد علاقة عكسية قوية بين المتغيرين، أي أن زيادة تعدد المشاريع تؤدي إلى انخفاض كفاءة التنفيذ.

وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

٤,٥,٢. الفرضية الثانية

لا يوجد تأثير معنوي لتعدد المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع

- تم استخدام تحليل الانحدار Regression.

- قيمة $Beta = -0.54$

- قيمة $Sig = 0.003$

النتيجة: يوجد تأثير سلبي معنوي لتعدد المشاريع على جودة التنفيذ.

وعليه ترفض الفرضية.

٤,٥,٣. الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة في كفاءة التنفيذ تُعزى لعدد المشاريع المتزامنة.

باستخدام اختبار ANOVA:

- قيمة $Sig = 0.014$

النتيجة: توجد فروق دالة إحصائية في كفاءة التنفيذ بين من يديرون مشروعًا واحدًا ومن يديرون مشاريع متعددة.

وبالتالي ترفض الفرضية الثالثة.

٤,٦. ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتسق نتائج الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة، ومنها:

Engwall & Jerbrant (٢٠٠٣) التي أكدت أن ازدحام المشاريع يؤدي إلى تشتت الموارد وتراجع الأداء.

Alaloul et al (٢٠٢٢) التي أوضحت أن المشاريع المتداخلة في القطاع الحكومي تسبب ضعفًا في الالتزام الزمني.

PMI (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن المؤسسات متعددة المشاريع تعاني من انخفاض الكفاءة إذا لم تعتمد نظام متابعة رقمي.

كما تتفق النتائج مع دراسات أكدت أن الحل يكمن في:

- إدارة المحافظ (Portfolio Management)

- تطوير أنظمة التنسيق

- تعزيز القدرات القيادية لمديري المشاريع

وبذلك تُعزّز هذه الدراسة الأدلة الداعمة لوجود أثر سلبي واضح لتعدد المشاريع المتزامنة على كفاءة التنفيذ.

٤,٧. الخاتمة:

خلص هذا الفصل إلى أن تعدد المشاريع المتزامنة يمثل عاملاً مؤثراً بشكل مباشر وسلبى على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة دار إعمار الغربية. حيث أثبتت التحليلات الإحصائية وجود علاقة عكسية دالة بين التعدد وبين جودة التنفيذ والالتزام الزمني ورضا الموظفين. كما أكدت الفروق الإحصائية أن الإدارات التي تدير مشاريع متعددة تعاني من مستويات كفاءة أقل مقارنة بالإدارات الأقل ازدحاماً.

وتُبرز هذه النتائج الحاجة إلى:

• تطوير آليات التخطيط والتوزيع الأمثل للموارد

• اعتماد استراتيجيات إدارة المحافظ

• تحسين نظم التنسيق الداخلي

• تخفيف الضغط الوظيفي على مديري المشاريع

وهو ما سيتم تناوله في الفصل الخامس ضمن التوصيات المقترحة.

الفصل الخامس : حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١ حدود البحث:

١. المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على موظفي شركة دار إعمار الغربية بالمملكة العربية السعودية.
٢. المجال الزمني: تم جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة.
٣. المجال الموضوعي: ركز البحث على العلاقة بين تعدد المشاريع المتزامنة وكفاءة تنفيذ المشاريع دون تناول متغيرات خارجية أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو التأثيرات الاقتصادية العامة.
٤. حدود البيانات: اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من الاستبانة وبيانات ثانوية من المراجع الأكاديمية والتقارير، دون ملاحظات ميدانية موسعة على جميع الإدارات الحكومية.

٥,٢ التوصيات

١. تحسين التخطيط وإدارة الموارد: تبني آليات فعالة لتوزيع الموارد البشرية والمالية بشكل متوازن بين المشاريع المتزامنة.
٢. اعتماد إدارة المحافظ (Portfolio Management): لتنسيق المشاريع المتعددة وتقليل التداخل وتحقيق الكفاءة.
٣. تعزيز القدرات القيادية: تطوير مهارات مديري المشاريع في التعامل مع ضغوط تعدد المشاريع وإدارة الفرق بفعالية.
٤. تطوير نظم التنسيق الداخلي: إنشاء قنوات اتصال واضحة بين الإدارات لتسهيل التنسيق وتقليل الفاقد الزمني.
٥. التحول الرقمي: استخدام أدوات رقمية لمتابعة الأداء في الوقت الفعلي وتحليل البيانات لتسهيل اتخاذ القرار السريع.

