



دورممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية"

قطاع الاتصالات نموذجاً"

إعداد :

الطالبة/ شريفة شلاش بلال العنزي

الرقم الأكاديمي / 241000547

إشراف:

الدكتورة/ أسماء أبو عنزه      الدكتورة / ميرنا عماد مكرم

العام الدراسي :

هـ 1446 / 2024 م

## حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن . حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة ، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن .

الباحث

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المشروعات، والمتمثلة في (تخطيط المشروع، التواصل في المشروع، الرقابة والتحكم في المشروع) على تحسين أداء القطاع العام، المتمثل في (الحفاظ على الكفاءة الإدارية، الشفافية والمساءلة، والتكنولوجيا والتحول الرقمي في المشروعات). وتمثل مجتمع الدراسة في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث شارك في الدراسة (236) من مدراء المشروعات وأصحاب الشركات والمهندسين العاملين في هذا القطاع. تم تطوير استبانة شاملة تغطي جميع المتغيرات بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بعد اختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير لتخطيط المشروع والرقابة والتحكم فيه مقارنة بتأثير التواصل في الحفاظ على الكفاءة الإدارية. ومع ذلك، وُجد أن لممارسات إدارة المشروعات أثر واضح على الشفافية والمساءلة والتكنولوجيا والتحول الرقمي.

وأوصت الدراسة بزيادة التركيز على تعزيز ممارسات إدارة المشروعات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، من خلال تدقيق الخطط الهندسية قبل بدء المشروعات لضمان تحسين الأداء العام، وتوفير التدريب اللازم للموظفين لتحديد المخاطر، بما يساهم في تقليل الحوادث والإصابات في مواقع العمل.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المشروعات - أداء القطاع العام - قطاع الاتصالات - المملكة العربية السعودية.

# إهداء

إلى عائلتي الغالية وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا الدافع وراء نجاحي وتحفيزي لتحقيق أحلامي.

أشكركم على الدعم اللامحدود والثقة التي وضعتوها فيّ، فلولاكم لما استطعت تخطي التحديات والوصول إلى هذه اللحظة.

أتمنى أن يكون عملي هذا بمثابة إسهام بسيط مني لمجتمعنا العلمي.

تقبلوا فائق امتناني واحترامي

# شكر وتقدير

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة / أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجية من المولى

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## قائمة المحتويات

|         |                                        |
|---------|----------------------------------------|
| ب.....  | حقوق الطباعة.....                      |
| ب.....  | الباحث.....                            |
| ث.....  |                                        |
| ج.....  | شكرو تقدير.....                        |
| ذ.....  | قائمة الجداول.....                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الاطار العام للدراسة..... |
| 1.....  | 1.1 المقدمة:.....                      |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة.....                 |
| 3.....  | 3.1 أهمية الدراسة:.....                |
| 4.....  | 4.1 أهداف الدراسة.....                 |
| 6.....  | 6.1 فرضيات الدراسة.....                |
| 7.....  | 7.1 نموذج الدراسة.....                 |
| 8.....  | 8.1 دافع اختيار الموضوع:.....          |
| 8.....  | الدوافع الذاتية:.....                  |
| 9.....  | 9.1 المنهجية :.....                    |
| 9.....  | 10.1 مصادر البيانات :.....             |
| 10..... | 11.1 أدوات الدراسة:.....               |

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 10 | 12.1 الأساليب الإحصائية المتبعة ..... |
| 11 | 13.1 حدود الدراسة .....               |
| 11 | 14.1 الدراسات السابقة .....           |
| 20 | الفصل الثاني: الإطار النظري.....      |
| 20 | مقدمة.....                            |
| 21 | المبحث الأول: إدارة المشاريع .....    |
| 21 | 1.1.2 تعريف المشروع .....             |
| 22 | 2.1.2 وظائف إدارة المشروعات .....     |
| 23 | 4.1.2 أهمية إدارة المشروعات .....     |
| 25 | 5.1.2 أهداف إدارة المشروعات .....     |
| 26 | 6.1.2 مراحل إعداد المشروع: .....      |
| 27 | 7.1.2 تعريف المشروع الاتصالات .....   |
| 29 | 8.1.2 أهداف قطاع الاتصالات .....      |
| 39 | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات..... |
| 39 | 1.3 المقدمة .....                     |
| 39 | 2.3 منهجية الدراسة .....              |
| 41 | 5.3 أداة الدراسة .....                |
| 43 | 6.3 ثبات الأداة .....                 |
| 44 | 7.3 أساليب المعالجة الإحصائية .....   |

|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| 44 | 8.3 اختبار التوزيع الطبيعي                                                 |
| 45 | 9.3 الاعتبارات الأخلاقية                                                   |
| 47 | الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج                                  |
| 47 | 1.4 المقدمة                                                                |
| 47 | 2.4 تحليل البيانات                                                         |
| 55 | 3.4 تحليل متغيرات الدراسة                                                  |
| 63 | 4.4 معوقات أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية |
| 66 | 5.4 نتائج اختبار الفرضيات                                                  |
| 79 | الفصل الخامس النتائج والتوصيات                                             |
| 79 | 1.5 المقدمة                                                                |
| 79 | 2.5 مناقشة النتائج                                                         |
| 84 | 3.5 التوصيات                                                               |
| 87 | المراجع                                                                    |
| 87 | أولاً: المراجع العربية                                                     |
| 90 | ثانياً: المراجع الأجنبية                                                   |
| 97 | الملاحق                                                                    |
| 98 | استمارة استبيان                                                            |

## قائمة الجداول

| اسم الجدول                                                                                                                                   | رقم الصفحة |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| جدول (1): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة.                                                                    | 44         |
| جدول (2) : نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كورنباخ).                                                                                    | 45         |
| جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.                                                                                                    | 47         |
| جدول(4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي                                                                            | 48         |
| جدول(5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي                                                                               | 50         |
| جدول (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في قطاع الاتصالات                                                             | 50         |
| جدول(7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي                                                                              | 51         |
| جدول(8) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تصنيف شركات الاتصالات                                                                             | 53         |
| جدول (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب حجم المشروعات التي تنفذها الشركة هذا العام بالمتر المربع                                        | 53         |
| جدول : (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس واقع أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية | 55         |
|                                                                                                                                              | 56         |
| جدول : (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس التواصل في المشروع                                                    | 57         |

|    |                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 58 | جدول (13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لل فقرات التي<br>تقيس الرقابة و التحكم في المشروع                                               |
| 59 | جدول (14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لل فقرات التي<br>تقيس المحافظة على الكفاءة الإدارية                                             |
| 60 | جدول (15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لل فقرات التي<br>تقيس الشفافية والمساءلة                                                        |
| 62 | جدول (16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لل فقرات التي<br>تقيس التكنولوجيا والتحول الرقمي.                                               |
| 64 | جدول (17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لل فقرات التي<br>تقيس معوقات أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية<br>السعودية |
| 65 | جدول (18) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الأولى                                                                                                      |
| 68 | جدول (19) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار<br>معنوية النموذج                                                                   |
| 68 | جدول (20) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الأولى                                                                                                  |
| 68 | جدول (21) : ملخص نموذج الفرضية الرئيسية الثانية                                                                                                     |
| 69 | جدول (22) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار<br>معنوية النموذج                                                                   |
| 70 | جدول (23) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الثانية                                                                                                 |
| 72 | جدول (24) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة                                                                                                     |
| 72 | جدول (25) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار<br>معنوية النموذج                                                                   |
| 73 | جدول (26) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة                                                                                                 |

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

تلعب ممارسات إدارة المشروعات دورًا محوريًا في تحسين أداء القطاع العام، خاصة في مجال الاتصالات، الذي يعد أحد القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية. يشهد قطاع الاتصالات في المملكة تطورًا كبيرًا خلال السنوات الأخيرة، بفضل رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وتحقيق التنوع الاقتصادي، مما يضع القطاع في مقدمة المجالات التي تحتاج إلى إدارة فعالة للمشروعات (AI). (Ghamdi, 2020) تعتبر إدارة المشروعات من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الجهات الحكومية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الكفاءة والشفافية، خاصة في القطاعات التي تتسم بتعقيد عملياتها وحساسيتها، مثل قطاع الاتصالات.

يعد تطبيق ممارسات إدارة المشروعات أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق أفضل النتائج المرجوة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة، مما يساهم في تحسين أداء القطاع العام وزيادة الثقة بين الجمهور والدولة. وقد ساهمت هذه الممارسات في تقليل المخاطر وزيادة فعالية العمليات الإدارية والتقنية في قطاع الاتصالات، حيث أن التخطيط الجيد، وجدولة الأعمال، وإدارة الموارد بفعالية، كلها جوانب أساسية تساهم في تحقيق النجاح في المشروعات الكبرى. (Kerzner, 2017) من خلال هذه الممارسات، أصبح من الممكن تحقيق مستوى أعلى من الابتكار والكفاءة، ما يساهم في دعم خطط الحكومة السعودية الرامية إلى التحول الرقمي وتعزيز الاقتصاد الرقمي. (Al-Turki, 2021)

يواجه قطاع الاتصالات في المملكة تحديات عديدة، مثل النمو السريع للتكنولوجيا، وارتفاع متطلبات الجودة من قبل العملاء. من هنا، يأتي دور ممارسات إدارة المشروعات لتوفير حلول منظمة للتعامل مع هذه التحديات، من خلال تحليل المخاطر ووضع خطط للتخفيف منها، والتنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة لضمان تنفيذ المشروعات بنجاح. (Pinto, 2019) علاوة على ذلك، فإن تعزيز التواصل بين فرق العمل وضمان وضوح الأهداف يساعد في توجيه الجهود بشكل يتماشى مع الأهداف الوطنية الشاملة.

تلعب ممارسات إدارة المشروعات دوراً فعالاً في تعزيز الرقابة وضمان استخدام الموارد بكفاءة، مما يساهم في تقليل الهدر وتحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات العامة في قطاع الاتصالات. تُعتبر إدارة الجودة من بين الممارسات الأساسية التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين خدمات الاتصالات، حيث تضمن تقديم الخدمات بجودة عالية تلبي توقعات المستفيدين وتحقق رضا العملاء. (Project Management Institute, 2021)

كما أن تنظيم الموارد المالية والبشرية بطرق مبتكرة يساهم في خفض التكاليف وتحسين الأداء، مما يتيح للقطاع العام أن يقدم خدماته بكفاءة وفعالية عالية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة المشروعات تُساهم في تعزيز الاستدامة من خلال التخطيط لاستخدام الموارد بشكل يقلل من الآثار البيئية ويزيد من فائدة المشاريع على المدى البعيد. تُعتبر هذه النقطة مهمة بشكل خاص في المملكة، حيث تعمل الحكومة على تبني سياسات مستدامة تتماشى مع أهداف رؤية 2030 في تحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة. (Al-Rashed & Al-Sulami, 2022)

بصفة عامة، يمكن القول إن ممارسات إدارة المشروعات تمثل عاملاً محورياً في تحسين أداء قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتقديم خدمات تتسم بالجودة والفعالية، ودعم التوجهات الحكومية نحو التحول الرقمي والتنمية المستدامة. من خلال تطبيق هذه الممارسات، يستطيع القطاع العام مواجهة التحديات المستجدة والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه بأفضل صورة ممكنة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يشهد القطاع العام في المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً بفضل توجهاته الطموحة نحو تعزيز الكفاءة والشفافية، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي. يُعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً جوهرياً في التحول الرقمي والاقتصادي للبلاد، ومع ذلك، يواجه هذا القطاع تحديات متزايدة تتطلب إدارة فعالة

للمشروعات. من أبرز هذه التحديات ارتفاع التكاليف، تعقيد المشروعات، والحاجة المستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

إن ممارسات إدارة المشروعات أصبحت ضرورة ملحة لضمان نجاح المشروعات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، خاصة في القطاعات التي تتسم بحساسية وتعقيد مثل قطاع الاتصالات. ومع ذلك، يبقى تأثير هذه الممارسات على أداء القطاع العام غير واضح تماماً، حيث يفتقر الكثير من الجهات إلى تطبيق شامل لمعايير إدارة المشروعات، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة، ويزيد من الهدر في الموارد المالية والبشرية.

لذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل دور ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على قطاع الاتصالات كنموذج. من خلال هذا البحث، سيتم تحديد الفوائد المحتملة لتطبيق ممارسات إدارة المشروعات وكيفية تعزيز كفاءة هذا القطاع الحيوي.

ويمكن صياغة سؤال البحث الرئيسي: كما يلي :

ما هو دور إدارة المشروعات على تحسين أداء قطاع الاتصالات في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟.

### 3.1 أهمية الدراسة:

أولاً : الأهمية النظرية

1. يساهم البحث في توسيع المعرفة حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة المشروعات

في القطاع العام وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي.

2. يقدم البحث فهماً عميقاً لتأثير ممارسات إدارة المشروعات على فعالية وكفاءة

القطاع العام، مما يساعد في تطوير نظريات وأطر علمية جديدة.

3. يمكن أن يوفر البحث مرجعاً للباحثين والأكاديميين المهتمين بدراسة تحسين الأداء

الإداري من خلال إدارة المشروعات.

4. يساهم في تحديد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على نجاح تطبيق ممارسات إدارة

المشروعات في قطاع الاتصالات الحكومي.

5. يوضح البحث كيفية مساهمة إدارة المشروعات في تحقيق أهداف التنمية

المستدامة المرتبطة برؤية المملكة 2030..

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

— . يساعد البحث في تقديم توصيات لرفع كفاءة إدارة المشروعات، مما يساهم في تحسين أداء قطاع

الاتصالات في المملكة.

— يوفر البحث أدوات واستراتيجيات لمديري المشروعات في القطاع العام تساعد في اتخاذ قرارات

مستنيرة.

— يساهم في تحديد كيفية تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد المالية والبشرية من خلال تطبيق

ممارسات إدارة المشروعات.

— يقدم البحث حلولاً ملموسة للتحديات التي تواجه الجهات الحكومية في تنفيذ وإدارة المشروعات.

— يساعد البحث في تعزيز فهم كيفية استخدام ممارسات إدارة المشروعات لدعم جهود التحول

الرقمي في القطاع العام بالمملكة، بما يتماشى مع رؤية 2030

#### 4.1 أهداف الدراسة

— تحليل تأثير ممارسات إدارة المشروعات على تحسين أداء قطاع الاتصالات في المملكة

العربية السعودية.

— تحديد الفوائد المحققة من تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في القطاع العام، مثل

تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد.

- استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في قطاع الاتصالات وتقديم حلول ممكنة للتغلب عليها.
- تقييم دور إدارة المشروعات في دعم جهود التحول الرقمي في القطاع العام ضمن رؤية المملكة 2030.
- تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ المشروعات في القطاع العام، وخاصة في قطاع الاتصالات.
- تقديم توصيات لتحسين أداء الجهات الحكومية من خلال تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشروعات.
- تعزيز الوعي بأهمية إدارة المشروعات كأداة استراتيجية لتحسين فعالية وكفاءة الأداء في قطاع الاتصالات الحكومي..

#### 5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر ممارسات إدارة المشروعات بأبعادها (تخطيط المشروع، التواصل مع المشروع، الرقابة والتحكم في المشروع) على أداء القطاع العام بأبعاده (المحافظة على الكفاءة الإدارية، الشفافية والمساءلة، التكنولوجيا والتحول الرقمي) في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو تأثير تخطيط المشروع على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يؤثر التواصل في المشروع على الشفافية والمساءلة والتكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات؟
- ما هو دور الرقابة والتحكم في المشروع في المحافظة على الكفاءة الإدارية والشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات؟
- كيف يمكن قياس وتقييم تأثير ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات بدقة؟
- ما هي العقبات والتحديات التي قد تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشروعات المؤثرة على السلامة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشروعات بأبعادها (تخطيط المشروع، التواصل مع المشروع، الرقابة والتحكم في المشروع) على أداء القطاع العام بأبعادها (المحافظة على الكفاءة الإدارية، الشفافية والمساءلة، التكنولوجيا والتحول الرقمي) في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) لتخطيط المشروع على أداء القطاع العام بأبعاده في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) للتواصل في المشروع على أداء القطاع العام بأبعاده في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) للرقابة والتحكم في المشروع على أداء القطاع العام بأبعاده في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية..

