

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



أثر كفاءة إدارة المشاريع في نجاح تعهيد الأعمال

دراسة تطبيقية على شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

فاطمة عبدالله سعد الشهراني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026



الاهداء:

إلى من كانا لي السند والعون، ومصدر الإلهام والعطاء الدائم، والديّ
العزيزين، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفاناً بما قدّمناه من دعمٍ
ورعايةٍ وتوجيه.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كان لهم الأثر الكبير في تعليمي وتوجيهي، أقدم
لهم خالص الشكر والتقدير.

إلى كل من ساندني وآمن بقدراتي، وشجّعني على المضي قدماً في مسيرتي
العلمية، من أصدقاء وزميلات، أهدي هذا العمل تقديراً وعرفاناً.

الشكر والتقدير:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن، ممثلة في كلية الإدارة وقسم التخصص، على ما قدموه من دعم وتسهيلات لإنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل المشرف،

الدكتور الفاضل محمد الحميد، والدكتور فايز جراد

على توجيهاتهم القيمة، وإرشاداتهم السديدة، ودعمهم اللامحدود، الذي كان له الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل بالصورة التي عليها.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية الذين تفضلوا بالمشاركة في هذه الدراسة، وساهموا ببياناتهم التي كانت أساساً لنتائج هذا البحث. وأخيراً، أتوجه بالشكر لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، سواء بالكلمة الطيبة أو بالدعم المعنوي، خلال مسيرتي البحثية.

والله ولي التوفيق

الباحث: فاطمه عبدالله سعد الشهراني

فهرس المحتويات:

5.....	فهرس المحتويات:
9.....	قائمة الجداول:
10.....	فهرس الأشكال:
11.....	المستخلص
12.....	Abstract
13.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
14	1.1 المقدمة
15	1.2 مشكلة الدراسة
16	1.3 أهمية الدراسة
16	1.3.1 الأهمية العلمية
18	1.4 أهداف الدراسة
19	1.5 تساؤلات الدراسة
20	1.6 فرضيات الدراسة
21	1.7 نموذج الدراسة
21	1.8 الدراسات السابقة (Literature Review)
21	1.8.1 مقدمة
22	1.8.2 الدراسات الأجنبية
23	1.8.3 الدراسات العربية
24	1.8.4 مناقشة الدراسات السابقة والفجوة البحثية
25	1.9 المنطلقات النظرية للدراسة (Theoretical Premises of Study)
25	1.9.1 مدخل إدارة الجودة الشاملة

25	1.9.2 نظرية القيادة والالتزام الإداري.....
26	1.9.3 نظرية الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير.....
26	1.9.4 نظرية العمليات و اتخاذ القرار المبني على البيانات
26	1.9.5 النظرية المؤسسية والامتثال الشكلي.....
27	1.9.6 تكامل المنطلقات النظرية في الدراسة الحالية.....
27	1.10. منهجية البحث.....
27	1.10.1. منهج الدراسة.....
28	1.10.2. مجتمع الدراسة (Study Population).....
28	1.10.3. عينة الدراسة (Study Sample).....
28	1.10.4. قياس متغيرات الدراسة (Measurement of Study Variables).....
28	1.10.5. توفر البيانات والموارد (Data and Resources Availability).....
29	1.11. أدوات الدراسة.....
29	1.11.1 الاستبانة (Questionnaire).....
30	1.11.2 مقياس الاستجابة.....
30	1.11.3 صدق أداة الدراسة.....
30	1.11.4 ثبات أداة الدراسة.....
31	1.11.5 مبررات اختيار أداة الدراسة.....
31	1.12. محددات الدراسة.....
32	1.13. تعريف المصطلحات (Definition of Terms).....
34	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
35	2.1 مقدمة.....
36	2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها.....
37	2.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
39	2.2. كفاءة الأداء الوظيفي: المفهوم والأبعاد.....
40	2.2.1 مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي.....
41	2.5 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.....

2.6 دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... 43

2.7 خلاصة الإطار النظري..... 44

الفصل الثالث منهجية الدراسة..... 46

3.1 مقدمة..... 47

3.2 منهج الدراسة..... 47

3.3 مجتمع وعينة الدراسة..... 48

3.4 تحليل البيانات الديموغرافية..... 48

3.4.1 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي..... 51

3.4.2 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة الوظيفية..... 52

3.4.3 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي..... 53

3.4.4 خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي..... 53

3.5 أداة الدراسة..... 54

3.5.1 صدق وثبات أداة الدراسة..... 58

3.6 إجراءات تطبيق الدراسة..... 58

3.7 أساليب التحليل الإحصائي..... 58

3.8 حدود الدراسة..... 60

الفصل الرابع النتائج والتوصيات..... 64

4.1 مقدمة..... 64

4.2 وصف خصائص عينة الدراسة..... 65

4.3 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة..... 67

4.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها..... 70

4.5 مناقشة النتائج..... 70

4.6 الاستنتاجات..... 75

4.7 التوصيات..... 77

4.8 مقترحات لدراسات مستقبلية..... 79

80.....المراجع

83.....الملاحق

قائمة الجداول :

شكل 1 نموذج الدراسة	21
جدول 1 العينة الخاضعة للتحليل.....	50
جدول 2 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	51
جدول 3 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية.....	52
جدول 4 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	53
جدول 5 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.....	53
جدول 6 قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.....	57
جدول 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=385).....	65
جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	68
جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة الأداء الوظيفي (ن=385).....	67
جدول 10 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.....	68
جدول 11 نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار.....	69
جدول 12 نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.....	70

فهرس الأشكال:

- شكل 1 نموذج الدراسة 21
- شكل 2 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس 52
- شكل 3 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 53
- شكل 4 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 54
- شكل 5 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي 54

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي، وقياس أثرها في مستوى نجاح التطبيق واستدامته. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة من العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ركزت أداة الدراسة على رصد المعوقات عبر أربعة أبعاد رئيسة هي: المعوقات الاستراتيجية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات السلوكية، والمعوقات التقنية، إضافة إلى قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات الحكومية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات جوهرية تعيق التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، تمثلت أبرزها في ضعف الالتزام القيادي بتحويل الجودة إلى أولوية استراتيجية قابلة للقياس، ومحدودية تكامل العمليات بين الوحدات التنظيمية، ومقاومة التغيير لدى بعض العاملين، إضافة إلى قصور أنظمة القياس والدعم التقني. كما بيّنت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شدة هذه المعوقات ومستوى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي.

خلصت الدراسة إلى أن تجاوز هذه المعوقات يتطلب تبني إدارة الجودة الشاملة بوصفها نظامًا مؤسسيًا متكاملًا، وليس مجرد إجراءات أو متطلبات شكلية، مع تعزيز دور القيادة، وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتحسين المستمر، وتحسين نظم القياس والدعم التقني، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجودة في القطاع الحكومي السعودي.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، معوقات التطبيق، القطاع الحكومي السعودي، الأداء المؤسسي، التحسين المستمر.

Abstract

This study aimed to diagnose the barriers to the implementation of Total Quality Management (TQM) in the Saudi government sector and to examine their impact on the level of successful and sustainable application. The study adopted a descriptive—analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of employees working in government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The research instrument focused on identifying implementation barriers across four main dimensions: strategic barriers, organizational barriers, behavioral barriers, and technical barriers, in addition to measuring the level of TQM implementation within government organizations.

The findings revealed the existence of significant barriers that hinder the effective application of Total Quality Management. The most prominent barriers included weak leadership commitment to positioning quality as a measurable strategic priority, limited integration of processes among organizational units, resistance to change among some employees, and deficiencies in measurement systems and technical support. The results also indicated a statistically significant relationship between the severity of these barriers and the level of success in implementing TQM in the Saudi government sector.

The study concluded that overcoming these barriers requires adopting Total Quality Management as an integrated institutional system rather than as a set of formal procedures or compliance requirements. This necessitates strengthening leadership commitment, fostering an organizational culture that supports continuous improvement, and enhancing measurement systems and technical infrastructure, thereby contributing to improved institutional performance and the achievement of quality objectives in the Saudi government sector.

Keywords:

Total Quality Management, Implementation Barriers, Saudi Government Sector, Institutional Performance, Continuous Improvement.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئات الأعمال نتيجة التطور التقني المتسارع، وازدياد حدة المنافسة، وتعدد متطلبات الأسواق، الأمر الذي فرض على المنظمات إعادة النظر في نماذجها التشغيلية وأساليبها الإدارية بما يضمن تحقيق الكفاءة والاستدامة. وفي هذا السياق، برز تعهيد الأعمال (Business Process Outsourcing – BPO) كأحد أهم الخيارات الاستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمات لتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة التشغيلية، والتركيز على أنشطتها الجوهرية، والاستفادة من خبرات متخصصة قد لا تتوافر لديها داخليًا. (Fjermestad & Saitta, 2005)

ولم يعد تعهيد الأعمال يقتصر على كونه أداة تشغيلية لتخفيف الأعباء الإدارية، بل تطور ليصبح شراكة استراتيجية طويلة الأمد تؤثر بصورة مباشرة في الأداء التشغيلي والمالي والاستراتيجي للمنظمات. غير أن نجاح مشروعات التعهيد لا يتحقق تلقائيًا، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة ملحوظة من هذه المشروعات تواجه تحديات جوهرية تتعلق بتجاوز التكاليف، وضعف الالتزام بالجدول الزمنية، وتدني جودة المخرجات، أو فشل العلاقة مع مزودي الخدمة، وهو ما ينعكس سلبيًا على تحقيق الأهداف المرجوة من التعهيد. (Hehl, 2007)

وتبرز إدارة المشاريع بوصفها أحد العوامل الحاسمة في تحديد نجاح أو إخفاق مشروعات تعهيد الأعمال، حيث تمثل الإطار المنهجي الذي يضمن التخطيط السليم، والتنفيذ المنظم، والمتابعة المستمرة، والتحكم الفعال في مختلف مراحل المشروع. ويعرّف معهد إدارة المشاريع إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته وأهدافه ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والنطاق. (PMI, 2017) وتشير الأدبيات إلى أن كفاءة ممارسات إدارة المشاريع تسهم في وضوح نطاق المشروع، وتحسين التنسيق بين الأطراف المعنية، وإدارة المخاطر بصورة استباقية، وتعزيز التواصل الفعال، وهو ما يرفع من فرص نجاح مشروعات التعهيد (Balasubramanian, Narayanan, & Swaminathan, 2011)

وفي السياق السعودي، تكتسب مشروعات تعهيد الأعمال أهمية متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، لا سيما في إطار رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تنويع مصادر الدخل، وتعزيز دور القطاع الخاص، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتطوير قطاع الخدمات. وقد أسهم هذا التوجه في نمو قطاع تعهيد الأعمال وظهور شركات متخصصة تقدم خدمات تعهيد متنوعة، مستفيدة من التطور التقني والبنية التحتية الداعمة والكوادر البشرية المؤهلة. ومع ذلك، لا تزال العديد من مشروعات التعهيد في البيئة المحلية تواجه تحديات تتعلق بنضج

ممارسات إدارة المشاريع، وتباين مستويات الكفاءة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما يؤثر في تحقيق النجاح الشامل لهذه المشروعات.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة في تحقيق نجاح تعهيد الأعمال، من خلال دراسة تطبيقية على شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية. وتسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي أعمق للعلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح مشروعات التعهيد، بما يسهم في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية، ويقدم إطاراً تحليلياً يمكن الاستفادة منه على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، لدعم متخذي القرار وتعزيز فرص النجاح والاستدامة في مشروعات تعهيد الأعمال.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الملحوظ في تبني تعهيد الأعمال كخيار استراتيجي من قبل المنظمات الحديثة، إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن العديد من مشروعات التعهيد لا تحقق النتائج المتوقعة منها، سواء على مستوى الكفاءة التشغيلية أو الوفورات المالية أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد. فقد أظهرت الدراسات أن نسبة غير قليلة من مشروعات تعهيد الأعمال تواجه إخفاقات تتجسد في تجاوز التكاليف المخططة، وضعف الالتزام بالجدول الزمنية، وتدني جودة الخدمات المقدمة، أو فشل العلاقة التعاقدية مع مزودي الخدمة، الأمر الذي يقلل من القيمة المضافة المتوقعة من التعهيد ويؤثر سلباً في ثقة المنظمات بهذا النموذج الإداري. (Hehl, 2007)

وتشير الأدبيات إلى أن أسباب هذا الإخفاق لا تعود بالضرورة إلى فكرة التعهيد ذاتها، بقدر ما ترتبط بعوامل إدارية وتنظيمية، وفي مقدمتها ضعف ممارسات إدارة المشاريع. إذ غالباً ما تركز بعض المنظمات عند اتخاذ قرار التعهيد على معايير التكلفة أو القدرات الفنية لمزود الخدمة، مع إغفال أهمية كفاءة إدارة المشروع بوصفها منظومة متكاملة تشمل التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، وإدارة المخاطر، وإدارة التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة

(Fjermestad & Saitta, 2005) كما تؤكد دراسات أخرى أن غياب وضوح النطاق، وضعف التنسيق بين الأطراف، وقصور آليات المتابعة والتقييم، تمثل من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تعثر مشروعات التعهيد أو فشلها في تحقيق أهدافها. (Balasubramanian et al., 2011)

وفي السياق السعودي، وعلى الرغم من النمو المتسارع لقطاع تعهيد الأعمال بدعم من رؤية المملكة 2030، إلا أن الممارسات العملية تكشف عن تباين واضح في مستويات نضج وكفاءة إدارة المشاريع بين الشركات العاملة في هذا

القطاع. وقد لوحظ، من خلال المراجعة الأولية للأدبيات والممارسات المهنية، وجود قصور في الدراسات التطبيقية التي تتناول بصورة منهجية العلاقة المباشرة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال في البيئة السعودية، حيث ركزت غالبية الدراسات السابقة إما على عوامل نجاح التعهيد بشكل عام، أو على جوانب جزئية مثل مهارات مديري المشاريع أو استراتيجيات التعهيد، دون تناول كفاءة إدارة المشاريع كمتغير مستقل متعدد الأبعاد وتأثيره الشامل على نجاح التعهيد.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في القصور المعرفي والتطبيقي في فهم طبيعة وأبعاد العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال في الشركات السعودية، وبصورة أكثر تحديدًا في شركة أبسورس باي سلوشنز. وتنطلق هذه المشكلة من الحاجة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (كفاءة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة المراقبة والتحكم، وكفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة إدارة التواصل) على نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المتعددة (النجاح التشغيلي، والنجاح المالي، والنجاح الاستراتيجي، ونجاح العلاقة مع مزود الخدمة) في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، ومن السياق التطبيقي الذي تُجرى فيه، ومن القيمة العلمية والعملية المتوقعة لنتائجها. إذ يجمع موضوع كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال بين مجالين إداريين حيويين يشهدان اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية والممارسات المهنية، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. وتنقسم أهمية هذه الدراسة إلى بعدين رئيسيين: الأهمية العلمية، والأهمية العملية.

1.3.1. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع وتعهيد الأعمال، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال ربطًا مباشرًا ومتكاملًا. إذ تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن غالبية الأبحاث تناولت هذين المفهومين بصورة منفصلة، أو ركزت على جوانب جزئية

مثل استراتيجيات التعهيد أو مهارات مديري المشاريع، دون دراسة العلاقة الشاملة بين أبعاد كفاءة إدارة المشاريع ونجاح التعهيد بأبعاده المختلفة (Fjermestad & Saitta, 2005): (Langer et al., 2014).

كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من اعتمادها منظورًا متعدد الأبعاد لكلا المتغيرين، حيث تتناول كفاءة إدارة المشاريع من خلال أبعاد التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وإدارة المخاطر وإدارة التواصل، في مقابل قياس نجاح تعهيد الأعمال من خلال أبعاد تشغيلية ومالية واستراتيجية وعلاقية. ويسهم هذا الطرح في تجاوز النظرة الأحادية المبسطة التي سادت بعض الدراسات السابقة، ويوفر فهمًا أعمق لطبيعة العلاقات المعقدة بين هذه المتغيرات (Balasubramanian et al., 2011).

وتبرز أهمية الدراسة كذلك في تركيزها على السياق السعودي، الذي لا يزال يعاني من محدودية الدراسات التطبيقية في هذا المجال مقارنة بالسياقات الغربية والآسيوية. ومن ثم، تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة من خلال اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة تنظيمية وثقافية مختلفة، بما يدعم قابلية تعميم أو إعادة تفسير النماذج والنظريات الإدارية السائدة، ويعزز من رصيد المعرفة العلمية العربية في مجال تعهيد الأعمال وإدارة المشاريع.

