

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / إدارة مشاريع

تأثير الادارة الحديثة للمشاريع على تطوير البنية التحتية للأندية
الرياضية "دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية بمنطقة عسير"

إعداد/

احمد عبدالرحمن الشهري

٢٣٢٠٠٠٣٨٠

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

١٤٤٦ – ٢٠٢٥



إهداء

إلى عائلتي الحبيبة وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا دائماً إلهامي ودعمي اللامتناهي،

أهدي هذا العمل العلمي.

بفضلكم وإرشاداتكم القيمة، تجاوزت التحديات وتعلمت الكثير.

شكراً لكم على حبكم وتفانيكم،

وأتطلع لمشاركة هذا الإنجاز معكم ولتحقيق المزيد من النجاحات معاً في المستقبل.

دعواتي لكم بكل السعادة والتوفيق

شكر وفخر

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

والذي ألهنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبدالمجید محمد

د. فايز علي جراد

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

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

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الادارة الحديثة للمشاريع بأبعادها (العمليات الرشيقة- صياغة الأهداف- تحفيز العاملين) على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية من خلال دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية بمنطقة عسير" ، تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من ٣٥٠ مديراً في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوي مرتفع جدا من العمليات الرشيقة كأحد ابعاد الإدارة الحديثة للمشاريع ، وجود مستوي مرتفع جدا من صياغة الأهداف كأحد ابعاد الإدارة الحديثة للمشاريع ، وجود مستوي مرتفع جدا من تحفيز العاملين كأحد ابعاد الإدارة الحديثة للمشاريع

بناءا على هذه النتائج ، توصي الدراسة بـ تخصيص ميزانيات أكبر لاستثمار تقنيات الإدارة الحديثة للمشاريع، لتعزيز قدرتها على الحد من البنية التحتية ، ينبغي على الشركات وضع استراتيجيات أمان شاملة تجمع بين الإدارة الحديثة للمشاريع وتقنيات الأمان السيبراني لحماية البيانات المالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الحديثة – البنية التحتية – الأندية الرياضية

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١,١	١,١ مقدمة:
٢	٢,١ مشكلة الدراسة
٣	٣,١ أهمية الدراسة:
٤	٤,١ أهداف الدراسة:
٥	٥,١ أسئلة الدراسة:
٦	٦,١ فرضيات الدراسة:
٧	٧,١ نموذج الدراسة:
٨	٨,١ الدراسات السابقة:
٩	٩,١ الفجوة البحثية:
١٠	١٠,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١١	١١,١ المنهجية وطرق البحث:

٢١	١٢,١ مصادر البيانات:
٢١	١٣,١ أدوات الدراسة:
٢٢	١٤,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٢٣	١٥,١ حدود الدراسة:
٢٤	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٤	المبحث الأول: الإدارة العامة
٢٤	١,١,٢ تمهيد:
٢٥	٢,١,٢ أهداف الإدارة:
٢٦	٣,١,٢ مكونات الإدارة:
٢٨	٤,١,٢ أهمية التخطيط:
٣٠	المبحث الثاني: مشاريع البنية التحتية
٣٠	١,٢,٢ مفاهيم وخصائص مشاريع البنية التحتية:
٣٢	٢,٢,٢ خصائص البنية التحتية
٣٣	٣,٢,٢ أهمية البنية التحتية
٣٤	٤,٢,٢ معايير تصنيف مشاريع البنية التحتية:
٣٤	٥,٢,٢ أنواع وعناصر البنية التحتية ومشاريعها:
٣٦	٦,٢,٢ التخطيط المرافق الخدمة التحتية:
٣٧	٧,٢,٢ مصادر تمويل مشاريع البنية التحتية التقليدي
٤٥	٨,٢,٢ تقييم التمويل التقليدي للبنية التحتية:
٤٦	٩,٢,٢ مصادر التمويل الحديث للمشاريع البنية التحتية.

١٠,٢,٢ أشكال خصخصة مشاريع البنية التحتية:	٤٩
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	٥٥
١,٣ مقدمة	٥٥
٢,٣ منهجية البحث:	٥٥
٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة	٥٥
٤,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:	٥٥
٥,٣ الأساليب الإحصائية:	٥٦
٦,٣ أداة الدراسة	٥٦
٧,٣ صدق أداة الدراسة	٥٧
٨,٣ ثبات أداة الدراسة:	٦١
الفصل الرابع: تحليل النتائج	٦٢
١,٤ مقدمة	٦٢
٢,٤ خصائص عينة الدراسة	٦٢
٣,٤ تحليل استمارة الاستبيان	٦٥
٤,٤ اختبار فروض الدراسة	٧١
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	٧٤
١,٥ مقدمة	٧٤
٢,٥ نتائج الدراسة	٧٤
٣,٥ التوصيات	٧٥
٤,٥ المقترحات	٧٦

٧٧Abstract

٧٨المراجع:

٧٨أولاً: المراجع باللغة العربية:

٨٠ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

I.....الملاحق

II.....استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
٥٧	جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة
٥٨	جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول
٥٩	جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني
٦١	جدول (٤) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان
٦٢	جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي
٦٣	جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر
٦٣	جدول (٧) توزيع عينة الدراسة وفقا المؤهل الدراسي
٦٤	جدول (٨) توزيع عينة الدراسة وفقا للوضع المهني
٦٥	جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات العمليات الرشيقة
٦٧	جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات صياغة الأهداف
٦٨	جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحفيز العاملين
٦٩	جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البنية التحتية
٧١	جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الحديثة للمشاريع على البنية التحتية
٧٢	جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر العمليات الرشيقة على البنية التحتية

٧٣	جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط صياغة الأهداف على البنية التحتية
٧٤	جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط تحفيز العاملين على البنية التحتية

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
شكل (١): متغيرات الدراسة	٦
شكل (٢) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي	٦٢
شكل (٣) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	٦٣
شكل (٤) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل الدراسي	٦٤
شكل (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للوضع المهني	٦٥

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

أدى التطور الكبير في عالم الأعمال إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات والأساليب التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من فعالية أداء المنظمات والجهات المنفذة للمشاريع، لذا أصبح من الضروري أن تختار هذه الجهات المنهجية والأساليب التي تتناسب مع طبيعة مشاريعها، مما يمكنها من إدارتها وتنظيمها بشكل فعال، ومن هنا ظهرت العديد من المنهجيات والأساليب في إدارة المشاريع، بما في ذلك الأساليب الحديثة التي تتضمن المنهجيات المعاصرة للإدارة، وتهدف هذه الأساليب إلى تحقيق أهداف محددة. (الموسوي، ٢٠٢١)

كما تعتبر الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية وخاصة في العسير جزءاً حيوياً من تطور الحركة الرياضية في البلاد فهي تشكل دعامة أساسية للعمل الرياضي، مما يستدعي ضرورة دعمها وتعزيز أنشطتها في المستقبل، حيث تمثل قاعدة مهمة للنشاط الرياضي في المملكة العربية السعودية، كما إن الأندية هي العناصر الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها لبناء بنية رياضية متكاملة.

ومع ذلك تواجه الأندية الرياضية السعودية العديد من التحديات بما في ذلك نقص كبير في الموارد والمكونات الأساسية، مما يؤثر سلباً على مستقبلها في الساحة الرياضية هذا النقص يعكس ضعفاً في أداء المهام التي أنشئت من أجلها الأندية، خاصة في مجالات تجهيز الملاعب والصالات الرياضية، وساحات التدريب، والأدوات والمعدات الرياضية، والتجهيزات المكتبية، بالإضافة إلى الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة، واختيار اللاعبين المحترفين، ووسائل النقل والمواصلات، ومصادر التمويل المتنوعة، وتخطيط مبيعات التذاكر وتنظيم قنوات توزيعها، وغيرها من المصادر التمويلية التي تعزز مكانة النادي الرياضي في الأوساط الرياضية العراقية والعربية والدولية. (الكرعاوي، ٢٠٢٢)

بناءً على ذلك، تقع على عاتق وزارة الرياضة والشباب مسؤولية كبيرة في دعم الأندية وتوفير الاحتياجات اللازمة لها، وتبني سياسة إدارة حديثة تتواءم مع متغيرات العصر.

٢,١ مشكلة الدراسة

تُعد الادارة الحديثة للمشاريع من أبرز المبادرات التي تخدم المواطنين والمجتمع، حيث تُعتبر إحدى وسائل التنظيم الإداري لتقديم الخدمات للأفراد وتحقيق الأهداف التنموية وتلبية احتياجاتهم بشكل متميز وفعال، وقد أسهم التطور الكبير في عالم الأعمال في ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من كفاءة أدائها.

لذا كان من الضروري اختيار الأساليب والمنهجيات التي تتناسب مع طبيعة الأندية، مما يمكنها من إدارته وتنظيمه بشكل فعال، كما يُعتبر موضوع إدارة المشاريع من المواضيع الحديثة في علم الإدارة، وهو من أهم المجالات التي تُناقش بشكل كبير وحيوي في عصرنا الحالي، لذلك كان من المناسب تطبيق هذا الموضوع على المشاريع البنية التحتية، ومعرفة مدى اطلاع مديري المشاريع وامتلاكهم للمعلومات اللازمة حول ما يحدث في هذا المجال على المستوى العالمي.

كما تتمثل الإشكالية الرئيسية في هذا البحث في الافتقار الملحوظ للاهتمام من قبل الجهات المعنية بالرياضة بالبنية التحتية للأندية الرياضية حيث يوجد عدد كبير من الأندية في العسير التي تفتقر إلى الملاعب الرياضية أو ساحات التدريب، بالإضافة إلى عدم وجود مراكز متخصصة للياقة البدنية، فضلاً عن نقص المعدات والأجهزة الرياضية الضرورية لممارسة الأنشطة الرياضية.

كما لوحظ أيضاً أن الدراسات العربية والمحلية التي تناولت هذا الموضوع قليلة، وتتميز بالعمومية، كما أنه لا توجد دراسات تفصيلية تتناول واقع هذا المجال على المستوى العربي أو المحلي، هذه العوامل كانت من بين الأسباب الرئيسية التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع والتعمق فيه.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير الادارة الحديثة للمشاريع على تطور البنية التحتية للأندية الرياضية "دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية بمنطقة عسير".

٣,١ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية، حيث تقدم إسهامات في المجال الأكاديمي وتوفر أيضاً فوائد عملية قابلة للتطبيق في بيئة الأعمال والمشاريع، ويتم تحديد نوعي الأهمية على النحو التالي:

★ الأهمية العلمية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بتطوير البنية التحتية من خلال استكشاف الأبعاد المتعددة التي تؤثر على أداء الأندية الرياضية، وتركز الدراسة على دمج الادارة الحديثة بالبنية التحتية مما قد يؤدي إلى تطوير هذه الأندية وتطورها، كما تقدم إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين تأثير الادارة الحديثة، مما يساعد الباحثين والأكاديميين على فهم أعمق للتحديات التي تواجه الأندية في تطوير البنية التحتية، بالإضافة إلى ذلك تسلط الدراسة الضوء على الفجوات الموجودة في الأبحاث السابقة حول تطوير البنية التحتية، مما يفتح المجال لإجراء مزيد من الدراسات حول أدوات التطوير الشاملة والفعالة.

★ الأهمية العملية:

تقدم الدراسة حلولاً قابلة للتطبيق تساعد الأندية الرياضية على تحسين أساليبها في تطوير البنية التحتية من خلال تحديد أبعاد الادارة الحديثة الأكثر فعالية، ويمكن للأندية بناء نظم تقييم قوية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يساهم في تطوير البنية التحتية، كما توفر الدراسة دليلاً للأندية لتطوير آليات البنية التحتية بما يساهم من تطوير الاندية الرياضية.

إضافة إلى ذلك تساعد نتائج الدراسة المدراء التنفيذيين في فهم أفضل لكيفية تأثير مختلف الأبعاد على تطوير البنية التحتية، وبالتالي تصميم استراتيجيات مرنة تستجيب للتغيرات في السوق الرياضي وتحد من المخاطر البنية التحتية المحتملة، كما يمكن استخدامها من قبل المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين كأداة لتقييم مدى استقرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق عوائد مستدامة، مما يزيد من جاذبيتها في سوق العمل والاستثمار.

٤,١ أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير الادارة الحديثة للمشاريع بأبعادها (العمليات الرشيقة- صياغة الأهداف- تحفيز العاملين) على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية من خلال دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية بمنطقة عسير"

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من اهداف الفرعية التي تتمثل في:

- تحليل تأثير العمليات الرشيقة في الإدارة الحديثة للمشاريع على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية في منطقة عسير.
- دراسة دور صياغة الأهداف بشكل دقيق وواضح في تحسين مشاريع البنية التحتية للأندية الرياضية وتعزيز كفاءتها.
- قياس أثر تحفيز العاملين في تنفيذ مشاريع البنية التحتية للأندية الرياضية، ومدى انعكاس ذلك على جودة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تحديد العلاقة بين الإدارة الحديثة للمشاريع بأبعادها الثلاثة (العمليات الرشيقة، صياغة الأهداف، تحفيز العاملين) ومدى فاعليتها في تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية بمنطقة عسير.
- اقتراح استراتيجيات عملية لتطبيق الإدارة الحديثة للمشاريع بما يساهم في تحسين البنية التحتية للأندية الرياضية، ورفع كفاءة إدارتها وفق أفضل الممارسات.

٥,١ أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي لهذه الدراسة: إلى أي مدى تؤثر الإدارة الحديثة للمشاريع بأبعادها (العمليات الرشيقة، صياغة الأهداف، تحفيز العاملين) على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية في منطقة عسير؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- ما مدى تأثير العمليات الرشيقة في تحسين وتطوير مشاريع البنية التحتية للأندية الرياضية في منطقة عسير؟
- كيف تساهم صياغة الأهداف بوضوح ودقة في تعزيز جودة وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية للأندية الرياضية؟
- ما هو دور تحفيز العاملين في تحقيق تطوير فعال ومستدام للبنية التحتية في الأندية الرياضية؟
- ما العلاقة بين الإدارة الحديثة للمشاريع بأبعادها الثلاثة ومدى فاعليتها في تحسين مشاريع البنية التحتية للأندية الرياضية؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه الأندية الرياضية في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة للمشاريع لتطوير بنيتها التحتية؟
- ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل الإدارة الحديثة للمشاريع في تحسين جودة وكفاءة البنية التحتية للأندية الرياضية في منطقة عسير؟

٦,١ فرضيات الدراسة:

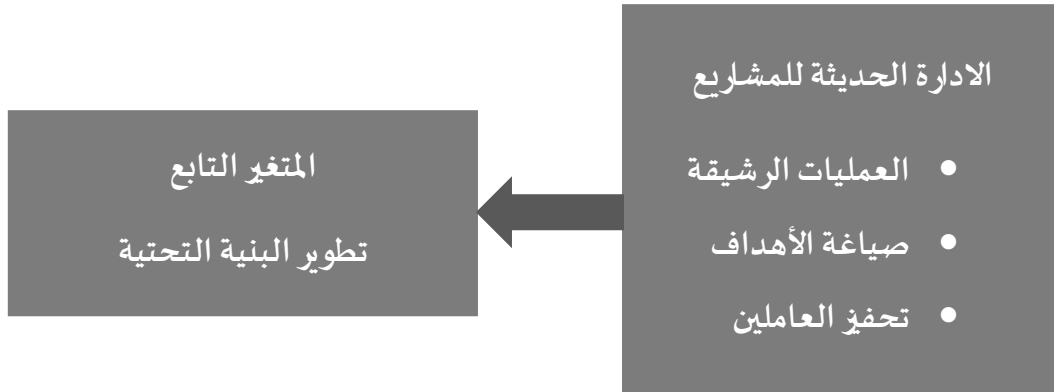
بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكننا افتراض فرضية رئيسية لهذه الدراسة تتمثل في لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للإدارة الحديثة للمشاريع بأبعادها (العمليات الرشيقة- صياغة الأهداف- تحفيز العاملين) على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية بمنطقة عسير.

ويتفرع منه مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمليات الرشيقة على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية بمنطقة عسير .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الأهداف على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية بمنطقة عسير .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز العاملين على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية بمنطقة عسير .

٧,١ نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على تأثير الإدارة الحديثة للمشاريع بأبعادها (العمليات الرشيقة- صياغة الأهداف- تحفيز العاملين) على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية من خلال دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية بمنطقة عسير .



شكل (١): متغيرات الدراسة

من اعداد الباحث (الموسوي، ٢٠٢١)

٨,١ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (راجع، ٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطوير البنية التحتية للسياحة في الدول العربية، ولتحقيق هذا الهدف، تم إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين ثلاث دول عربية (المغرب، الجزائر، وتونس) خلال الفترة من ٢٠١٣ إلى ٢٠٢٣.

استندت الدراسة إلى التحليل النوعي حيث اعتمدت على تحليل البيانات المجمعة من تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي حول تنافسية السياحة والسفر، بالإضافة إلى بيانات البنك الدولي المتعلقة بالسياحة الدولية.

كما أظهرت النتائج أن تطوير البنية التحتية للسياحة يعد عاملاً أساسياً في جذب السياح والاستثمارات الأجنبية وتنمية قطاع السياحة، كما توصلت الدراسة إلى أن أداء السياحة في الدول العربية، وخاصة المغرب، لا يزال ضعيفاً، سواء من حيث استقطاب السياح الوافدين أو من حيث مؤشرات البنية التحتية السياحية. وهذا لا يعكس فعلياً المقومات السياحية والعناصر التي تتمتع بها هذه الدول.

٢. دراسة (الشهري، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات (تحويل وتوزيع المعرفة-اكتساب المعرفة-تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية، كذلك التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة والتعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، والبالغ عددهم (٤٢) فرد، كما تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة تمثلت في بعد تطبيق المعرفة يلها بعد اكتساب المعرفة يلها بعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جداً على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد وأن أبرز نتائج مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تمثلت في بعد الإدارة بالرؤية يلها بعد التحسين المستمر يلها بعد احترام الأفراد بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تعزى لمتغيرات: (المؤهل الدراسي سنوات الخبرة، جهة العمل)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين

دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال أبعاده (اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاده (لتحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وطرق وأساليب الإدارية الحديثة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على مشاركة الجهاز الحكومي الأفراد العاملين فيه بعمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الإبداع لديهم، والعمل على الاستفادة من الأخطاء التي تحدث من العاملين واعتبارها من فرص التعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع الجهاز الحكومي على تبني الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون العاملين فيه لما لها من دور إيجابي في دعم مشاريع المعرفة، ودعم انتهاز الجهاز الحكومي سياسة واضحة لتنظيم بيئة العمل الرشيقة دعماً لمشاريع المعرفة، والسعي نحو إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين وأخيراً قدمت الدراسة نموذج مقترح لدور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية.