## 7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة دراسة واقع ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات. الخاصة ، ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشروعات بأبعادها (تخطيط المشروع - التواصل مع المشروع - الرقابة والتحكم في المشروع).
  - المتغير التابع : أداء القطاع العام بأبعادها (المحافظة على الكفاءة الإدارية - الشفافية والمساءلة - التكنولوجيا والتحول الرقمي )

## 8.1 دافع اختيار الموضوع:

### الدوافع الذاتية:

- اهتمام الباحث بموضوع إدارة المشروعات وتحسين أداء قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، ورغبته في فهم أفضل للممارسات التي تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية.
- يسعى الباحث لتحقيق إنجازات مهنية وشخصية من خلال التميز في مجال إدارة المشروعات، والاستفادة من هذه المعرفة لتطوير حلول مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي.
- لدى الباحث رغبة قوية في المساهمة في تعزيز أداء القطاع العام، من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشروعات التي تساهم في تحسين جودة العمل وتطوير البنية التحتية لقطاع الاتصالات.

### الدوافع الموضوعية:

- توجد حاجة ملحة في قطاع الاتصالات السعودي لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشروعات الفعالة، مما يحفز الباحث على دراسة هذا الموضوع.
- تفرض اللوائح والمعايير الحكومية ضرورة تحسين أداء المؤسسات العامة وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المشروعات، مما يجعل هذا البحث ملائمًا لتلبية المتطلبات التنظيمية وتعزيز أداء القطاع العام.

• تزايد الاهتمام الأكاديمي والصناعي بتطوير أداء قطاع الاتصالات في ظل التحولات

الرقمية، مما يجعل دراسة دور ممارسات إدارة المشروعات في تحسين الأداء أمرًا بالغ

الأهمية

## 9.1 المنهجية :

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب مناسب لدراسة تأثير ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. يهدف هذا المنهج إلى الوصف الدقيق لممارسات إدارة المشروعات، كما يساعد على تحليل وتقييم البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة المعدة خصيصًا للمؤسسة محل الدراسة.

اختيار المنهج المناسب يعتمد على طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، وفي هذه الحالة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتغطية الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة المشروعات. أما في الجزء التطبيقي من البحث، فقد تم استخدام المنهج التحليلي والمنهج الاستنباطي لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية تقييم فعالية ممارسات إدارة المشروعات ومدى تأثيرها على تحسين أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات.

كما يُعتبر هذا المنهج مناسبًا للإجابة على التساؤلات البحثية وتقديم تحليل شامل لكافة الأبعاد المتعلقة بالممارسات المدروسة، مما يساعد في تقديم رؤية متكاملة حول كيفية تحسين أداء القطاع العام باستخدام ممارسات إدارة المشروعات.

## 10.1 مصادر البيانات :

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الاتصالات إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير و التطور المستمر.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 11.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

## 12.1 الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

### الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

### الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

### 13.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على ممارسات إدارة المشروعات بأبعادها (تخطيط المشروع - التواصل مع المشروع - الرقابة والتحكم في المشروع ) على أداء القطاع العام بأبعادها (المحافظة على الكفاءة الإدارية - الشفافية والمساءلة - التكنولوجيا والتحول الرقمي ) في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية .
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: اقتصرت الدراسة على عام 2024.

### 14.1 الدراسات السابقة

| الدراسات العربية |                                                                                                                                                                 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة          | ( العسيري، 2021 )                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة    | هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي في القطاع العام، مع التركيز على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. كما |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | هدفت إلى استكشاف كيفية استخدام ممارسات إدارة المشروعات كأداة استراتيجية لتحسين الأداء والكفاءة في تنفيذ المشروعات الحكومية.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المتغير المستقل       | إدارة المشروعات): التخطيط، تنظيم الموارد، إدارة المخاطر، المتابعة والتقييم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير التابع        | (الأداء التنظيمي): الكفاءة التشغيلية، تحقيق الأهداف، جودة الخدمات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروعات وتحسين الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أفضل ممارسات التخطيط وتنظيم الموارد يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف وتقليل الهدر في الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة إدارة المشروعات من خلال التدريب المستمر وتطوير أنظمة مراقبة الأداء لضمان تحقيق أعلى مستويات الفعالية. |
| الدراسة               | (الشريف، 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فعالية تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في تحسين الأداء المالي والإداري للقطاع الحكومي، والتركيز على استراتيجيات تنفيذ المشروعات الكبيرة في المملكة العربية السعودية.                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير المستقل       | (ممارسات إدارة المشروعات): تحديد الأهداف، الجدولة الزمنية، تقييم المخاطر.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع        | الأداء المالي والإداري: (تحقيق التكاليف المستهدفة، الالتزام بالجدول الزمني، رضا المستفيدين).                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج أن استخدام ممارسات إدارة المشروعات بفعالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والإداري، لا سيما فيما يتعلق بتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تقنيات حديثة في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة إدارة المشروعات في القطاعات الحكومية.         |
| الدراسة               | (الغامدي، 2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة المشروعات في تعزيز الابتكار والجودة في القطاع العام، مع التركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية                                                                                                       |
| المتغير المستقل       | استراتيجيات إدارة المشروعات): التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة، إدارة المخاطر.                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير التابع        | (الجودة والابتكار): تحسين العمليات، تقديم خدمات جديدة، رضا العملاء                                                                                                                                                                                                                                   |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة يساهمان بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات وزيادة مستوى الابتكار في القطاع العام. وأوصت الدراسة بأهمية تشجيع الابتكار من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة وداعمة لتجريب الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى استخدام أنظمة تقنية متقدمة لضمان جودة الخدمات المقدمة. |
| الدراسة               | (الزهراني، 2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشروعات على تحقيق الكفاءة والفعالية في مشروعات البنية التحتية بالقطاع العام، وركزت على مشروعات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.                                                                                                         |
| المتغير المستقل       | (ممارسات إدارة المشروعات): التخطيط المالي، الجدولة الزمنية، التنسيق بين الفرق                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير التابع        | (الكفاءة والفعالية): تقليل الوقت المستغرق، خفض التكاليف، تحسين أداء الفرق                                                                                                                                                                                                                            |

| المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                             | منهجية البحث          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| توصلت الدراسة إلى أن التخطيط المالي الجيد والتنسيق الفعال بين الفرق يساهمان بشكل كبير في تحسين الكفاءة وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المشروعات. وأوصت الدراسة بتعزيز قدرة القادة على التنسيق بين الفرق المختلفة وتوفير التدريب اللازم على تقنيات إدارة المشروعات لضمان تحقيق الكفاءة المطلوبة.    | أهم النتائج والتوصيات |
| (الأنصاري، 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                   | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشروعات الحكومية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على كيفية تحسين استمرارية وفعالية المشروعات.                                                                                                               | أهداف الدراسة         |
| • (إدارة المخاطر): تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخفيف المخاطر                                                                                                                                                                                                                                     | المتغير المستقل       |
| • (نجاح المشروعات): تحقيق الأهداف الزمنية، التحكم في الميزانية، الاستجابة للتحديات                                                                                                                                                                                                                 | المتغير التابع        |
| المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                             | منهجية البحث          |
| أظهرت الدراسة أن استخدام إدارة المخاطر بفعالية يساعد بشكل كبير في تقليل التحديات المحتملة وضمان تحقيق المشروعات لأهدافها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر من خلال ورش العمل والتدريب، بالإضافة إلى استخدام أنظمة إدارة المخاطر الحديثة لتعزيز الاستجابة للتحديات المستقبلية. | أهم النتائج والتوصيات |
| (البلوشي، 2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الدراسة               |

|                       |                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة.                                        |
| المتغير المستقل       | إدارة الجودة الشاملة: (التخطيط للجودة، تحسين العمليات، مشاركة العاملين)                                                                                                                                              |
| المتغير التابع        | أداء القطاع العام: (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات)                                                                                                                                                                 |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                               |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات في القطاع العام. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب في مجال الجودة ودمج العاملين في خطط التحسين المستمرة. |
| الدراسة               | (الرفاعي، 2020)                                                                                                                                                                                                      |
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.                                                                                                       |
| المتغير المستقل       | التحول الرقمي: (البنية التحتية الرقمية، تطبيقات الحكومة الإلكترونية، الخدمات الذكية)                                                                                                                                 |
| المتغير التابع        | أداء القطاع العام: (السرعة في تقديم الخدمات، رضا المستفيدين)                                                                                                                                                         |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                               |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على تحسين سرعة تقديم الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين. وأوصت بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وزيادة الوعي بأهمية استخدام التطبيقات الذكية لتحسين الكفاءة.   |
| الدراسة               | (عبدالله، 2018)                                                                                                                                                                                                      |

|                       |                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطوير الموارد البشرية على تحسين أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية.                                                                                                   |
| المتغير المستقل       | تطوير الموارد البشرية: (التدريب، تنمية المهارات، التحفيز)                                                                                                                                                           |
| المتغير التابع        | أداء القطاع العام: (الكفاءة، تحقيق الأهداف، الإنتاجية)                                                                                                                                                              |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج أن تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب وتنمية المهارات له تأثير إيجابي على زيادة الكفاءة والإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب الدورية وتحفيز العاملين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. |
| الدراسة               | (النعيبي، 2019)                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية.                                                                                                               |
| المتغير المستقل       | التخطيط الاستراتيجي: (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، التقييم الدوري)                                                                                                                                                 |
| المتغير التابع        | أداء القطاع العام: (تحقيق الأهداف، استخدام الموارد بكفاءة)                                                                                                                                                          |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات | وجدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المؤسسية واستخدام الموارد بكفاءة. وأوصت بتبني آليات تقييم دوري للخطة الاستراتيجية لضمان مواكبة المتغيرات.                                       |
| الدراسة               | (العلی، 2018)                                                                                                                                                                                                       |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطوير الموارد البشرية على تحسين أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية.                                                                                                                                        |
| المتغير المستقل       | تطوير الموارد البشرية: (التدريب، تنمية المهارات، التحفيز)                                                                                                                                                                                                |
| المتغير التابع        | أداء القطاع العام: (الكفاءة، تحقيق الأهداف، الإنتاجية)                                                                                                                                                                                                   |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج أن تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب وتنمية المهارات له تأثير إيجابي على زيادة الكفاءة والإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب الدورية وتحفيز العاملين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.                                      |
| الدراسات الأجنبية     |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| الدراسة               | Johnson, M., & Smith, R. (2020)                                                                                                                                                                                                                          |
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في القطاع العام، مع التركيز بشكل خاص على قطاع الاتصالات. سعى البحث إلى فهم كيف يمكن لممارسات إدارة المشاريع الفعالة أن تعزز الكفاءة والشفافية وجودة الخدمة في المشاريع العامة. |
| المتغير المستقل       | ممارسات إدارة المشاريع: (التخطيط، تخصيص الموارد، إدارة المخاطر)                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | الأداء التنظيمي: (الكفاءة التشغيلية، تحقيق الهدف، جودة الخدمة)                                                                                                                                                                                           |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهم النتائج والتوصيات | وجدت الدراسة تأثيراً إيجابياً مهماً إحصائياً لممارسات إدارة المشاريع على تحسين الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات. وأكدت النتائج على أهمية التخطيط الفعال وإدارة                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| المخاطر في تعزيز جودة الخدمات. وأوصت بأن تعطي المنظمات العامة الأولوية للتدريب وبناء القدرات                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |
| Brown, A., & Thompson, L. (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في فعالية منهجيات إدارة المشاريع في تعزيز معدلات نجاح المشاريع في القطاع العام. وقد بحث البحث على وجه التحديد كيف يؤثر تبني ممارسات إدارة المشاريع القياسية على تسليم المشاريع ونتائجها في مشاريع الاتصالات العامة في مختلف البلدان.                                                                                                                      | أهداف الدراسة         |
| منهجيات إدارة المشاريع: (التنفيذ الرشيق، جدولة الموارد، إشراك أصحاب المصلحة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | المتغير المستقل       |
| نجاح المشروع: (التسليم في الوقت المناسب، الامتثال للميزانية، رضا أصحاب المصلحة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | المتغير التابع        |
| المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | منهجية البحث          |
| خلصت الدراسة إلى أن استخدام منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وجدولة الموارد الفعالة ساهمت بشكل كبير في نجاح مشاريع القطاع العام. وقد وجد أن المشاريع التي استخدمت منهجيات رشيقة كانت أكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات، مما ساعد في تحقيق أهداف المشروع. كما تضمنت جدولة الموارد الفعالة توفر الموارد المناسبة في الوقت المناسب، مما قلل من التأخيرات وعزز التنفيذ السلس للمشروع. | أهم النتائج والتوصيات |
| Williams, R. (2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الدراسة               |
| هدف هذه الدراسة هو دراسة تأثير مشاركة الموظفين على تحسين أداء القطاع العام في الولايات المتحدة.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | أهداف الدراسة         |
| مشاركة الموظفين: (المشاركة، الدافع، الرضا الوظيفي)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المتغير المستقل       |
| أداء القطاع العام: (جودة الخدمة، الكفاءة، تحقيق الهدف)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | المتغير التابع        |
| المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | منهجية البحث          |

|                       |                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهم النتائج والتوصيات | وجدت الدراسة أن المستويات العالية من مشاركة الموظفين أدت إلى تحسينات كبيرة في جودة الخدمة وكفاءتها. وأوصت بتعزيز ثقافة المشاركة والدافع لتعزيز نتائج القطاع العام |
| الدراسة               | Brown, A., & Thompson, L. (2021)                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة المشاريع على أداء مؤسسات القطاع العام في المملكة المتحدة، مع التركيز بشكل خاص على تعزيز الكفاءة التشغيلية.           |
| المتغير المستقل       | ممارسات إدارة المشاريع: (التخطيط، والمراقبة، وإدارة المخاطر)                                                                                                      |
| المتغير التابع        | أداء القطاع العام: (الكفاءة التشغيلية، والتسليم في الوقت المناسب، وإدارة التكاليف)                                                                                |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المشاريع الفعالة أدت إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وإدارة التكاليف بشكل كبير. وأوصت الدراسة بالمراقبة المستمرة                       |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### مقدمة

إدارة المشروعات تُعد واحدة من العوامل الحيوية والمفصلية لنجاح أي مشروع، سواء كان في القطاع الحكومي أو الخاص أو الاجتماعي. فهي تتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير والمعايير التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية وكفاءة، مما يضمن تميز المشروع ونجاحه. وتستلزم إدارة المشروعات استخدام تقنيات وأساليب حديثة تتماشى مع التطورات السريعة في بيئات الأعمال المحلية والدولية.

أشار العلي (2016) إلى أن الاهتمام بإدارة المشروعات قد ازداد بشكل كبير في الآونة الأخيرة، نتيجة للتغيرات في الأسواق والصناعات والخدمات التي تتطلب أنماطاً تنظيمية جديدة. ويعتبر تطبيق إدارة المشروعات أداة هامة لتحقيق أهداف المنظمات وتعزيز قدراتها في مجالات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمراقبة، إضافة إلى تحسين استخدام الموارد المتاحة. تتضمن إدارة المشروعات مختلف الأساليب والوسائل التي تساهم في إنجاز المشروعات ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة، مع تحقيق مستويات الجودة المطلوبة.

وتزامناً مع التطورات السريعة في بيئة الأعمال وتكنولوجيا الصناعة والخدمات، باتت فكرة إدارة المشروعات أكثر أهمية من أي وقت مضى. هذا التطور نابع من الاحتياجات المتزايدة للأسواق التي تطلب منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة. ولهذا السبب، أولت المنظمات الحكومية والخاصة اهتماماً كبيراً بتطوير ممارسات إدارة المشروعات، سعياً وراء تطبيق تقنيات وأساليب متطورة تتناسب مع التغيرات المستمرة في بيئات الأعمال.

وقد أصبحت إدارة المشروعات اليوم أداة قوية تسهم في تعزيز القدرات التنظيمية للمنظمات على جميع المستويات، بدءاً من التخطيط ووصولاً إلى تنفيذ المشروعات ومراقبتها، مما يساعدها على تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة. وكما أشار دودين (2017)، تشمل إدارة المشروعات كافة الأساليب التي تساعد في تحقيق التوازن بين الوقت والتكاليف والجودة، وهو ما يجعلها أداة لا غنى عنها لتحقيق النجاح في المشروعات.

