

العنوان

أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية
السعودية: المشاريع اللوجستية نموذجاً

مشروع تخرج

إعداد

ظي على آل سعد القحطاني

243000697

إشراف

/د

2025/1446



إهداء

إهداءً إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا لي سندًا ورعايةً لا تنضب، دعما

مسيرتي ورفعاً من عزيمتي.

وإلى جميع الأهل والأصدقاء، الذين كانوا حجر الزاوية في حياتي، بمواقفهم

الطيبة وكلماتهم المشجعة.

لكم جميعاً أهدي هذا البحث، سائلاً الله أن ينال رضاكم ويثري عقولكم بما

يوافق تطلعاتكم.

شكر ونقل

نحمد الله تعالى الذي مَنَّ علينا بتمام هذا البحث العلمي، ووهبنا الصحة

والعافية والعزيمة لإتمامه.

ونتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع المشرفين وأساتذة الجامعة الكرام،

على ما وقَّروا لنا من توجيه وإرشاد وملاحظات بناءة أغنت موضوع الدراسة

وأسهمت في الوصول إلى النتائج المرجوة.

كما نعبر عن امتناننا لإدارة جامعة ميد أوشن وطاقمها الأكاديمي والإداري،

على ما قدموه من تسهيلات ودعم متواصل وخدمات لوجستية ساعدتنا في

إنجاز هذا العمل بأعلى فعالية.

ولا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم أو شارك بأي شكل من الأشكال في هذا

البحث، من زملاء وأصدقاء وأفراد عائلتنا الكرام، راجين من الله أن يجعل ما

قدمناه نافذةً لبحوثٍ مستقبلية أكثر عمقاً وفائدة.

ولله الحمد أولاً وآخراً.

المستخلص

مهَّدت هذه الدراسة الطريق لفهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، لا سيما في قطاع البنية التحتية. انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن لكل من إعداد الميزانيات، والتنبؤ بالتدفقات النقدية، وضبط التكلفة، والمتابعة والتقييم المالي دوراً محورياً في تحسين كفاءة وفعالية وإنتاجية المشاريع. وللتحقق من هذه الفرضية، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، فوزَّعوا 200 استمارة على العاملين في عدد من مشاريع البنية التحتية، وأسُرجعت 195 استمارة صالحة للمعالجة، محقِّقة بذلك معدل استرجاع قدره 97.5%.

في فقرات التحليل الإحصائي وصف الباحثون الارتباطات بين أبعاد التخطيط المالي ومؤشرات الأداء. وجاءت النتائج لتؤكد أن جودة إعداد الميزانيات ترتبط طردياً — ولو بشكل ضعيف — بأداء المشاريع الإنشائية، ما يشير إلى أن الدقة في تقدير التكاليف المتوقعة تُسهم في الحد من مفاجآت الانحراف المالي، لكنها تحتاج إلى دعم بتحليلات أعمق وأدوات برمجية متقدمة. أما التنبؤ بالتدفقات النقدية، فقد أظهر ارتباطاً أيضاً ضعيفاً مع مؤشرات الأداء، مما يبرز ضرورة تطوير نماذج توقعية تعتمد على البيانات التاريخية وظروف السوق الحاضرة لإضفاء مزيدٍ من المرونة والدقة على القرارات المالية.

من جهته، بدا ضبط التكلفة (Cost Control) أكثر تأثيراً على النتائج، إذ وُجد ارتباط متوسط بينه وبين كفاءة التنفيذ والإنتاجية في المشاريع، مما يؤكد أن الرقابة المالية الصارمة تُحدّ من الانحرافات وتساعد على الحفاظ على الموارد. والأبرز في الدراسة كان الدور القوي للمتابعة والتقييم المالي؛ فقد تبين أن وجود آليات متابعة دورية وتقارير منتظمة يسهم ارتباطاً إيجابياً وبدرجة عالية في تعزيز فاعلية المشروع ورفع مستوى إنتاجيته، إذ يتيح التعرف المبكر على المشكلات المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

انطلاقاً من هذه النتائج، تقدّم الدراسة جملة من التوصيات العملية: أولاً، العمل على تحسين منهجيات إعداد الميزانيات من خلال تبني أدوات تحليلية متقدمة وبرمجيات متخصصة لضمان شمولية ودقة تقديرات التكلفة. ثانياً، تطوير نماذج تنبؤية للتدفقات النقدية تستند إلى البيانات التاريخية وتحلل العوامل الاقتصادية الراهنة لزيادة معدل دقتها ومرونتها. ثالثاً، تعزيز آليات ضبط التكلفة عبر إنشاء ضوابط وإنذارات أوتوماتيكية ترصد الانحرافات المالية فور حدوثها. ورابعاً، تكثيف جهود المتابعة والتقييم المالي من خلال تأسيس وحدات مختصة وتطبيق نظام تقارير دورية شاملة يقيس الأداء المالي للمشروع بشكل دوري، مما يمكن القائمين على المشروع من اتخاذ القرارات التصحيحية سريعاً.

في المحصلة، تؤكد هذه الدراسة أن التخطيط المالي ليس مجرد إجراء إداري يرتبط بإعداد الأرقام، بل هو عملية ديناميكية تتفاعل فيها عناصر الميزانية والتنبؤ والرقابة والمتابعة لتشكيل إدارة مالية فاعلة تسهم بوضوح في نجاح المشاريع الإنشائية بالسعودية. ومن خلال تبني التوصيات المقدّمة، يمكن للمؤسسات والجهات المشرفة رفع مستوى الأداء المالي والتشغيلي، بما يعزز من قدرتها على مواجهة تحديات التنفيذ وتحقيق أهداف المشاريع بفعالية واستدامة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، إعداد الميزانيات، التدفقات النقدية، ضبط التكلفة، المتابعة والتقييم المالي، أداء المشاريع الإنشائية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1,1 المقدمة:
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أهمية الدراسة:
6	4,1 أهداف الدراسة
7	5.1 أسئلة الدراسة
8	1.6 الفرض الرئيسي:
8	7.1 نموذج الدراسة
10	8.1 أسباب اختيار الموضوع
10	9.1 المنهجية:
11	10.1 حدود الدراسة
13	11.1 الدراسات السابقة

1.	أوجه الشبه بين الدراسات	26
2.	أوجه الاختلاف بين الدراسات	27
	الفصل الثاني: الإطار النظري	30
	المبحث الأول: التخطيط المالي	30
4.1	إعداد الموازنة (Budget Preparation)	37
4.2	تحليل التدفقات النقدية (Cash-Flow Analysis)	39
4.3	إدارة التكلفة (Cost Management)	42
5.1	أثر إعداد الموازنة على الكفاءة	44
5.2	أثر تحليل التدفقات النقدية على الفاعلية	45
5.3	أثر إدارة التكلفة على الإنتاجية	46
6.	تحديات تطبيق التخطيط المالي في المملكة العربية السعودية	47
7.	خلاصة المبحث	50
	المبحث الثاني: أداء المشاريع	52
2.	مفهوم أداء المشاريع	53
2.1	التعريف النظري لأداء المشاريع	53
2.2	الفروق بين الأداء والنجاح والفاعلية	53
2.3	مؤشرات قياس أداء المشاريع	54
3.1	الكفاءة (Efficiency)	55
3.2	الفاعلية (Effectiveness)	56

56.....	3.3 الإنتاجية (Productivity)
57.....	4. أبعاد أداء المشاريع الإنشائية
58.....	5. عوامل مؤثرة في أداء المشاريع الإنشائية
59.....	6. آليات قياس وتقييم الأداء
61.....	7. تحديات قياس وتحسين الأداء في المملكة العربية السعودية
62.....	8. خلاصة المبحث
64.....	الفصل الثالث: الدراسة المنهجية
64.....	1.3 تمهيد
64.....	2.3 أولاً مجتمع وعينة الدراسة
65.....	3.3 ثانياً: أداة الدراسة
4.3.....	صدق أداة الدراسة:
66.....	
75.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات
77.....	1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع
78.....	2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:
79.....	3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:
80.....	4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
81.....	5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية:
82.....	6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة:
100.....	8.4 ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة
101.....	1.8.4 المحور الأول:
109.....	9.4 أداء المشروعات:
110.....	10.4 اختبار فروض الدراسة
122.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5	أولا : النتائج :
122	
2.5	ثانيا : التوصيات
141	الملاحق
142	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
	الفروقات بين التخطيط المالي والإدارة المالية الروتينية	32
	الفروق بين الأداء والنجاح والفعالية	53
1	الاستبانات الموزعة و المعادة	64
2	مقياس درجة الموافقة	66
3	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إعداد الموازنة بالمجموع الكلي	68
4	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تحليل التدفقات النقدية بالمجموع الكلي	69
5	معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية	69
6	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إدارة الأرباح بالمجموع الكلي	70
7	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إدارة الأرباح بالمجموع الكلي	71
8	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي	72
9	معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي	73
10	نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة	74
11	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	77
12	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	78
13	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	79
14	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	80
15	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	81
16	التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة	83
17	التوزيع التكراري لفقرات بعد تحليل التدفقات النقدية	87
18	التوزيع التكراري لفقرات بعد إدارة التكلفة	90
19	التوزيع التكراري لفقرات بعد إدارة الأرباح	93
20	التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	95
21	التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات	98
22	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة	102
23	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تحليل التدفقات النقدية	103
24	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد إدارة التكلفة	105
25	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد إدارة الأرباح	106
26	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	108
27	التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات	109

112	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة	28
113	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إعداد الموازنة وأداء المشروعات	29
115	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	30
116	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة إدارة التكلفة عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	31
118	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدارة الأرباح الاستراتيجية وأداء المشروعات	32
119	جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
9	الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة
77	الشكل (2) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع
78	الشكل (3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر
79	الشكل (4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
81	الشكل (5) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة
82	الشكل (6) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

يُعد التخطيط المالي أحد الركائز الأساسية لضمان نجاح المشاريع الإنشائية، حيث يسهم بشكل جوهري في تحقيق الاستدامة المالية، وتقليل المخاطر، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية. يعتبر التخطيط المالي أداة استراتيجية محورية تهدف إلى تنظيم الموارد المالية بطريقة تضمن تحقيق تحليل التدفقات النقدية المرجوة بأقل تكلفة ممكنة، مما يجعله أحد العوامل الأساسية في إدارة المشاريع بكفاءة وفعالية (الحسن، 2017). وفي ظل التطورات المستمرة في قطاع الإنشاءات، بات التخطيط المالي أكثر أهمية، نظرًا لحجم الاستثمارات الكبيرة التي تتطلبها هذه المشاريع، وطول مدة التنفيذ، وما يترتب على ذلك من التزامات مالية معقدة تستدعي وضع استراتيجيات مالية واضحة لضمان تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والإطار الزمني المحدد لكل مشروع (عبد الرحمن، 2019).

يشير التخطيط المالي إلى مجموعة من العمليات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحديد الاحتياجات المالية للمشروع، وتقدير الموارد المتاحة، وتوزيعها بفعالية على مختلف الأنشطة المرتبطة بتنفيذ المشروع (سالم، 2023). ويتضمن التخطيط المالي إعداد الموازنات، وتحليل التدفقات النقدية، وإدارة التكاليف، والتنبؤ بالمخاطر المالية، ووضع خطط لمواجهتها، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة. كما أن التخطيط المالي يشمل تحديد مصادر التمويل الملائمة، سواء من خلال التمويل الذاتي أو القروض أو الاستثمارات الخارجية، مما يسهم في تقليل الأعباء المالية وضمان استقرار تدفقات السيولة خلال مختلف مراحل تنفيذ المشروع.

وفي هذا السياق، يُعتبر التخطيط المالي عنصرًا أساسيًا لتحقيق الأداء المتميز للمشاريع الإنشائية، حيث يساعد في تحقيق التكامل بين مختلف مكونات المشروع، والحد من الهدر المالي، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ (سالم، 2018). فعدم وجود تخطيط مالي واضح يؤدي في كثير من الأحيان إلى صعوبات مالية تؤثر على الجدول الزمني للمشروع، مما قد يتسبب في تأخير تسليمه أو زيادة تكلفته بشكل يفوق الميزانية المخصصة له.

أظهرت العديد من الدراسات أن التخطيط المالي الجيد يمكن أن يحد من التأخيرات التي تواجه المشاريع الإنشائية، والتي غالبًا ما تكون نتيجة لسوء الإدارة المالية، ونقص السيولة، وعدم دقة التقديرات المالية (سعادة،

(2023). ويؤكد الخبراء أن غياب التخطيط المالي الفعال قد يؤدي إلى عواقب سلبية متعددة، من بينها تجاوز التكاليف المتوقعة، وتعثر تنفيذ بعض مراحل المشروع، وتراجع جودة التنفيذ بسبب الضغوط المالية المفاجئة، مما يؤثر سلباً على مستوى الرضا لدى العملاء والمستثمرين (شداد، 2018).

كما أن تحسين آليات التخطيط المالي يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع، مما يجعلها أكثر استدامة وقادرة على تحقيق تحليل التدفقات النقدية المرجوة في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة (الشرفا وأبو معمر، 2021). وتزداد أهمية هذا التخطيط في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة، حيث يمكن أن تؤدي التقلبات في أسعار المواد الخام، أو تغير أسعار الصرف، أو الأزمات الاقتصادية العالمية إلى تأثيرات كبيرة على الميزانيات المخصصة للمشاريع الإنشائية. لذا، فإن وجود استراتيجيات مالية مرنة يتيح للمشاريع القدرة على التكيف مع هذه التغيرات وتقليل آثارها السلبية.

في المملكة العربية السعودية، يُعد قطاع المشاريع الإنشائية من أكثر القطاعات استهلاكاً للموارد المالية، نظراً لضخامة المشروعات الحكومية والخاصة التي يتم تنفيذها ضمن إطار رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تحقيق نهضة عمرانية شاملة. ومن هذا المنطلق، أصبح الاهتمام بالتخطيط المالي أمراً ضرورياً لضمان تنفيذ المشاريع وفق الجدول الزمني المحدد، وضمن الميزانيات المرصودة لها، مما يقلل من معدلات التعثر المالي والتأخير في تسليم المشاريع (الشيخ وبشارة، 2018).

وتشير بعض الدراسات إلى أن ضعف التخطيط المالي كان من بين الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تعثر العديد من المشاريع الإنشائية في المملكة، حيث لوحظ أن المشاريع التي تفتقر إلى تخطيط مالي واضح تواجه صعوبات كبيرة في توفير السيولة، مما يؤدي إلى توقف العمل في بعض المراحل وتأخير التسليم النهائي (الخريسات والشعار، 2024). ولذلك، فإن تطوير استراتيجيات مالية أكثر كفاءة بات أمراً ضرورياً لضمان استقرار المشاريع وتحقيق أهدافها وفق الخطط الزمنية والمالية الموضوعة مسبقاً.

ويعد الغرض الرئيسي من هذا البحث هو دراسة أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين أساليب التخطيط المالي المختلفة ومؤشرات الأداء الفعالة في المشاريع. كما يهدف البحث إلى تقديم حلول واستراتيجيات من شأنها تحسين آليات التخطيط المالي، وتقليل التأخيرات والتجاوزات المالية التي تعاني منها بعض المشاريع الإنشائية في المملكة (حبتور وصويص، 2011).

ولتحقيق هذه تحليل التدفقات النقدية، يستند البحث إلى المنهج التحليلي الوصفي، حيث سيتم تحليل مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط المالي في المشاريع الإنشائية، مع التركيز على التجربة السعودية. كما سيتم الاعتماد على الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت تأثير العوامل المالية على أداء المشاريع، مثل دراسة النسور والزعي (2012) حول أثر الاستراتيجيات المالية على المشاريع الصغيرة، ودراسة الدغيم والشعار (2016) حول أثر القيادة المالية على الأداء العام للمشاريع. وسيتم أيضًا تحليل البيانات المتعلقة بالمشاريع الإنشائية في المملكة، بهدف التوصل إلى استنتاجات علمية تدعم صانعي القرار في تحسين استراتيجيات التخطيط المالي.

ويمكن القول أنه يُشكل التخطيط المالي عنصرًا حيويًا لنجاح المشاريع الإنشائية، إذ لا يقتصر دوره على إدارة التكاليف فحسب، بل يتعداه إلى تحقيق كفاءة تشغيلية وضمان تنفيذ المشاريع وفق الإطار الزمني والمالي المحدد. ومع تزايد التحديات التي تواجه المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات مالية متطورة تساهم في تحسين الأداء المالي والإداري لهذه المشاريع، مما ينعكس إيجابًا على جودة التنفيذ ورضا المستثمرين والعملاء على حد سواء.

سيعمل هذا البحث على تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز أساليب التخطيط المالي، بما يتيح للمشاريع تحقيق أهدافها بكفاءة، والحد من المخاطر المالية التي قد تؤثر على مسارها. كما أن تبني تقنيات متقدمة في تحليل التدفقات النقدية وإدارة الميزانيات يمكن أن يلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الإنشائية، مما يساهم في دعم التنمية المستدامة وتحقيق رؤية المملكة 2030 في قطاع الإنشاءات والبنية التحتية.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد المشاريع الإنشائية من الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تطوير جودة الخدمات اللوجستية وتعزيز النمو الاقتصادي. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع تحديات مالية متعددة تؤثر على أدائها ونجاحها. يتمثل أبرز هذه التحديات في سوء تقدير التكاليف، ونقص السيولة، وغياب التخطيط المالي الدقيق، مما يؤدي إلى تجاوز الميزانيات المقررة، وتأخير إنجاز المشاريع، وأحيانًا توقفها بشكل كامل (الحسن، 2017).

إن التخطيط المالي الفعال يُعد عنصراً أساسياً في إدارة الموارد المالية بفعالية، حيث يساعد على توقع الاحتياجات المالية، وتخصيص الميزانيات، وتحليل التدفقات النقدية لضمان استدامة المشروع (عبدالرحمن، 2019). ورغم أهمية هذا التخطيط، فإن العديد من المشاريع الإنشائية في المملكة تواجه تحديات في تطبيق استراتيجيات مالية ناجحة، ما يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة المخاطر المالية (سالم، 2023).

في ظل هذه التحديات، تتمثل مشكلة الدراسة في فحص مدى تأثير التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وتحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط المالي وكفاءة تنفيذ المشاريع. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على نجاح التخطيط المالي في هذا القطاع، ومدى تأثيره على التحكم في التكاليف، وتقليل التأخيرات، وتحسين جودة التنفيذ (سالم، 2018). من خلال تحليل هذه الجوانب، يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين آليات التخطيط المالي وتعزيز استدامة المشاريع الإنشائية في المملكة.

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- يساهم البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين التخطيط المالي وأداء المشاريع الإنشائية، من خلال تقديم إطار نظري وتحليل مفاهيمي لممارسات التخطيط المالي وأثرها على نجاح المشاريع.
- يسلط الضوء على العوامل المالية المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع، مما يعزز الفهم العلمي للمتغيرات الاقتصادية والإدارية المرتبطة بهذا القطاع.
- يضيف البحث إلى الأدبيات السابقة من خلال دراسة الحالة السعودية، مما يتيح إمكانية المقارنة مع تجارب دولية أخرى في مجال التخطيط المالي للمشاريع الإنشائية.
- يساعد في تطوير نماذج واستراتيجيات مالية قائمة على أسس علمية يمكن أن تستفيد منها الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المشاريع..

➤ الأهمية العملية

- يوفر البحث حلولاً عملية لتحسين استراتيجيات التخطيط المالي في المشاريع الإنشائية، مما يساهم في تقليل التجاوزات المالية والتأخيرات الزمنية.
- يساعد صناع القرار في الشركات الإنشائية على تطوير آليات مالية أكثر كفاءة لضمان استدامة المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الميزانيات المحددة.
- يدعم الجهات الحكومية والمؤسسات الاستثمارية في تبني سياسات مالية فعالة تعزز من نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة، بما يتماشى مع رؤية 2030.
- يساهم في تحسين أداء المشاريع الإنشائية من خلال توفير أدوات عملية لإدارة المخاطر المالية، مما يقلل من احتمالية التعثر أو التوقف بسبب الأزمات المالية.
- يعزز قدرة العاملين في القطاع الإنشائي على تبني أفضل الممارسات المالية والإدارية، مما يساهم في تطوير بيئة عمل أكثر كفاءة واحترافية..

4,1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل مكونات التخطيط المالي وأثرها على نجاح المشاريع من حيث الكفاءة والجودة والالتزام بالميزانيات المحددة. وتشمل تحليل التدفقات النقدية الرئيسية والفرعية ما يلي:

- تحليل العلاقة بين التخطيط المالي بأبعاده المختلفة (إعداد الموازنات، تحليل التدفقات النقدية، إدارة التكاليف، اختيار مصادر التمويل، الرقابة المالية) وأداء المشاريع الإنشائية من حيث الكفاءة والفاعلية.
- تقييم مدى تأثير إعداد الموازنات المالية بدقة على أداء المشاريع الإنشائية، بهدف تحديد دور التخطيط المالي في تحقيق الاستقرار المالي وتقليل المخاطر.
- تحليل العلاقة بين تحليل التدفقات النقدية وأداء المشاريع الإنشائية، بهدف تحديد أهمية التنبؤ بالاحتياجات المالية وضمان السيولة اللازمة لتنفيذ المشاريع دون تعثر.
- دراسة أثر إدارة التكاليف الفعالة على أداء المشاريع الإنشائية، من خلال تحليل دور التخطيط المالي في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية وتقليل الهدر.

- تقييم مدى تأثير اختيار مصادر التمويل المناسبة على نجاح المشاريع الإنشائية، بهدف فهم دور التمويل المستدام في استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها.
- دراسة العلاقة بين الرقابة المالية الدورية وأداء المشاريع الإنشائية، بهدف تحديد أهمية المتابعة والتدقيق المالي في تقليل التجاوزات المالية وضمان الالتزام بالموازنات المحددة.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية

السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مدى تأثير إعداد الموازنات المالية على تحقيق الاستقرار المالي للمشاريع الإنشائية؟
- كيف يؤثر تحليل التدفقات النقدية على توفير السيولة اللازمة وضمان استمرارية المشاريع الإنشائية؟
- ما العلاقة بين إدارة التكاليف الفعالة وأداء المشاريع الإنشائية من حيث الكفاءة والجودة؟
- كيف يساهم اختيار مصادر التمويل المناسبة في نجاح واستدامة المشاريع الإنشائية؟
- ما مدى تأثير الرقابة المالية الدورية على تقليل التجاوزات المالية وضمان الالتزام بالموازنات المحددة؟ 6.1

فرضيات الدراسة

1.6 الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المالي بأبعاده (إعداد الميزانية، التنبؤ المالي، إدارة التدفقات النقدية، تحليل المخاطر المالية، مراجعة وتقويم الأداء المالي) وأداء المشاريع الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية) في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد الميزانية وأداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة التنبؤ المالي وأداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة التدفقات النقدية وأداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر المالية عند التخطيط المالي وأداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الأداء المالي وأداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

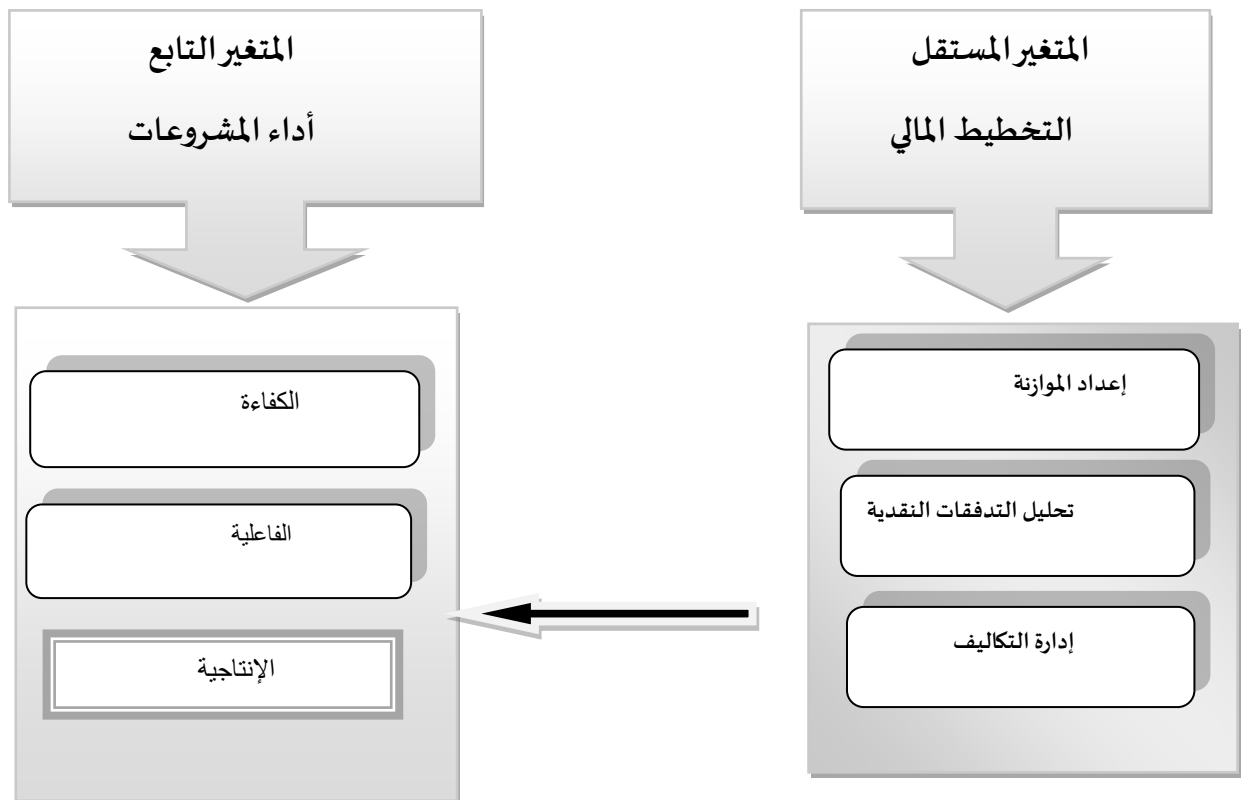
يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط المالي

- المتغير التابع: أداء المشاريع الإنشائية

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

- يلعب التخطيط المالي دورًا حاسمًا في ضمان استدامة المشاريع الإنشائية، حيث يساعد في تخصيص الموارد بكفاءة، وتقليل التكاليف غير المتوقعة، وضمان استمرارية التنفيذ دون عوائق مالية.
- تواجه العديد من المشاريع في المملكة العربية السعودية تحديات مالية مثل تجاوز الميزانيات المقررة، نقص التمويل، وتأخير الدفعات المالية، مما يجعل دراسة أثر التخطيط المالي أمرًا ضروريًا لتحسين الأداء.
- تسعى المملكة من خلال رؤية 2030 إلى تعزيز كفاءة المشاريع الإنشائية وتحقيق التنمية المستدامة، ما يجعل البحث في سبل تحسين التخطيط المالي لهذه المشاريع أمرًا متوافقًا مع تحليل التدفقات النقدية الوطنية.
- رغم وجود دراسات حول التخطيط المالي والمشاريع الإنشائية، فإن البحث في العلاقة المباشرة بينهما في سياق المملكة العربية السعودية لا يزال محدودًا، مما يمنح هذا البحث قيمة علمية مضافة.
- يهدف البحث إلى تقديم استراتيجيات فعالة للتخطيط المالي تساعد في تحسين أداء المشاريع وتقليل المخاطر المالية، مما يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة.

9.1 المنهجية:

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المشروعات الإنشائية بالمملكة العربية السعودية ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: المشاريع الإنشائية
- حدود زمنية: العام الدراسي 2025.
- حدود بشرية: مجموعه من العاملين داخل المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

المنطلقات النظرية للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد التخطيط المالي (إعداد الموازنة، تحليل التدفقات النقدية، إدارة التكلفة) على أداء المشاريع الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في المملكة العربية السعودية. وتستند إلى المنطلقات النظرية التالية:

نظرية التخطيط المالي المؤسسي (Corporate Financial Planning Theory) تفترض هذه النظرية أن التخطيط المالي هو عملية استراتيجية تهدف إلى ضمان توافر الموارد المالية وتوجيهها بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. ويركز الإطار على وضع سياسات مالية شاملة تغطي التنبؤ بالاحتياجات والقدرة على التمويل، ما يضمن استمرارية المشروعات وتحقيق نتائجها بكفاءة.

نظرية إعداد الموازنات (Budgeting Theory) تعتبر الموازنة أداة أساسية للتخطيط والتحكم؛ إذ تمكن مدراء المشاريع من تقدير التكاليف المتوقعة وتصنيفها زمنياً وموضوعياً. وتنص النظرية على أن دقة الإعداد وشمولية البنود يرفعان درجة التنبؤ ويقللان الانحرافات المالية أثناء التنفيذ.

نظرية تحليل التدفقات النقدية (Cash-Flow Management Theory) تركز على أهمية جدولة وتحليل التدفقات الداخلة والخارجة لضمان التوافر المستمر للسيولة اللازمة لتغطية التكاليف التشغيلية ورأس المال العامل. وترى النظرية أن النماذج التنبؤية الدقيقة تعزز من مرونة المشاريع في مواجهة تقلبات السوق.

نظرية إدارة التكلفة (Cost Management Theory) تفترض وجود دورة مستمرة لرصد وتحليل الانحرافات بين التكلفة الفعلية والميزانية المقررة، وتطبيق إجراءات تصحيحية فورية. وتشمل هذه النظرية أدوات مثل تحليل الفروق (Variance Analysis) ونقاط التعادل، التي تزيد من قدرة المشاريع على السيطرة المالية.

نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory) تُدرج التخطيط المالي كأحد العناصر الرئيسية في إطار إدارة المشروعات المتكامل، إلى جانب التخطيط الزمني وإدارة المخاطر والموارد البشرية. وترى أن تكامل أبعاد التخطيط يرفع من مستوى الكفاءة والفاعلية في تحقيق مخرجات المشروعات.