٣. دراسة (عرفات، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بالتطبيق على قطاع الإلكترونيات وخاصة مصانع تجميع وإنتاج أجهزة وشاشات التليفزيون.

وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الباحثة استمارة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية، والتي تمثلت في (الأساليب التكنولوجية الحديثة، إدارة سلسلة التوريد، الميزة التنافسية).

وجاءت نتائج الدراسة الميدانية لتؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمصانع محل الدراسة، ويرجع

ذلك إلى اتجاه مصانع الإلكترونيات وخاصة مصانع تجميع وإنتاج أجهزة وشاشات التليفزيون إلى الاهتمام باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة والتي يتم استغلالها في رفع وتسحين كفاءة جودة المنتجات للقدرة على مواكبة السوق التنافسي.

كما تتلخص أهم التوصيات في تحديد مدى حرص المصنع على اقتناء واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة سواء في الإنتاج، التخزين، نقل المواد والمنتج النهائي، الأمر الذي يسهم بشكل فعال في جودة المنتج وتنوع المنتجات التي تشبع في النهاية رغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة، الأمر الذي يمثل ميزة تنافسية للمصنع من خلال جذب شريحة أكبر من العملاء وبالتالي كبر الحصة السوقية التي يستحوذ عليها بين أمثله من المصانع العاملة في نفس المجال.

٤. دراسة (الكرعاوي، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المشاريع باستخدام الأساليب الحديثة في نطاق تنفيذها ضمن إدارة المشاريع الحكومية المخصصة لتنمية الأقاليم، مع التركيز على مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف.

وتم اعتماد منهج دراسة الحالة واستخدمت أدوات البحث في شكل استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من ٤٨ مهندساً مؤثراً في تنفيذ المشاريع.

وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أبرزها أن إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة تمثل نمطاً أساسياً للمنظمات، مما يعني أن الاهتمام بها وتوفير عوامل جودتها سيكون له تأثير إيجابي على استمرارية ونمو المنظمة، ويساهم في نجاحها، كما أظهر البحث وجود تأثير إيجابي لإدارة المشاريع الحديثة في تحقيق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.

٥. دراسة (شكارنة، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الاستثمار في الأنشطة الرياضية لتعزيز بيئة الأعمال والاقتصاد في فلسطين، لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج النوعي، حيث استخدم المقابلة

كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من ١٦ فردًا يمثلون الاتحاد العام، بما في ذلك الإداريين في الأندية، والأساندة المختصين في الشأن الرياضي، والمدربين، والأطباء الرياضيين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن البنية التحتية الرياضية غير متطورة بما يكفي وتحتاج إلى تحسين في جميع القطاعات الرياضية، حيث أن عدد الملاعب الدولية والصالات الرياضية للألعاب الأخرى ضعيف، كما توصلت الدراسة إلى وجود فرصة حقيقية للاستثمار في المجال الرياضي ودعمه ليصبح من أفضل القطاعات من حيث العائدات، نظرًا لأنه يعتمد على شريحة واسعة من المواطنين، بما في ذلك الشباب والرجال والنساء حاليًا تقتصر المشروعات الداخلية الخاصة بالأندية على نسبة دخل لا تتجاوز ٥٪ من إجمالي الموازنة العامة للنادي، وهي نسبة تعتبر متدنية.

كما أظهرت الدراسة أهمية تحويل الأندية إلى شركات خاصة أو جمعيات، مما يمكن رجال الأعمال من المشاركة بشكل أكبر فيها، كما أكدت الدراسة على ضرورة زيادة الاهتمام بالقطاع الرياضي، خاصة في مجالات تأهيل المدربين واللاعبين وتطوير مهاراتهم الفنية، وقد أظهرت النتائج أن هذا الجانب يحتاج إلى تحسين، بينما كان مستوى التسويق الرياضي منخفضًا، حيث لا يتم استغلال اللاعبين أو شعارات الأندية بشكل كافٍ في الترويج للمبيعات، مما يعيق التعريف بها وتحديد هامش الربح للنادي من هذه الإعلانات.

أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة للقطاع الرياضي، بالتعاون بين المجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحادات المختلفة، بالإضافة إلى الأندية المحلية، تهدف هذه الخطة إلى إيجاد حلول تعزز من مستوى الاستثمار في المجال الرياضي، والبحث عن مصادر تمويل للقطاع سواء من القطاع الخاص أو الحكومي، من خلال طرح مشروعات خاصة بالأندية أو تخصيص ميزانيات تساهم في رفع المستوى الرياضي في فلسطين، كما أوصت الدراسة بتدريب وتأهيل المعالجين ليتمكنوا من تقديم العلاج للاعبين دون الحاجة للسفر، مما يساهم في تقليل النفقات الخاصة بالأندية.

٦. دراسة (عمرو، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة بالشفافية وعلاقتها بتطوير الاداء الاداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته ومناسبته لهدف وطبيعة الدراسة، واشتمل مجتمع البحث على المسؤولين بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط والبالغ عددهم (١٨٦)، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية بواقع (١٢٣) فردا من مجتمع البحث وذلك لتطبيق استمارة استطلاع رأي الخبراء، وتحقيقا لهدف البحث الحالي وللإجابة عن تساؤلاته فقد استعان الباحث بالاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كلاً من الإدارة بالشفافية وتطوير الأداء الاداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط، حيث انه كلما تم تطبيق اسلوب الادارة بالشفافية ساهم ذلك بشكل مباشر في تطوير الاداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط.

وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بوضع أنظمة رقابة ادارية جيدة وحديثة ووضع معايير وضوابط واضحة ومفهومة للجميع وتساعد على تقييم وقياس الاداء بالشكل الامثل، كما اوصى الباحث بوضع استراتيجية لكيفية الارتقاء بالمستوى الاداري في ضوء التوجهات المعاصرة للعولمة الادارية الحديثة المبنية على الأطر التكنولوجية وتنمية الموارد البشرية.

٧. دراسة (المهدي، ٢٠٢١)

يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع البنية التحتية الرياضية في مدينة الموصل، بما في ذلك الملاعب والصالات وساحات التدريب ومراكز اللياقة البدنية، وتحديد مدى تأثيرها في تنمية النشاط الاقتصادي والاجتماعي، كما يسعى إلى تقييم آليات توزيعها وتنظيمها الجغرافي وفقاً للكثافة السكانية، والكشف عن التحديات التي تواجهها في ظل غياب التخطيط المستقبلي الفعال.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من مصادر رسمية وتقارير محلية، بالإضافة إلى استبيانات ومقابلات مع مسؤولين ومتخصصين في المجال الرياضي والاقتصادي، لتحليل واقع البنية التحتية الرياضية وتأثيرها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

شملت العينة مجموعة من المختصين في الإدارة الرياضية، ورجال الأعمال المستثمرين في القطاع الرياضي، ومديري المنشآت الرياضية، فضلاً عن شريحة من سكان مدينة الموصل الذين يستخدمون هذه المرافق.

توصل البحث إلى أن البنية التحتية الرياضية في الموصل تعاني من نقص واضح في حجم المنشآت والتوزيع الجغرافي غير المتوازن، مما يؤثر في كفاءة استخدامها. كما تبين ضعف الرؤية التخطيطية المستقبلية، وغياب استراتيجيات مستدامة لتطوير القطاع الرياضي، وأكدت النتائج أن تحسين البنية التحتية الرياضية يمكن أن يساهم في تحفيز النشاط الاقتصادي، وزيادة الاستثمار، وتعزيز الوعي الثقافي والاجتماعي لدى الأفراد.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة وضع خطط استراتيجية لتنمية البنية التحتية الرياضية، تأخذ في الاعتبار التوزيع السكاني والاحتياجات الفعلية لكل منطقة، تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لزيادة الاستثمار في المنشآت الرياضية وتحقيق تنمية مستدامة.

٨. دراسة (موساوي، ٢٠٢١)

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي، وهذا يعني إذا كانت الدول تسعى إلى تعزيز نموها الاقتصادي فإنها تحتاج إلى تنفيذ سياسات محددة تسهل الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بغرض بناء مجتمع المعلومات ومنه الاقتصاد الرقمي، وتعد مؤشرات استخدام (ICT) في غاية الأهمية كونها تؤمن التغذية العكسية فيما يتعلق بوضع السياسات المستقبلية للتحول الرقمي وعلى هذا الأساس قمنا في هذه الدراسة بتحليل المؤشرات الخاصة بأداء الجزائر الخاص بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال الفترة

٢٠٠٧-٢٠١٧ وهي بيانات صادرة من الاتحاد الدولي للاتصالات International Telecommunication Union وهذا لتقييم مساعيها للتحويل الرقمي ثم القيام بالمقارنات بينها وبين بعض الدول المتقدمة والنامية ومن ثم تحليل اتجاهات الفجوة الرقمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم التحديات والمتطلبات لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للوصول إلى الاقتصاد الرقمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Tyo, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل التجربة الدولية للدول المتقدمة والحالة الحالية لإدارة الدولة للبنية التحتية الرياضية من أجل تطوير نموذج مبتكر لإدارة الدولة لصناعة الرياضة في كازاخستان، وتم تصميم المراجعة الدولية لتوليد نموذج مبتكر يتضمن أدوات متقدمة ومبتكرة لإدارة الرياضة.

وقد أثبتت نتائج الممارسات العالمية والتجارب المتقدمة، فضلاً عن دمج الآليات والأساليب المختلفة في إدارة وتمويل الرياضة، مدى ابتكار الأدوات الخاصة بالبنية التحتية وتظهر التجارب الدولية جودة عالية للخدمات في مجال تطوير الرياضة وفي إدارة صناعة الرياضة، فضلاً عن زيادة حجم الأشخاص الذين يشاركون في الرياضة الجماهيرية والاحترافية.

٢. دراسة (Adrián, 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى مسح العادات والمتطلبات الرياضية، حيث من الأهمية بمكان معرفة الرأي العام للسكان حول ممارسة الرياضة أو ممارستها، حيث يلعب النشاط البدني، أي ممارسة الرياضة بحد ذاتها، دوراً مهماً في الحياة اليومية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تباع المنهج الوصفي التحليلي بحجم

العينة بأكملها (ن = ٣٥٠) بشأن الرياضة وما هي الأحكام المسبقة والمواقف والانطباعات والتفضيلات التي لديهم فيما يتعلق بممارسة الرياضة على أساس آراء المستجيبين.

وقد أظهر البحث مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

إن التطورات والاستثمارات في البنية التحتية ضرورية لتوفير المرافق الرياضية، ويمارس معظم المستجيبين الرياضة من أجل أن يصبحوا لائقين أو يحافظوا على لياقتهم البدنية، أو للاسترخاء والترفيه. وتعرف نسبة كبيرة منهم عن المرافق الرياضية التي يمكنهم استخدامها مجاناً وهم راضون عنها، ومع ذلك فإنهم سيمارسون الرياضة أكثر إذا أتيحت لهم بعض الإمكانيات الإضافية، والمرافق الرياضية التي يفتقدها السكان أكثر من غيرها هي حمامات السباحة والحدائق ومسارات الدراجات.

وتقع على عاتق مقدمي الخدمات الرياضية مسؤولية ضمان الخلفية البنيوية لاكتساب الجمهور للخبرات، كما إن الأنشطة التسويقية المناسبة ضرورية لتوعية الجمهور بالفرص الرياضية ومن الضروري التركيز على المستهلكين الرياضيين وتلبية احتياجاتهم من أجل التكيف مع الاتجاهات الجديدة في الرياضة.

٣. دراسة (Spyropoulou, ٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية مما يسهل من تحديد استراتيجيات الأعمال المناسبة ويركز على اهتمام الإدارة والموارد المتاحة على إنجازها.

تكونت عينة الدراسة من (٣٩) شركة، وتم استخدام العديد من المتغيرات مثل تحديد أنها كانت صانعة مع مشروع تصدير قائم، والعمليات هل تمت خلال خمس سنوات أو أكثر، وأيضاً القيام مسبقاً بإخطار التنفيذ وتحديد موقع الشركة، والتحقق من تفاصيل الاتصال، وطلب المشاركة.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأن الشركات غالباً ما تجد صعوبة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تجد صعوبة أكبر في القيام بذلك عند العمل في الأسواق الخارجية، وتبين بأنه لا يعرف الكثير من الناحية التجريبية عن المدى الذي تمكن الأهداف الاستراتيجية من تحقيق المواقف الاستراتيجية

المرغوبة والعوامل التي قد تؤثر على هذه العلاقة، وتبين بأنه يوجد أثر سلبي في المواقع الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً والتي تم تحديدها لتحقيق الأهداف، فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية ببساطة لا يساعد بالضرورة في تحقيق النتائج المرجوة، وأي فشل في القيام بذلك يكون مكلفاً، ونلاحظ بأن القدرات والمعرفة الداخلية، وعوامل السوق الخارجية تلعب أدوار مهمة في التقليل من الحد الأدنى الممكن من الثغرات الاستراتيجية التي تحققت من الأهداف الاستراتيجية.

أوصت الدراسة على ضرورة عمل الشركات في بيئات سوقية أقل ديناميكية، هي أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة وبالتالي التمتع بالأداء المتفوق.

٤. دراسة (Merghit, ٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وضع استراتيجيات الإدارة الحديثة لتطويرها ونموها، ومعرفة العوامل التي تؤثر على نجاحها أو فشلها، بحيث أن الأسلوب الأكثر استخداماً في التخطيط الاستراتيجي هو تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف، والفرص، والتهديدات، لاختيار وتنفيذ أفضل استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤) موظف، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويفشل في تصنيف البدائل المتاحة، وذلك للتغلب على هذا العيب، ويتم دمجها مع عملية التسلسل الهرمي التحليلي، ويستطيع برنامج مكافحة الجوع تحديد العناصر الكمية والنوعية من خلال ترجيحها وترتيبها عبر مصفوفات المقارنة بسبب المعلومات الغامضة وغير المتسقة الموجودة في العالم الحقيقي، من خلال تطبيق النموذج المقترح على شركة ستاربكس، وكانت عملية تقييم أدائها فعالة، وأصبح الاختيار بين الاستراتيجيات المختلفة أكثر بساطة وأكثر قيمة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المشاريع الناجحة في تحقيق الأهداف وتنفيذ المشاريع بفعالية في المجال الرياضي الحديث، حيث ركزت على تحديد أنواع المشاريع الرياضية وتطبيق مهارات وتقنيات إدارة المشاريع لضمان النجاح الرياضي.

اعتمد الباحث على تحليل نوعي للمشاريع الرياضية، مصنفة إلى ثلاثة أنواع رئيسية: "مشروع الحدث"، "مشروع تحسين الأداء"، و"المشروع الجديد"، تم استعراض تطبيقات إدارة المشاريع في أحداث رياضية كبرى مثل الألعاب الأولمبية وبطولات العالم، بالإضافة إلى المشاريع داخل المنظمات الرياضية.

لم تعتمد الدراسة على عينة بحثية تقليدية، بل ركزت على تحليل نماذج من المشاريع الرياضية الكبرى والمنظمات الرياضية، مع الاستفادة من خبرات المؤلفين في هذا المجال.

أظهرت الدراسة أن تطبيق أساليب وممارسات إدارة المشاريع عبر دورة حياة المشروع يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح الرياضي، كما أبرزت أهمية حل المشكلات، التوجيه الفوري، والاستفادة من الدروس المستفادة في تعزيز نجاح المشاريع الرياضية. تم التأكيد على أن العامل البشري يلعب دوراً محورياً في نجاح إدارة المشاريع الرياضية.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج منظم وممنهج في إدارة المشاريع الرياضية، مع التركيز على تطوير مهارات إدارة المشاريع لدى الفرق الرياضية والمنظمات، كما شددت على أهمية التعلم المستمر من المشاريع السابقة وتطبيق أفضل الممارسات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة في المجال الرياضي.

٩,١ الفجوة البحثية:

تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لدور الإدارة الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير البنية التحتية، حيث تتشابه مع دراسة الكرعوي (2022) التي ركزت على أهمية استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع الحكومية وتأثيرها على جودة تنفيذ المشاريع. كما أن هناك اتفاقاً مع

دراسة المهدي (2021) التي تناولت تحليل واقع البنية التحتية الرياضية، حيث توصلت إلى أن تطوير هذه البنية يعد عنصرًا أساسيًا في تحفيز النشاط الاقتصادي وزيادة الاستثمارات في القطاع الرياضي.

بالإضافة إلى ذلك، تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة الشهري (2024) في تناولها لأحد أبعاد الإدارة الحديثة للمشاريع، وهو الإدارة الرشيقة، حيث أكدت الدراسة السابقة على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة داخل الأجهزة الحكومية السعودية. هذا يتفق مع جانب من الدراسة الحالية، والتي تحلل تأثير العمليات الرشيقة على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية، لكن الفرق هنا يكمن في مجال التطبيق، حيث أن الدراسة الحالية تركز على قطاع الرياضة بدلاً من المؤسسات الحكومية.

ومن ناحية أخرى، فإن الدراسة الحالية تتشارك مع دراسة عرفات (2022) في التأكيد على أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث أكدت الدراسة السابقة على دور التقنيات الحديثة في إدارة سلاسل التوريد لرفع مستوى الجودة والقدرة التنافسية، وهو ما يشابه جزئيًا أحد محاور الدراسة الحالية، التي تهدف إلى تحليل تأثير الأدوات والأساليب الحديثة في الإدارة على تطوير مشاريع البنية التحتية الرياضية.

وعلى الرغم من وجود اتفاق في بعض الجوانب، إلا أن هناك اختلافات جوهرية تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة. أحد أبرز هذه الفروقات يتمثل في أن الدراسات السابقة ركزت على تحليل الإدارة الحديثة للمشاريع في مجالات مختلفة مثل الإدارة الحكومية وإدارة المعرفة والتطوير الاقتصادي، لكنها لم تتناول بوضوح تأثير هذه الإدارة على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية، وهو ما تمثل الدراسة الحالية أول بحث متكامل في معالجته.

بالإضافة إلى ذلك، تختلف هذه الدراسة عن دراسة شكارنة (2022) والمهدي (2021)، حيث إنهما ركزتا على تقييم واقع البنية التحتية الرياضية وتحليل مشكلاتها دون تقديم نموذج إداري واضح لتطويرها، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إطار إداري حديث يركز على العمليات الرشيقة، صياغة الأهداف، وتحفيز العاملين كأدوات رئيسية في تطوير البنية التحتية الرياضية.