## المبحث الأول: إدارة المشاريع

### 1.1.2 تعريف المشروع

يُعرف المشروع بأنه نشاط تنفذه المنظمة في فترة زمنية محددة بهدف تطوير أو تقديم منتج أو خدمة جديدة. يتم ذلك من خلال تنفيذ سلسلة من العمليات والأنشطة المترابطة التي تهدف إلى تحقيق هدف محدد وفق معايير معينة وميزانية محددة، كما أشار إلى ذلك لارسن وكليفورد (2017). بالإضافة إلى ذلك، يعتبر المشروع مجموعة من الأنشطة المتعاقبة التي تهدف إلى تحقيق هدف محدد خلال إطار زمني معين وميزانية محددة. (Kerzner, 2017)

وفقاً لما ذكره الحوري والعتيبي (2013)، فإن إدارة المشروعات تعني تنظيم مجموعة من الأنشطة بشكل دقيق وفق خطة مسبقة بهدف تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة، وذلك باستخدام موارد متنوعة. العباسي وبرهان (2013) يوضحان أن هذه الأنشطة تتم ضمن إطار تنظيمي يحتوي على علاقات معروفة مسبقاً، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

إدارة المشروعات تشمل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المختلفة للمنظمة بهدف تحقيق الأهداف المحددة، كما أشار إلى ذلك كير (2017). في السياق ذاته، عرّف لوغوسا ومورونغ (2016) إدارة المشروعات بأنها تطبيق مجموعة من المعارف والمهارات والأساليب والأدوات التي تهدف إلى التخطيط والتنظيم الفعالين لعمليات المشروع، مما يسهم في اتخاذ قرارات ناجحة وإدارة الموارد بشكل فعال.

من جهة أخرى، أشار مانتل وآخرون (2016) إلى أن إدارة المشروعات تتألف من مجموعة من الأدوات والتقنيات والنماذج التي تسهم في الإجابة عن الأسئلة الأساسية المتعلقة بالمشروع، مثل ما هو الوضع العملي الذي يتعامل معه المشروع وما هي الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة.

أخيرًا، وفقًا لما ذكره العقيل وعلي (2017)، تُعد إدارة المشروعات عملية تكاملية تتضمن تطبيق المعارف والمهارات والأدوات الحديثة من البداية وحتى نهاية المشروع، مع التركيز على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة. كما تهدف إلى تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة وضمان توافق الخطط مع توقعات أصحاب المشروع.

## 2.1.2 وظائف إدارة المشروعات

تشمل إدارة المشروعات مجموعة من الوظائف الأساسية التي تُنفذ لضمان تحقيق الأهداف المحددة للمشروع بنجاح. وفقًا لما أشار إليه أبو غزال (2015)، تتمثل هذه الوظائف في عدة مهام رئيسية تشمل:

1. التخطيط للمشروع: يتضمن وضع الأهداف المحددة للمشروع، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، إضافة إلى تقدير التكاليف وتحديد الموارد المطلوبة. كما يشمل ذلك تحديد الجدول الزمني المناسب لتنفيذ المشروع.
2. تنظيم المشروع: يتعلق هذا الجانب بتوزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء فريق العمل، وضمان توافر الموارد اللازمة لإنجاز المهام الموكلة، بالإضافة إلى تطوير معايير وإجراءات تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات.
3. تشكيل فريق العمل: يتم هنا اختيار وتحديد الأفراد المناسبين لتنفيذ المهام، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وفقًا للكفاءات والخبرات لكل عضو في الفريق.
4. إدارة الموارد: تشمل إدارة الموارد المالية والبشرية المتاحة للمشروع، وضمان تحفيز فريق العمل وتعزيز أدائهم، مع متابعة سير العمل للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

5. الرقابة على المشروع: تهتم هذه الوظيفة بمتابعة تنفيذ المشروع بشكل دوري، والتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات بين الأداء الفعلي والخطط المحددة.

### خصائص المشروعات

تتميز المشروعات بعدة خصائص تميزها عن العمليات العادية داخل المؤسسات. يشير

كبرو (2017) إلى أن هذه الخصائص تشمل:

1. الغاية أو الهدف: تسعى المشروعات إلى تحقيق هدف معين أو حل مشكلة محددة. ويتم ذلك من خلال تطوير استراتيجيات وخطط موجهة لتحقيق نتائج ملموسة.
2. دورة حياة محددة: لكل مشروع دورة حياة محددة تبدأ من التخطيط وتنتهي بالتسليم. هذه الدورة قد تمتد أو تقصر بناءً على التحديات أو الظروف المحيطة.
3. التفرد: يتميز كل مشروع بتفرده، حيث تختلف الأهداف والطريقة المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف من مشروع لآخر، مما يمنح كل مشروع خصوصية وطابعاً فريداً.
4. الاعتمادية: يعتمد نجاح المشروع على توافر الثقة والاعتمادية بين جميع الجهات المشاركة في المشروع، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والتسليم، مما يتطلب توفر الموارد والمهارات اللازمة.
5. المخاطر: لا تخلو المشروعات من المخاطر التي قد تؤثر على نجاحها. ويشمل ذلك مواجهة التحديات المحتملة التي قد تعيق تنفيذ المشروع حسب الخطة الموضوعة.

### 4.1.2 أهمية إدارة المشروعات

. وفقاً لما أشار إليه الدليمي (2019)، تتجلى أهمية إدارة المشروعات في عدة جوانب

رئيسية، تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء المنظمات ونجاح المشروعات. من أبرز هذه النقاط:

1. زيادة الإنتاجية وتقليل الزمن المستغرق: تساهم إدارة المشروعات في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الفترات الزمنية المطلوبة لإتمامها، مما يساهم في تسريع إنجاز المهام وتقليل الاعتماد على القوى البشرية.
2. تعزيز كفاءة المنظمة ورفع مستوى أدائها: تساعد إدارة المشروعات على تحسين مستوى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، حيث تؤدي إلى تحسين الأداء الشامل وتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية.
3. توفير حلول للمشكلات: تعمل إدارة المشروعات على تقديم أدوات وأساليب فعالة لحل المشكلات التي قد تواجه المدراء خلال مراحل تنفيذ المشروع، مما يساهم في تفادي التعثرات التي قد تؤثر عملية التنفيذ.
4. تحسين جودة العمليات والخدمات: تساهم إدارة المشروعات في رفع مستوى الجودة فيما تقدمه المنظمة من عمليات أو خدمات، وذلك من خلال تطبيق معايير وأدوات إدارة متقدمة.
5. تقليل الصراعات الداخلية: من خلال إدارة المشروعات الفعالة، يمكن تقليل النزاعات والصراعات بين الفرق المختلفة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انسجاماً وتنظيماً.
6. تحديد المتطلبات التقنية للمراحل المختلفة: تعمل إدارة المشروعات على تحديد المتطلبات التقنية اللازمة لكل مرحلة من مراحل المشروع بدقة، مما يضمن تنفيذ الأعمال وفقاً للمعايير المطلوبة.
7. تبسيط تحديد الجداول الزمنية: تساهم إدارة المشروعات في تسهيل عملية تحديد الجداول الزمنية لكل مرحلة من مراحل المشروع، مما يعزز الالتزام بالخطط الزمنية ويقلل من التأخيرات المحتملة.
8. توفير نظام رقابي شامل: تمكن إدارة المشروعات من توفير نظام رقابي فعال يساعد في مراقبة وتقييم كل مرحلة من مراحل المشروع، وضمان تنفيذها وفق المخططات الموضوعة.
9. دعم اتخاذ القرارات السليمة: تُسهل إدارة المشروعات على الإدارة وفريق العمل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يعزز فرص نجاح المشروع ويقلل من المخاطر.

## 5.1.2 أهداف إدارة المشروعات

تهدف إدارة المشروعات بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع وضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية. يوضح لارسن وكليفورد (2017) أن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المشروعات هو المساهمة في تحقيق أهداف المشروع، حيث يُفضل العملاء تنفيذ المشروع بجودة عالية، وتكاليف أقل وفي أقصر وقت ممكن، مما يؤدي إلى زيادة العوائد والنتائج الإيجابية. علاوة على ذلك، تهدف إدارة المشروعات إلى مساعدة مديري المشروعات على تحديد المشاكل المحتملة التي قد تعيق سير العمل، وتقديم الحلول المناسبة في الوقت المناسب لتفادي هذه المشكلات وضمان سير المشروع بنجاح نحو تحقيق أهدافه.

ويمكن تقسيم أهداف إدارة المشروعات إلى أهداف رئيسية وأخرى ثانوية. تشمل الأهداف الرئيسية تحقيق الغايات الكبرى للمشروع، مثل تطوير الاقتصاد والبنية التحتية، بينما تركز الأهداف الثانوية على تحسين إدارة المشروع من حيث التخطيط، المراقبة، التحكم، الجودة، والكفاءة. ووفقاً لطبيب (2019)، فإن هذه الأهداف تساهم في تحسين الخبرة والتقنيات المستخدمة في إدارة المشروعات، وتفادي المشاكل التي قد تعترضها.

وتتضمن الأهداف الخاصة للمشروعات، كما توضح نظرية الإدارة المشروعية، تحقيق نتائج مرضية للعملاء من حيث الجودة والوقت والتكلفة، حيث لا يقتصر الهدف على تحقيق الربح فقط. كما تشمل الأهداف العامة تحقيق المنفعة العامة وتلبية احتياجات المشروع والمساهمة في التنمية الاقتصادية للدولة. وتضيف دراسة عنبر (2016) أن الأهداف الثانوية تتضمن تحقيق التميز التقني في مجالات متعددة، مثل التخطيط واكتساب الخبرة.

أهداف المشروع الرئيسية تشمل:

- تقديم خدمة: تلبية الاحتياجات المحددة للعملاء وتقديم خدمات تلبي توقعاتهم.
- الربح: تحقيق ربح مادي بما يضمن استدامة المشروع وقدرته على المنافسة.
- الأهداف الاجتماعية: المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع وتحسين الظروف الاجتماعية.
- النمو: توسيع نطاق المشروع وزيادة حجمه وإمكانياته بما يحقق تطوراً مستمراً.

## 6.1.2 مراحل إعداد المشروع:

تمر مراحل إعداد المشروع بعدة مراحل أساسية، تبدأ من المرحلة الأولى وتمتد حتى المرحلة الأخيرة، حيث تتألف كل مرحلة من مجموعة من الأنشطة والخطوات المتتابعة. وأشار العديد من الباحثين إلى أن جميع المشروعات تمر بخمس مراحل رئيسية. ووفقاً لما ذكره لارسن وكليفورد (2017)، فإن هذه المراحل تشمل: التجهيز، التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتقييم. فيما يلي نقدم شرحاً تفصيلياً لهذه المراحل:

1. مرحلة التجهيز (البداية): تعد هذه المرحلة الأولى في دورة حياة المشروع، وفيها يتم تحديد الجدوى الاقتصادية للمشروع وتقييم البيئة المحيطة به. يشمل ذلك دراسة مدى الحاجة والضرورة لتنفيذ المشروع. يتم في هذه المرحلة إعداد دراسة شاملة تتناول أهداف المشروع ومدى تأثيره المتوقع على القطاع الذي سيتم تنفيذه فيه.

2. مرحلة التخطيط: تعتبر هذه المرحلة من أهم وأطول مراحل المشروع، حيث يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ المشروع وإدارته. تشمل إعداد استراتيجيات لإدارة الموارد، وتحليل المخاطر، ووضع خطط للتعامل مع هذه المخاطر وضمان الجودة طوال فترة تنفيذ المشروع. كما يتم وضع خطة زمنية مفصلة توضح الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة المختلفة.

3. مرحلة التنفيذ: بعد الانتهاء من التخطيط، تأتي مرحلة التنفيذ، حيث تبدأ الأعمال الميدانية وفقاً للخطط الموضوعة. يتم في هذه المرحلة تنفيذ جميع الأنشطة والمهام التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط، مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد والجودة المطلوبة.

4. مرحلة المتابعة والتحكم: تعتمد هذه المرحلة على مراقبة تنفيذ المشروع والتأكد من سيره وفق الخطة المحددة. يتم مراقبة تقدم المشروع، تقييم المخاطر المحتملة والمشاكل التي قد تواجه الفريق، والقيام بالتحكم في الجودة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات عن الخطة الأساسية.

5. مرحلة التقييم: تشكل هذه المرحلة الخطوة النهائية في المشروع. يتم فيها تقييم النتائج النهائية ومراجعة الأداء بناءً على المعايير المحددة سابقاً. كما يتم في هذه المرحلة تجهيز المشروع للتسليم النهائي والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة منه، وضمان جاهزيته للاستخدام أو التشغيل.

## 7.1.2 تعريف المشروع والاتصالات

عرّفت جمعية إدارة المشروعات المشروع بأنه مجموعة من المهام والأنشطة المترابطة والمتسلسلة التي يتم تنفيذها وفق نسق وترتيب معين، وتكون محددة بزمان معين حيث لها تاريخ بداية ونهاية، كما أنها تخضع لتكاليف محددة بهدف تحقيق إنجازات مخطط لها مسبقاً. تتمثل هذه الإنجازات في توفير منتج، أو تقديم خدمة، أو حل مشكلة معينة ضمن حدود الوقت والجودة والتكلفة المحددة، ويقوم بتنفيذها فريق متخصص. (Khalifeh et al., 2020)

كما تم تعريف المشروع على أنه سلسلة من الأنشطة المتداخلة والمتتابعة التي تهدف إلى حل مشكلات أو معالجة قضايا معينة خلال فترة زمنية محددة ووفق ميزانية ونفقات محددة (Takagi & Varajão, 2021).

ووفقاً لتعريف الشريدة (2020)، يُنظر إلى المشروع على أنه منظمة مؤقتة تهدف إلى تنفيذ مجموعة من المهام والأنشطة والعمليات لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة، باستخدام موارد مادية وبشرية محددة، بغض النظر عن عمره الزمني. وتختلف المشروعات من حيث المدة الزمنية اللازمة لتنفيذها؛ فهناك مشاريع تستغرق ساعات أو أسابيع، بينما قد تمتد بعضها لعقود. ومن الممكن أن توجد مشاريع طويلة الأمد تبدو كما لو أنها أبدية، إلا أن تاريخ انتهاءها قد يصل إلى الأجيال القادمة.

وتتنوع المشروعات بحسب نوعها وطبيعتها، فتشمل المجالات الاقتصادية، الصناعية، الزراعية، والخدمية (الجنابي، 2018).

في إطار قطاع الاتصالات بالملكة العربية السعودية، تبرز أهمية المشروعات في تنفيذ وتطوير الخدمات والبنية التحتية اللازمة للنهوض بهذا القطاع الحيوي.

## 8.1.2 أهداف قطاع الاتصالات

تتعدد أهداف قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث يتم تنفيذ المشاريع الإنشائية في هذا القطاع لتحقيق أهداف محددة يتم قياسها بناءً على عوامل متعددة مثل الوقت، التكلفة، الجودة، السلامة، واستدامة البيئة. وفقاً لدراسة (العزام والمعاينة، 2021)، هناك ثلاثة أهداف رئيسية يمكن من خلالها الحكم على نجاح المشروع: الأول هو إتمام المشروع في الوقت المحدد، الثاني هو الالتزام بالميزانية المحددة، والثالث هو ضمان الجودة المطلوبة. يُعد الوقت عاملاً حاسماً في قطاع الاتصالات، لذلك فإن إزالة أي عوائق تعرقل سير المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد أمر بالغ الأهمية، مع التأكيد على ضرورة عدم إهمال العوامل الأخرى كالميزانية والجودة والسلامة.

بحسب (العثمان، 2017)، تنقسم مراحل قطاع الاتصالات إلى أربع مراحل رئيسية وهي كالتالي:

1. مرحلة التصور العام للمشروع: تشمل دراسة الجدوى، والتي قد تمتد من أسابيع إلى عدة سنوات

حسب طبيعة وحجم المشروع.

2. مرحلة التصميم: تتكون من ثلاث مراحل فرعية، وهي:

○ التصميم التخطيطي: حيث يتم وضع الخطوط العريضة للمشروع.

○ التصميم التمهيدي: ويتم فيها توضيح الخطط بشكل أكثر تفصيلاً.

○ إعداد رسومات العمل: وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم الرسومات النهائية التي يعتمد

عليها تنفيذ المشروع.