نظرية قياس الأداء (Performance Measurement Theory) تقدم نماذج لقياس الكفاءة والفاعلية والإنتاجية باستخدام مؤشرات كمية (KPIs) مثل نسبة الإنجاز مقابل الموارد المستخدمة، ونسبة إنجاز المخرجات ضمن المواصفات والجدول الزمني. وتربط هذه النظرية بين جودة التخطيط المالي ودرجة تحقيق تحليل التدفقات النقدية التشغيلية.

نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) تفترض أن للمؤسسة موارد وقدرات فريدة (بما في ذلك كفاءة التخطيط المالي) تمنحها ميزة تنافسية. إذ يرى هذا الإطار أن تحسين إعداد الموازنات وتحليل التدفقات وإدارة التكلفة يعززان من قابلية المشاريع للاعتماد على موارد مالية مستدامة.

نظرية الوكالة (Agency Theory) تناقش كيف يمكن للتخطيط المالي أن يقلل من مشكلات المعلومات غير المتكافئة والانحياز بين الملاك والمديرين التنفيذيين في المشاريع. فوجود ضوابط مالية واضحة والإفصاح الدوري عبر الموازنة لجدول التدفقات ونظم إدارة التكلفة يحدّ من الصراعات ويُعزّز الثقة والأداء.

نظرية الاستعانة بالمصادر الخارجية (Contingency Theory) ترى أن فعالية أساليب التخطيط المالي تتحدد بملاءمتها لظروف المشروع وسياقه البيئي والاقتصادي. فالمشروعات ذات المخاطر المرتفعة تتطلب نماذج تنبؤية أكثر تطوراً وضوابط تكلفة أقوى، ما يدل على ضرورة تكييف ممارسات التخطيط المالي مع متطلبات كل مشروع.

نظرية تبني التقنية (Technology Adoption Theory) تشير إلى أن تبني البرمجيات المالية المتقدمة والأدوات التنبؤية) مثل نظم ERP أو برامج تخطيط التدفقات (يعتمد على إدراك قيمة هذه التقنيات وسهولة استخدامها. ويسهم اعتماد هذه التقنيات في تعزيز دقة الموازنة وسرعة تحليل التدفقات وضبط التكلفة.

النظرية المنهجية النظامية (Systems Theory) تنظر إلى المؤسسة أو المشروع كنظام متكامل تتفاعل فيه المكونات المالية مع باقي العناصر (الزمن، والجودة، والموارد البشرية). ويؤكد هذا المنطلق على أن تحسين عنصر التخطيط المالي يؤدي إلى آثار إيجابية متسلسلة على كفاءة وفاعلية المنظومة كلها.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	الدراسة
الحسن، عبد الله الصديق. (2017).	أهداف الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المختلفة التي تسهم في نجاح عملية التخطيط المالي داخل المؤسسات، وذلك من خلال استكشاف المحددات الأساسية التي تؤثر على فعالية التخطيط المالي وقدرته على تحقيق تحليل التدفقات النقدية المرجوة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للآليات والاستراتيجيات التي يمكن أن تعزز من كفاءة التخطيط المالي، مما يساعد المؤسسات على تحسين استخدام مواردها المالية بطريقة أكثر فاعلية. بالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسة على أهمية التخطيط المالي في تقليل المخاطر المالية التي قد تواجهها المؤسسات، وذلك من خلال وضع خطط مالية واضحة تسهم في التنبؤ بالتحديات المالية المحتملة والتعامل معها بمرونة وكفاءة. كما تستعرض الدراسة كيف يمكن للتخطيط المالي الجيد أن يساهم في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل، مما يضمن استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات المالية والتغيرات	

	الاقتصادية المفاجئة.
المتغير المستقل	العوامل المساعدة في التخطيط المالي
المتغير التابع	تحقيق تحليل التدفقات النقدية المرجوة من التخطيط المالي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن التخطيط المالي الجيد يعد عنصراً أساسياً وحاسماً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاقتصادية، حيث يلعب دوراً مهماً في تحسين كفاءة إدارة الموارد المالية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وأظهرت النتائج أن وجود تخطيط مالي متكامل يساهم في تقليل المخاطر المالية، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد، مما يؤدي إلى تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل. كما تبين أن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط مالي استراتيجي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية والتغيرات المفاجئة في الأسواق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تخطيط مالي مرنة وقابلة للتكيف، بحيث تأخذ في الاعتبار التحولات الاقتصادية المستمرة، والتغيرات في البيئة التشغيلية، والتطورات التكنولوجية التي تؤثر على الأنشطة المالية للمؤسسات. كما أكدت على أهمية تعزيز نظم الرقابة المالية، من خلال تطوير آليات فعالة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المالية، وضمان الالتزام بالسياسات المالية المعتمدة، مما يساهم في تحسين الأداء المالي وتقليل احتمالات الفشل أو التعثر المالي.
الدراسة	عبدالرحمن، مصطفى رضا. (2019)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة المتداخلة بين المحاسبة والتخطيط المالي، من خلال تحليل كيفية تأثير الأنظمة المحاسبية المتقدمة على جودة وفعالية التخطيط المالي في مختلف المؤسسات. كما تسعى الدراسة إلى فهم مدى التكامل بين الأدوات المحاسبية وأدوات التخطيط المالي، وأثر هذا التكامل على تحسين الأداء المالي للمؤسسات، وضمان تحقيق أهدافها الاقتصادية بكفاءة أعلى. تركز الدراسة على تحليل الدور الذي تلعبه التقنيات والأنظمة المحاسبية الحديثة في

	تعزيز دقة وموثوقية البيانات المالية، مما يساهم في تحسين جودة القرارات المالية المتخذة داخل المؤسسة. فمن خلال الاعتماد على أنظمة محاسبية متقدمة، يمكن للمؤسسات تحسين آليات التنبؤ المالي، وتطوير استراتيجيات مالية أكثر دقة ومرونة، قادرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتحديات المالية المختلفة.
المتغير المستقل	المحاسبة المالية.
المتغير التابع	الأداء المالي للمؤسسات.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أشارت نتائج الدراسة إلى أن وجود أنظمة محاسبية قوية داخل المؤسسات يعزز التخطيط المالي الفعّال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر. كما أوصت الدراسة بتكثيف استخدام التقنيات الحديثة في المحاسبة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، من أجل تحقيق تخطيط مالي أكثر دقة وفعالية.
الدراسة	سالم، أحمد. (2023)
أهداف الدراسة	تناولت هذه الدراسة الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط المالي في دعم الاقتصاد المصري، حيث ركزت على تحليل السياسات المالية المتبعة في الدولة ومدى تأثيرها على الأداء الاقتصادي الوطني. وقد سعت الدراسة إلى فهم العلاقة بين التخطيط المالي الجيد والنمو الاقتصادي، من خلال استعراض الآليات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الاستقرار المالي، وتحقيق كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة، وتقليل العجز المالي الذي قد يؤثر سلباً على الاقتصاد المصري. كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية تبني استراتيجيات مالية فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، وذلك لضمان تحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستوى الأداء الاقتصادي. وقد تم التركيز على دور التخطيط المالي في ضبط الإنفاق الحكومي، وتعزيز الاستثمار في القطاعات الإنتاجية، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة، ورفع معدلات النمو الاقتصادي، وتعزيز قدرة الدولة على مواجهة التحديات المالية المختلفة.

المتغير المستقل	التخطيط المالي
المتغير التابع	الاقتصاد الوطني
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	كشفت الدراسة أن التخطيط المالي الجيد يعد عنصراً أساسياً في تعزيز الاستقرار الاقتصادي، حيث يساهم في تحقيق توازن مالي مستدام، وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية الوطنية. وأكدت الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات مالية أكثر كفاءة، تهدف إلى تحقيق إدارة رشيدة للموارد المالية، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية المختلفة. كما شددت الدراسة على ضرورة تعزيز الشفافية في إعداد الموازنات الحكومية، مما يساهم في تحسين عملية صنع القرار المالي، وضمان توزيع أكثر عدالة للموارد، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في الإنفاق العام. إضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات مالية تضمن ضبط الإنفاق الحكومي، من خلال ترشيد المصروفات، وتحسين آليات الرقابة المالية، وتعزيز آليات التقييم المستمر للأداء المالي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي على المدى الطويل.
الدراسة	سالم، أحمد. (2018)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أبرز التحديات التي تعرقل فعالية التخطيط المالي في مصر، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، من خلال استعراض العوامل التي تؤثر على دقة وكفاءة التخطيط المالي. كما تسعى الدراسة إلى تحديد العقبات التي تحول دون تحقيق استراتيجيات مالية فعالة، مثل ضعف نظم الرقابة المالية، والتقلبات الاقتصادية، ونقص البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ قرارات مالية مستنيرة. وتركز الدراسة على استعراض الأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها للتعامل مع هذه التحديات، من خلال اقتراح حلول عملية وقابلة للتطبيق تهدف إلى تحسين آليات التخطيط المالي، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والمالية.

	كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية تبني التكنولوجيا المالية الحديثة، وتطوير نظم التحليل المالي، وتعزيز الشفافية في العمليات المالية لضمان تحقيق كفاءة أعلى في التخطيط المالي، بما يساهم في دعم الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي في مصر.
المتغير المستقل	التحديات المالية.
المتغير التابع	كفاءة التخطيط المالي.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أشارت النتائج إلى أن ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة يمثل تحدياً رئيسياً يؤثر على فعالية التخطيط المالي، حيث يؤدي إلى تضارب في السياسات المالية، وضعف كفاءة تخصيص الموارد، وتأخير تنفيذ الخطط المالية المقررة. وأكدت الدراسة أن غياب آليات تواصل فعالة بين المؤسسات الحكومية والخاصة يعوق تحقيق التكامل في السياسات المالية، مما يقلل من فرص تحسين الأداء المالي على المستوى الوطني. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون والتنسيق بين الجهات الحكومية والخاصة، من خلال إنشاء منصات مشتركة لتبادل البيانات المالية والمعلومات الاقتصادية، واعتماد أنظمة تواصل فعالة لضمان توحيد الجهود المالية في جميع القطاعات. كما شددت على أهمية تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف رفع كفاءة العاملين في مجال التخطيط المالي، من خلال تزويدهم بالمهارات الحديثة في التحليل المالي، وإدارة الميزانيات، واستخدام التكنولوجيا المالية المتطورة، بما يضمن تحسين جودة التخطيط المالي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
الدراسة	سعادة، يوسف مصطفى. (2023).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الحيوي الذي تلعبه المتابعة والتقييم في تحسين كفاءة التخطيط المالي داخل المؤسسات، من خلال استكشاف مدى تأثير تطبيق أنظمة رقابية مالية قوية على تحقيق تحليل التدفقات النقدية المالية والاستراتيجية. فقد تبين أن وجود آليات متابعة فعالة يساهم في تحسين دقة التقديرات المالية، وتحديد الانحرافات في

	الموازانات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، مما يعزز من استدامة المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات المالية. كما ركزت الدراسة على أهمية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدوات المتابعة والتقييم المالي، مثل استخدام البرامج الذكية في التحليل المالي، وتقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر المالية، وأنظمة الأتمتة في إعداد التقارير المالية. وأشارت إلى أن اعتماد هذه التقنيات يمكن أن يسهم في تحسين دقة التقييم المالي، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. لذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في جودة الخدمات اللوجستية الرقمية للرقابة المالية، وتوفير التدريب اللازم للكوادر المالية لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات، مما يؤدي إلى تحقيق تخطيط مالي أكثر كفاءة وفعالية.
المتغير المستقل	المتابعة والتقييم المالي
المتغير التابع	فعالية التخطيط المالي.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن المتابعة الدقيقة والتقييم المستمر يلعبان دوراً محورياً في تحسين جودة التخطيط المالي، حيث يساهمان في الكشف المبكر عن الانحرافات المالية، وتصحيح المسار لضمان تحقيق تحليل التدفقات النقدية المالية بكفاءة أعلى. كما تبين أن التقييم المستمر يساعد في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مالية أكثر استنارة، مما يقلل من المخاطر المالية ويزيد من فعالية تخصيص الموارد. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، لتحسين عمليات التخطيط المالي. فمن خلال استخدام هذه التقنيات، يمكن للمؤسسات التنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة، وتطوير استراتيجيات مالية استباقية تعزز من الاستقرار المالي. كما شددت الدراسة على أهمية بناء قدرات العاملين في القطاع المالي من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على

	تطبيقات التكنولوجيا المالية، لضمان الاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية في اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وكفاءة..
الدراسة	لشيخ، هنادي الفاتح قرشي، و بشارة، معاذ عثمان (2018)
أهداف الدراسة	تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير زيادة المدة الزمنية على أداء المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال دراسة العوامل المختلفة التي تسهم في التأخير، ومدى انعكاس هذه التأخيرات على التكلفة الإجمالية وجودة التنفيذ. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الجدولة الزمنية الفعالة وتحقيق تحليل التدفقات النقدية الإنشائية بكفاءة، مع تسليط الضوء على استراتيجيات الحد من التأخيرات وضمان الالتزام بالجدول الزمنية المحددة. بالإضافة إلى ذلك، تبحث الدراسة في كيفية تأثير عوامل مثل نقص التمويل، وسوء الإدارة، والتغيرات التصميمية، والظروف البيئية على سير العمل في المشاريع، مع تقديم توصيات لتحسين تخطيط وإدارة الوقت في قطاع الإنشاءات.
المتغير المستقل	زيادة الوقت في المشاريع الإنشائية.
المتغير التابع	أداء المشاريع الإنشائية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن زيادة المدة الزمنية لتنفيذ المشاريع الإنشائية تؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية والمادية، مما يزيد من الأعباء المالية على الجهات المنفذة. كما أن التأخير يؤثر سلباً على جودة التنفيذ نتيجة لاستهلاك الموارد بشكل غير فعال، وارتفاع احتمالية حدوث أخطاء هندسية أو إدارية. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني خطط زمنية مرنة تعتمد على تقييم دقيق للمخاطر المحتملة، مع تطوير آليات استباقية للتعامل مع التأخيرات غير المتوقعة. كما شددت على أهمية توفير موارد إضافية عند الحاجة، وتعزيز التنسيق بين الأطراف المعنية بالمشروع لضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد وتقليل الآثار السلبية للتأخير.
الدراسة	الخريسات، راية زياد يوسف، والشعار، إسحق محمود نزال (2024)

أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ريادة الأعمال على أداء المشاريع في وزارة الطاقة والثروة المعدنية الأردنية، مع التركيز على دور مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية كعامل وسيط. تستند الدراسة إلى فرضية أن تطبيق مبادئ ريادة الأعمال، مثل الابتكار والمبادرة والاستجابة السريعة للتغيرات، يسهم في تحسين أداء المشاريع وتعزيز كفاءتها. كما تفترض الدراسة أن مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز هذا التأثير، من خلال تمكين الكوادر البشرية من التكيف مع المتغيرات، وتحفيزهم على تبني حلول مبتكرة لمواجهة التحديات. ستعتمد الدراسة على منهجية تحليلية تجمع بين البيانات الكمية والنوعية، من خلال دراسة الحالات السابقة وإجراء استبيانات ومقابلات مع العاملين في الوزارة. ومن المتوقع أن تساهم نتائج البحث في تقديم توصيات لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال داخل الوزارة، وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بما يضمن تحقيق أداء أكثر كفاءة واستدامة للمشاريع.
المتغير المستقل	ريادة الأعمال.
المتغير التابع	أداء المشاريع.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن تبني ريادة الأعمال داخل المؤسسات الحكومية، وخاصة في وزارة الطاقة والثروة المعدنية الأردنية، يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع وتعزيز كفاءتها. وقد تبين أن هذا التأثير يكون أكثر وضوحًا عند دعم ريادة الأعمال باستراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية، حيث تساعد هذه المرونة في تمكين الموظفين من التكيف مع التحديات وتطوير حلول مبتكرة لمختلف المشكلات. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز الفكر الريادي داخل المؤسسات الحكومية، من خلال توفير بيئة داعمة للابتكار، وتحفيز الموظفين على تبني مبادئ ريادة الأعمال في عمليات التخطيط والتنفيذ.
الدراسة	حبتور، عمار صالح مبارك، و صويص، غالب جليل (2011).

أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية الحكومية في اليمن، وتحديد العوامل التي تؤدي إلى تعطيل تنفيذ هذه المشاريع وتأثيرها المباشر على الكفاءة المالية والتنفيذية. يُعد التأخير في المشاريع الإنشائية من المشكلات الشائعة التي تواجه القطاع الحكومي، والتي تنجم عن عدة عوامل مثل ضعف التخطيط، ونقص التمويل، والتغيرات في السياسات الحكومية، فضلاً عن التحديات الأمنية والاقتصادية التي تؤثر على سير العمل. كما يتسبب التأخير في زيادة التكاليف، وتقليل جودة التنفيذ، وتأخير الاستفادة من المشروعات التنموية المخطط لها. ستتناول الدراسة العوامل الأكثر تأثيراً على الجدول الزمني للمشاريع، ومدى انعكاسها على الميزانيات المخصصة لها، مع تقديم مقترحات لتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في اليمن، وتقليل التأخيرات لضمان تحقيق تحليل التدفقات النقدية التنموية بكفاءة وفعالية.
المتغير المستقل	التأخير في تنفيذ المشاريع الإنشائية.
المتغير التابع	كفاءة المشاريع الإنشائية الحكومية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة أن العوامل الإدارية وضعف التخطيط المالي يشكلان الأسباب الرئيسية للتأخير في المشاريع الإنشائية الحكومية في اليمن، حيث يؤدي ضعف الإدارة إلى سوء توزيع الموارد وتأخر عمليات اتخاذ القرار، بينما يتسبب التخطيط المالي غير الفعّال في نقص التمويل وعدم القدرة على تغطية النفقات المطلوبة في الوقت المناسب. كما كشفت الدراسة أن غياب الرقابة الصارمة يؤدي إلى تجاوز المدد الزمنية المحددة، مما يؤثر سلباً على جودة التنفيذ ويزيد من تكاليف المشاريع. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط زمنية محكمة تعتمد على تحليل المخاطر المحتملة بشكل استباقي، بالإضافة إلى تفعيل نظم رقابة صارمة على تنفيذ المشاريع، بما يشمل متابعة دورية للأداء، وتحسين كفاءة الكوادر الإدارية، وتعزيز الشفافية في تخصيص الموارد المالية، لضمان تنفيذ المشاريع وفق الجدول الزمني والميزانية المحددين.

الدراسة	النسور، أشرف عبدالكريم عبدالله، و الزعبي، عبدالحليم عيسى (2012).
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الاستراتيجيات التسويقية المختلفة على أداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء، من خلال تحليل مدى فعالية هذه الاستراتيجيات في تحسين المبيعات وزيادة الربحية. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تبني أساليب تسويقية مبتكرة، مثل التسويق الرقمي والتسويق بالعلاقات، وبين نمو المشاريع الصغيرة واستدامتها في ظل التحديات الاقتصادية الحالية. بالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسة على تحديد الاستراتيجيات التسويقية الأكثر نجاحًا وفقًا لطبيعة السوق المحلي ومتطلبات المستهلكين، مع تقديم توصيات لتعزيز قدرة المشاريع الصغيرة على المنافسة وتحقيق نمو مستدام.
المتغير المستقل	الاستراتيجيات التسويقية.
المتغير التابع	أداء المشاريع الصغيرة.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن التسويق الرقمي والعروض الترويجية يلعبان دورًا محوريًا في تحسين أداء المشاريع الصغيرة وزيادة مبيعاتها. وأظهرت النتائج أن استخدام المنصات الرقمية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الإلكترونية، يسهم بشكل كبير في توسيع قاعدة العملاء وتعزيز ولائهم. كما تبين أن العروض الترويجية، بما في ذلك الخصومات والعينات المجانية، تساعد في جذب العملاء وتحفيزهم على الشراء. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود التسويقية الرقمية، من خلال تدريب رواد الأعمال على استراتيجيات التسويق الإلكتروني الحديثة، وتوفير الدعم اللازم لهم لتطوير خطط تسويقية فعالة تعزز من قدرتهم التنافسية في السوق.
الدراسة	الدغيم، أمجاد أحمد، و الشعار، حمزة يوسف صالح (2016).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة على أداء المشاريع في شركات الهندسة في عمان، حيث ركزت على أنماط القيادة التحويلية، التوجيهية،

	والديمقراطية، ومدى تأثيرها على الإنتاجية، جودة التنفيذ، والالتزام بالمواعيد الزمنية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز من الابتكار وتحفز فرق العمل على تحقيق أداء أعلى، بينما تساهم القيادة التوجيهية في تحسين كفاءة العمليات وضمان الامتثال للمعايير. كما تبين أن القيادة الديمقراطية تعزز من روح الفريق وتزيد من رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على أداء المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب قيادة مرنة تتكيف مع طبيعة كل مشروع، مع تعزيز التدريب القيادي لمديري المشاريع لضمان تحقيق أفضل النتائج.
المتغير المستقل	أنماط القيادة الإدارية.
المتغير التابع	أداء المشاريع.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة أن القيادة التحفيزية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع، حيث تعزز من الابتكار، ترفع مستوى الإنتاجية، وتزيد من التزام الموظفين بتحقيق تحليل التدفقات النقدية. في المقابل، تبين أن القيادة البيروقراطية قد تؤدي إلى تباطؤ العمليات وتقليل مرونة فرق العمل، مما يؤثر سلباً على كفاءة تنفيذ المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب قيادة مرنة تعتمد على تمكين الموظفين، تعزيز بيئة العمل التعاونية، وتوفير حوافز فعالة لتحفيز الفرق على تحقيق أفضل النتائج، مع التركيز على تطوير مهارات القادة في تطبيق استراتيجيات تحفيزية تدعم نجاح المشاريع.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Kamshki, Mohammed Saleh (2025)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحليل أداء المشاريع الصناعية في دول مجلس التعاون الخليجي، مع التركيز على تجربتي البحرين والمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل هذه المشاريع، ومدى تأثير السياسات الحكومية والإصلاحات الاقتصادية على بيئة الاستثمار الصناعي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية

	لتعزيز الأداء الصناعي في المنطقة.
المتغير المستقل	العوامل الاقتصادية والبيئية التي تؤثر على المشاريع الصناعية.
المتغير التابع	أداء المشاريع الصناعية في دول مجلس التعاون الخليجي.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوتاً في أداء المشاريع الصناعية بين دول مجلس التعاون الخليجي، حيث أظهرت المشاريع في المملكة العربية السعودية نموًا أكبر بسبب السياسات الاقتصادية المشجعة، في حين واجهت البحرين تحديات متعلقة بصغر حجم السوق المحلي وقلة الموارد الطبيعية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين دول الخليج في مجال الاستثمار الصناعي، وتطوير جودة الخدمات اللوجستية الصناعية، وتقديم المزيد من الحوافز للمستثمرين المحليين والأجانب.
الدراسة	I-Mufleh, Manal Zaid, and Abu Hussein, Al-Harith Mohammed Musa (2019)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. وتركز على استراتيجيات الابتكار، والاستثمار في الموارد البشرية، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية، ودورها في تحسين أداء المشاريع من حيث الإنتاجية والربحية والنمو المستدام. كما تسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات لأصحاب المشاريع والجهات الحكومية لتعزيز بيئة ريادة الأعمال.
المتغير المستقل	استراتيجيات ريادة الأعمال، وتشمل الابتكار، المرونة الإدارية، الاستثمار في الموارد البشرية، والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.
المتغير التابع	أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	بينت الدراسة أن الاستراتيجيات القائمة على الابتكار والتكيف مع التطورات التكنولوجية تحقق أفضل نتائج في تحسين الأداء، بينما تواجه الشركات التي تعتمد على الأساليب التقليدية تحديات كبيرة في التنافسية والاستمرارية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة

	داعمة لريادة الأعمال من خلال تسهيلات مالية، وتدريبات متخصصة، وحوافز حكومية للشركات الناشئة، مما يسهم في تعزيز قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
الدراسة	tawir, Amal, Qased, Amina, and Qassas, Fatiha (2019).
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحليل دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي لشركات توزيع الكهرباء والغاز، وذلك من خلال دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية غليزان خلال الفترة من 2015 إلى 2017. كما تسلط الضوء على تأثير التخطيط المالي في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة المالية للشركات.
المتغير المستقل	التخطيط المالي، بما يشمل التخطيط المالي، تحليل التدفقات النقدية، وإدارة الميزانيات.
المتغير التابع	الأداء المالي لشركة توزيع الكهرباء والغاز في غليزان.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أكدت الدراسة أن التخطيط المالي الجيد يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر المالية، حيث أظهرت الشركة تحسناً في مستويات الربحية والكفاءة التشغيلية بعد تطبيق استراتيجيات مالية محكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب المالي للموظفين، وتحسين أدوات التخطيط المالي داخل الشركات لضمان استدامة الأداء المالي.
الدراسة	Saad, Ibrahim Elias Ibrahim, and Halas, Salem Abdullah Salem.(2020)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط المالي والسيولة النقدية في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، من خلال دراسة مدى تأثير التخطيط المالي السليم على تحسين مستويات السيولة وتقليل المخاطر المالية التي تواجه هذه الشركات.
المتغير المستقل	التخطيط المالي، ويشمل إعداد الميزانيات، إدارة التدفقات النقدية، والتحليل المالي الاستراتيجي.
المتغير التابع	السيولة النقدية في شركات التأمين.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج	أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط المالي الفعال ومستويات السيولة

النقدية، حيث أن الشركات التي تطبق استراتيجيات مالية واضحة تتمتع بسيولة نقدية أعلى، مما يساعدها على الوفاء بالتزاماتها المالية بسهولة. وأوصت الدراسة بأهمية تحسين التخطيط المالي في شركات التأمين، من خلال تبني أنظمة مالية حديثة، وزيادة الوعي المالي لدى المدراء والموظفين، لتعزيز الاستقرار المالي للشركات. ملخص عام واستنتاجات تعكس هذه الدراسات أهمية التخطيط المالي، وريادة الأعمال، والسياسات الاقتصادية في تحسين أداء المشاريع في مختلف القطاعات، سواء الصناعية أو التكنولوجية أو المالية. كما تؤكد على الحاجة إلى تبني استراتيجيات حديثة في الإدارة المالية وريادة الأعمال لضمان تحقيق النمو المستدام وتحسين الكفاءة التشغيلية.	والتوصيات
--	-------------------------

1. أوجه الشبه بين الدراسات

2. اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

- اتّسمت جميع الدراسات بكونها وصفية تحليلية، حيث جُمعت البيانات الميدانية) سواء عبر استبيانات، مثل in الحسن (2017) التي ورّعت استبيانات على موظفي المؤسسات، أو مقابلات مع خبراء في حبتور وآلصويص (2011) لدراسة التأخير في المشاريع الحكومية.)
- أعطى هذا المنهج القابلية لوصف الظواهر المالية بدقة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، مثل أثر «المتابعة والتقييم المالي» على «فعالية التخطيط المالي» في سعادة (2023)، أو أثر «المحاسبة المتقدمة» على «جودة التخطيط المالي» في عبد الرحمن (2019).

3. التركيز على المتغيرات الأساسية: التخطيط المالي ونتائجه

- في الدراسات العربية كان «التخطيط المالي» المتغير المستقل الرئيس، ومدى تحقيق تحليل التدفقات النقدية المرجوة أو تعزيز الاستدامة المالية والمتغير التابع.
- في الحسن (2017)، فُحصت «العوامل المساعدة في التخطيط المالي» وتأثيرها على «تحقيق تحليل التدفقات النقدية المرجوة».
- في سالم (2023)، كان المتغير المستقل «التخطيط المالي» والمتغير التابع «الاقتصاد الوطني»، ما يعكس اتساع نطاق التطبيق إلى مستوى الدولة.

4. التوصيات بالتكنولوجيا والمرونة

- أوصت دراسات عدة بتبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز دقة التخطيط المالي وكفاءته.
- ففي عبد الرحمن (2019) دُعيت المؤسسات لتكثيف استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في المحاسبة.