ومن الفروقات المهمة أيضاً، أن دراسة Spyropoulou (2018) تناولت تحديد الأهداف الاستراتيجية كعامل رئيسي لتحقيق النجاح المؤسسي، لكنها لم تتطرق إلى الإدارة الحديثة للمشاريع كمنظومة متكاملة تشمل صياغة الأهداف، العمليات الرشيقة، وتحفيز العاملين، وهو ما تحاول الدراسة الحالية تحقيقه من خلال تحليل هذه العوامل الثلاثة معاً ضمن بيئة الأندية الرياضية.

كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة Tyo (2022)، التي ركزت على تحليل التجربة الدولية في إدارة البنية التحتية الرياضية، حيث اعتمدت على مراجعة الممارسات العالمية دون تقديم دراسة تطبيقية على أرض الواقع، في حين أن الدراسة الحالية تعتمد على تحليل ميداني مباشر لمشاريع تطوير البنية التحتية في الأندية الرياضية بمنطقة عسير، مما يجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع المحلي.

إن الدراسات السابقة مثل Adrián (2015) ركزت على تأثير تطوير البنية التحتية الرياضية على مستوى ممارسة السكان للرياضة، لكنها لم تبحث في تأثير إدارة المشاريع الحديثة كأداة لتحقيق هذا التطوير، وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية من خلال تقديم نموذج إداري واضح ومتكامل لتحسين البنية التحتية الرياضية.

بناءً على المقارنة السابقة، يتضح أن هناك فجوات بحثية مهمة تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. أولاً، هناك نقص في الدراسات التي تربط بين الإدارة الحديثة للمشاريع وتطوير البنية التحتية الرياضية، حيث ركزت معظم الأبحاث السابقة إما على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية والصناعية أو على تحليل واقع البنية التحتية الرياضية دون ربطه بأساليب الإدارة الحديثة. لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج عملي يوضح كيف يمكن للإدارة الحديثة أن تسهم بشكل مباشر في تحسين مشاريع تطوير الأندية الرياضية.

كذلك، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على الإدارة التقليدية للمشاريع أو التحليل العام لواقع البنية التحتية الرياضية دون التطرق إلى العمليات الرشيقة، وصياغة الأهداف، وتحفيز العاملين كعوامل رئيسية في نجاح المشاريع الرياضية، وهو ما يجعل الدراسة الحالية تقدم إضافة نوعية في هذا المجال.

١.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

١. الإدارة الحديثة للمشاريع (Modern Project Management)

تعريف اصطلاحي: تُعرف الإدارة الحديثة للمشاريع بأنها نهج إداري يستخدم أدوات وأساليب متطورة، مثل العمليات الرشيقة، وصياغة الأهداف، وتحفيز العاملين، لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بمرونة وفعالية (الكرعاوي، ٢٠٢٢).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، تُقاس الإدارة الحديثة للمشاريع من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: العمليات الرشيقة، وصياغة الأهداف، وتحفيز العاملين، ويتم تقييم تأثير هذه الأبعاد على تطوير البنية التحتية للأندية الرياضية في منطقة عسير.

٢. العمليات الرشيقة (Agile Processes)

تعريف اصطلاحي: تُشير العمليات الرشيقة إلى منهجية في إدارة المشاريع تركز على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتقسيم العمل إلى وحدات صغيرة قابلة للتنفيذ بشكل مستمر، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة جودة المخرجات (الشهري، ٢٠٢٤).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، يتم قياس العمليات الرشيقة من خلال مدى تطبيق الأندية الرياضية في منطقة عسير لمبادئ الإدارة الرشيقة في تنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية، بما يشمل المرونة، والتكيف مع التغيرات، والتحسين المستمر في الأداء.

٣. صياغة الأهداف (Goal Setting)

تعريف اصطلاحي: تُعرف صياغة الأهداف بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف واضحة ومحددة بدقة، مما يسهل التخطيط والتنفيذ الفعال للمشاريع، ويزيد من احتمالية تحقيق النتائج المرجوة (Spyropoulou, 2018).

التعريف الإجرائي تُقاس صياغة الأهداف في هذه الدراسة من خلال مدى وضوح ودقة الأهداف التي تحددها الأندية الرياضية عند تنفيذ مشاريع البنية التحتية، ومدى توافقها مع المعايير الحديثة للإدارة الفعالة للمشاريع.

٤. تحفيز العاملين (Employee Motivation)

تعريف اصطلاحي: يُعرف تحفيز العاملين بأنه مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تهدف إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والاندماج في العمل، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Adrián, 2015).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، يُقاس تحفيز العاملين من خلال مدى تطبيق الأندية الرياضية لاستراتيجيات تحفيزية، مثل توفير الحوافز المالية والمعنوية، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الابتكار في مشاريع تطوير البنية التحتية.

٥. البنية التحتية للأندية الرياضية (Sports Clubs Infrastructure)

تعريف اصطلاحي: تُشير البنية التحتية للأندية الرياضية إلى المرافق والتجهيزات الأساسية التي تتيح للأندية الرياضية تقديم خدماتها بكفاءة، مثل الملاعب، الصالات الرياضية، أنظمة الإضاءة، غرف تبديل الملابس، والمرافق الصحية (المهدي، ٢٠٢١).

التعريف الإجرائي: تُقاس البنية التحتية للأندية الرياضية في هذه الدراسة من خلال مدى توفر جودة هذه المرافق في الأندية الرياضية بمنطقة عسير، ومدى تأثير الإدارة الحديثة للمشاريع على تطويرها وتحسينها وفق المعايير العالمية.

٦. تطوير البنية التحتية (Infrastructure Development)

تعريف اصطلاحي: يُعرف تطوير البنية التحتية بأنه مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين جودة المرافق والخدمات، وضمان استدامتها، وزيادة كفاءتها التشغيلية (Tyo, 2022).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، يُقاس تطوير البنية التحتية من خلال مدى تنفيذ مشاريع تحسين وتحديث المرافق الرياضية في الأندية، وتأثير تطبيق الإدارة الحديثة للمشاريع على جودة وكفاءة هذه التطويرات.

١١,١ المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير الادارة الحديثة للمشاريع على تطور البنية التحتية للأندية الرياضية بالتطبيق على الأندية الرياضية بالعسير، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

١٢,١ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف تأثير الادارة الحديثة للمشاريع على تطور البنية التحتية للأندية الرياضية بالرياض.

١٣,١ أدوات الدراسة:

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٤,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:
- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

١٥,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على تأثير الادارة الحديثة للمشاريع بأبعادها (العمليات الرشيقة- صياغة الأهداف- تحفيز العاملين) على تطور البنية التحتية للأندية الرياضية بالتطبيق على الأندية الرياضية بمنطقة العسير.
- حدود مكانية: الأندية الرياضية بمنطقة العسير
- حدود زمانية: العام الدراسي ٢٠٢٥.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في الأندية الرياضية بمنطقة العسير.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة العامة

١,١,٢ تمهيد:

هناك تعريفات متعددة للإدارة تعكس كل منها مرحلة فكرية معينة، وتعتبر الإدارة أهم أوجه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الأفراد، وتعالج جانباً من أهم جوانب الحياة، وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطاً " عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة. (الموسوي، ٢٠٢١)

والإدارة هي: " عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط التنظيم، التوظيف التوجيه والرقابة)تستخدم المصادر البشرية والمادية المتاحة.(Al-Shuraidah, 2021)

كما تعرف الإدارة بأنها الوظيفة أو العملية التي يتم عن طريقها تنفيذ مشروع ما ومراقبته والمجهودات الإنسانية المختلفة ذات التأثير في هذه العملية بحيث تتضافر مجهودات المجموعة التي تقوم بهذه المجهودات في أي مشروع، وتعرف هذه الجهود المتضافرة بإدارة المشروع.(أبو بكر، ٢٠١٩)

كما تعرف الإدارة بأنها عملية تنظيم الجهود وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين.(Antari, 2019)

والإدارة هي " ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد علي كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية وتنمية الموارد والطاقات وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها".

كما تعرف الإدارة بأنها وظيفة واسعة المعني تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع.(الرفاعي، ٢٠٢٣)

من خلال السرد السابق لمفاهيم وتعريفات الإدارة، فإن الباحثة تميل لتعريف السعيد مبروك إبراهيم بحسبانه الأكثر ملائمة لإدارة المكتبات من حيث شموله وتغطيته المكونات وأنشطة المكتبات، وكذلك تعريف عمر الهمشري الذي يشابه إلى حد كبير تعريف السعيد ويزيد عليه عنصرين مهمين في تحقيق الأهداف هما توفير الوقت والجهد.(مدخلي، ٢٠٢٥)

ومن وجهة نظر الباحثة فإنها تري أن الإدارة الحديثة للمكتبات في ظل البيئة الرقمية الجديدة لابد أن تحتوي بجانب العنصر البشري المؤهل العديد من التجهيزات التقنية الحديثة المادية (Hardware) والبرمجية (Software) المتمثلة في النظم الآلية المتكاملة لتشغيل المكتبات بكل مكوناتها المادية، والشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) بكل تطبيقاتها المعروفة بجانب الاستفادة من التجارب المعتمدة علي المفاهيم الحديثة في الإدارة كإدارة الوقت، وإدارة الازمات والإدارة عن طريق الجودة الشاملة لوضع خطط واستراتيجيات المكتبة على أسس علمية سليمة، قابلة للتطبيق على أرض الواقع وفي الوقت نفسه تلبي احتياجات جمهور المستفيدين وتنال رضاءهم.(Alageel, 2019)

٢,١,٢ أهداف الإدارة:

كما هو معلوم فإن للإدارة أهداف كبيرة في جميع مجالات الحياة ومكوناتها، كما هو الحال في مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة وتكمن أهداف الإدارة في العديد من الأصعدة منها كما يري ربيحي مصطفى عليان:

١. مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية.
٢. التأثير الفعال علي عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تنصدر قيادة عناصر الإنتاج وتعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.
٣. قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
٤. تحقيق الاستقرار وذلك من خلال تطوير والتكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.
٥. وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، وجعلها أكثر فاعلية وانسجاماً مع طبيعة العمل.
٦. الإدارة عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات، وخلق وتكوين طاقات متجددة من خلال التدريب والتأهيل والإعداد)، ومن خلال العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات.
٧. خلق قيادات واعية وملتزمة إذا كانت هي نفسها ملتزمة، وإن القيادة الإدارية الواعدة تعد عنصراً حيوياً في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
٨. الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، وهي التي تجمع المعلومات وتحللها، وهي التي تتنبأ بالأحداث، وهي التي تخطط استراتيجياً، وتراقب وتشرف وتنظم، وهي التي تحاول إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات المختلفة.(Al-Shuraidah, 2021)

٣,١,٢ مكونات الإدارة:

يتفق الكثير من علماء الإدارة في المكونات الأساسية وهي: (التخطيط التنظيم والتنسيق التوجيه والإشراف الرقابة، اتخاذ القرارات وإعداد الموارد المالية. وقد تناولت الباحثة أهمها علي النحو الآتي:

التخطيط. planning

التخطيط هو أول الوظائف المهمة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات.

والتي تقوم علي تحديد الأهداف العامة أو مركز المعلومات وكذلك الأهداف الفرعية للدوائر والأقسام المختلفة، وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة، وفي ضوء الموارد والأماكن المتاحة، ووضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والبرامج والميزانيات اللازمة لذلك.(مدخلي، ٢٠٢٥)

والتخطيط عملية مباشرة بأمرين رئيسين هما: أولاً: التنبؤ بالمستقبل. ثانياً: العلاقة بين الأهداف وبين الطرق المستخدمة في تحقيقها.

للتخطيط تعريفات متعددة نذكر منها:

١. الوظيفة الإدارية المهمة التي ترسم الطريق للمكتبة أو مركز المعلومات من تحقيق الأهداف.
 ٢. التدبير المسبق لعمل مستقبلي أو وضع الخطط المستندة علي أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة.
- ذلك النشاط الذي تقررره المكتبة أو مركز المعلومات ماذا تريد أن تعمل وأين ومتي وكيف.(الموسوي، ٢٠٢١)

تتكامل وظيفة التخطيط مع الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة وغيرها. بحيث لا يمكن الفصل بين هذه الوظائف فالعملية الإدارية متكاملة مع بعضها البعض؛ بحيث يقوم أي مدير في أي مستوى إداري بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في أن واحد وإن اختلف الوقت المطلوب لكل وظيفة حسب المستوى التنظيمي الذي يشغله هذا المدير.(الرفاعي، ٢٠٢٣)

ويمكن تعريف التخطيط بأنه دراسة عملية للماضي، وتقييم للحاضر، وتصوير واستعداد للمستقبل بهدف تحقيق أهداف محددة أو مرجوة خلال فترة زمنية محددة".(أبو بكر، ٢٠١٩)

كما يعرفه عثمان غنيم بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ومجال وجهد محددين ويقصد به بإيجاز عملية التنبؤ بالمستقبل بصفة بالمستقبل بصفة

عامة، ومن المنظور الإداري فإنه يعني: اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها في الأجل الطويل والأجل القصير، وتحديد التصرّفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف" (Alageel, 2019)

ولا شك أن التخطيط هو نقطة البداية في جميع الأعمال الإدارية، وكل الوظائف الإدارية التي تسعى لتحقيق الخطة وإنجازها. وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية. والنتائج الأساسي لعملية التخطيط هو الخطة التي تعتبر أساس العمل حيث تصف الأنشطة التي يجب القيام بها وكيفية وتوقيت ذلك القيام. (Antari, 2019)

٢,١,٤ أهمية التخطيط:

يعزز التخطيط من القدرة على التكيف مع المستقبل، فالطبيعة المتقلبة للأحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المبكر لمواجهتها، ويستخدم التخطيط في المجال الاقتصادي ليعني الترتيبات التي تستخدمها الدولة للتأثير في النشاط الاقتصادي وتوجيهه لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة، أما في المجال الإداري فالتخطيط يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق الذي تسلكه المنظمة في المستقبل ويمكننا اختصار دواعي التخطيط في الأسباب الآتية: (Al-Shuraidah, 2021)

١. مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمر ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد مما ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه ان يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة العلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المدير، بالتكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها: (مدخلي، ٢٠٢٥)

أ. أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أكمل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل، وأيضاً بعدما يتحدد

الإجراء المناسب فإن الأمر يتطلب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط.(الرفاعي، ٢٠٢٣)

ب. وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغيير وأبعاده فلا زالت عملية التخطيط يكتنفها الكثير من الصعوبات، لأن هذه التنبؤات تحتوي علي درجة من الخطأ وبصفة عامة ب فإن التغيير لا يحدث بطريقة فجائية.(Antari, 2019)

٢. التركيز علي الأهداف: تسعى المنظمات وكل إدارة فيها للوصول إلى أهداف محددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، ومجرد القيام بالتخطيط يركز الاهتمام عليها والخطط الشاملة للمنظمة والمعدة بطريقة جيدة، تخلق الوحدة والتعاون وتقضي على التضارب بين الإدارات، والمدير الذي يستغرق كل وقته في المشاكل اليومية الملحة، يمكنه أن يلجأ إلى التخطيط لمساعدته علي التطلع إلي المستقبل وسوف يدرك الحاجة إلى الفحص الدوري، وتعديل الخطط مسترشداً في ذلك بالأهداف المحددة.(أبو بكر، ٢٠١٩)

٣. الترشيح: يقصد به الاقتصاد في الأداء ويساعد التخطيط علي تحقيق الترشيح بتركيزه على كفاءة العمل، والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة غير المتعاونة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تملها الضرورة.(الموسوي، ٢٠٢١)

تسهيل الرقابة تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لأن المدير لا يمكن أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين، دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، فالرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير والمعايير هي التي تحددها الخطط.(Al-Shuraidah, 2021)

المبحث الثاني: مشاريع البنية التحتية

١,٢,٢ مفاهيم وخصائص مشاريع البنية التحتية:

تعرف البنية التحتية في الاصطلاح الاقتصادي لدى معجم أوكس فورد بأنها: المواد الأساسية والهياكل التنظيمية مثل المباني، الطرق التجهيزات الكهربائية اللازمة لتشغيل مشروع أو مجتمع (AI- (Khawaja, 2022

التعريف الثاني للبنية التحتية بأنها مجموعة مترابطة من العناصر الهيكلية التي توفر إطار دعم هيكلي كامل.

يعتبر هذا المفهوم أكثر شمولاً للبيئة التحتية في الوقت الحاضر لأنه يشتمل على ركيزتين:

١. البنية الصلبة والتي تمثل البنية الأساسية من منشآت وتجهيزات أساسية مثل المباني والطرق والصرف الصحي وتمديدات المياه.
٢. البنية المرنة وهي تشتمل على تكنولوجيا المعلومات والقوانين والأنظمة التي تنظم المال والاستثمار ويدخل ذلك ضمن شبكه أساسية لتحقيق البنية التحتية من خلال تشجيع الاستثمار للوصول إلى التنمية.