3. مرحلة الإنشاء: وهي المرحلة الأكثر أهمية في تنفيذ المشروع وتعتبر الأكثر تعرضاً للمخاطر، حيث

تتطلب دقة واحترافية في التنفيذ لضمان سير العمل وفقاً للخطة الزمنية والجودة المطلوبة.

4. مرحلة التشغيل: تمثل المرحلة النهائية في دورة حياة المشروع، حيث يتم تشغيل المشروع بشكل

فعلي بعد الانتهاء من كافة أعمال الإنشاء.

تُعتبر هذه المراحل جزءاً أساسياً من أي مشروع اتصالات، ويجب أن تتم إدارتها بفعالية لتحقيق الأهداف

المرجوة وتحقيق نجاح المشروع ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

## المبحث الثاني: أداء القطاع العام

### مقدمه:

يُعد القطاع العام من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدول في تقديم الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة. يعتبر أداء القطاع العام مقياساً حيوياً لمدى قدرة الحكومات على تلبية احتياجات المجتمع وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية. يعتمد تحسين أداء القطاع العام على العديد من العوامل، منها الإدارة الجيدة، استغلال الموارد بكفاءة، والقدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. (OECD, 2018)

يتميز القطاع العام بتنوع مجالاته، حيث يشمل قطاعات رئيسية مثل التعليم، الصحة، البنية التحتية، والاتصالات. هذه المجالات تؤثر بشكل مباشر على جودة حياة المواطنين، مما يجعل من الضروري أن تعمل الحكومات على تحسين الأداء في هذه القطاعات لضمان تحقيق التنمية المستدامة. كما أن القطاع العام يلعب دوراً محورياً في دعم الاقتصاد من خلال توفير بيئة تنظيمية مستقرة، وإدارة الموارد العامة، وتقديم الخدمات الأساسية التي تمهد الطريق للنمو الاقتصادي. (Al-Najjar, 2020)

### أهمية الأداء في القطاع العام:

تتزايد أهمية تحسين أداء القطاع العام مع تزايد التحديات التي تواجه الحكومات في العصر الحديث. في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة، أصبح من الضروري أن تتبنى الحكومات نهجاً شاملاً في تحسين أداء المؤسسات الحكومية لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية. يُعتبر تحسين أداء القطاع العام أحد الوسائل الرئيسية لمواجهة التحديات الناشئة، مثل العولمة، التغير المناخي، واحتياجات السكان المتزايدة. إذا لم تتمكن الحكومات من تحسين الأداء في قطاعات مثل الصحة، التعليم، والاتصالات، فقد يؤدي ذلك إلى تفاقم الفجوات الاجتماعية والاقتصادية. (Kerzner, 2017)

أداء القطاع العام لا يتعلق فقط بتحقيق الأهداف الحكومية بشكل فعال، بل يتضمن أيضًا القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة واستجابة لتوقعات المواطنين. على سبيل المثال، تطور التكنولوجيا يُعد عاملاً حيويًا في تحسين أداء القطاع العام. من خلال تبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، يمكن للحكومات تحسين العمليات وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للمواطنين. (Mantel et al., 2016)

في العقود الأخيرة، حظي أداء القطاع العام باهتمام متزايد بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة، مما جعل الحكومات تعمل على تحسينه لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والتنمية الاجتماعية. يعتبر الأداء في القطاع العام عاملاً أساسيًا في تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية. (Al-Najjar, 2020)

تعتمد الدول في تحقيق رفاهية المواطنين وازدهار المجتمعات على قدرة القطاع العام على تقديم خدمات عالية الجودة في مجالات متعددة، مثل الصحة والتعليم والاتصالات. (OECD, 2018)

### تعريف أداء القطاع العام

- ما هو الأداء في القطاع العام؟
  - يُعرف أداء القطاع العام بأنه "مجموع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات الحكومية بهدف تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية" (Larson & Clifford, 2017).
  - يعتمد أداء القطاع العام على العديد من المؤشرات مثل تحقيق الأهداف، استخدام الموارد بكفاءة، وقياس النتائج. (Kerzner, 2017)

### أهداف القطاع العام

- الأهداف الرئيسية لأداء القطاع العام:
  - تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات. (Mantel et al., 2016)

- تحسين جودة الحياة للمواطنين من خلال توفير الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم والبنية التحتية.
- إدارة الموارد العامة بشكل يعزز من استدامة النمو الاقتصادي ويساهم في الحد من الفقر والبطالة. (OECD, 2018)
- تلبية احتياجات المجتمع والرد على متطلباتهم بشكل مرن وفعال (Al-Agele & Ali, 2017).

#### أهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء

مع التطور السريع في التكنولوجيا، أصبح من الممكن تحسين أداء القطاع العام من خلال تبني الابتكارات التكنولوجية الحديثة. تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تحسين الكفاءة الإدارية وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وذلك من خلال أدوات مثل الأنظمة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، والتحليلات المتقدمة (OECD, 2018). على سبيل المثال، في قطاع الاتصالات، ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تحسين تقديم الخدمات بشكل ملحوظ، حيث أصبح بإمكان المواطنين الوصول إلى خدمات الحكومة الإلكترونية بشكل أسرع وأسهل.

في المملكة العربية السعودية، يعتبر قطاع الاتصالات أحد الأمثلة البارزة على كيفية استغلال التكنولوجيا لتحسين أداء القطاع العام. يعد هذا القطاع جزءاً مهماً من استراتيجية "رؤية 2030" التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد رقمي يعتمد على الابتكار والتكنولوجيا (Vision 2030, 2020). من خلال استغلال التقنيات الحديثة، تمكنت المملكة من تحسين خدمات الاتصالات وتوفير بنية تحتية رقمية متطورة تخدم جميع القطاعات الحكومية والخاصة، مما يعزز من كفاءة الأداء الحكومي ويساهم في تسهيل حياة المواطنين.

التحديات التي تواجه أداء القطاع العام

رغم الجهود المبذولة لتحسين أداء القطاع العام، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه هذا المسعى. إحدى أبرز هذه التحديات هي البيروقراطية الحكومية، التي تتسبب في تأخير اتخاذ القرارات وتقليل كفاءة العمل. البيروقراطية، وإن كانت تهدف إلى تنظيم العمليات الحكومية، قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى تعقيد الإجراءات، مما يعيق الأداء الجيد (Al-Agele & Ali, 2017).

التحدي الآخر يتمثل في نقص الموارد المالية والبشرية. في كثير من الأحيان، تجد المؤسسات الحكومية نفسها أمام معوقات تتعلق بنقص الكوادر المؤهلة، أو ضعف في الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع بشكل فعال. يؤثر هذا النقص على جودة الخدمات المقدمة ويزيد من الضغط على الحكومات لتحسين أداء المؤسسات (Khalifeh et al., 2020).

علاوة على ذلك، تعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه تحسين أداء القطاع العام. فالحكومات تحتاج إلى تبني استراتيجيات جديدة لتجاوز هذه المقاومة من قبل الموظفين أو المديرين الذين قد يرون في التغيير تهديدًا لوظائفهم أو استقرارهم المهني. التعامل مع هذه المقاومة يتطلب تطوير برامج تدريبية وتحفيزية تدعم التغيير وتعزز من ثقافة الابتكار في القطاع العام (Larson & Clifford, 2017).

### أساليب تحسين أداء القطاع العام

من أجل التغلب على التحديات التي تواجه أداء القطاع العام، هناك العديد من الأساليب التي يمكن اتباعها لتحسين الأداء. أحد أهم هذه الأساليب هو استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، لتبسيط العمليات الإدارية وتحسين كفاءة اتخاذ القرار. التكنولوجيا ليست فقط أداة لتحسين الكفاءة، ولكنها تساعد أيضًا في تقليل التكاليف وتحسين شفافية العمليات الحكومية (Mantel et al., 2016).

تطوير الكوادر البشرية يُعد أيضاً جزءاً أساسياً من تحسين أداء القطاع العام. يجب أن يتم توفير التدريب المستمر للموظفين لتمكينهم من استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئات العمل. كما أن تحسين التواصل بين الإدارات الحكومية المختلفة يساعد على تسهيل تدفق المعلومات وتقليل الأخطاء (Kerzner, 2017).

### أداء قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية كنموذج

قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية يُعتبر نموذجاً بارزاً لتحسين أداء القطاع العام من خلال التكنولوجيا. يُعتبر هذا القطاع من المحاور الرئيسية لرؤية 2030 التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد رقمي. قدمت المملكة استثمارات كبيرة في تطوير البنية التحتية الرقمية لتحسين تقديم الخدمات العامة والخاصة على حد سواء (Al-Duailej & Al-Saud, 2019).

أدى الاستثمار في البنية التحتية الرقمية إلى تحسين أداء قطاع الاتصالات، مما مكن المواطنين من الوصول إلى الخدمات الحكومية بسهولة أكبر من خلال الإنترنت. قطاع الاتصالات في المملكة يلعب دوراً رئيسياً في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تحسين الخدمات العامة وتسهيل عملية التواصل بين الحكومة والمواطنين (Vision 2030, 2020).

في الختام، يمثل أداء القطاع العام عنصراً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة والرفاهية للمجتمع. تعتمد الحكومات بشكل كبير على تحسين الأداء من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير الكوادر البشرية. ورغم التحديات التي تواجه القطاع العام، مثل البيروقراطية ونقص الموارد، فإن الابتكار والتطوير يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الحكومي بشكل كبير. يُعد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية نموذجاً بارزاً لكيفية تحسين أداء القطاع العام من خلال الاستثمار في التكنولوجيا.

### العوامل المؤثرة على أداء القطاع العام

#### 1. الإدارة الحكومية:

○ تعد الإدارة العامة الفعالة هي العامل الأساسي في تحسين الأداء في القطاع العام. تتطلب الإدارة الحكومية الفعالة وضع خطط استراتيجية، تحديد أهداف واضحة، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة. (Kerzner, 2017)

## 2. التكنولوجيا والابتكار:

○ مع التطورات التكنولوجية السريعة، أصبحت التكنولوجيا أداة حيوية لتحسين كفاءة وفعالية الأداء في القطاع العام، خاصة في مجالات مثل الصحة، التعليم، والاتصالات. (Lugusa & Moronge, 2016)

## 3. القوانين واللوائح:

○ تؤثر اللوائح والقوانين الحكومية بشكل مباشر على أداء القطاع العام، حيث تساهم في تنظيم سير العمل وضبط الإجراءات وتحقيق الشفافية (Takagi & Varajão, 2021).

## 4. الموارد المالية والبشرية:

○ يعتمد الأداء في القطاع العام على توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط والمشاريع الحكومية. (Larson & Clifford, 2017)

## أهمية قياس أداء القطاع العام

### • القياس كمؤشر للأداء:

○ يشير قياس الأداء في القطاع العام إلى القدرة على تقييم مدى فعالية وكفاءة المؤسسات الحكومية في تقديم الخدمات. يعتبر ذلك مؤشراً مهماً لتحسين السياسات العامة وتوجيه القرارات الحكومية. (Khalifeh et al., 2020)

### • أدوات قياس الأداء:

○ تشمل أدوات قياس الأداء في القطاع العام مؤشرات الكفاءة، الجودة، المردودية، والاستدامة. يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كأداة فعالة لقياس الأداء. (Kerzner, 2017)

## التحديات التي تواجه أداء القطاع العام

### 1. البيروقراطية والتعقيد الإداري:

- تعتبر البيروقراطية من أكبر التحديات التي تعيق تحقيق الأداء الفعّال في القطاع العام. تؤدي الإجراءات الطويلة والمركزية إلى تأخير تقديم الخدمات (Larson & Clifford, 2017).

## 2. نقص الموارد:

- تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية من نقص في الموارد المالية والبشرية، مما يضعف قدرتها على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية. (OECD, 2018)

## 3. مقاومة التغيير:

- يعتبر التغيير الإداري والتقني تحديًا كبيرًا، حيث أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو المديرين يمكن أن يعيق عملية تحسين الأداء (Al-Agele & Ali, 2017).

## أساليب تحسين أداء القطاع العام

### 1. التكنولوجيا الحديثة:

- يعد استخدام التكنولوجيا والابتكار من أهم الأساليب لتحسين الأداء في القطاع العام. يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية لتحسين الخدمات الحكومية وجعلها أكثر فعالية. (Mantel et al., 2016)

### 2. تطوير الكوادر البشرية:

- يجب التركيز على تدريب وتطوير الموظفين في القطاع العام لزيادة كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة (Takagi & Varajão, 2021).

### 3. التخطيط الاستراتيجي:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الحكومية وتحسين أداء المؤسسات العامة (Lugusa & Moronge, 2016).

## دراسة حالة: قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

### • أهمية قطاع الاتصالات:

○ يعد قطاع الاتصالات أحد القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، حيث يلعب دورًا رئيسيًا في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. يسهم القطاع في تحسين أداء الحكومة من خلال توفير خدمات الاتصالات والإنترنت التي تسهل تنفيذ المشاريع والخدمات العامة (Ministry of Communications and Information Technology, 2020).

#### • التحديات التي تواجه قطاع الاتصالات:

○ رغم التطورات الكبيرة التي شهدتها قطاع الاتصالات في المملكة، إلا أنه لا يزال يواجه تحديات مثل الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التقنية وزيادة انتشار الإنترنت في المناطق الريفية. (Al-Duailej & Al-Saud, 2019)

#### • جهود تحسين الأداء:

○ أطلقت الحكومة السعودية العديد من المبادرات لتحسين أداء قطاع الاتصالات، مثل "رؤية 2030" التي تركز على تعزيز دور الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية في دعم الاقتصاد. (Vision 2030, 2020)

### توصيات لتحسين أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات

#### 1. تطوير البنية التحتية:

○ يجب الاستثمار في تطوير البنية التحتية للاتصالات لضمان توفير خدمات الإنترنت عالية الجودة في جميع أنحاء المملكة.

#### 2. استخدام الذكاء الاصطناعي:

○ يمكن تحسين الأداء في قطاع الاتصالات من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ قرارات مستندة إلى التحليلات المتقدمة. (Al-Saud, 2021).

#### 3. تعزيز التدريب والتعليم:

○ يجب تعزيز برامج التدريب والتعليم للموظفين في قطاع الاتصالات لضمان تطورهم المستمر وقدرتهم على التعامل مع التحديات التكنولوجية الحديثة. (Khalifeh et al., 2020).

يُعتبر أداء القطاع العام أحد العناصر الحاسمة لتحقيق التنمية المستدامة في أي دولة، ويعتمد نجاح القطاع العام على قدرة الحكومة على تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد وتقديم الخدمات. تعد التكنولوجيا الحديثة وتطوير الموارد البشرية من أهم الأدوات لتحسين أداء القطاع العام، كما أن دراسة حالة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تظهر أهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين الأداء الحكومي.

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

### 1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المستخدمة في الدراسة وكذلك الأداة التي استخدمتها بالإضافة إلى مجتمع الدراسة الذي تم تطبيق الدراسة عليه، وعينها وخصائصها، والطريقة المستخدمة للتأكد من صدق أداة الدراسة، وأسلوب التحقق من ثبات أداة الدراسة، وطريقة المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها.

### 2.3 منهجية الدراسة

إن الأساس لأي دراسة بحثية يكمن في اتباع تصميم بحثي متسق ومنهجي يمكن من خلاله الإجابة على أسئلة البحث وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج موثوقة ومبنية على أسس علمية. وفقاً لما أشار إليه (El Horma, 2019)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يساعد المنهج الوصفي في مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة، وهو خطوة ضرورية لتشكيل إطار نظري متكامل يعزز من بلورة فكرة البحث. كما تم التركيز على الدراسات السابقة التي تشكل عنصراً هاماً لدعم هذه الدراسة، مما يساهم في فهم الأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة.

في الجانب التحليلي، تم تحليل البيانات المتعلقة بممارسات إدارة المشروعات وأثرها على أداء القطاع العام، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، إذ تحتوي على فقرات محددة تم تصميمها بعناية لتغطية جميع جوانب الدراسة. بعد ذلك، تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل هذه البيانات والوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم أهداف الدراسة. هذه الأدوات تساعد في تقديم تفسيرات واضحة للعلاقات بين المتغيرات وتحديد تأثير ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام، مع التركيز بشكل خاص على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية كنموذج لهذه الدراسة.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بناءً على تصنيف نقابة مقاولي الإنشاءات السعوديين، وتم اختيار عينة ملائمة من هذا المجتمع. بلغ عدد الشركات في مجتمع الدراسة (236) شركة، وتم تقدير حجم العينة باستخدام معادلة كوكران (Cochran formula)، حيث تم تحديد هامش الخطأ بنسبة 5% ومستوى الثقة بنسبة 90%، إضافة إلى حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ 236 شركة، مع توزيع استجابة مفترض بنسبة 50%. ونتيجة لذلك، تم إرسال 236 استبانة إلى نفس العدد من الشركات.