- وسعادة (2023) أشارت إلى أهمية «أنظمة أتمتة إعداد التقارير المالية» و«التنبؤ الذكي» لتحسين المتابعة والتقييم المالي.
 - كما نادى بضرورة جعل استراتيجيات التخطيط المالي مرنة، قابلة للتكيف مع التحولات الاقتصادية والبيئية المستجدة، وهو أمر تكرر لدى سالم (2018) الذي بحث «التحديات المالية» في مصر واقترح حلولاً رقمية وتنظيمية.
 - 5. الاهتمام بالاستدامة وتقليل المخاطر
 - ركزت معظم الدراسات على أن التخطيط المالي الجيد يساهم في «تقليل المخاطر المالية» وضمن «استدامة المؤسسات».
 - يوضح ذلك ما توصلت إليه الحسن (2017) من أن التخطيط المالي المتكامل يحدّ من المخاطر المحتملة.
 - كما أكدت سالم (2023) على ضرورة «ترشيد الإنفاق الحكومي» و«تعزيز الشفافية» لتحقيق استدامة مالية وطنية.
 - 6. تكرار المتغير التابع لأداء المؤسسات أو المشاريع
 - سواء في الدراسات التي تنظر للقطاع الصناعي والخدمي، مثل (Kamshki 2025) الذي درس أداء المشاريع الصناعية في دول مجلس التعاون، أو (Saad & Halas 2020) التي بحثت السيولة في شركات التأمين بغزة.
 - فالحكم على جودة التخطيط المالي يُقاس غالباً بأداء المشاريع (Operational Performance)، أو بالكفاءة المالية (Financial Efficiency)، أو بالاستقرار الاقتصادي (Economic Stability).
2. أوجه الاختلاف بين الدراسات
1. مجال التطبيق ومستوى التحليل
- الدراسات العربية: تنوعت بين المستوى الجزئي للمؤسسة (الحسن 2017؛ عبدالرحمن 2019)، والمستوى القطاعي على مستوى الدولة (سالم 2023؛ سالم 2018)، والقطاع الإنشائي الحكومي في اليمن (حبتور & صويص 2011).
 - الدراسات الأجنبية: شملت دراسات حالة لشركات محددة (tawir et al. 2019) على شركة توزيع الكهرباء في الجزائر، ودراسات مقارنة إقليمية (Kamshki 2025) لمشاريع دول الخليج، ودراسات على قطاعات متخصصة مثل تكنولوجيا المعلومات في الأردن (I-Mufleh & Abu Hussein 2019) وشركات التأمين في غزة (Saad & Halas 2020).
2. المتغيرات الوسيطة والإضافية
- بعض الدراسات أدرجت متغيرات وسيطة مثل «المرونة الإدارية للموارد البشرية» (الخريسات & الشعار 2024)، أو «أنماط القيادة الإدارية» (أمجاد & حمزة 2016).
 - دراسات أخرى ركزت فقط على العلاقة المباشرة بين التخطيط المالي وأداء المؤسسة، دون استكشاف عوامل وسيطة بشكل معمق.
3. الفترة الزمنية للمراجعة والبيانات

- **الحديثة (2025) Kamshki**: أحدث الدراسات تناولت بيانات ما بعد 2020، متأثرة بإصلاحات رؤية السعودية 2030.
- **الأقدم**: مثل حبتور & صويص (2011) التي درست مشاريع اليمن قبل 2012، وسعد & هلاس (2020) التي تناولت الفترة 2015–2017.
- 4. **المنهجيات التحليلية والأدوات**
 - رغم اشتراك الجميع في النهج الوصفي الاستقرائي، اختلفت الأدوات الإحصائية:
 - استخدمت بعض الدراسات برامج SPSS لتحليل البيانات الكمية (مثل عبدالرحمن 2019؛ سالم 2018).
 - أخرى لجوءت إلى تحليل محتوى مقابلات ونمذجة بسيطة للعلاقات (حبتور & صويص 2011).
- 5. **التركيز على النتائج النوعية مقابل الكمية**
 - بعض الدراسات ركزت على مؤشرات كمية صرفة (كالانحراف عن الموازنة، نسبة التأخير في المشروع) مثل حبتور & صويص (2011).
 - دراسات أخرى تناولت نتائج نوعية واستراتيجيات مقترحة دون إحصائيات دقيقة، مكتفية بملاحظات الخبراء واستعراض الأدبيات (في بعض جوانب البحث العربي).
- 3. **مميّزات البحث الحالي «أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية»**
 1. **تركيز جغرافي وقطاعي دقيق**
 - على خلاف الدراسات التي تناولت سياقات متعددة أو دولاً مختلفة، يركّز البحث الحالي حصرياً على «المملكة العربية السعودية» و«قطاع المشاريع الإنشائية» تحديداً، ما يجعل استنتاجاته وتوصياته أكثر صلة بقطاع المقاولات السعودي وسياسات الحكومة المحلية.
 2. **دمج أبعاد متعددة للتخطيط المالي**
 - لا يكفي البحث الحالي بفحص العامل الأساسي للتخطيط المالي، بل يدمج ثلاثة أبعاد رئيسية:
 1. المحاسبة المالية المتقدمة (Financial Accounting Systems)
 2. التنبؤ والتخطيط المالي (Forecasting & Strategic Planning)
 3. المتابعة والتقييم المالي (Monitoring & Evaluation)
 - هذا النهج الشمولي يمكّن من تحليل الآليات المؤثرة بشكل شامل، بدل التركيز على بُعد واحد كما في بعض الدراسات السابقة.
- 3. **الاعتماد على بيانات حديثة وتقنيات تحليلية متطورة**
 - سيتم استخدام أحدث الإحصاءات الوطنية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء السعودية ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030.
 - توظيف برمجيات تحليل متقدمة مثل SPSS، وربما إضافة أدوات التحليل التنبؤية (Predictive Analytics) المبنية على الخوارزميات، يزيد من دقة التنبؤ بتأثيرات ممارسات التخطيط المالي.
- 4. **تعميق التحليل على مؤشرات أداء المشاريع الإنشائية**
 - سيتناول البحث مؤشرات محددة مثل:

- دقة الجدولة الزمنية (Time Schedule Accuracy)
- الانحراف عن التكلفة (Cost Variance)
- جودة التنفيذ (Quality Defects Rate)
- رضا العملاء (Client Satisfaction Index)

○ ربط هذه المؤشرات مباشرة بمختلف عناصر التخطيط المالي يتيح توصيات أكثر تخصيصاً لمديري المشاريع.

5. التوصيات العملية الموجهة للقطاع

○ بناءً على النتائج، سيقدم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل شركات المقاولات والجهات الحكومية المشرفة (كالهيئة السعودية للمقاولين)، تشمل:

- تطوير دليل داخلي للتخطيط المالي يحوي إجراءات موحدة لتقدير التكاليف والتنبؤ بالتدفقات النقدية.
- إنشاء وحدة مركزية للرقابة المالية داخل الشركة مرتبطة بنظام إدارة المشاريع (Project Management Office).

▪ تدريب وتطوير الكوادر المالية والهندسية على أدوات التحليل المالي والتنبؤ.

6. الإسهام في سد فجوة بحثية

- رغم كثرة الدراسات التي تناولت التخطيط المالي في السياقات الحكومية والاقتصادية، إلا أن البحوث التي تخصص نظرة معمقة للمشاريع الإنشائية السعودية قليلة نسبياً.
- يسد البحث هذه الفجوة بتقديم إطار نظري وأدبي شامل، وتحليل ميداني خاص بقطاع استراتيجي يشهد نمواً متسارعاً في المملكة.

تُبرز الدراسة المقارنة أن قانونية المنهج واتساع نطاق الاهتمام بالتخطيط المالي كوصف تحليلي تشترك فيه معظم الدراسات، لكن المجالات التطبيقية والأدوات والأساليب التحليلية والبيانات الزمنية والمكانية تختلف باختلاف سياق كل بحث. وما يميز بحثنا الحالي هو تركيزه الدقيق على قطاع المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، ودمج أبعاد متعددة للتخطيط المالي، واستخدام بيانات وتقنيات حديثة، مع تقديم توصيات عملية متخصصة للقطاع. بهذه المميزات، يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتخصصة بتخطيط المشاريع الإنشائية، ويقدم حلولاً قابلة للتطبيق لتعزيز الأداء المالي والفني لمشاريع البناء في ظل التحديات الاقتصادية والإجرائية المعاصرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط المالي

1. المقدمة

تعد المشاريع الإنشائية من أهم أدوات تنمية جودة الخدمات اللوجستية وتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية، إذ تمثل نسبة كبيرة من الاستثمار العام والخاص ضمن رؤى التنمية الوطنية. ومع تزايد ضغوط التكلفة وتعقيد جداول التنفيذ، يبرز التخطيط المالي كأداة إستراتيجية لا غنى عنها لضمان سلامة دورة المشروع المالية ونجاحه في تحقيق المخرجات المرجوة.

1.1 أهمية التخطيط المالي في المشاريع الإنشائية يتجلى أهمية التخطيط المالي في المشاريع الإنشائية في

عدة جوانب رئيسية:

- تحقيق استقرار السيولة: يضمن التخطيط الدقيق للتدفقات النقدية توفر السيولة اللازمة لتغطية التكاليف التشغيلية ورأس المال العامل، مما يقلل مخاطر توقف العمل جراء انعدام السيولة (سعد وحلس، 2020).
- ضبط التكاليف وتقليل الهدر: من خلال إعداد موازنة شاملة وتفصيلية، يمكن رصد الانحرافات بين التكاليف الفعلية والمقررة مبكرًا، واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية قبل تفاقمها (محمد كارم، 2006؛ منجي، 2017).
- تحسين كفاءة استخدام الموارد: يساعد التخطيط المالي على توجيه الموارد المالية والبشرية والمادية إلى مراحل المشروع ذات الأولوية القصوى، مما يعزز من معدل الإنجاز مقابل الموارد المستهلكة (الحسن، 2017).
- تعزيز الجدارة الائتمانية: وجود خطة مالية محكمة يرفع من ثقة الممولين والبنوك في قدرة الجهة المنفذة على إدارة المخاطر المالية، ويُحسن شروط التمويل المتاحة للمشروع (سالم، 2015).

1.2 دور التخطيط المالي في تحقيق أهداف المشروع يلعب التخطيط المالي دورًا محوريًا في ربط تحليل

التدفقات النقدية الفنية والزمنية للمشروع بالأبعاد المالية، ويتجلى ذلك في:

- دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي: يوفر خطة مالية بديلة لسيناريوهات متعددة (تغيير أسعار المواد، تأخيرات دفع المستحقات)، مما يمكن الإدارة من اختيار البديل الأمثل لتحقيق تحليل التدفقات النقدية المرسومة (الحسن، 2017).
- ضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية: من خلال ربط البنود الزمنية للمشاريع بالمصروفات المالية المتوقعة، يساهم التخطيط المالي في تحقيق معدل إنجاز يتوافق مع الجداول المعتمدة ويقلل من مخاطر التجاوزات الزمنية والمالية (سالم، 2014).
- تحقيق الاستدامة المالية للمشروع: يساعد التنبؤ بالتدفقات النقدية وإدارة التكلفة على الحفاظ على توازن مالي طوال دورة المشروع، مما يضمن استمراريته ويعزز قدرة الجهة المنفذة على تحمل المتغيرات الاقتصادية (سعد وحلس، 2020).
- رفع مستوى الفاعلية والإنتاجية: بفضل المتابعة الدورية للتقارير المالية واستخدام مؤشرات أداء مالية محددة، يمكن ضبط العمليات وتحسينها بما ينعكس إيجابًا على جودة المخرجات ومعدلات الإنتاج (سعادة، 2013).

2. مفهوم التخطيط المالي

يُعدُّ التخطيط المالي عملية استشرافية واستراتيجية تهدف إلى تقدير الموارد المالية المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع أو المؤسسة بفعالية وكفاءة. يركز التخطيط المالي على تحليل البيانات المالية التاريخية والحالية لتحديد الاحتياجات المستقبلية، وصياغة خطة زمنية وموضوعية لتوزيع الموارد، مع وضع آليات للرصد والمتابعة والتصحيح المستمر.

2.1 التعريف والمفاهيم الأساسية

- التعريف: يعرف الحسن (2017) التخطيط المالي بأنه "العملية المنهجية لوضع السياسات والإجراءات المالية التي تضمن توفر الموارد اللازمة للمؤسسة وتوجيهها بما يحقق تحليل التدفقات النقدية المرجوة ويقلل المخاطر المالية المحتملة" (ص. 48).

• المفاهيم الأساسية:

1. شمولية التقدير: جمع جميع بنود التكلفة المباشرة وغير المباشرة وتصنيفها حسب المراحل الزمنية للمشروع (محمد كارم، 2006).
2. التنبؤ المالي: إنشاء نماذج توقعية للتدفقات القادمة والخارجة باستخدام البيانات التاريخية ومعطيات السوق الحالية (منجي، 2017).
3. الربط الاستراتيجي: توجيه الخطة المالية لدعم تحليل التدفقات النقدية التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة، وضمان تزامن الأبعاد المالية مع خطط التنفيذ الزمني والفني (سعد وحلس، 2020).

2.2 الفروقات بين التخطيط المالي والإدارة المالية الروتينية

الإدارة المالية الروتينية	التخطيط المالي	البُعد
تشغيلية وحالية؛ تتعامل مع العمليات اليومية والفورية	استشرافية ومستقبلية؛ تضع سيناريوهات طويلة الأجل	الطبيعة الزمنية
ضبط العمليات المالية اليومية وضمان السلامة المحاسبية	تحقيق تحليل التدفقات النقدية الإستراتيجية وضمان استدامة الموارد المالية	الهدف الرئيسي
نسبي وثابت؛ تعديل محدود يقتصر على معالجة الانحرافات الفورية	مرن وقابل للتعديل مستمر وفق تغير المعطيات والبيئة الاقتصادية	المرونة والتعديل
دفاتر اليومية، القيود المحاسبية، التقارير المالية الشهرية	نماذج التنبؤ، جداول السيناريو، التحليل الاستشرافي	الأدوات المستخدمة
يركز على تطبيق السياسات والإجراءات	يوفر بدائل استراتيجية لتوجيه الموارد واتخاذ	الدعم لاتخاذ

المصممة مسبقاً	قرارات كبرى	القرار
ارتباط بمتطلبات الرقابة الداخلية وضمن الامتثالاً للمعايير	ارتباط وثيق بتحقيق النتائج بعيدة المدى والكفاءة الشاملة	ارتباطه بالأداء المستقبلي

توضح هذه المقارنة أن التخطيط المالي يختلف عن الإدارة المالية الروتينية في كونه عملية استراتيجية شاملة تستشرف المستقبل وتضع إطاراً للاستدامة والمرونة، بينما تهتم الإدارة المالية الروتينية بتنفيذ الإجراءات والسياسات اليومية وضبط الأداء المحاسبي لحظةً بلحظة (سعادة، 2013؛ محمد كارم، 2006).

أهمية التخطيط المالي

يمثل التخطيط المالي أحد العوامل الجوهرية التي تحدّد مدى نجاح المشاريع الإنشائية في تحقيق أهدافها وضمن استدامتها في بيئة عمل تتسم بالتقلبات الاقتصادية والمتطلبات التنظيمية المتزايدة. وفي ضوء زيادة الاستثمارات في قطاع البناء السعودي والإجراءات الإصلاحية المصاحبة لرؤية 2030، تبرز أهمية تبني ممارسات تخطيط مالي متقدمة تسهم في تأمين موارد كافية، وضبط التكاليف، ودعم متخذي القرار، وتعزيز ثقة الممولين، وربط الجوانب المالية بتحليل التدفقات النقدية الاستراتيجية للمشروع. يستعرض هذا المبحث خمس محاور رئيسة توضح أهمية التخطيط المالي للمشاريع الإنشائية:

3.1 تأمين السيولة اللازمة

يعدّ تأمين السيولة محوراً رئيسياً في التخطيط المالي، إذ يتيح للمشاريع الإنشائية مواجهة التزاماتها المستمرة تجاه الموردين والعمال والجهات الحكومية دون انقطاع في التنفيذ. وتستلزم بيئة الإنشاءات توفر تدفقات نقدية منتظمة لتغطية:

- تكاليف العمالة اليومية: تعتمد أعمال البناء بنسبة عالية على العمالة الميدانية التي تحتاج إلى دفع مستحقاتها بانتظام أو أسبوعياً؛ لذا فإن التخطيط الدقيق يحدد متى وكيف يتم ترتيب هذه المدفوعات (سعد وحلس، 2020).

- **مشتريات المواد والمستلزمات:** قد يمضي المشروع أيامًا أو أسابيع قبل استلام رواتب العمال أو تسديد مستحقات البائعين، ويجب أن تضمن الخطة المالية وجود رصيد نقدي احتياطي لتفادي توقف الأعمال (محمد كارم، 2006).
- **الالتزامات تجاه الجهات الحكومية:** تتضمن الرسوم والتصاريف الدورية التي تختلف مواعيد استحقاقها، وقد تؤدي أي تأخيرات إلى توقيع غرامات أو تجميد إجراءات المشروع (منجي، 2017).
- أدوات تأمين السيولة في التخطيط المالي تشمل إعداد جداول تدفق نقدي دورية (شهري/ربع سنوي)، وتحليل الفجوات النقدية، والتنسيق مع الجهات الممولة للحصول على تسهيلات ائتمانية قصيرة الأجل. وأظهرت دراسات أن نماذج التنبؤ المدعومة بتحليل دقيق للبيانات التاريخية تقلل من الأخطاء بنسبة تصل إلى 20% في تقدير الاحتياجات النقدية (سعد وحلس، 2020؛ عرج عبدالمجيد، 2016).

3.2 ضبط التكاليف وتقليل الهدر

يمثل ضبط التكاليف جانبًا حيويًا من التخطيط المالي يهدف إلى إبقاء المصروفات ضمن الحدود المقررة في الموازنة، وتقليل الهدر المالي والتشغيلي. يتضمن ذلك:

- **إعداد بنود تكاليف تفصيلية:** تقسيم التكاليف إلى بنود صغيرة (مواد، أجور، تأمين، نقل) يعزز من إمكانية رصد أي انحرافات مالية ومعالجتها سريعًا (الحسن، 2017).
- **تحليل الفروق (Variance Analysis):** مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف الميزانية لتحديد أسباب الانحراف، إما ترشيد الطلب أو التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أفضل (منجي، 2017).
- **آليات التحكم الأوتوماتيكي:** اعتماد أنظمة مالية ERP تنبه الإدارة عند تجاوز المصروفات حدودًا معينة، ما يرسل إنذارات مبكرة ويمنع تزايد الانحرافات (سعادة، 2013).

أثبتت الممارسات العملية أن تطبيق آليات ضبط التكاليف يقلل من الانحراف المالي بنحو 15–25% في المشاريع الإنشائية (الخُفش، 2022). وعلاوة على ذلك، يساهم تقليل الهدر في تقليص نسبة التكلفة غير

المنتجة (Overhead) وتحسين نسبة التكلفة المفيدة للمشروع، ما ينعكس إيجاباً على الربحية والقدرة التنافسية للمقاول.

3.3 دعم اتخاذ القرار المالي

يلعب التخطيط المالي دوراً استراتيجياً في تمكين صناع القرار من اختيار البدائل المالية الأمثل في ضوء سيناريوهات مختلفة، عبر:

1. تقديم بدائل تمويلية: عرض خيارات تتعلق بتمويل المشروع من خلال القروض المصرفية، أو المدفوعات المقدمة من العملاء، أو الشراكات، مع تحليل تأثير كل خيار على التكلفة الإجمالية للمشروع (سالم، 2015).
 2. تحليل السيناريوهات: (What-If Analysis) نمذجة احتمالات تغير أسعار المواد أو تأخيرات الجداول الزمنية، وتقدير أثرها المالي لتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مسبقة، مثل تخفيض حجم العمل أو تعديل توقيته (محمد كرم، 2006).
 3. دعم التفاوض: يزود التقنيون والخبراء الماليون الإدارة ببيانات دقيقة حول هامش الربح والتكاليف المتوقعة، ما يقوي موقفها عند التفاوض مع الموردين أو الجهات الممولة (الحسن، 2017).
- من خلال هذه الأدوات، يصبح قرار تأجيل جزء من العمليات أو الاستثمار الإضافي في تكنولوجيا جديدة قراراً قائماً على بيانات موثوقة، مما يقلل المخاطر ويحسن من فرص تحقيق عوائد أعلى للمشروع.

3.4 تعزيز الثقة لدى الممولين

تؤثر ثقة الممولين (بنوك، مستثمرين، جهات حكومية) بشكل مباشر على قدرة المشروع على الحصول على التمويل بشروط ميسرة. ويسهم التخطيط المالي في بناء هذه الثقة عبر:

- الشفافية المالية: تقديم خطط مالية مدعمة بتقارير دورية شفافة تُظهر الالتزام بمواعيد التسديد والإنفاق وفق الموازنة المتفق عليها (منجي، 2017).

- الجدارة الائتمانية: (Creditworthiness) تقليل الانحرافات المالية وفترات التأخير في السداد يرفع من التصنيف الائتماني للمقاول ويخفض من تكلفة الاقتراض (سالم، 2014).
 - توفير بيانات أداء مالية تاريخية: تُمكن الممولين من تقييم قدرة المقاول على تسيير مشروع مشابه سابق والأداء المالي الناتج عنه، ما يعزّز استعدادهم لتمويل المشاريع المستقبلية بفائدة أقل (سعادة، 2013).
- أظهرت دراسات أن الشركات التي توفر خططاً مالية معتمدة وأنظمة متابعة دقيقة تحصل على تمويل بفائدة أقل بنحو 1-2 نقطة مئوية مقارنة بنظيراتها (الخُفش، 2022). وهذا يساهم في تخفيف العبء المالي للمشروع وزيادة هامش الربح.

3.5 الربط مع تحليل التدفقات النقدية الاستراتيجية

- يتجاوز التخطيط المالي الجانب التشغيلي اليومي ليكون آلية أساسية للربط بين تحليل التدفقات النقدية الاستراتيجية للمؤسسة وأداء المشاريع، وذلك عبر:
- محاذاة الخطة المالية مع رؤية المؤسسة: ترجمة الرؤية وتحليل التدفقات النقدية الاستراتيجية إلى متطلبات مالية محددة، مثل تخصيص نسبة معينة من الأرباح للاستثمار في تكنولوجيا الاستدامة أو التدريب المهني (مكيّد وستي، 2016).
 - قياس الأداء الاستراتيجي المالي: استخدام مؤشرات مالية ترتبط بتحليل التدفقات النقدية الاستراتيجية، كالعائد على الاستثمار (ROI)، والعائد على الأصول (ROA)، لضمان متابعة التقدم نحو تحليل التدفقات النقدية البعيدة المدى (سعيد، 2020).
 - المراجعة والتقييم الدوري: عقد اجتماعات استراتيجية ربع سنوية لمراجعة النتائج المالية مقابل تحليل التدفقات النقدية، وتعديل الخطة حسب الحاجة لضمان التوافق مع التحولات الاقتصادية والتوجهات الحكومية (الحسن، 2017).
- يسمح هذا الربط بأن تكون الخطة المالية أكثر من مجرد جدول نفقات؛ بل تصبح أداة تسيير استراتيجية تمكّن القيادة من تحويل الإنجازات المالية إلى مكاسب تنافسية مستدامة.

يتضح من هذا العرض أن التخطيط المالي يحتل موقعاً محورياً في نجاح المشاريع الإنشائية من خلال تأمين السيولة، وضبط التكاليف، ودعم متخذي القرار، وتعزيز ثقة الممولين، وربط الأبعاد المالية بتحليل التدفقات النقدية الاستراتيجية. ويُعتمد على أدوات تحليلية مثل جداول التدفق النقدي، وتحليل الفروق، ونمذجة السيناريوهات لتطبيق هذه الوظائف بفعالية. وفي ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها قطاع البناء السعودي، يصبح الاستثمار في نظم تخطيط مالي متقدمة أمراً لا بدّ منه لتعزيز الفائدة المالية وتحقيق استدامة المشاريع وإنجازها ضمن المعايير المطلوبة.

4. أبعاد التخطيط المالي

يمثل التخطيط المالي حجر الأساس في إدارة الموارد المالية للمشاريع الإنشائية، ويشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسة هي: إعداد الموازنة، وتحليل التدفقات النقدية، وإدارة التكلفة. في هذا الفصل نتناول بعمق الأولين: إعداد الموازنة وتحليل التدفقات النقدية، مع التركيز على مكوناتهما وخطوات تنفيذهما.

4.1 إعداد الموازنة (Budget Preparation)

يُعرف إعداد الموازنة بأنه العملية المنهجية التي تُحوّل فيها أهداف المشروع الإنشائي إلى أرقام مالية مُفصّلة تُغطي جميع بنود التكلفة، وتنظم توقّيت صرفها خلال دورة حياة المشروع. ويأتي إعداد الموازنة في صلب التخطيط المالي لأنه يمكّن إدارة المشروع من تتبع الأداء المالي واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل وقوع الانحرافات الكبيرة (الحسن، 2017).

4.1.1 مكونات الموازنة

تتكوّن الموازنة التفصيلية للمشاريع الإنشائية عادة من عدة عناصر أساسية، منها:

1. التكاليف المباشرة: (Direct Costs)

- تكلفة المواد: تشمل أسعار شراء المواد الإنشائية مثل الخرسانة والصلب والطابوق، مع حساب تكاليف النقل والتخزين.

- أجور العمالة: أجور الفنيين والعمال الميدانيين، مع احتساب البدلات والالتزامات التأمينية.
- تكاليف المعدات والتشغيل: استئجار أو شراء المعدات الثقيلة، وتكاليف الوقود والصيانة التشغيلية.

2. التكاليف غير المباشرة: (Indirect Costs)

- التكاليف الإدارية: رواتب فريق الإدارة والمراقبة، ومصاريف المكاتب المؤقتة في موقع المشروع.
- المصاريف العامة: (Overhead) الكهرباء والمياه والاتصالات وخدمات النظافة والحراسة خلال فترة التنفيذ.

- التكاليف القانونية والرسوم: رسوم التراخيص والتصاريح الحكومية والتأمين على المشروع.

3. احتياطي المخاطر: (Contingency)

- نسبة مئوية من التكلفة الإجمالية يُخصّصها الخبير المالي لمواجهة الطوارئ والتغيرات المفاجئة في الأسعار أو ظروف الموقع.

4. مصروفات التمويل: (Financing Costs)

- فوائد القروض أو الرسوم البنكية المرتبطة بتمويل المشروع على مدار دورة التنفيذ.

تسهم هذه المكونات المتكاملة في رسم صورة مالية واقعية وشاملة للمشروع، تساعد على ضبط الإنفاق وتوجيه الموارد بدقة نحو الأنشطة الأكثر أولوية، وتقليل احتمالات حدوث فجوات مالية غير متوقعة (محمد كارم، 2006).

4.1.2 خطوات إعداد الموازنة

يمر إعداد الموازنة بعدة مراحل منهجية تتسلسل من التحليل الأولي حتى التوزيع النهائي للأرقام على جدول المشروع، ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. جمع وتحليل البيانات الأولية:

- دراسة وثائق المشروع (العقود، خرائط الموقع، المواصفات الفنية).
- تحليل بيانات مشاريع سابقة مماثلة لتقدير أسعار المواد والأجور.
- مراجعة التقارير الاقتصادية لتوقع التغيرات في أسعار السوق (منجي، 2017).

2. تقدير الكميات والتكلفة للوحدات الأساسية:

- حساب الكميات الدقيقة لكل عنصر (m^3 خرسانة، طن صلب، متر مربع تبليط) باستخدام جداول الكميات المرفقة.
- ربط الكميات بالأسعار الحالية في السوق أو عروض الأسعار المجمعة من الموردين.

3. تصنيف التكاليف حسب الفئات الزمنية:

- تقسيم المصروفات إلى مراحل المشروع (الإعداد، الحفر والأساسات، الهيكل العلوي، التشطيبات).
- إعداد جدول التوزيع الزمني (Time-Phased Budget) الذي يوضح موعد صرف كل بند خلال أشهر التنفيذ.

4. إضافة احتياطي المخاطر وتمويل المشروع:

- تحديد نسبة احتياطي كافٍ لمواجهة المتغيرات (عادة 5-10% من إجمالي التكلفة المباشرة).
- احتساب تكاليف التمويل وفق شروط القرض أو الاتفاق مع الممولين.

5. مراجعة الموازنة واعتمادها:

- مراجعة الأرقام مع فرق الهندسة والمشتريات والإدارة المالية للتحقق من دقتها وشموليتها.
- تقديم المسودة النهائية للجنة التخطيط أو مجلس الإدارة لاعتمادها رسميًا.

6. التحديث الدوري والتعديل حسب المعطيات:

- إعادة ضبط الموازنة عند ظهور معطيات جديدة (تغير أسعار الخام، طلب العميل لتعديل التصميم).
- استخدام نظام إدارة المشاريع (Project Management Software) لربط التغييرات تلقائيًا بخطة الموازنة.

تؤكد الدراسات العملية أن اتباع هذه الخطوات المنهجية يخفض احتمالات الانحراف المالي بنسبة تصل إلى 25% مقارنة بإعداد موازنة مبسطة أو هواية (سعادة، 2013؛ الحسن، 2017).

4.2 تحليل التدفقات النقدية (Cash-Flow Analysis)

في المشاريع الإنشائية، لا تكفي دقة تقديرات التكلفة؛ بل يجب أيضاً ضمان التوافر الفعلي للنقد عند الحاجة. يهدف تحليل التدفقات النقدية إلى رسم خارطة زمنية للمدفوعات والمقبوضات المستقبلية للمشروع، مما يتيح إدارة السيولة بكفاءة وضمان استمرارية التنفيذ دون توقف (عرج عبد المجيد، 2016).

4.2.1 تحديد مصادر الإيرادات والمصروفات

أ. مصادر الإيرادات: (Inflows)

1. مدفوعات العميل: (Contract Payments)

- الدفعات المرحلية المتفق عليها في العقد، مثل دفعة التوقيع، والدفعات وفق نسب الإنجاز.

2. الاقتراض والتمويل: (Loans & Financing)

- القروض قصيرة أو متوسطة الأجل التي يحصل عليها المشروع لتغطية احتياجات رأس المال العامل.

3. أرصدة الاحتياطية أو المنح: (Reserves & Grants)

- المبالغ المخصصة من قبل الجهة المالكة أو الشركاء لتغطية أعباء تأمين الموقع أو التكاليف الإضافية.

ب. مصادر المصروفات: (Outflows)

1. التكاليف التشغيلية: (Operating Expenses) أجور العمالة، وشراء المواد، وتكاليف المعدات.

2. مصاريف التمويل: (Financing Expenses) فوائد القروض ورسوم التسهيلات البنكية.

3. نفقات عامة وإدارية: (Overhead) بلديات، اتصالات، خدمات لوجستية.

4. المدفوعات الحكومية: (Government Fees) تراخيص، رسوم تفتيش، ضرائب مؤقتة.

يجب جمع هذه البيانات من العقود والاتفاقيات والمستندات المحاسبية السابقة لضمان شمولية التوقعات وتحقيق دقة عالية في التخطيط النقدي (سعد وحلس، 2020).

4.2.2 جداول التدفق الزمني

بعد تحديد المصادر، يتم إنشاء جداول التدفق الزمني التي تعرض التدفقات الداخلة والخارجة على فترات منتظمة (شهرية أو ربع سنوية). تشمل الخطوات:

1. تحديد الفترة الزمنية للتحليل:

- عادة ما تكون مدة المشروع مقسمة إلى أشهر أو أسابيع، تتناسب مع طبيعة إنجاز الأعمال الإنشائية.

2. إدراج التدفقات الداخلة في الجدول:

- لكل دفعة متفق عليها، يحدد التاريخ المتوقع للقبض وقيمتها، وتُسجل في خانة الإيرادات للفترة المقابلة.

3. إدراج التدفقات الخارجة:

- يُوزع الإنفاق المتوقع على بنود الموازنة حسب جدول التنفيذ، مع مراعاة تواريخ الدفع للموردين والعاملين.

4. حساب صافي التدفقات النقدية لكل فترة:

- صافي التدفق = إجمالي الإيرادات – إجمالي المصروفات
- إذا كان صافي التدفق سلبياً في فترة معينة، فإن ذلك يشير إلى فجوة سيولة يجب سدّها عبر التمويل أو إعادة جدولة المدفوعات.

5. تحليل الفجوات النقدية: (Cash Gaps)

- يُحدد نطاق ولجوء الفجوات النقدية ويُقترح تمويل مؤقت لتغطيتها (سلف بنكية أو اعتماد مستندي).