تعرف البنية التحتية بأنها عبارة عن جميع المرافق والتوصيلات المستخدمة لتوفير الطاقة والمعادن والمياه والصرف الصحي والاتصالات وخدمات النقل يمكن تعريفها أيضاً بأنها عبارة عن جميع المرافق والتسهيلات المستخدمة في توفير الطاقة للمشاريع والاستثمارات الأخرى والتي تترك آثار مختلفة ومتعددة في تحسين معدلات دخل الأسر وتخفيض مستويات الفقر. (Joda, 2019)

تمثل البنية التحتية المرافق العامة والمتمثلة في إقامة محطات توليد القوي الكهربائية، الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريد ومحطات معالجة المياه وتوصيلها عبر الأنابيب الصرف الصحي، والغاز بتوصيلات ومشاريع الأشغال العامة المتمثلة في تشييد وبناء الطرق والجسور والسدود والقنوات

ومشاريع النقل العام التي تتضمن تشييد وبناء المطارات والموانئ والسكك الحديدية ونحوها إضافة إلى مشاريع خدمات التعليم والصحة والأمن والدفاع (Al-Saidi, 2021)

شهد مفهوم البنية التحتية مراحل متعددة حتى وصل إلى ما هو عليه الآن وتتمثل هذه المراحل في:

١. المرحلة الأولى: مرحلة النشأة نجد أن الكثير من الأنظمة المحلية للمرافق العامة أنشئت في القرنين الـ

١٨ ١٩ في مدن أوروبا وكانت بمعايير تصميم وأنماط مختلفة وبأسعار غير موحدة. ويمكن أن توصف

تلك الفترة بالمحلية أي ليس لها ارتباط بشبكات مجاوره، أما في فرنسا بدأت في القرن الـ ١٩ وأرتبط

فيها مصطلح البنية التحتية بالمنشآت العسكرية. (Shabita, 2022)

٢. المرحلة الثانية: منذ بداية القرن العشرين حدث تحول في أساليب التنمية وبدأت الأنظمة بالتوسع

التدريجي والتحول لشبكات تعمل على المستوى الوطني المختلف للخدمات. وفي منتصف القرن

العشرين إلى أواخره تطور مفهوم البنية التحتية إلى معنى الأشغال العامة مثل الطرق والشوارع

والجسور والنقل الجماعي والمطارات والخطوط الجوية وإمدادات المياه والموارد المائية وإدارة المياه

ومعالجة النفايات الصلبة والتخلص منها وتوليد الطاقة الكهربائية ونقلها والاتصالات وإدارة النفايات

الخطيرة. (Al-Askari, 2022)

٣. المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي حدث فيها توسع كبير لمفهوم البنية التحتية ليشمل الإطار الداخلي

لأي نظام تقني أو منظمة تجارية وكانت هذه المرحلة في السنوات التي تلت القرن العشرين يتضح من

هنا أن مفهوم البنية التحتية تطور عبر الفترات الزمنية المختلفة ليشمل الآن كل المنشآت والخدمات

والتجهيزات الأساسية التي يحتاجها المجتمع مثل وسائل المواصلات كالطرق والمطارات والسكك

الحديدية ووسائل الاتصالات سواء كانت جوالات أم انترنت أم بريد بالإضافة لنظام الصرف الصحي

وقنوات المياه بل ويتعدى كل ذلك إلى مجال البنية الفكرية. إذن يمتاز مفهوم البنية التحتية بشموليته

علي كل ما هو ضروري للنهضة العمرانية والاقتصادية والاجتماعية. (Al-Khawaja, 2022)

٢,٢,٢ خصائص البنية التحتية

عناصره هي:

تتميز البنية التحتية ببعض الخصائص التي يجب أخذها بعين الاعتبار وتتمثل هذه الخصائص

في:

١. البنية التحتية ذات أهمية اجتماعية وسياسية كبيرة لأنها تقدم للجمهور خدمات أساسية وضرورية مثل خدمات المياه والكهرباء والغاز والاتصالات والطرق والمطارات والموانئ والسكك الحديدية وغيرها. (Maabad, 2020)

٢. أن منافع البنية التحتية لا تعود علي فرد بل على مجموعة من الأفراد أو جهات معينة، وإنما تعود على كافة أفراد المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما أنها لا تعود على قطاع اقتصادي دون غيره، وإنما تشمل الكثير من قطاعات الاقتصاد ومن حق أي فرد أو جهة في المجتمع أن ينتفع بها بغض النظر عن مدي مساهمته في تكلفتها وإنشائها وتشغيلها وصيانتها. (Abu Harb, 2020)

٣. للبنية التحتية مساهمة كبيرة في التنمية الاقتصادية لكافة المجتمعات فبدون وجود بنية تحتية متطورة لا يمكن تصور حدوث تنمية اقتصادية أو اجتماعية في أي مجتمع، وقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن كل زيادة في رصيد الدولة من البنية التحتية بنسبة ١٪ يصاحبها زيادة في الناتج المحلي الإجمالي بنفس النسبة تقريباً.

٤. أن مشاريع البنية التحتية يمكن أن يدر بعضها دخلاً مالياً للدولة والبعض الآخر يفقد هذه الخاصية أو الميزة، وبعضها تكون الدولة حريصة على أن تحتفظ بملكيتها له لاعتبارات سياسية واجتماعية.

٥. يجب على الدولة توفير البنية التحتية وتقديم خدماتها بنوعية جيدة وبتكلفة منخفضة، لأنه قد يترتب علي تقديم هذه الخدمات بطريقة حدوث بعض الاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي.

٦. كبر حجم الاستثمار في البنية التحتية وحجم التمويل المطلوب لها وكذلك كبر حجم مستهلكي خدمات البنية التحتية وتنوع مستويات دخولهم.

٧. غالباً ما تمتاز البنية التحتية بكبر حجم الاستثمار المطلوب لها وضعف الإيرادات خاصة في السنوات الأولى وتتميز بفترات استرداد طويلة مما يجعل من الصعوبة تمويل البنية التحتية.

٣,٢,٢ أهمية البنية التحتية

تمثل العمود الفقري للحياة اليومية، حيث تشكل ركيزة النشاط الاقتصادي، فلا يوجد نشاط اقتصادي أو اجتماعي لا يعتمد على البنية التحتية بشكل أو بآخر. وللبنية التحتية أهمية كبيرة ومتعددة نذكر منها: (Abdul Qader, 2022)

١. أن بناء وتشيد البنية التحتية تتوقف أولوياته على ما فيه مصلحة المواطنين الضرورية ثم التحسينية وبالتالي فإن أهمية تنفيذها تكون مرتبة في ضوء تحقيق هذه الأهداف والمصالح.
٢. يعتمد عليها قيام أي مشروع للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة بمعنى أنها أمر ضروري المصلحة الاقتصاد القومي.
٣. تستفيد من خدماتها كل المشروعات وكل القطاعات مما يؤدي لزيادة وإمكانية نجاح هذه المشاريع والقطاعات ومثلاً قطاع الصناعة إذا توفرت له خدمات قطاعات كل من الطرق والجسور ووسائل النقل ومحطات الوقود والغاز والكهرباء والمياه وهذا سيؤدي إلى إحداث وفرة في قطاع الصناعة وتطور المنتجات الصناعية.
٤. وفرة وسائل النقل والمواصلات الحديثة البرية والبحرية والجوية، وتوفر الطرق الجيدة يساهم في تبادل السلع وزيادة لتوسع الأسواق المحلية والدولية ونشوء المراكز التجارية والمختلفة.
٥. وفرة مشاريع الري والصرف ومحطات معالجة المياه وتحليلتها تساهم في قيام المشاريع الزراعية وتحسين الإنتاج الزراعي
٦. الاستثمار في مجال البنية التحتية تساهم بصورة كبيرة في خلق فرص عمل ورفع مستوى المعيشة والمواطنين.

٧. البنية التحتية لها أهمية في جذب الاستثمار الأجنبي ومن ثم رفع القدرة التنافسية للبلدان، فإن تدهور قطاع البنية التحتية يعطى إشارة سلبية للمستثمر الأجنبي، مما يقلل من تدفق الاستثمار الأجنبي وبالتالي التأثير على نمو التنمية الاقتصادية.

تأتي أهمية البنية التحتية من كونها احد الأركان الأساسية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية لأنها تربط بين الموارد الاقتصادية من جهة والهياكل الإنتاجية من جهة أخرى، وتربط كذلك بين مواقع الإنتاج من ناحية والأسواق من ناحية أخرى، مما يؤدي لتعزيز الأنشطة الاقتصادية المختلفة واتساع نطاق الحركة التجارية. (Joda, 2019)

٤,٢,٢ معايير تصنيف مشاريع البنية التحتية:

يمكن أن تصنف مشاريع التنمية التحتية على العديد من المعايير المختلفة:

١. فيتركز بعضها على تحفيز النمو الاقتصادي.
 ٢. والبعض الآخر على تحسين فرص الفقراء في الحصول على الخدمات الأساسية.
 ٣. وقد تكون مشاريع البنية التحتية عبارة عن مشروع عملاق فردي، أو عبارة عن مجموعة من المشاريع الصغيرة.
 ٤. وقد يكون تصميم وتنفيذ البنية التحتية بطريقة مركزية أو اللامركزية.
 ٥. ويمكن أن تتميز مشاريع البنية التحتية بالمخاطر العالية أو قليلة المخاطر.
- ويمكن أن تخصص مشاريع البنية التحتية لإنتاج منتجات أو خدمات استهلاكية داخلية أو قد تكون مخصصة للتصدير الخارجي.

٥,٢,٢ أنواع وعناصر البنية التحتية ومشاريعها:

هنالك أنواع متعددة من البنية التحتية ومشاريعها، ونجد أنه من الضروري التمييز بين أنواع مشاريع البنية التحتية حيث يمكن تقسيمها إلى:

١. مشاريع بنية تحتية ذات رؤوس الأموال الكبيرة والهادفة لتصدير السلع التي يتطلب إنشاءها معدات

وأجهزه نقل ضخمة لنقل منتجاتها مثل مشاريع إنشاء أنابيب نقل النفط والغاز.

٢. مشاريع البنية التحتية التي يتم تشييدها لتوفير الخدمات الأساسية للعديد من المنتفعين.

وحيث أن كلاهما مشاريع بنية تحتية إلا أن الفارق الرئيسي بينهما هو أنه في حالة النوع الأول أي

المشاريع ذات رؤوس الأموال الكبيرة والتي تهدف لتصدير السلع تكون الفوائد التنموية التي يستفيد منها

البلد المضيف تكون تقريباً في الغالب في صورة أرباح تصل للحكومة ومن ثم تقوم باستخدامها في عملية

التنمية، أما الفوائد التنموية في حالة النوع الآخر من المشاريع قد تأتي في صور متعددة بما في ذلك: (Al-

Ahmadi, 2020)

١. تحسين وسائل النقل العام...

٢. توفير الطاقة الكهربائية والمياه وخدمات الصرف الصحي.

٣. زيادة الطاقة الاستيعابية التشغيلية الصناعية للعديد من القطاعات المحلية.

٤. زيادة أرباح الدولة.

إن الحاجة للنوع الأخير من مشاريع البنية التحتية والفوائد التي يمكن تحقيقها منه يتضح جلياً

في البلدان النامية بحاجتها الملحة لهذا النوع من المرافق والمشاريع بينما النوع الأول من المشاريع الضخمة

الذي يستفاد منه في شكل زيادة حجم الأرباح نجد آثاره على التنمية وتخفيف حدة الفقر يعتمد على إرادة

ومقدرة الحكومات والاستفادة من هذه الأرباح والموارد بصورة واضحة تعود بالنفع على مواطنيها. (Al-Saidi,

2021)

يمكن أن نصنف ونقسم مكونات البنية التحتية إلى مجموعات:

١. مرافق وشبكات إمداد المياه الصالحة للشرب وتشمل محطات التنقية والضخ ومرافق التخزين

وحقول الآبار والخطوط الرئيسية وأنظمة التوزيع والتوصيلات المنزلية وغيرها)، في بعض المدن قد

يتطلب الأمر خلط مصدري المياه معا في خزانات خاصة ثم يتم الضخ لاحقاً في شبكة التوزيع.

٢. مرافق شبكة الصرف الصحي وتشمل أنظمة وتوصيلات جمع المياه المستخدمة بالإضافة إلى الخطوط الرئيسية التي تعتمد على الجاذبية الأرضية في أغلب الأحيان لتقليل الحاجة إلى محطات ضخ الجزء الرئيسي من هذا المرفق هو محطات الترشيح والمعالجة والتي تعتمد على احد ثلاثة مراحل. (Al-Askari, 2022)
٣. مرافق شبكة تصريف مياه الأمطار وتشمل خطوط نقل مشابهة للمرفقين السابقين، وهي تؤدي وظيفة مهمة لجمع هذه المياه التي قد تصبح ملوثة بعد تجمعها في الفراغات العمرانية ونقلها إلى الأماكن المخصصة لصرفها. (Abu Harb, 2020)
٤. مرافق الاتصالات والكهرباء وهي مجموعة كبيره معقدة من العناصر يتم تطويرها غالباً من القطاع الخاص. قطاع الكهرباء يشمل محطات التوليد وشبكات النقل للطاقة ذات الضغط العالي والمحولات ورافعات الجهد ثم شبكات التوزيع والتوصيلات المحلية والمعدات.
٥. مرافق التخلص من النفايات وتصنف بحسب نوع المخلفات وهناك الصلبة أو السائلة أو المخلفات الخطرة والمصانع والخدمات الصحية يصدر عنها أنواع مختلفة والمخلفات الخطرة في كثير من دول العالم يصاحب تطوير هذه المرافق برامج مدعومة من قبل الحكومات الزيادة معدل تدوير النفايات لتحقيق أهداف الاستدامة في التنمية. (Shabita, 2022)
٦. مرافق تخص شبكة النقل ومنها الطرق والجسور والشوارع بالإضافة لخطوط السكة الحديدية والموانئ والمطارات.
٧. مرافق تخص إمداد النفط والغاز والمعادن ومنها الآبار وخطوط النقل بالأنابيب وتوصيلات الغاز.
٨. بالإضافة لمرافق تخص خدمات التعليم والدفاع والصحة والأمن.

٦,٢,٢ التخطيط المرافق الخدمة التحتية:

إن عملية تخطيط مرافق البنية التحتية تشتمل على عمليات معقدة من الإجراءات تتسم بالطول النسبي وذلك لتنوع متطلبات واعتبارات كل مرفق. وإذا كانت أولويات الحكومة هي تحقيق الرفاهية وجودة الحياة للسكان بالإضافة إلى حماية الصحة العامة ولتحقيق ذلك فإنها يجب أن تقوم برسم سياستها وفق

أهداف ذات ارتباط يمثل هذا المتطور الاستراتيجي ويمكن تقسيم مراحل تخطيط البنية التحتية إلى مستويات: (Al-Khawaja, 2022)

١. أولاً: تخطيط على المستوى الوطني ويختصر على صياغة أهداف عامة ومبادئ إستراتيجية تتعلق بتقديم المرافق والتجهيزات الأساسية لمراكز النمو لتواكب متطلبات أخرى متعلقة بالتنمية الاقتصادية التي لها الدور الأبرز في زيادة الناتج القومي وخلق فرص العمل وبالتالي توسيع القاعدة الضريبية أن وجدت. (Abdul Qader, 2022)
٢. ثانياً: تخطيط على مستوى الإقليم والمنطقة وربما يمكن وصف هذا المستوى بأنه يركز على رصد الاحتياجات المختلفة من عناصر المرافق المختلفة وقد يشمل ذلك الرقابة والإشراف على برامج تقديم خدمات المرافق من مستويات عليا من الجوانب الإدارية.
٣. ثالثاً: التخطيط على المستوى المحلي يتوفر هذا المستوى في الدول التي اعتمدت على نظام اللامركزية في الإدارة المحلية للمدن والمناطق الحضرية وفي حالة وجود مثل هذا المستوى فإنه يشابه المستوى الأعلى ولكن يقل عنه في الجزء الجغرافي الصلاحيته ومسئوليته.

٧,٢,٢ مصادر تمويل مشاريع البنية التحتية التقليدي

يتناول هذا المبحث مصادر التمويل التقليدية لمشاريع البنية التحتية والذي يشتمل على التمويل الذاتي والاقتراض العمومي الداخلي والخارجي من البنوك المتخصصة مثل البنك الدولي الذي عادة ما تلجأ إليه الدول النامية بسبب العجز الذي يحدث لها في مواردها المالية المحلية بالإضافة لبعض المؤسسات والصناديق المالية الدولية الأخرى لمعالجة وسد العجز المالي لها. (Al-Saidi, 2021)

كما ذكرنا سابقاً أن البنية التحتية تمس مختلف مجالات المرافق العامة من طرق وكهرباء ومياه وخدمات تعليم وصحة ودفاع وأمن واتصالات، وكل هذه المشاريع تحتاج لتمويل ضخم وتمويلها يمثل عبئاً مالياً على نفقات جميع الدول وخاصة الدول النامية التي تعاني أساساً من نقص الموارد المالية لديها نظراً لزيادة حجم الإنفاق العام مع ضعف الإيرادات الحكومية التي تدعم هذا الإنفاق.

اعتادت الحكومات أو القطاع العام في السابق على إنشاء هذه المشاريع وصيانتها من خزينة الدولة على قدر استطاعتها أو تمويلها، بموجب أن ملكية البنى التحتية تعود ملكيتها إلى الدولة، وأن أصل تمويل البنية التحتية هو مسئولية الدولة أي تدرج ضمن نفقاتها. (Joda, 2019)

يمكن تصنيف نفقات البنية التحتية ضمن النفقات الاقتصادية والتي يقصد بها النفقات الموجهة لتحقيق الأغراض الاقتصادية بصورة أساسية ويسمى هذا النوع من النفقات بالنفقات الاستثمارية، أي النفقات المتعلقة بالثروة القومية (الوطنية حيث يكون الهدف من ورائها زيادة الإنتاج الوطني وخلق رؤوس أموال جديدة. (Maabad, 2020)

عندما نتحدث عن التمويل التقليدي للبنى التحتية تقصد به التمويل العمومي والذي يجسد في الإنفاق العام والذي يعتمد على الإيرادات العامة أو الاقتراض الحكومي (العام) الداخلي والخارجي.

النوع الأول:

من مصادر تمويل البنية التحتية من القطاع العام هو:

١. الإيرادات العامة:

الإيرادات العامة تعرف على أنها الدخل التي تحصل عليها الدولة من مصادر مختلفة من أجل تغطية نفقاتها العامة وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي

وتتمثل الإيرادات العامة:

٢. الإيرادات الضريبية.

٣. الإيرادات غير الضريبية.

٤. الإيرادات الاقتصادية (القومية).

أولاً: الإيرادات الضريبية:

يعتبر هذا النوع من الإيرادات من أهم المصادر الذاتية للتمويل العمومي، ولا ترجع أهمية هذا المصدر لكبر حجمه المطلق أو النسبي إذا ما قارناه بغيره من مصادر الإيرادات الأخرى، ولكن ترجع أهميته للتأثير الذي يتركه على النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الدول.

وتقسم الإيرادات الضريبية إلى قسمين:

١. الضرائب المباشرة:

الضرائب المباشرة هي التي تفرض على الوعاء من حيث اكتسابه أو من حي امتلاكه، وهنالك مجموعتين رئيسيتين من الضرائب المباشرة: (Al-Khawaja, 2022)

أ. ضرائب على الدخل:

وهي الضرائب التي تفرض على الأموال عند اكتسابها، أي عندما تتدخل في حساب أو ذمة المكلف، والنوع الآخر هو ضرائب على رأس المال عند امتلاكه أي بعد حيازة الأموال وتكوين ثروة بها. ويحتاج هذا النوع من الضرائب إلى الكفاءة في التحصيل وتقليل حجم الإعفاءات الضريبية للوصول إلى أعلى إيراد ممكن من هذه الضرائب.