من بين هذه الاستبانات، تم استلام 202 استجابة كاملة، منها 198 استبيانًا صالحًا للتحليل، مما يمثل معدل استجابة يبلغ 83.8%. وفقًا للدراسة التي أشار إليها (Alubaid et al., 2020)، فإن نسبة الاستجابة التي تفوق 50% تعتبر مناسبة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة 83.8% تعد نسبة جيدة وتسمح بإجراء التحليل بشكل موثوق ودقيق.

### 4.3. مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد إلى على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

- المصادر الثانوية: أتيح للباحث الاطلاع على عدد من الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت في قطاع الاتصالات إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.
- المصادر الأولية: اعتمد الباحث على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة الاستقصائية بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة.

### 5.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية لما لهذه الأداة من مزايا أهمها قلة الكلفة وإمكانية الحصول على عدد وفير من البيانات من جهات متعددة بفترة زمنية مناسبة والذي تم تصميمها وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة واشتملت على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة ، وأسئلتها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale في تحديد إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة (1) لا أوافق بشدة ، (5) أوافق بشدة كما هو موضح في الجدول (1.3) بحيث يكون لكل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم الاعتماد على الطرق البسيطة بالتحليل الإحصائي، تم نشر الاستبانة باستخدام نماذج Google، التي ستنظم البيانات وتحللها تلقائياً، كانت طريقة أخذ العينات البحثية هي إرسال الاستبانة باستخدام نماذج Google إلى جميع مدراء المشروعات الحاليين وتم جمع الإجابات تلقائياً باستخدام نماذج Google. تم تضمين جميع الاستبيانات التي تم إرجاعها مع إدخال كامل في العينة النهائية.

جدول (1): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة.

| العلامة | المقاييس      |           |                |
|---------|---------------|-----------|----------------|
| 1       | لا أوافق بشدة | نادرا جدا | 0 إلى أقل من 1 |
| 2       | لا أوافق      | نادرا     | 1 إلى أقل من 2 |
| 3       | محايد         | أحيانا    | 2 إلى أقل من 3 |
| 4       | أوافق         | غالبا     | 3 إلى أقل من 4 |
| 5       | أوافق بشدة    | دائما     | 4-5            |
|         |               |           | مرتفعة جدا     |

وتتضمن الاستبانة الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: الجزء الخاص في البيانات الديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (6) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في قطاع الاتصالات،

والمركز الوظيفي، تصنيف شركة التشييد والبناء ، حجم مشاريع التي تنفذها الشركة هذا العام بالمتر المربع) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات الدراسة.

- الجزء الثاني: قياس واقع أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية .
- الجزء الثالث: قياس المتغيرات المستقلة والتابعة الدراسة.
- الجزء الرابع: معوقات أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية .

### 6.3 ثبات الأداة

لتقييم ثبات أداة الدراسة، اعتمد هذا البحث على a كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لأنه الاختبار الأكثر شيوعاً للاستخدام، نتيجة كرونباخ  $\alpha$  هي رقم بين 0 و 1 درجة الموثوقية المقبولة هي 0.7 أو أعلى من ذلك (Heale & Tyrross, 2015) يتم عرض حسابات درجات التناسق والموثوقية الداخلية باستخدام ميزة حساب الموثوقية في برنامج SPSS Statistics الإصدار 25 ، وتشير النتائج الواردة في الجدول (2.3) إلى درجة ثبات في استجابات المبحوثين، لأن قيمة ألفا المعيارية تساوي أكثر من 60% وهي النسبة المقبولة في بحوث الإدارة، الأمر الذي مكن الباحث الاعتماد على الاستجابات في عملية التحليل.

جدول (2) : نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ).

| المقياس                                                                   | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ ألفا |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|
| قياس واقع أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية | 5           | 0.848             |
| تخطيط المشروع                                                             | 4           | 0.903             |
| التواصل في المشروع                                                        | 4           | 0.819             |
| الرقابة والتحكم في المشروع                                                | 4           | 0.784             |
| المحافظة على الكفاءة الإدارية                                             | 4           | 0.780             |
| الشفافية والمساءلة                                                        | 4           | 0.855             |
| التكنولوجيا والتحول الرقمي                                                | 4           | 0.802             |
| معوقات أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية    | 13          | 0.951             |

لم يكن قياس الصلاحية التنبؤية والصلاحية المتزامنة ممكنًا لهذه الدراسة لأن عدد المشروعات داخل منظمة الدراسة محدود.

### 7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل

الوصفي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

– الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما

يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: سيتم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية

لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: سيتم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات

أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري : سيتم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات

أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

– الإحصاء التحليلي تستخدم الدراسة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك ليتمكن

من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) بهدف اختبار أثر المتغيرات المستقلة

مجتمعة على المتغير التابع..

- تحليل الانحدار الخطي البسيط : (Simple Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل على

المتغير التابع.

- اختبار (Kourosis) لاختبار التوزيع الطبيعي.

- معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

### 8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (Kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness) ويتبين من الجدول (3.3) أن قيم (Kurtosis) أقل من (2) وأن قيم عامل الالتواء (Skewness) أقل من (1) وهذا يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

| التكنولوجيا والتحول الرقمي | المحافظة على الشفافية والمساءلة | الرقابة والتحكم في المشروع | التواصل في المشروع | تخطيط المشروع |         |                        |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------|---------------|---------|------------------------|
| 198                        | 198                             | 198                        | 198                | 198           | Valid   | N                      |
| 0                          | 0                               | 0                          | 0                  | 0             | Missing |                        |
| -0.465                     | -0.310                          | -0.600                     | -0.054             | -0.003        | -0.0237 | Skewness               |
| 0.173                      | 0.173                           | 0.173                      | 0.173              | 0.173         | 0.173   | Std. Error of Skewness |
| -0.024                     | -0.541                          | -0.558                     | -0.066             | -0.672        | -0.555  | Kurtosis               |
| 0.344                      | 0.344                           | 0.344                      | 0.344              | 0.344         | 0.344   | Std. Error of Kurtosis |

### 9.3 الاعتبارات الأخلاقية

يُحكم بالفشل لأي دراسة تفتقر إلى الاعتبارات الأخلاقية، تُعد الممارسات الأخلاقية لهذه الدراسة جانباً مهماً للباحث الذي قامت بتقييم وتحديد أي خطر واضح على الدراسة أو المنظمة أو المشاركين في الدراسة، استخدمت هذه الدراسة أداة لم تطلب من المشاركين مشاركة البيانات الشخصية مثل العنوان أو الاسم أو عنوان البريد الإلكتروني أو الهاتف، تم نقل محتويات الاستطلاع إلى برنامج Google Form، وتم عمل رابط، وإرسال هذا الرابط عبر البريد الإلكتروني لشركات التشييد والبناء بمدينة الدمام، وأوضح

الباحث في خطاب الترحيب سرية البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الشركات وخاصة المعلومات الشخصية، ووافقت الشركات التي شاركت في الدراسة على هذا الأمر، كشف هذا البحث عن أهدافه الرئيسية وحدد الفوائد الكبيرة للمشاركة وخصوصية وسرية السجلات في الدراسة قدم القسم الأول من الاستبانة الغرض من الدراسة وشرح شروط المشاركة، وهكذا كانت المشاركة طوعية ودون أي ضغوط ساعد برنامج Google form على خصوصية الشركات حيث تم جمع البيانات من خلاله دون معرفة اسم الشركة التي شاركت فيه.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

### 1.4 المقدمة

في هذا الفصل، يقوم الباحث بعرض نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة. يبدأ الفصل بوصف دقيق لعينة الدراسة، يلي ذلك استعراض للاختبارات الإحصائية التي تناولت متغيرات الدراسة. تم استخدام العديد من المقاييس الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية لبيانات عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين على فقرات الاستبانة. أخيرًا، يتم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، مع التركيز على تحليل البيانات وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على إجابات أفراد العينة.

### 2.4 تحليل البيانات

#### خصائص أفراد عينة الدراسة

يركز هذا الجزء على خصائص أفراد العينة من حيث النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في قطاع الاتصالات والمركز الوظيفي، تصنيف شركات، الاتصالات حجم مشاريع التي ، تنفذها شركات الاتصالات

جدول(4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

| الفقرة  | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 174     | %87.9          |
| أنثى    | 24      | %12.1          |
| المجموع | 198     | %100           |

تشير البيانات في الجدول(4) إلى أن(174) من أفراد عينة الدراسة من الذكور وبنسبة(87.9%)بينما بلغ عدد الإناث (24) وبنسبة قدرها (12.1%) ويعود تدني نسبة الإناث إلى أن طبيعة الأعمال في المشاريع الانشائية تعتمد بالدرجة الأولى على الذكور نتيجة لما تتطلبه من مجهود والعمل في الميدان

#### جدول(5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| الفقرة        | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي |         |                |
| دبلوم فأقل    | 9       | 4.5%           |
| بكالوريوس     | 92      | 46.5%          |
| ماجستير       | 92      | 46.5%          |
| دكتوراه       | 5       | 2.5%           |
| المجموع       | 198     | 100%           |

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) إلى التوزيع التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث توزعت المؤهلات بين دبلوم فأقل وصولاً إلى الدكتوراه. بلغ عدد الأفراد الحاصلين على شهادة الدبلوم فأقل 9 أفراد، ما يمثل نسبة 4.5% من إجمالي العينة. بينما شكل حملة شهادة البكالوريوس نسبة 46.5% بعدد 92 فرداً، وهو نفس عدد حملة شهادة الماجستير الذين بلغت نسبتهم أيضاً 46.5%. أما الأفراد الحاصلون على شهادة الدكتوراه فقد بلغ عددهم 5 أفراد، ما يمثل نسبة 2.5%.

يعكس هذا التوزيع الجانب التعليمي لأفراد عينة الدراسة، وهو ما يضيفي على النتائج مصداقية أكبر. فالأفراد الحاصلون على شهادة الدكتوراه غالباً ما يعملون في المجال الأكاديمي، في حين أن حملة شهادتي الماجستير والبكالوريوس يشغلون مواقع عملية في قطاع الاتصالات. هذه الخلفية التعليمية تشير إلى أن العينة تمثل واقع القطاع بشكل جيد وتوفر رؤية موثوقة حول دور ممارسات إدارة المشروعات في تحسين أداء قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

جدول (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في: قطاع الاتصالات

| الفقرة                         | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------|---------|----------------|
| سنوات الخبرة في قطاع الاتصالات |         |                |
| أقل من 5 سنوات                 | 38      | 19.2%          |
| سنوات 5-10                     | 24      | 12.1%          |
| سنة 11-15                      | 34      | 17.2%          |
| أكثر من 15 سنة                 | 102     | 51.5%          |
| المجموع                        | 198     | 100%           |

تشير البيانات الواردة في الجدول (6) إلى أن خبرات أفراد عينة الدراسة توزعت على أربع فئات زمنية. فقد بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون خبرة عملية تقل عن 5 سنوات 38 فردًا، أي بنسبة 19.2% من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح خبراتهم بين 5 و10 سنوات 24 فردًا، ما يعادل نسبة 12.1%. أما الأفراد الذين تتراوح خبراتهم بين 11 و15 سنة فقد بلغ عددهم 34 فردًا، بنسبة 17.2%. في حين أن الفئة الأكبر، التي تضم الأفراد الذين تزيد خبراتهم العملية عن 15 سنة، فقد شملت 102 فردًا، ما يمثل 51.5% من العينة.

هذا التوزيع يعكس تراكمًا ملموسًا في خبرات أفراد العينة، وهو ما يمنح نتائج الدراسة مصداقية أكبر، خصوصًا عند دراسة تأثير ممارسات إدارة المشروعات على أداء قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. فالفئات التي تتمتع بخبرة طويلة تشكل نسبة كبيرة من العينة، مما يعزز فهم كيفية تأثير تلك الممارسات على الكفاءة والفعالية في القطاع.

جدول (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

| الفقرة         | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| المركز الوظيفي |         |                |
| مهندس المشروع  | 62      | 31.3%          |
| مدير المشروع   | 83      | 41.9%          |
| المقاول        | 53      | 26.8%          |
| المجموع        | 198     | 100%           |

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مراكزهم الوظيفية، حيث تبين أن 31.3% من المشاركين هم من مهندسي الموقع، بينما يشغل 41.9% منهم مناصب مديري المشاريع، في حين يمثل المقاولون نسبة 26.8% من أفراد العينة.

هذا التوزيع يعكس تنوع الأدوار الوظيفية في قطاع الاتصالات بالملكة العربية السعودية، وهو ما يضيف مصداقية وعمقاً على نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام. فهم طبيعة المشاركين من مهندسين ومديرين ومقاولين يتيح تحليلاً أكثر دقة لكيفية تأثير هذه الممارسات على تحسين الكفاءة والفعالية في القطاع.

جدول (8) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تصنيف شركات الاتصالات

| الفقرة               | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| تصنيف شركة الاتصالات |         |                |
| درجة أولى            | 72      | 36.4%          |
| درجة ثانية           | 29      | 14.6%          |
| درجة ثالثة           | 35      | 17.7%          |
| درجة رابعة           | 48      | 24.2%          |

|            |     |      |
|------------|-----|------|
| درجة خامسة | 14  | 7.1% |
| المجموع    | 198 | 100% |

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف شركاتهم، حيث بلغ عدد الشركات من الدرجة الأولى 72 شركة بنسبة 36.4%، بينما بلغ عدد الشركات من الدرجة الثانية 29 شركة بنسبة 14.6%، والشركات من الدرجة الثالثة 35 شركة بنسبة 17.7%، ومن الدرجة الرابعة 48 شركة بنسبة 24.2%، في حين بلغ عدد الشركات من الدرجة الخامسة 14 شركة بنسبة 7.1%.

تشير الأدبيات إلى أن قضايا السلامة نادرًا ما يتم تناولها بشكل جاد داخل الشركات الصغيرة (Alubaid et al., 2020). كما أوضحت الدراسة أن شركات التشييد من الدرجة الأولى والثانية والثالثة في السعودية أظهرت درجات متفاوتة من الاهتمام بقضايا السلامة: درجة عالية في الدرجة الأولى، متوسطة في الثانية، وضعيفة في الثالثة. ويتناول هذا الاهتمام سبعة عوامل رئيسية تشمل: سلامة الموقع، سياسة السلامة في الشركة، نظام المكافآت والعقوبات، القوى العاملة، معدات السلامة، إجراءات السلامة العملية، وبيئة المشروع.

توضح الدراسة أن 66% من قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية يعمل دون المستوى الدولي فيما يتعلق بسياسات السلامة، و43% من الشركات تعمل بدون أي معايير ثابتة لسياسة السلامة. علاوة على ذلك، فإن المشروعات الكبيرة تحقق أداءً أفضل في مجال السلامة عندما يكون الأطراف المعنيون مشاركين في تحديد أهداف السلامة، واختيار المقاولين الملتزمين بمعايير الأمان، والمشاركة في إدارة السلامة أثناء تنفيذ المشروع.

ومن ناحية أخرى، تعتبر القدرة المالية المحدودة أحد أكبر العوائق التي تواجه شركات التشييد الصغيرة في تطبيق معايير الأداء والسلامة في القطاع العام، وهو تحدٍ بارز يواجه قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. (Votano & Sunindij, 2014)

جدول (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب حجم المشروعات التي تنفذها الشركة هذا العام بالمتر المربع.

| الفقرة                                                | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------------------------------|---------|----------------|
| حجم مشاريع التي تنفذها الشركة هذا العام بالمتر المربع |         |                |
| أقل من 5000                                           | 43      | 21.7%          |
| من 5000 إلى 10000                                     | 45      | 22.7%          |
| من 10001 إلى 20000                                    | 38      | 19.2%          |
| أكثر من 20000                                         | 72      | 36.4%          |
| المجموع                                               | 198     | 100%           |

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على حجم المشروعات التي نفذتها الشركة خلال العام الحالي بالمتر المربع. وفقًا للبيانات، تبين أن نسبة الشركات التي نفذت مشروعات أقل من 5000 إصلاح مشكلة بلغت 21.7%، بينما الشركات التي نفذت مشروعات تتراوح مساحتها بين 5000 و10000 إصلاح مشكلة مثلت 22.7% من العينة. أما الشركات التي قامت بتنفيذ مشروعات تتراوح بين 10001 و20000 إصلاح مشكلة، فقد بلغت نسبتها 19.2%. في حين أن الشركات التي نفذت مشروعات تتجاوز مساحتها 20000 إصلاح مشكلة شكّلت النسبة الأكبر وهي 36.4%.