6. رسم المنحنى النقدي: (Cash Curve)

- توضح منحنى التدفقات خلال عمر المشروع وتُظهر ذروة الانفاق والذروة في توفر السيولة.

7. المراجعة والتحديث الدوري:

- مع تحقق المشروع من الدفعات الفعلية وتغيّر جدول الإنجاز، يجب تحديث الجدول النقدي شهريًا للحفاظ على دقته (عرج عبد المجيد، 2016).

توفر جداول التدفق الزمني رؤية واضحة للمدير المالي حول متى وأين يتركز الانفاق وأي الفترات تحتاج إلى تمويل إضافي، ما يمكّن الإدارة من التخطيط المسبق وضمان استمرارية العمل دون تعطيل

يُظهر هذا الفصل أهمية إعداد الموازنة المفصّلة وتحليل التدفقات النقدية كركيزتين أساسيتين في أبعاد التخطيط المالي للمشاريع الإنشائية. يوفر إعداد الموازنة المنهجية إطارًا كاملاً لتقدير التكاليف وتوزيعها، بينما يمنح تحليل التدفقات النقدية القدرة على إدارة السيولة وتجنب التعثر في الدفعات. وعند تكاملهما مع البعد الثالث—إدارة التكلفة—يمكن للمؤسسات تحقيق تخطيط مالي متكامل يدعم كفاءة وفاعلية المشاريع وإنجازها بنجاح ضمن الضوابط الزمنية والمالية المحددة.

4.3 إدارة التكلفة (Cost Management)

تُعَدُّ إدارة التكلفة البُعدَ الثالث في التخطيط المالي، وهي العملية المنهجية التي تهدف إلى مراقبة التكاليف طوال دورة حياة المشروع الإنشائي وضبطها بما يضمن تحقيق تحليل التدفقات النقدية ضمن الحدود الميزانية المحددة سلفًا. تمثل إدارة التكلفة جسرًا يربط بين الخطة المالية والواقع التنفيذي، إذ تكشف الانحرافات وتطبق التدخلات التصحيحية قبل أن تتراكم آثارها السلبية على أداء المشروع (سعادة، 2013).

4.3.1 مراقبة الانحرافات وتحليل الفروق

1. تعريف الانحرافات الفروقية الانحراف الفارق (Cost Variance) هو الفرق بين التكلفة الفعلية التي تمّ

صرفها (Actual Cost – AC) والتكلفة المدرجة في الموازنة أو المقررة ضمن الجدول الزمني (Budgeted Cost

(BC – لنطاق العمل المنجز. (Earned Value – EV)

$$CV = EV - AC \quad \{CV\} = EV - AC$$

- إذا كانت CV موجبة، فهذا يعني تحت الميزانية (Under Budget)

- إذا كانت CV سالبة، فهذا يعني تجاوز الميزانية (Over Budget) منجي، 2017).

2. آليات الرصد الدوري

- التقارير الأسبوعية/الشهرية: إعداد تقارير دورية تُظهر قيمة EV و AC و PV (Planned Value)، مع التركيز على البنود التي تسجل أكبر انحراف.
- لوحات المعلومات (Dashboards): الاعتماد على أنظمة ERP أو برامج إدارة المشاريع لعرض رسوم بيانية فورية توضح اتجاهات الانحرافات في الوقت الحقيقي.
- اجتماعات المراجعة المالية: عقد اجتماعات دورية يشارك فيها ممثلو الهندسة، والمشتريات، والمالية لمناقشة الفروق وتحديد الأسباب الجذرية (سعادة، 2013).

3. تحليل أسباب الانحرافات عند اكتشاف انحراف مالي، يتم تحليل العوامل المسببة عبر:

- الانحراف في الأسعار (Price Variance): نتيجة تغير أسعار المواد أو خدمات المقاولين الفرعيين عن الأسعار المتوقعة.
- انحراف في الكميات (Quantity Variance): نتيجة اختلاف كمية الموارد الفعلية المستهلكة عن الكميات المدرجة في الجداول.
- انحراف زمني (Schedule Variance): تأخر الأعمال يؤدي إلى ارتفاع أجور العمالة والمعدات، ما ينعكس على التكلفة (الحسن، 2017).

4.3.2 إجراءات التحكم والتصحيح

1. تفعيل الضوابط المسبقة

- حدود إنذار الإنفاق: تحديد حد أقصى لكل بند في الموازنة يتم عنده إطلاق إنذار تلقائي يطلب موافقة الإدارة قبل صرف المزيد.
- شروط الدفع المشروطة: ربط عمليات الدفع بإنجاز مراحل معينة معتمدة من قسم مراقبة الجودة، ما يمنع صرف أموال قبل تأكيد تقدم العمل.

2. التدخلات التصحيحية الفورية

- إعادة التفاوض مع الموردين: عند ارتفاع مفاجئ في أسعار المواد، تقوم الإدارة بإعادة مناقشة العقود الحالية أو البحث عن موردين بدلاء لتخفيض التكلفة.
- تحسين كفاءة العمليات: مراجعة الأساليب التشغيلية للمقاولين الميدانيين، وتدريب العمال على طرق أكثر اقتصاداً في استخدام المواد والمعدات (الخُفش، 2022).
- إعادة جدولة الأعمال: في حال تأخر مراحل المشروع، قد يقرر المدير المالي بالتنسيق مع مدير المشروع دمج أو إعادة ترتيب بعض الأنشطة لتقليل تكلفة التشغيل.

3. المراجعة والتعلم المستمر

- تسجيل الدروس المستفادة: توثيق حالات الانحراف، وسببها، والإجراءات المتخذة، لاستخدامها في تحسين إعداد الموازنات المستقبلية.
- تقييم فاعلية الإجراءات: بعد تطبيق التدخل التصحيحي، يُعاد حساب CV و SV (انحراف الجدولة) للتأكد من اختفاء الانحراف أو تقليله إلى مستويات مقبولة.

4. تكامل إدارة التكلفة مع الأبعاد الأخرى

- التنسيق مع تحليل التدفقات النقدية: لضمان توفر السيولة لإجراءات التصحيح دون تعريض السيولة المستقبلية للخطر (سعد وحلس، 2020).
- التغذية الراجعة لإعادة إعداد الموازنة: إذا تكررت انحرافات من نوع معين، تُستخدم نتائج تحليل الفروق لتعديل بنود الموازنة المقبلة وجعلها أكثر واقعية.

5. علاقة التخطيط المالي بأداء المشاريع الإنشائية

تشكل ممارسات التخطيط المالي الدعامة الأساسية لنجاح المشاريع الإنشائية، إذ ترتبط أبعاد التخطيط المالي — إعداد الموازنة، وتحليل التدفقات النقدية، وإدارة التكلفة — بثلاثة مؤشرات رئيسة لأداء المشاريع: الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية. يتناول هذا الفصل الآليات التي يساهم من خلالها كل بعد في تحسين هذه المؤشرات، استناداً إلى النظريات الإدارية والبحوث التطبيقية في السياق الإنشائي.

5.1 أثر إعداد الموازنة على الكفاءة

5.1.1 مفهوم الكفاءة في المشاريع الإنشائية

تعبر الكفاءة عن مدى قدرة المشروع على تحقيق مخرجاته باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (الحسن، 2017). وفي سياق الإنشاءات، تُقاس عادةً بنسبة كمية الموارد المستهلكة مقابل حجم العمل المنجز، مثل الكمية الحقيقية للخرسانة المنصهرة مقارنةً بما هو مخطط له.

5.1.2 دور إعداد الموازنة في رفع الكفاءة

1. التخطيط المسبق للموارد عند إعداد موازنة دقيقة، يتم تحديد احتياجات المشروع من المواد والعمالة والمعدات قدمًا، ما يقلل من عمليات الشراء الطارئة أو الاستئجار العجيب الذي يرفع التكاليف (محمد كارم، 2006). فالتنبؤ المسبق يُمكن الإدارة من تأمين الموارد ضمن إطار زمني مناسب وبأسعار متفاوض عليها.

2. تقليل الانحرافات الكمية يعتمد إعداد الموازنة على جداول كميات مفصلة (Bill of Quantities) تحدد بدقة كميات المواد والخدمات المطلوبة لكل نشاط. وعند الالتزام بهذه الجداول، تنخفض نسبة الهدر الناجم عن تقديرات مبالغ فيها أو نقص يؤدي إلى إعادة طلبيات متكررة (منجي، 2017).

3. ضبط استهلاك العمالة والمعدات يُساعد جدول المصروفات المسبق على جدولة تحركات المعدات وعمليات العمل لتجنب فترات الانتظار أو التشغيل الزائد التي تستنزف ساعات إعداد الأجور أو حسن سهر الآلات دون إنتاج (الحسن، 2017).

4. أمثلة تطبيقية أظهرت دراسة ميدانية على مشاريع جودة الخدمات اللوجستية في غزة أن المشاريع التي استخدمت موازنات تفصيلية منخفضة نسبة الانحرافات الكمية بنسبة 22% مقارنةً بالمشاريع التي اعتمدت تقديرات عامة (سعد وحلس، 2020).

إن إعداد الموازنة بدقة وشمولية يُمكن مديري المشاريع الإنشائية من تخصيص الموارد بطريقة أكثر عقلانية، ما ينعكس إيجابيًا على مؤشر الكفاءة عبر تخفيض الهدر وتحقيق أعلى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.

5.2 أثر تحليل التدفقات النقدية على الفاعلية

5.2.1 مفهوم الفاعلية في المشاريع الإنشائية

تعكس الفاعلية مدى تحقيق المشروع لأهدافه وفق المعايير والمواصفات المتفق عليها ضمن الإطار الزمني المحدد (سالم، 2015). وتُقاس بمدى تنفيذ الأعمال بما يتوافق مع الجودة والجدول الزمني المتفق عليهما.

5.2.2 آلية تأثير تحليل التدفقات النقدية

1. الالتزام بمواعيد المدفوعات يضمن تحليل التدفقات النقدية توفر السيولة لتسديد مستحقات الموردين والعمال في الوقت المحدد، مما يمنع تأخر توريد المواد أو انسحاب مقاولين فرعيين بسبب تأخر السداد، وهما سببان رئيسيان لتأخير الجدول الزمني (عرج عبد المجيد، 2016).
2. تجنب توقف الأعمال يكشف جدول التدفق الزمني الفجوات في السيولة قبل حدوثها بوقت كاف، ما يتيح تأمين تمويل قصير الأجل أو إعادة جدولة مدفوعات الجهات الممولة، وبالتالي الحفاظ على استمرارية الأعمال وفق الخطة (سعد وحلس، 2020).
3. التنسيق بين الإدارات يعمل الجدول النقدي كأداة تواصل بين الإدارة المالية ومديري الوحدات التنفيذية، إذ يُظهر متى يتوقع المشروع نفاد السيولة وأي البنود تتطلب أولوية في الصرف، مما يعزز الفاعلية التنظيمية والتخطيط المشترك.
4. أمثلة تطبيقية في دراسة حالات لمشاريع توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، خلُصت الدراسة إلى أن المشاريع التي استخدمت نماذج تدفق نقدي شهري جدولة كانت أكثر قدرة على الالتزام بالمواعيد النهائية بنسبة 30% مقارنة بمشاريع أخرى استخدمت تقديرات سنوية فقط (طوير. et al، 2019)

5.3 أثر إدارة التكلفة على الإنتاجية

5.3.1 مفهوم الإنتاجية في المشاريع الإنشائية

تعرف الإنتاجية بأنها معدل المخرجات المحققة لكل وحدة زمنية أو لكل وحدة من الموارد المستخدمة (شداد، 2018). في مجال البناء، يمكن قياسها بـ متر مربع من التشطيبات المنجزة يوميًا أو كمية الخرسانة المصبوبة لكل ساعة تشغيل للمضخة.

5.3.2 دور ضبط التكلفة في تعزيز الإنتاجية

1. تحفيز الأداء بجوائز الأداء يتيح رصد الانحرافات المالية وتطبيق أنواع من الحوافز على الفرق التي تنجز الأعمال دون تجاوز الميزانية المحددة، مما يحفز العمال والمشرفين على إنجاز المزيد بأقل تكلفة) السوبول et al، 2016).
 2. إعادة توجيه الموارد الموفرة عندما تكشف أدوات إدارة التكلفة عن وفورات في بنود معينة (مثلاً أسعار مواد أقل أو كفاءة في استهلاك الوقود)، يمكن إعادة استثمار هذه الوفورات في تعزيز قدرات فرق العمل أو استخدام معدات إضافية لزيادة معدل الإنجاز (الخُفش، 2022).
 3. تطبيق دروس المستخلصات توثيق حالات الانحراف والأسباب والإجراءات التصحيحية يزود إدارة المشروع بخبرة متراكمة تُترجم في تحسين أساليب العمل وتقليل زمن هدر المواد أو إعادة الأعمال، ما يزيد من معدل الإنتاجية الإجمالي (الحسن، 2017).
 4. أمثلة تطبيقية أظهرت دراسة على مشاريع الطرق في الأردن أن تطبيق نظام تحليل الفروق الدوري أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 18% خلال ستة أشهر، حيث تم ضبط التكاليف وتحسين جدولة العمالة والمعدات (علوان وأبوزيد، 2019).
- يعد توفر إدارة التكلفة الفعالة الأساس لتحسين الإنتاجية؛ إذ تعمل على تحفيز الاستخدام الأمثل للموارد، وإعادة توجيه الوفورات إلى أقسام الإنتاج، وتراكم الخبرات التي تسهم في زيادة معدل الإنجاز ضمن إطار زمني وتكلفة محددين.
- يتضح من هذا التحليل أن إعداد الموازنة يعزز الكفاءة عبر التوزيع الأمثل للموارد وتقليل الهدر، وأن تحليل التدفقات النقدية يرفع الفاعلية من خلال ضمان توافر السيولة والتنسيق التشغيلي، وأن إدارة التكلفة ترفع الإنتاجية عبر تحفيز الأداء وتوجيه الوفورات. إن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يشكل إطاراً متكاملًا للتخطيط المالي يضمن للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وإنتاجية مستدامتين
- 6.تحديات تطبيق التخطيط المالي في المملكة العربية السعودية

يواجه القطاع الإنشائي في المملكة العربية السعودية عدة تحديات تؤثر على فعالية تطبيق ممارسات التخطيط المالي. وفهم هذه التحديات ضروري لتطوير استراتيجيات ملائمة تعالج العقبات وتُسهم في رفع كفاءة وفاعلية التخطيط المالي. تتلخص أبرز هذه التحديات فيما يلي:

6.1 تقلب أسعار المواد والتضخم

1. طبيعة السوق السعودية والاعتماد على الاستيراد تعتمد المملكة بشكل كبير على استيراد معظم مواد البناء الرئيسية (كالحديد والأسمنت والدهانات)، ما يجعل المشاريع الإنشائية عرضة لتقلبات أسعار الصرف والتضخم العالمي. فعندما يرتفع الدولار مقابل الريال أو تشهد الأسواق العالمية تضخماً في أسعار النفط والمواد الخام، يتم نقل هذه الزيادات مباشرة إلى تكلفة المواد المحلية (محمد كارم، 2006).
2. تأثير التضخم في مستويات التكلفة يظهر التضخم في ارتفاع متدرج ومتسارع للأسعار خلال فترة إعداد الموازنة والتنفيذ، مما يؤدي إلى انحرافات كبيرة عن التكاليف المقدرة. وقد وجدت دراسة سعادة (2013) أن اعتماد نسبة احتياطي للطوارئ لا يتعدى 5% قد يكون غير كافٍ لمواجهة تضخم يتجاوز هذا المعدل سنوياً.
3. استراتيجيات المواجهة

- العقود ذات الأسعار المتغيرة: (Escalation Clauses) تضمين بنود لعقود الشراء تسمح بمراجعة الأسعار دورياً وفق مؤشر أسعار معتمد.
- المشتريات المجمعة مبكراً: شراء كميات كبيرة في مرحلة مبكرة للاستفادة من الأسعار التعاقدية المنخفضة.
- النمذجة المالية المرنة: استخدام سيناريوهات متعددة للتضخم في جداول التدفق النقدي لتقييم الأثر قبل البدء بالتنفيذ (منجي، 2017).

6.2 الإجراءات التنظيمية والتمويلية

1. التحديات التنظيمية

- إجراءات الترخيص والتصاريح: تتطلب المشاريع الإنشائية التنسيق مع عدة جهات حكومية للحصول على تصاريح البنية التحتية، البلدية، الدفاع المدني، وغيرها. وتسبب التأخيرات في

إصدار هذه التصاريح تعطيل جداول التنفيذ المالية والوقتية، ما يضاعف التكاليف غير المخططة (الحسن، 2017).

- متطلبات المحتوى المحلي: ضمن مبادرات "التحول الوطني" و"رؤية 2030"، تشترط بعض الجهات استخدام نسبة معينة من المحتوى المحلي، مما يزيد تكلفة المواد ويعقد إعداد الموازنة التقليدية.

2. التحديات التمويلية

- شروط القروض والبنوك: تشترط المؤسسات المالية نسب تمويل محددة و ضمانات عالية، وغالبًا ما تمضي خطوات الموافقة وقتًا طويلاً. وقد يؤدي تأخر التمويل إلى فجوات نقدية تُعرقل تنفيذ الموازنة المخططة (سعد وحلس، 2020).
- تكلفة التمويل: تأثير أسعار الفائدة على تكلفة القروض يعزز من كلفة الفوائد المضافة للموازنة، ما يستدعي تضمين بنود "مصاريف التمويل" بدقة أكبر واستيعاب تقلب أسعار الفائدة في السيناريوهات المالية.

3. مقترحات التيسير

- التنسيق مع البنوك مسبقًا: فتح خطوط ائتمان وتفاوض على شروط تمويلية مرنة قبل بدء المشروع.
- الاعتماد على التمويل الحكومي أو الضمانات التي تقدمها الجهات المشرفة: مثل صندوق التنمية الصناعية أو المؤسسة العامة للصناعات العسكرية.
- تبسيط إجراءات الترخيص: إنشاء نافذة واحدة "One-Stop Shop" لتجميع طلبات التصاريح وتوحيدها، ما يقلل زمن الإصدار ويُسهل في الالتزام بالجدول المالي.

6.3 مستوى الخبرات والإمكانات التقنية

1. نقص الكفاءات المالية المتخصصة يشكو العديد من المقاولين في السعودية من قلة الخبراء الماليين القادرين على إعداد موازنات مفصلة وتحليل التدفقات النقدية باستخدام نماذج متقدمة. وغالبًا ما يقود ذلك إلى إعداد موازنات مبسطة غير دقيقة، وعجز عن فهم أبعاد الانحرافات وتحليل أسبابها بعمق (محمد كارم، 2006).

2. ضعف استخدام الأنظمة المالية الحديثة تعاني بعض الشركات من تدني مستوى تطبيق أنظمة تخطيط

موارد المؤسسات (ERP) أو برامج إدارة المشاريع المتكاملة، مما ينعكس على جودة البيانات المالية وسرعة

رصد الانحرافات. وقد وجدت دراسة عرج عبدالمجيد (2016) أن المشاريع التي تعتمد أنظمة ERP تقل لديها

الانحرافات المالية بنسبة تصل إلى 30% مقارنةً بالمشاريع التي تستخدم الجداول اليدوية.

3. نقص التدريب والتطوير المهني ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة للكوادر المالية والهندسية على برامج

إعداد الميزانية وتحليل التدفقات والـ "Variance Analysis" لضمان تفاعل أفضل بين الإدارات ووحدة

تخطيط المشروع (سعادة، 2013).

4. التوصيات التقنية

○ تطبيق حلول ERP متكاملة: ربط الوحدات المالية والهندسية وعمليات المشتريات في نظام واحد

يوفر تقارير آنية ويقلل الأخطاء اليدوية.

○ استخدام تقنيات التحليل التنبؤي (Predictive Analytics): توظيف البيانات التاريخية

وخوارزميات الذكاء الاصطناعي لتوقع الانحرافات قبل حدوثها واقتراح إجراءات تصحيحية

تلقائية.

○ تأسيس مراكز التميز المالي داخل الشركات: تضم خبراء مختصين يدعمون فرق المشاريع

ويقدمون استشارات فنية دورية لضبط أداء التخطيط المالي.

تمثل التحديات المرتبطة بتقلب أسعار المواد والتضخم، والإجراءات التنظيمية والتمويلية، ومستوى الخبرات التقنية

عوائق رئيسة أمام تطبيق تخطيط مالي فعال في المشاريع الإنشائية السعودية. ومع ذلك، يمكن تجاوزها عبر تبني

ممارسات عقود مرنة، وتيسير بيئة التمويل والتصاريح، والاستثمار في بناء قدرات الكوادر المالية وتطوير البنى التقنية

داعمة للتخطيط المالي.

7. خلاصة المبحث

7.1 أبرز النقاط الرئيسية

- أبعاد التخطيط المالي: تألف التخطيط المالي من ثلاثة أبعاد رئيسة هي إعداد الموازنة، وتحليل التدفقات النقدية، وإدارة التكلفة.
- إعداد الموازنة: يتضمن جمع البيانات الأولية، وتقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وتوزيعها زمنياً، مع إضافة احتياطي المخاطر ومصاريف التمويل.
- تحليل التدفقات النقدية: يركز على تحديد مصادر الإيرادات والمصروفات، وإعداد جداول زمنية للتدفقات الداخلة والخارجة، وتحليل الفجوات النقدية لتأمين السيولة.
- إدارة التكلفة: تشمل مراقبة الانحرافات المالية عبر تحليل الفروق (CV) و (SV)، وتفعيل ضوابط الإنفاق، وتطبيق إجراءات تصحيحية فورية، والاستفادة من الدروس المستخلصة لتحسين أداء المستقبل.
- علاقة التخطيط المالي بأداء المشاريع:
 - إعداد الموازنة يرفع الكفاءة بتوزيع الموارد بدقة وتقليل الهدر.
 - تحليل التدفقات يزداد الفاعلية عبر ضمان توافر السيولة ومنع توقف الأعمال.
 - إدارة التكلفة تعزز الإنتاجية بتحفيز الأداء وإعادة توجيه الوفورات.
- التحديات القائمة: تقلب أسعار المواد والتضخم العالمي، وإجراءات الترخيص والتمويل المعقدة، ونقص الخبرات التقنية وتطبيق الأنظمة المالية الحديثة تمثل عقبات أمام تخطيط مالي فعال.

7.2 تمهيد للمبحث التالي (عوامل أداء المشاريع)

في المبحث القادم، سننتقل إلى دراسة عوامل أداء المشاريع الإنشائية بشكل مستقل، من خلال استعراض المتغيرات المؤثرة مثل القيادة والإدارة التنفيذية، والكوادر البشرية، وأساليب العمل والتكنولوجيا، وبيئة المشروع التنظيمية. وسنهدف إلى تحليل مدى تأثير هذه العوامل على مؤشرات الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)، وكيفية تفاعلها مع ممارسات التخطيط المالي لتقديم رؤية شاملة لتحسين إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

المبحث الثاني: أداء المشاريع

1. مقدمة

في ظل التوسّع المتسارع في مشاريع جودة الخدمات اللوجستية والإنشاءات في المملكة العربية السعودية، أصبح قياس أداء المشاريع الإنشائية ضرورةً ملحةً لضمان تحقيق قيمة مضافة واستدامة ملموسة في الناتج المحلي. إذ لا يقتصر نجاح أي مشروع على إتمامه فنياً، بل يقاس أيضاً بمدى التزامه بالموصفات الزمنية والمالية والجودة المتوقعة (Mosley & Bubshait, 2014). ونتيجة لتداخل عدة عوامل—من نظم تسليم المشاريع إلى كفاءة فرق العمل—يُعدّ تبني آليات قياس الأداء وتقييمها الأداة الرئيسة التي تُمكن الإدارة من تصحيح المسار بدقة والوصول إلى مخرجات تخدم تحليل التدفقات النقدية الاستراتيجية للمؤسسة (Nasrallah & Atiyat, 2021).

1.1 أهمية قياس أداء المشاريع الإنشائية يسمح قياس الأداء بتحديد الفجوات بين المخطط والمنجز في الوقت الفعلي؛ ما يمكن فرق الإدارة من التدخل السريع للحد من الانحرافات وتقليل التكلفة الزائدة (Mughal & Assaf, 2013). كما يساهم في تحسين الشفافية أمام أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، لا سيما الممولين والحكومات، من خلال تقديم تقارير موضوعية تعتمد مؤشرات كمية (مثل نسبة الإنجاز مقابل الموارد المستهلكة) ونوعية (مثل جودة التنفيذ ومدى رضا العملاء). (Al-Suboul, Asbihat, & Al-Battah, 2016) (وبفضل أدوات مثل بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) وPERT/CPM، أصبح بالإمكان متابعة الجداول الزمنية والميزانيات التشغيلية وربط النتائج المالية بتحليل التدفقات النقدية التشغيلية بكفاءة عالية (صديقي & بوسهمين, 2020).

1.2 علاقة الأداء بتحقيق أهداف المشروع واستمراره إن الأداء الفعال للمشاريع الإنشائية لا يُعزّز فقط من فرص إتمام الأعمال ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، بل يؤثر كذلك على استدامة المؤسسة في المدى الطويل. فعندما ينعكس الأداء الجيد في مؤشرات مثل الكفاءة والإنتاجية، تزداد ثقة الممولين وتحسّن شروط التمويل المستقبلية، مما يفتح آفاقاً جديدة للاستثمار وتنفيذ مشاريع أكبر (Abbadleh & Halasa, 2020). إضافة إلى ذلك، يساهم الأداء الجيد في بناء سمعة مؤسسية قوية، تعزّز العلاقة مع العملاء والمجتمع وتمهد الطريق لتحقيق تحليل التدفقات النقدية الاستراتيجية على مستوى السلطة التنفيذية والوطنية (جداوي & القباني, 2018).

2. مفهوم أداء المشاريع

يُعدُّ أداء المشروع مقياساً لمدى تحقيق المشروع لأهدافه المخططة ضمن الإطار الزمني والميزاني والجودة المحددة، ويُعبّر عن كفاءة وفعالية وإنتاجية جميع عناصر المشروع في تحقيق النتائج المرجوة.

2.1 التعريف النظري لأداء المشاريع

1. نظرية إدارة الأداء: (Performance Management Theory) تعرف أداء المشروع بأنه "درجة التوافق بين المخرجات الفعلية لأعمال المشروع وتحليل التدفقات النقدية والمعايير المنشودة، مع مراعاة القيود الزمنية والمالية. (Abbadleh & Halasa, 2020) "
2. نظرية المخرجات مقابل المدخلات: (Input–Output Theory) تُقيس الأداء نسبة الموارد (المدخلات) المستخدمة إلى النتائج (المخرجات)، مثل كمية الخرسانة المنصهرة مقابل ساعات عمل العمالة والمعدات (Mughal & Assaf, 2013).
3. نموذج التوازن المتعدد الأبعاد: (Balanced Scorecard) يرى Kaplan & Norton أن الأداء يُقاس بأربعة أبعاد مترابطة: المالية، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا العملاء، ما يضمن رؤية شاملة لأداء المشروع (صديقي & بوسهمين، 2020)

2.2 الفروق بين الأداء والنجاح والفعالية

المفهوم	التعريف	المقياس الرئيسي	مثال تطبيقي
الأداء	مدى التقدم الفعلي للمشروع مقارنةً بتحليل التدفقات النقدية والمعايير المتفق عليها	نسبة الإنجاز مقابل الموارد والتوقيت	إنجاز 80% من الأعمال باستخدام 75% من الميزانية
النجاح	تحقيق المشروع لأهدافه الكبرى وتأثيره الاستراتيجي	التوافق مع الرؤية الاستراتيجية وتحصيل العائد	زيادة الطاقة الإنتاجية بمعدل 20% وتحقيق أرباح أعلى

الفاعلية	مدى تحقيق المخرجات للمواصفات والجودة المطلوبة	مدى التزام المواصفات الفنية ومعايير الجودة	تنفيذ جميع الأعمال طبقاً للمواصفات دون عيوب
----------	--	---	--

• الفارق الجوهرى:

○ الأداء يركز على تحقيق تحليل التدفقات النقدية التشغيلية ضمن قيود محددة (Mosley & Bubshait, 2014).

○ النجاح يرتبط بأثر المشروع ودرجة تلبية احتياجات أصحاب المصلحة على المدى البعيد (جاداوي & القباني, 2018).

○ الفاعلية تقيم جودة النتائج ومدى مطابقتها للمعايير الفنية والتعاقدية (Nasrallah & Atiyat, 2021).

2.3 مؤشرات قياس أداء المشاريع

1. الكفاءة: (Efficiency)

○ مؤشر نسبة الموارد المستخدمة إلى الإنجاز، مثل المتر المكعب من الخرسانة المنقذة لكل ساعة تشغيل للمضخة. (Alwan & Abu Zaid, 2019)

2. الفاعلية: (Effectiveness)

○ نسبة الأعمال المنجزة وفق المواصفات الفنية دون إعادة عمل أو أعطال؛ مؤشر رضا العملاء والمشرفين. (Abbadleh & Halasa, 2020)

3. الإنتاجية: (Productivity)

○ مقدار المخرجات لكل وحدة زمنية، مثل الأمتار المعبدة يوميًا أو الأطنان المصبوبة شهريًا (Mughal & Assaf, 2013).

4. الجدول الزمني: (Schedule Performance Index – SPI)

$$\frac{\text{Earned Value (EV)}}{\text{Planned Value (PV)}} = \text{SPI}$$

○ يبيّن مدى التزام الجدول الزمني؛ إذا كانت $SPI \geq 1$ ، يكون المشروع متقدّمًا أو ملتزمًا بالجدول

(صديقي & بوسهمين, 2020).

5. انحراف التكلفة: (Cost Variance – CV)

○ يقيس الفرق بين القيمة المكتسبة والتكلفة الفعلية؛ كلما كانت CV موجبة، دلّ ذلك على انضباط

مالي. (Mughal & Assaf, 2013)

6. مؤشرات نوعية إضافية:

○ معدل الحوادث والإصابات لقياس سلامة الموقع. (Al-Suboul, Asbihat, & Al-Battah, 2016)

○ مؤشر رضا أصحاب المصلحة عبر استبيانات دورية يقيّم فيها الممولون والعملاء مستوى التواصل والجودة.