ب. الضرائب غير المباشرة:

يرتبط هذا النوع من الضرائب بإنفاق واستخدام الأموال وتعتبر من أقدم أنواع وأشكال الضرائب المستخدمة في معظم دول العالم وبالرغم من الأهمية النسبية لهذه الضرائب في الدول المتقدمة تناقصت ذلك بسبب زيادة إيرادات الضرائب المباشرة، ويرجع ذلك إلى سببين: (Abdul Qader, 2022)

١. الإدارة: لأن الدول النامية تتميز بضعف الإدارة الضريبية، كما أن الضرائب غير المباشرة لا تحتاج إلى مسك دفاتر وتنظيم حسابات خاصة كما هو الحال في الضرائب المباشرة فهي أسهل من ناحية التطبيق

٢. الاقتصاد: فالضرائب غير المباشرة ترتبط بصورة أساسية بالإنفاق الاستهلاكي. ففي الدول النامية نجد أن الميل الحدي للاستهلاك يكون مرتفعاً والميل الحدي للادخار منخفضاً مما يؤدي بالدول لفرض ضرائب بمعدلات عالية على السلع الكمالية حتى تخفض استهلاكها خاصة وأن هذه السلع تكون مستوردة من الخارج وبعمولات صعبة أجنبية) ويؤدي ذلك لخلل في ميزان المدفوعات والميزان التجاري. ولكن عند زيادة الضرائب يؤدي ذلك لارتفاع أثمانها بطريقة غير مقبولة مما يقلل من استهلاك هذه السلع وتوفير العملات الأجنبية التي تدفع فيها بالإضافة لزيادة الادخار ومن ثم الاستثمار مما يؤدي إلى لتحريك عجلة الاقتصاد.(Shabita, 2022)

ثانياً: الإيرادات الغير ضريبية:

تأتي الإيرادات الغير ضريبية من ممارسة الدولة لوظيفتها، وعموماً تأخذ الإيرادات الإدارية من قبل الحكومة وقابل خدمات عامة ينتفع بها المواطنون بصورة مباشرة، وتكون في حدود التكلفة بالنسبة للخدمة المقدمة للمواطنين أو ما يساوي المنفعة التي يستفيد منها الفرد وتنقسم هذه الإيرادات إلى:

١. الرسوم: هي مبلغ من النقود تتحمله الدولة أو من يمثلها من الأفراد مقابل خدمة خاصة أو من منفعة خاصة تقدمها لهم، وهذا المبلغ يكون سداداً إجبارياً. وهي عائد للوحدات والوزارات والمصالح الحكومية مقابل خدماتها المقدمة للجمهور.(Abu Harb, 2020)
٢. الرخص: وهي مبالغ نقدية تأخذها الدولة من الأفراد مقابل ما تسمح لهم بالاستفادة من القيام بنشاط معين. فالترخيص يتضمن السماح بمزايا أو الاستفادة من القيام بنشاط ما مثل رخصة القيادة التي تعطي المستفيد منها ميزة قيادة السيارة أو رخصة مشروع تجاري وهي تعطي المستفيد فرصة افتتاح مشروع يدر عليه دخلاً وتعتبر الرخص خدمة مقدمة للمستفيد.

٣. الإتاوة: تعرف الإتاوة بأنها اقتطاع مالى تفرضه الدولة على بعض أفراد المجتمع الذين يستفيدون

من بعض النشاطات والمشاريع العامة. (Joda, 2019)

هذه المشروعات والأنشطة تؤدي إلى مكاسب رأسمالية للمستفيدين من هؤلاء الأفراد مثلاً قيام الدولة بفتح شوارع أو طرق أو حدائق عامة تؤدي لزيادة قيمة الأراضي والعقارات التي تقع في منطقة المشروعات هذه مما يؤدي إلى تحقق منافع مكتسبة لهؤلاء الملاك وهنا تأخذ الدولة منهم جزءاً من المكاسب من أجل تغطية تكاليف تلك المشاريع العامة التي أسهمت في تلك المكاسب.

٤. الغرامات: وهي مبالغ نقدية تجنيها الدولة وهيئتها العامة من الأفراد المخالفين للقوانين

والتشريعات المسنة في ذلك البلد وتعتمد على درجة المخالفة.

ثالثاً: الإيرادات الاقتصادية (القومية):

الإيرادات الاقتصادية نقصد بها إيرادات جميع أملاك الدولة سواء كانت عقارية أم صناعية أم تجارية والتي تدر عليها إيراد أو دخل يمول الخزينة.

وهذه الإيرادات القومية يمكن تقسيمها على حسب معيار النفع إلى نوعين:

أ. إيرادات قومية عامة:

يقصد بها الأملاك التي تمتلكها الدولة وتخضع لأحكام القانون العام مثل الطرق والجسور والأهبار وقنوات المياه والحدائق العامة والموانئ والدولة هنا لا تتقاضى ثمناً من الأفراد مقابل استعمالهم لهذه الممتلكات إلا في حالات معينة قد تفرض رسوماً على الانتفاع بهذه الممتلكات مثل رسوم زيارة الحدائق والمتاحف العامة وسبب فرض هذه الرسوم هو الرغبة في تنظيم استعمال الجمهور والأفراد أو الرغبة تغطية نفقات إنشائها، ومع ذلك القاعدة العامة هي مجانية الانتفاع بخدمات هذه الأملاك. (Al-Ahmadi, 2020)

ب. إيرادات قومية خاصة:

يقصد بها أملاك الدولة التي تسعى من ورائها لتحقيق مردود اقتصادي مالي مثل حقول النفط ومناجم الذهب والمعادن والمشاريع الصناعية والموانئ التجارية وهذا النوع هو الذي يعتمد عليه في تمويل الخزينة العامة للدولة. وهذه الأملاك تعتبر موردا مستمرا ومتجدداً للإيرادات العامة (القومية). وقد قسمت هذه الأملاك القومية ذات الطبيعة الاقتصادية الخاصة إلى ثلاثة أقسام:

١. الأملاك القومية الزراعية:

وتضم الأراضي الزراعية والغابات ويأتي الدخل من هذه الأنواع من الأملاك من خلال الأجرة التي يدفعها المستأجرون، وتعتبر الدولة أكثر قدرة على استغلال الغابات من الأفراد نظراً لأنها تحتاج لرؤوس أموال ضخمة ومحصولها بعد فترة طويلة. (Al-Khawaja, 2022)

أما الجزء من الإيرادات الخاص بالأراضي المرتبط بالمناجم ومصادر الثروة المعدنية فتكون ملكيتها بيد الدولة حيث تقوم الدولة باستغلالها مباشرة لما لها من دور حيوي على النشاط الاقتصادي للدولة وأن كان البعض يذهب إلى ترك أمر استغلالها للأفراد مع الإشراف عليها من جانب الدولة وذلك الحماية الثروة القومية للبلد على أن تتقاضى من الشركات والأفراد نسبة معينة من الأرباح أم مبلغ معين يحدد سنوياً يتم الاتفاق عليه، وقد يكون شكل الإشراف مشاركة الدولة للأفراد في استغلال المناجم وغيرها.

٢. الأملاك القومية الصناعية والتجارية:

نقصد بها المشروعات الصناعية والتجارية أي المشروعات العامة للدولة ذات الطابع التجاري أو الصناعي، وهي المشروعات الصناعية والتجارية التي تتطلب استثمارات كبيرة ورأس مال ضخمة مثل النقل والغاز والكهرباء والمياه وفي الواقع تلجأ الدولة لتملك هذا النوع من المشاريع الضمان استمرار الخدمة العامة وضمان توزيعها بأثمان منخفضة لتحقيق النفع العام وليس تحقيق أكبر ربح. (Shabita, 2022).

٣. الإيرادات القومية المالية:

ونقصد بها الإيرادات الناتجة عن محفظة الدولة من الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات المملوكة لها والتي تحصل منها على أرباح وفوائد تدخل ضمن إيرادات الدولة من أملاكها، إلى جانب ما تلجأ إليه الدول من إنشاء مؤسسات الاقتراض الاقتصادية والاجتماعية والعقارية والحرفية بالإضافة إلى فوائد القروض التي تمنحها الدولة للهيئات العامة المحلية والمؤسسات والمشروعات العامة وهو يعتبر من أحدث أنواع الإيرادات القومية ظهوراً. (Al-Saidi, 2021)

النوع الثاني:

١. القروض العامة:

القروض العامة هي أحد مصادر الإيرادات العامة والتي تلجأ إليها الدولة في ظروف استثنائية ومحددة لتعويض القصور في مصادر الإيرادات الأخرى وخصوصاً الضرائب وتعتبر القرض العام مبلغ من المال سواء كان عيناً أو نقداً يدفع للدولة أو أحد الأشخاص القانون العام من قبل وحدات اقتصادية محلية أو أجنبية بصورة اختيارية، وبموجب عقد يستند إلى تصريح مسبق من قبل السلطة التشريعية تتعهد الدولة بدفع فوائد على مبلغ القرض وسداد أصل القرض.

أنواع القروض العامة: تنقسم القروض العامة إلى قسمين قروض عامة داخلية وقروض عامة خارجية.

أولاً قروض عامة داخلية: وهي أيضاً تشتمل على نوعين: (Abdul Qader, 2022)

١. قرض حقيقي: وهي القروض التي تحصل عليها الدولة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين

المقيمين فوق أراضيها، وتتمتع الدولة بحرية كاملة بهذا النوع من القروض لأنها تستطيع وضع الشروط التي تجدها مناسبة تحاول إغراء المقرضين بالمزايا العديدة التي يقدمها القرض لهم وبذلك يسلم الأفراد جزء من قوتهم الشرائية الحالية إلى الحكومة مقابل عائد في فترات

مستقبلية، ويكون هذا العائد على شكل فوائد تلتزم الدولة بسدادها. (Joda, 2019)

٢. قرض ظاهري: ويكون هذا القرض باقتراض الدولة من البنك المركزي، أن يدفع البنك المركزي

مبالغ نقدية من الأرصدة المجمدة لديه للحكومة مقابل سندات دين تصدرها الحكومة، وهذا

يكون على شكل فتح حساب دائن للحكومة بمبلغ القرض، ومقابل ذلك تمنح الحكومة البنك

المركزي حق إصدار أوراق نقدية جديدة لا تستند إلى تغطية خاصة سوى سندات دين على الدولة.

ثانياً: القروض العامة الخارجية:

تشمل القروض العامة التي تتحصل عليها الحكومة من الحكومات الأجنبية أو من الأشخاص

الطبيين والمعنويين المقيمين في الخارج وكذلك من قبل الهيئات الدولية مثل البنك العالمي وعادة ما تلجأ

الدولة لهذا النوع من الاقتراض حيث لا تكفي المدخرات المحلية لتمويل المشروعات التي تسعى الدولة

لإقامتها لتحقيق أهدافها التنموية.

هذه القروض تساعد الدولة في الحصول على عملات أجنبية تتمكن بها من شراء سلع وخدمات

من الخارج، ويتم دفع قيمة القرض (أصل الدين) فوائده (خدمة الدين العام بالعملات الأجنبية، وإذا ما

حدث اختلاف أو مشكلة بين الدائن والمدين في السداد أو عدم الوفاء بالالتزامات يتم اللجوء إلى القانون

الدولي لحلها، وأحياناً تتدخل الدول الدائنة في الشؤون الداخلية للدول المقترضة.

٢. الدين العام

هو الأموال التي تفترضها الحكومة من الأفراد والمؤسسات لمواجهة أحوال طارئة ولتحقيق أهداف

طارئة ولتحقيق أهداف مختلفة وذلك عندما لا تكفي الإيرادات العامة لتغطية النفقات العامة التي تتطلبها

هذه الأحوال الطارئة مثل الحرب وحالة التضخم الشديد والتمويل مشروعات التنمية. (Abu Harb, 2020)

فالدين العام مجموع ما تم إصداره من سندات دين على الحكومة خلال الزمن مطروحا منه ما

تم سداده ويعتبر القرض العام من الإيرادات المؤقتة وغير النهائية والدولة تلتزم بسداد أصل القرض

وفوائده.

من أبرز الهيئات الممولة للمشاريع التنموية عامة والبنى التحتية خاصة البنك الدولي World Bank الذي يلعب دوراً مهماً وذلك منذ تأسيسه عام ١٩٤٤ ، وهو مؤسسة إقراض غايته المساعدة في دمج البلدان في الاقتصاد العالمي الأوسع وتعزيز النمو الاقتصادي على المدى البعيد مما يساعد في تخفيف حدة الفقر في البلدان النامية وذلك من خلال تحويل موارد البلدان الفنية من أجل نمو ومساعدة البلدان الفقيرة. ويعتبر البنك العالمي أحد أكبر مصادر التمويل في العالم، فهو يقدم التمويل الذي يدعم جهود حكومات البلدان النامية في بناء المدارس والمراكز الصحية والتزويد بالمياه والكهرباء. (Maabad, 2020)

٨,٢,٢ تقييم التمويل التقليدي للبنية التحتية:

يمكن أن نقيم التمويل التقليدي من خلال سلبيات وإيجابيات كل من شققة التمويل الذاتي (من الإيرادات بجميع أنواعها والقروض العامة، حيث أن التمويل الذاتي من فوائده تقليل الأعباء المالية الإضافية للدولة جراء الاقتراض وهي الفوائد التي تدفع للقروض ولكنه في أغلب الأحيان يكون غير كافي التمويل مشاريع البنية التحتية خاصة في الدول ذات الموارد الشحيحة خاصة في مجال الثروة سواء كانت موارد نفطية أم معادن وهذه الدول تلجأ إلى الضرائب والتي تمثل عبئاً كبيراً على كاهل الأفراد ولا تغطي نفقات تمويل مشاريع البنية التحتية. (Al-Ahmadi, 2020)

بالنسبة للنوع الثاني من طرق التمويل التقليدي إلا وهي الاقتراض فهو يعتبر منفذاً في حالات معينة أهمها في حالة الحروب والأزمات الاقتصادية والاجتماعية، وفي حالة الرغبة في التأثير على البنية الاقتصادية وتسريع النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية لإقامة المشاريع أي عدم كفاية الإيرادات والضرائب في الدولة لتغطية نفقاتها ومصاريفها.

بالرغم من ذلك لا يخلو الاقتراض والدين العام من العيوب فقد يؤدي إلى:

١. تحويل أموال القطاع الخاص التي توظف في مشروعات إنتاجية إلى القطاع العام.

٢. منافسة الدولة للقطاع الخاص في الحصول على القروض الداخلية يؤدي لرفع سعر الفائدة والذي يؤدي بدوره إلى عرقلة النشاط الاقتصادي وسوء توزيع الموارد، لأنه عند ارتفاع سعر الفائدة نقل الاستثمارات.

٣. زيادة العبء الضريبي على أبناء المجتمع وذلك لمقابلة تسديد نفقات خدمة الدين.

٤. يؤدي إلى التضخم بطريقتين، الأولى لأنه يقلل الإنتاج القومي وزيادة النفقات العامة غير المنتجة مما يؤدي لارتفاع الأسعار والطريقة الثانية عندما تسدد الدولة التزاماتها عن طريق الإصدار النقدي والذي بدوره يؤدي لانخفاض القوى الشرائية للنقود وبالتالي ارتفاع مستوى الأسعار. (Al-Askari, 2022)

٥. يؤدي إلى سوء توزيع الدخل القومي وذلك بسبب التضخم فيزداد الغني والفقير فقيراً، بالإضافة إلى أن حملة السندات الحكومية من الطبقات الغنية وأن نفقات خدمة القرض وسداده تمول عن طريق قرض الضرائب غير المباشرة والتي تتحملها الطبقات الفقيرة فيزيد هذا من سوء توزيع الدخل والثروة بين أفراد المجتمع.

بالنسبة للقروض العامة الخارجية فمن عيوبها أولاً ليست متاحة لجميع الدول التي ترغب فيها وتلعب فيها السياسة والعلاقات الدولية دوراً كبيراً في الحصول عليها وغالباً ما تتضمن شروط قاسية مالية أو سياسية أما قروض الهيئات الدولية فتخضع لشروط عديدة كضرورة عضوية الدولة المقترضة في الهيئة وعدم تجاوز حجم القرض لنسبة محددة من رأس المال ونوع المشروعات المستخدم فيها القرض، وفي بعض الأحيان تضطر هذه الدول لقبول قروض قصيرة الأجل لتمويل مشروعات طويلة الأجل الأمر الذي يؤدي بها إلى حلول أجال السداد قبل أن تبدأ المشروعات التي مولها القرض في الإنتاج، وكل هذه العوامل تؤدي لإعادة تمويل القرض بتكاليف متزايدة أو إعادة جدولة الديون. (Al-Khawaja, 2022)

٩,٢,٢ مصادر التمويل الحديث المشاريع البنية التحتية.

عندما نتحدث عن التمويل الحديث المشاريع البنية التحتية نقصد به الخروج من القالب التقليدي لشكل التمويل والذي كان اعتماده بالكامل على القطاع العام (أي الدولة) والتي كانت تتحمل

بالكامل مسئولية تمويل وبناء وتشغيل وترميم مشاريع البنية التحتية بكافة أشكالها من مستشفيات ومدارس وطرق وجسور وسكك حديدية ومياه... الخ. وبالتالي تحمل جميع المخاطر التي تصاحب هذا النوع من التمويل، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن مصطلح التمويل المشاريع البنية التحتية يتجسد في خصصة البنية التحتية والذي يكون بتدخل القطاع الخاص سواء عن طريق مشاركة القطاع العام أو من دون هذه الشراكة أي القيام بهذه المسئولية لوحده. (Shabita, 2022)

في القرن التاسع عشر كانت مشاريع البنية التحتية سواء كانت طرق وجسور سكك حديدية كهرباء ومياه كانت ممولة ومملوكة من قبل القطاع الخاص ولكن مع مرور الزمن تم تنظيم وتأمين الشركات العاملة في هذا المجال ولقد كان الدافع من وراء عملية التأمين تلك هو تنظيم وترتيب هذه المشاريع بعد حالات الحرب والكساد التي مرت بها الدول خلال فترة الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين، حيث قامت الكثير من الدول بالتدخل إما بتقديم الدعم المالي لتلك الشركات لمساعدتها على تخطي تلك المرحلة من عدم الاستقرار والاختلالات المالية المصاحبة له أو التدخل لتنظيم هذا القطاع لمنع حدوث احتكارات لها، ولكن هذا الخيار لم يحل المشكلة بالكامل وإنما استبدل مشكلة بأخرى، وهذه المشاكل تمثلت في سوء إدارة هذه المشاريع وعدم كفاءة أدائه بالإضافة لمشاكل التمويل في كثير من الدول ولجوءها للاقتراض الخارجي لتمويل وتطوير قطاع البنية التحتية والذي يفتح المجال بدوره إلى مشاركة القطاع الخاص في مجال البنية التحتية. ولا يعني ذلك بالضرورة إلغاء دور القطاع العام والذي يقوم بتمويل العديد من المشاريع التي تتصف بالمخاطر كقطاع المواصلات) والذي لا يجذب استثمارات القطاع الخاص، كما يجب أن يستمر دور القطاع العام في وضع سياسات واستراتيجيات هذه المشروعات وذلك لأهميتها لكل الدول. (Joda, 2019)

ويجب على القطاع العام اخذ خصائص البنية التحتية بعين الاعتبار عند تناول موضوع مشاركة القطاع الخاص في هذا النوع من المشاريع ومن هذه الخصائص صفة الاحتكار الطبيعي لها مما يوجب تدخل الدولة لحماية المستهلكين من أي تجاوزات للمحتكر.