1.3.2. الأهمية العلمية

على الصعيد العملي، توفر هذه الدراسة قيمة تطبيقية مباشرة لصناع القرار والممارسين في قطاع تعهيد الأعمال. فعلى مستوى شركة أبسورس باي سلوشنز، تتيح نتائج الدراسة تشخيصًا علميًا دقيقًا لواقع ممارسات إدارة المشاريع المطبقة في الشركة، وتحديد مواطن القوة التي يمكن تعزيزها، ونقاط الضعف التي تتطلب المعالجة والتطوير. كما تساعد الإدارة العليا على تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا من كفاءة إدارة المشاريع في تحقيق نجاح التعهيد، الأمر الذي يدعم توجيه الموارد والاستثمارات نحو الجوانب ذات العائد الأعلى.

كما تمتد الأهمية العملية للدراسة إلى شركات تعهيد الأعمال الأخرى في المملكة العربية السعودية، إذ يمكن أن تشكل نتائجها مرجعًا معياريًا يساعد هذه الشركات على تقييم مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع لديها، ومقارنتها بأفضل الممارسات، وتبني آليات أكثر فاعلية لإدارة مشروعات التعهيد. وبالنسبة للمنظمات العميلة التي تعتمد على خدمات التعهيد، تسهم الدراسة في تعزيز قدرتها على تقييم مزودي الخدمة المحتملين ليس فقط بناءً على التكلفة أو الخبرة الفنية، وإنما أيضًا بناءً على مستوى كفاءة إدارة المشاريع لديهم بوصفها مؤشرًا رئيسيًا على احتمالية نجاح مشروعات التعهيد.

وأخيرًا، تقدم الدراسة رؤى يمكن أن تفيد الجهات التنظيمية وصناع السياسات في فهم العوامل الإدارية الحاسمة لنجاح قطاع تعهيد الأعمال في المملكة، بما يساعد في تصميم مبادرات دعم وبرامج تطوير تسهم في رفع كفاءة هذا القطاع وتعظيم دوره في تحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية والتنظيمية في إطار رؤية المملكة 2030.

1.4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى قياس وتحليل أثر كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تقديم تحليل علمي ومنهجي يوضح طبيعة هذه العلاقة واتجاهها وقوتها. وانطلاقاً من هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (كفاءة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة المراقبة والتحكم، وكفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة إدارة التواصل) في شركة أبسورس باي سلوشنز من وجهة نظر العاملين في إدارة وتنفيذ مشروعات تعهيد الأعمال.
2. قياس مستوى نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المتعددة (النجاح التشغيلي، والنجاح المالي، والنجاح الاستراتيجي، ونجاح العلاقة مع مزود الخدمة) الذي حققته شركة أبسورس باي سلوشنز من وجهة نظر موظفيها المعنيين.
3. اختبار وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المشاريع كمتغير كلي على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.
4. اختبار أثر كل بعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال، بما يسهم في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح.
5. تحديد الأهمية النسبية لأبعاد كفاءة إدارة المشاريع في التأثير على نجاح تعهيد الأعمال، بما يساعد في ترتيب الأولويات وتوجيه الجهود والموارد نحو الجوانب الأكثر فاعلية.
6. الإسهام في بناء قاعدة معرفية علمية حول العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال في السياق السعودي، وفتح آفاق لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً وتخصصاً في هذا المجال.

1.5. تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي توضح طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

التساؤل الرئيس:

ما أثر كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (كفاءة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة المراقبة والتحكم، وكفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة إدارة التواصل) في شركة أبسورس باي سلوشنز من وجهة نظر العاملين في إدارة وتنفيذ مشروعات التعهيد؟
2. ما مستوى نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المتعددة (النجاح التشغيلي، والنجاح المالي، والنجاح الاستراتيجي، ونجاح العلاقة مع مزود الخدمة) الذي حققته شركة أبسورس باي سلوشنز من وجهة نظر موظفيها؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المشاريع ككل على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز؟
5. ما الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع في التأثير على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز؟

1.6. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المشاريع وتعهيد الأعمال، صيغت فرضيات الدراسة الحالية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة المشاريع ككل على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة التخطيط على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة التنفيذ على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة المراقبة والتحكم على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.

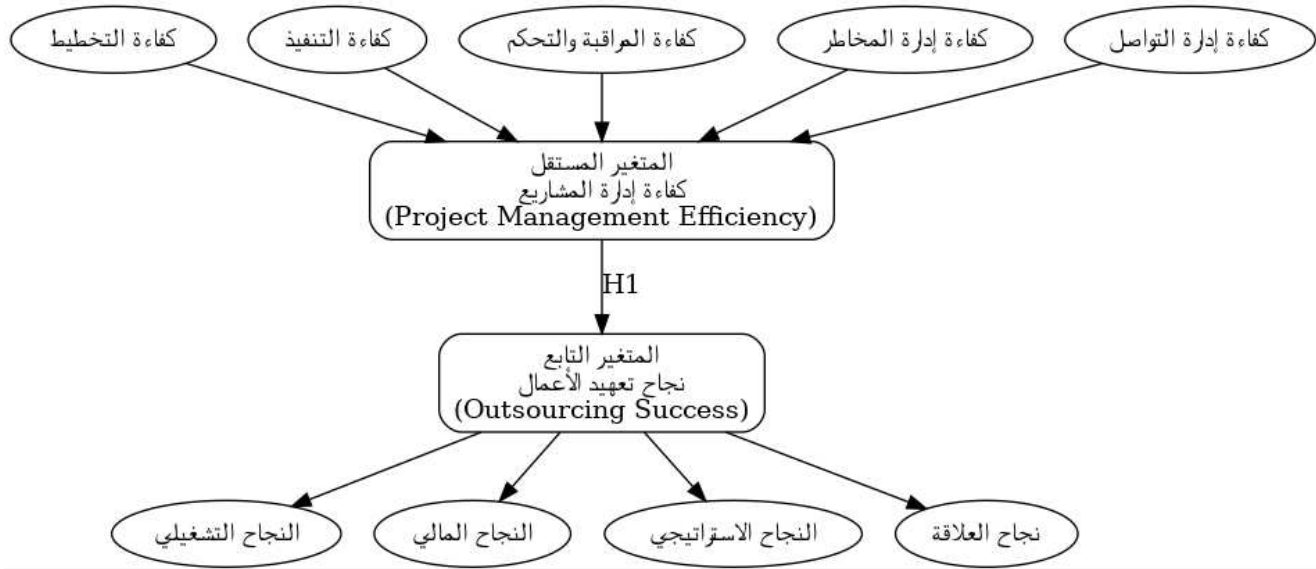
الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة المخاطر على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة التواصل على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.

1.7. نموذج الدراسة



شكل 1 نموذج الدراسة

1.8. الدراسات السابقة (Literature Review)

1.8.1 مقدمة

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء أي بحث علمي رصين، إذ تساهم في توضيح الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة، والكشف عن الجهود البحثية التي تناولت الظاهرة المدروسة، والوقوف على أبرز النتائج التي توصلت إليها، والمناهج والأساليب التي اعتمدتها، إضافة إلى تحديد أوجه القصور والفجوات البحثية التي لم تُعالج بعد. كما تساعد الدراسات السابقة الباحث على وضع دراسته في سياقها العلمي الصحيح، وتبرير ضرورتها، وتحديد موقعها بين الأدبيات القائمة.

وفيما يتعلق بتعهيد الأعمال وإدارة المشاريع، حظي الموضوع باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الدولية، خصوصًا في ظل العولمة وتسارع التطور التقني واعتماد المنظمات المتزايدة على الشراكات الخارجية. إلا أن هذا الاهتمام تباين من حيث العمق والتركيز، حيث ركزت بعض الدراسات على عوامل نجاح تعهيد الأعمال، بينما تناولت دراسات أخرى ممارسات إدارة المشاريع بصورة عامة، في حين لا تزال الدراسات التي تربط بصورة مباشرة ومنهجية بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال محدودة، لا سيما في السياق العربي والسعودي. وفي هذا الإطار، يستعرض هذا الجزء الدراسات الأجنبية والعربية ذات الصلة، تمهيدًا لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

1.8.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Fjermestad & Saitta 2005)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تعهيد الأعمال وإدارة المعرفة وإدارة المشاريع في بيئات الأعمال المعتمدة على التكنولوجيا. اعتمد الباحثان على تحليل مفاهيمي مدعوم بحالات تطبيقية لعدد من الشركات التي تبنت التعهيد في مجالات تقنية المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح مشروعات التعهيد لا يعتمد فقط على اختيار مزود الخدمة المناسب، بل يرتبط بدرجة كبيرة بوجود إطار فعال لإدارة المشروع يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتكامل العمليات، وتدفق المعرفة بين الأطراف المعنية. وأكدت الدراسة أن ضعف إدارة المشروع يؤدي إلى فقدان السيطرة على نطاق المشروع وزيادة المخاطر التشغيلية، مما يحد من تحقيق أهداف التعهيد.

دراسة (Hehl 2007)

سعت هذه الدراسة إلى فحص أسباب فشل مشروعات تعهيد تقنية المعلومات في عدد من المنظمات الأوروبية. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وشملت تحليل مشروعات تعهيد لم تحقق النتائج المتوقعة منها. وأظهرت النتائج أن من أبرز أسباب الفشل ضعف التخطيط المسبق للمشروع، وعدم وضوح نطاق العمل، وقصور آليات المتابعة والتحكم، إضافة إلى ضعف إدارة المخاطر والتواصل بين المنظمة ومزود الخدمة. وخلصت الدراسة إلى أن كفاءة إدارة المشاريع تمثل عاملاً حاسماً في تقليل احتمالات فشل التعهيد وزيادة فرص نجاحه.

دراسة (Balasubramanian, Narayanan, & Swaminathan 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء مشروعات تعهيد الأعمال، مع التركيز على مشروعات التعهيد العابرة للحدود. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبانة وُزعت على مديري مشاريع التعهيد في عدد من الشركات متعددة الجنسيات. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نضج ممارسات إدارة المشاريع، خاصة في مجالات التخطيط وإدارة المخاطر وإدارة التواصل، وبين تحقيق النجاح التشغيلي والمالي لمشروعات التعهيد. كما أكدت الدراسة أن ضعف التنسيق الثقافي والتنظيمي يمكن الحد من آثاره السلبية من خلال ممارسات فعالة لإدارة المشاريع.

دراسة (Langer et al. (2014

تناولت هذه الدراسة أثر كفاءة مديري المشاريع وممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشروعات تعهيد تقنية المعلومات. استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات المجمعة من عينة واسعة من مديري المشاريع. وأظهرت النتائج أن كفاءة إدارة المشاريع تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في نجاح التعهيد، من خلال تحسين جودة التنفيذ، وتعزيز الالتزام بالجداول الزمنية، وبناء علاقات تعاونية مستقرة مع مزودي الخدمة. كما أوضحت الدراسة أن إدارة التواصل تمثل أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في نجاح التعهيد، خاصة في البيئات التي تتسم بتعقيد العمليات وتعدد الأطراف.

دراسة (PMI (2017

أشار تقرير معهد إدارة المشاريع إلى أن المنظمات التي تطبق ممارسات ناضجة في إدارة المشاريع تحقق معدلات نجاح أعلى في مشروعاتها، بما في ذلك مشروعات التعهيد. وأكد التقرير أن ضعف إدارة المشاريع يؤدي إلى هدر الموارد، وتراجع العائد على الاستثمار، وزيادة معدلات فشل المشروعات. كما شدد على أهمية تكامل عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وإدارة المخاطر لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات.

1.8.3 الدراسات العربية

دراسة الشمري (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تعهيد الأعمال في الشركات الخليجية، والعوامل المؤثرة في نجاحه. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وُزعت على عينة من مديري الشركات. وأظهرت النتائج أن الشركات التي تمتلك أنظمة واضحة لإدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من الرضا عن نتائج التعهيد مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى هذه الأنظمة. كما أشارت الدراسة إلى أن ضعف التخطيط والمتابعة من أبرز معوقات تحقيق الفوائد المتوقعة من التعهيد.

دراسة العتيبي (2018)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشاريع في نجاح مشروعات تقنية المعلومات في المؤسسات السعودية. وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهداف المشروعات من حيث الوقت

والتكلفة والجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني معايير وأدلة إدارة المشاريع العالمية في المؤسسات السعودية، خاصة في المشروعات التي تعتمد على أطراف خارجية.

دراسة الزهراني (2020)

تناولت هذه الدراسة أثر تعهيد الأعمال على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي. وأظهرت النتائج أن تعهيد الأعمال يسهم في تحسين الأداء التشغيلي وخفض التكاليف، إلا أن هذه الآثار الإيجابية ترتبط بوجود ممارسات إدارية فعالة، وفي مقدمتها إدارة المشاريع. كما أكدت الدراسة أن ضعف إدارة العلاقة مع مزودي الخدمة يؤدي إلى تقليص المنافع الاستراتيجية للتعهيد.

1.8.4 مناقشة الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من العرض السابق للدراسات الأجنبية والعربية وجود اتفاق عام على أن تعهيد الأعمال يمكن أن يشكل أداة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الكفاءة التشغيلية، شريطة إدارته بصورة منهجية ومدروسة. كما أجمعت غالبية الدراسات على أن إدارة المشاريع تمثل عنصرًا محوريًا في نجاح مشروعات التعهيد، لا سيما في مجالات التخطيط، وإدارة المخاطر، وإدارة التواصل، والمتابعة والتحكم.

إلا أن الدراسات السابقة كشفت عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت كفاءة إدارة المشاريع بوصفها متغيرًا متكامل الأبعاد، وتأثيرها المباشر على نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المختلفة، خاصة في السياق السعودي. كما أن معظم الدراسات العربية ركزت إما على تعهيد الأعمال أو على إدارة المشاريع بصورة منفصلة، دون بناء نموذج يربط بين المتغيرين في إطار تحليلي واحد.

ومن هنا، تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية، وتقديم نتائج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات تعهيد الأعمال وإدارة المشاريع في البيئة المحلية.

1.9. المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز كفاءة إدارة المشاريع على مجموعة من الأسس النظرية التي تفسر قدرتها على تحقيق الأهداف المخططة ضمن القيود الزمنية والمالية والتنظيمية، وتبرز أهميتها بصورة خاصة في مشروعات تعهيد الأعمال التي تتسم بتعدد الأطراف وتشابك العمليات وارتفاع مستوى المخاطر. وتعتمد الدراسة الحالية على عدد من المنطلقات النظرية التي توضح العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال، وتفسر العوامل المؤثرة في تحقيق هذا النجاح في البيئات التنظيمية المعاصرة.

1.9.1 مدخل إدارة المشاريع

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء من خلال التركيز على جودة العمليات والمخرجات، وإشراك جميع العاملين، واعتماد القرارات المبنية على البيانات. ويقوم هذا المدخل على الانتقال من منطق اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بعد وقوعها إلى منطق الوقاية ومنع الانحرافات قبل حدوثها، عبر تحسين العمليات وتثبيتها بصورة مستدامة (Deming, 1986; Juran, 1999).

ويؤكد Deming أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزامًا طويل الأجل من الإدارة العليا، وبناء نظام إداري يدعم التعلم والتحسين المستمر، بدل التركيز على النتائج قصيرة الأجل. كما يشير Juran إلى أن الجودة ليست مسؤولية قسم معين، بل مسؤولية مشتركة تشمل جميع مستويات المنظمة، وهو ما يجعل ضعف الالتزام القيادي أحد أهم معوقات تطبيق هذا المدخل.

1.9.2 نظرية الكفاءة التنظيمية

تنطلق نظرية الكفاءة التنظيمية من افتراض مفاده أن أداء المنظمة يقاس بقدرتها على تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد، مع تعظيم جودة المخرجات واستدامتها (Daft, 2010). وتُعد العمليات الإدارية المنضبطة، وتكامل الأنشطة، وحسن استثمار الموارد، من المؤشرات الرئيسة على مستوى الكفاءة التنظيمية.

وفي إطار تعهيد الأعمال، تمثل كفاءة إدارة المشاريع آلية تنظيمية تتيح للمنظمة ضبط عملياتها الداخلية والخارجية، وتقليل الهدر في الوقت والتكلفة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. كما تسهم هذه الكفاءة في تحسين التنسيق بين أنشطة المنظمة ومزودي التعهيد، بما ينعكس إيجابًا على النجاح المالي والتشغيلي لمشروعات التعهيد.