تعكس هذه النسب تفاوتًا كبيرًا في حجم المشروعات التي تنفذها شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث يشير تنوع أحجام المشروعات إلى تنوع طبيعة عمل هذه الشركات وقدراتها المالية والتنظيمية.

فيما يخص السلامة العامة في قطاع الاتصالات، تشير الأدبيات إلى أن حجم المشروع قد يؤثر بشكل كبير على تطبيق معايير السلامة. حيث تواجه الشركات التي تنفذ مشروعات صغيرة تحديات أكبر في توفير البنية التحتية اللازمة للسلامة، بينما تكون الشركات الكبيرة أكثر قدرة على الاستثمار في نظم سلامة متقدمة وإجراءات رقابة صارمة على مواقع العمل. وتوضح الدراسات أن السلامة في قطاع الاتصالات تعد عنصرًا حيويًا لضمان استدامة الأداء وتقليل المخاطر التي قد تواجه العاملين والبيئة المحيطة بالمشروعات. (Alubaid et al., 2020)

لذا، يتعين على الشركات العاملة في قطاع الاتصالات العمل على تحسين معايير السلامة العامة في كافة المشروعات بغض النظر عن حجمها، وذلك من خلال اعتماد ممارسات إدارة المشروعات التي تضمن بيئة عمل آمنة ومطابقة لأفضل المعايير الدولية، خاصةً أن تطبيق معايير السلامة يساهم في رفع كفاءة الأداء ويقلل من الحوادث والمخاطر المرتبطة بالمشروعات المختلفة.

جدول : (10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس واقع أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

| الفقرة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الأهمية |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| توفر الشركة البيئة المناسبة لإتباع معايير السلامة العامة في قطاع الاتصالات | 3.3737          | 1.05759           | 1      | مرتفعة       |
| تراعي الشركة معايير أداء القطاع العام أثناء كتابة خطة قطاع الاتصالات       | 3.1616          | 1.08246           | 2      | مرتفعة       |

|                        |                                                |        |         |   |        |
|------------------------|------------------------------------------------|--------|---------|---|--------|
| متابعة                 | تهتم الشركة في معايير أداء القطاع العام أثناء  | 3.1010 | 0.95050 | 3 | مرتفعة |
| تقدم المشروعات         |                                                |        |         |   |        |
| تقدير تكاليف المشروعات | تحرص الشركة على معايير أداء القطاع العام أثناء | 3.0657 | 0.83741 | 4 | مرتفعة |
| إعداد                  | تراعي الشركة معايير أداء القطاع العام خلال     | 3.0556 | 0.90791 | 5 | مرتفعة |
| الجدول الزمني للمشاريع |                                                |        |         |   |        |
| المتوسط الكلي          |                                                | 3.1515 | 0.96717 |   | مرتفعة |

يشير الجدول (10) إلى تحليل البيانات المتعلقة بأداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، والذي تم قياسه من خلال استبيان شمل 198 شركة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عامل من العوامل المدروسة، بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح بين (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة". تم اعتماد ترتيب العوامل حسب درجة أهميتها، بحيث يُعتبر العامل ذو المتوسط الحسابي أقل من 3.000 ذا تأثير ضئيل، بينما يُعتبر العامل محايداً عند قيمة 3.000، ويصبح ذا أهمية كبيرة إذا تجاوز المتوسط الحسابي 3.000.

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول، بلغ المتوسط الكلي لتقييم معايير أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات 3.1515، ما يشير إلى أن أداء القطاع يعتبر مرتفعاً، وتدل استجابات العينة على أن المعايير المطبقة تُعتبر ذات تأثير كبير. أظهرت النتائج أن من بين العوامل الأكثر تأثيراً هو توفير الشركات لبيئة مناسبة تدعم تطبيق معايير أداء القطاع العام، وكذلك مراعاة هذه المعايير عند إعداد خطط القطاع. في المقابل، كان أقل العوامل تأثيراً هو مراعاة الشركة لمعايير أداء القطاع العام أثناء إعداد الجداول الزمنية للمشروعات،

وهو ما يشير إلى أن الشركات في قطاع الاتصالات قد تركز على معايير الأداء في المراحل الأولى من المشروع، ولكن تفتقر إلى التركيز الكافي خلال مرحلة تقدير التكاليف وإعداد الجداول الزمنية.

هذا التباين بين التركيز على معايير الأداء في المراحل الأولى وتجاهلها في المراحل اللاحقة يعد تحدياً يجب على قطاع الاتصالات معالجته، حيث أن ضمان تطبيق معايير أداء القطاع العام بشكل متكامل طوال دورة حياة المشروع يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية وتقليل المخاطر المرتبطة بتجاوز الجداول الزمنية أو التكاليف. كما أن الاهتمام بمعايير الأداء خلال مراحل التخطيط والجدولة يعتبر ضرورياً لتحقيق استدامة ونجاح المشروعات.

توصي هذه الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بمعايير أداء القطاع العام ليس فقط في المراحل الأولية من المشروع، ولكن أيضاً في المراحل اللاحقة مثل تقدير التكاليف ووضع الجداول الزمنية، لضمان تحسين الأداء وزيادة الكفاءة العامة للمشروعات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية..

### 3.4 تحليل متغيرات الدراسة

يشير هذا الجزء إلى النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل بيانات شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، التي تتبنى ممارسات إدارة المشروعات. بلغ مجموع العينة المدروسة 198 شركة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية للعوامل المختلفة لكل متغير، وترتيبها بناءً على أهميتها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

تبعاً لهذا المقياس، يُعتبر العامل ذا المتوسط الحسابي أقل من 3.000 من العوامل الأقل أهمية، بينما تُعتبر العوامل التي تسجل متوسطاً حسابياً قدره 3.000 عوامل محايدة من حيث الأهمية. أما العوامل التي تسجل متوسطات حسابية أعلى من 3.000 فهي العوامل الأكثر أهمية وتأثيراً على أداء القطاع.

هذه النتائج توضح كيفية تأثير ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات، وتبرز أهمية تحديد العوامل المؤثرة على الأداء وفقاً لأولوياتها. يساعد هذا التحليل في تحديد نقاط القوة والضعف في إدارة المشروعات داخل قطاع الاتصالات، مما يمكن الجهات المعنية من اتخاذ قرارات مستنيرة

لتحسين الأداء العام، والتركيز على العوامل الأكثر أهمية لتحقيق أهداف المشاريع وضمان استمرارية النجاح.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس تخطيط المشروع

| الفقرة                                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الأهمية |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| تهتم الشركة بالتخطيط وإدارة توزيع الموارد البشرية .<br>والمادية بشكل متوازن                           | 3.3434          | 1.34551           | 1      | مرتفعة       |
| لدى الشركة القدرة على حصر المخاطر الداخلية<br>والخارجية المحتملة في المشروعات لمنعها أو تقليل تأثيرها | 3.2071          | 1.14995           | 2      | مرتفعة       |
| تمتلك الشركة خطة وإجراءات للطوارئ في حال حدوث تغيرات مفاجئة                                           | 3.1667          | 1.10720           | 3      | مرتفعة       |
| تحرص الشركة على تخطيط توزيع الأنشطة وفق جدول زمني يمنع حدوث تداخل بين المهام                          | 3.0455          | 1.22286           | 4      | مرتفعة       |
| المتوسط الكلي                                                                                         | 3.1907          | 1.20638           |        | مرتفعة       |

يشير الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الإجمالي بلغ (3.1907)، مما يدل على أن مستوى قياس تخطيط المشروع كان مرتفعاً، حيث أظهرت استجابات عينة الدراسة أن العبارات المتعلقة بتخطيط المشروع سجلت متوسطاً عالياً. ويعكس هذا أن اهتمام الشركات بالتخطيط وإدارة الموارد البشرية والمادية بطريقة متوازنة يُعتبر من أكثر العوامل فاعلية في عملية التخطيط.

كما يشير الجدول إلى أن قدرة الشركة على تحديد المخاطر الداخلية والخارجية المحتملة في المشاريع والعمل على منعها أو تقليل تأثيرها جاءت في المرتبة التالية من حيث الأهمية. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن

امتلاك الشركات خططاً وإجراءات للطوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة يعتبر عاملاً مهماً في تحسين التخطيط. وأخيراً، جاء الحرص على توزيع الأنشطة وفق جدول زمني دقيق يمنع التداخل بين المهام كعامل مهم في دعم فعالية التخطيط داخل الشركات.

هذه النتائج توضح الدور الأساسي للتخطيط الجيد في تحسين أداء القطاع العام داخل شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مما يؤكد على أهمية التركيز على التخطيط الشامل والمتوازن لضمان تحقيق أهداف المشاريع بنجاح.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس التواصل في المشروع

| الفقرة                                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الأهمية |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| تلتزم الشركة العاملین على المعدات الثقيلة (مثل) الرافعات (بالتواصل المستمر لتجنب الأخطاء والحوادث    | 3.1061          | 1.00449           | 1      | مرتفعة       |
| تهتم الشركة بتوفير المعدات والتقنيات الحديثة للإتصال مثل أجهزة لاسلكية، هواتف محمولة مزودة بالإنترنت | 3.0455          | 1.07720           | 2      | مرتفعة       |
| تحرص الشركة على عقد الإجتماعات الأسبوعية و الشهرية مع العاملين                                       | 2.8990          | 1.23399           | 3      | متوسطة       |
| تحرص الشركة على عقد الدورات و الندوات التدريبية حول إجراءات أداء القطاع العام. للعاملين لديها        | 2.8788          | 1.26870           | 4      | متوسطة       |
| المتوسط الكلي                                                                                        | 2.9823          | 1.14610           |        | متوسطة       |

يشير الجدول رقم (12) إلى أن درجة الأهمية تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (2.9823)، مما يعني أن متوسط قياس التواصل في المشروع جاء في مستوى متوسط. ويعتبر التزام الشركات بتوفير وسائل تواصل فعّالة مع العاملين على المعدات الثقيلة، مثل الرافعات، من خلال التواصل المستمر لتجنب الأخطاء والحوادث من أكثر العوامل تأثيراً في عملية التواصل.

كما تبين أن حرص الشركة على توفير المعدات والتقنيات الحديثة مثل أجهزة اللاسلكي والهواتف المحمولة المزودة بالإنترنت يُعد من العوامل الأكثر فاعلية في تحسين عملية التواصل داخل المشاريع. ومع ذلك، كانت العوامل المرتبطة بعقد الاجتماعات الأسبوعية والشهرية مع العاملين، بالإضافة إلى تقديم الدورات التدريبية والندوات المتعلقة بإجراءات أداء القطاع العام، من أقل العوامل تأثيراً على تحسين التواصل.

توضح هذه النتائج أن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية يعترف بأهمية التواصل الجيد عند استخدام المعدات الثقيلة وأهمية الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تحسين التواصل داخل المشاريع. ومع ذلك، يجب تعزيز التواصل من خلال تكثيف الاجتماعات وتوفير المزيد من البرامج التدريبية لتحسين كفاءة أداء العاملين والالتزام بمعايير السلامة.

جدول (13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لل فقرات التي تقيس الرقابة و التحكم في المشروع .

| الفقرة                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الأهمية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| تسعى الشركة على القيام بالصيانة الدورية لأدوات والمعدات مشروع للحفاظ على فعاليتها أكبر مدة | 3.1212          | 1.15123           | 1      | مرتفعة       |
| تمتلك الشركة أساليب حديثة للرقابة على العاملين لديها مثل الكاميرات                         | 3.0960          | 1.15582           | 2      | مرتفعة       |

|        |   |         |        |                                                                             |
|--------|---|---------|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| متوسطة | 3 | 1.10595 | 2.9848 | تحرص الشركة على القيام بعمليات تفتيش مستمرة وغير متوقعة لموقع المشروع       |
| متوسطة | 4 | 1.09261 | 2.9040 | تطبق الشركة نظام العقوبات والمكافآت على العاملين لإلتزامهم في تعليمات العمل |
| مرتفعة |   | 1.12640 | 3.0265 | المتوسط الكلي                                                               |

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى أن درجة الأهمية تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.0265)، مما يدل على أن الرقابة والتحكم في المشروع لها تأثير مرتفع على الأداء. وقد تبين أن أكثر العوامل تأثيراً هي حرص الشركات على القيام بالصيانة الدورية للأدوات والمعدات المستخدمة في المشروع للحفاظ على فعاليتها لأطول فترة ممكنة. يلهم استخدام الشركات لأساليب حديثة للرقابة على العاملين، مثل الكاميرات، لضمان الالتزام بمعايير العمل.

أما العوامل التي حصلت على متوسط حسابي أقل من 3.000، والتي تشير إلى أنها أقل تأثيراً على عملية الرقابة والتحكم، فتتمثل في قيام الشركات بعمليات تفتيش مستمرة وغير متوقعة في مواقع المشاريع، وكذلك تطبيق نظام العقوبات والمكافآت على العاملين لضمان التزامهم بالتعليمات.

هذا الجزء من التحليل يُظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تم الحصول عليها من شركات الاتصالات التي تطبق معايير أداء القطاع العام. وقد تم تصنيف العوامل حسب أهميتها، حيث تُعد العوامل ذات المتوسط الحسابي الذي يتجاوز 3.000 الأكثر تأثيراً على الأداء، في حين تعتبر العوامل التي تقل عن هذا المتوسط ذات تأثير أقل. يوضح هذا الجدول أهمية الرقابة الصارمة واستخدام التقنيات الحديثة لضمان نجاح إدارة المشروعات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس المحافظة على الكفاءة الإدارية

| الفقرة                                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الأهمية |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| تهتم الشركة بتوفير معدات الحماية الشخصية . للعاملين في المواقع                                        | 3.2121          | 1.17739           | 1      | مرتفعة       |
| تهتم الشركة في عقد دورات تدريبية لتثقيف كادرها ورفع مستوى ثقافة السلامة لديهم مثل(دورة إدارة المخاطر) | 2.9848          | 1.26442           | 2      | متوسطة       |
| تحرص الشركة على عدم العمل في درجات الحرارة العالية جداً أو المنخفضة جداً                              | 2.8636          | 1.07891           | 3      | متوسطة       |
| تلتزم الشركة بتوفير كادر صحي مُدرب على الإسعافات الأولية و توفير أدوات المساعدة الأولى في المواقع     | 2.8283          | 1.13585           | 4      | متوسطة       |
| المتوسط الكلي                                                                                         | 2.9722          | 1.16414           |        | متوسطة       |

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى أن درجة الأهمية تراوحت بين مرتفعة إلى متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (2.9722)، مما يشير إلى أن تأثير ممارسات المحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات يعتبر متوسطاً بشكل عام. وكان أكثر العوامل تأثيراً هو اهتمام الشركة بتوفير معدات الحماية الشخصية للعاملين في المواقع، حيث سجل هذا العامل أعلى متوسط حسابي.

أما بالنسبة للعوامل الأخرى المتعلقة بالمحافظة على الكفاءة الإدارية، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لها كان أقل من 3.000، مما يعني أنها كانت أقل تأثيراً في تحسين إجراءات السلامة للعاملين. يشير هذا إلى ضرورة إيلاء اهتمام أكبر للعوامل الأخرى المتعلقة بالكفاءة الإدارية لضمان بيئة عمل أكثر أماناً وتحسين معايير السلامة في القطاع.