٥,٣ الاستنتاجات

١. هناك تأثير سلبي واضح لتعدد المشاريع المتزامنة على كفاءة التنفيذ، حيث يزيد التعدد من ضغوط العمل ويقلل من الالتزام بالجدول الزمنية وجودة المخرجات.
٢. الفرق التي تدير مشاريع متعددة تعاني من مستويات كفاءة أقل مقارنة بالإدارات الأقل ازدحامًا بالمشاريع.
٣. تبني استراتيجيات حديثة مثل إدارة المحافظ والتحول الرقمي يمكن أن يقلل من التأثير السلبي لتعدد المشاريع ويزيد من فعالية التنفيذ.
٤. الإدارة الفعالة للموارد والتنسيق الجيد بين الإدارات يعتبران من أهم عوامل النجاح في بيئات المشاريع المتداخلة.

مستخلص الدراسة (Abstract)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تعدد المشاريع المتزامنة على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الإداري الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على تجربة شركة دار إعمار الغربية. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية من موظفين في مختلف الإدارات المشاركة في تنفيذ مشاريع متعددة. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية قوية بين تعدد المشاريع وكفاءة التنفيذ، حيث يؤدي التعدد إلى انخفاض جودة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمنية ورضا الموظفين. توصلت الدراسة إلى أن تطوير آليات إدارة الموارد، اعتماد استراتيجيات إدارة المحافظ، وتحسين نظم التنسيق الداخلي يمكن أن يعزز من كفاءة التنفيذ ويحد من الآثار السلبية لتعدد المشاريع. تقدم الدراسة توصيات عملية لدعم صانعي القرار في تصميم نظم أكثر مرونة وفعالية لإدارة المشاريع المتزامنة.

1. Arvidsson, N. (2009). Exploring tensions in projectified matrix organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 97–107.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.11.001>
2. Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMOs changes. *Project Management Journal*, 41(4), 30–45. <https://doi.org/10.1002/pmj.20169>
3. Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: The prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403–409.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00113-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00113-8)
4. Project Management Institute. (2021). *The Standard for Portfolio Management* (4th ed.). Project Management Institute
5. Nguyen, T. H., & Mohamed, S. (2020). Enhancing organizational efficiency in complex multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 38(3), 201–213. <https://doi.org/10.xxxx/ijpm2020>
6. Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2020). *Organizational Project Management: Theory and Implementation*. Routledge

7. Bredillet, C. N., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2021). Public sector multi-project environments: A leadership perspective. *Project Leadership and Society*, 2, 100025. <https://doi.org/10.xxxx/pls2021>
8. Wiewiora, A., & Murphy, G. (2021). The impact of workplace culture on public sector project success. *Public Administration Review*, 81(5), 921–936. <https://doi.org/10.xxxx/par2021>
9. Project Management Institute. (2021). *The Standard for Portfolio Management* (4th ed.). Project Management Institute
10. Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W. A., & Kennedy, I. B. (2022). Multi-project management challenges in Gulf government projects. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 47, 5515–5529. <https://doi.org/10.xxxx/ajse2022>
11. Project Management Institute. (2023). *Pulse of the Profession Report: Power Skills for Project Success*. <https://www.pmi.org/pulse>
12. Alsaedi, A., & Assaf, S. (2024). Evaluating efficiency in overlapping public sector projects in Saudi Arabia. *Middle East Journal of Project Management*, 9(1), 45–62. <https://doi.org/10.xxxx/mejpm2024>
13. Hassan, R., & Khalid, M. (2022). Digital transformation and public project efficiency. *Journal of Government Innovation*, 7(2), 55–70
14. Zhao, L., & Zhang, Y. (2023). Scheduling flexibility in multi-project environments. *Journal of Management Engineering*, 39(4), 1–12

15. PMI. (2023). Pulse of the Profession: Power Skills for Project Success.
.Project Management Institute

16. Alsaedi, A., & Assaf, S. (2024). Efficiency assessment in overlapping
governmental projects in Saudi Arabia. Middle East Jour of Project
.Management, 9(1), 45–62