1.9.3 نظرية إدارة المخاطر

تفترض نظرية إدارة المخاطر أن المشروعات بطبيعتها معرضة لمستويات متفاوتة من عدم اليقين، وأن قدرة المنظمة على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها والاستجابة لها بصورة منهجية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المشروع (Hillson, 2009). وتتنوع المخاطر في مشروعات تعهيد الأعمال بين مخاطر تشغيلية وتقنية وقانونية وتعاقدية وثقافية. ويؤدي ضعف إدارة المخاطر إلى تفاقم المشكلات أثناء تنفيذ المشروع، وزيادة احتمالات التأخير وتجاوز التكاليف وتدني جودة الخدمات المقدمة. في المقابل، تسهم كفاءة إدارة المخاطر كجزء من كفاءة إدارة المشاريع في تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر، ووضع خطط استجابة فعالة، وتحقيق الاستقرار التشغيلي لمشروعات تعهيد الأعمال.

1.9.4 نظرية التواصل التنظيمي

ترتكز نظرية التواصل التنظيمي على أن فعالية التواصل تمثل عنصراً جوهرياً في تنسيق الجهود، وتبادل المعلومات، وبناء الثقة بين الأطراف المعنية داخل المنظمة وخارجها (Robbins & Judge, 2017). ويزداد تأثير التواصل التنظيمي في المشروعات التي تعتمد على التعاون بين جهات متعددة، كما هو الحال في تعهيد الأعمال. ويؤدي ضعف التواصل أو غموض المعلومات إلى سوء الفهم، وتعارض التوقعات، وتراجع جودة المخرجات. في حين تسهم كفاءة إدارة التواصل في توحيد الرؤية بين المنظمة ومزودي التعهيد، وضمان وضوح المتطلبات، وتسريع حل المشكلات، وتعزيز نجاح العلاقة التعاقدية والشراكة طويلة الأمد.

1.9.5 نظرية الشراكة الاستراتيجية

تنظر نظرية الشراكة الاستراتيجية إلى تعهيد الأعمال بوصفه علاقة تعاونية قائمة على تبادل المنافع وتحقيق قيمة مشتركة، وليس مجرد علاقة تعاقدية قصيرة الأجل (Das & Teng, 2000). ويرتبط نجاح هذه الشراكة بتوافق الأهداف، وتكامل الموارد، ووجود آليات حوكمة فعالة تضبط العلاقة بين الأطراف. وتسهم كفاءة إدارة المشاريع في دعم هذا النوع من الشراكات من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة، وضبط الأداء، وإدارة الخلافات المحتملة، وتقييم النتائج بصورة مستمرة. ويعزز ذلك من النجاح الاستراتيجي لتعهيد الأعمال واستدامة العلاقة بين المنظمة ومزودي الخدمة.

1.9.6 تكامل المنطلقات النظرية في الدراسة

تعكس المنطلقات النظرية السابقة رؤية تكاملية تفسر نجاح تعهيد الأعمال بوصفه نتاج تفاعل بين كفاءة إدارة المشاريع وأبعادها المختلفة، والكفاءة التنظيمية، وإدارة المخاطر، وفعالية التواصل، وطبيعة الشراكة الاستراتيجية. ويؤدي ضعف أي من هذه العناصر إلى إضعاف منظومة التعهيد ككل، حتى في حال توافر عناصر داعمة أخرى. وبناءً على ذلك، تشكل هذه المنطلقات الأساس النظري الذي يُبنى عليه نموذج الدراسة، وتُفسر في ضوءه العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.

1.10. منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى دراسة العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال في بيئة تنظيمية واقعية، من خلال جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وتحليلها باستخدام أساليب علمية دقيقة تضمن الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاستناد إليها في التفسير والتعميم ضمن حدود الدراسة. وقد جرى تصميم المنهجية بما يتوافق مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، ومع متطلبات الدراسات الإدارية التطبيقية.

1.10.1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما هي قائمة في الواقع دون تدخل الباحث في تغييرها. ويتيح هذا المنهج وصف مستوى كفاءة إدارة المشاريع في الشركة محل الدراسة، ووصف مستوى نجاح تعهيد الأعمال، ثم تحليل العلاقة بينهما واختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع.

كما ينسجم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي لا تقتصر على الوصف فقط، بل تمتد إلى التحليل والتفسير، من خلال استخدام أدوات إحصائية تساهم في اختبار الفرضيات والتحقق من دلالتها الإحصائية، بما يعزز موثوقية النتائج ودقتها.

1.10.2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أبسورس باي سلوشنز ممن يرتبط عملهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة وتنفيذ ومتابعة مشروعات تعهيد الأعمال. ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، والعاملين في الإدارات التشغيلية، وإدارات التخطيط، والدعم الفني، والجودة، وغيرها من الإدارات ذات العلاقة. ويتميز مجتمع الدراسة بتنوعه من حيث المستويات الإدارية، والخبرات المهنية، والتخصصات الوظيفية، الأمر الذي يتيح الحصول على رؤى متعددة تعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة المشاريع ونتائج تعهيد الأعمال داخل الشركة، ويسهم في تعزيز شمولية البيانات ودقتها.

1.10.3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة القصدية، نظرًا لطبيعة الدراسة التي تتطلب أفرادًا يمتلكون خبرة ومعرفة فعلية بمجال إدارة المشاريع وتعهيد الأعمال. ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا للدراسات التطبيقية التي تستهدف فئة محددة قادرة على تقديم بيانات دقيقة وموضوعية حول متغيرات الدراسة. وتضم العينة الموظفين المشاركين في مراحل تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشروعات التعهيد، بما يضمن أن تعكس إجاباتهم واقع الممارسات الفعلية داخل الشركة. ويسهم هذا الأسلوب في رفع جودة البيانات المجمعة، وتقليل احتمالات الإجابات غير الدقيقة الناتجة عن ضعف المعرفة بطبيعة المشروعات محل الدراسة.

1.10.4. متغيرات الدراسة وقياسها

اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين:

• المتغير المستقل: كفاءة إدارة المشاريع

وتم قياسه من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس الجوانب الرئيسة لممارسات إدارة المشاريع، وهي: كفاءة التخطيط، كفاءة التنفيذ، كفاءة المراقبة والتحكم، كفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة إدارة التواصل. وقد صُممت فقرات القياس لتعكس مدى تطبيق هذه الممارسات داخل الشركة، ومستوى فاعليتها في إدارة مشروعات تعهيد الأعمال.

• المتغير التابع: نجاح تعهيد الأعمال

وتم قياسه من خلال أبعاد متعددة تعكس شمولية مفهوم النجاح، وهي:

النجاح التشغيلي، النجاح المالي، النجاح الاستراتيجي، ونجاح العلاقة مع مزود الخدمة. وتهدف هذه الأبعاد إلى قياس مدى تحقيق مشروعات التعهيد لأهدافها التشغيلية والمالية والاستراتيجية، إضافة إلى استدامة العلاقة التعاقدية.

1.11. أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لما تتميز به من قدرة على جمع بيانات كمية من عدد مناسب من المبحوثين في فترة زمنية محدودة، وسهولة التطبيق، وإمكانية التحليل الإحصائي الدقيق. وقد جرى تصميم الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يضمن شمولها لجميع أبعاد متغيرات الدراسة.

كما روعي في تصميم الاستبانة وضوح الصياغة، وتسلسل الفقرات، وملاءمة اللغة المستخدمة لمستوى أفراد العينة، بما يسهم في رفع معدل الاستجابة وتقليل احتمالات سوء الفهم.

1.11.1 مقياس الاستجابة

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تراوحت الإجابات بين:

(أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعًا في الدراسات الإدارية، لما يوفره من مرونة في قياس الاتجاهات والآراء، وقدرته على تحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يدعم دقة النتائج المستخلصة.

1.11.2 صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى، وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالي إدارة المشاريع وتعميد الأعمال، للتأكد من ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، ووضوح صياغتها، وشمولها لأبعاد المتغيرات محل الدراسة. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين بما أسهم في تحسين جودة الأداة.

كما جرى التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات بصورة مستقرة. ويُعد هذا الإجراء ضروريًا لضمان موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل والتفسير.

1.11.3 أساليب تحليل البيانات الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وشملت الأساليب الوصفية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومستويات متغيرات الدراسة، في حين شملت الأساليب الاستدلالية اختبارات الارتباط والانحدار لتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد ساعدت هذه الأساليب في قياس قوة واتجاه العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا، بما يعزز القيمة العلمية للنتائج.

1.11.4 حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج. وتشمل الحدود المكانية المتمثلة في شركة أبسورس باي سلوشنز، والحدود البشرية المقتصرة على العاملين المرتبطين بمشروعات تعهيد الأعمال، إضافة إلى الحدود الزمانية المرتبطة بفترة جمع البيانات. كما تقتصر الدراسة على المتغيرات الواردة في نموذجها البحثي دون التوسع في متغيرات أخرى قد تؤثر في نجاح تعهيد الأعمال.

1.11.5 تعريف المصطلحات

لأغراض هذه الدراسة، وحرصًا على توحيد المفاهيم المستخدمة وتحديد المقصود بكل مصطلح في سياقها البحثي، تُعرّف المصطلحات الآتية تعريفًا إجرائيًا بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها ونموذجها التحليلي:

كفاءة إدارة المشاريع:

تعرف إجرائيًا بأنها قدرة شركة أبسورس باي سلوشنز على تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشروعات تعهيد الأعمال بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة، وضمان جودة المخرجات، وإدارة المخاطر والتواصل بين الأطراف المعنية بما يسهم في تحقيق أهداف المشروع بنجاح.

كفاءة التخطيط:

تعرف إجرائيًا بأنها مدى قدرة الشركة على إعداد خطط واضحة ومتكاملة لمشروعات تعهيد الأعمال، تشمل تحديد الأهداف ونطاق المشروع، وتقدير الوقت والتكلفة، وتحديد الموارد والمسؤوليات، ووضع جداول زمنية واقعية تسهم في تقليل الانحرافات أثناء التنفيذ.

كفاءة التنفيذ:

تعرف إجرائيًا بأنها مدى قدرة فرق العمل على تنفيذ أنشطة مشروعات تعهيد الأعمال وفق الخطط المعتمدة، وبما يضمن الالتزام بمعايير الجودة، وحسن استغلال الموارد، والتعامل الفعال مع المشكلات التشغيلية التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

كفاءة المراقبة والتحكم:

تعرف إجرائيًا بأنها قدرة الشركة على متابعة أداء مشروعات تعهيد الأعمال بشكل مستمر، وقياس مستوى التقدم مقارنة بالخطة المعتمدة، واكتشاف الانحرافات في الوقت أو التكلفة أو الجودة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

كفاءة إدارة المخاطر:

تعرف إجرائيًا بأنها قدرة الشركة على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بمشروعات تعهيد الأعمال، وتحليلها، وتقييم تأثيرها، ووضع خطط استجابة فعالة للتقليل من آثارها السلبية أو استثمار الفرص المرتبطة بها، بما يضمن استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه.

كفاءة إدارة التواصل:

تعرف إجرائيًا بأنها مدى فاعلية قنوات وأساليب التواصل المستخدمة بين فرق العمل الداخلية ومزودي خدمات التعهيد، من حيث وضوح المعلومات، وسرعة تبادلها، ودقة التقارير، بما يسهم في تقليل سوء الفهم وتعزيز التنسيق وبناء الثقة بين الأطراف المعنية.

نجاح تعهيد الأعمال:

يعرف إجرائيًا بأنه مدى تحقيق مشروعات تعهيد الأعمال للأهداف المخططة لها في شركة أبسورس باي سلوشنز، سواء على المستوى التشغيلي أو المالي أو الاستراتيجي، إضافة إلى استدامة العلاقة مع مزودي الخدمة ورضا الأطراف المعنية عن نتائج التعهيد.

النجاح التشغيلي:

يعرف إجرائيًا بأنه مدى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية نتيجة تعهيد الأعمال، بما يشمل سرعة إنجاز الأعمال، وجودة الخدمات المقدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين مستوى الأداء اليومي للمشروعات.

النجاح المالي:

يعرف إجرائيًا بأنه مدى تحقيق مشروعات تعهيد الأعمال للوفورات المالية المتوقعة، مثل خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين العائد على الاستثمار، وضبط النفقات مقارنة بالموازنات المعتمدة.

النجاح الاستراتيجي:

يعرف إجرائيًا بأنه مدى إسهام تعهيد الأعمال في دعم الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للشركة، مثل تعزيز القدرة التنافسية، والتركيز على الأنشطة الأساسية، وتحقيق المرونة التنظيمية، ودعم النمو والاستدامة.

نجاح العلاقة مع مزود الخدمة:

يعرف إجرائيًا بأنه مدى جودة واستمرارية العلاقة التعاقدية بين شركة أبسورس باي سلوشنز ومزودي خدمات التعهيد، من حيث مستوى الثقة، والتعاون، والالتزام المتبادل، وحل الخلافات، بما يسهم في تحقيق منافع مشتركة طويلة الأمد.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 مقدمة

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي يُبنى عليه التحليل المنهجي لمتغيرات الدراسة، إذ يساهم في توضيح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بكفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال، وبيان الأبعاد النظرية التي تحكم العلاقة بينهما في السياقات التنظيمية المعاصرة. وتكتسب أهمية الإطار النظري من كونه يربط بين الطرح المفاهيمي المجرد والتطبيق العملي، ويتيح تفسير النتائج المتوقعة في ضوء نظريات ونماذج إدارية معتمدة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن كفاءة إدارة المشاريع أصبحت عنصراً حاسماً في تحقيق الأداء المتميز، لا سيما في البيئات التي تتسم بتعقيد العمليات وتعدد أصحاب المصلحة وارتفاع مستوى المخاطر. وقد تطور مفهوم إدارة المشاريع من كونه أداة تنفيذية تركز على الوقت والتكلفة، إلى منظومة إدارية متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر، والتواصل الفعال، بما يضمن تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد للمشروعات (PMI, 2017)

وفي المقابل، يُعد تعهيد الأعمال أحد الخيارات الاستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمات لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق مرونة تنظيمية أعلى، من خلال إسناد بعض الأنشطة أو العمليات إلى جهات خارجية متخصصة. وقد ارتبط نجاح هذا التوجه بمدى قدرة المنظمة على إدارة العلاقة التعاقدية والتنفيذية مع مزودي الخدمة ضمن إطار منظم يضمن وضوح الأدوار وتكامل العمليات وتحقيق القيمة المضافة المتوقعة (Fjermestad & Saitta, 2005)

وتؤكد الدراسات أن العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال علاقة تفاعلية، إذ تؤثر ممارسات إدارة المشاريع بصورة مباشرة في مستوى التحكم في مشروعات التعهيد، وجودة المخرجات، والالتزام بالوقت والتكلفة، واستدامة العلاقة مع مزودي الخدمة. كما أن ضعف هذه الممارسات يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج المتحققة، ويحد من المنافع التشغيلية والمالية والاستراتيجية للتعهد (Balasubramanian et al., 2011)

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال عرض مفاهيم إدارة المشاريع وتطورها، وبيان أبعاد كفاءتها، إلى جانب استعراض مفهوم تعهيد الأعمال وأبعاده ومعايير نجاحه، مع ربط هذه المفاهيم بالنظريات الإدارية ذات الصلة. ويهدف هذا الطرح النظري إلى توفير أساس علمي متين يساعد في تفسير نتائج الدراسة الميدانية، ويدعم اختبار فرضياتها في سياق شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.

2.2 مفهوم كفاءة إدارة المشاريع

تشير كفاءة إدارة المشاريع إلى القدرة على تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات الإدارية بصورة متكاملة تضمن تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والنطاق والجودة، وبما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعزز القيمة المضافة للمنظمة. وقد تطور هذا المفهوم عبر الزمن من تركيزه التقليدي على التحكم في الجدول الزمني والميزانية إلى منظور أشمل ينظر إلى إدارة المشاريع كنظام إداري متكامل يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات (PMI, 2017).