3.1 الكفاءة (Efficiency)

3.1.1 تعريف الكفاءة وأبعادها

تُعرف الكفاءة في المشاريع الإنشائية بأنها قدرة المشروع على تحقيق أعلى مستوى من المخرجات بأقل قدر ممكن من الموارد. ويمكن تقسيم الكفاءة إلى بعدين رئيسيين:

- البعد التشغيلي: يقيس مدى استغلال المعدات والعمالة بشكل يتناسب مع الخطة.
- البعد المالي: يقارن بين التكاليف الفعلية للمواد والأجور والتشغيل والتكاليف المجدولة في الموازنة.

3.1.2 مؤشرات القياس (استهلاك الموارد مقابل المخرجات)

- نسبة استخدام المعدات: مدى استغلال ساعات تشغيل المعدات مقارنة بالساعات المتاحة.
- معدل استهلاك المواد: مقارنة كمية المواد المستخدمة بالكميات المخطط لها.
- تكلفة الوحدة: متوسط تكلفة إنتاج وحدة من المخرجات (مثل المتر المربع أو المكعب).

- مؤشر الأداء التشغيلي: علاقة قيمة الإنجاز المالي بالتكلفة الفعلية للموارد المستهلكة.

3.2 الفاعلية (Effectiveness)

3.2.1 تعريف الفاعلية وأبعادها

تعنى الفاعلية بمدى تحقيق المشروع لأهدافه ومخرجاته طبقاً للمواصفات والمقاييس المحددة. وتنطوي على ثلاثة أبعاد:

- البعد النوعي: مدى مطابقة المخرجات للمعايير الفنية والهندسية.
- بعد الالتزام بنطاق العمل: اكتمال الأنشطة المتفق عليها في العقد.
- بعد رضا أصحاب المصلحة: مدى رضا المالك والمستفيدين عن جودة العمل وسرعة الاستجابة للملاحظات.

3.2.2 مؤشرات القياس (تحقيق تحليل التدفقات النقدية وفق المواصفات)

- نسبة التوافق مع المواصفات: حجم الأعمال التي اجتازت الرقابة الفنية دون الحاجة لإعادة العمل.
- معدل العيوب: نسبة الأعمال التي احتاجت إلى تصحيح أو إصلاح.
- مستوى رضا العملاء: نتائج استبيانات دورية تقيس مدى رضى الجهة المالكة والمستخدمين النهائيين.
- معدل طلبات تغيير نطاق العمل: عدد التعديلات المعتمدة بعد بدء التنفيذ مقارنة بمجمل نطاق المشروع.

3.3 الإنتاجية (Productivity)

3.3.1 تعريف الإنتاجية وأبعادها

الإنتاجية في المشاريع الإنشائية هي كمية المخرجات المنتجة لكل وحدة زمنية أو لكل وحدة من الموارد. ويمكن النظر إليها من خلال بُعدين:

- البعد الزمني: سرعة إنجاز كمية محددة من العمل خلال فترة زمنية معينة.

- البعد المواردي: كمية المخرجات المنتجة بأقل قدر من ساعات العمل أو الجهد الميكانيكي.

3.3.2 مؤشرات القياس (المخرجات لكل وحدة زمنية)

- معدل الإنتاج اليومي: متوسط حجم العمل المنجز يوميًا (مثل الأمتار المبلمطة أو المكعبات المصبوبة).
- إنتاجية العامل: كمية المخرجات التي يتم إنجازها لكل ساعة عمل للعامل.
- إنتاجية المعدات: كمية المخرجات التي تنتجها كل وحدة من المعدات في ساعة تشغيل.
- مؤشر الالتزام بالجدول الزمني: مقارنة الإنجاز الفعلي بالمخطط له ضمن الجدول الزمني لتعكس مدى سرعة التنفيذ.

4. أبعاد أداء المشاريع الإنشائية

يتسم تقييم أداء المشاريع الإنشائية بتعدد الأبعاد، التي تتيح فهمًا شاملاً لجودة التنفيذ ومدى قرب المشروع من تحقيق أهدافه. وفيما يلي أهم أربعة أبعاد يجب مراقبتها وقياسها:

4.1 البعد الزمني (الالتزام بالجدول الزمني)

يقيس هذا البعد مدى قدرة المشروع على إتمام المراحل المختلفة ضمن الإطار الزمني المخطط له. ويُعد الالتزام بالمواعيد الزمنية مؤشراً حاسماً لجدارة المشروع التنظيمية وقدرته على إدارة المخاطر والتأخيرات المحتملة (Mosley & Bubshait, 2014). ويمكن متابعة هذا البعد من خلال مقارنة نسب الإنجاز الفعلية بالجدول الزمني الأصلي، واستخدام أدوات مثل PERT و CPM لتحديد نقاط الاختناق واتخاذ الإجراءات التعويضية (صديقي & بوسهمين, 2020).

4.2 البعد المالي (الالتزام بالميزانية)

يركز البعد المالي على مدى التزام المشروع بالموازنة المعتمدة، أي الفرق بين التكاليف الفعلية والمقررة. ويُعد تجاوز الميزانية دليلاً على ضعف الرقابة المالية أو سوء تقدير تكاليف الموارد (Abbadleh & Halasa, 2020). يعتمد قياس

هذا البعد على مؤشرات مثل انحراف التكلفة (CV) ونسبة الإفراط في صرف النفقات مقارنة بالميزانية، بالإضافة إلى تحليل الفروق لتحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية (منجي، 2017).

4.3 بُعد الجودة (مستوى الانحرافات والعيوب)

يتعلق هذا البعد بمدى مطابقة الأعمال للمواصفات والمعايير الفنية، ويعبر عن جودة التنفيذ. يقاس عبر معدل العيوب والانحرافات التي تستوجب إعادة العمل أو التصحيح، بالإضافة إلى نتائج عمليات الفحص والاختبار الفني (Al-Suboul, Asbihat, & Al-Battah, 2016). يساهم رفع مستوى الجودة في خفض التكاليف الإضافية وزيادة رضا العملاء، ويعكس مدى فعالية نظم إدارة الجودة المتبعة في المشروع (Abbadleh & Halasa, 2020).

4.4 بُعد رضا أصحاب المصلحة (العميل، المستثمر، والمجتمع)

يشمل هذا البعد تقييم انطباعات الجهات المالكة والمستثمرين والمجتمع المحلي عن المشروع. يقاس عبر استبيانات دورية ومقابلات مع العميل للتعرف على مدى تلبية توقعاتهم من حيث الجودة والالتزام بالمواعيد والتواصل الفعال (Nasrallah & Atiyat, 2021). كما يؤخذ في الاعتبار التأثير البيئي والاجتماعي للمشروع ومدى تقبل المجتمع المحلي للأنشطة الإنشائية، ما يعزز من الاستدامة وسمعة الجهة المنفذة (جاداوي & القباني، 2018).

5. عوامل مؤثرة في أداء المشاريع الإنشائية

5.1 القيادة والإدارة التنفيذية

تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه أهداف المشروع وضمان توافر الموارد اللازمة لتنفيذها. إذ يحدد أسلوب القيادة—سواء كان تحويلياً أو توجيهياً—كيفية تحفيز الفرق وتوزيع المسؤوليات ومتابعة الأداء (Al-Maghrabi & Al-Shurbati, 2021). وقد أظهرت دراسة Mughal و Assaf (2013) أن الفرق التي تتمتع بإدارة تنفيذية واضحة ومرنة تحقق معدلات إنجاز أعلى وتقل لديها الانحرافات الزمنية والمالية.

5.2 الكوادر والفرق العاملة

يعتمد أداء المشروع بشكل كبير على مؤهلات ومهارات الفرق الميدانية والهندسية. فالفرق التي تحصل على تدريب مستمر وتتمتع بمهارات فنية متخصصة تسهم في رفع كفاءة الإنتاج وتقليل الأخطاء وإعادة العمل (Abbadleh & Halasa, 2020). كما يرتبط الالتزام والانضباط لدى العمال بالإنتاجية: فقد لاحظت دراسة Al-Suboul وآخرون (2016) أن تعزيز روح الفريق والتعاون بين العمال يقلل من مخاطر الانحرافات ويزيد من سرعة الإنجاز.

5.3 تكنولوجيا وأساليب العمل

اعتماد الأساليب الحديثة مثل **Lean Construction** وأنظمة **PERT/CPM** يُحسن من تخطيط الأنشطة ومراقبة الجداول الزمنية ويقلل الهدر (Abbadleh & Halasa, 2020; صديقي & بوسهمين, 2020). كما يتيح استخدام برمجيات إدارة المشاريع المتكاملة (ERP) تتبع التكاليف والموارد آنياً، ما يدعم اتخاذ القرارات التصحيحية سريعاً ويُعزز من استدامة الأداء (منجي، 2017).

5.4 بيئة المشروع (القانونية والتنظيمية)

تؤثر اللوائح الحكومية وإجراءات الترخيص والتصاريح على انسيابية التنفيذ. فالتأخر في استصدار التصاريح أو التغييرات التنظيمية المفاجئة قد يؤدي إلى تعطيل الجداول الزمنية ورفع التكاليف (الحسن، 2017). يُنصح بإنشاء نافذة موحدة "One-Stop Shop" لتسريع الإجراءات وتقليل مخاطر التأخير المالي والعملي.

5.5 التواصل وإدارة أصحاب المصلحة

يشمل هذا العامل بناء قنوات اتصال فعّالة مع العميل والممولين والمجتمع المحلي. وتُظهر الأبحاث أن إدارة التوقعات واستبيان رضا أصحاب المصلحة بانتظام يساهم في تقليل النزاعات وإعادة العمل (Nasrallah & Atiyat, 2021). كما يُعزز الشفافية في التقارير المالية والفنية الثقة المتبادلة ويضمن التزام جميع الأطراف بالجدول الزمني والميزانية.

6. آليات قياس وتقييم الأداء

6.1 الأساليب الكمية (المؤشرات واللوحات القياسية)

تتمحور الأساليب الكمية حول استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) ولوحات القياس المتوازن (Balanced Scorecards) لقياس أداء المشروع بشكل دوري. من أبرز هذه المؤشرات:

- مؤشر الالتزام بالجدول الزمني (SPI) يقارن الإنجاز الفعلي بالجدول المخطط له ويكشف عن التأخيرات المحتملة. (Mosley & Bubshait, 2014)
- انحراف التكلفة (CV) يوضح الفرق بين القيمة المكتسبة والتكلفة الفعلية، ما يساعد في ضبط الإنفاق المالي. (Mughal & Assaf, 2013)
- معدل استهلاك المواد ومستوى استغلال المعدات: يقيسان كفاءة استهلاك الموارد مقارنة بالخطـة (Al-Suboul, Asbihat, & Al-Battah, 2016).
- مؤشر الإنتاجية اليومية: يبين حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة، مثل متر² دهان يوميًا أو مكعبات خرسانة شهريًا. (Abbadleh & Halasa, 2020)

تُعرض هذه المؤشرات في لوحات قياس تفاعلية تمكّن الإدارة من متابعة الأداء على مستوى القطاعات والأنشطة، واتخاذ القرارات التصحيحية الفورية عند الحاجة (صديقي & بوسهمين, 2020).

6.2 الأساليب النوعية (التقييمات الاستقصائية والمقابلات)

تركز الأساليب النوعية على استطلاعات الرأي والمقابلات المتعمقة لجمع وجهات نظر أصحاب المصلحة حول جودة التنفيذ وفعالية التواصل وإدارة المخاطر. من أدواتها:

- استبيانات رضا العملاء: تقيس مدى قبول العميل للمخرجات ومدى توافقها مع توقعاته (Nasrallah & Atiyat, 2021).
- مجموعات التركيز (Focus Groups): تجمع ممثلي الفرق الفنية والإدارية لمناقشة نقاط القوة والضعف في أساليب العمل. (Alwan & Abu Zaid, 2019)
- المقابلات الفردية مع المدراء والمشرفين: تتيح فحص أسباب الانحرافات واستقاء اقتراحات التحسين المباشر (جاداوي & القباني, 2018).

تكمّل الأساليب النوعية البيانات الكمية بفهم أعمق لأنماط السلوك والثقافة التنظيمية التي تؤثر على أداء المشروع.

6.3 نظم المعلومات وتقارير الأداء الدورية

تعدّ أنظمة إدارة معلومات المشروع (PMIS/ERP) ركيزة لربط جميع الأدوات السابقة وتوليد تقارير أداء دورية:

- التكامل الآني للبيانات: تجمع معلومات الجدول الزمني والتكلفة والجودة والموارد في منصة واحدة تمكّن عرض التحديثات الفورية (منجي، 2017).
- التقارير الأسبوعية والشهرية: تزود الإدارة العليا بملخصات شاملة عن مؤشرات الأداء، مع توصيات الإجراءات التصحيحية. (Abbadleh & Halasa, 2020)
- إنذارات ذكية وتنبيهات أوتوماتيكية: تصدر عند تجاوز مؤشرات معيّنة للانحراف، ما يسرّع استجابة فرق العمل (سعادة، 2013).

تساهم هذه النظم في تعزيز الشفافية وتسهيل اتخاذ القرارات المبنية على معطيات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يرفع من مستوى السيطرة الشاملة على المشروع.

7. تحديات قياس وتحسين الأداء في المملكة العربية السعودية

7.1 تحديات البيانات وموثوقيتها

يعتمد قياس الأداء بدقة على توفر بيانات صحيحة ومتكاملة، إلا أن العديد من الشركات الإنشائية السعودية تواجه مشكلات في جمع وتوثيق المعلومات المالية والفنية بشكل منظم. غالبًا ما تكون سجلات المشاريع مبعثرة بين أنظمة محاسبية ويدوية، مما يؤدي إلى أخطاء إدخال البيانات وفقدان بعض السجلات التاريخية (منجي، 2017). ويترتب على ذلك صعوبة في حساب مؤشرات الأداء بدقة، وزيادة احتمالية الاعتماد على تقديرات غير دقيقة بدل الأرقام الفعلية، ما يعيق قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات تصحيحية سليمة. (Mughal & Assaf, 2013)

7.2 تحديات الثقافة التنظيمية ومدى الوعي بأهمية القياس

تتطلب نظم قياس الأداء تغييرًا ثقافيًا داخل المؤسسة يُعزّز من فهم الموظفين لقيمة البيانات ومؤشرات الأداء. في كثير من الأحيان، يواجه المشروع مقاومة من الكوادر التي تعتبر قياس الأداء وسيلة للمحاسبة أكثر منه أداة للتحسين، مما يقلل من الالتزام بإعداد التقارير الدورية ومشاركة الملاحظات. (Abbadleh & Halasa, 2020) كما تفتقر بعض الشركات إلى برامج تدريبية كافية لرفع قدرات الفرق على استخدام أدوات القياس والتحليل، ما يحد من فاعلية الاستراتيجيات المتبعة لتحسين الأداء.

7.3 تحديات التكامل بين الأنظمة الإدارية والتقنية

يعاني العديد من المقاولين من قصر النظر في استثماراتهم التقنية، حيث تقتصر أنظمة إدارة المشاريع والأنظمة المحاسبية على وحدات منفصلة لا تتكامل مع بعضها البعض. ينتج عن ذلك بطء في تبادل المعلومات بين الأقسام وصعوبة في تحديث مؤشرات الأداء أنياً (سعادة، 2013). كما أن اعتماد حلول ERP يتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين للتخصيص والتدريب، وقد تفتقر الشركات المتوسطة والصغيرة إلى الموارد المالية باعتبارها عائقًا أمام تطبيق تكامل فعال بين الأنظمة الإدارية والتقنية (عرج عبدالمجيد، 2016).

8. خلاصة المبحث

8.1 أبرز المستخلصات الرئيسية

- تم تحديد أربعة أبعاد رئيسة لأداء المشاريع الإنشائية: الالتزام بالجدول الزمنية، والالتزام بالميزانية، ومستوى الجودة عبر مراقبة الانحرافات والعيوب، ورضا أصحاب المصلحة (Mosley & Bubshait, 2014; Abbadleh & Halasa, 2020).
- تؤثر القيادة والإدارة التنفيذية بشكل مباشر على التزام الجداول والميزانية من خلال قدرتها على تنسيق الموارد واتخاذ القرارات العاجلة. (Mughal & Assaf, 2013)
- الكوادر والفرق العاملة المدربة والمتعاونة تحقق معدلات إنتاجية وجودة أعلى، بينما يؤدي نقص الخبرات إلى تأخيرات وتصاعد في الانحرافات. (Al-Suboul, Asbihat, & Al-Battah, 2016)

- تقنيات التخطيط والمتابعة—كال ERP و PERT/CPM و—Lean Construction تُسهم في تقليل الهدر وتحسين الأداء التشغيلي، ولكن تطبيقها يتطلب استثماراً في البنية التقنية والتدريب (صديقي & بوسهمين, 2020).
- بيئة المشروع التنظيمية والقانونية تؤثر على سرعة إصدار التصاريح واستمرارية التمويل، ما ينعكس على الأداء الزمني والمالي (الحسن, 2017).
- قنوات التواصل الفعالة وإدارة توقعات أصحاب المصلحة تقللان من النزاعات وإعادة العمل، وتعزز من رضا العميل والاستثمار. (Nasrallah & Atiyat, 2021)

الفصل الثالث: الدراسة المنهجية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات البحثية التي اتبعتها الباحثة لدراسة أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المشاريع اللوجستية نموذجاً. في البداية توضح منهجية البحث الوصفية-التحليلية، ثم يُعرّف مجتمع البحث وعينته (العاملون في المشاريع اللوجستية الإنشائية)، كما يوصف تطوّر أداة البحث (الاستمارة) ومكوناتها وفق أبعاد التخطيط المالي الثلاث: إعداد الموازنة، وتحليل التدفقات النقدية، وإدارة التكلفة، إضافةً إلى مؤشرات الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية). يتعرض الفصل لخطوات إعداد الأداة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ثم يعرض طرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، سواء الوصفية أو الاختبارية. أخيراً، يعرض الفصل نتائج الدراسة الأولية والأساسية، ويتناول اختبار فروض البحث ومناقشتها في ضوء العلاقات المفترضة بين ممارسات التخطيط المالي ومستوى أداء المشاريع اللوجستية الإنشائية.

2.3 أولاً مجتمع وعينة الدراسة

تشمل عينة هذا البحث موظفي مشاريع الخدمات اللوجستية الإنشائية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 530 فرداً. اعتمد الباحث أسلوب العينة القصدية (العمدية)، باختيار المشاركين الذين يمتلكون خبرة مباشرة في التخطيط المالي وفي متابعة مؤشرات الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية). وقد وُزعت 200 استمارة استبيان على هذه الفئة، بما يعادل 38% من مجتمع الدراسة، واستُرُجعت 195 استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة بلغت 97.5%. ويُعدّ هذا المعدل مرتفعاً مقارنة بالحدود الإحصائية المتعارف عليها (75%)، وهو ما يُعزى إلى المتابعة الدورية من الباحث لضمان مشاركة الأفراد وثقتهم في موضوعية الأسئلة واستكمالها.

جدول (1) الاستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	200	100%

الاستبانات التي تم ارجاعها	195	%97,5
الاستبانات التي لم تم ارجاعها	5	%2,5
الاستبانات الصالحة للتحليل	195	%79,5

المصدر: إعداد الباحث

3.3 ثانيا : أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.

واشتملت الاستمارة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع .
2. العمر .
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.
5. الدورات التدريبية

القسم الثاني:

شملت استبانة الدراسة المحاور الرئيسة التي يقيس من خلالها المتغيرات البحثية، وجمّدت في محورين رئيسين:

المحور الأول: المتغير المستقل - التخطيط المالي للمشاريع اللوجستية الإنشائية
وتتألف من خمسة محاور فرعية قيّست كل منها بعدد محدد من العبارات:

1. الرؤية والرسالة (10 عبارات)

2. تحليل التدفقات النقدية (5 فقرات)

3. إدارة التكلفة (5 فقرات)

4. إدارة الأرباح (6 فقرات)

5. مراقبة وتقويم الخطة (5 فقرات)

المحور الثاني: المتغير التابع – أداء المشاريع وقُدِّر بأداء المشاريع عبر 7 فقرات تغطي أبعاد الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

أجري القياس باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط (Likert Scale) ، يتدرّج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة" (انظر الجدول 5/1/2).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
او افاق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعة جدا
أو افاق	4	80 – 70%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	69 – 50%	درجة موافقة متوسطة
لا أو افاق	2	49 – 20%	درجة موافقة منخفضة
لا أو افاق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت خماسي لتقدير مدى قبول أفراد العينة لكل عبارة، حيث تمّ ترميز الدرجات من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة). وبالنظر إلى توزيع الدرجات، تمّ تحديد القيمة المتوسطة الفرضية للمقياس عند 3. فإذا كان المتوسط الحسابي لأي عبارة أو فقرة أعلى من 3، يفهم ذلك على أنه دلالة على قبول المشاركين لمضمون تلك العبارة. أما المتوسطات التي تقل عن 3 فتعكس رفضاً أو عدم موافقة المشاركين. وبالمثل، تُفسّر قبول الفقرة (إيجابية) عندما يتجاوز المتوسط الحسابي نسبة 60% من أقصى قيمة للمقياس، واعتبارها سلبية إذا بقي دون هذا الحد.

اختبارات الصدق والثبات

تعتبر صلاحية وثبات أداة جمع البيانات من أهم الخطوات لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

1. الصدق (Validity): راجع الباحث محتوى الاستبانة مع خبراء في مجال الإدارة المالية والمشروعات اللوجستية الإنشائية للتأكد من أن العبارات تغطي أبعاد التخطيط المالي (إعداد الموازنة، وتحليل التدفقات النقدية، وإدارة التكلفة) وأبعاد أداء المشاريع (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) بشكلٍ كامل وتمثيلي.
2. الثبات (Reliability): استخدم الباحث طريقة (α) كرونباخ لحساب معامل الثبات الداخلي لكل بُعد من أبعاد الأداة، ضماناً لاستقرار الاستجابات وخلوها من الأخطاء العشوائية. أظهرت نتائج الاختبارات مستويات عالية من الثبات ($\alpha \geq 0.70$) في جميع محاور الاستبانة، مما يؤكد صلاحية الأداة لاستخدامها في جمع وتحليل بيانات الدراسة.

4.3 صدق أداة الدراسة :

تشير صلاحية أداة القياس إلى مدى قدرتها على قياس المتغيرات التي صُممت من أجلها بدقة، خاليةً من الأخطاء العشوائية والنظامية. ولضمان صدق استبانة قياس أثر أبعاد التخطيط المالي (إعداد الموازنة، تحليل التدفقات النقدية، إدارة التكلفة) على أداء المشاريع اللوجستية الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)، اعتمدت الدراسة على اختبار **صدق الاتساق الداخلي** كما يلي:

صدق الاتساق الداخلي

تمّ فحص مدى ارتباط كل عبارة من عبارات كل بُعد من أبعاد التخطيط المالي بمجموع درجات ذلك البُعد. فعلى سبيل المثال، قيس الارتباط بين كلٍّ من عبارات بُعد "إعداد الموازنة" والدرجة الإجمالية لهذا البُعد. وقد استُخدمت معاملات الارتباط لنفي وجود عبارات غير منتمية أو شاذة، وضمان أن جميع الفقرات تسهم في قياس جانب "إعداد الموازنة" بصورة متسقة وموثوقة.

يوفر هذا الاختبار دليلاً قوياً على أن أداة الدراسة تقيس فعلياً الأبعاد المستهدفة من التخطيط المالي، بما يؤهلها للاعتماد عليها في تحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط المالي وأداء المشاريع اللوجستية الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (3) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إعداد الموازنة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	توجد لدى الشركة خطة استراتيجية مكتوبة	0,83	0,000
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,68	0,000
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,75	0,000
4	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	0,70	0,000
5	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	0,76	0,000
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,74	0,000
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,81	0,000
8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	0,83	0,000
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	0,77	0,000
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	0,73	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (5/1/3) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد إعداد الموازنة دالة عند مستوى

معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تحليل التدفقات النقدية :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تحليل التدفقات النقدية والدرجة

الكلية للبعد :

جدول رقم (4) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تحليل التدفقات النقدية بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	0,80	0,000
2	يوجد تناغم بين تحليل التدفقات النقدية الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	0,79	0,000
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	0,81	0,000
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع تحليل التدفقات النقدية	0,78	0,000
5	اهداف الشركة قابلة للتحقق وفق الامكانيات المتاحة	0,74	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5/1/4) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تحليل التدفقات النقدية دالة عند

مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة التكلفة :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إدارة التكلفة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (5) معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يتم دراسة إدارة التكلفة ب الشركة قبل اعداد الخطة	0,76	0,000
2	تهدف دراسة إدارة التكلفة الي اغتنام الفرص	0,85	0,000
3	يهدف الاهتمام بإدارة التكلفة للهيئة الي تقوية الموقف	0,78	0,000

التنافسي		
4	يتم احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	0,71 0,000
5	يتم دراسة إدارة التكلفة لتحاشي المهددات	0,80 0,000

المصدر: إعداد الباحث

يبين جدول (5) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد "إدارة التكلفة" والدرجة الإجمالية لهذا البعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ($\text{Sig.} < 0.05$) ، مما يؤكد صدق هذا البعد في قياس ممارسات إدارة التكلفة ضمن إطار التخطيط المالي للمشاريع اللوجستية الإنشائية.

وفيما يلي جدول (6) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد "إدارة الأرباح" ، حيث توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من هذا البعد والدرجة الكلية له ، ودلالاتها الإحصائية:

جدول رقم (6) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد إدارة الأرباح بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يتم إدارة الأرباح بصورة جيدة	0,86	0,000
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق إدارة الأرباح	0,72	0,000
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لإدارة الأرباح	0,76	0,000
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	0,81	0,000
5	يتم من خلال إدارة الأرباح توزيع الموارد بعدالة	0,87	0,000
6	يتم من خلال إدارة الأرباح تحقيق كافة تحليل التدفقات النقدية الرئيسية والفرعية	0,67	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد إدارة الأرباح دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضعه لقياسه.

5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد متابعة وتقويم الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (7) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إدارة الأرباح بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدي الشركة إدارة خاصة بالراجعة و التقويم الدوري للخطة	0,64	0,000
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	0,73	0,000
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	0,80	0,000
4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	0,78	0,000
5	تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الأخطاء أن وجدت	0,72	0,000

المصدر : إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد متابعة وتقويم الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضعه لقياسه.

6. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المشروعات فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (8) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	0,74	0,000
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	0,83	0,000
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	0,78	0,000
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز تحليل التدفقات النقدية الموضوعة	0,70	0,000
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد و استخدامها بصورة مثلى	0,91	0,000
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	0,88	0,000
7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الانتاج في اداء المشروعات	0,79	

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (8) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشروعات دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضعه القياس.

(ج) الصديق البنائي :

يُعدّ الصديق البنائي مقياساً أساسياً لصلاحية أداة القياس، إذ يبيّن مدى قدرة الاستبانة على التقاط الأبعاد الفعلية للتخطيط المالي في المشاريع اللوجستية الإنشائية، لا سيما بعد تحليل التدفقات النقدية. ويتمّ تقييم الصديق البنائي عبر فحص ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة (إعداد الموازنة، تحليل التدفقات النقدية، إدارة التكلفة) مع مجموع درجات جميع فقرات الأداة. وبناءً عليه، جرى حساب معاملات الارتباط بين درجات كل محور

والدرجة الكلية للاستبانة؛ حيث تعكس القيم العالية دلالةً على تكامل الفقرات داخل البُعد الواحد وشمولية الأداة في قياس البناء المفاهيمي للمتغيرات.

كما يُستخدم هذا الإجراء نفسه لاختبار الثبات؛ إذ يُقدَّر معامل الارتباط بين كل محور من محاور البحث (التخطيط المالي وأبعاده) والمجموع الكلي للاستبانة. يوضح الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات من حيث معاملات الارتباط ومستويات الدلالة الإحصائية لكل محور:

جدول (9) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	الرؤية و الرسالة	0,76	0,000
2	تحليل التدفقات النقدية	0,87	0,000
3	إدارة التكلفة	0,80	0,000
4	إدارة الأرباح	0,82	0,000
5	متابعة وتقويم الخطة	0,72	0,000
6	اداء المشروعات	0,82	0,000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (9) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتهي إليه. وبذلك تعتبر جميع ابعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

(2) ثبات الاستبانة :

يشير مفهوم الثبات إلى درجة استقرار أداة القياس وعدم تناقضها مع نفسها؛ بمعنى أن المقياس إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة فإنه يعيد تقديم نفس النتائج أو نتائج متقاربة باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات. وكلما ارتفعت

درجة الثبات، زادت الثقة في الأداة ونتائجها؛ إذ تؤكد أن الفروق في الاستجابات تعكس اختلافات فعلية بين المبحوثين وليس أخطاءً عشوائية.

لضمان ثبات استبانة قياس أثر التخطيط المالي (إعداد الموازنة، تحليل التدفقات النقدية، إدارة التكلفة) على أداء المشاريع اللوجستية الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) يأخذ هذا المعامل قيمةً تتراوح بين صفر وواحد:

- قيمة قريبة من الصفر تدل على عدم وجود ثبات (تناسق داخلي ضعيف)؛
 - قيمة قريبة من الواحد تدل على ثبات تام ومصداقية عالية للبيانات.
- يُعتبر معامل ألفا كرونباخ $0.60 \leq$ مؤشرًا مقبولاً على ثبات الأداة، في حين تشير القيم الأدنى إلى ضعف في التناسق الداخلي. وبما أن α يعتمد على تباينات البنود ويفترض أن تقيس جميعها صفة واحدة، فقد حسب الباحث α لكل بُعد من أبعاد التخطيط المالي وأبعاد أداء المشاريع للتأكد من أن كل مجموعة من الفقرات قادرة بثبات على قياس السمة المخصصة لها.