جدول. (15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الشفافية والمساءلة

| الفقرة                                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الأهمية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| تحرص الشركة على التخطيط السليم لموقع المشروع قبل تنفيذ الأعمال كتوفير رافعات امنية ، ممرات امنية و علامات تحذير | 3.4141          | 1.06165           | 1      | مرتفعة       |
| تهتم الشركة في حماية و عزل المشروع عن البيئة المجاورة له لحماية المشاه و منع الدخول على المشروع                 | 3.2475          | 1.10116           | 2      | مرتفعة       |
| تهتم الشركة في دراسة طبوغرافية المشروع و تجهيز البيئة المناسبة خاصة أثناء العمل في المرتفعات                    | 3.0404          | 1.06556           | 3      | مرتفعة       |
| توفر الشركة ضوابط الحماية من التعديات السلوكية لمنع النزاعات في بيئة العمل                                      | 2.9343          | 1.05712           | 4      | متوسطة       |
| المتوسط الكلي                                                                                                   | 3.1591          | 1.07137           |        | مرتفعة       |

تشير البيانات الواردة في الجدول (15) إلى أن درجة الأهمية تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.1591)، مما يشير إلى أن تأثير ممارسات الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات كان متوسطاً إلى مرتفع. وكانت أكثر العوامل تأثيراً هو حرص الشركة على التخطيط الجيد لموقع المشروع قبل البدء في التنفيذ، مثل توفير رافعات آمنة، ممرات آمنة، ووضع علامات تحذيرية. يليه اهتمام الشركة بحماية المشروع وعزله عن البيئة المجاورة لضمان سلامة المارة ومنع دخول الأشخاص غير المصرح لهم إلى الموقع.

كما أظهرت النتائج أن الشركة تولي اهتماماً خاصاً بدراسة الطبوغرافية الخاصة بالمشروع وتجهيز البيئة المناسبة، خاصة عند العمل في المناطق المرتفعة، لضمان الكفاءة الإدارية والمعدات. ومع ذلك، كان العامل المتعلق بتوفير الشركة لضوابط الحماية من التعديات السلوكية لمنع النزاعات في بيئة العمل أقل تأثيراً،

حيث سجل متوسطاً حسابياً أقل من 3.000، مما يدل على أنه يتطلب اهتماماً أكبر للشفافية والمساءلة بشكل شامل.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس التكنولوجيا والتحول الرقمي.

| الفقرة                                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الأهمية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| توفر الشركة تأمين صحي ضد إصابات العمل .<br>للعاملين لديها                                                       | 3.0101          | 1.25439           | 1      | مرتفعة       |
| تمثل الشركة إلى لوائح السلامة والصحة المهنية من ناحية قانونية ( لتفادي الخسائر الضخمة عند حدوث الحوادث الخطير). | 2.9798          | 1.20051           | 2      | متوسطة       |
| تهتم الشركة بالرقابة على التزام العاملين بالمحافظة على الأدوات التي تحت تصرفهم.                                 | 2.9596          | 1.12579           | 3      | متوسطة       |
| تلتزم الشركة بالصيانة الدورية لمعدات السلامة مثل أجهزة الإنذار، أجهزة الأطفال التلقائي.                         | 2.8384          | 1.08714           | 4      | متوسطة       |
| المتوسط الكلي                                                                                                   | 2.9470          | 1.16696           |        | متوسطة       |

تشير البيانات الواردة في الجدول (16) إلى أن درجة الأهمية تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (2.9470)، مما يدل على أن تأثير ممارسات التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات كان متوسطاً. وكان العامل الأكثر تأثيراً هو حرص الشركة على توفير تأمين صحي للعاملين ضد إصابات العمل، مما يعكس التزاماً من الشركة تجاه الكفاءة الإدارية وحمايتهم.

أما بالنسبة لبقية العوامل، فقد سجلت متوسطات حسابية أقل من 3.000، مما يشير إلى أن تأثيرها على التكنولوجيا والتحول الرقمي كان أقل أهمية مقارنةً بالتأمين الصحي. يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بتطوير سياسات شاملة لتحسين عناصر أخرى تتعلق بالتكنولوجيا والتحول الرقمي، لضمان حماية العاملين مع الحفاظ على استدامة التكاليف التشغيلية..

#### 4.4 معوقات أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

يشير هذا القسم إلى تحليل البيانات المتعلقة بالمعوقات التي تؤثر على أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث بلغ إجمالي العينة 198. تم ترتيب العوامل وفقاً لأهميتها بناءً على المتوسطات الحسابية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وفقاً لهذا المقياس، إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 3.000، فإن العامل يعتبر ذا أهمية منخفضة. أما إذا بلغ المتوسط 3.000، فإنه يعد عاملاً محايداً. في حين أن العوامل التي تحقق متوسطات حسابية أعلى من 3.000 تعتبر ذات أهمية كبيرة. هذا التحليل يساعد على تحديد المعوقات الأكثر تأثيراً على أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات، مما يمكن المؤسسات من العمل على تحسين هذه الجوانب لتحقيق أداء أفضل.

جدول (17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس معوقات أداء القطاع

العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

| الفقرة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الأهمية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| وجود مهندس أداء القطاع العام لكن لا يمتلك الصلاحية الإدارية الكاملة في الموقع                 | 3.2525          | 1.27724           | 1      | مرتفعة       |
| تفضيل الربح المادي عن إتباع معايير أداء القطاع العام                                          | 3.2323          | 1.29684           | 2      | مرتفعة       |
| عدم تعيين مهندس سلامة عامة في الموقع                                                          | 3.1515          | 1.33947           | 3      | مرتفعة       |
| عدم تخصيص ميزانية كافية للسلامة العامة                                                        | 3.1364          | 1.18218           | 4      | مرتفعة       |
| ضعف الوعي وثقافة السلامة لدى العاملين في قطاع الاتصالات                                       | 3.0354          | 1.29182           | 5      | مرتفعة       |
| عدم وجود سياسة "الحوافز والمكافآت" لتشجيع المقاولين والمكاتب الاستشارية على الإلتزام بالإشراف | 3.0303          | 1.29783           | 6      | مرتفعة       |
| زيادة مدة المشروع عن الوقت المحدد له والإهتمام في إنهاؤه على حساب مراعاة معايير السلامة       | 2.9798          | 1.26635           | 7      | متوسطة       |
| ضعف التشريعات والقوانين الملزمة لإتباع معايير أداء القطاع العام                               | 2.9444          | 1.19302           | 8      | متوسطة       |
| عدم وجود الخبرات الكافية لمتابعة و تطوير تنفيذ متطلبات أداء القطاع العام في الموقع            | 2.9293          | 1.13775           | 9      | متوسطة       |
| عدم وجود توعية كافية بالمخاطر وكيفية إدارتها وتحليلها بشكل دوري ومستمر                        | 2.9242          | 1.27821           | 10     | متوسطة       |

|        |    |         |        |                                                                            |
|--------|----|---------|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| متوسطة | 11 | 1.10270 | 2.9141 | عدم مراعاة توزيع العمال بشكل يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم                  |
| متوسطة | 12 | 1.37685 | 2.8485 | إعتماد بعض أصحاب العمل على علاقاتهم أو إمكانياتهم المادية في تجاوز القانون |
| متوسطة | 13 | 1.15506 | 2.8384 | عدم التزام الإدارة العليا ومدرء المشروعات ببرامج أداء القطاع العام         |
| مرتفعة |    | 1.24579 | 3.0167 | المتوسط الكلي                                                              |

وفقاً للجدول (17)، يتضح أن درجة الأهمية المتعلقة بمعوقات أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة. حيث بلغ المتوسط الكلي (3.0167)، مما يشير إلى أن هذه المعوقات لها تأثير كبير على تطبيق أداء القطاع العام. كانت أبرز المعوقات المؤثرة هي وجود مهندس مسؤول عن أداء القطاع العام لكنه يفتقر إلى الصلاحيات الإدارية الكاملة في موقع المشروع. يلي ذلك تفضيل بعض الشركات للربح المادي على الالتزام بمعايير أداء القطاع العام، ثم عدم تعيين مهندس سلامة عامة في الموقع، بالإضافة إلى عدم تخصيص ميزانية كافية لضمان تطبيق معايير السلامة العامة.

من المعوقات الأخرى التي تم تحديدها، ضعف الوعي وثقافة السلامة لدى العاملين في مشاريع الاتصالات. أما بقية المعوقات، فقد حصلت على متوسطات حسابية أقل من 3.000، مما يدل على أن تأثيرها كان أقل على تطبيق أداء القطاع العام. تشمل هذه المعوقات زيادة مدة المشروع عن الجدول الزمني المحدد والاهتمام بإتمامه على حساب معايير السلامة، وكذلك ضعف التشريعات والقوانين الملزمة بتطبيق معايير أداء القطاع العام. كما أن نقص الخبرات الكافية لمتابعة وتطوير تنفيذ متطلبات الأداء في المواقع وعدم وجود توعية كافية بالمخاطر لم تكن من العوامل الرئيسية المعوقة.

بالإضافة إلى ذلك، لم يكن عدم مراعاة توزيع العمال بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم من العوائق الكبرى، وكذلك الاعتماد على العلاقات أو الإمكانيات المادية لتجاوز القوانين. وأخيراً، فإن عدم التزام الإدارة

العليا ومديري المشروعات ببرامج أداء القطاع العام لم يكن له تأثير كبير على مستوى الالتزام بمعايير الأداء في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

#### 5.4 نتائج اختبار الفرضيات

تم تحليل الفرضيات باستخدام طريقة تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) عبر برنامج SPSS .

##### • نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المشروعات على الحفاظ على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

##### • الفرضية الفرعية الأولى: (H01-1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتخطيط المشروع على الحفاظ على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

##### • الفرضية الفرعية الثانية: (H01-2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

( $\alpha \leq 0.05$ ) للتواصل في المشروع على الحفاظ على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

##### • الفرضية الفرعية الثالثة: (H01-3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والتحكم في المشروع على الحفاظ على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (18) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الأولى

| Model                                                                       | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1                                                                           | .777 <sup>a</sup> | 0.604    | 0.598             | 0.57410                    |
| a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind. |                   |          |                   |                            |

يوضح الجدول (18) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.777، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المشروعات والحفاظ على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. كما يبين الجدول أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.603، ما يعني أن 60.3% من التغيرات التي تحدث في الكفاءة الإدارية يمكن تفسيرها بناءً على التغيرات في ممارسات إدارة المشروعات. ويشير هذا إلى أن نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression) يمكن استخدامه لتحليل العلاقة بين المتغيرات. أما النسبة المتبقية (39.6%)، فهي تعود لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج التحليلي.

جدول (19) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 97.532         | 3   | 32.511      | 98.641 | .000 <sup>6</sup> |
|       | Residual   | 63.940         | 194 | 0.330       |        |                   |
|       | Total      | 161.472        | 197 |             |        |                   |

a Dependent Variable: الشفافية والمساءلة

b. Predictors: (Constant), controlling\_ind, communication\_ind, planing ind

تشير النتائج الواردة في جدول (19) إلى أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (98.641)، وكانت ذات دلالة إحصائية قدرها (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار مناسب لتحليل البيانات. وبالتالي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد معاملات الانحدار الخاصة بالمتغير الرئيسي المستقل وإظهار علاقته بالمتغير التابع. بناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المشروعات على المحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

يعني هذا أن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية يولي اهتماماً كبيراً بعقد الدورات التدريبية لكوادره، وتوفير معدات الحماية الشخصية والتجهيزات الأخرى التي تساهم في الحفاظ على الكفاءة الإدارية داخل مشروعات الاتصالات.

جدول (20) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الأولى

| Model                                             |                            | Unstandardized Coefficients |           | Standardized Coefficients | T      | Sig   |
|---------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------------|--------|-------|
|                                                   |                            | B                           | Std Error | Beta                      |        |       |
| 1                                                 | (Constant)                 | 0.563                       | 0.157     |                           | 3.584  | 0.000 |
|                                                   | تخطيط المشروع              | 0.011                       | 0.054     | 0.013                     | 0.208  | 0.836 |
|                                                   | التواصل في المشروع         | 0.657                       | 0.061     | 0.672                     | 10.746 | 0.000 |
|                                                   | الرقابة والتحكم في المشروع | 0.137                       | 0.075     | 0.133                     | 1.825  | 0.069 |
| المحافظة على Dependent Variable, الكفاءة الإدارية |                            |                             |           |                           |        |       |

تشير نتائج الجدول (20) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروعات والمحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، إذ تمثل معاملات الانحدار ( $\beta$ ) مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. على الرغم من ذلك، تظهر النتائج أن قيمة (T) المتعلقة بتخطيط المشروع منخفضة حيث بلغت (0.208) وكانت دلالتها الإحصائية (0.836) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى قبول الفرضية العدمية الأولى التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على المحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

من جهة أخرى، كانت قيمة (T) الخاصة بالتواصل في المشروع مرتفعة وبلغت (10.746) مع دلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني رفض الفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتواصل المشروع على المحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

أما بالنسبة للرقابة والتحكم في المشروع، فقد كانت قيمة (T) منخفضة حيث بلغت (1.825) مع دلالة إحصائية (0.069)، والتي هي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية العدمية الثالثة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة والتحكم في المشروع على المحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

تشير هذه النتائج إلى أن ممارسات إدارة المشروعات في قطاع الاتصالات تسهم بشكل عام في المحافظة على الكفاءة الإدارية، لكن مع تباين التأثير بين المتغيرات الفرعية. التواصل في المشروع يعد الأكثر تأثيراً، إذ يعزز من نقل المعلومات الدقيقة والمحدثة بين أعضاء الفريق، مما يسهم في تحسين الكفاءة الإدارية. أما التخطيط والرقابة والتحكم فلهما تأثير أقل مقارنة بالتواصل، مما يعكس أهمية التواصل الداخلي في تعزيز الكفاءة الإدارية عبر توفير المعلومات اللازمة لمواجهة التغيرات في ظروف العمل.

## • نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية": (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المشروعات على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى": (1-H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط المشروع على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

2. الفرضية الفرعية الثانية": (H02-2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لتواصل المشروع على المحافظة على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

3. الفرضية الفرعية الثالثة": (Ho2-3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والتحكم في المشروع على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

ترتبط هذه الفرضيات بدراسة دور ممارسات إدارة المشروعات المختلفة في تعزيز أو تأثيرها على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات. حيث تهدف هذه الفرضيات إلى تحديد مدى تأثير كل من تخطيط المشروع، التواصل بين أفراد المشروع، والرقابة والتحكم، على تعزيز هذه القيم في القطاع.

جدول (21) : ملخص نموذج الفرضية الرئيسية الثانية

| Model                                                                       | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1                                                                           | .776 <sup>3</sup> | 0.603    | 0.596             | 0.56803                    |
| a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind. |                   |          |                   |                            |

يوضح الجدول (21) أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.776$ ) تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المشروعات ومستوى الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. كما يبين أن معامل التحديد ( $R^2=0.603$ ) يشير إلى أن 60.3% من التغيرات في مستوى الشفافية والمساءلة يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في ممارسات إدارة المشروعات. هذا يعني أن ممارسات إدارة المشروعات تسهم بشكل كبير في تحسين الشفافية والمساءلة في هذا القطاع.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحليل التأثيرات المختلفة لممارسات إدارة المشروعات على الشفافية والمساءلة. مع ذلك، تظل 39.7% من التغيرات في الشفافية والمساءلة ناتجة عن عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج الانحدار، مما يشير إلى وجود متغيرات إضافية قد تؤثر على مستوى الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

هذا التحليل يظهر أهمية تعزيز ممارسات إدارة المشروعات كأداة لتحسين الشفافية والمساءلة، لكنه أيضًا يوضح ضرورة البحث عن العوامل الأخرى المؤثرة التي قد تساهم في تحقيق الشفافية الكاملة والمساءلة الفعالة في القطاع.

جدول (22): تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج

| Model                                                                      |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig               |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1                                                                          | Regression | 94.894         | 3   | 31.631      | 98.034 | .000 <sup>6</sup> |
|                                                                            | Residual   | 62.595         | 194 | 0.323       |        |                   |
|                                                                            | Total      | 157,489        | 197 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: a. الشفافية والمساءلة                               |            |                |     |             |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind |            |                |     |             |        |                   |

. تشير النتائج في الجدول (22) إلى أن القيمة المحسوبة لمعامل (F) هي (98.034) وهي ذات دلالة إحصائية تبلغ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ ( $\alpha=0.05$ ) يشير هذا إلى أن نموذج الانحدار المستخدم مناسب لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المشروعات على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

يعني ذلك أن ممارسات إدارة المشروعات، والتي تشمل تخطيط المشروع، التواصل في المشروع، والرقابة والتحكم في المشروع، تسهم بشكل فعال في تحسين أداء القطاع العام من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة. هذه النتائج تؤكد أهمية هذه الممارسات كجزء أساسي من تطوير أداء قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث تعزز الشفافية والمساءلة من خلال تحسين العمليات الإدارية والتنظيمية وزيادة الثقة في الأنظمة والممارسات المتبعة داخل المؤسسات.