وتتجسد كفاءة إدارة المشاريع في مجموعة من الممارسات المترابطة التي تبدأ بالتخطيط الدقيق القائم على تحديد الأهداف ونطاق العمل وتقدير الموارد والمخاطر، وتمتد إلى التنفيذ المنظم الذي يضمن الالتزام بالخطط المعتمدة، ثم المراقبة والتحكم المستمرين لرصد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ويُعد هذا التكامل بين المراحل المختلفة مؤشراً أساسياً على مستوى نضج إدارة المشاريع داخل المنظمة وقدرتها على تحقيق نتائج مستقرة وقابلة للاستدامة. (Kerzner, 2019)

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن كفاءة إدارة المشاريع لا ترتبط فقط بقدرات الأفراد، بل تعكس كذلك كفاءة النظم والإجراءات التنظيمية الداعمة، مثل وضوح الهياكل التنظيمية، وتوافر قنوات التواصل، وتكامل نظم المعلومات، ودعم الإدارة العليا. ويؤدي ضعف أي من هذه العناصر إلى تراجع مستوى الكفاءة، حتى في حال توافر مهارات فنية عالية لدى مديري المشاريع. (Turner, 2014)

وفي سياق تعهيد الأعمال، تكتسب كفاءة إدارة المشاريع أهمية مضاعفة نظراً لاعتماد المشروع على أطراف خارجية، وما يصاحب ذلك من تحديات تتعلق بتنسيق الجهود، وضبط التوقعات، وإدارة المخاطر التعاقدية والتشغيلية. وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من كفاءة إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على التحكم في مشروعات التعهيد، وضمان جودة المخرجات، وتحقيق الالتزام بالاتفاقيات التعاقدية، وبناء علاقات تعاونية مستقرة مع مزودي الخدمة. (Langer et al., 2014)

كما يُنظر إلى كفاءة إدارة المشاريع بوصفها عاملاً محوريًا في تحقيق التوازن بين الأهداف التشغيلية قصيرة الأمد والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد. فالإدارة الكفؤة للمشروعات تسهم في تعزيز المرونة التنظيمية، وتسريع الاستجابة للتغيرات، ودعم الابتكار، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام. ومن هذا المنطلق، تمثل كفاءة إدارة المشاريع أحد المرتكزات الأساسية لنجاح تعهيد الأعمال وتحقيق المنافع المتوقعة منه على المستويات التشغيلية والمالية والاستراتيجية. (Balasubramanian et al., 2011)

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية مفهوم كفاءة إدارة المشاريع باعتباره متغيرًا متعدد الأبعاد يعكس مستوى نضج الممارسات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بإدارة مشروعات تعهيد الأعمال، ويُعد هذا المفهوم إطارًا تحليليًا مناسبًا لتفسير الفروق في مستويات نجاح التعهيد داخل المنظمات.

2.3 مبادئ كفاءة إدارة المشاريع

تقوم كفاءة إدارة المشاريع على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تشكل الإطار الحاكم لممارسات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمشروعات بكفاءة وفاعلية. وتمثل هذه المبادئ مرتكزات أساسية لضبط أداء المشروعات، ولا سيما مشروعات تعهيد الأعمال التي تتسم بتعقيد العمليات وتعدد الأطراف وارتفاع مستوى المخاطر.

مبدأ وضوح الأهداف ونطاق المشروع

يرتكز هذا المبدأ على تحديد أهداف المشروع بدقة وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع تعريف نطاق العمل بصورة واضحة تحدد ما يشمله المشروع وما يخرج عن حدوده. ويسهم وضوح الأهداف والنطاق في تقليل الغموض، ومنع التوسع غير المخطط فيه، وضبط التوقعات بين جميع الأطراف المعنية، بما يعزز فرص نجاح المشروع.

مبدأ التخطيط المسبق المتكامل

يعكس هذا المبدأ أهمية إعداد خطط شاملة تغطي مختلف جوانب المشروع، بما في ذلك الجدول الزمني، والتكلفة، والموارد، والجودة، والمخاطر. ويُعد التخطيط المسبق أساسًا لاتخاذ قرارات رشيدة أثناء التنفيذ، ويسهم في تقليل الانحرافات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، خاصة في مشروعات تعهيد الأعمال التي تتطلب تنسيقًا عاليًا بين المنظمة ومزودي الخدمة.

مبدأ التكامل بين مراحل المشروع

يقوم هذا المبدأ على النظر إلى المشروع بوصفه منظومة مترابطة، تتكامل فيها مراحل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم. ويؤدي ضعف التكامل بين هذه المراحل إلى فجوات تنظيمية تؤثر سلباً في الأداء العام للمشروع، في حين يسهم التكامل في تحقيق الاتساق بين الخطط والنتائج الفعلية، وضمان الاستجابة الفعالة للتغيرات.

مبدأ إدارة الموارد بكفاءة

يركز هذا المبدأ على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية المتاحة، من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتوظيف الكفاءات المناسبة، وضبط الإنفاق بما يتوافق مع الموازنات المعتمدة. وتعد كفاءة إدارة الموارد عاملاً حاسماً في تحقيق التوازن بين جودة المخرجات والتكلفة، خاصة في مشروعات التعهيد التي تستهدف خفض النفقات وتحسين الكفاءة التشغيلية.

مبدأ المراقبة والتحكم المستمر

يعتمد هذا المبدأ على المتابعة الدورية لأداء المشروع، وقياس مستوى التقدم مقارنة بالخطط المعتمدة، واكتشاف الانحرافات في الوقت أو التكلفة أو الجودة. وتسهم المراقبة والتحكم المستمرين في اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، ومنع تفاقم المشكلات، وضمان تحقيق الأهداف المخططة.

مبدأ الإدارة الاستباقية للمخاطر

يرتكز هذا المبدأ على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم آثارها، ووضع خطط استجابة تقلل من تأثيراتها السلبية أو تستثمر الفرص المرتبطة بها. وتكتسب إدارة المخاطر أهمية خاصة في مشروعات تعهيد الأعمال، نظراً لتعدد المخاطر التعاقدية والتشغيلية والتقنية، ويؤدي ضعف هذا الجانب إلى زيادة احتمالات تعثر المشروع أو فشله.

مبدأ التواصل الفعال وتبادل المعلومات

يقوم هذا المبدأ على ضمان تدفق المعلومات بصورة واضحة وفي الوقت المناسب بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع. ويسهم التواصل الفعال في توحيد الفهم، وتقليل سوء التفسير، وتعزيز التنسيق، وبناء الثقة بين فرق العمل الداخلية ومزودي التعهيد، بما يدعم استقرار التنفيذ ونجاح العلاقة التعاقدية.

مبدأ دعم الإدارة العليا

يعكس هذا المبدأ أهمية التزام الإدارة العليا بدعم مشروعات التعهيد وتوفير الموارد والصلاحيات اللازمة لمديري المشاريع. ويُعد هذا الدعم مؤشراً على أولوية المشروع داخل المنظمة، ويسهم في تجاوز العقبات التنظيمية، وتعزيز الالتزام المؤسسي بتحقيق أهداف المشروع.

وتشكل هذه المبادئ إطاراً متكاملًا يوجه ممارسات كفاءة إدارة المشاريع، ويسهم في رفع احتمالات نجاح مشروعات تعهيد الأعمال على المستويات التشغيلية والمالية والاستراتيجية، ويعزز قدرتها على تحقيق قيمة مضافة مستدامة للمنظمات.

2.4 مفهوم كفاءة إدارة المشاريع وأبعادها

تُعد كفاءة إدارة المشاريع من المفاهيم الإدارية المحورية التي تعكس قدرة المنظمة على إدارة مشروعاتها بصورة منهجية ومنظمة، بما يضمن تحقيق الأهداف المخططة ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والجودة، وبما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويشير هذا المفهوم إلى مستوى نضج الممارسات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بإدارة المشاريع، وقدرة المنظمة على تحويل الخطط إلى نتائج فعلية تحقق قيمة مضافة مستدامة.

ولا يقتصر مفهوم كفاءة إدارة المشاريع على الجانب التنفيذي فقط، بل يمتد ليشمل الأبعاد التخطيطية والرقابية والتنظيمية والسلوكية التي تحكم سير المشروع في مختلف مراحله. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن ارتفاع مستوى كفاءة إدارة المشاريع يسهم في تحسين الأداء العام للمشروعات، وتعزيز الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات، ورفع

جودة المخرجات، وتقليل المخاطر، خاصة في المشروعات التي تتسم بتعقيد العمليات وتعدد أصحاب المصلحة، مثل مشروعات تعهيد الأعمال. (PMI, 2017)

وتتجسد كفاءة إدارة المشاريع في هذه الدراسة من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تعكس جوهر الممارسات الفعلية لإدارة مشروعات تعهيد الأعمال، وهي على النحو الآتي:

أولاً: كفاءة التخطيط

تشير كفاءة التخطيط إلى قدرة المنظمة على إعداد خطط واضحة ومتكاملة لمشروعات تعهيد الأعمال، تشمل تحديد الأهداف بدقة، وتعريف نطاق المشروع، وتقدير الموارد المطلوبة، ووضع جداول زمنية وموازنات واقعية. وتسهم كفاءة التخطيط في تقليل الغموض، وضبط التوقعات، ومنع التوسع غير المخطط فيه، كما تمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية مراحل المشروع.

ثانياً: كفاءة التنفيذ

تعكس كفاءة التنفيذ مدى قدرة فرق العمل على ترجمة الخطط المعتمدة إلى أنشطة فعلية تُنفذ وفق المعايير المحددة للجودة والوقت والتكلفة. وتشمل كفاءة التنفيذ حسن تنسيق الجهود بين الأطراف المعنية، والالتزام بإجراءات العمل، والتعامل الفعال مع المشكلات التشغيلية التي قد تظهر أثناء التنفيذ، بما يضمن استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه.

ثالثاً: كفاءة المراقبة والتحكم

تشير كفاءة المراقبة والتحكم إلى قدرة المنظمة على متابعة أداء مشروعات تعهيد الأعمال بصورة مستمرة، وقياس مستوى التقدم مقارنة بالخطط المعتمدة، واكتشاف الانحرافات في مراحل مبكرة. كما تشمل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، بما يسهم في الحد من آثار الانحرافات وضمان تحقيق النتائج المخططة.

رابعاً: كفاءة إدارة المخاطر

تعبر كفاءة إدارة المخاطر عن قدرة المنظمة على التعرف على المخاطر المحتملة المرتبطة بمشروعات تعهيد الأعمال، وتحليلها وتقييم آثارها، ووضع خطط استجابة فعالة للتعامل معها. وتسهم هذه الكفاءة في تقليل احتمالات الفشل، وتعزيز قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق الاستقرار التشغيلي.

خامسًا: كفاءة إدارة التواصل

تشير كفاءة إدارة التواصل إلى مدى فاعلية قنوات وأساليب تبادل المعلومات بين فرق العمل الداخلية ومزودي خدمات التعهيد. وتشمل وضوح المعلومات، وسرعة تدفقها، ودقة التقارير، وإدارة الاجتماعات، بما يسهم في تقليل سوء الفهم، وتعزيز التنسيق، وبناء علاقات تعاونية قائمة على الثقة والشفافية.

وتشكل هذه الأبعاد مجتمعة إطارًا متكاملًا لقياس كفاءة إدارة المشاريع في هذه الدراسة، وتعكس بصورة شاملة مستوى نضج الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة مشروعات تعهيد الأعمال. كما تمثل الأساس التحليلي الذي يُستخدم لتفسير أثر كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المختلفة في البيئة التنظيمية محل الدراسة.

2.5 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي

تواجه كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات المعاصرة مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتها على تحقيق الأهداف المخططة، وتؤثر سلبًا في مستوى الأداء العام للمشروعات، ولا سيما مشروعات تعهيد الأعمال التي تتسم بتعقيد العمليات وتعدد الأطراف. وترتبط هذه المعوقات بجوانب تنظيمية وإدارية وبشرية وتقنية، وقد تؤدي في حال عدم معالجتها إلى تعثر المشروع أو فشله في تحقيق النتائج المتوقعة.

ضعف وضوح الأهداف ونطاق المشروع

يُعد غموض الأهداف وعدم تحديد نطاق المشروع بدقة من أبرز المعوقات التي تواجه كفاءة إدارة المشاريع، حيث يؤدي ذلك إلى تباين التوقعات بين الأطراف المعنية، وحدوث توسع غير مخطط فيه في متطلبات المشروع، وزيادة الضغوط على الوقت والتكلفة والموارد، الأمر الذي ينعكس سلبًا على مستوى الأداء والجودة.

قصور التخطيط المسبق

يتمثل هذا المعوق في عدم إعداد خطط شاملة ومتكاملة تغطي مختلف جوانب المشروع، مثل الجدول الزمني والتكلفة والموارد والمخاطر. ويؤدي ضعف التخطيط إلى اتخاذ قرارات ارتجالية أثناء التنفيذ، وزيادة احتمالات الانحرافات، وصعوبة التحكم في سير المشروع، خاصة في مشروعات تعهيد الأعمال التي تتطلب تنسيقًا عاليًا بين عدة أطراف.

ضعف التنسيق بين الأطراف المعنية

تتسم مشروعات تعهيد الأعمال بتعدد الأطراف المشاركة، سواء داخل المنظمة أو مع مزودي الخدمة الخارجيين. ويؤدي ضعف التنسيق وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات إلى ازدواجية الجهود، وتأخر اتخاذ القرارات، وتراجع مستوى الالتزام، مما يحد من كفاءة إدارة المشروع.

قصور المراقبة والتحكم

يتمثل هذا المعوق في ضعف آليات المتابعة وقياس الأداء، أو الاعتماد على تقارير غير دقيقة أو غير منتظمة. ويؤدي ذلك إلى اكتشاف الانحرافات في مراحل متأخرة، ما يزيد من صعوبة معالجتها، ويرفع من تكلفة التصحيح، ويؤثر سلبًا في تحقيق أهداف المشروع.

ضعف إدارة المخاطر

يظهر هذا المعوق عند عدم التعرف المبكر على المخاطر المحتملة، أو تجاهل تحليل أثارها ووضع خطط استجابة فعالة لها. وتزداد خطورة هذا المعوق في مشروعات تعهيد الأعمال نتيجة تنوع المخاطر التعاقدية والتشغيلية والتقنية، حيث يؤدي ضعف إدارة المخاطر إلى تعثر المشروع أو توقفه في بعض الحالات.

قصور التواصل وتبادل المعلومات

يُعد ضعف التواصل من أكثر المعوقات تأثيرًا في كفاءة إدارة المشاريع، إذ يؤدي إلى سوء الفهم، وتعارض التوقعات، وتأخر حل المشكلات. كما أن غياب قنوات تواصل واضحة ومنتظمة يضعف الثقة بين الأطراف المعنية، ويؤثر في استقرار العلاقة مع مزودي التعهيد.

ضعف كفاءة الموارد البشرية

يرتبط هذا المعوق بقصور مهارات مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل، أو عدم توافر التدريب المناسب في مجالات التخطيط والتنفيذ والمتابعة وإدارة المخاطر. ويؤدي ذلك إلى ضعف القدرة على التعامل مع تعقيدات المشروع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

قصور دعم الإدارة العليا

يتمثل هذا المعوق في ضعف التزام الإدارة العليا بدعم مشروعات التعهيد، سواء من حيث توفير الموارد اللازمة أو منح الصلاحيات الكافية لمديري المشاريع. ويؤدي غياب هذا الدعم إلى تراجع أولوية المشروع داخل المنظمة، وزيادة المعوقات التنظيمية، وضعف الالتزام المؤسسي بتحقيق أهدافه.

وتؤثر هذه المعوقات مجتمعة في مستوى كفاءة إدارة المشاريع، وتحد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المنشود في مشروعات تعهيد الأعمال، الأمر الذي يستدعي التعامل معها بصورة منهجية من خلال تطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية، وتعزيز القدرات البشرية، وتحسين آليات التخطيط والمتابعة والتواصل.

2.6 مفهوم نجاح تعهيد الأعمال وأبعاده

يُعد نجاح تعهيد الأعمال من المفاهيم الإدارية متعددة الأبعاد التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة من إسناد بعض أنشطتها أو عملياتها إلى جهات خارجية متخصصة. ولا يقتصر هذا النجاح على تحقيق وفورات مالية قصيرة الأجل، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء التشغيلي، ودعم التوجهات الاستراتيجية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وبناء علاقات شراكة مستدامة مع مزودي الخدمة.

وقد تطور مفهوم نجاح تعهيد الأعمال في الأدبيات الإدارية من النظرة التقليدية التي تركز على خفض التكاليف، إلى منظور أشمل ينظر إلى التعهيد كأداة استراتيجية تسهم في رفع كفاءة المنظمة، وتحسين جودة الخدمات، وتمكينها من التركيز على أنشطتها الأساسية، والاستفادة من الخبرات والتقنيات المتقدمة لدى مزودي الخدمة (Fjermestad & Saitta, 2005).

ويرتبط نجاح تعهيد الأعمال بمدى قدرة المنظمة على إدارة عملية التعهيد بصورة منهجية، بدءًا من مرحلة التخطيط واتخاذ القرار، مرورًا بمرحلة التنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بتقييم النتائج واستدامة العلاقة مع مزودي الخدمة. وتشير الدراسات إلى أن ضعف الإدارة في أي مرحلة من هذه المراحل يؤدي إلى تقليص المنافع المتوقعة من التعهيد، حتى وإن توافرت مزايا تنافسية لدى مزود الخدمة. (Hehl, 2007).

وفي ضوء الأدبيات ذات الصلة، يتجسد نجاح تعهيد الأعمال في هذه الدراسة من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تعكس شمولية هذا المفهوم، وهي على النحو الآتي:

أولاً: النجاح التشغيلي

يشير النجاح التشغيلي إلى مدى إسهام تعهيد الأعمال في تحسين كفاءة العمليات اليومية للمنظمة، من حيث سرعة الإنجاز، وجودة الخدمات المقدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين مستوى الأداء العام. ويعكس هذا البعد قدرة التعهيد على دعم استقرار العمليات التشغيلية وتحقيق مستويات أداء أعلى مقارنة بإدارتها داخليًا.

