

دراسات نقدية 3 – الاسبوع التاسع

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

إعداد الطالبة/
ظي علي القحطاني

دكتوراه إدارة عامة

2026



النقد العلمي لمشكلة الدراسة والإطار النظري

تناولت الدراسة موضوعًا ذا أهمية كبيرة يتمثل في أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية، مع التركيز على المشاريع اللوجستية في المملكة العربية السعودية، وهو موضوع يتوافق مع التوجهات التنموية لرؤية المملكة 2030 وما تشهده المملكة من توسع كبير في تنفيذ المشروعات العملاقة. وتميزت الدراسة باختيارها لموضوع يجمع بين الإدارة المالية وإدارة المشاريع، إلا أن صياغة مشكلة الدراسة يمكن أن تخضع للنقد العلمي من عدة جوانب.

فقد ركزت الدراسة بصورة رئيسة على العلاقة المباشرة بين التخطيط المالي وأداء المشاريع الإنشائية، دون التوسع في تناول مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية التي قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل كفاءة إدارة المخاطر، ومستوى الحوكمة المالية، والخبرة الإدارية، واستخدام التقنيات الرقمية في التخطيط المالي، ودرجة نضج إدارة المشاريع داخل المؤسسات المنفذة. وكان من الممكن أن يؤدي إدراج هذه المتغيرات إلى بناء نموذج تفسيري أكثر شمولاً يوضح آلية تأثير التخطيط المالي في الأداء بدلاً من الاقتصار على قياس العلاقة المباشرة فقط.

كما أن الإطار النظري، رغم استناده إلى مفاهيم التخطيط المالي وإدارة المشاريع، كان بالإمكان تعزيزه بتضمين نظريات إدارية ومالية أكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، مثل نظرية الموارد (Resource-Based View)، ونظرية الوكالة (Agency Theory)، ونظرية إدارة المخاطر المؤسسية، وربطها ببيئة المشاريع اللوجستية السعودية. وكان من المفيد أيضاً تقديم تحليل نقدي للدراسات السابقة يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوات البحثية التي جاءت الدراسة الحالية لمعالجتها، بدلاً من الاكتفاء بعرض نتائجها بصورة وصفية.

النقد العلمي لمشكلة الدراسة والإطار النظري

مقترحات التحسين

- تدعيم مشكلة الدراسة بإحصاءات حديثة حول نسب تعثر المشاريع الإنشائية وأسبابها في المملكة العربية السعودية.
- إدراج متغيرات وسيطة مثل إدارة المخاطر والحوكمة المالية والرقمنة المالية.
- توسيع الإطار النظري بالاستناد إلى نظريات الإدارة المالية وإدارة المشاريع الحديثة.
- تعزيز تحليل الدراسات السابقة بصورة نقدية تُبرز الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة.

النقد العلمي للمنهجية وإجراءات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر التخطيط المالي على أداء المشاريع الإنشائية، ويُعد هذا المنهج مناسبًا لدراسة العلاقات بين المتغيرات، إلا أنه يظل محدودًا في تفسير العلاقات السببية بصورة دقيقة. فالنتائج المستخلصة تعكس وجود ارتباط بين التخطيط المالي وأداء المشاريع، لكنها لا تكفي لإثبات أن التخطيط المالي هو العامل الوحيد المسؤول عن تحسن الأداء، نظرًا لتداخل عوامل عديدة تؤثر في نجاح المشاريع الإنشائية، مثل جودة التنفيذ، وإدارة الوقت، والتغيرات الاقتصادية، والتشريعات الحكومية، وكفاءة الموارد البشرية.

كما أن الاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات قد يؤدي إلى بعض التحيزات المرتبطة بالإجابات الذاتية، إذ قد يميل المشاركون إلى المبالغة في تقييم كفاءة التخطيط المالي داخل مؤسساتهم أو التقليل من حجم المشكلات التي تواجه المشاريع. وكان من الممكن أن تحقق الدراسة نتائج أكثر دقة من خلال استخدام المنهج المختلط، عبر الجمع بين البيانات الكمية والمقابلات المتعمقة مع مديري المشاريع والمديرين الماليين، إضافة إلى تحليل وثائق وتقارير المشاريع الفعلية.

ومن الجوانب التي يمكن الإشارة إليها أيضًا أن الدراسة ركزت على المشاريع اللوجستية دون مقارنة نتائجها بأنواع أخرى من المشاريع الإنشائية، وهو ما يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع قطاعات الإنشاءات داخل المملكة.

النقد العلمي للمنهجية وإجراءات الدراسة

مقترحات التحسين

- استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي) للحصول على نتائج أكثر عمقاً.
- إجراء مقابلات مع مديري المشاريع والخبراء الماليين لدعم نتائج الاستبانة.
- تحليل بيانات مالية فعلية للمشروعات إلى جانب البيانات الاستبائية.
- إجراء دراسات مقارنة بين المشاريع اللوجستية والمشاريع السكنية والصناعية والبنية التحتية.

النقد العلمي لأداة الدراسة



مثلت الاستبانة وسيلة مناسبة لقياس آراء العاملين حول التخطيط المالي وأداء المشاريع، إلا أن الاعتماد الكامل عليها قد لا يعكس الواقع المالي والتشغيلي للمشروعات بصورة دقيقة. فالبيانات الذاتية قد تتأثر بالخبرات الشخصية أو الرغبة في تقديم صورة إيجابية عن المؤسسة، وهو ما قد يؤثر في موضوعية النتائج.