بالإضافة للأهمية الإستراتيجية للبنية التحتية، وغالبا ما تكون خدمات البنية التحتية غير قابلة للتصدير للخارج وبالتالي فإن أسعارها يتم تحديدها في السوق المحلي وإيراداتها أيضا تكون مقومة بالعملة

المحلية مما يجعلها في بعض الأحيان غير جاذبة في نظر المستثمرين الأجانب للدخول فيها والاستثمار فضلاً عن ذلك غالباً ما تكون شركات مشاريع البنية التحتية ذات أحجام كبيرة لأن هذا النوع من المشاريع يتطلب استثمارات أولية ضخمة وتكون إيراداته في هذه الفترة الأولية ضئيلة أي في سنوات المشروع الأولى. ويتميز بفترات استرداد طويلة والمقصود بها الزمن أو الفترة الذي يسترد فيه المشروع رأس المال الذي دفع فيه، وهذه بالطبع تؤثر وتضيق تمويل مشاريع البنية التحتية، كما قد يقوم بعض المستثمرين بطلب ضمانات بالنسبة للإيرادات المستقبلية، وعلى هذا يعتبر توزيع المخاطر المرتبطة بمشاريع البنية التحتية بين الدول والقطاع الخاص مسألة مهمة للمستثمرين الذين يرغبون في تحقيق عائد كاف على رأسمالهم مما يسمح لهم بتغطية التكاليف وتحقيق ربح معقول. (Al-Ahmadi, 2020)

حتى يتضح لنا مفهوم الخصخصة في البنية التحتية يجب أولاً أن نعرف سبب اللجوء إليها ومعرفة متطلباتها وأطرافها، وبداية ظهور خصخصة البنية التحتية كان في التسعينيات في أمريكا وكندا والتي كان من أبرزها إنشاء المؤسسة الكندية للرهن والعقار في كندا ١٩٩٩ بسبب دوافع عدة من أبرزها عجز الدولة عن تغطية نفقاتها، والرغبة في تخفيض الأعباء المالية الناجمة عن القروض العامة بالإضافة إلى الكفاءة التي أثبتتها الخصخصة في انجاز المشاريع المختلفة. (Al-Saidi, 2021)

هذه الدوافع شجعت لهدف معين وهو نقل مسئوليات القطاع العام إلى القطاع الخاص أو تقاسمها بين القطاعين العام والخاص، ويتطلب ذلك الهدف وجود جوانب قانونية تمتاز بالمرونة للتعامل مع هذا النوع من الشراكة أو نقل المسئوليات من القطاع العام للقطاع الخاص وذلك لما تتميز به مشاريع البنية التحتية من أهمية وخصوصية باعتبارها مشاريع خدمية أكثر منها استثمارية، ويتطلب أيضاً توفير سوق مالي مرن لتسهيل مرور الأموال من الشركاء إلى المشروع، بالإضافة إلى بيئة ومناخ استثمار ملائم التشجيع الممولين المحليين والأجانب للدخول في مثل هذه المشاريع. (Abu Harb, 2020)

يتطلب خصخصة البنية التحتية أطراف متنوعة حتى تكتمل عملية الخصخصة وتنفى بأغراضها ومن أهم هذه الأطراف.

الدولة: وهي الطرف الأساسي باعتبارها صاحبة المشروع أو مائحة الترخيص للعقد المقرضين وهم ممثلين في المصارف والمؤسسات المالية المحلية والدولية والتي تلعب دور مهم في تمويل المشروع.

المستثمرين: وهم الذين يساهمون في رأسمال المشروع وقد يكون مشغل المشروع واحد منهم.

مقاول المشروع قد يكون مقاول المشروع هو نفسه مشغل المشروع أو قد يكون من الغير والذي تتعاقد معه شركة المشروع.

المشغل: وهو الذي تعهد إليه مهمة استثمار المشروع، وهو قد يتمثل بشركة المشروع نفسها أو مستثمر مستقل أو المساهمين في شركة المشروع.

١٠,٢,٢ أشكال خصخصة مشاريع البنية التحتية:

تعتبر مسألة اختيار الطريقة المثلى لخصخصة البنية التحتية عنصرا مهما في نجاح برنامج الخصخصة نفسها وذلك لأن بعض الأهداف المنشودة من عملية الخصخصة يمكن تحقيقها بأفضل صورة وذلك باستخدام طريقة دون سواها، ويؤثر مستوى تطور أسواق المال في الدول في اختيارها لطريقة الخصخصة المطلوبة، وهناك عدد من العناصر التي تساهم في اختيار الأسلوب المناسب لها وتتضمن بما فيها الأهداف المطلوبة من برنامج الخصخصة حجم المؤسسة المراد خصصتها وزيادة معدل أداؤها ومساهمتها في النشاط الاقتصادي.(Al-Ahmadi, 2020)

ويبرز لنا هنا سؤال مهم وهو ما هي الحاجة لزيادة حجم مشاركة القطاع الخاص في تمويل مشاريع البنية التحتية وتقديم خدمات مرافق البنية التحتية ؟ أي ما هي الأسباب التي دعت للاتجاه للقطاع الخاص للمشاركة في تمويل مشاريع البنية التحتية ؟. أن الهدف الأساسي من مشاركة القطاع الخاص في تمويل مشاريع البنية التحتية كان بسبب الرغبة في زيادة الكفاءة الاقتصادية لهذه المشاريع وذلك عن طريق:..(Al-Khawaja, 2022)

١. توفير مصادر جديدة للتمويل وفتح فرص جديدة للاستثمار.

٢. تحسين كفاءة تشغيل المشاريع والاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستهلكين وتحسن في أنظمة المحاسبة.

٣. توفير مصادر إيرادات للدولة واستقرار في برامج الإنفاق العام وكفاءة أكبر في توظيف هذه الإيرادات الجديدة لتحقيق معدلات نمو أعلى.

٤. الاستفادة من الطاقات المتوفرة في القطاع الحكومي نتيجة الخصخصة وتركز هذه الطاقات في الوظائف الرقابية ويؤدي هذا لوجود حكومات اصغر وذات كفاءة عالية مثل ما هو موجود في الدول الصناعية.

٥. يؤدي لزيادة تنمية قطاعات الأعمال والاقتصاد وتحريك رؤوس الأموال بطريقة سريعة وفعالة.

٦. وأيضاً تؤدي للتسعير الكفء لخدمات البنية التحتية.

وهناك طرق متعددة لعملية الخصخصة ومشاركة القطاع الخاص ويقضي بعضها بتحويل ملكية الأصول، بينما يتم البعض باحتفاظ الدولة بالملكية ومشاركة القطاع الخاص في تمويل مشاريع البنية التحتية أي هنا المشاركة لا تعني امتلاك القطاع الخاص لتلك المشاريع. وتتراوح خيارات مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية بين تلك التي تنهي ملكية الدولة وتؤدي لتحويل الأصول إلى القطاع الخاص وبين تلك التي لا تنهي ملكية الدولة. (Maabad, 2020)

أولاً: الطرق التي تنهي ملكية الدولة:

هناك طرق متعددة لإنهاء ملكية الدولة لمشاريع البنية التحتية وتتفاوت هذه الطرق بين البيع المباشر والتصفية، ومن أهم هذه الطرق:

١. البيع المباشر للمستثمرين: وهذا تقوم الدولة ببيع كامل أو جزء من المشروع أو الشركة للقطاع الخاص وتعتبر أكثر الطرق استخداماً في عملية الخصخصة، ويكون البيع إما بالمزاد العلني أو البيع لمستثمر استراتيجي.

٢. بيع الأسهم للجمهور في الأسواق المالية: وغالباً ما تقوم الدولة باللجوء إلى هذه الطريقة في خصخصة المشروعات أو الشركات التي تتمتع بوضعية مالية جيدة وذات حجم كبير، حيث يتم عرض أسهم

الشركة للبيع بسعر ثابت، وهذه الطريقة تتميز بدرجة عالية من الشفافية، حيث يتم الترويج لعملية البيع كما يتم الكشف فيها عن القوائم المالية للمشروع أو الشركة ويرجع ذلك لشروط البيع عن طريق الأسواق المالية وهي وجوب الكشف عن القوائم المالية للشركات المدرجة في أسواق رأس المال. (Shabita, 2022)

٣. البيع للعاملين والإدارة هذه الطريقة يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة ولكن يمكن إدراجها تحت مسمى واحد وهو خصخصة داخلية حيث ينتج عنها تملك إدارة الشركة والعاملين فيها لكامل الشركة أو حصة فيها.

٤. نظام القسائم (الكوبونات) تعتمد هذه الطريقة على تقسيم كوبونات أو قسائم مجانية أو مقابل مبلغ معين للمواطنين الذين يمكنهم استبدالها في الشركات التي يتم خصخصتها أو بيعها في السوق، وهي مبنية الطريقة هذه على أساس تحويل سريع لنسبة كبيرة من أصول القطاع العام إلى مجموعة واسعة من المواطنين. (Al-Askari, 2022)

٥. التصفية: والمقصود بها بيع أصول شركة عامة أو مشروع عام بدلاً عن بيعها كاملة، وتلجأ الدول إلى هذا الخيار في حالة أن الإيرادات المتوقعة من بيع الأصول المختلفة يفوق الإيرادات المتوقعة من بيع الشركة أو المشروع كوحدة واحدة.

ثانياً: الطرق التي لا تنهي ملكية الدولة:

يمكن أن تمثل الطرق التي لا تنهي ملكية الدولة خطوة وسيطة باتجاه عملية بيع الأصول وذلك بإظهار قابلية المؤسسات العامة للاستمرار على أسس تجارية، كما يمكن اعتبارها خطوة مهمة بحد ذاتها. (Al-Khawaja, 2022)

وتتضمن الطرق التي لا تنهي ملكية الدولة الحالات التالية:

١. إصلاح شركات القطاع العام:

ويتم إما بالقيام بإعادة الهيكلة أو الاعتماد على مبدأ الإدارة التجارية والتحويل الشركة مساهمة.

أ. إعادة الهيكلة:

وتهدف هذه العملية إلى إجراء تغييرات في شركات القطاع العام بما يسمح لها برفع الكفاءة وجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين أي أنها ترمي إلى رفع قيمة هذه الشركات، وهنالك ثلاث طرق لإعادة الهيكلة:

١. إعادة الهيكلة التنظيمية: أي إعادة تنظيم الشركة وتفكيكها إلى وحدات صغيرة وعادة ما يتم

تحويلها إلى شركات مساهمة.

٢. إعادة الهيكلة المالية: وتعني في الأساس إعادة هيكلة الديون القائمة على الشركة.

٣. إعادة هيكلة أنشطة الشركة: أي القيام بضخ استثمارات جديدة في الشركة من شأنها تحسين

الإنتاجية والتكنولوجيا المستخدمة.

ب. الإدارة التجارية:

تكون الإدارة هنا قائمة على أسس تجارية والتحويل الشركة مساهمة عامة تهدف إلى إدخال وتطبيق مبادئ وأهداف تجارية في إدارة أعمال الشركات العامة، ويمكن أن يشمل هذا الإجراء إلغاء الدعم المقدم من الحكومة، وبذلك تصبح هذه الشركات عرضة أكثر من السابق لقوانين وشروط السوق بالإضافة لخضوعها لقيود مالية أكثر صعوبة مما يسمح بتحويلها في مرحلة لاحقة إلى شركة مساهمة أي فصل ملكية الشركة وإدارتها وإعطائها استقلالية قانونية واقتصادية على أن تتمثل الدولة في مجلس إدارة وتقوم بتعيين أعضائه. (Joda, 2019)

٢. خصخصة الإدارة:

الغرض الأساسي من خصخصة الإدارة يتمثل في تعزيز كفاءة إدارة شركات القطاع العام وذلك بتحسين إدارتها من خلال إدخال مفاهيم وتقنيات إدارة القطاع الخاص ويمكن خصخصة الإدارة بعدة طرق من خلا عقد الإدارة، والتأجير، والامتياز، والتعاقد.

أ. عقد الإدارة: هو عبارة عن اتفاق تتعاقد من خلاله مؤسسة عامة مع شركة خاصة لإدارة هذه

المؤسسة، ويؤدي هذا التعاقد إلى تحويل حقوق الإدارة فقط إلى الشركة الخاصة وليس حقوق

الملكية التي تبقى بحوزة القطاع العام، وتستخدم هذه الطريقة لتنشيط شركات خاسرة مما يسهم في رفع قيمتها حين تعرض للبيع. (Shabita, 2022)

ب. التأجير: هو عقد يمنح من خلاله مالك الأصول القطاع العام الشركة الخاصة حق استخدام هذه الأصول أو الاحتفاظ بالأرباح المحققة خلال فترة زمنية متفق عليها وذلك مقابل إيجار معين وعادة ما تتراوح فترة التأجير ما بين ٦-١٠ سنوات.

ج. التعاقد: تقوم المؤسسة العامة في حالة التعاقد بإبرام عقد مع الشركة الخاصة لتقديم خدمات معينة ومحددة بدلا عنها وتبقى ملكية الأصول لها..

المشروعات المشتركة: وتجد هذا النوع عندما تتمثل الخصخصة في طريقة أو أسلوب الاقتصاد المختلط. يعبر عن المشروعات المشتركة بمصطلح الشراكة العامة - الخاصة) وتتوزع ملكية المشروع في هذه الحالة بين القطاعين العام والخاص، وغالبا ما يكون الشريك من القطاع الخاص شركة أجنبية تعمل على توفير رأس المال والتكنولوجيا الحديثة لتشغيل المشروع كما يعمل الشركاء على توحيد مواردهم في سبيل تحقيق أهداف معينة ومحددة، كما تكون العلاقة بين الطرفين معرفة بدقة تامة.. (Al-Obaidi, 2021)

الامتياز: ويتم الامتياز من خلال عقود التشغيل والتطوير من الدولة إلى الجهة الأخرى والتي تكون شركة خاصة، وعلى عكس عقود التأجير يكون صاحب الامتياز مسئولاً عن كافة النفقات الرأسمالية والاستثمارات ويتم استرجاع الأصول من قبل القطاع العام عند نهاية فترة الامتياز وغالبا ما تتراوح هذه الفترة ما بين ١٥ - ٣٠ سنة، ويعتمد ذلك على حسب الزمن الافتراضي للأصول وتحدد إيرادات صاحب الامتياز بما يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته، وغالبا ما يتضمن هذا الخيار العديد من الطرق من أبرزها عقد البناء والتشغيل والتحويل بصورها المختلفة سواء كانت بناء - تشغيل - تحويل (B.O.T) أو بناء - امتلاك - تشغيل (B.O.O.T)، أو بناء - امتلاك - تشغيل - تحويل (B.O.O.T) أو بناء - تحويل - تشغيل (B.T.O) سنتعرض له بالتفصيل في (Maabad, 2020)

وحتى تتم عملية الخصخصة المشاريع البنية التحتية لابد من وجود أسواق للبنية التحتية لإكمال عملية الانتقال للقطاع الخاص وهذه الأسواق يجب أن تمتاز بسمات ومواصفات معينة ويرجع ذلك لأهمية

البنية التحتية نفسها والسبب الآخر للخصائص المتميزة لمشاريع البنية التحتية التي يجب أخذها في الاعتبار من حيث حماية المستهلكين باعتبارها مشروعات ذات أهمية استراتيجية وخدمية، ويمكن أن تتم عملية الخصخصة المشاريع البنية التحتية في ثلاث أنواع من الأسواق يتميز كل منها بصفات ومميزات خاصة وهي:

١. الأسواق التنافسية والتي تتميز بوجود عدد كبير من الموردين والمشتريين وهي سوق المنافسة الحرة وسهولة الدخول إليها والخروج منها. (Joda, 2019)

٢. الأسواق غير التنافسية ويمكن أن تكون على شكل احتكارات طبيعية أو احتكارات ناتجة عن قوانين وتتميز الاحتكارات الطبيعية بانخفاض التكاليف مع زيادة حجم الإنتاج مما يمكن شركة كبرى من مواجهة تكاليف إنتاج أقل من تلك التي تواجهها الشركات الصغيرة.

الأسواق القابلة للمنافسة تتميز بأن التهديد بالمنافسة من شركات محتمل أن تدخل للسوق قد يجبر المحتكر على التصرف وكان السوق تتسم بالمنافسة، وقد لا يحتاج هذا النوع من الأسواق للتنظيم المباشر من قبل الدولة. (Al-Khawaja, 2022)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

١,٣ مقدمة

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

٢,٣ منهجية البحث:

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

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

٤,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

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

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

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

٥,٣ الأساليب الإحصائية:

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

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

٦,٣ أداة الدراسة

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الحديثة للمشاريع) وتضمن أربع أبعاد (العمليات الرشيقة- صياغة الأهداف- تحفيز العاملين) واشتملت على ١٥ عبارات والعبارات

المتعلقة بالمتغير التابع (البنية التحتية) في شركات المشاريع بالمملكة العربية السعودية واشتملت

على ١٥ عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (٥)،

موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جدا (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى

مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (٥) - أقل رقم في المقياس (١) = ٤

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ - ١,٧٩	منخفضة جدا
١,٨٠ - ٢,٥٩	منخفضة
٢,٦٠ - ٣,٣٩	متوسطة
٣,٤٠ - ٤,١٩	مرتفعة
٤,٢٠ - ٥,٠٠	مرتفعة جدا

٧,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من

خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الإدارة الحديثة للمشاريع

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
العمليات الرشيقة			
١	تعتمد شركتي على منهجيات العمليات الرشيقة لتحسين الكفاءة.	0.588**	٠,٠٠٠
٢	تساهم العمليات الرشيقة في تقليل الفاقد في الموارد والوقت.	0.687**	٠,٠٠٠
٣	يتم تشجيع الفرق في شركتي على الابتكار والتحسين المستمر في العمليات.	0.481**	٠,٠٠٠
٤	توفر شركتي التدريب اللازم للموظفين حول تطبيق العمليات الرشيقة.	0.607**	٠,٠٠٠
٥	يتم تقييم أداء العمليات الرشيقة بشكل دوري في شركتي.	0.646**	٠,٠٠٠
صياغة الأهداف			
٦	تمتلك شركتي نظاماً فعالاً لصياغة الأهداف الاستراتيجية.	0.778**	٠,٠٠٠
٧	يتم إشراك جميع الموظفين في عملية تحديد الأهداف.	0.590**	٠,٠٠٠
٨	يتم قياس تقدم الأهداف بشكل دوري في شركتي.	0.782**	٠,٠٠٠
٩	تساهم صياغة الأهداف الواضحة في تحسين أداء الموظفين.	0.795**	٠,٠٠٠
١٠	تركز شركتي على توافق الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة.	0.488**	٠,٠٠٠

تحفيز العاملين			
١١	تقدم شركتي حوافز مالية لتحفيز الأداء الجيد للموظفين.	0.721**	٠,٠٠٠
١٢	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.730**	٠,٠٠٠
١٣	توفر شركتي بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والإبداع.	0.529**	٠,٠٠٠
١٤	تساهم برامج التدريب والتطوير في تعزيز تحفيز العاملين.	0.634**	٠,٠٠٠
١٥	نُعطى قيمة لجهود الموظفين من خلال التقدير والمكافآت.	0.671**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١.