ثانيًا: النجاح المالي

يعبر النجاح المالي عن مدى تحقيق تعهيد الأعمال للأهداف المالية المخططة، مثل خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين العائد على الاستثمار، وضبط النفقات، وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد المالية. ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد استخدامًا في تقييم نتائج التعهيد، إلا أنه لا يعكس بمفرده الصورة الكاملة للنجاح.

ثالثًا: النجاح الاستراتيجي

يرتبط النجاح الاستراتيجي بمدى إسهام تعهيد الأعمال في دعم الأهداف طويلة الأمد للمنظمة، مثل تعزيز القدرة التنافسية، والتركيز على الأنشطة الأساسية، وتحقيق المرونة التنظيمية، ودعم الابتكار والنمو. ويعكس هذا البعد قدرة التعهيد على خلق قيمة استراتيجية تتجاوز المنافع التشغيلية والمالية المباشرة.

رابعًا: نجاح العلاقة مع مزود الخدمة

يشير نجاح العلاقة مع مزود الخدمة إلى جودة واستمرارية العلاقة التعاقدية بين المنظمة ومزودي التعهيد، من حيث مستوى الثقة، والتعاون، والالتزام المتبادل، وفعالية حل الخلافات. ويُعد هذا البعد عنصرًا محوريًا في استدامة التعهيد، إذ تؤدي العلاقات التعاونية المستقرة إلى تحسين الأداء وتقليل المخاطر وتعظيم المنافع المشتركة.

وتعكس هذه الأبعاد مجتمعة مفهومًا شاملاً لنجاح تعهيد الأعمال، يوازن بين النتائج التشغيلية والمالية قصيرة الأجل، والمنافع الاستراتيجية والعلاقية طويلة الأمد. كما تمثل الأساس التحليلي الذي تعتمد عليه هذه الدراسة في قياس نجاح تعهيد الأعمال، وربطه بكفاءة إدارة المشاريع بوصفها أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق هذا النجاح.

2.7 خلاصة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرض وتحليل المفاهيم والنظريات المرتبطة بكفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال، بوصفهما المتغيرين الرئيسيين اللذين تقوم عليهما الدراسة الحالية. وقد أُبرزت كفاءة إدارة

المشاريع باعتبارها منظومة إدارية متكاملة تقوم على التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وإدارة المخاطر والتواصل، وتشكل أحد المرتكزات الأساسية لضبط أداء المشروعات وتحقيق أهدافها ضمن القيود الزمنية والمالية والتنظيمية.

كما جرى توضيح مبادئ كفاءة إدارة المشاريع وأبعادها المختلفة، مع بيان أبرز المعوقات التي قد تحد من فاعلية هذه الكفاءة في البيئات التنظيمية، ولا سيما في مشروعات تعهيد الأعمال التي تتسم بتعدد الأطراف وتعقيد العلاقات التعاقدية والتشغيلية. وأظهر العرض النظري أن ضعف أي بعد من أبعاد إدارة المشاريع أو وجود معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية ينعكس سلباً على أداء المشروعات ويقلل من فرص نجاحها.

وتناول الفصل كذلك مفهوم نجاح تعهيد الأعمال بوصفه مفهومًا متعدد الأبعاد لا يقتصر على تحقيق الوفورات المالية، بل يشمل النجاح التشغيلي والاستراتيجي ونجاح العلاقة مع مزودي الخدمة. وقد أظهرت الأدبيات أن تحقيق هذا النجاح يتطلب إدارة منهجية وواعية لعملية التعهيد، تقوم على التنسيق الفعال، وضبط الأداء، وبناء شراكات قائمة على الثقة والتعاون طويل الأمد.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن كفاءة إدارة المشاريع تمثل عاملاً محورياً في تفسير مستويات نجاح تعهيد الأعمال، وأن العلاقة بينهما علاقة تكاملية تتأثر بمجموعة من الأبعاد والممارسات الإدارية. وقد أسهم هذا الفصل في توفير أساس نظري متين يُبنى عليه الفصل اللاحق، الذي يتناول الجانب الميداني للدراسة، وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، وربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل الأسس المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن معالجة مشكلة الدراسة بصورة علمية منظمة، واختبار فرضياتها وفق أساليب إحصائية مناسبة. وتكتسب منهجية الدراسة أهميتها من كونها الإطار الذي يربط بين الطرح النظري الوارد في الفصلين السابقين والواقع التطبيقي للدراسة، ويحدد الكيفية التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات فيما بينها.

وتعتمد منهجية الدراسة على تصميم بحثي كمي يهدف إلى قياس أثر كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية، من خلال استخدام أدوات قياس علمية تجمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي. ويسهم هذا التصميم في تقديم نتائج موضوعية تعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح التعهيد داخل الشركة محل الدراسة.

كما يوضح هذا الفصل نوع المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأساليب قياس المتغيرات، وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويهدف هذا الطرح المنهجي إلى ضمان الشفافية والدقة العلمية، وتعزيز موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة في السياق التنظيمي محل البحث.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى وصف واقع كفاءة إدارة المشاريع وواقع نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز، وتحليل العلاقة بينهما واختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية التطبيقية، نظرًا لقدرته على الجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة والتحليل الإحصائي للعلاقات بين متغيراتها. ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع بيانات كمية من أفراد مجتمع الدراسة كما هي قائمة في الواقع العملي، دون تدخل الباحث في توجيهها أو التأثير فيها، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة للكشف عن

الاتجاهات العامة، ومستويات المتغيرات، وقوة واتجاه العلاقات فيما بينها. ويسهم ذلك في تقديم صورة موضوعية تعكس واقع الممارسات الإدارية داخل المنظمة محل الدراسة.

كما يتيح هذا المنهج قياس مستوى كفاءة إدارة المشاريع من خلال أبعادها المختلفة، وقياس مستوى نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المتعددة، ثم تحليل أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، بما ينسجم مع فرضيات الدراسة وتساؤلاتها. ويعزز هذا الأسلوب من دقة النتائج، ويساعد في تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بمرونته في التعامل مع البيانات الإدارية والسلوكية، وقدرته على استخدام أدوات قياس متنوعة، مثل الاستبانة، وتحويل الاستجابات إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. ومن ثم، يُعد هذا المنهج مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تقييم أثر كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال في البيئة التنظيمية محل البحث.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية ممن ترتبط طبيعة عملهم بإدارة وتنفيذ ومتابعة مشروعات تعهيد الأعمال، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والعاملين في الإدارات التشغيلية، وإدارات التخطيط والجودة والدعم الفني ذات الصلة بمشروعات التعهيد.

ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (180) موظفًا، يمثلون مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، الأمر الذي يتيح شمولية في البيانات المجمعة ويعكس الواقع التنظيمي لممارسات إدارة المشاريع ونتائج تعهيد الأعمال داخل الشركة.

3.4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بهدف ضمان تمثيل عادل لمختلف فئات مجتمع الدراسة، ومنح جميع أفرادها فرصًا متساوية للمشاركة، بما يعزز موضوعية النتائج ودقتها.

ولحساب حجم العينة المناسب، تم استخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهامش خطأ (0.05).

معادلة كريجسي ومورغان:

$$\frac{\chi^2 \cdot N \cdot P(1 - P)}{d^2(N - 1) + \chi^2 \cdot P(1 - P)} = n$$

حيث:

• حجم العينة = n

• N = حجم المجتمع = 180

• $\chi^2 = 3.841$

• $P = 0.50$

• $d = 0.05$

وبالتعويض في المعادلة، بلغ حجم العينة الإحصائية (123) مفردة.

3.5 العينة النهائية المعتمدة في الدراسة

تم توزيع (135) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد تم استرجاع (128) استبانة. وبعد مراجعة الاستبانات المسترجعة، واستبعاد غير المكتمل منها، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي:

(120) استبانة صالحة للتحليل

ويمثل هذا العدد نسبة كافية من مجتمع الدراسة، ويحقق متطلبات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بدرجة عالية من الدقة والموثوقية.

3.6 كفاية حجم العينة

يُعد حجم العينة المعتمد في هذه الدراسة مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، إذ يمثل ما نسبته 66.7% من مجتمع الدراسة، ويحقق شروط الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسات الإدارية، كما يسمح بتطبيق اختبارات الارتباط والانحدار وتحليل الفرضيات بثقة إحصائية مرتفعة.

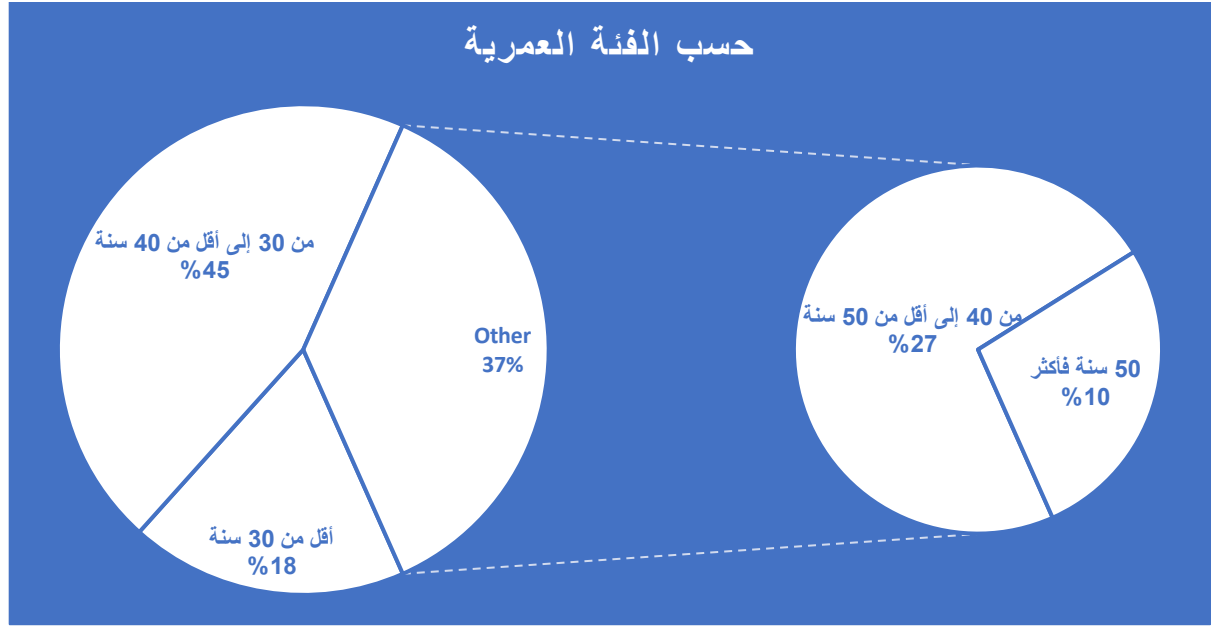
3.7 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تُعد الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من العناصر الأساسية لفهم طبيعة المبحوثين، وتفسير النتائج الإحصائية في ضوء خلفياتهم الوظيفية والتعليمية والخبرات العملية. ويبلغ عدد أفراد العينة المعتمدة في هذه الدراسة (120) مفردة.

3.7.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول 1 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	22	18.3%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	54	45.0%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	26.7%
50 سنة فأكثر	12	10.0%
المجموع	120	100%



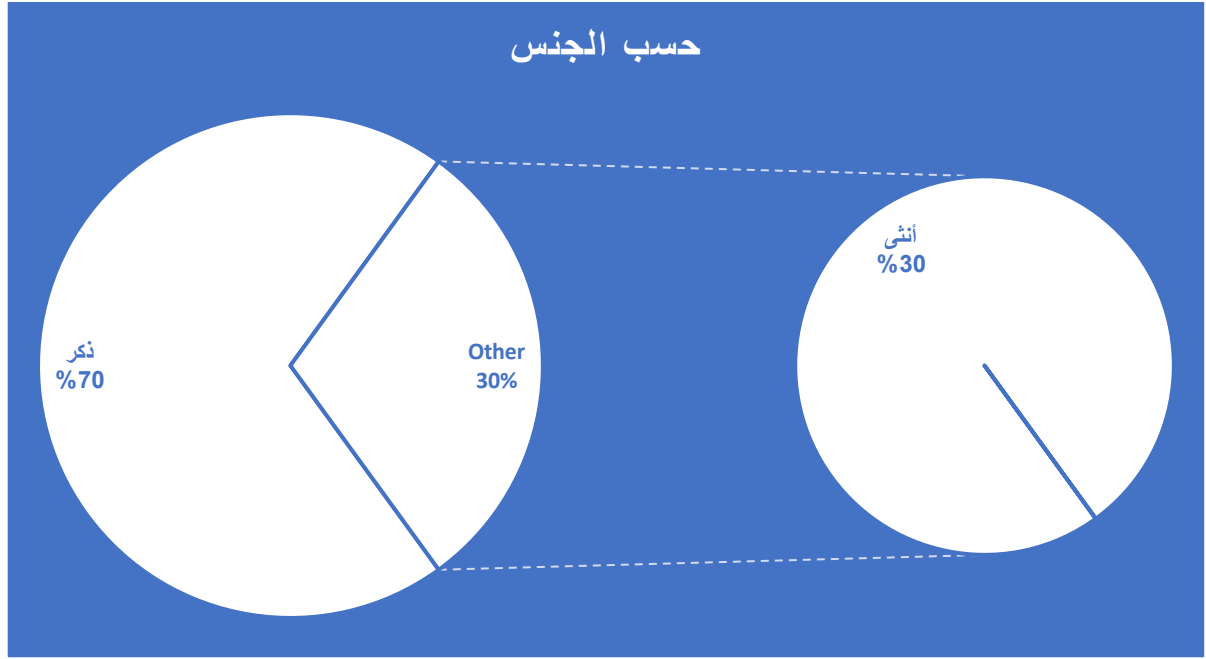
شكل 2 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تُظهر النتائج أن الفئة العمرية من (30-40) سنة تمثل النسبة الأعلى، وهي فئة تجمع بين النضج المهني والقدرة على الأداء التنفيذي، ما يعزز موثوقية البيانات المرتبطة بممارسات إدارة المشاريع وتعهيد الأعمال. كما يعكس وجود فئات عمرية مختلفة تنوعاً في الخبرات ووجهات النظر داخل العينة.

3.7.2 خصائص العينة حسب الجنس

جدول 2 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	84	70.0%
أنثى	36	30.0%
المجموع	120	100%



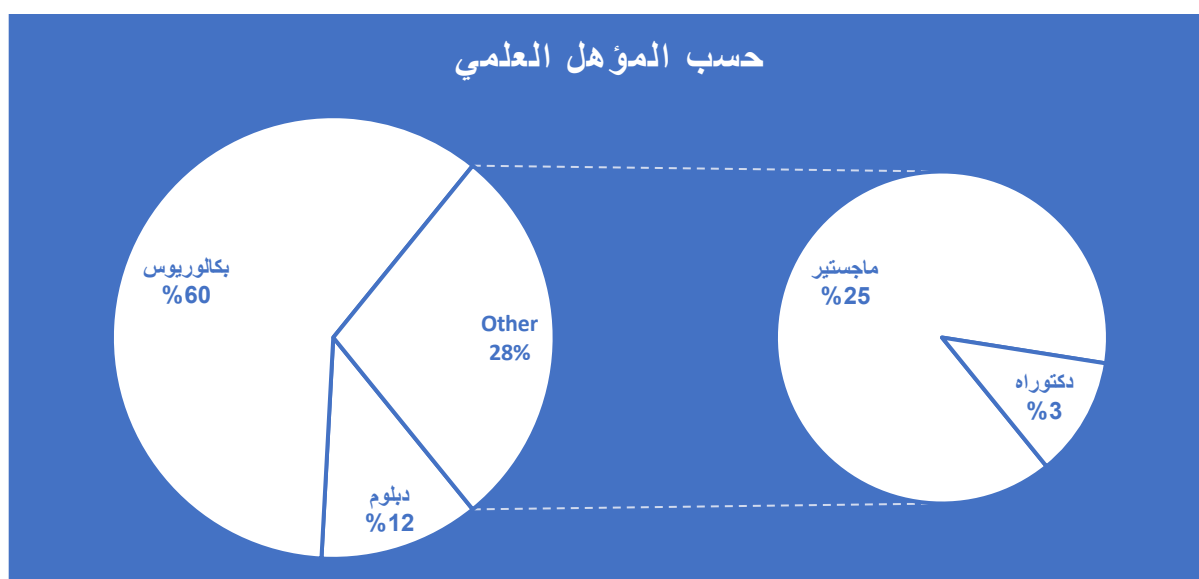
شكل 3 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

شير النتائج إلى predominance الذكور بنسبة (70%)، وهو ما يتوافق مع طبيعة العمل في شركات تعهيد الأعمال وإدارة المشاريع التي تتطلب ساعات عمل مرنة ومشاركة ميدانية وتنفيذية مكثفة، مع وجود تمثيل ملحوظ للإناث يعكس تنوعاً وظيفياً وإدارياً داخل الشركة.