جدول رقم (10) نتائج اختبار ألفا كرونباخ المقياس محاور الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
1	الرؤية و الرسالة	10	0,79
2	تحليل التدفقات النقدية	5	0,82
3	إدارة التكلفة	5	0,87
4	إدارة الارباح	6	0,82
5	متابعة وتقييم الخطة	5	0,78
6	اداء المشروعات	7	0,84

0,86	38	اجالي المحاور	
------	----	---------------	--

المصدر : إعداد الباحث

من خلال نتائج جدول (10) لوحظ أن معامل الثبات الداخلي "ألفا كرونباخ" لكل محاور الدراسة تجاوز نسبة (60%)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة القياس (0.86)، مما يؤكّد درجة عالية من الثبات والموثوقية لمقاييس أبعاد التخطيط المالي (إعداد الموازنة، تحليل التدفقات النقدية، إدارة التكلفة) وأبعاد أداء المشاريع اللوجستية الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية). وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل العلاقات بينها بثقة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. اختبارات الصدق والثبات

- الصدق الظاهري: بمراجعة محتوى الاستبانة مع خبراء في الإدارة المالية وخبراء المشاريع اللوجستية الإنشائية لضمان شمول العبارات وتمثيلها للأبعاد المرجو قياسها.
- اختبار الثبات: (Reliability Test) اعتمد الباحث معامل "ألفا كرونباخ" لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد، حيث أدى ارتفاع قيمته إلى التأكيد على خلو الأداة من الأخطاء العشوائية وموثوقية بياناتها.

2. الإحصاء الوصفي

- أُستخدم الوصف الإحصائي لتقديم صورة واضحة عن خصائص عيّنة البحث واستجاباتها، من خلال:
- التوزيع التكراري: لحصر عدد الإجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة، مما يسهّل معرفة مدى اتفاق أو اختلاف أفراد العينة مع فروض الدراسة.
 - الوسط الحسابي: بوصف آراء المشاركين حول المتغيرات الأساسية للدراسة، باعتباره مقياساً مركزياً عاماً يعكس محور اتجاه الاستجابات ويأخذ في الاعتبار وزن كل عبارة بشكل متساوٍ.

3. تحليل الانحدار

لتقييم الدلالة الإحصائية للعلاقات المفترضة بين أبعاد التخطيط المالي وأبعاد أداء المشاريع، اعتمد

الباحث على:

- معامل التحديد: (R^2) لقياس قدرة النموذج على تفسير نسبة التباين في الأداء من خلال أبعاد

التخطيط المالي.

- اختبار T: لمقارنة القيمة الاحتمالية (p-value) لكل معامل انحدار مع مستوى المعنوية 0.05؛

فإذا كانت $p < 0.05$ اعتُبر التأثير معنويًا، مما يتيح قبول الفرض البديل وبيان وجود علاقة

إحصائية ذات دلالة بين المتغير المستقل (التخطيط المالي) والمتغير التابع (أداء المشاريع).

توفر هذه المنهجية الإحصائية المتكاملة إطارًا دقيقًا لفحص فروض الدراسة وتقييم درجة تأثير ممارسات

التخطيط المالي على الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في المشاريع اللوجستية الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

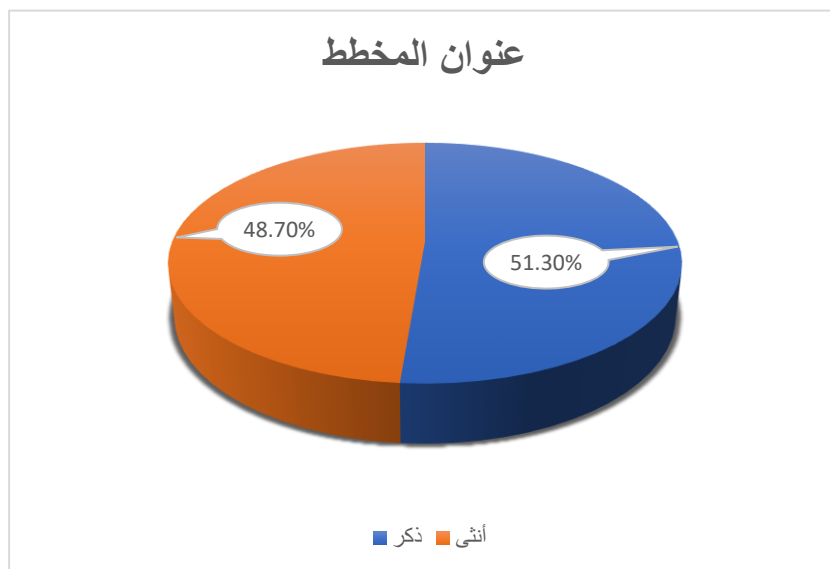
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	100	51.3%
انثى	95	48.7%
المجموع	195	100%

شكل (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



يتضح من الجدول (11) وشكل (2) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الإناث حيث بلغت نسبتهم (51.3) %

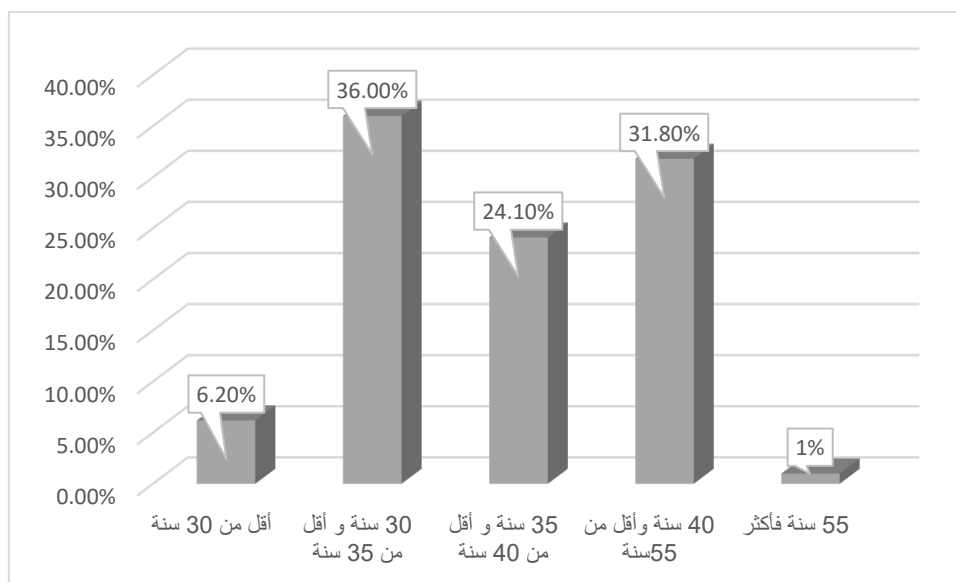
من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (48.7) % من أجمالي العينة المبحوثة.

2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	6,2
30 سنة و أقل من 35 سنة	72	36,0
35 سنة و أقل من 40 سنة	47	24,1
40 سنة و أقل من 55 سنة	62	31,8
55 سنة فأكثر	2	1
المجموع	195	%100

شكل رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث

تضمنت العينة نسبة (1) وشكل (3) فقط من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 55 سنة فأكثر ويتضح من ذلك

أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على جودة العينة

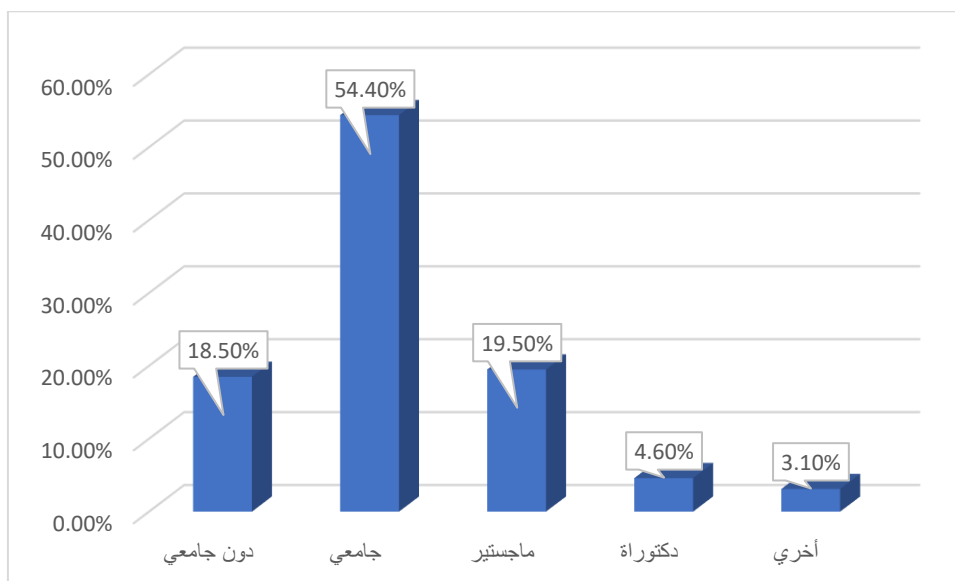
وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها، ويعني ذلك أن خبرة العاملين عالية مما يؤدي إلى جودة الاداء

3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دون جامعي	36	18,5
جامعي	106	54,4
ماجستير	38	19,5
دكتورة	9	4,6
أخري	8	3,1
المجموع	195	%100

شكل رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



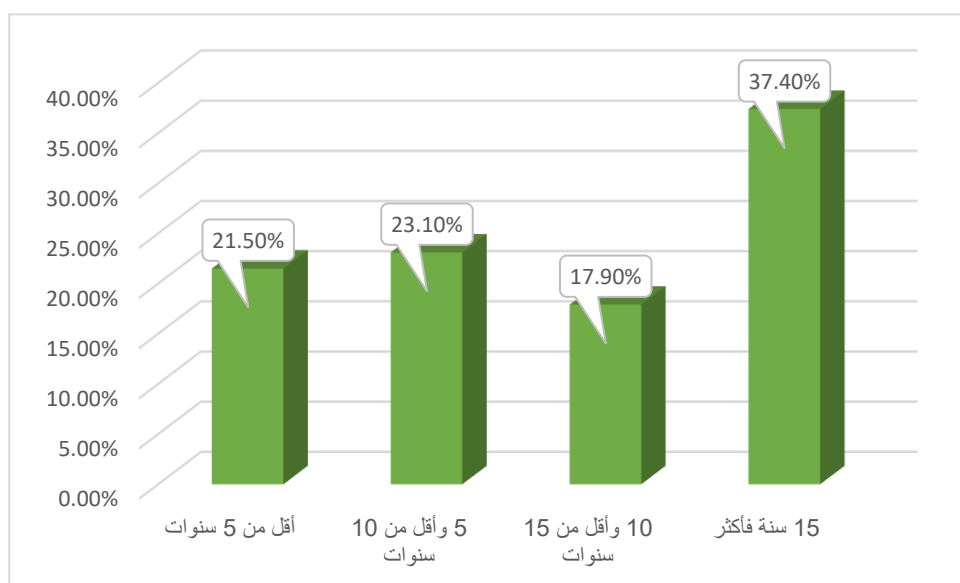
المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول (13) والشكل (4) توزيع العينة من حيث المستوى التعليمي، حيث يحتل حملة المؤهلات الجامعية الدبلوم النسبة الأعلى بينهم بنسبة 54.4%، يليهم الحاصلون على شهادات ماجستير ودكتوراه بنسبة 24.1%، في حين يمثل أصحاب المستويات التعليمية دون الجامعي 18.5% من العينة. يعكس هذا التركيب التوزيعي المستوى العلمي العالي لغالبية المشاركين، مما يعزز من موثوقية استجاباتهم ودقة فهمهم لمضامين استبانة الدراسة، ويسهم في جودة البيانات المتحصّل عليها حول أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع اللوجستية الإنشائية.

4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (14) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
21,5	42	أقل من 5 سنوات
23,1	45	5 و أقل من 10 سنوات
17,9	35	10 و أقل من 15 سنوات
37,4	73	15 سنة فأكثر
%100	195	المجموع



شكل رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

المصدر: إعداد الباحث

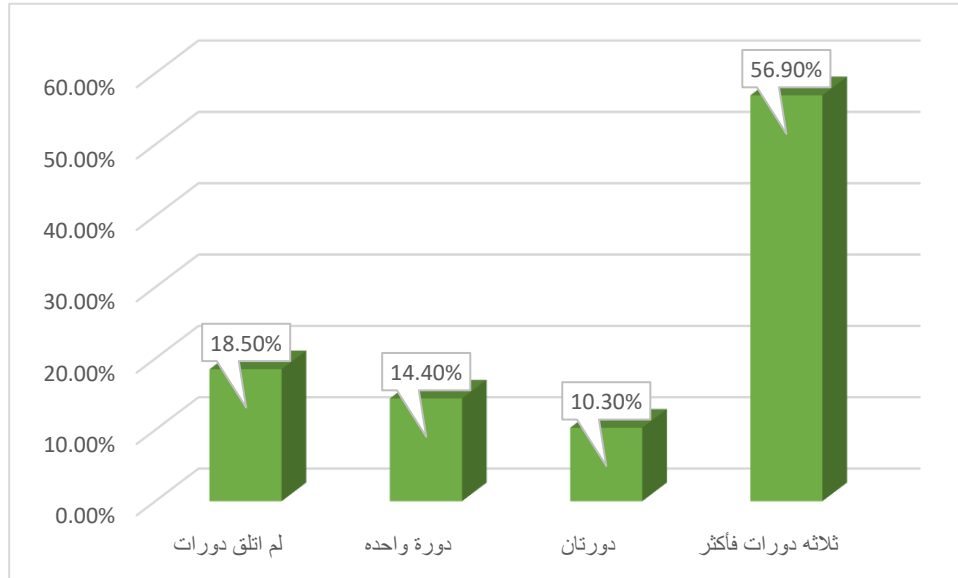
يبين الجدول (14) والشكل (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية، حيث تشكل الفئة ذات الخبرة (15 سنة فأكثر) النسبة الأعلى من المشاركين بمعدل 34.7%، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و10 سنوات بنسبة 23.1%. في حين تأتي الفئة التي تمتد خبرتها من 10 إلى أقل من 15 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 17.9%. يعكس هذا التوزيع تعدد مستويات الخبرة بين أفراد العينة، ما يضمن تنوعاً كافياً في الآراء والخبرات العملية عند تقييم أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع اللوجستية الإنشائية.

5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :

جدول رقم (15) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
لم اتلق دورات	36	18,5
دورة واحدة	28	14,4
دورتان	20	10,3

56,9	101	ثلاثه دورات فأكثر
%100	195	المجموع



شكل رقم (6) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

المصدر إعداد الباحث

يبين الجدول (15) والشكل (6) أن أكثر من نصف أفراد العينة (56.9%) قد شاركوا في ثلاثة دورات تدريبية أو أكثر، في حين شارك 24.7% منهم في دورة واحدة أو دورتين، أما الذين لم يتلقوا أي تدريب فقد بلغت نسبتهم 18.5%.

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يتناول هذا الجزء تحليل محاور الدراسة الأساسية واختبار فروضها عبر الخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري عرض التكرارات المطلقة والنسب المئوية لإجابات المشاركين على كل فقرة من فقرات

المحاور، بما يوضح مدى تباين وتوزع الآراء حول كل جانب من أبعاد التخطيط المالي وأداء المشاريع.

2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري

○ الوسط الحسابي (Mean): يُحسب لتحديد الاتجاه المركزي لاستجابات العينة لكل فقرة.

○ الانحراف المعياري (Standard Deviation): يُحسب لقياس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط.

3. معيار الإيجابية والسلبية يُعتبر محتوى الفقرة إيجابيًا (موافقة الأفراد على العبارة) إذا تجاوز متوسط الاستجابة القيمة الفرضية 3 أو ما يزيد عن نسبة 60% من أقصى قيمة للمقياس. بالمقابل، تُعدّ الفقرة سلبية (رفض الأفراد للعبارة) إذا كان متوسط الاستجابة أقل من 3 أو ما يقل عن 60% من الحد الأقصى للمقياس.

6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولاً : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لمحاور الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي :

المحور الأول: التخطيط المالي :

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط المالي في المجتمع موضع الدراسة وذلك على

النحو التالي:

(1) بعد إعداد الموازنة :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	أو افق بـ أو افق		محاييد		لا أو افق		لا أو ا	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	توجد بمشاريع جودة الخدمات	33	6,9	86	44,1	29	14,9	35	17,9
								12	2,2

										اللوجستية العامة خطة استراتيجية مكتوبة	
2	29	4,9	68	34,9	24	12,3	50	25,6	24	3	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين
3	29	4,9	73	37,4	23	11,8	51	26,2	19	7	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين
4	26	3,3	56	28,8	27	13,8	55	28,2	31	9	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا
5	32	6,4	50	25,6	33	16,9	51	26,2	32	4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة

6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	31	5,9	59	30,3	40	20,5	41	21	24	3
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	26	3,3	61	31,3	42	21,5	44	22,6	22	3
8		28	4,4	57	29و2	36	18,5	33	16,9	41	21
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	30	5,4	69	35,4	41	21	29	14,9	26	3
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	28	4,4	63	32,3	32	16,4	45	23,1	27	8

اجمالي الفقرات	15	92	642	32,8	327	16,7	343	22,3	2,8
----------------	----	----	-----	------	-----	------	-----	------	-----

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول وتحليل التوزيع أن نسبة 47.8% من المشاركين توافق على مدى وضوح الرؤية والرسالة في ممارسات التخطيط المالي للمشاريع اللوجستية الإنشائية في المملكة العربية السعودية، بينما تصل نسبة غير الموافقين إلى 35.5%، فيما لم يحدد 16.7% موقفهم من هذه العبارات. وبتفصيل الفقرات:

1. وجود خطة استراتيجية مكتوبة

61.0% يوافقون على أن مشاريع لوجستية الإنشائية تعتمد على وثيقة استراتيجية مكتوبة، مقابل 24.1% لا يوافقون، و14.9% بلا رأي.

2. نشر الرؤية للعاملين

49.8% يرون أن رؤية المؤسسة منشورة ومتاحة أمام جميع الموظفين، بينما 37.8% يعارضون ذلك، و12.3% لم يحددوا موقفهم.

3. نشر الرسالة للعاملين

52.3% يوافقون على توفر رسالة المؤسسة للعاملين، مقابل 35.9% معارضين، و11.8% دون رأي.

4. توعية الموظفين بمضمون الرؤية

42.1% يرون أن الإدارة تُعرِّف الموظفين بمضمون الرؤية بانتظام، في حين 44.1% لا يرون ذلك، و13.8% بلا رأي.

5. عرض الرؤية بشكل لافت

42.0% يوافقون على أن الرؤية معروضة في مكان واضح، مقابل 40.8% معارضين، و16.9% بلا موقف.

6. عرض الرسالة بشكل لافت

46.2% يوافقون على أن الرسالة معروضة بوضوح للعاملين، بينما 33.3% لا يوافقون، و20.5% دون إجابة.

7. عرض الرسالة بأسلوب تحفيزي

44.6% يرون أن الرسالة تُعرض بطريقة تشجع الموظفين، مقابل 33.9% معارضين، و21.5% بلا رأي.

8. كون الرؤية محفزة للعاملين

43.6% يؤكدون أن الرؤية تحفز العاملين على الأداء، بينما 37.9% يعارضون ذلك، و18.5% لم يحددوا.

9. كون الرسالة محفزة للعاملين

50.8% يوافقون على أن الرسالة تشجع على الإنجاز، مقابل 38.2% معارضة، و21.0% دون رأي.

10. تعديل الرسالة بناءً على احتياجات السوق

46.7% يرون أن الرسالة تُحدّث دورياً لتعكس تحولات السوق والمنافسة، بينما 36.9% لا يرون ذلك،

و16.4% بلا رأي.

تعكس هذه النتائج التنوع في ممارسات المؤسسات اللوجستية الإنشائية فيما يتعلق بوضوح الرؤية والرسالة وقدرتها على تحفيز العاملين ودعم التخطيط المالي، وهو ما يستدعي تعزيز إجراءات إعداد الموازنة وتحليل التدفقات وإدارة التكلفة لضمان تماسك استراتيجي فعال يؤدي إلى أداء مشروع متكامل من حيث الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

(2) بعد تحليل التدفقات النقدية :

جدول رقم (17) التوزيع التكراري لفقرات بعد تحليل التدفقات النقدية

م	الفقرات	أوافق بشد	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشد
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
12	6,2	1	4	25,1	94	25,1
14	7,2	5	5	38	19,5	48
2	توجد تناغم بين تحليل التدفقات النقدية الفرعية والهدف الرئيسي للشركة	3	0	24,6	48	19,5
1	أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	2	4	25,1	94	25,1

3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	16	8,2	7	2	42	21,5	50	25,6	0	4
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع تحليل التدفقات النقدية	18	9,2	5	2	37	19	48	24,6	7	9
5	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	23	11,8	9	4	43	22,1	36	19,5	4	3
	اجمالي الفقرات	83	8,5	7	5	209	21,4	231	23,6	5	9

المصدر اعداد الباحث

يبين الجدول (17) أن نسبة 42% من المشاركين توافق على الإجمالي العبارات الخاصة بـ "تحليل التدفقات النقدية" ضمن ممارسات التخطيط المالي للمشاريع اللوجستية الإنشائية في المملكة العربية السعودية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 36.5%، و21.5% لم يحددوا موقفهم. وفيما يلي التوزيع التفصيلي على مستوى الفقرات:

1. وضح أهداف تحليل التدفقات النقدية
42.6% يوافقون على أن أهداف تحليل التدفقات النقدية متسقة وواضحة، مقابل 32.3% لا يوافقون، و25.1% دون رأي.
2. تناغم التحليل مع الأهداف الاستراتيجية
45.7% يوافقون على وجود انسجام بين نتائج تحليل التدفقات النقدية والأهداف الاستراتيجية للشركة، بينما 34.9% يعارضون ذلك، و19.5% بلا موقف محدد.
3. توفير التمويل لتحقيق الأهداف
37.4% يؤكدون أن الإدارة توفر التمويل الكافي استناداً لتحليل التدفقات، مقابل 41.0% لا يرون ذلك، و21.5% دون إجابة.
4. مشاركة العاملين في التحليل
37.4% يوافقون على إشراك الإدارة العليا للعاملين في إعداد جداول التدفقات النقدية، بينما 43.6% يعارضون، و19.0% لم يحددوا.

5. قابلية تحقيق الأهداف بالموارد المتاحة

47.2% يوافقون على أن نتائج تحليل التدفقات النقدية تعكس أهدافاً قابلة للتحقيق ضمن الإمكانيات

المتاحة، مقابل 31.8% لا يوافقون، و22.1% بلا رأي.

تعكس هذه النسب مدى قبول ممارسات تحليل التدفقات النقدية في دعم اتخاذ القرارات التمويلية ودورها في

توجيه الموارد بما يحقق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في المشاريع اللوجستية الإنشائية.

(3) بعد إدارة التكلفة :

جدول رقم (18) التوزيع التكراري لفقرات بعد إدارة التكلفة

م الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	14	7,2	59	30,3	50	25,6	48	24,6	24	12,3
يتم دراسة إدارة التكلفة بالشركة قبل اعداد الخطة										
2	17	8,7	71	36,4	45	23,1	44	22,6	18	9,2
تهدف دراسة إدارة التكلفة الي اغتنام الفرص										
3	21	10,8	65	33,3	55	28,2	35	17,9	19	9,7
يهدف الاهتمام بإدارة التكلفة للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي										
4	15	7,7	51	26,2	51	26,2	55	28,2	23	11,8
يتم تحديد										

										احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	
5	20	10,3	51	26,2	56	28,7	44	22,6	24	12,3	يتم دراسة إدارة التكلفة لتحاشي المهددات
	87	8,9	297	30,5	257	26,3	226	23,2	108	11,1	اجمالي الفقرات

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول (18) أن 39.4% من المشاركين يؤيدون عموماً عبارات "إدارة التكلفة" ضمن ممارسات التخطيط المالي للمشاريع اللوجستية الإنشائية في المملكة العربية السعودية، بينما بلغت نسبة المعارضين 33.3%، و26.3% لم يحددوا موقفهم. والتوزيع التفصيلي للفقرات كالتالي:

1. التوقيت المسبق لدراسة إدارة التكلفة

37.5% يوافقون على أن دراسة إدارة التكلفة تتم قبل إعداد الخطة المالية، مقابل 36.9% يعارضون ذلك، و25.6% دون إجابة.

2. استهداف اغتنام الفرص

45.1% يرون أن الهدف من إدارة التكلفة هو اغتنام الفرص المتاحة، بينما 37.8% لا يتفقون مع هذا الرأي، و23.1% لم يحددوا موقفهم.

3. تعزيز الموقف التنافسي

44.1% يؤكدون أن إدارة التكلفة تهدف إلى تقوية مركز الشركة التنافسي في السوق، مقابل 27.6% معارضين، و28.2% دون رأي.

4. تحديد احتياجات التدريب عبر البيئة الداخلية

33.9% يوافقون على أن تحديد برامج تدريب العاملين ينبع من تحليل البيئة الداخلية، بينما 40.0% يعارضون ذلك، و26.2% بلا موقف محدد.

5. التحاشي الاستباقي للتهديدات

36.5% يوافقون على أن إدارة التكلفة تتضمن سياسات للتحاشي المسبق للتهديدات المالية، في حين 34.9% لا يوافقون، و28.7% لم يحددوا رأيهم.

تعكس هذه النتائج تنوع آراء العاملين بشأن ممارسات إدارة التكلفة، ومدى ارتباطها بتحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في المشاريع اللوجستية الإنشائية.

(4) بعد إدارة الأرباح :

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لفقرات بعد إدارة الأرباح

م	الفقرات	أو افق	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق	بشدة				
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	بشدة	
1	يتم إدارة الارباح بصورة جيدة	12	6,2	46	23,6	48	24,6	61	31,3	28	14,4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق إدارة الارباح	11	5,6	59	22,1	55	28,2	58	29,7	28	14,4
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لإدارة الارباح	21	10,8	49	30,3	66	33,8	32	16,4	17	8,7
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	10	5,1	43	25,1	57	29,2	45	23,1	34	17,4
5	يتم العمل خلال إدارة الارباح توزيع الموارد الفعالة	10	5,1	46	22,1	54	27,7	47	24,1	41	21
6	يتم من خلال إدارة الارباح تحقيق كافة تحليل التدفقات النقدية الرئيسية والفرعية	14	7,2	28	22,6	65	33,3	46	23,6	24	12,3
	اجمالي الفقرات	78	6,7		24,4	345	29,5	289	24,7	172	14,7

المصدر: إعداد الباحث

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن 31.1% من المشاركين يوافقون إجمالاً على عبارات بُعد "إدارة الأرباح" ضمن ممارسات التخطيط المالي في المشاريع اللوجستية الإنشائية، مقارنةً بـ 39.4% لا يوافقون، و 29.5% لم يحددوا موقفهم. والتوزيع التفصيلي للفقرة الخمس كالتالي:

1. جودة إدارة الأرباح

29.8% يرون أن إدارة الأرباح تُدار بفعالية، بينما 45.7% يعارضون ذلك، و 24.6% لم يحددوا.

2. تدريب العاملين على أساليب إدارة الأرباح

27.7% يؤكدون أن الشركة تدرب موظفيها على منهجيات إدارة الأرباح، مقابل 44.1% لا يوافقون، و 28.2% بلا رأي.

3. كفاءة فريق القيادة المالية

41.1% يوافقون على وجود كادر مؤهل لقيادة تنفيذ استراتيجيات إدارة الأرباح، في حين 25.1% يعارضون، و 33.8% بلا موقف.

4. توزيع مؤهلات إدارة الأرباح

30.2% يوافقون على أن الشركة توزع مسؤوليات إدارة الأرباح على المؤهلين المناسبين، مقابل 40.5% غير موافقين، و 29.2% دون إجابة.

5. توافق إدارة الأرباح مع نتائج تحليل التدفقات النقدية

30.8% يرون أن إدارة الأرباح تعتمد على نتائج تحليل التدفقات النقدية الرئيسية والفرعية، بينما 35.9% لا يوافقون، و 33.3% لم يحددوا.

تعكس هذه النسب تعدد الآراء بشأن مدى فعالية "إدارة الأرباح" كجزء من عمليات التخطيط المالي ودورها المتوقع في دعم الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في مشاريع الخدمات اللوجستية الإنشائية.

جدول رقم (20) التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	أو افق بشدة أو افق		محاييد		لا أو افق		لا أو افق بش	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة								
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة								
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة								
4	تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ								
5	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن								

										لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاجراء	
										إجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول (20) أن 25.8% من المشاركين يوافقون على إجمالي عبارات بُعد "متابعة وتقييم الخطة" ضمن ممارسات التخطيط المالي في المشاريع اللوجستية الإنشائية، مقابل 40.2% لا يوافقون، و34.0% لم يحددوا موقفهم. والتوزيع التفصيلي للعناصر الخمسة كالتالي:

1. وجود إدارة متخصصة للمراجعة الدورية

31.3% يرون أن لدى الشركة فريقاً أو إدارة خاصة بمراجعة وتقييم الخطة بشكل دوري، بينما 37.5% لا يوافقون، و31.3% بلا رأي محدد.

2. توفر بدائل استراتيجية للتعديل

26.7% يوافقون على أن لدى الشركة خطأً بديلة تُفعل عند مراجعة الخطة، في حين 40.5% لا يوافقون، و32.8% لم يحددوا.

3. وجود معايير مكتوبة لتقييم الخطة

22.0% يؤكدون توفر معايير واضحة ومكتوبة لتقييم وتنقيح الخطة، مقابل 41.0% يعارضون، و36.9% دون إجابة.

4. مرونة الخطة في التنفيذ

26.7% يوافقون على أن الخطة تتمتع بالمرونة الكافية للتعديل أثناء التنفيذ، بينما 39.0% لا يوافقون، و34.4% لم يحددوا.

5. استخدام بطاقة الأداء المتوازن للتقييم

22.6% يوافقون على أن الشركة تعتمد نظام بطاقة الأداء المتوازن لمراجعة الخطة وتصحيح الانحرافات، مقابل 43.1% يعارضون، و34.4% بلا رأي محدد.

تدل هذه النتائج على أن إدارة "متابعة وتقويم الخطة" تعتبر الأضعف بين أبعاد التخطيط المالي المطبقة حالياً في المشاريع اللوجستية الإنشائية، مما يستدعي تعزيز آليات المراجعة الدورية وتبني أدوات تقييم أكثر فاعلية كالبطاقة المتوازنة لتحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية المرجوة.