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الإدارة الحديثة للمشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور الإدارة الحديثة للمشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: البنية التحتية

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	تمتلك شركتي بنية تحتية متطورة تدعم العمليات التشغيلية.	0.694**	٠,٠٠٠
٢	تساهم البنية التحتية في تعزيز كفاءة أداء المشاريع.	0.709**	٠,٠٠٠

٣	يتم تحديث البنية التحتية بشكل دوري لتلبية احتياجات العمل.	0.649**	٠,٠٠٠
٤	توفر التكنولوجيا الحديثة في البنية التحتية دعماً فعالاً للموظفين.	0.725**	٠,٠٠٠
٥	تساهم البنية التحتية الجيدة في تحسين تجربة العملاء.	0.652**	٠,٠٠٠
٦	يملك فريق العمل التقنيات اللازمة لتنفيذ المشاريع بكفاءة.	0.750**	٠,٠٠٠
٧	تُعتبر البنية التحتية عنصراً رئيسياً في استراتيجية النمو لشركتي.	0.448**	٠,٠٠٠
٨	يتم تقييم فعالية البنية التحتية من خلال مؤشرات الأداء.	0.649**	٠,٠٠٠
٩	تعزز البنية التحتية من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية.	0.630**	٠,٠٠٠
١٠	توفر شركتي موارد كافية لصيانة وتطوير البنية التحتية.	0.673**	٠,٠٠٠
١١	تساهم البنية التحتية في تسريع تنفيذ المشاريع.	0.778**	٠,٠٠٠
١٢	يتم استخدام البيانات لتحسين فعالية البنية التحتية.	0.590**	٠,٠٠٠
١٣	تُعتبر الشبكات والاتصالات جزءاً أساسياً من البنية التحتية.	0.782**	٠,٠٠٠
١٤	تتيح البنية التحتية المتينة لشركتي التوسع في المستقبل.	0.795**	٠,٠٠٠

١٥	تساهم البنية التحتية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	0.488**	٠,٠٠٠
----	---	---------	-------

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور البنية التحتية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور البنية التحتية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٨,٣ ثبات أداة الدراسة:

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

جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الإدارة الحديثة للمشاريع	0.850	١٥
البنية التحتية	0.898	١٥
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	٣٠

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

١,٤ مقدمة

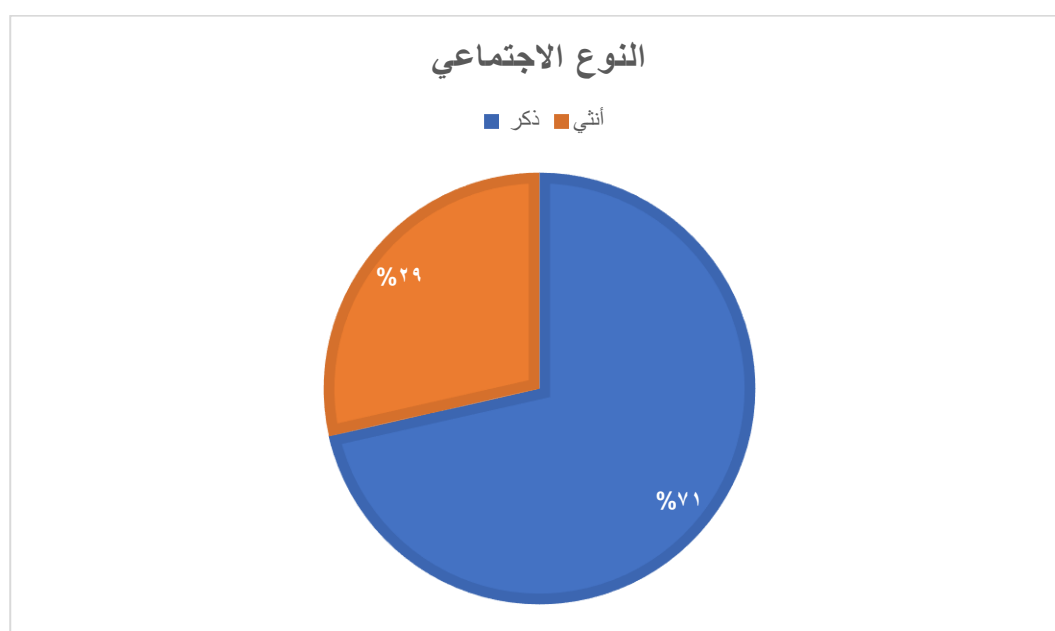
سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

٢,٤ خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5

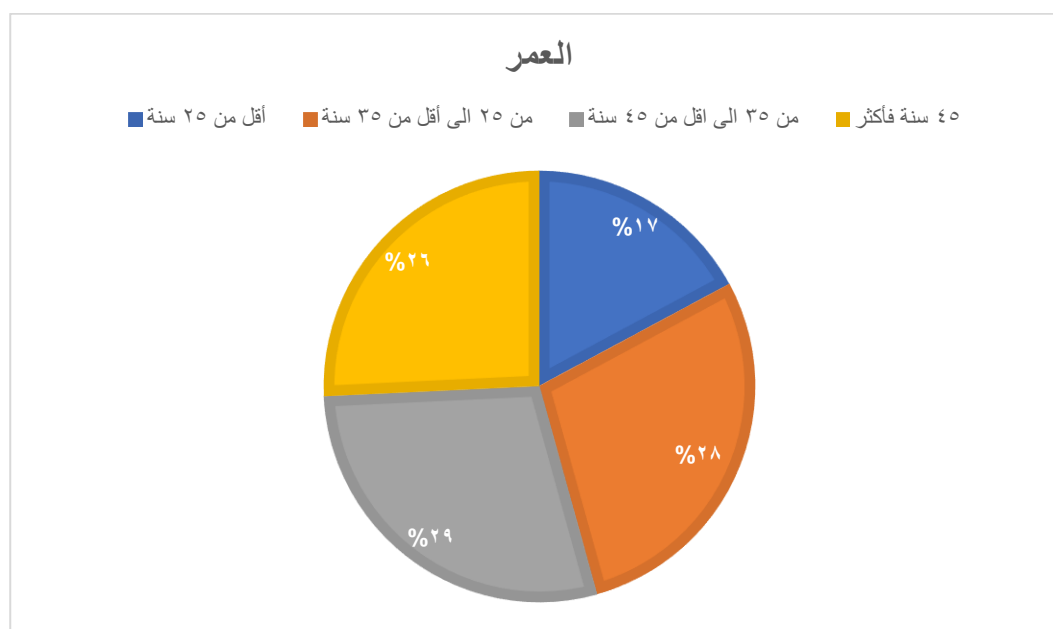
شكل (٢) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي



جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

الخاصية	الفئات	العدد	%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	60	17.1
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	100	28.5
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	100	28.5
	٤٥ سنة فأكثر	90	25.7

شكل (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

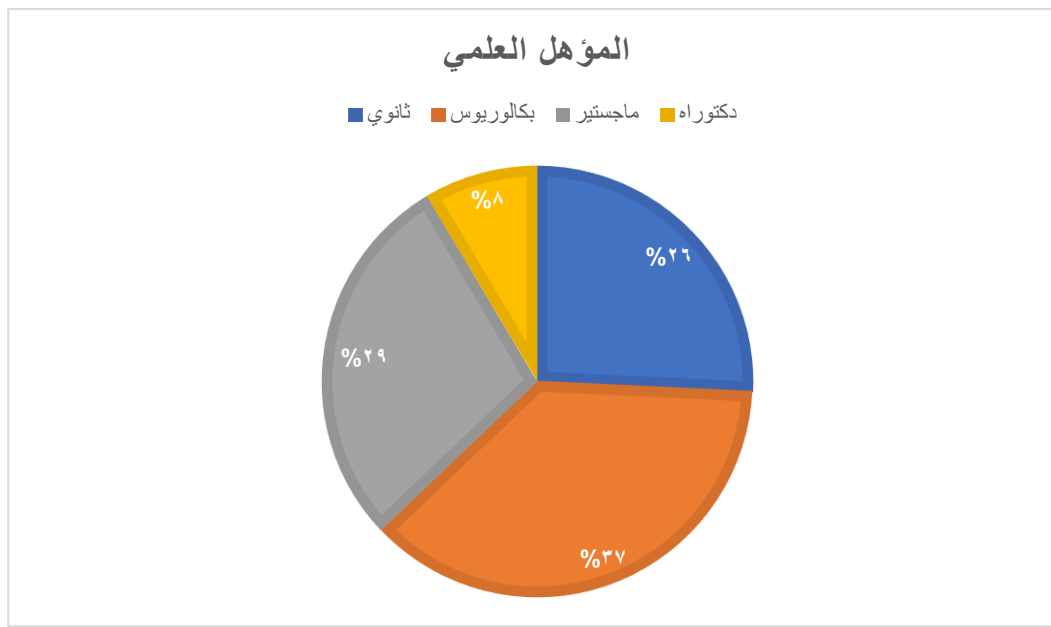


جدول (٧) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

الخاصية	الفئات	العدد	%
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5

8.5	30	دكتوراه	
-----	----	---------	--

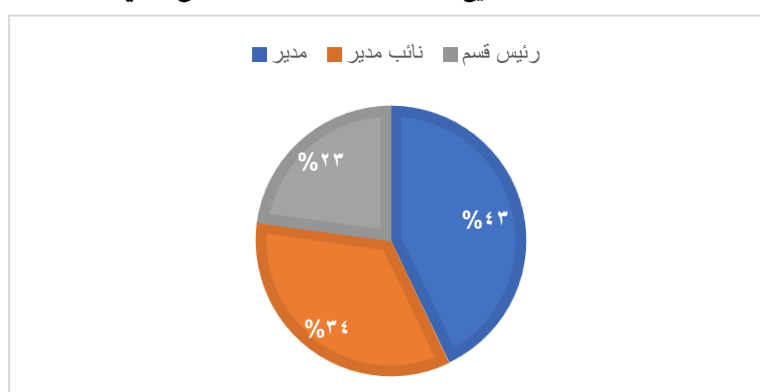
شكل (٤) توزيع عينة الدراسة وفقا المؤهل الدراسي



جدول (٨) توزيع عينة الدراسة وفقا للوضع المهني

الخاصية	الفئات	العدد	%
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

شكل (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للوضع المهني



٣,٤ تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الحديثة للمشاريع

١. العمليات الرشيقة

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات العمليات

الرشيقة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعتمد شركتي على منهجيات العمليات الرشيقة لتحسين الكفاءة.	4.253	0.683	٤	مرتفع جدا
تساهم العمليات الرشيقة في تقليل الفاقد في الموارد والوقت.	4.276	0.766	٢	مرتفع جدا
يتم تشجيع الفرق في شركتي على الابتكار والتحسين المستمر في العمليات.	4.198	0.773	٥	مرتفع
توفر شركتي التدريب اللازم للموظفين حول تطبيق العمليات الرشيقة.	4.372	0.564	١	مرتفع جدا
يتم تقييم أداء العمليات الرشيقة بشكل دوري في شركتي.	4.273	0.775	٣	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

يعكس الجدول نتائج استبيان حول اعتماد منهجيات العمليات الرشيقة في الشركات، حيث تُظهر

الأرقام توافقًا إيجابيًا قويًا بين المشاركين. مع متوسط عام يبلغ ٤,٢٧٤، يتبين أن المشاركين يرون أن

العمليات الرشيقة تُعتبر عنصرًا حيويًا لتحسين الكفاءة. العبارة التي تشير إلى توفير التدريب اللازم

للموظفين حول تطبيق العمليات الرشيقة حصلت على أعلى متوسط (٤,٣٧٢)، مما يدل على أن الشركات تُعطي أهمية كبيرة لتأهيل موظفيها لضمان نجاح هذه المنهجيات. تليها العبارة التي تؤكد على أن العمليات الرشيقة تساهم في تقليل الفاقد في الموارد والوقت (٤,٢٧٦)، مما يعكس الوعي بأهمية الكفاءة التشغيلية. كما أن تقييم أداء العمليات الرشيقة بشكل دوري (٤,٢٧٣) يُظهر التزام الشركات بمراقبة وتحسين الأداء. بينما جاءت العبارة المتعلقة بتشجيع الفرق على الابتكار والتحسين المستمر في المرتبة الخامسة (٤,١٩٨)، إلا أنها لا تزال تعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة. بشكل عام، تعكس النتائج تفهم الشركات لأهمية العمليات الرشيقة ودورها في تعزيز الكفاءة وتحقيق تحسينات مستدامة.

٢. صياغة الأهداف

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات صياغة

الأهداف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تمتلك شركتي نظاماً فعالاً لصياغة الأهداف الاستراتيجية.	4.359	0.709	٢	مرتفع جداً
يتم إشراك جميع الموظفين في عملية تحديد الأهداف.	4.161	0.758	٥	مرتفع
يتم قياس تقدم الأهداف بشكل دوري في شركتي.	4.253	0.659	٤	مرتفع جداً
تساهم صياغة الأهداف الواضحة في تحسين أداء الموظفين.	4.396	0.634	١	مرتفع جداً
تركز شركتي على توافق الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة.	4.315	0.615	٣	مرتفع جداً

المتوسط	4.297	0.675	مرتفع جدا
---------	-------	-------	-----------

يعكس الجدول نتائج استبيان حول فعالية صياغة الأهداف الاستراتيجية في الشركات، حيث تُظهر الأرقام توافقًا إيجابيًا قويًا بين المشاركين. يتميز الجدول بمتوسط عام يبلغ ٤,٢٩٧، مما يدل على أن المشاركين يعتبرون عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية عنصرًا حيويًا لتحسين الأداء المؤسسي. العبارة التي تشير إلى أن صياغة الأهداف الواضحة تُساهم في تحسين أداء الموظفين حصلت على أعلى متوسط (٤,٣٩٦)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية الوضوح في الأهداف وتأثيره المباشر على الأداء. تلهم العبارة التي تشير إلى امتلاك الشركة لنظام فعال لصياغة الأهداف الاستراتيجية (٤,٣٥٩)، مما يدل على وجود عمليات منظمة في هذا السياق. كما أن قياس تقدم الأهداف بشكل دوري (٤,٢٥٣) يعكس التزام الشركات بمراقبة الأداء وتحسينه بشكل مستمر. بينما جاءت عبارة إشراك جميع الموظفين في عملية تحديد الأهداف في المرتبة الخامسة (٤,١٦١)، إلا أنها لا تزال تعكس مستوى مرتفعًا من الموافقة، مما يشير إلى أهمية المشاركة في بناء الأهداف. بشكل عام، تعكس النتائج وعي الشركات بأهمية صياغة الأهداف الاستراتيجية كأداة لتحسين الأداء وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف العامة للمؤسسة.

٣. تحفيز العاملين

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحفيز العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقدم شركتي حوافز مالية لتحفيز الأداء الجيد للموظفين.	4.375	0.564	٣	مرتفع جدا
يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.453	0.539	١	مرتفع جدا

مرتفع جدا	٢	0.633	4.391	توفر شركتي بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والإبداع.
مرتفع جدا	٤	0.731	4.266	تساهم برامج التدريب والتطوير في تعزيز تحفيز العاملين.
مرتفع جدا	٥	0.773	4.216	تُعطي قيمة لجهود الموظفين من خلال التقدير والمكافآت.
مرتفع جدا		0.648	4.340	المتوسط

يعكس الجدول نتائج استبيان حول استراتيجيات تحفيز الموظفين في الشركات، حيث تُظهر الأرقام توافقًا إيجابيًا قويًا بين المشاركين. مع متوسط عام يبلغ ٤,٣٤٠، يتبين أن المشاركين يعتبرون هذه الاستراتيجيات فعالة في تعزيز الأداء والابتكار. العبارة التي تشير إلى تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات حصلت على أعلى متوسط (٤,٤٥٣)، مما يدل على أن الشركات تركز على تعزيز ثقافة المشاركة، وهو ما يعكس أهمية إشراك الموظفين في العمليات التنظيمية. تليها العبارة التي تفيد بتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والإبداع (٤,٣٩١)، مما يؤكد التزام الشركات بخلق مناخ عمل يشجع على التفكير الإبداعي. كما أن تقديم حوافز مالية لتحفيز الأداء الجيد (٤,٣٧٥) يشير إلى أهمية المكافآت كوسيلة لتعزيز الجهود الفردية. بينما حصلت عبارة "تساهم برامج التدريب والتطوير في تعزيز تحفيز العاملين" على متوسط (٤,٢٦٦)، مما يعكس أهمية الاستثمار في تطوير المهارات كجزء من استراتيجيات التحفيز. على الرغم من أن تقدير جهود الموظفين حصل على أدنى متوسط (٤,٢١٦)، إلا أنه لا يزال يُظهر مستوى مرتفعًا من الموافقة. بشكل عام، تعكس النتائج الوعي المتزايد بأهمية استراتيجيات التحفيز ودورها في تحسين الأداء العام للموظفين وتعزيز بيئة العمل.