3.7.3 خصائص العينة حسب سنوات المؤهل العلمي

جدول 3 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
11.7%	14	دبلوم
60.0%	72	بكالوريوس
25.0%	30	ماجستير
3.3%	4	دكتوراه
100%	120	المجموع



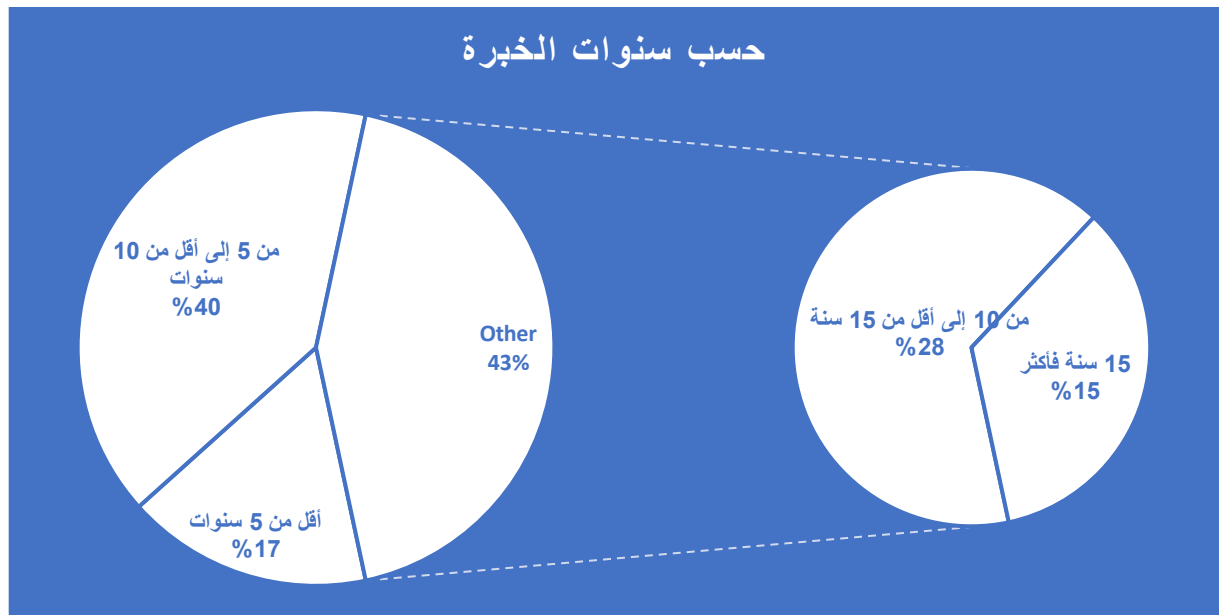
شكل 4 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي

تُشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس فما فوق (88.3%)، وهو ما يدل على مستوى تعليمي مرتفع يتناسب مع طبيعة المهام الإدارية والتنفيذية في إدارة المشاريع وتعهيد الأعمال، ويعزز قدرة الباحثين على تقييم متغيرات الدراسة بصورة دقيقة وموضوعية.

3.7.4 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

جدول 4 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	16.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	48	40.0%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	34	28.3%
15 سنة فأكثر	18	15.0%
المجموع	120	100%



شكل 5 التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

توضح النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز خمس سنوات (83.3%)، وهو ما يعكس تراكمًا معرفيًا وعمليًا في مجالات إدارة المشاريع وتعميد الأعمال. ويسهم هذا المستوى من الخبرة في تعزيز دقة الاستجابات وعمقها، ويزيد من موثوقية النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

3.7.5 دلالة الخصائص الديموغرافية للعينة

تعكس الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة تنوعًا مناسبًا من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية، بما ينسجم مع طبيعة مجتمع الدراسة، ويعزز تمثيل مختلف الفئات الوظيفية ذات العلاقة بإدارة وتنفيذ مشروعات تعميد الأعمال. كما يسهم هذا التنوع في تقديم صورة شاملة وواقعية عن ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح التعميد داخل الشركة محل الدراسة.

3.8 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد مناسب من أفراد العينة، بما يتيح تحليلها إحصائيًا واختبار فرضيات الدراسة.

بدرجة عالية من الدقة والموضوعية. وتُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما توفره من سهولة في التطبيق، وإمكانية قياس الاتجاهات والآراء المرتبطة بالمتغيرات المدروسة.

وقد جرى تصميم الاستبانة بصورة منهجية تعكس الإطار النظري للدراسة ومتغيراتها الرئيسية، وبما يضمن شمولها لجميع أبعاد كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال، مع مراعاة وضوح الصياغة ودقة العبارات وتناسبها مع مستوى أفراد العينة.

3.9 بناء الاستبانة ومحاورها

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسين، على النحو الآتي:

3.9.1 القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات عامة عن أفراد العينة، بما يساعد في توصيف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتفسير النتائج الإحصائية في ضوء هذه الخصائص. واشتمل هذا القسم على المتغيرات الآتية:

- الجنس
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة

وقد استُخدمت هذه البيانات لأغراض التحليل الوصفي فقط، دون إدخالها ضمن اختبار فرضيات الدراسة.

3.9.2 القسم الثاني: محاور الاستبانة

يضم هذا القسم فقرات الاستبانة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تنظيمه في محورين رئيسين، يمثلان المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: كفاءة إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى كفاءة إدارة المشاريع في شركة أبسورس باي سلوشنز، من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس الممارسات الفعلية لإدارة مشروعات تعهيد الأعمال. وقد اشتمل هذا المحور على خمسة أبعاد رئيسية:

أولاً: كفاءة التخطيط

ويقاس هذا البعد مدى وضوح الأهداف ونطاق المشروع، ودقة تقدير الوقت والتكلفة، وتحديد الموارد والمسؤوليات، ووجود خطط زمنية ومالية واضحة لمشروعات تعهيد الأعمال.

ثانياً: كفاءة التنفيذ

ويقاس هذا البعد قدرة فرق العمل على تنفيذ أنشطة المشروع وفق الخطط المعتمدة، والالتزام بمعايير الجودة، وحسن التنسيق بين الأطراف المعنية، والتعامل الفعال مع المشكلات أثناء التنفيذ.

ثالثاً: كفاءة المراقبة والتحكم

ويقاس هذا البعد مدى متابعة أداء المشروع بصورة مستمرة، واستخدام مؤشرات أداء واضحة، واكتشاف الانحرافات في الوقت أو التكلفة أو الجودة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

رابعاً: كفاءة إدارة المخاطر

ويقاس هذا البعد قدرة الشركة على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بمشروعات تعهيد الأعمال، وتحليلها، ووضع خطط استجابة فعالة، والتقليل من أثارها السلبية على سير المشروع ونتائجه.

خامساً: كفاءة إدارة التواصل

ويقاس هذا البعد فاعلية قنوات التواصل بين فرق العمل الداخلية ومزودي خدمات التعهيد، من حيث وضوح المعلومات، وسرعة تبادلها، ودقة التقارير، ومستوى التنسيق وبناء الثقة بين الأطراف المعنية.

المحور الثاني: نجاح تعهيد الأعمال (المتغير التابع)

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى نجاح تعهيد الأعمال في الشركة، من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس شمولية مفهوم النجاح. وقد اشتمل هذا المحور على أربعة أبعاد رئيسية:

أولاً: النجاح التشغيلي

ويقاس هذا البعد مدى إسهام تعهيد الأعمال في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

ثانيًا: النجاح المالي

ويقاس هذا البعد مدى تحقيق تعهيد الأعمال للأهداف المالية المخططة، مثل خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين العائد على الاستثمار، وضبط النفقات.

ثالثًا: النجاح الاستراتيجي

ويقاس هذا البعد مدى إسهام تعهيد الأعمال في دعم الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للشركة، مثل تعزيز القدرة التنافسية، والتركيز على الأنشطة الأساسية، وتحقيق المرونة التنظيمية.

رابعًا: نجاح العلاقة مع مزود الخدمة

ويقاس هذا البعد جودة واستمرارية العلاقة بين الشركة ومزودي خدمات التعهيد، من حيث مستوى الثقة، والتعاون، والالتزام المتبادل، وفعالية حل الخلافات.

3.10 مقياس الاستجابة

استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقراتها، حيث تراوحت الإجابات بين:

(أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)

وذلك بهدف تحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

3.11 صدق وثبات أداة الدراسة

يُعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من أهم الإجراءات المنهجية التي تضمن جودة البحث العلمي ودقة نتائجه، إذ ترتبط صلاحية النتائج ارتباطاً مباشراً بقدرة الأداة المستخدمة على قياس المتغيرات المستهدفة بصورة صحيحة ومستقرة. ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من أن الاستبانة تقيس المفاهيم التي وُضعت من أجلها، وأن نتائج القياس لا تتأثر بعوامل عشوائية أو عدم اتساق داخلي بين الفقرات.

وقد تم التعامل مع صدق وثبات أداة الدراسة وفق الأساليب المتبعة في الدراسات الإدارية والسلوكية، بما ينسجم مع طبيعة المتغيرات المدروسة، ويعزز موثوقية التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

3.11.1 صدق أداة الدراسة

يعكس الصدق مدى قدرة أداة الدراسة على قياس الظاهرة أو المفهوم الذي صُممت لقياسه، دون أن تتأثر بعوامل خارجية أو تداخل مفاهيمي مع متغيرات أخرى. وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى، وذلك عبر التأكد من أن فقرات الاستبانة تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة بصورة شاملة ومتوازنة.

وقد صيغت فقرات الاستبانة بما يتوافق مع الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بكفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال، بحيث تعكس كل فقرة بوضوح البعد الذي تنتهي إليه، دون غموض أو تكرار في المعنى. كما روعي في صياغة الفقرات استخدام لغة واضحة ومباشرة تتناسب مع المستوى العلمي والمهني لأفراد العينة، بما يقلل من احتمالات سوء الفهم أو التفسير الخاطئ.

ويُعد هذا النوع من الصدق مناسباً لطبيعة الدراسة، إذ يضمن أن الأداة تغطي جميع جوانب المتغيرات محل الدراسة، وأن نتائج القياس تعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح تعهيد الأعمال داخل الشركة محل الدراسة.

3.11.2 ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى مدى اتساق أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متقاربة عند تطبيقها في ظروف متماثلة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، لقدرته على قياس درجة الاتساق بين فقرات المقياس الواحد.

ويُعد معامل كرونباخ ألفا مقبُولاً إحصائيًا إذا تجاوزت قيمته (0.70)، في حين تشير القيم التي تتجاوز (0.80) إلى مستوى

مرتفع من الثبات، وتعكس القيم الأعلى من (0.90) درجة ممتازة من الاتساق الداخلي

جدول 6 معاملات الثبات لمحور كفاءة إدارة المشاريع

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
كفاءة التخطيط	6	0.88
كفاءة التنفيذ	6	0.86
كفاءة المراقبة والتحكم	6	0.84
كفاءة إدارة المخاطر	5	0.82
كفاءة إدارة التواصل	5	0.85
محور كفاءة إدارة المشاريع ككل	28	0.91

تُظهر نتائج معامل كرونباخ ألفا لأبعاد كفاءة إدارة المشاريع أن جميع القيم جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائيًا، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد. كما تعكس القيمة المرتفعة للمحور ككل (0.91) أن فقرات المحور تقيس مفهوم كفاءة إدارة المشاريع بصورة متجانسة ومتراصة، دون وجود تباين جوهري يؤثر في دقة القياس.

جدول 7 معاملات الثبات لمحور نجاح تعهيد الأعمال

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
النجاح التشغيلي	5	0.87
النجاح المالي	5	0.85
النجاح الاستراتيجي	5	0.83
نجاح العلاقة مع مزود الخدمة	5	0.86
محور نجاح تعهيد الأعمال ككل	20	0.90

تشير القيم المرتفعة لمعاملات الثبات إلى تمتع فقرات محور تعهيد الأعمال بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد النجاح المختلفة بصورة مستقرة. كما تعكس قيمة معامل الثبات للمحور ككل (0.90) تكامل الأبعاد الأربعة في قياس مفهوم نجاح تعهيد الأعمال بوصفه مفهومًا متعدد الأبعاد.

جدول 8 معامل الثبات لأداة الدراسة ككل

الأداة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الاستبانة ككل	48	0.93

بلغ معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (0.93)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس درجة ممتازة من الثبات والاتساق الداخلي بين جميع فقرات الأداة. وتدل هذه النتيجة على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، وأن نتائجها مستقرة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بثقة علمية عالية.

3.11.3 دلالة نتائج الصدق والثبات

تشير نتائج الصدق والثبات مجتمعة إلى أن أداة الدراسة صالحة وموثوقة لقياس متغيرات الدراسة، وأن فقراتها تعكس بدقة أبعاد كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال. كما تؤكد هذه النتائج أن البيانات المستخلصة من الاستبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وأن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات العلمية.

3.12 الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة، وذلك بهدف وصف خصائص العينة، وقياس مستويات متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، وتحليل طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال. وقد تم تنفيذ جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لما يوفره من أدوات دقيقة وملائمة للدراسات الإدارية والسلوكية.

3.12.1 الأساليب الإحصائية الوصفية

استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص أفراد العينة، وتحديد الاتجاهات العامة لاستجاباتهم، وقياس مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية:

استخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بهدف تكوين صورة شاملة عن خصائص المبحوثين.

- المتوسطات الحسابية:

استُخدمت لقياس مستوى استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة، وتحديد درجة توافر أبعاد كفاءة إدارة المشاريع وأبعاد نجاح تعهيد الأعمال.

- الانحرافات المعيارية:

استخدمت لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وتحديد مستوى الاتفاق أو الاختلاف بين المبحوثين.

كما تم اعتماد مقياس تفسيري للمتوسطات الحسابية لتحديد مستوى التوافر (منخفض، متوسط، مرتفع) لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

3.12.2 اختبار افتراضات التحليل الإحصائي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، من خلال:

- اختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، للتأكد من ثبات الأداة.
- فحص التوزيع الطبيعي للبيانات عبر القيم الإحصائية لالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، للتأكد من صلاحية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.
- اختبار تعدد التداخل الخطي (Multicollinearity) من خلال معامل تضخم التباين (VIF) وقيم التباين المسموح (Tolerance)، لضمان عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة يؤثر في نتائج الانحدار.

3.12.3 الأساليب الإحصائية الاستدلالية

أُستخدمت الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وذلك على النحو الآتي:

- معامل ارتباط بيرسون:
استُخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وأبعادها من جهة، ونجاح تعهيد الأعمال وأبعاده من جهة أخرى، وتحديد ما إذا كانت العلاقة ذات دلالة إحصائية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط:
استُخدم لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، والمتعلقة بآثر كفاءة إدارة المشاريع كمتغير مستقل كلي على نجاح تعهيد الأعمال كمتغير تابع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد:
استُخدم لاختبار الفرضيات الفرعية، وقياس أثر كل بعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع (كفاءة التخطيط، كفاءة التنفيذ، كفاءة المراقبة والتحكم، كفاءة إدارة المخاطر، كفاءة إدارة التواصل) على نجاح تعهيد الأعمال، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد.

- اختبار:(F-Test)

استُخدم لقياس معنوية نموذج الانحدار ككل، والتحقق من صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير التغير في المتغير التابع.

- اختبار:(T-Test)

استُخدم لقياس معنوية معاملات الانحدار لكل متغير مستقل على حدة، وتحديد مدى دلالة أثره الإحصائي على المتغير التابع.

3.12.4 مستوى الدلالة الإحصائية

تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للحكم على دلالة النتائج الإحصائية. وعليه، تُعد النتائج ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (Sig.) أقل من أو تساوي (0.05)، ويتم في هذه الحالة قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

3.12.5 ملاءمة الأساليب الإحصائية لأهداف الدراسة

تُعد الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة ملائمة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، إذ تسهم في تحليل العلاقات بين المتغيرات بصورة دقيقة، واختبار فرضيات الدراسة بدرجة عالية من الموضوعية، وتقديم نتائج يمكن الاستناد إليها في تفسير أثر كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته في ضوء المنهجية الإحصائية المعتمدة. ويُعد هذا الفصل المرحلة التطبيقية التي تُترجم

فيها الأطر النظرية والمنهجية إلى نتائج كمية قابلة للتحليل والتفسير، بما يتيح الوقوف على طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية.