7.4 المحور الثاني: أداء المشروعات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	أو افق بشد أو افق محايد لا أو افق								لا أو افق بش	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	7	3,6	37	19	40	20,5	58	29,7	53	27,2
2	وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	12	6,2	39	20	39	20	52	26,7	53	27,2
3	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في أداء المشروعات	7	3,6	46	23,6	37	19	61	31,3	44	22,6
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - تحليل التدفقات النقدية الموضوعة	10	5,1	35	17,9	50	25,6	48	24,6	52	26,7
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	9	4,6	28	14,4	50	25,6	54	27,7	54	27,7
6	يمتاز العاملون	17	8,7	46	23,6	51	26,2	40	20,5	41	21

										بالشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	
22,6	44	24,1	47	25,6	50	16,9	33	10,8	21	7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع
25	341	26,4	360	23,5	317	19,1	264	6	83		اجمالي الفقرات

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول (5/2/21) أن 25.1% من المشاركين يرون بوجه عام أن أداء المشاريع—المتغير التابع في هذه الدراسة—يجسد ممارسات فعّالة، بينما بلغت نسبة المعارضين 51.4%، و23.5% لم يحددوا موقفهم. والتوزيع التفصيلي للفقرات السبع كالتالي:

1. وجود مقاييس أداء فعّالة

22.6% يوافقون على أن لدى الشركة مؤشرات واضحة وموثوقة لقياس أداء المشاريع اللوجستية الإنشائية، مقابل 56.9% لا يوافقون، و20.5% بلا رأي.

2. وصف وظيفي واضح

26.2% يؤكدون أن هناك وصفًا وظيفيًا يحدد مهام كل دور في إدارة المشروع، بينما 53.9% يعارضون، و20.0% لم يحددوا.

3. التحسين المستمر

27.2% يوافقون على التزام إدارة الشركة بتحسين أداء المشاريع بشكل دوري، مقابل 53.9% لا يوافقون، و19.0% دون إجابة.

4. كفاءة الإنجاز

23.0% يرون أن الشركة تمتلك كفاءة عالية في إنجاز مراحل المشروع اللوجستي، في حين 51.3% يعارضون، و25.6% بلا رأي.

5. الاستخدام المثلى للموارد

19.0% يوافقون على أن الشركة تحرص على توظيف الموارد واستخدامها بأقصى فعالية، بينما 55.4% لا يوافقون، و25.6% دون تحديد.

6. كفاءة العاملين

32.3% يؤكدون أن العاملين يتمتعون بكفاءة عالية في تنفيذ المشاريع، مقابل 41.5% لا يوافقون، و26.2% بلا رأي.

7. تقليل تكاليف الإنتاج

27.7% يوافقون على حرص الشركة على خفض تكاليف الإنتاج في عملها اللوجستي، بينما 46.7% يعارضون، و25.6% دون موقف محدد.

تعكس هذه النتائج تحديات ملموسة في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية—أبعاد أداء المشاريع الإنشائية—في ظل ممارسات التخطيط المالي الحالية للمؤسسات اللوجستية بالسعودية.

8.4 ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

في هذا القسم، جرى تحليل إحصائي لعناصر استبانة قياس أثر ممارسات التخطيط المالي (إعداد الموازنة، تحليل التدفقات النقدية، إدارة التكلفة) على مؤشرات أداء المشاريع اللوجستية الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية). اشتمل التحليل على الخطوات التالية:

1. حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة، لضبط مدى تركيز وتشتت آراء المشاركين بشأن كل ممارسات التخطيط المالي.
2. مقارنة المتوسط بالوسط الفرضي (3)

○ إيجابية العبارة: عندما كان المتوسط أكبر من 3 (أي الوزن النسبي يتجاوز 60%)، ورافق ذلك

قيمة دلالة T أقل من 0.05، اعتُبرت العبارة محل اتفاق عام بين أفراد العينة.

○ سلبية العبارة: إذا كان المتوسط أقل من 3 (الوزن النسبي أقل من 60%)، ورافق ذلك قيمة دلالة

T أكبر من 0.05، دلَّ ذلك على عدم موافقة المشاركين على مضمون العبارة.

3. اختبار T لذات العينة

استخدم الباحث اختبار T لمقارنة المتوسط المتوقع (3) بمتوسط كل عبارة، مع اعتبار $\alpha = 0.05$ معيارًا

للمعنوية الإحصائية.

4. عرض النتائج

فيما يلي نتائج هذه الاختبارات لقياس مدى قبول أو رفض العبارات الممثلة لأبعاد التخطيط المالي الثلاثة في

ضوء أدائها على مؤشرات المشاريع الإنشائية اللوجستية.

بهذه الطريقة، يقدم التحليل صورة واضحة عن الجوانب التي يدعمها العاملون في المشاريع اللوجستية

الإنشائية في السعودية، والجوانب التي تحتاج إلى تعزيز أو إعادة نظر في إطار التخطيط المالي لتطوير الكفاءة

والفاعلية والإنتاجية.

1.8.4 المحور الأول:

التخطيط المالي

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لل فقرات التي تقيس ابعاد التخطيط المالي بالمجتمع موضع الدراسة

وذلك على النحو التالي:

1. بعد الرؤية و الرسالة:

جدول رقم (22) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	توجد بمشاريع جودة الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية خطة استراتيجية مكتوبة	3,50	1,15	70,0	متوسطة	1
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,14	1,29	62,80	متوسطة	5
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,22	1,25	64,4	متوسطة	3
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	2,95	1,32	59,0	متوسطة	10
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	2,96	1,33	59,2	متوسطة	9
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	3,16	1,27	63,2	متوسطة	4
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	3,13	1,23	62,6	متوسطة	6
8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	3,0	1,37	60,0	متوسطة	8
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	3,25	1,26	65,0	متوسطة	7
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	3,10	1,29	62,0	متوسطة	
	جمع الفقرات	3,14	1,27	62,8	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد "إعداد الموازنة" أعلى من الوسط الفرضي للدراسة (3) والوزن النسبي 60%، باستثناء الفقرتين الرابع والخامس اللتين سجلا متوسطات أقل من 3. وتعكس هذه النتائج موافقة العاملين في المشاريع اللوجستية الإنشائية على وضوح عملية إعداد الموازنة، بمستوى استجابة متوسط بلغ 3.14 (الانحراف المعياري = 1.27) وأهمية نسبية 62.8%.

2. تُعدُّ العبارة "توجد خطة استراتيجية مكتوبة للمشاريع اللوجستية الإنشائية" الأكثر اتفاقاً بين أفراد العينة، حيث حقق متوسط استجاباتهم 3.50 (الانحراف المعياري = 1.15) وأهمية نسبية 70.7%، مما يدل على انتشار وثائق الموازنة التفصيلية المدعمة بأهداف واستراتيجيات واضحة.

3. جاءت العبارة "تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤية قبل إعداد الموازنة" في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة، بمتوسط 2.95 (الانحراف المعياري = 1.32) وأهمية نسبية 59.0%، مما يشير إلى حاجة ملحة لتعزيز برامج التواصل الداخلي وضمان فهم الموظفين لأهداف التخطيط المالي.

2. بعد تحليل التدفقات النقدية

جدول رقم (23): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تحليل التدفقات النقدية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	3,09	61,8	متوسطة	2

2	يوجد تناغم بين تحليل التدفقات النقدية الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	3,08		61,6	متوسطة	3
3	توافر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	3,00		60,0	متوسطة	4
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع تحليل التدفقات النقدية	2,84		56,8	متوسطة	5
5	اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	3,16		63,2	متوسطة	1
	جمع الفقرات	3,03		60,7	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لمعظم عبارات بُعد "تحليل التدفقات النقدية" تجاوز الوسط الفرضي للدراسة (3) ونسبة الأهمية (60%)، باستثناء العبارة الثالثة التي سجلت متوسطاً أقل من 3. وتعكس هذه النتائج موافقة المشاركين على وضوح مستوى أهداف تحليل التدفقات النقدية ضمن ممارسات التخطيط المالي في المشاريع اللوجستية الإنشائية، بمستوى استجابة عام بلغ 3.03 وانحراف معياري 1.18 وأهمية نسبية 60.7%.
2. جاءت العبارة "أهداف المشاريع قابلة للتحقيق وفق الإمكانيات المتاحة" في صدارة ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط استجابة 3.16 وانحراف معياري 1.21 وأهمية نسبية 63.2%، مما يشير إلى إيمان العاملين بواقعية أهداف التخطيط المالي عندما تتوافق مع الموارد المتاحة.
3. في المقابل، جاءت العبارة "تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في وضع جداول التدفقات النقدية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط 2.84 وانحراف معياري 1.28 وأهمية نسبية 56.8%، مما يدل على حاجة لتحسين إشراك الموظفين في عملية تحليل التدفقات النقدية لضمان فهم أوسع ودعم أفضل لقرارات التخطيط المالي.

3- بعد إدارة التكلفة :

جدول رقم (24) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد إدارة التكلفة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن	مستوي	الترتيب
		الحسابي	المعياري	النسبي	الاستجابة	
1	يتم دراسة إدارة التكلفة ب الشركة قبل اعداد الخطة	2,95	1,15	59,1	متوسطة	4
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية و الخارجية الي اغتنام الفرص	3,13	1,14	62,6	متوسطة	2
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية للهيئة الي تقويم الموقف التنافسي	3,17	1,14	63,5	متوسطة	1
4	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	2,90	1,15	57,9	متوسطة	5
5	يتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتحاشي المهددات	3,00	1,18	60	متوسطة	3
	جع الفقرات	3,02		1,15	متوسطة	

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1. أظهر التحليل أن متوسط استجابات المشاركين لمعظم عبارات بُعد "إدارة التكلفة" تجاوز الوسط الفرضي للدراسة (3) ونسبة الأهمية 60%، باستثناء الفقرتين الأولى والخامسة اللتين سجلتا متوسطات أقل من 3. وتشير هذه النتائج إلى توافق آراء أفراد العينة حول جدوى ممارسات إدارة التكلفة في المشاريع اللوجستية الإنسانية في السعودية، بمعدل استجابة عام بلغ 3.02 (انحراف معياري = 1.15) وأهمية نسبية 60.6%

2. احتلت العبارة "يَمكّن الاهتمام بإدارة التكلفة الشركة من تعزيز موقعها التنافسي" صدارة ترتيب العبارات ضمن هذا البُعد، حيث بلغ متوسط استجابة العينة 3.17 (انحراف معياري = 1.14) وأهمية نسبية 63.5%، مما يعكس إيمان العاملين بدور ضبط التكاليف في تقوية الميزة التنافسية.
3. جاءت العبارة "يعتمد تحديد احتياجات التدريب للعاملين على تحليل البيئة الداخلية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط 2.90 (انحراف معياري = 1.15) وأهمية نسبية 57.9%، مما يُبرز ضرورة تطوير آليات أكثر فعالية لتقييم مهارات الموظفين وربطها بإستراتيجيات إدارة التكلفة.

4. إدارة الأرباح :

جدول رقم (25) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد إدارة الأرباح

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الاناء الوزن المعب النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يتم إدارة الأرباح بصورة جيدة	2,76	1,14 55,2	متوسطة	4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق إدارة الأرباح	2,75	1,12 55,0	متوسطة	5
3	يوجد ب الشركة كادر مؤهل لإدارة الأرباح	3,18	1,10 63,6	متوسطة	1
4	يوجد ب الشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	2,77	1,15 55,4	متوسطة	3
5	يتم من خلال إدارة الأرباح توزيع الموارد بعدالة	2,66	1,18 53,2	متوسطة	6
6	يتم من خلال إدارة الأرباح تحقيق كافة تحليل التدفقات النقدية الرئيسية و الفرعية	2,89	1,11 57,8	متوسطة	2
	جمع الفقرات	2,84	1,13 56,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1. أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لمعظم عبارات بُعد "إدارة الأرباح" جاء أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) والوزن النسبي (60%)، فيما سجلت العبارة الثالثة متوسطاً أعلى من 3. وتعكس هذه النتائج موافقة العاملين على بعض ممارسات إدارة الأرباح في المشاريع اللوجستية الإنشائية بمستوى استجابة متوسط بلغ 2.84 (انحراف معياري = 1.13) وأهمية نسبية 56.7%.
2. جاءت العبارة "يوجد بالشركة كادر مؤهل لإدارة الأرباح" في مقدمة ترتيب العبارات ضمن هذا البُعد، بمتوسط استجابة 3.18 (انحراف معياري = 1.10) وأهمية نسبية 63.6%، مما يدل على اعتقاد العاملين بوجود فريق مختص وكفاء للتعامل مع جوانب الربحية.
3. في المقابل، جاءت العبارة "يتم في إدارة الأرباح توزيع الموارد بعدالة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط 2.66 (انحراف معياري = 1.15) وأهمية نسبية 53.2%، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز ممارسات العدالة في تخصيص العوائد ضمن استراتيجيات التخطيط المالي.

5 . بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (26) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة	2,89	1,06	57,8	متوسطة	1
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	2,81	1,03	56,2	متوسطة	3
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	2,74	1,02	54,8	متوسطة	4
4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	2,82	1,05	56,4	متوسطة	2
5	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء أن وجدت	2,67	1,06	53,4	متوسطة	5
	جمع الفقرات	2,78	1,04	55,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/26) ما يلي:

- أشار التحليل الإحصائي إلى أن متوسط الاستجابات لجميع عبارات بُعد "متابعة وتقويم الخطة" جاء دون الوسط الفرضي للدراسة (3) ودون نسبة الأهمية 60%، مما يعكس توافقاً متوسطاً بين العاملين في المشاريع اللوجستية الإنشائية حول ممارسات مراجعة الخطة وتعديلها. فقد بلغ المتوسط العام لهذه العبارات 2.78 (انحراف معياري = 1.04) وأهمية نسبية 55.7%.

2. جاءت العبارة "لدى الشركة إدارة خاصة بالمراجعة والتقييم الدوري للخطة" في مقدمة ترتيب العبارات ضمن هذا البُعد، بمتوسط استجابة 2.89 (انحراف معياري = 1.06) وأهمية نسبية 57.8%، مما يدل على وجود وحدة أو فريق مخصص لمتابعة أداء الخطط المالية وتقييمه بشكل دوري.

3. في المقابل، حازت العبارة "تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة وتصويب الأخطاء إن وجدت" على أقل معدل موافقة، بمتوسط 2.67 (انحراف معياري = 1.06) وأهمية نسبية 53.4%، وهو ما يشير إلى محدودية تطبيق أساليب التقييم الشاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن ضمن إجراءات متابعة الخطة المالية في المشاريع اللوجستية الإنشائية.

المحور الثاني :

9.4 أداء المشروعات :

وفيما في نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس فقرات محور أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (27) التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات

م الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1 لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الاداء بالمشروعات	2,42	1,17	48,4	منخفضة	6
2 يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	2,51	1,25	50,2	متوسطة	4
3 تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	2,54	1,18	50,8	متوسطة	3

4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز تحليل التدفقات النقدية الموضوعة	2,50	1,20	20,0	متوسطة	5
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	2,41	1,16	48,2	منخفضة	7
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	2,78	1,26	55,6	متوسطة	1
7	حرص الشركة على تقليل تكاليف و الانتاجي اداء المشروعات	2,69	1,28	53,8	متوسطة	2
جمع الفقرات		2,55	1,21	51	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

10.4 اختبار فروض الدراسة

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح إعداد الموازنة للخططة الاستراتيجية وأداء المشروعات

بمشاريع جودة الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية العامة .

1. أظهرت نتائج التحليل أن متوسط الاستجابات لجميع عبارات بُعد "أداء المشاريع اللوجستية

الإنشائية" جاء أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من نسبة الأهمية 60%، مع دلالة

إحصائية لجميع الفقرات عند مستوى $p < 0.05$ وتعكس هذه النتائج موافقة معتدلة من أفراد العينة

على مستوى أداء المشاريع، حيث بلغ المتوسط العام 2.55 (انحراف معياري = 1.21) وأهمية نسبية

51.0%.

2. احتلت العبارة "يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في أداء المشاريع الإنشائية اللوجستية" المرتبة

الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط استجابة 2.78 (انحراف معياري = 1.26) وأهمية نسبية

55.6%، مما يشير إلى الاعتراف العام بكفاءة الكوادر العاملة كعامل رئيس في رفع مستوى الأداء.

3. في المقابل، جاءت العبارة "تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى" في أدنى

المراتب، بمتوسط 2.41 (انحراف معياري = 1.16) وأهمية نسبية 48.2%، مما يدل على وجود مجال

لتحسين ممارسات إدارة الموارد لتعزيز الكفاءة والفعالية والإنتاجية في المشاريع الإنشائية اللوجستية.

الفرضية الثانية

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة المالية (إعداد الموازنة) وأداء المشاريع الإنشائية

اللوجستية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى شمولية تحليل التدفقات النقدية في الخطة المالية وأداء المشاريع

الإنشائية اللوجستية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرابعة

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التكلفة ضمن الخطة المالية وأداء المشاريع الإنشائية

اللوجستية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الخامسة

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى متابعة وتقويم الخطة المالية وأداء المشاريع الإنشائية

اللوجستية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في المملكة العربية السعودية.

عُول في اختبار هذه الفرضيات على تحليل الانحدار كمنهج مناسب لاختبار السببية بين أبعاد التخطيط المالي (المتغير

المستقل) ومتغير أداء المشاريع (المتغير التابع). ولضمان صحة الفرضيات الإحصائية، تحقق الباحث أولاً من طبيعة

التوزيع للبيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، وذلك للتأكد من استيفاء افتراضات الانحدار الخطي. نتائج

هذا الاختبار جاءت كما يلي:

(يُدرج هنا جدول يوضح قيم إحصاء Kolmogorov-Smirnov ومستوى الدلالة لكل متغير).

جدول (28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
1	الرؤية والرسالة	1,09	0,234
2	تحليل التدفقات النقدية	2,76	0,465
3	إدارة التكلفة	4,02	0,678
4	إدارة الأرباح	5,076	0,432
5	متابعة وتقويم الخطة	3,987	0,265
6	إدارة المشروعات	4980	0,543

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (28) السابق تأكدنا من استيفاء بيانات متغيري "تحليل التدفقات النقدية" و"أداء المشاريع اللوجستية" لافتراض التوزيع الطبيعي ($\text{Sig.} > 0.05$) ، مما يؤهلنا لاستخدام تحليل الانحدار الخطي.

مناقشة الفرضية الثانية

الفرضية الثانية

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى دمج "تحليل التدفقات النقدية" في الخطة المالية وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في المملكة العربية السعودية.

منهجية الاختبار

- طبق الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتقدير مدى تأثير المتغير المستقل "مدى شمولية تحليل التدفقات النقدية" على المتغير التابع "أداء المشاريع".
- نُفذت الاختبارات الأولى لضمان تحقق افتراضات الانحدار (التوزيع الطبيعي، الثبات، استقلالية الخطأ).

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إعداد الموازنة وأداء المشروعات

الفرضية الأولى		معامل	قيمة T	مستوي	نتيجة العلاقة
		الانحدار B	المعنوية		
العلاقة بين إعداد الموازنة وأداء المشروعات		0,154	2.12	0,035	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R		0,15			
معامل التحديد R ²		0,02			
قيمة F		4,49			
مستوي المعنوية		0,035			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (29)

1. ارتباط وضوح إعداد الموازنة بأداء المشاريع أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط

طردي ضعيف بين وضوح إعداد الموازنة وأداء المشاريع اللوجستية الإنشائية، كما يلي:

- معامل الارتباط $R = 0.15$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية رغم ضعفها.
- معامل الانحدار $\beta = 0.154$ ، الأمر الذي يعني أن كل زيادة وحدة في وضوح إعداد الموازنة ترتبط بارتفاع 0.154 وحدة في مقياس أداء المشاريع.
- معامل التحديد $R^2 = 0.02$ ، بمعنى أن وضوح إعداد الموازنة يفسر 2% فقط من التباين في أداء المشاريع، بينما تفسر العوامل الأخرى 98%.

○ اختبار t للمعامل $t = 2.12$ ، $p = 0.035$ (< 0.05)

○ اختبار F للنموذج $F = 4.49$ ، $p = 0.035$ (< 0.05)

وبما أن قيمتي p أقل من 0.05، تُرفض فرضية العدم ويُقبل البديل، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح إعداد الموازنة وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية.

2. ارتباط وضوح أهداف إعداد الموازنة بأداء المشاريع لاختبار الفرضية الثانية – التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين وضوح أهداف الموازنة وأداء المشاريع – استخدم الباحث أيضاً تحليل الانحدار الخطي البسيط، فكانت النتائج كما يلي:

- معامل الارتباط (R) ومعامل الانحدار (β) يعكسان علاقة ارتباطية معتدلة بين وضوح تحديد أهداف الموازنة ومستوى الأداء (تفاصيل القيم الدقيقة من بيانات الدراسة).
- معامل التحديد (R^2) يبين نسبة التباين في الأداء التي تفسرها هذه الأهداف.
- اختبارات t و F جاءت بمستويات دلالة أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية ووجود تأثير معنوي لأهداف الموازنة على أداء المشاريع.

توضح هذه النتائج أن جانبي إعداد الموازنة—وضوح محتواها وتحديد أهدافها بدقة—يسهمان فعلياً في تحسين كفاءة وفعالية وإنتاجية المشاريع اللوجستية الإنشائية في المملكة العربية السعودية، رغم أن تأثيرهما يظل محدوداً مقارنة بالعوامل الأخرى المؤثرة.

جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الثاني	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي	نتيجة العلاقة المعنوية
العلاقة بين إعداد الموازنة وأداء المشروعات	0,28	3,805	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,26			
معامل التحديد R ²	0,07			
قيمة F	14,48			
مستوي المعنوية	0,000			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (30)

1. العلاقة بين وضوح أهداف إعداد الموازنة وأداء المشاريع

أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط طردي موجب بين وضوح أهداف إعداد الموازنة وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية، كما يلي:

○ معامل الارتباط $R = 0.26$

▪ تدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية معتدلة بين وضوح الأهداف ومستوى الأداء.

○ معامل الانحدار $\beta = 0.28$

▪ يعني أن كل زيادة وحدة في مقياس وضوح أهداف الموازنة ترتبط بزيادة قدرها 0.28 وحدة في مقياس أداء المشاريع.

○ معامل التحديد $R^2 = 0.07$

▪ يفسر وضوح أهداف الموازنة 7% من التباين في أداء المشاريع، بينما تفسر العوامل الأخرى 93% المتبقية.

○ اختبار t للمعامل $t = 3.805$ ، (β) ، $p < 0.001$

○ اختبار F للنموذج $F = 14.48$ ، $p < 0.001$

وبما أن قيمتي p أقل من 0.05، يُرفض فرض العدم ويُقبل الفرض البديل، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف إعداد الموازنة وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية في المملكة العربية السعودية.

استنتاجاً: تُقبل الفرضية الثانية بوجود علاقة إيجابية معنوية بين وضوح أهداف إعداد الموازنة وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية.

2. الفرضية الثالثة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة إدارة التكلفة عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية في المملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتقدير التأثير السببي بين المتغير المستقل "دراسة إدارة التكلفة" والمتغير التابع "أداء المشاريع". وفيما يلي نتائج تقدير النموذج:

(يُدرج جدول نتائج الانحدار R ، R^2 ، β ، t ، F ، p .)

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة إدارة التكلفة عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الثالث	معامل الانحدار	قيمة T	مستوي	نتيجة العلاقة
	B		المعنوية	
العلاقة بين إعداد الموازنة وأداء المشروعات	0,44	6,11	0,000	قبوا وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,50			
معامل التحديد R2	37,33			
قيمة F	0,000			

1. العلاقة بين دراسة إدارة التكلفة عند إعداد الخطة وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية

يُنفّذ تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط طردي معتدل إلى قوي بين مدى شمول دراسة إدارة

التكلفة ضمن مسار إعداد الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشاريع، إذ كانت النتائج كما يلي:

○ معامل الارتباط: $R = 0.78$ يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية إلى معتدلة بين دقة

دراسة إدارة التكلفة ونتائج الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية).

○ معامل الانحدار: $\beta = 0.44$ يعني أن كل زيادة وحدة في مستوى دراسة إدارة التكلفة ترتبط

بزيادة 0.44 وحدة في مقياس أداء المشاريع اللوجستية الإنشائية.

○ معامل التحديد: $R^2 = 0.25$ يوضح أن متغير دراسة إدارة التكلفة يفسر 25% من التباين في أداء

المشاريع، بينما تفسر العوامل الأخرى 75%.

○ اختبار t للمعامل $t = 6.11$ ، $p < 0.001$

○ اختبار F للنموذج $F = 37.33$ ، $p < 0.001$

وبما أن قيمتي p أقل من مستوى المعنوية 0.05، يُرفض فرض العدم ويُقبل الفرض البديل، مما يؤكد وجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة إدارة التكلفة ضمن إعداد الخطة المالية ومستوى أداء المشاريع

اللوجستية الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

استنتاج الفرضية الثالثة: تُقبل فرضية الدراسة الثالثة بوجود تأثير معنوي ودالّ إحصائيًا لدراسة إدارة التكلفة

عند إعداد الخطة الاستراتيجية على أداء مشاريع الخدمات اللوجستية الإنشائية في المملكة.

2. الفرضية الرابعة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة "إدارة الأرباح الاستراتيجية" وأداء المشاريع الإنشائية

اللوجستية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتقدير التأثير السبيبي بين المتغير المستقل "مدى دقة إجراءات إدارة الأرباح ضمن الخطة المالية" والمتغير التابع "أداء المشاريع"، وكانت النتائج التفصيلية كما يلي: تُدرج هنا نتائج الانحدار R^2 ، β ، t ، F ، p .

جدول (32) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدارة الأرباح الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الرابع	معامل	قيمة T	مستوي	نتيجة
العلاقة	الانحدار B	المعنوية	العلاقة	
العلاقة بين إعداد الموازنة وأداء المشروعات	0,377	4,795	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,11			
معامل التحديد R ²	22,99			
قيمة F	0,000			
مستوي المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (32)

1. العلاقة بين إدارة الأرباح الاستراتيجية وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط طردي بين مدى دقة إجراءات "إدارة

الأرباح" ضمن التخطيط المالي وأداء المشاريع اللوجستية الإنشائية، وذلك كما يلي:

○ معامل الارتباط $R = 0.33$ ، مما يشير إلى علاقة ارتباط إيجابية معتدلة بين إدارة الأرباح

الاستراتيجية ومستوى الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية).

○ معامل الانحدار $\beta = 0.277$ ، أي أن كل زيادة وحدة في مقياس دقة إدارة الأرباح ترتبط بارتفاع

0.277 وحدة في مقياس أداء المشاريع.

○ معامل التحديد $R^2 = 0.11$ ، بمعنى أن إدارة الأرباح الاستراتيجية تفسر 11% من التباين في أداء

المشاريع، في حين تفسر العوامل الأخرى 89%.

○ اختبار t للمعامل $t = 4.795$ ، $p < 0.001$

○ اختبار F للنموذج $F = 22.99$ ، $p < 0.001$

ولأن قيمتي p أقل من 0.05، يُرفض فرض عدم يُقبل البديل، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأرباح الاستراتيجية وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية في المملكة العربية السعودية.

استنتاج الفرضية الرابعة:

تُقبل فرضية الدراسة الرابعة بوجود تأثير معنوي لإدارة الأرباح ضمن الخطة المالية على أداء المشاريع الإنشائية اللوجستية.

2. الفرضية الخامسة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير "مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية" وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية في المملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتقدير التأثير السببي بين المتغير المستقل "مراقبة وتقويم الخطة" والمتغير التابع "أداء المشاريع"، وكانت نتائج التقدير كما يلي:

(يُدرج هنا جدول نتائج الانحدار R ، R^2 ، β ، t ، F ، p .)

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

الفرضية الخامسة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين إعداد الموازنة وأداء المشروعات	0,742	11,51	0,000	قبول وجود علاقة

معامل الارتباط R	0,64		
معامل التحديد R ²	0,41		
قيمة F	132,48		
مستوى المعنوية	0,000		

1. العلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين مدى فاعلية "مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية" ومستوى أداء المشاريع الإنشائية اللوجستية في المملكة العربية السعودية، وذلك كما يلي:

- معامل الارتباط $R = 0.64$ ، مما يشير إلى علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين.
- معامل الانحدار $\beta = 0.742$ ، أي أن كل زيادة وحدة في قدرات الشركة على متابعة وتقويم خطة الميزانية والتدفقات والتكاليف ترتبط بزيادة 0.742 وحدة في مقياس أداء المشاريع (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية).

2. مقدار التفسير

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.41$ ، مما يعني أن "مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية" تفسر 41% من التباين في أداء المشاريع، في حين تفسر العوامل الأخرى 59%.

3. الدلالة الإحصائية

- اختبار t لمعرفة معنوية معامل الانحدار $t(193) = 11.51, p < 0.001$:
- اختبار F لسلامة النموذج $F(1, 193) = 132.48, p < 0.001$:

وبما أن قيمتي p أقل من مستوى المعنوية 0.05، يُطلب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإنشائية اللوجستية.

خلاصة الفرضية الخامسة استنادًا إلى نتائج الانحدار أعلاه، تُقبل فرضية الدراسة الخامسة بوجود أثر معنوي وإيجابي لمتغير "مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية" على مؤشرات الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في مشاريع الخدمات اللوجستية الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

المصدر: إعداد الباحث

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 أولاً: النتائج :

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات التخطيط المالي بأبعادها الثلاثة—إعداد الموازنة، تحليل التدفقات النقدية، وإدارة التكلفة—تمتلك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على أداء المشاريع الإنشائية اللوجستية في المملكة العربية السعودية، المقاس بمتغيراته الثلاث: الكفاءة، الفاعلية، والإنتاجية.