كما أن بعض محاور الأداة ركزت على الجوانب العامة للتخطيط المالي، بينما كان من الممكن التوسع في قياس أبعاد أكثر تخصصًا، مثل التخطيط للتدفقات النقدية، وإدارة الاحتياطات المالية، وآليات الرقابة على التكاليف، والتنبيه بالمخاطر المالية، واستخدام البرامج الرقمية في إعداد الموازنات ومتابعة الأداء المالي للمشروعات.

وكان من الممكن أيضًا تعزيز صدق الأداة من خلال إجراء تطبيق تجريبي على عينة أكبر، مع الاستفادة من آراء خبراء في الإدارة المالية والهندسة وإدارة المشاريع لضمان شمولية الفقرات وارتباطها بأبعاد الدراسة.

النقد العلمي لأداة الدراسة

مقترحات التحسين

- تطوير الاستبانة لتشمل جميع أبعاد التخطيط المالي الحديثة.
- دمج مؤشرات الأداء المالي الفعلية مع آراء المشاركين.
- توسيع إجراءات التحقق من الصدق والثبات.
- الاستعانة بخبراء من مجالات الإدارة المالية والهندسة وإدارة المشاريع في مراجعة الأداة.

النقد العلمي للنتائج وتفسيرها



أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتخطيط المالي في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، وهو ما يتفق مع كثير من الأدبيات التي تؤكد أهمية التخطيط المالي في ضبط التكاليف وتحقيق الالتزام بالجدول الزمنية ورفع كفاءة استخدام الموارد. ومع ذلك، فإن تفسير النتائج ركز بدرجة كبيرة على عرض المؤشرات الإحصائية، دون التوسع في تفسيرها في ضوء النظريات الإدارية والمالية أو في سياق البيئة الاقتصادية والتنظيمية للمملكة العربية السعودية.

كما أن الدراسة لم تتناول بصورة كافية التأثير المحتمل للعوامل الاقتصادية الخارجية، مثل التضخم، وتقلب أسعار مواد البناء، والتغيرات في أسعار الفائدة، والتحديات المرتبطة بسلاسل الإمداد، رغم أن هذه المتغيرات قد تؤثر بصورة مباشرة في التخطيط المالي وأداء المشاريع.

وكان من الممكن أيضاً إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة ونتائج الدراسات العربية والدولية الحديثة، مع تفسير أسباب الاتفاق أو الاختلاف في ضوء اختلاف البيئات الاقتصادية والتنظيمية.

النقد العلمي للنتائج وتفسيرها

مقترحات التحسين

- ربط النتائج بالنظريات الإدارية والمالية ذات الصلة.
- تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على العلاقة بين التخطيط المالي وأداء المشاريع.
- إجراء مقارنات موسعة مع الدراسات المحلية والدولية.
- تقديم تفسير عملي للنتائج بما يخدم صناع القرار في قطاع الإنشاءات.

النقد العلمي للحدود العامة للدراسة



تخضع الدراسة لعدد من الحدود التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج، فقد اقتصر على المشاريع اللوجستية داخل المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يجعل نتائجها مرتبطة بطبيعة هذا القطاع وخصائصه التنظيمية والاقتصادية. كما أن البيانات جُمعت خلال فترة زمنية محددة، في حين أن قطاع الإنشاءات يشهد تغيرات مستمرة نتيجة المستجدات الاقتصادية والتشريعية والتقنية. إضافة إلى ذلك، لم تتناول الدراسة بصورة موسعة تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد المالية للمشروعات، مثل استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، أو تقنيات نمذجة معلومات البناء (BIM)، أو تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ المالي وإدارة المخاطر، وهي موضوعات أصبحت ذات أهمية متزايدة في إدارة المشاريع الحديثة.

النقد العلمي للحدود العامة للدراسة

مقترحات التحسين

- توسيع الدراسة لتشمل قطاعات إنشائية متعددة.
- إجراء دراسات طويلة لمتابعة أثر التخطيط المالي عبر مراحل تنفيذ المشروع.
- دراسة دور التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير التخطيط المالي.
- مقارنة نتائج المشاريع الحكومية مع مشاريع القطاع الخاص.

الرؤية المستقبلية لتطوير الدراسة

يمكن تطوير الدراسة مستقبلاً من خلال بناء نموذج بحثي أكثر شمولاً يربط بين التخطيط المالي، وإدارة المخاطر، والحوكمة، والتحول الرقمي، وكفاءة إدارة المشاريع، مع استخدام نماذج إحصائية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. كما يمكن توسيع نطاق الدراسة ليشمل المشروعات العملاقة المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، مثل مشاريع النقل والخدمات اللوجستية والمدن الذكية، مع الاستفادة من البيانات المالية الفعلية للمشروعات بدلاً من الاقتصار على البيانات المستمدة من الاستبانات. ومن شأن هذا التوجه أن يرفع من القوة التفسيرية للدراسة، ويعزز قابليتها للتطبيق العملي، ويقدم توصيات أكثر دقة لصناع القرار ومديري المشاريع في القطاعين العام والخاص، بما يسهم في تحسين كفاءة التخطيط المالي ورفع معدلات نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