ويرتكز تحليل البيانات في هذا الفصل على توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، حيث يتم أولاً عرض النتائج الوصفية المتعلقة بمستويات متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، ثم الانتقال إلى اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الارتباط والانحدار الخطي. ويهدف هذا التحليل إلى قياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في نجاح تعهيد الأعمال.

كما تتضمن مناقشة النتائج ربط المخرجات الإحصائية بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في تفسير النتائج وتوضيح دلالاتها العلمية والتطبيقية. ويُراعى في هذا الفصل عرض النتائج بصورة موضوعية ومنظمة، مع الالتزام بالدقة في التحليل والوضوح في التفسير، تمهيداً لاستخلاص الاستنتاجات والتوصيات في الفصل اللاحق.

4.2 وصف خصائص عينة الدراسة

يبين هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (120) مفردة، وذلك بهدف تقديم صورة واضحة عن خلفيات الباحثين، ودعم تفسير النتائج الإحصائية اللاحقة في ضوء خصائصهم الشخصية والوظيفية.

جدول 9/ الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	84	70.0
	أنثى	36	30.0

100	120	المجموع	
18.3	22	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
45.0	54	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
26.7	32	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
10.0	12	50 سنة فأكثر	
100	120	المجموع	
11.7	14	دبلوم	المؤهل العلمي
60.0	72	بكالوريوس	
25.0	30	ماجستير	
3.3	4	دكتوراه	
100	120	المجموع	
16.7	20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40.0	48	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
28.3	34	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
15.0	18	15 سنة فأكثر	
100	120	المجموع	

شير نتائج جدول (4.1) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (70%)، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل في مجال إدارة المشاريع وتعهيد الأعمال، التي تتطلب مسؤوليات تنفيذية وتنظيمية مكثفة. وفي المقابل، يعكس تمثيل الإناث بنسبة (30%) وجود تنوع وظيفي وإداري داخل الشركة.

كما توضح النتائج أن الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة (45%)، وهي فئة تجمع بين النضج المهني والقدرة على الأداء التنفيذي، تلمها الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة)، مما يدل على أن غالبية المبحوثين يمتلكون خبرة عملية ومعرفة تنظيمية تؤهلهم لممارسات إدارة المشاريع ونتائج تعهيد الأعمال بصورة دقيقة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية وعليا، حيث شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (60%)، يليهم حملة الماجستير (25%)، وهو ما يعكس مستوى تعليميًا مناسبًا لطبيعة العمل الإداري والتنفيذي في مشروعات التعهيد، ويعزز موثوقية الاستجابات المقدمة.

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (40%)، تليها فئة (10 إلى أقل من 15 سنة)، مما يدل على تراكم معرفي وعملي كافٍ في مجالات إدارة المشاريع وتعهيد الأعمال، ويزيد من دقة البيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي.

وبوجه عام، تعكس الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة تنوعًا مناسبًا وتمثيلًا واقعيًا لمجتمع الدراسة، الأمر الذي يدعم مصداقية النتائج ويعزز إمكانية تفسيرها في ضوء الخلفيات المهنية والتعليمية للمبحوثين.

4.3 تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، وذلك لتحديد مستوى توافر كل متغير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن درجة الاتفاق أو التباين في استجاباتهم. وقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي بوصفه مؤشرًا لقياس مستوى المتغير، في حين استخدم الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الاستجابات حول المتوسط.

ولأغراض التفسير، تم اعتماد المقياس الآتي للمتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي:

- من (1.00 – أقل من 2.60): مستوى منخفض
- من (2.60 – أقل من 3.40): مستوى متوسط
- من (3.40 – 5.00): مستوى مرتفع

4.3.1 تحليل كفاءة إدارة المشاريع

جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة إدارة المشاريع

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
كفاءة التخطيط	3.78	0.62	مرتفع
كفاءة التنفيذ	3.71	0.66	مرتفع
كفاءة المراقبة والتحكم	3.65	0.69	مرتفع
كفاءة إدارة المخاطر	3.54	0.73	مرتفع
كفاءة إدارة التواصل	3.82	0.60	مرتفع
كفاءة إدارة المشاريع ككل	3.70	0.58	مرتفع

تشير نتائج جدول 10 إلى أن مستوى كفاءة إدارة المشاريع في شركة أبسورس باي سلوشنز جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.70)، وهو ما يعكس وجود ممارسات إدارية وتنظيمية فعالة لإدارة مشروعات تعهيد الأعمال. كما يدل انخفاض الانحراف المعياري نسبياً على تقارب استجابات أفراد العينة، بما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتفاق حول مستوى كفاءة إدارة المشاريع داخل الشركة.

وقد حقق بعد كفاءة إدارة التواصل أعلى متوسط حسابي (3.82)، مما يدل على فاعلية قنوات التواصل وتبادل المعلومات بين فرق العمل ومزودي خدمات التعهيد، وهو عنصر حاسم في نجاح مشروعات التعهيد. في المقابل، جاء بعد كفاءة إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، وهو ما قد يشير إلى وجود مجال للتحسين في آليات التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها.

4.3.2 تحليل نجاح تعهيد الأعمال

جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نجاح تعهيد الأعمال

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
النجاح التشغيلي	3.84	0.61	مرتفع
النجاح المالي	3.69	0.67	مرتفع
النجاح الاستراتيجي	3.58	0.70	مرتفع
نجاح العلاقة مع مزود الخدمة	3.90	0.56	مرتفع
نجاح تعهيد الأعمال ككل	3.75	0.54	مرتفع

توضح نتائج جدول 11 أن مستوى نجاح تعهيد الأعمال في الشركة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.75)، مما يدل على أن مشروعات التعهيد تحقق الأهداف التشغيلية والمالية والاستراتيجية المخططة لها بدرجة جيدة. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً إلى وجود توافق ملحوظ في آراء أفراد العينة حول مستوى نجاح التعهيد.

وقد سجل بعد نجاح العلاقة مع مزود الخدمة أعلى متوسط حسابي (3.90)، مما يعكس متانة العلاقات التعاقدية والتعاونية بين الشركة ومزودي خدمات التعهيد، ووجود مستوى مرتفع من الثقة والتنسيق المتبادل. في حين جاء بعد النجاح الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة نسبياً، رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع، وهو ما قد يشير إلى الحاجة لمزيد من الربط بين قرارات التعهيد والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للشركة.

4.3.3 التحليل المقارن لمتغيرات الدراسة

بمقارنة المتوسطات الحسابية للمتغيرين الرئيسيين، يتضح أن كلاً من كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال حققا مستويات مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، الأمر الذي يعكس بيئة تنظيمية داعمة لممارسات إدارة المشاريع وتطبيقات التعهيد داخل الشركة. كما تشير النتائج إلى وجود تقارب بين متوسطات المتغيرين، مما يعزز الفرضية القائلة بوجود علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال.

وتُعد هذه النتائج الوصفية تمهيداً منطقيًا للانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية، ولا سيما تحليل الارتباط والانحدار، بهدف قياس أثر كفاءة إدارة المشاريع وأبعادها المختلفة على نجاح تعهيد الأعمال بصورة أكثر دقة وموضوعية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يُعد اختبار فرضيات الدراسة من المراحل الجوهرية في التحليل الإحصائي، إذ يهدف إلى التحقق من صحة العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، والكشف عن طبيعة الأثر الذي تمارسه كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على نجاح تعهيد الأعمال. وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على أساليب إحصائية استدلالية مناسبة لطبيعة البيانات ومستوى القياس، مع الالتزام بمستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

4.4.1 اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كفاءة إدارة المشاريع بوصفها متغيرًا مستقلًا كليًا على نجاح تعهيد الأعمال بوصفه متغيرًا تابعًا.

جدول 12 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	F قيمة	Sig.
كفاءة إدارة المشاريع	نجاح تعهيد الأعمال	0.74	0.55	144.8	0.000

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R = 0.74)$ ، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.55)$ ، ما يعني أن كفاءة إدارة المشاريع تفسر ما نسبته 55% من التغير في نجاح تعهيد الأعمال، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

وتُظهر قيمة اختبار (F) ودلالاتها الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) أن نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، وأن المتغير المستقل يسهم إسهامًا حقيقيًا في تفسير التغير في المتغير التابع. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية، مما يؤكد أن ارتفاع مستوى كفاءة إدارة المشاريع يؤدي إلى تعزيز مستوى نجاح تعهيد الأعمال داخل الشركة.

وتنسجم هذه النتيجة مع الطرح النظري الذي يؤكد أن إدارة المشاريع الفعالة تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف مشروعات التعهيد، من خلال ضبط الوقت والتكلفة والجودة، وتعزيز التنسيق مع مزودي الخدمة.

4.4.2 اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، بهدف قياس التأثير النسبي لكل بعد عند إدخال جميع الأبعاد في نموذج إحصائي واحد.

جدول 13 نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

البعد المستقل	Beta	Sig.	الترتيب
كفاءة التخطيط	0.26	0.000	الثاني
كفاءة التنفيذ	0.22	0.001	الثالث
كفاءة المراقبة والتحكم	0.18	0.004	الرابع
كفاءة إدارة المخاطر	0.15	0.015	الخامس
كفاءة إدارة التواصل	0.31	0.000	الأول

معامل التحديد للنموذج ($R^2 = 0.62$)

قيمة $F = 36.9$ | $\text{Sig.} = 0.000$

تشير نتائج جدول (4.5) إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F) مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين أبعاد كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.62$)، وهو ما يدل على أن الأبعاد الخمسة مجتمعة تفسر نحو 62% من التغير في نجاح تعهيد الأعمال، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج التفسيري.

وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد كفاءة إدارة المشاريع لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على نجاح تعهيد الأعمال، حيث جاءت جميع قيم (Sig.) أقل من مستوى الدلالة المعتمد، الأمر الذي يؤدي إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية.

وقد احتل بعد كفاءة إدارة التواصل المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ($\text{Beta} = 0.31$)، وهو ما يؤكد الدور الحيوي للتواصل الفعال في إنجاح مشروعات التعهيد، من خلال تعزيز التنسيق، وتقليل سوء الفهم، وضمان وضوح المتطلبات والتوقعات بين الشركة ومزودي الخدمة.

وجاء بعد كفاءة التخطيط في المرتبة الثانية، مما يعكس أهمية وضوح الأهداف ونطاق المشروع، ودقة التخطيط الزمني والمالي في تحقيق نتائج إيجابية لمشروعات التعهيد. كما أظهرت النتائج أن بعدي كفاءة التنفيذ وكفاءة المراقبة والتحكم يسهمان إسهاماً معنوياً في نجاح التعهيد، من خلال ضمان الالتزام بالخطط ومعالجة الانحرافات في الوقت المناسب. أما بعد كفاءة إدارة المخاطر فقد جاء في المرتبة الأخيرة رغم دلالاته الإحصائية، وهو ما يشير إلى أن إدارة المخاطر تمارس دوراً داعماً في نجاح التعهيد، لكنها قد لا تحظى بنفس مستوى التركيز مقارنة بالأبعاد الأخرى داخل الشركة. تؤكد نتائج اختبار الفرضيات أن كفاءة إدارة المشاريع تمثل متغيراً مؤثراً بدرجة كبيرة في نجاح تعهيد الأعمال، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الأبعاد الفرعية. كما توضح النتائج أن نجاح التعهيد يعتمد بدرجة أكبر على الممارسات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالتواصل والتخطيط، يليها التنفيذ والمتابعة وإدارة المخاطر. وتوفر هذه النتائج أساساً علمياً قوياً للانتقال إلى مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، واستخلاص الاستنتاجات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعظيم فوائد تعهيد الأعمال داخل المنظمات.

4.5 مناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك لتفسير دلالاتها العلمية، وبيان مدى اتساقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه البحوث السابقة في مجال كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال. وتُعد هذه المناقشة خطوة أساسية لفهم أبعاد النتائج وعدم الاكتفاء بعرضها إحصائياً فقط، بل ربطها بالسياق النظري والتطبيقي للدراسة.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال، وهو ما يؤكد أن نجاح مشروعات التعهيد لا يتحقق بمعزل عن كفاءة الممارسات الإدارية المصاحبة لإدارة المشروع. وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات التي تمتلك نظاماً فعالة لإدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية والمالية والاستراتيجية لتعهيد الأعمال.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (PMI 2017) التي أكدت أن كفاءة إدارة المشاريع تسهم بشكل مباشر في تحسين نتائج المشاريع وتقليل معدلات الفشل، كما تتسق مع نتائج دراسة (Hehl 2007) التي أشارت إلى أن ضعف إدارة المشاريع يعد من أبرز أسباب تعثر مشروعات التعهيد، حتى في حال توافر مزودي خدمة ذوي كفاءة عالية. ويعزز هذا التوافق ما ذهبت إليه الأدبيات من أن التعهيد يُعد مشروعًا استراتيجيًا يتطلب إدارة واعية ومتكاملة لضمان نجاحه.

مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية

أوضحت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن جميع أبعاد كفاءة إدارة المشاريع لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على نجاح تعهيد الأعمال، مع تفاوت في قوة التأثير بين هذه الأبعاد.

وقد جاء بعد كفاءة إدارة التواصل في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، وهو ما يشير إلى أن التواصل الفعال يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في نجاح مشروعات التعهيد. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة تعهيد الأعمال التي تعتمد على التعاون والتنسيق المستمر بين المنظمة ومزودي الخدمة، حيث يؤدي وضوح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات إلى تقليل سوء الفهم، وتسريع حل المشكلات، وبناء علاقات قائمة على الثقة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Fjermestad (2005) & Saitta التي أكدت أن جودة التواصل تعد من العوامل الحاسمة في استدامة علاقات التعهيد وتحقيق أهدافها.

وجاء بعد كفاءة التخطيط في المرتبة الثانية، مما يعكس أهمية وضوح الأهداف ونطاق المشروع، ودقة التخطيط الزمني والمالي في نجاح التعهيد. وتندرج هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Kerzner 2018) من أن التخطيط الجيد يمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع مراحل المشروع، وأن أي قصور في هذه المرحلة ينعكس سلبًا على التنفيذ والمتابعة والنتائج النهائية.

كما أظهرت النتائج أن بعدي كفاءة التنفيذ والمراقبة والتحكم لهما أثر معنوي في نجاح تعهيد الأعمال، وهو ما يؤكد أن الالتزام بالخطط المعتمدة، والمتابعة المستمرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، تسهم في ضبط أداء مشروعات التعهيد وتحقيق أهدافها. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Turner 2014) التي أكدت أن التنفيذ الفعال والمراقبة المستمرة يمثلان عنصرين أساسيين في تقليل الانحرافات وضمان جودة مخرجات المشروع.

أما بعد كفاءة إدارة المخاطر، فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير، رغم دلالتة الإحصائية. ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسات إدارة المخاطر قد تكون موجودة لكنها لا تحظى بنفس مستوى التركيز أو التكامل مقارنة بالأبعاد الأخرى، أو أن تأثيرها يظهر بصورة غير مباشرة من خلال دعم بقية الأبعاد. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن إدارة المخاطر غالبًا ما تُمارس بصورة رد فعلية في مشروعات التجهيد، بدلًا من كونها ممارسة استباقية متكاملة.

مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى كفاءة إدارة المشاريع ومستوى نجاح تجهيد الأعمال جاء مرتفعين من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة لممارسات إدارة المشاريع وتطبيقات التجهيد داخل الشركة محل الدراسة. كما يشير هذا المستوى المرتفع إلى نضج نسبي في الممارسات الإدارية والتنظيمية، وقدرة الشركة على الاستفادة من تجهيد الأعمال كأداة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتتسق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسات حديثة في مجال التجهيد، والتي أكدت أن المنظمات التي تستثمر في تطوير قدراتها الإدارية في إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على تحقيق عوائد إيجابية من التجهيد، مقارنة بالمنظمات التي تنظر إلى التجهيد كأداة لخفض التكاليف فقط.

خلاصة المناقشة

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية جاءت متسقة إلى حد كبير مع الإطار النظري والدراسات السابقة، وأكدت أن كفاءة إدارة المشاريع تمثل عاملاً محوريًا في تحقيق نجاح تجهيد الأعمال. كما أبرزت النتائج الدور البارز للتواصل والتخطيط بوصفهما أكثر الأبعاد تأثيرًا، مع التأكيد على أهمية التكامل بين جميع أبعاد إدارة المشاريع لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من التجهيد. وتمهد هذه المناقشة للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول الاستنتاجات العامة للدراسة والتوصيات العملية المقترحة.