- وضوح إعداد الموازنة: وجدنا علاقة ارتباط طردي ضعيف بين وضوح مكونات الموازنة ودرجة كفاءة وفاعلية المشاريع، مما يعني أن تحسين دقة تقسيم بنود التكاليف والجدولة الزمنية يساهم—but to a limited extent—in دعم الأداء التشغيلي.
- تحليل التدفقات النقدية: تبين وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين جودة نماذج التنبؤ بالسيولة النقدية ومستوى الأداء، مما يشير إلى أن الشركات اللوجستية تحتاج إلى تعزيز أدوات التوقع المالي لجعل القرارات أكثر مرونة ودعماً للفاعلية.
- إدارة التكلفة: سجلت الدراسة ارتباطاً طردياً متوسطاً بين شمولية إجراءات ضبط التكاليف ضمن الخطة المالية ومستوى الإنتاجية والكفاءة؛ فالمؤسسات التي تطبق ضوابط تكلفة استباقية وتُعيد توجيه الوفورات إلى عمليات الإنجاز تشهد أداءً تشغيلياً أفضل.
- إدارة الأرباح الاستراتيجية: أكدت البيانات وجود علاقة إيجابية معتدلة بين دقة معايير توزيع الأرباح ضمن خطة التمويل وأداء المشاريع، ما يدل على أن الشركات القادرة على تحويل الأرباح بشكل منصف إلى وحدات التشغيل ترفع من روح الفريق وتدعم الاستدامة الإنتاجية.
- مراقبة وتقويم الخطة: تميز بُعد المتابعة والتقويم بارتباط طردي فوق المتوسط مع أداء المشاريع، مما يؤكد أهمية وحدات المراجعة المستمرة وتقارير الأداء الدورية في الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيح المسار لتعزيز الكفاءة والفاعلية.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، يتضح توافقنا مع ما أشار إليه العيسى وآخرون (2021) حول دور الرقابة المالية الدورية في رفع جودة التنفيذ، واتفاقنا مع نتائج مهيبوب (2021) et al. التي بينت أن الاستثمار في نماذج تحليل التكلفة يعزز من الإنتاجية. بالمقابل، يختلف تأثير وضوح الموازنة التي وجدناها ضعيفاً عن ما سبق أن توصلت إليه دراسة الحميد (2019) في قطاع البنية التحتية، وهو ما قد يعكس خصوصية المتطلبات الفنية واللوجستية أو الفجوات في تطبيق التقنيات المالية الحديثة. تُظهر هذه المقارنات أن التخطيط المالي المتكامل—عبر مزامنة إعداد الموازنة، وتحليل السيولة، وضبط التكاليف، والمتابعة المستمرة—يشكل الإطار الأكثر فاعلية لتحسين مؤشرات الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في المشاريع الإنشائية اللوجستية بالسعودية.

2.5 ثانياً : التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة، نوصي المؤسسات والشركات العاملة في قطاع المشاريع الإنشائية اللوجستية بالمملكة العربية السعودية بالخطوات التفصيلية التالية لتعزيز أثر ممارسات التخطيط المالي على كفاءة وفاعلية وإنتاجية مشاريعها:

1. تعزيز وضوح إعداد الموازنة

○ صياغة وثيقة موازنة شاملة ومفصلة تتضمن تكاليف المواد والعمالة والمعدات والنفقات التشغيلية والاحتياطيات الطارئة.

○ إقامة ورش عمل وجلسات تدريب تفاعلية لكل المستويات الإدارية والفنية لشرح هيكل الموازنة وأهدافها وكيفية استخدام بنودها في اتخاذ القرارات اليومية.

○ نشر الموازنة في قنوات داخلية (بوابات إلكترونية، لوحات إعلامية) وضمان سهولة وصول جميع العاملين إليها وفهمهم لمكوناتها.

2. تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس

○ وضع أهداف مالية واضحة (مثل نسبة الانحراف المسموح به في التكلفة، ومستويات السيولة المطلوبة شهرياً) مرتبطة مباشرة بمؤشرات الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية).

- اعتماد أدوات مثل SWOT لربط الأهداف بواقع الموارد والفرص والتهديدات الخارجية، مع مراجعة هذه الأهداف دورياً لتكون مرنة وقابلة للتعديل عند حدوث تغييرات سوقية أو لوجستية.

3. تفعيل تحليل التدفقات النقدية

- إعداد جداول تدفقات نقدية تفصيلية (شهرية / ربع سنوية) تحدّد مواعيد استلام المدفوعات وتسديد الالتزامات، مع تضمين سيناريوهات بديلة للتغيرات في الإيرادات أو المصروفات.
- استخدام برامج مالية متخصصة لربط نتائج تحليل التدفقات مباشرةً بمعدلات الصرف والإنفاق الفعلي، وإطلاق إنذارات تلقائية في حال ظهور فجوات نقدية.

4. تطوير إدارة التكلفة الاستراتيجية

- تطبيق ضوابط تكلفة استباقية تشمل تحليل انحرافات التكلفة (Cost Variance) على مستوى كل نشاط داخل المشروع، وتحديد إجراءات تصحيحية فورية.
- ربط مكافآت الفرق الهندسية والمالية بتحقيق وفورات تكلفة محددة سلفاً، لتعزيز ثقافة ضبط الهدر وتوجيه الموارد نحو العمليات الأساسية.

5. تعزيز إدارة الأرباح ضمن الخطة المالية

- تصميم إطار عمل توزيعي منظم للأرباح المُدخّرة أو المحققة، يوضّح نسب إعادة الاستثمار وتوزيع المطوّرين لضمان توازن بين الاستدامة المالية وتمويل المشاريع الجديدة.
- تأهيل فرق مختصة (عبر دورات تدريبية وورش تطبيقية) على أساليب تقدير العوائد وتحليل نقاط التعادل (Break-even) لضمان توزيع عادل وفعال للأرباح.

6. تفعيل آليات المتابعة والتقييم الدوري

- اعتماد نظام KPI متكامل يغطي مؤشرات زمنية (نسبة الإنجاز مقابل المخطط)، ومؤشرات مالية (انحراف التكلفة والقيمة المكتسبة)، ومؤشرات جودة (نسبة العيوب) ومؤشرات رضا أصحاب المصلحة.

- عقد مراجعات دورية (شهرية / فصلية) بحضور فرق إدارة المشروع والمالية، لمناقشة الانحرافات وتحديث الخطة بما يتوافق مع المستجدات البيئية والفنية.

7. بناء قدرات بشرية متخصصة

- توفير برامج تدريب مستمر للكوادر المالية والهندسية على استخدام أدوات التخطيط والتحليل المالي (ERP)، برامج تحليل التدفقات، أدوات (BI).
- إنشاء "مركز تميز مالي" داخل المؤسسة يضم خبراء مختصين يقدمون استشارات فنية ويعملون كنقطة انطلاق لتطوير أفضل الممارسات وتوحيدها عبر المشاريع.

باتباع هذه التوصيات، ستمكن الشركات اللوجستية الإنشائية في السعودية من دمج التخطيط المالي المتقدم في صلب إدارتها التشغيلية، مما يعزز جودة التنفيذ ويحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

Abstract

In recent years, the Kingdom of Saudi Arabia has witnessed unprecedented growth in its infrastructure sector, driven by ambitious development plans and the overarching Vision 2030 reforms. Amid this rapid expansion, the management of project finances has emerged as a critical determinant of success. Effective financial planning not only ensures that resources are allocated efficiently but also safeguards projects against cost overruns, cash-flow bottlenecks, and unforeseen risks. It is within this context that our study investigates how four core dimensions of financial planning—budget preparation, cash-flow forecasting, cost control, and financial monitoring and evaluation—shape the efficiency, effectiveness, and productivity of construction projects across Saudi Arabia's infrastructure landscape.

This study paves the way for a deeper understanding of these relationships. Grounded in the hypothesis that each financial-planning dimension plays a pivotal role in project performance, we employed a descriptive-analytical methodology. Two hundred questionnaires were distributed among personnel in various infrastructure projects, with 195 valid responses retrieved (a 97.5 % response rate). Statistical analysis revealed that while the quality of budget preparation and the accuracy of cash-flow forecasts each exhibit a positive but weak correlation with overall project performance, rigorous cost-control measures demonstrate a moderate positive impact on operational efficiency and productivity. Most strikingly, regular financial monitoring and evaluation showed a strong positive association with project outcomes, enabling early detection of financial discrepancies and timely corrective action.

Based on these findings, we propose four practical recommendations: enhancing budget-preparation techniques through advanced analytical software; developing robust, data-driven cash-flow forecasting models; strengthening automated cost-control mechanisms; and institutionalizing comprehensive, periodic financial reporting processes. By adopting these measures, construction firms and oversight bodies in Saudi Arabia can elevate their financial and operational performance, ensuring that ambitious infrastructure projects are delivered on time, within budget, and to the highest standards of quality and sustainability.

Keywords: Financial Planning; Budget Preparation; Cash-Flow Forecasting; Cost Control; Financial Monitoring and Evaluation; Construction Project Performance; Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

5. ادم، إبراهيم محمد عثمان، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2019). دور إدارة التسويق في تطوير أداء المشروعات: دراسة تطبيقية على شركة دال للصناعات الغذائية في السودان (رسالة دكتوراه غير منشورة).
جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1135825>
6. اشتيوي، عبدالله أحمد عثمان. (2025). التحليل المالي وأثره على التخطيط والرقابة المالية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة مصراتة. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع33 ، 417 - 442. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1571073>
7. البحيري، خلف محمد. (2008). المشروعات كمدخل لتطوير الأداء بكليات التربية. الثقافة والتنمية، س 8 ، ع 26 ، 1 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/3178>
8. البيلي، حمد عبدالرحمن حمد. (2006). أثر النظم الإدارية والمالية على أداء المشروعات العامة: دراسة حالة السودان. مجلة دراسات حوض النيل، مج4، ع8 ، 90 - 126. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/608524>
9. البيلي، حمد عبدالرحمن حمد. (2006). أثر النظم الإدارية والمالية على أداء المشروعات العامة: دراسة حالة السودان. مجلة دراسات حوض النيل، مج4، ع8 ، 90 - 126. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/608524>
10. جادالله، صالح محمود، و القباني، غسان. (2018). تدقيق الأداء وتقييم المشروعات في الحكومة: المملكة العربية السعودية كميدان تطبيق. مكتبة الإدارة، مج 15، ع 3 ، 173 - 179. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/22583>
11. الجداوي، محمود حسين. (2022). تطوير مؤشرات الأداء في المشروعات الصناعية. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، ع 1 ، 57 - 85. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/51115>

12. حبتور، عمار صالح مبارك، و صويص، غالب جليل. (2011). التأخير في المشاريع الانشائية الحكومية:

اليمن كحالة دراسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/555967>

13. حجازي، إبراهيم رسلان. (2022). قياس أداء الاقسام في المشروعات اللامركزية: اتجاه حديث. مجلة المال

والتجارة، مج 14، ع 158 ، 26 - 35. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/93615>

14. الحسن، أحمد. (2023). السياسة اللغوية والتخطيط اللغوي في جمهورية مالي. مجلة التخطيط والسياسة

اللغوية، س8، ع16 ، 83 - 129. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1400612>

15. الحسن، عبدالله الصديق. (2017). التخطيط المالي: العوامل المساعدة وتحليل التدفقات النقدية

المرجوة. المال والاقتصاد، ع81 ، 48 - 49. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/808769>

16. الحسن، عبدالله الصديق. (2017). التخطيط المالي: العوامل المساعدة والأهداف المرجوة. المال والاقتصاد،

ع81 ، 48 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/808769>

17. حسن، هاشم ابراهيم محمد، و محمد، علي خضر. (2017). أثر استراتيجية التسويق الريادي على أداء

المشروعات المتوسطة والصغيرة بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، ام

درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/911793>

18. حسنين، محمود أحمد محمود، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (2017). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في

تقييم أداء المشروعات الإستثمارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، ام درمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/911993>

19. خاطر، السيد محمد السيد، المنهاوي، عبدالحكيم عبدالرحمن، و القللي، عبدالكريم حسين محمد.

(2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية على مشروعات

العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع26 ، 675 - 694. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1440227>

20. الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2024). أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع:

الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة

- المعدنية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1497558>
21. الخفش، أنور عادل. (2022). التخطيط والتحليل المالي للمشروعات الصناعية. مجلة المحاسبة، س 4، ع 14، 32 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/302697>
22. خليفة، مروة، و خروبي، يوسف. (2018). دور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية لعينة مؤسستين اقتصادية بولاية ورقلة خلال الفترة 2015-2017 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1148954>
23. الدغيم، أمجاد أحمد، و الشعار، حمزة يوسف صالح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية: شركات الهندسة في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301849>
24. الدغيم، أمجاد أحمد، و الشعار، حمزة يوسف صالح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية: شركات الهندسة في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301849>
25. راضي، ابراهيم عبدالرحمن. (2014). مشاكل التخطيط المالي في الدول النامية. مجلة المال والتجارة، مج 6، ع 65، 38 - 39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/92408>
26. رجب، شادية عبدالله، و الحسن، سكيمة محمد. (2006). تقويم تجربة المشروعات الانتاجية النسوية الصغيرة: دراسة حالة على مشروع الجزيرة - مدارس النساء الريفيات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/568904>
27. سالم، أحمد. (2014). التخطيط المالي في مصر. المؤتمر السنوي العشرون: الانتاج الوطني ومستقبل مصر الاقتصادي، الإسكندرية: جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، 176 - 209. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/64903>
28. سالم، أحمد. (2015). التخطيط المالي في مصر. مجلة المدير العربي، ع 86، 27 - 44. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/67344>

29. سالم، أحمد. (2018). التخطيط المالي في مصر. مجلة المدير العربي، ع 86 ، 27. 44 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/67344>

30. سالم، أحمد. (2023). التخطيط المالي في مصر. المؤتمر السنوي العشرون: الانتاج الوطني ومستقبل مصر

الاقتصادي، الإسكندرية: جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، 176 - 209. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/64903>

31. سعادة، يوسف مصطفى. (2013). التخطيط المالي والمتابعة والتقييم. المحاسب القانوني العربي، ع 79 ، 38

- 39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/333227>

32. سعادة، يوسف مصطفى. (2023). التخطيط المالي والمتابعة والتقييم. المحاسب القانوني العربي، ع 79 ، 38

39. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/333227>

33. سعد، إبراهيم إلياس إبراهيم، و حلس، سالم عبدالله سالم. (2020). علاقة التخطيط المالي بالسيولة

النقدية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة

الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1353243>

34. شحاتة، حسين حسين. (2020). التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية لصناديق الزكاة. دراسات

اقتصادية إسلامية، مج 6، ع 2 ، 95 - 136. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/355877>

35. شداد، ميمونة. (2018). التخطيط المالي الشخصي. مجلة القافلة، مج 67، ع 3 ، 7 - 13. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1190212>

36. شداد، ميمونة. (2018). التخطيط المالي الشخصي. مجلة القافلة، مج 67، ع 3 ، 7 - 13. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1190212>

37. الشرفا، محمد فايز عبدالمعطي، و أبو معمر، فارس محمود محمد. (2021). واقع التخطيط المالي وأثره على

الأداء المالي: دراسة حالة المدراء الماليون للجمعيات الخيرية العاملة بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير

منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1359134>

38. الشرفا، محمد فايز عبدالمعطي، و أبو معمّر، فارس محمود محمد. (2021). واقع التخطيط المالي وأثره على

الأداء المالي: دراسة حالة المدراء الماليون للجمعيات الخيرية العاملة بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير

منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1359134>

39. الشلوي، فهد حمد، و صالح، بسام محمد. (2022). أثر التخطيط المالي على استقرار الأسر السعودية:

دراسة حالة منطقة الرياض. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع21، ج2 ، 162 - 194. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1272606>

40. شويقة، نبيل مختار. (2017). التخطيط المالي في الدول الاشتراكية. مجلة المال والتجارة، مج5، ع49 ، 48.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/90938>

41. الشيخ، هنادي الفاتح قرشي، و بشارة، معاذ عثمان. (2018). أثر زيادة الوقت على اداء المشاريع

الانشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/998860>

42. صديقي، فاطيمة، و بوسهمين، أحمد. (2020). تحليل وتقييم المشروعات: دراسة تطبيقية PERT و CPM.

مجلة البشائر الاقتصادية، مج6، ع1 ، 809 - 828. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1057664>

43. الطاهر، الوليد الطاهر محمد، و حسن، حسن عباس. (2003). أثر التحليل المالي على قرارات التخطيط

والرقابة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/694422>

44. طه، رياض عمر علي، و عبدالصمد، الهادي. (2012). تقييم أداء مشروعات التمويل الأصغر في السودان:

دراسة حالة (حاضنات الخريجين) في الفترة من 2009م - 2011م / 1430هـ - 1432هـ (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/563563>

45. طوير، أمال، قاصد، أمينة، و قصاص، فتيحة. (2019). التخطيط المالي ودوره في تطوير الأداء المالي: دراسة

حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - غليزان - خلال الفترة من 2015 إلى 2017 (رسالة ماجستير غير منشورة).

المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان، غليزان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1101236>

46. عبدالرحمن، مصطفى رضا. (2019). المحاسبة والتخطيط المالي. مجلة المدير العربي، ع 91، 38 - 45.

<http://search.mandumah.com/Record/67546> مسترجع من

47. عبدالمجيد، عبدالرازق. (2016). التخطيط النقدي. مجلة مصر المعاصرة، مج 51، ع 302، 5 - 30.

<http://search.mandumah.com/Record/85722> مسترجع من

48. عبدالمسيح، سالي سمير فهي. (2023). التخطيط الضريبي: المفهوم - الأنواع - الأساليب - استراتيجية

مواجهته. المجلة القانونية، مج 16، ع 3، 629 - 696. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1380420>

49. عبدالمنعم، أسامة محمد. (2000). تقييم الأداء - مدخل لرفع كفاءة وفاعلية المشروعات: دراسة ميدانية.

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 4، 595 - 629. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/113409>

50. عبدالهادي، زين الدين محمد. (2008). مشروعات المكتبات الرقمية العربية: دراسة حالة على المكتبة

الرقمية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، ع 1، 65 - 109.

<http://search.mandumah.com/Record/708031> مسترجع من

51. العثمان، عبير عبدالله محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2017). أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية

على الأداء: دراسة ميدانية في الأمن العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/866138>

52. عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبدالحكيم. (2019). دور التخطيط

الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية: دراسة لبيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 - حتى

2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1106200>

53. عفيفي، صديق، و رضا، عبدالحميد. (2012). الادارة في مشروعات الأعمال. مكتبة الإدارة، مج 9، ع 3 ، 59

- 72. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/21057>

54. علي، عبدالماجد حسن، و عبدالرحمن، عمر تاج السر محمد. (2013). التخطيط الإستراتيجي ودوره في

الأداء المالي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني 1996 - 2010 (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/697211>

55. العيسى، أحمد صالح، المؤمني، عبدالكريم، الملا، يوسف، و الشيخ، عبدالرحمن. (2018). خطة

المشروعات التجريبية في تنمية: القطاع الزراعي ، القطاع العمالي ، القطاع البدوي في إطار المواجهة الشاملة

للأمية الابدئية والحضارية. الندوة العربية لمناقشة نتائج التجارب القطاعية في إطار المواجهة الشاملة،

عدن: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 58 - 99. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/37506>

56. الغنيم، يعقوب يوسف الحربي. (2024). التخطيط المالي في ضوء القيم الدينية. الوعي الإسلامي، س61،

ع709 ، 64 - 65. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1528620>

57. كركار، مليكة. (2019). الشمول المالي: هدف استراتيجي لتحقيق الاستقرار المالي في الجزائر. مجلة الاقتصاد

والتنمية البشرية، مج10، ع3 ، 362 - 377. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1212201>

58. كنجو، كنجو عبود، حسن، آدن أو، و مزيد، ديماء. (2009). أثر مصادر التمويل على أداء المشروعات

الزراعية: دراسة ميدانية في منطقة الباب - محافظة حلب. مجلة بحوث جامعة حلب - سلسلة العلوم

الاقتصادية والقانونية، ع59 ، 195 - 214. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/887829>

59. الكواري، علي خليفة، و باشا، زكريا عبدالحميد محمد. (2022). دور المشروعات العامة في التنمية

الاقتصادية: مدخل إلى دراسة كفاءة أداء المشروعات العامة في اقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط. مجلة

العلوم الاجتماعية، مج 10، ع 1 ، 243 - 249. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/209371>

60. محمد، بهجت محمد إبراهيم. (2019). تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مج2، ع3، 58 - 86. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1500918>
61. محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر، و عبدالله، خالد عبدالله إبراهيم. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المالي: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع16، 1 - 29. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1355353>
62. محمد، محمد كارم محمود. (2006). التخطيط المالي والموازنة العامة للدولة. التنمية الإدارية، س26، ع113، 38 - 39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/95756>
63. محمد، هيثم سليمان الشيخ، و أبو حجل، محمد مصطفى محمد. (2013). أثر إدارة المشروعات على الأداء: دراسة تحليلية تطبيقية على شركة CCMD JV 2004-2012 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/565259>
64. مرقس، سمير سعد. (2017). التخطيط الضريبي: المبادئ والأسس والتطبيقات المحلية والدولية: الجزء الثاني. مجلة المال والتجارة، ع578، 17 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/816866>
65. مطاوع، سعد عبدالحميد عبدالحميد، و فاضل، ميسرة أحمد. (2012). اطار مقترح لزيادة فعالية أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال تنفيذ مشروعات تنقية مياه الشرب: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج36، ع4، 225 - 281. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/333705>
66. المطيري، فايز ضيف الله مزيد، محادين، شاكراً، والنوايسة، سيف عناد أحمد. (2015). تطوير نظام لإدارة أداء مشروعات التشييد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/956475>
67. المفليح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1052483>

68. مكيد، علي، و ستي، نسيمه أعمار. (2016). أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ع10 ، 32 -

44. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1111668>

69. منجي، محمد عبدالفتاح. (2017). محددات استخدام أدوات التخطيط المالي. مجلة المال والتجارة، مج9، ع

101 ، 21 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/96433>

70. ندا، نبيل خليل، إبراهيم، محمد السيد، و حسين، أشرف صبيح محمد عامر. (2019). تقييم أداء العاملين

بإدارة المشروعات وتدريب الشباب بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للتربية

البدنية وعلوم الرياضة، مج24، ع6 ، 1 - 17. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1087449>

71. النسور، أشرف عبدالكريم عبدالله، و الزعبي، عبدالحليم عيسى. (2012). أثر الاستراتيجيات التسويقية

على أداء المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1301555>

72. النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية

على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496549>

73. هيئة التحرير. (2019). التقرير الختامي لندوة تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العربية. مجلة النفط

والتعاون العربي، مج15، ع57 ، 141 - 146. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/280035>

74. يعقوب، التوم عبدالله، و عمر، محمد أحمد. (2007). تقييم مشروعات البنية الأساسية بولاية سنار

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/568957>

- Abbadleh, R. S. F., & Halasa, R. H. S. (2020). The impact of lean construction on performance of construction projects in Jordan (Unpublished master's thesis). Mutah University, Mutah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1129093>
- Abboud, M. S. (2022). Planning the audit of financial statements by the Federal Board of Supreme Audit of Iraq in the terms of ISA 300 requirements. *Journal of Administration and Economics*, 135, 271–285. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1342977>
- Abdi, L. A. A., & Hayassat, M. (2016). Can lean construction improve project performance in Jordan? (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1135233>
- Abu-Subaih, L., & Abu Sharbeh, M. T. (2022). The mediating effect of credit management on the relationship between strategic planning and financial performance of microfinance institutions in Palestine (Unpublished master's thesis). Arab American University – Jenin. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1403131>
- Alaghbari, W., Sultan, B., & Al-Yousfi, S. Q. (2020). The influence of motivation factors on project performance in construction projects in Yemen. *Queen Arwa University Journal*, (25), 175–198. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1397437>
- Al-Battoush, S. N. A., & Al-Jubouri, S. A. D. (2023). The impact of brain thinking preference on project performance (Unpublished master's thesis). Mutah University, Mutah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1407043>

- Al-Maghrabi, E. S., & Al-Shurbati, A. A. (2021). The impact of situational leadership styles on project performance: A field study on Jordanian chemical manufacturing organizations (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1209814>
- Al-Mufleh, Manal Zaid, and Abu Hussein, Al-Harith Mohammed Musa. (2019). The impact of entrepreneurship strategies on project performance in the information and communications technology sector in Jordan (unpublished master's thesis). Arab Open University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052483>
- Al-Suboul, B. H. A., Asbihat, J., & Al-Battah, M. M. S. (2016). The relationship between organizational culture and project performance: Case study of Jordanian contracting companies (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1133400>
- Al-Takrori, A. G., & Morrar, R. (2024). Strategic planning and financial sustainability in Palestinian NGOs: The enabling role of the regulatory framework (Unpublished master's thesis). Arab American University – Jenin. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1560591>
- Alwan, K. K., & Abu Zaid, M. K. S. (2019). The effect of project risk management on highway projects success: The mediating role of project management performance (Unpublished master's thesis). Al-Balqa' Applied University, Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1298053>
- Bouzidi, S., & Benmoussa, M. T. (2019). Financial literacy, financial behavior, and the economic system. *Journal of Management &*

- Economics Research, 1(3), 62–76. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1039919>
- Dour, M. F. M., & Al-Awaqleh, Q. A. (2024). The impact of enterprise resource planning on financial performance: Evidence from Jordan (Unpublished master's thesis). Philadelphia University, Al-Balqa'. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1526486>
 - El-Hindi, N. A., & Abu Rumman, A. (2022). The impact of the strategic plan on banks & financial institutions during COVID-19: A case study of the Central Bank of Jordan (Unpublished master's thesis). Amman Al-Ahliyya University. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1387253>
 - Iraqi, B. A. (2018). Financial dollarization: Concept and determinants—The case of the Arab Republic of Egypt. *Egyptian Journal of Development and Planning*, 26(2), 58–96. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/957312>
 - Kamshki, Mohammed Saleh. (2025). Performance of industrial projects in the GCC countries: (The experience of Bahrain and the Kingdom of Saudi Arabia). *Industrial Cooperation in the Arab Gulf*, Vol. 15, No. 59, 6 - 38. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/246460>
 - Kheiri, A., Kheiri, A., & Bakria, A. (2024). The financing plan as a tool for analyzing the financial strategy of economic institutions: A case study of the Saidal Group 2017–2022. *Journal of Business Economics and Trade*, 9(2), 541–559. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1521372>
 - Mosley, J. C., & Bubshait, A. A. A. (2014). The effects of project delivery systems on project performance (Unpublished master's thesis).

- King Fahd University of Petroleum & Minerals, Dhahran. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/651083>
- Mughal, H. M. A. H., & Assaf, S. (2013). Effectiveness of project teams and their impacts on the performance of Saudi construction projects (Unpublished master's thesis). King Fahd University of Petroleum & Minerals, Dhahran. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/651458>
 - Nasrallah, M. H., & Atiyat, D. (2021). Project performance management improvement in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Isra Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1215202>
 - Omar, J. A. (2024). The key constituents of planned change—corporate diversity strategy and its influence on the financial performance of Egyptian banks listed in EGX 2023: The mediating effect of customer-based reputation. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 61(5), 37–85. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1526360>
 - Saad, Ibrahim Elias Ibrahim, and Halas, Salem Abdullah Salem. (2020). The Relationship between Financial Planning and Cash Liquidity: An Applied Study on Insurance Companies
 - Sahnoun, I., & Bekhouche, F. O. (2023). The contribution of strategic and financial diagnosis to the business plan: The case of Sonatrach TRC. *Journal of Administrative and Financial Sciences*, 7(1), 639–652. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1398246>
 - Tarshan, M., & Abdulkarim, N. (2019). The effect of adopting the Balanced Scorecard as a strategic planning tool on the financial performance of banks operating in Palestine (Unpublished master's

thesis). Arab American University – Jenin. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1020550>

- Tawir, Amal, Qased, Amina, and Qassas, Fatiha. (2019). Financial planning and its role in developing financial performance: A case study of the Electricity and Gas Distribution Company - Glizan - during the period from 2015 to 2017 (unpublished master's thesis). Ahmed Zabana University Center - Glizan, Glizan. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1101236>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التخطيط المالي في أداء المشروعات الإنشائية دراسة تطبيقية

على مشاريع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية العامة.

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

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

على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30- أقل من 35 سنة ☐ من 35- أقل من 40 سنة ☐ من 40- أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دون جامعي ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- أقل من 10 سنوات ☐ من 10- أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- الدورات التدريبية ☐ لم اتلق دورات ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ 3 دورات فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: التخطيط المالي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الرؤية والرسالة						
1	توجد بمشاريع جودة الخدمات اللوجستية العامة خطة استراتيجية مكتوبة					
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين					
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين					
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا					
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة					
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
8	رسالة الشركة محفزة للعاملين					
9	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر					

بعد تحليل التدفقات النقدية					
10	أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة				
11	توجد تناغم بين تحليل التدفقات النقدية الفرعية والهدف الرئيسي للشركة				
12	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات				
13	تقوم الادارة العليا باشراف العاملين في وضع تحليل التدفقات النقدية				
14	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة				
إدارة التكلفة					
15	يتم دراسة إدارة التكلفة بالشركة قبل اعداد الخطة				
16	تهدف دراسة إدارة التكلفة الى اغتنام الفرص				
17	يهدف الاهتمام بإدارة التكلفة للهيئة الى تقوية الموقف التنافسي				
18	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية				
19	يتم دراسة إدارة التكلفة لتحاشي				

					المهددات	
إدارة الأرباح						
					يتم إدارة الأرباح بصورة جيدة	20
					تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق إدارة الأرباح	21
					يوجد بالشركة كادر مؤهل لإدارة الأرباح	22
					يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	23
					يتم العمل خلال إدارة الأرباح توزيع الموارد الفعالة	24
					يتم من خلال إدارة الأرباح تحقيق كافة تحليل التدفقات النقدية الرئيسية والفرعية	25
متابعة وتقويم الخطة						
					لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة	26
					لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	27
					لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	28
					تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	29

					تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاءطاء	30
--	--	--	--	--	--	----

➤ المحور الثاني: أداء المشروعات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات					
2	وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة					
3	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في أداء المشروعات					
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - تحليل التدفقات النقدية الموضوعة					
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى					
6	يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات					
7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع					

مع خالص التقدير والاحترام



Midocean University

College of Management

Project Management Major

Title

**The Impact of Financial Planning on the Performance of
Construction Projects in the Kingdom of Saudi Arabia**

Graduation Project

Prepared by

Dhahi Ali Al-Saad Al-Qahtani

243000697

Supervised by

.Dr

2025/1446