المحور الثاني: البنية التحتية

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البنية

التحتية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تمتلك شركتي بنية تحتية متطورة تدعم العمليات التشغيلية.	4.169	0.953	٣	مرتفع
تساهم البنية التحتية في تعزيز كفاءة أداء المشاريع.	4.076	0.796	٧	مرتفع
يتم تحديث البنية التحتية بشكل دوري لتلبية احتياجات العمل.	4.091	0.855	٥	مرتفع
توفر التكنولوجيا الحديثة في البنية التحتية دعمًا فعالاً للموظفين.	4.154	0.678	٤	مرتفع
تساهم البنية التحتية الجيدة في تحسين تجربة العملاء.	4.010	0.754	٨	مرتفع
يملك فريق العمل التقنيات اللازمة لتنفيذ المشاريع بكفاءة.	3.982	0.780	٩	مرتفع
تُعتبر البنية التحتية عنصراً رئيسياً في استراتيجية النمو لشركتي.	4.078	0.764	٦	مرتفع
يتم تقييم فعالية البنية التحتية من خلال مؤشرات الأداء.	3.917	0.907	١٠	مرتفع
تعزز البنية التحتية من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية.	4.221	0.667	٢	مرتفع جداً
توفر شركتي موارد كافية لصيانة وتطوير البنية التحتية.	4.250	0.596	١	مرتفع جداً

مرتفع جدا	٢	0.709	4.359	تساهم البنية التحتية في تسريع تنفيذ المشاريع.
مرتفع	٥	0.758	4.161	يتم استخدام البيانات لتحسين فعالية البنية التحتية.
مرتفع جدا	٤	0.659	4.253	تُعتبر الشبكات والاتصالات جزءًا أساسيًا من البنية التحتية.
مرتفع جدا	١	0.634	4.396	تتيح البنية التحتية المتينة لشركتي التوسع في المستقبل.
مرتفع جدا	٣	0.615	4.315	تساهم البنية التحتية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
مرتفع		0.775	4.095	المتوسط

يعكس الجدول نتائج استبيان حول دور البنية التحتية في دعم العمليات التشغيلية في الشركات، حيث تُظهر الأرقام توافقًا إيجابيًا بين المشاركين. مع متوسط عام يبلغ ٤,٠٩٥، يتبين أن المشاركين يعتبرون البنية التحتية عنصرًا حيويًا في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. العبارة التي تشير إلى أن الشركة توفر موارد كافية لصيانة وتطوير البنية التحتية حصلت على أعلى متوسط (٤,٢٥٠)، مما يدل على التزام الشركات باستثمار الموارد في تحسين بنيتها التحتية. تليها العبارة التي تفيد بأن البنية التحتية تعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية (٤,٢٢١)، مما يعكس أهمية المرونة في ظل التحديات المتغيرة. كما أن العبارة التي تشير إلى أن البنية التحتية تساهم في تسريع تنفيذ المشاريع (٤,٣٥٩) تؤكد على دورها الفعال في تحسين الأداء. بينما جاءت بعض العبارات مثل تقييم فعالية البنية التحتية (٣,٩١٧) في المرتبة الأدنى، إلا أنها لا تزال تعكس مستوى مرتفعًا من الموافقة. بشكل عام، تعكس النتائج الوعي المتزايد بأهمية البنية التحتية في دعم الابتكار والكفاءة والعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يبرز ضرورة الاستثمار المستمر في هذا المجال لضمان النجاح المستدام.

٤,٤ اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الحديثة للمشاريع بأبعادها (العمليات الرشيقة، صياغة الأهداف، الشبكة العصبية) على البنية التحتية في الشركات الصناعية.

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الحديثة للمشاريع على البنية التحتية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٧٦٩	٠,٥٩٢	**٥٥٣,٣٥٠	**٢٣,٥٢٣	٠,٩٩٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٣) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الإدارة الحديثة للمشاريع على البنية التحتية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الحديثة للمشاريع على البنية التحتية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (الإدارة الحديثة للمشاريع) يفسر ٧٦,٩% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الإدارة الحديثة للمشاريع بمقدار ١% ازداد مستوى البنية التحتية بمقدار ٠,٤٤٦٪ مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق العمليات الرشيقة على البنية التحتية في الشركات الصناعية.

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر العمليات الرشيقة على البنية التحتية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٧٤٦	٠,٥٥٧	**٤٨٠,١٢٩	**٢١,٩١٢	٠,٣٦١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٤) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى العمليات الرشيقة على البنية التحتية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين العمليات الرشيقة على البنية التحتية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (العمليات الرشيقة) يفسر ٥٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى العمليات الرشيقة بمقدار ١ % ازداد مستوى البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٣٦١ ٪. مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق

صياغة الأهداف على البنية التحتية في الشركات الصناعية

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط صياغة الأهداف على البنية التحتية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٦٩٤	٠,٤٨١	**٣٥٤,٤٢٧	**١٨,٨٢٦	٠,٣٣٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٣) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى صياغة الأهداف على البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل

من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الأهداف على البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (صياغة الأهداف) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى صياغة الأهداف بمقدار ١ % ازداد مستوى البنية التحتية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق تحفيز العاملين على البنية التحتية في الشركات الصناعية.

جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط تحفيز العاملين على البنية التحتية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٦٥٠	٠,٤٢٢	**٢٧٩,٣١٧	**١٦,٧١٣	٠,٢٩٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٦) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تحفيز العاملين على البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين على البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (تحفيز العاملين) يفسر ٤٢,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحفيز العاملين بمقدار ١ % ازداد مستوى البنية التحتية بمقدار ٠,٢٩٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

١,٥ مقدمة

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

٢,٥ نتائج الدراسة

- وجود مستوى مرتفع جدا من العمليات الرشيقة كأحد ابعاد الإدارة الحديثة للمشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٧٤ بانحراف معياري ٠,٧١٢.
- وجود مستوى مرتفع جدا من صياغة الأهداف كأحد ابعاد الإدارة الحديثة للمشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ بانحراف معياري ٠,٦٧٥.
- وجود مستوى مرتفع جدا من تحفيز العاملين كأحد ابعاد الإدارة الحديثة للمشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٣٤٠ بانحراف معياري ٠,٦٤٨.
- ارتفاع مستوى البنية التحتية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٩٥ بانحراف معياري ٠,٧٧٥.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الحديثة للمشاريع على البنية التحتية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (الإدارة الحديثة للمشاريع) يفسر ٧٦,٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الإدارة الحديثة للمشاريع بمقدار ١ % ازداد مستوى البنية التحتية بمقدار ٠,٤٤٦٪ مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

○ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين العمليات الرشيقة على البنية التحتية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (العمليات الرشيقة) يفسر ٥٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى العمليات الرشيقة بمقدار ١ % ازداد مستوى البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٣٦١٪. مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

○ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الأهداف على البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (صياغة الأهداف) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى صياغة الأهداف بمقدار ١ % ازداد مستوى البنية التحتية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

○ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين على البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (تحفيز العاملين) يفسر ٤٢,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحفيز العاملين بمقدار ١ % ازداد مستوى البنية التحتية بمقدار ٠,٢٩٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

٣,٥ التوصيات

- يُنصح الشركات الصناعية بتخصيص ميزانيات أكبر لاستثمار تقنيات الإدارة الحديثة للمشاريع، لتعزيز قدرتها على الحد من البنية التحتية.
- ينبغي على الشركات وضع استراتيجيات أمان شاملة تجمع بين الإدارة الحديثة للمشاريع وتقنيات الأمان السيبراني لحماية البيانات المالية.

- يُوصى بتوفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين حول كيفية استخدام الإدارة الحديثة للمشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمحاسبة السحابية.
- يجب على الشركات استخدام تقنيات الإدارة الحديثة للمشاريع لتحليل البيانات بشكل دوري لرصد أي أنماط غير طبيعية قد تشير إلى مخاطر محتملة.
- يُنصح بتبني نماذج تنبؤية تعتمد على الإدارة الحديثة للمشاريع للتنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
- ينبغي على الشركات تعزيز الشفافية في استخدام تقنيات الإدارة الحديثة للمشاريع، مما يعزز الثقة بين الموظفين والعملاء ويقلل من المخاطر.
- يُوصى بإجراء تقييمات دورية للمخاطر المرتبطة بالمحاسبة السحابية، واستخدام الإدارة الحديثة للمشاريع لتحديث استراتيجيات الحد من المخاطر.
- يجب على الشركات تطبيق تقنيات صياغة الأهداف لتحسين مراقبة ال المحاسبة وكشف التلاعبات أو الأخطاء.
- يُنصح بالشراكة مع مزودي خدمات التكنولوجيا لتعزيز استخدام الإدارة الحديثة للمشاريع في المحاسبة السحابية وتطوير حلول مبتكرة.
- يجب على الشركات متابعة أحدث التطورات والابتكارات في مجال الإدارة الحديثة للمشاريع والمحاسبة السحابية، لتبني أفضل الممارسات وتجنب المخاطر.

٤,٥ المقترحات

- "تقييم تأثير الإدارة الحديثة للمشاريع على كفاءة البنية التحتية في الشركات الصناعية"
- "استكشاف العلاقة بين الإدارة الحديثة للمشاريع وأمان المعلومات في المحاسبة السحابية"
- "تحليل دور الإدارة الحديثة للمشاريع في تحسين جودة البيانات المالية في الشركات الصناعية"
- "دراسة استخدام نماذج صياغة الأهداف في رصد المخاطر المالية في المحاسبة السحابية"
- "أثر الإدارة الحديثة للمشاريع على تقليل التكاليف المرتبطة بالمحاسبة السحابية في الشركات"

Abstract

The aim of this study was to identify the impact of modern project management with its dimensions (lean processes, goal setting, employee motivation) on the development of sports clubs' infrastructure through a practical study of sports clubs in the Asir region. A stratified random sample of 350 managers from upper and middle management was selected. Data were collected using an electronic questionnaire and analyzed using a descriptive analytical approach. A set of statistical methods were applied.

The study results showed that there is a very high level of lean processes as one of the dimensions of modern project management, a very high level of goal setting as one of the dimensions of modern project management, and a very high level of employee motivation as one of the dimensions of modern project management.

Based on these results, the study recommends allocating larger budgets to invest in modern project management techniques to enhance their ability to improve infrastructure. Companies should adopt comprehensive safety strategies that combine modern project management techniques with cybersecurity technologies to protect financial data.

Keywords: Modern Management – Infrastructure – Sports Clubs.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. أبو بكر، وليد زكريا عبد النبي، و السيد، محمود محمد إبراهيم. (٢٠١٩). نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة بمؤسسات التعليم العالي: المفاهيم - الخصائص - الأبعاد - الأهداف. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٤، ١٣ - ٢٦.
٢. راجع، إشراق نور الهدى، و بوران، سمية. (٢٠٢٤). أهمية تطوير البنية التحتية السياحية في عملية الجذب السياحي: دراسة تحليلية مقارنة لدول المغرب العربي "الجزائر، المغرب، تونس" خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠١٣. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٧، ع ٢٤، ١٦٤ - ١٥١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535654>
٣. الرفاعي، عبدالله بن محمد بن حسن. (٢٠٢٣). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الإعلام: الابتكار وريادة الأعمال الإعلامية: رؤية تحليلية نقدية. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، ١١٤، ٣٧ - ٦٩.
٤. شكارنة، معتز محمود أحمد، (٢٠٢٢)، متطلبات الاستثمار في الأنشطة الرياضية لتعزيز بيئة الأعمال والاقتصاد في فلسطين، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
٥. الشهري، عبد المنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج ٣، ع ١٤، ١٧٢ - ١٢١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>
٦. عرفات، هاجر عمر خطاب، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و مصطفى، راشا إيهاب. (٢٠٢٢). تأثير الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الإلكترونيات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢٤، ٤٥٨ - ٤٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373056>

٧. عمرو، أحمد محمد محمد، (٢٠٢٢)، الادارة الرشيقة وعلاقتها بتطوير الأداء الاداري بالأندية

الرياضية بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، ع٧١، م٢.

٨. الكرعائي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (٢٠٢٢). إدارة المشاريع وفق الأساليب

الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، ع٦٥ ، 210 - 187 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1339268>

٩. لزهاري، زوايد. (٢٠١٩). أسلوب ونظام BOT كآلية فعالة لتطوير وتحديث مشاريع البني التحتية:

التجربة التركية أنموذجا. *المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية*، ع١٣ ، 364 - 314

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1002861>

١٠. مدخلي، حفصة هادي علي. (٢٠٢٥). تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة المخاطر المصرفية: دراسة

تطبيقية على بعض البنوك الحديثة. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ع٢٧، ١٣٠ - ١٥٥.

١١. المهدي، منذر خضر يعقوب، (٢٠٢١)، البنية التحتية الرياضية وإسهامها في الحد من الأزمات

التسويقية "دراسة ميدانية في عدد من الأندية الرياضية في مدينة الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، سوريا.

١٢. موساوي، آسية. (٢٠٢١). تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) أساس

الاقتصاد الرقمي: دراسة حالة الجزائر الفترة ٢٠٠٧-٢٠١٧. *مجلة المنهل الإقتصادي*، مج٤، ع٣ ،

606 - 591 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1251890>.

١٣. الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (٢٠٢١). دور ممارسات الإدارة الحديثة في التأثير على

استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفيات محافظة

المثنى. *مجلة الدراسات المستدامة*، مج٣، ملحق ، 626 - 598 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1212615>

١٤. الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (٢٠٢١). دور ممارسات الإدارة الحديثة في التأثير على

استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفيات محافظة المثنى.

مجلة الدراسات المستدامة، مج٣، ملحق، ٥٩٨ - ٦٢٦.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdul Qader, Mahmoud Fahmy Rabhi, and Al-Sawalehi, Nabil Ibrahim. (2022). An Overview of the FIDIC 99 Contracts Used in Construction Projects in the Gaza Strip and the Most Important Challenges that Impede Their Implementation (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
2. Abu Harb, Fadi Abdel Salam Mohammed, and Tayeh, Bassam Abdel Rahman Othman. (2020). Factors Affecting on the Success of USAID Water Facilities Projects in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.
3. Adrián.Nagi,(2015), The role of sport infrastructure: use, preferences and needs. Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT Center-print Publishing House, Debrecen,
https://www.researchgate.net/publication/286479811_The_role_of_sport_infrastructu
[re_use_preferences_and_needs](https://www.researchgate.net/publication/286479811_The_role_of_sport_infrastructu)
4. Alageel, A. (2019). The Effects of Agility in the Supply Chain of Distribution Network of Saudi Arabia's Automotive Market: A Case Study of Dealerships (Unpublished Master's Thesis). University of Exeter, Exeter.
5. Al-Ahmadi, Omar Awni, and Al-Omari, Ghassan Issa Ibrahim. (2020). Sustainability Factors and their Impact on the Self-Reliance of United States Agency for International Development Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Arab Open University, Amman.
6. Al-Askari, Muhammad Hussein Khalil, and Al-Najjar, Hussam Muhammad Mahmoud. (2022). Key Performance Indicators "KPIs" for Infrastructure Reconstruction Projects

- Management: Egyptian Reconstruction Projects in Gaza Strip as a Case Study (Unpublished Master's Thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.
7. Al-Khawaja, Alaa Saadi Issa, and Forouqa, Ibrahim Farouk. (2022). Risks Management of Infrastructure Line Services and their Impact on the Financial Costs of Road Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
 8. Al-Obaidi, M. S. A., and Alnsour, M. A. M. (2021). Assessment and Development of a Sustainable Urban Infrastructure System in a Newly Constructed Urban Projects in Amman City (Unpublished Master Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
 9. Al-Saidi, Abdullah Muhammad Ahmad, and Al-Hallaq, Maher Abdel Fattah. (2021). An Investigation of Factors Affecting the Accuracy of Volume Estimation Using Spatial Modeling Methods in Engineering Projects (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
 10. Al-Shuraidah, Rawan Hamdan Hamad, and Ababneh, H. (2021). Investigating Factors Influencing Erp Alignment with Operational Performance of Jordan Pharmaceutical Companies (Unpublished Master's Thesis). Al al-Bayt University, Mafrq.
 11. Antari, A. K. A., and Emar, W. M. (2019). Rationalization of Energy Consumption in Large Buildings by Using Technical Methods and Thermal Insulation: Case Study: Palestinian Territories (Unpublished Master Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
 12. Joda, Amr Farid Atta, and Tayeh, Bassam Abdel Rahman Othman. (2019). Evaluation of Occupational Safety Practice in Infrastructure Projects in the Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.
 13. Maabad, Hassan Ahmed Hassan, and Al-Najjar, Hossam Mohamed Mahmoud. (2020). The Critical Success Factors of Water and Sanitation Projects in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.

14. Merghit, Abdelhamid. (2018). "Rethinking the Fiscal Risk Management Framework in Algeria." *Les Cahiers du CREAD*, 34(2), 53-74. <https://www.ajol.info/index.php/cread/article/view/186877>
15. Shabita, Aya Saad, and Al-Batoush, Muhammad Abdul Karim. (2022). Effect of Using Navisworks Software on Quantity Surveying in a Construction Project (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
16. Spyropoulou, Sofia, Katsikeas, Constantine S., Skarmas, Dionysis, & Morgan, Neil A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: The role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 109-129. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0519-8>
17. Tyo, Yelena. (2022). "Innovative Tools of Sports Infrastructure Management". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 27(3), Article 6.
18. Waeffler, Philipp, & Pfister, Eduard. (2018). *Successful project management in today's sport*. *International Sport Management Journal*, 12(3), 45-67.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير الإدارة الحديثة للمشاريع على تطوير البنية التحتية

للأندية الرياضية "دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية بمنطقة عسير

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير

على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- ٤- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- ٥- سنوات الخبرة ☐ أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠-أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ – أقل من ٢٠ سنة ☐ من ٢٠ سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الحديثة للمشاريع، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المتغيرات					أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
العمليات الرشيقة									
تعتمد شركتي على منهجيات العمليات الرشيقة لتحسين الكفاءة.									
تساهم العمليات الرشيقة في تقليل الفاقد في الموارد والوقت.									
يتم تشجيع الفرق في شركتي على الابتكار والتحسين المستمر في العمليات.									
توفر شركتي التدريب اللازم للموظفين حول تطبيق العمليات الرشيقة.									
يتم تقييم أداء العمليات الرشيقة بشكل دوري في شركتي.									
صياغة الأهداف									
تمتلك شركتي نظاماً فعالاً لصياغة الأهداف الاستراتيجية.									

					يتم إشراك جميع الموظفين في عملية تحديد الأهداف.
					يتم قياس تقدم الأهداف بشكل دوري في شركتي.
					تساهم صياغة الأهداف الواضحة في تحسين أداء الموظفين.
					تركز شركتي على توافق الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة.
تحفيز العاملين					
					تقدم شركتي حوافز مالية لتحفيز الأداء الجيد للموظفين.
					يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					توفر شركتي بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والإبداع.
					تساهم برامج التدريب والتطوير في تعزيز تحفيز العاملين.
					نُعطى قيمة لجهود الموظفين من خلال التقدير والمكافآت.

المحور الثاني: البنية التحتية ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المتغيرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أعتبر أن البنية التحتية تُسهم في تحسين كفاءة العمليات داخل مؤسستي.					
أرى أن استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع يعزز من تنظيم العمل.					
أؤمن بأن التواصل الفعال بين أعضاء الفريق الرقمي يُعزز من نجاح المشروع.					
أعتقد أن التخطيط الجيد للمشاريع الرقمية يساعد في تحقيق الأهداف بشكل أسرع.					
أجد أن التدريب على استخدام المنصات الرقمية يُعتبر عنصراً أساسياً لنجاح المشاريع.					
أعتبر أن إدارة المخاطر في البنية التحتية تُسهم في تقليل المشكلات المحتملة.					
أؤمن بأن استخدام البيانات والتحليلات يُساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة في البنية التحتية.					

					أرى أن وجود قياسات أداء واضحة يُساعد في تقييم نجاح البنية التحتية.
					أعتقد أن التعاون مع فرق خارجية في البنية التحتية يُعزز من الابتكار والإبداع.
					أجد أن البنية التحتية تساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.

Mid-Ocean University

College of Management

project management



**The Impact of Modern Project Management on Developing
the Infrastructure of Sports Clubs: An Applied Study on
Sports Clubs in the Asir Region.**

Preparation:

Ahmed Abdulrahman Alshehri

232000380

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 - 2025