4.6 الاستنتاجات

في ضوء أهداف الدراسة، والإطار النظري، والنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العلمية التي تعكس طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز، وذلك على النحو الآتي:

1. وجود أثر جوهري لكفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال

توصلت الدراسة إلى أن كفاءة إدارة المشاريع تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق نجاح تعهيد الأعمال، حيث ثبت إحصائياً أن ارتفاع مستوى كفاءة إدارة المشاريع يسهم بصورة مباشرة في تحسين النتائج التشغيلية والمالية والاستراتيجية لمشروعات التعهيد. ويعكس ذلك أن التعهيد لا يُعد نشاطاً مستقلاً بذاته، بل مشروعاً إدارياً متكاملاً يعتمد نجاحه على جودة إدارته.

2. ارتفاع مستوى كفاءة إدارة المشاريع داخل الشركة محل الدراسة

أظهرت النتائج الوصفية أن كفاءة إدارة المشاريع جاءت بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على وجود ممارسات إدارية وتنظيمية فعالة في مجالات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتواصل. ويشير هذا إلى نضج نسبي في نظم إدارة المشاريع، وقدرة الشركة على التعامل مع متطلبات مشروعات تعهيد الأعمال بكفاءة.

3. نجاح تعهيد الأعمال بمستوى مرتفع

بينت نتائج الدراسة أن نجاح تعهيد الأعمال تحقق بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس قدرة الشركة على الاستفادة من التعهيد في تحسين الأداء التشغيلي، وتحقيق وفورات مالية، ودعم أهدافها الاستراتيجية، وبناء علاقات مستقرة مع مزودي الخدمة. ويؤكد ذلك أن التعهيد يُدار داخل الشركة بوصفه خياراً استراتيجياً وليس مجرد وسيلة لخفض التكاليف.

4. التواصل الفعال هو البعد الأكثر تأثيراً في نجاح التعهيد

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن كفاءة إدارة التواصل جاءت في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على نجاح تعهيد الأعمال. ويعكس ذلك الأهمية البالغة لوجود قنوات اتصال واضحة وفعالة، وتبادل منتظم للمعلومات، وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون مع مزودي الخدمة، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بتعدد الأطراف وتشابك المصالح.

5. أهمية التخطيط المسبق في دعم نتائج التعهيد

أكدت النتائج أن كفاءة التخطيط تمثل أحد الأبعاد الرئيسة المؤثرة في نجاح تعهيد الأعمال، حيث يساهم وضوح الأهداف ونطاق المشروع، ودقة التخطيط الزمني والمالي، في تقليل الانحرافات وتحقيق نتائج أكثر استقرارًا. ويشير ذلك إلى أن القرارات المتعلقة بالتعهيد تحتاج إلى تخطيط استراتيجي ومنهجي قبل الانتقال إلى مرحلة التنفيذ.

6. دور التنفيذ والمتابعة في ضبط أداء مشروعات التعهيد

أظهرت الدراسة أن كفاءة التنفيذ وكفاءة المراقبة والتحكم لهما أثر إيجابي معنوي في نجاح تعهيد الأعمال، مما يدل على أن الالتزام بالخطط المعتمدة، والمتابعة المستمرة للأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، تساهم في الحد من المشكلات التشغيلية وضمان جودة المخرجات.

7. إدارة المخاطر تمثل بعدًا داعمًا يحتاج إلى تعزيز

رغم دلالة أثر كفاءة إدارة المخاطر إحصائيًا، إلا أن تأثيرها جاء أقل مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يشير إلى أن ممارسات إدارة المخاطر في مشروعات التعهيد قد لا تحظى بالمستوى الكافي من التكامل أو الاستباقية. ويعكس ذلك الحاجة إلى تعزيز هذا البعد وربطه بصورة أوثق ببقية ممارسات إدارة المشاريع.

8. تكامل أبعاد كفاءة إدارة المشاريع يعزز نجاح التعهيد

تؤكد نتائج الدراسة أن نجاح تعهيد الأعمال لا يتحقق من خلال التركيز على بعد واحد فقط من أبعاد إدارة المشاريع، بل يتطلب تكامل جميع الأبعاد وتفاعلها بصورة منسجمة. فضعف أي بعد من هذه الأبعاد قد يحد من فعالية الأبعاد الأخرى ويؤثر سلبًا في النتائج النهائية.

وبناءً على هذه الاستنتاجات، يتضح أن كفاءة إدارة المشاريع تمثل ركيزة أساسية لنجاح تعهيد الأعمال، وأن الاستثمار في تطوير ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تعظيم العوائد المتحققة من التعهيد، ويدعم استدامة العلاقات التعاقدية، ويعزز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئات العمل المعاصرة.

4.7 التوصيات

في ضوء استنتاجات الدراسة ونتائجها الميدانية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز كفاءة إدارة المشاريع ودعم نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز، وبما يسهم في تعظيم الاستفادة من التعهيد بوصفه خياراً استراتيجياً مستداماً، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز نظم التواصل والتنسيق مع مزودي خدمات التعهيد

توصي الدراسة بضرورة تطوير قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية بين فرق العمل الداخلية ومزودي خدمات التعهيد، من خلال عقد اجتماعات دورية، واستخدام منصات رقمية موحدة لتبادل المعلومات والتقارير. ويسهم ذلك في تقليل سوء الفهم، وتسريع اتخاذ القرارات، وتعزيز الثقة المتبادلة، بما ينعكس إيجاباً على نجاح مشروعات التعهيد.

2. التركيز على التخطيط الاستراتيجي لمشروعات التعهيد

تؤكد الدراسة أهمية إعداد خطط شاملة ومتكاملة لمشروعات التعهيد قبل الشروع في تنفيذها، تشمل تحديد الأهداف بوضوح، وتعريف نطاق المشروع، ووضع جداول زمنية وموازنات دقيقة. كما توصي بربط قرارات التعهيد بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للشركة لضمان تحقيق قيمة مضافة مستدامة.

3. تطوير كفاءات مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل

توصي الدراسة بالاستثمار في تدريب وتأهيل مديري المشاريع والعاملين في مشروعات التعهيد، من خلال برامج تدريبية متخصصة في مجالات إدارة المشاريع، وإدارة العقود، والتفاوض، وإدارة العلاقات مع مزودي الخدمة. ويسهم ذلك في رفع مستوى الأداء وتحسين القدرة على التعامل مع التحديات التشغيلية والتنظيمية.

4. تعزيز ممارسات المراقبة والتحكم في مشروعات التعهيد

توصي الدراسة بضرورة تطوير آليات المتابعة وقياس الأداء، من خلال استخدام مؤشرات أداء رئيسية واضحة، وتقارير دورية تعكس مستوى التقدم في الوقت والتكلفة والجودة. ويساعد ذلك في اكتشاف الانحرافات مبكرًا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقم المشكلات.

5. تفعيل إدارة المخاطر بصورة استباقية

في ضوء النتائج التي أظهرت انخفاض نسبي في تأثير إدارة المخاطر، توصي الدراسة بضرورة تبني منهج استباقي لإدارة المخاطر في مشروعات التعهيد، من خلال تحديد المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة، وتحليلها، ووضع خطط استجابة واضحة، ومراجعتها دوريًا بما يتناسب مع متغيرات بيئة العمل.

6. تعزيز دعم الإدارة العليا لمشروعات التعهيد

توصي الدراسة بضرورة توفير دعم مستمر من الإدارة العليا لمشروعات التعهيد، سواء من حيث توفير الموارد اللازمة أو منح الصلاحيات الكافية لمديري المشاريع. ويسهم هذا الدعم في رفع أولوية مشروعات التعهيد داخل الشركة، وتذليل العقبات التنظيمية، وتعزيز الالتزام المؤسسي بتحقيق أهدافها.

7. بناء علاقات شراكة طويلة الأمد مع مزودي الخدمة

توصي الدراسة بالانتقال من نمط العلاقة التعاقدية التقليدية إلى نمط الشراكة الاستراتيجية مع مزودي خدمات التعهيد، يقوم على التعاون وتبادل المعرفة وتحقيق المنافع المشتركة. ويسهم ذلك في تحسين جودة الخدمات، وتقليل المخاطر، ودعم استدامة التعهيد.

8. مراجعة وتحديث سياسات وإجراءات التعهيد بشكل دوري

توصي الدراسة بضرورة مراجعة سياسات وإجراءات التعهيد بصفة دورية، لضمان توافقها مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، والاستفادة من أفضل الممارسات الحديثة في إدارة المشاريع وتعهيد الأعمال، بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

وتُعد هذه التوصيات إطارًا عمليًا يمكن أن تسترشد به الشركة في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز نجاح تعهيد الأعمال، كما تمثل أساسًا يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع التعهيد في بيئات تنظيمية مختلفة.

4.8 مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة وحدودها، يمكن اقتراح عدد من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي تسهم في تعميق الفهم العلمي لموضوع كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال، ومن أبرزها:

1. إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى (مثل القطاع الصحي، أو الصناعي، أو الحكومي) للمقارنة بين نتائج التعهيد في بيئات تنظيمية مختلفة.

2. دراسة أثر متغيرات أخرى، مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، وإدارة المعرفة، في تعزيز نجاح تعهيد الأعمال.

3. توسيع نطاق الدراسة ليشمل مزودي خدمات التعهيد أنفسهم، وتحليل دورهم في نجاح العلاقة التعاقدية وتحقيق الأهداف المشتركة.

4. استخدام مناهج بحثية نوعية أو مختلطة (مثل المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة) للحصول على فهم أعمق للتحديات والممارسات الفعلية في إدارة مشروعات التعهيد.

5. دراسة دور النضج المؤسسي لإدارة المشاريع (PM Maturity) في تحسين نتائج التعهيد على المدى الطويل.

6. إجراء دراسات طولية تقيس أثر كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال عبر فترات زمنية مختلفة لرصد التغيرات والتطورات في الأداء.

وتسهم هذه المقترحات في فتح آفاق بحثية جديدة، وتدعم تطوير المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع وتعهد الأعمال، كما تساعد المنظمات على تبني ممارسات أكثر كفاءة وفعالية في هذا المجال.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، أحمد محمد. (2019). إدارة المشاريع: المفاهيم والتطبيقات العملية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحربي، عبد الله بن سعد. (2020). أثر إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115-138.
- الزهراني، محمد بن حسين. (2021). تعهيد الأعمال كمدخل لتحسين الكفاءة التشغيلية في المنظمات. مجلة العلوم الإدارية، 13(1)، 55-78.
- العتيبي، خالد بن عبد الرحمن. (2018). إدارة المخاطر في المشاريع المعاصرة. الرياض: مكتبة العبيكان.
- القحطاني، فهد بن محمد. (2022). دور الاتصال التنظيمي في نجاح المشاريع. مجلة الإدارة الحديثة، 9(3)، 91-112.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Fjermestad, J., & Saitta, J. (2005). A strategic management framework for IT outsourcing: A review of the literature and the development of a success factors model. *Journal of Information Technology*, 20(2), 124–134.
- Hehl, A. (2007). The influence of project management on outsourcing success. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Kerzner, H. (2018). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Project Management Institute (PMI). (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: PMI.
- Turner, J. R. (2014). The handbook of project-based management (4th ed.). London: McGraw-Hill Education.
- Young, R., & Grant, J. (2015). Is strategy implemented by projects? Distinguishing project strategy from business strategy. *International Journal of Project Management*, 33(2), 327–346.

الملاحق

استمارة الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يُجري الباحث هذا البحث العلمي بعنوان:

أثر كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال: دراسة تطبيقية على شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية،

وذلك في إطار متطلبات الدراسة الأكاديمية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وإدارة المخاطر وإدارة التواصل، وقياس أثر هذه الأبعاد على نجاح تعهيد الأعمال من الجوانب التشغيلية والمالية والاستراتيجية، إضافة إلى نجاح العلاقة مع مزودي الخدمة.

وتُعد مشاركتكم في هذه الدراسة ذات أهمية بالغة، لما لها من دور في دعم نتائج البحث والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في تقديم توصيات عملية تساعد الإدارات العليا وصناع القرار على تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتعظيم الاستفادة من تعهيد الأعمال.

نود التأكيد على أن جميع البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يُطلب منكم ذكر أي معلومات شخصية يمكن أن تؤدي إلى التعرف على هويتكم. كما لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما نثمن إجاباتكم الصادقة التي تعبّر عن آرائكم وتجاربكم الواقعية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

شكل الاستبانة

استبيان قياس الأداء والكفاءة

دراسة أكاديمية حول "تعهيد الأعمال وإدارة المشاريع"

مرحباً بك، تهدف هذه الدراسة لقياس أثر كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال. نرجو منك التعبير عن وجهة نظرك بكل شفافية، حيث أن جميع الردود تُعالج إحصائياً وبسرية تامة.

01. البيانات الأولية

سنوات الخبرة

الجنس



اختر سنوات الخبرة



اختر الجنس

02. محاور الدراسة

مفتاح المقياس المستخدم

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

1. يتم تحديد أهداف مشروعات التعهيد بوضوح ودقة قبل البدء.



2. تتم إدارة الموارد البشرية والتقنية بكفاءة خلال مراحل المشروع.



2. تتم إدارة الموارد البشرية والتقنية بكفاءة خلال مراحل المشروع.



3. تتوافر قنوات اتصال شفافة ومستمرة مع مزودي الخدمة.



4. يتم تقييم المخاطر بشكل استباقي لمنع تعثر العمل.



5. تساهم كفاءة الإدارة في خفض التكاليف التشغيلية للتعهد.

5

4

3

2

1

6. يوجد توافق بين أهداف التعهد والرؤية الاستراتيجية للشركة.

5

4

3

2

1

7. تتم متابعة مؤشرات الأداء (KPIs) بشكل دوري ودقيق.

5

4

3

2

1

7. تتم متابعة مؤشرات الأداء (KPIs) بشكل دوري ودقيق.

5

4

3

2

1

8. ساهم التعهد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

5

4

3

2

1

إرسال البيانات

بالضغط على إرسال، فإنك توافق على استخدام بياناتك لأغراض البحث العلمي فقط.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس مستوى كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في كفاءة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة المراقبة والتحكم، وكفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة إدارة التواصل، وبيان أثرها على نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده التشغيلية والمالية والاستراتيجية، إضافة إلى نجاح العلاقة مع مزودي الخدمة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (120) موظفًا من العاملين المرتبطين بإدارة وتنفيذ مشروعات تعهيد الأعمال. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، ولا سيما المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة إدارة المشاريع ومستوى نجاح تعهيد الأعمال جاء مرتفعين من وجهة نظر أفراد العينة. كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال. وبينت نتائج الانحدار المتعدد أن جميع أبعاد كفاءة إدارة المشاريع لها تأثير معنوي في نجاح تعهيد الأعمال، حيث جاءت كفاءة إدارة التواصل في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تليها كفاءة التخطيط، ثم كفاءة التنفيذ، فالمراقبة والتحكم، في حين جاء بعد كفاءة إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة رغم دلالته الإحصائية.

وخلصت الدراسة إلى أن نجاح تعهيد الأعمال يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة المشاريع، وأوصت بضرورة تعزيز نظم التواصل والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير مهارات مديري

المشاريع، وتفعيل إدارة المخاطر بصورة استباقية، بما يسهم في تعظيم العوائد المتحققة من تعهيد الأعمال وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: كفاءة إدارة المشاريع، تعهيد الأعمال، نجاح التعهيد، إدارة المشاريع، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of project management efficiency on the success of business outsourcing at Absource By Solutions Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study measured project management efficiency through its main dimensions: planning efficiency, execution efficiency, monitoring and control efficiency, risk management efficiency, and communication management efficiency, and analyzed their effect on outsourcing success in terms of operational, financial, strategic success, as well as the success of relationships with service providers.

The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the main data collection tool. Data were collected from a sample of (120) employees involved in managing and implementing outsourcing projects. The data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods, including means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses.

The results revealed that both project management efficiency and outsourcing success were at a high level from the respondents' perspectives. The findings also confirmed a statistically significant positive effect of project management efficiency on outsourcing success. Moreover, the multiple regression analysis showed that all dimensions of project management efficiency had a significant impact on outsourcing success. Communication management efficiency

ranked first in terms of impact, followed by planning efficiency, execution efficiency, monitoring and control efficiency, while risk management efficiency ranked last despite its statistical significance.

The study concluded that the success of business outsourcing largely depends on the efficiency of project management practices. Accordingly, it recommended strengthening communication systems, enhancing strategic planning, developing project managers' competencies, and adopting a proactive approach to risk management to maximize outsourcing benefits and achieve organizational sustainability.

Keywords: Project Management Efficiency, Business Outsourcing, Outsourcing Success, Project Management, Saudi Arabia.

Midocean University
College of Management
Department of Project Management



**The Impact of Project Management Efficiency on the Success of Business
Outsourcing
A Case Study of Absource By Solutions Company in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by:

Mamdouh Mohammed Al-Rowaili

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026