جدول (23) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الثانية

| Model                                    |                            | Unstandardized |           | Standardized | T     | Sig   |
|------------------------------------------|----------------------------|----------------|-----------|--------------|-------|-------|
|                                          |                            | Coefficients   |           | Coefficients |       |       |
|                                          |                            | B              | Std Error | Beta         |       |       |
| 1                                        | (Constant)                 | 0.591          | 0.155     |              | 3.803 | 0.000 |
|                                          | تخطيط المشروع              | 0.193          | 0.054     | 0.230        | 3.604 | 0.000 |
|                                          | التواصل في المشروع         | 0.257          | 0.061     | 0.266        | 4.250 | 0.000 |
|                                          | الرقابة والتحكم في المشروع | 0.391          | 0.074     | 0.384        | 5.281 | 0.000 |
| a. Dependent Variable الشفافية والمساءلة |                            |                |           |              |       |       |

تشير نتائج الجدول (23) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروعات والشفافية والمساءلة، وهو ما تمثله معاملات الانحدار ( $\beta$ ) التي تُظهر قوة تأثير هذه الممارسات (المتغير المستقل) على الشفافية والمساءلة (المتغير التابع). بناءً على هذه النتائج، تم التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المشروعات، حيث تُدعم هذه النتيجة من خلال القيم المحسوبة لمعامل (T)، التي بلغت (3.603، 5.281، 4.250) وكانت دلالتها الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بناءً على ذلك، تم رفض الفرضيات العدمية (الفرضيات الفرعية) وقبول الفرضيات البديلة، والتي تؤكد الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "(H02-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط المشروع على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".
- الفرضية الفرعية الثانية: "(H02-2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتواصل المشروع على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

- الفرضية الفرعية الثالثة: (H02-3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والتحكم في المشروع على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة

العربية السعودية".

تشير هذه النتائج إلى أن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية الذي يهتم بالتخطيط الجيد لمواقع المشاريع، بما في ذلك توفير إشارات التحذير ودراسة الطبوغرافية وعزل المشروع عن البيئة المحيطة، إضافة إلى الحرص على وجود شبكات اتصال فعالة داخلياً وخارجياً، وقيام بعمليات تفتيش دورية، سوف يشهد تحسناً في مستوى الشفافية والمساءلة في مشاريع التشييد والبناء.

### . نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة .

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03) تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المشروعات على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة

العربية السعودية".

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: (H03-1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط المشروع على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة

العربية السعودية".

- الفرضية الفرعية الثانية: (H03-2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لتواصل المشروع على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة

العربية السعودية".

- الفرضية الفرعية الثالثة: (H03-3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والتحكم في المشروع على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات

في المملكة العربية السعودية".

تُعد هذه الفرضيات الفرعية استكمالاً لتحليل تأثير ممارسات إدارة المشروعات على التكنولوجيا والتحول الرقمي، حيث تركز على الجوانب المختلفة مثل التخطيط الفعال للمشروع، التواصل المستمر، والرقابة والتحكم كعوامل مؤثرة أو غير مؤثرة في تعزيز التحول الرقمي داخل قطاع الاتصالات

جدول (24) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة

| Model                                                                       | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std Error of the Estimate |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|---------------------------|
| 1                                                                           | .768 <sup>a</sup> | .589     | .583              | 0.59802                   |
| a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind. |                   |          |                   |                           |

يوضح الجدول (24) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.768 بين ممارسات إدارة المشروعات والتكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. كما يوضح أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يبلغ 0.589، مما يعني أن 58.9% من التغيرات في التكنولوجيا والتحول الرقمي يمكن أن تُعزى إلى التغيرات في ممارسات إدارة المشروعات. أما النسبة المتبقية، والتي تبلغ 41.1%، فتعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression).

يشير هذا إلى أن ممارسات إدارة المشروعات تلعب دوراً هاماً في تعزيز التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات، ولكن هناك أيضاً عوامل أخرى يجب أخذها في الاعتبار لتحسين التكنولوجيا والتحول الرقمي.

جدول (25): تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج

| Model                                                                       |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig               |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1                                                                           | Regression | 99.564         | 3   | 31.631      | 98.034 | .000 <sup>6</sup> |
|                                                                             | Residual   | 69.379         | 194 | 0.323       |        |                   |
|                                                                             | Total      | 168.943        | 197 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: التحول الرقمي والتكنولوجيا                           |            |                |     |             |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind. |            |                |     |             |        |                   |

تشير النتائج الواردة في جدول (25) إلى أن القيمة المحسوبة لـ (F) بلغت 92.802، وهي ذات دلالة إحصائية بمقدار (0.000)، وهذا أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المتعدد مناسب لاختبار العلاقة بين المتغيرات. باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة المشروعات) على المتغير التابع (التكنولوجيا والتحول الرقمي)، تم التوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المشروعات على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

وهذا يعني أن ممارسات إدارة المشروعات المتبعة في قطاع الاتصالات بالسعودية تسهم في تعزيز التكنولوجيا والتحول الرقمي داخل الشركات. من خلال اتباع هذه الممارسات، يتم تقليل التكاليف المتعلقة بالسلامة والصيانة، مثل تكاليف إصلاح الأجهزة التالفة أو استبدالها، وذلك نتيجة الالتزام بلوائح السلامة والصحة المهنية، مما يحسن الأداء الكلي ويعزز التحول الرقمي بشكل أكثر فعالية في القطاع.

جدول (26) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

| Model                                |                            | Unstandardized Coefficients |           | Standardized Coefficients | T     | Sig   |
|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------------|-------|-------|
|                                      |                            | B                           | Std Error | Beta                      |       |       |
| 1                                    | (Constant)                 | 0.317                       | 0.163     |                           | 1.940 | 0.054 |
|                                      | تخطيط المشروع              | 0.191                       | 0.056     | 0.219                     | 3.380 | 0.001 |
|                                      | التواصل في المشروع         | 0.250                       | 0.064     | 0.250                     | 3.930 | 0.000 |
|                                      | الرقابة والتحكم في المشروع | 0.421                       | 0.078     | 0.399                     | 5.396 | 0.000 |
| a. Dependent Variable: التحول الرقمي |                            |                             |           |                           |       |       |

تشير نتائج الجدول (26) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروعات والتكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث تبرز قوة تأثير هذه الممارسات من خلال معاملات الانحدار ( $\beta$ ) بناءً على تلك النتائج، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لممارسات إدارة المشروعات على التكنولوجيا والتحول الرقمي، وهو ما تدعمه قيمة (T) المحسوبة، التي تراوحت بين (3.380، 3.930، 5.396)، وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) بناءً على ذلك، تم رفض الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على:

1. الفرضية الفرعية الأولى: (H03-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتخطيط المشروع على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: (H03-2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للتواصل في المشروع على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة

العربية السعودية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: (H03-3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والتحكم في المشروع على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في

المملكة العربية السعودية.

هذا يعني أن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية سيستفيد من ممارسات إدارة المشروعات في

تعزيز التكنولوجيا والتحول الرقمي عبر تقليل تكاليف أداء القطاع العام. يتم ذلك من خلال تحسين

إجراءات السلامة مثل توفير تأمين صحي ضد إصابات العمل للعاملين، مراقبة التزام العاملين بالحفاظ على

الأدوات المخصصة لهم، وإجراء الصيانة الدورية لمعدات السلامة مثل أجهزة الإنذار وأجهزة الإطفاء

ال تلقائي. تساهم هذه التدابير في تعزيز التكنولوجيا والتحول الرقمي وتحسين الكفاءة العامة في مشروعات

قطاع الاتصالات.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

### 1.5 المقدمة

بناء على التحليل الإحصائي الفصل الرابع، يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة، في واستكشاف النتائج لفهم سبب ارتباط المتغيرات أو عدم ارتباطها، وتحليل جميع الفرضيات لفهم تعقيداتها وتبسيط الضوء على مجالات البحث المستقبلية بحيث يمكن للباحثين استكشاف تلك السبل وإثراء الأدبيات الحالية.

### 2.5 مناقشة النتائج

من خلال طرح ثلاثة أسئلة رئيسية تتعلق بممارسات إدارة المشروعات، توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

1. تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في قطاع الاتصالات: تبين أن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية يطبق ممارسات إدارة المشروعات في أداء القطاع العام للمشروعات المتعلقة بالاتصالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الممارسات 3.1515. يمكن تفسير هذا بأن قطاع الاتصالات قد طور إطار عمل يهدف إلى تحسين أداء القطاع العام، وذلك من خلال تضمين هذه الممارسات ضمن سياسات وخطط الشركات. هذا النهج يساعد في ضمان نجاح المشروعات ويعزز من فاعلية التنفيذ وفقاً لأعلى المعايير.

2. تأثير ممارسات إدارة المشروعات على الكفاءة الإدارية: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشروعات على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك بأن القطاع يولي أهمية كبيرة لتوفير معدات السلامة في مواقع العمل، مما يساهم في تقليل الحوادث وتوفير بيئة عمل آمنة. الحفاظ على صحة وسلامة العاملين يؤثر بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها القطاع. يبرز

هذا التأثير بشكل خاص في المراحل الأولى من المشروعات، حيث يكون التأثير على السلامة أكبر، مما يجعل اتخاذ الإجراءات الاستباقية للحد من المخاطر خلال هذه المراحل أمراً بالغ الأهمية.

انبثق منها ثلاثة نتائج فرعية :

1. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على المحافظة على الكفاءة الإدارية في

قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: يمكن تفسير هذا بأن قطاع الاتصالات في المملكة ليس لديه خطة واضحة للسلامة، ولا يركز بالشكل الكافي على تخطيط المشروع لتعزيز معايير السلامة، خصوصاً خلال مرحلة ما قبل البناء التي تشهد عادةً زيادة في الحوادث والإصابات. على الرغم من أن القدرة على التأثير في خصائص المشروع تكون أكبر في بدايته وتقل مع تقدمه، إلا أن هذه الشركات تواجه صعوبة في التعامل مع العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بالخطر، وتحديد المخاطر المحتملة وترتيب أولوياتها، مع مراعاة الترابط بين المخاطر وتكرار حدوثها. وهذا يعكس ضعفًا في التخطيط الذي يمكن أن يؤثر سلبًا على الكفاءة الإدارية في القطاع.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل في المشروع على المحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع

الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: يمكن تفسير هذا بأن التواصل مع جميع أطراف المشروع حول المخاطر المحتملة في الموقع يساهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالات التغيرات الطارئة، وبالتالي الحفاظ على الكفاءة الإدارية. الاجتماعات المنتظمة، الدورات التدريبية، التوجيه نحو تحسين الأداء، وحفظ السجلات وتحليل الحوادث، كلها عوامل تساعد في رفع مستوى الأداء في قطاع الاتصالات. كما تتضح أهمية التواصل بشكل خاص عند استخدام الرافعات، التي تعتبر من مصادر المخاطر العالية في هذا القطاع، حيث يمكن أن تتسبب الحوادث الناجمة عنها في خسائر مادية كبيرة وإصابات مميتة لا تشمل فقط العمال بل تمتد إلى المتفرجين الأبرياء. هذه الحوادث تتطلب تنظيمًا دقيقًا وتواصلًا مستمرًا لتجنب الخسائر والحفاظ على السلامة العامة.

3. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتحكم في المشروع على المحافظة على الكفاءة

الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: يعزى هذا إلى أن العديد من شركات قطاع الاتصالات في المملكة لا تولي اهتمامًا كافيًا بعمليات التفتيش المستمرة على مواقع المشاريع.

كما أنها لا تهتم بإجراء الصيانة الدورية للمعدات، ولا تعتمد على أساليب حديثة للرقابة أو تطبيق نظام العقوبات والمكافآت على العاملين لتصحيح السلوكيات غير الآمنة. طبيعة العمل المؤقت في هذا القطاع قد تدفع الشركات إلى التركيز على إنهاء مشروع معين والانتقال إلى مشروع آخر دون الاكتراث بعمليات الرقابة والتحكم. هذا الإهمال يعرض العمال لمخاطر متعددة، ويؤثر على الكفاءة الإدارية بشكل سلبي.

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشروعات على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. يُفسر هذا التأثير بأن قطاع الاتصالات يواجه تحديات خاصة مرتبطة بالتغيرات في الطبوغرافيا والتضاريس وظروف العمل مثل درجات الحرارة العالية والرياح القوية التي قد تتغير طوال مدة المشروع. هذه الخصائص تجعل من تطبيق معايير أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات أكثر تعقيداً مقارنة بأنواع المشروعات الأخرى. بالإضافة إلى أن مشاريع قطاع الاتصالات تتسم بتعقيد تكنولوجي وتنظيمي كبير، ما يتطلب تطبيق ممارسات دقيقة وفعالة في إدارة المشروعات، لضمان الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة وتحسين أداء القطاع العام بشكل عام.

#### انبثق منها ثلاثة نتائج فرعية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية:
- يُفسر هذا الأثر بتطوير إطار عمل أثناء مرحلة التخطيط الذي يساعد مدراء المشروعات على تعزيز السلامة العامة في قطاع الاتصالات. من خلال تقليص عدد المتعاملين مع شركات الاتصالات واختيارهم بعناية لضمان توفير بيئة عمل آمنة، يصبح التخطيط خطوة أساسية في تحسين ثقافة أداء القطاع العام. بالإضافة إلى ذلك، يتم التركيز على الصحة وسلامة بيئة العمل في جميع مراحل المشروع، مما يساعد في اتخاذ قرارات صائبة منذ البداية تؤثر بشكل إيجابي على الشفافية والمساءلة في المستقبل.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات: يُعزى هذا الأثر إلى تحسين مدراء المشروعات للتواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية، مما يساهم في نقل المعلومات بشكل فعال ويساهم في تعزيز ثقافة أداء القطاع العام. من خلال تدريب العمال وتعزيز مهارات العمل الجماعي، يمكن تحقيق بيئة عمل أكثر أمانًا وفعالية. تُعد الاتصالات في مشاريع الاتصالات، خاصة عند استخدام المعدات الثقيلة مثل الرافعات، أمرًا بالغ الأهمية، حيث تساهم في تقليل الحوادث التي قد تكون خطيرة ومكلفة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتحكم على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات: تساهم الرقابة الفعالة في تحسين الشفافية والمساءلة من خلال تحديد واضح لمسؤوليات الأفراد في المشروع، مما يسهل محاسبتهم عند الحاجة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل نظام التسجيل والتوثيق على تسجيل الإصابات والحوادث في موقع المشروع، ويساهم في التخلص من المعدات المتضررة ويضمن توفير ضوابط واضحة للحماية من النزاعات بين العمال. كل هذه الإجراءات تدعم تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشاريع.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشروعات على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات: يُفسر هذا الأثر بامتثال الشركات للوائح السلامة والصحة المهنية من الناحية القانونية، حيث تُعد السلامة جزءًا أساسيًا للحفاظ على الصحة المالية للمنظمات وتجنب الخسائر الكبيرة الناتجة عن الحوادث. عدم الالتزام بمعايير السلامة قد يؤدي إلى دعاوى قضائية وتكاليف إضافية، بجانب التأخير في المشاريع والإضرار بسمعة الشركة. من هنا، فإن تطبيق ممارسات إدارة المشروعات بما يتماشى مع التحول الرقمي يساهم في تقليل الحوادث وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

انبثق منها ثلاثة نتائج فرعية:

1 وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية ، ويمكن تفسير ذلك أنه على الرغم من كلفة إدارة المخاطر منخفضة جداً لكن لا يجب إهمالها. لذلك بالقليل من الجهد المتواصل، يتمكن مدير المشروع الحصول على نتائج جيدة إذا تمت عملية إدارة المخاطر خلال جميع مراحل المشروع بالتالي التكنولوجيا والتحول الرقمي، فالتخطيط يساهم في رفع أداء السلامة في قطاع الاتصالات وهذا سيؤثر على التكاليف المخصصة للسلامة.

2 وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتواصل على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية .

3 ويمكن تفسير ذلك أن مهارات الاتصال ضرورية لمدير المشروع للسلامة وللجميع الفريق، وثقافة السلامة عندما تكون السلامة في ذهن جميع الأفراد من مختلف مستويات الإدارة، بالتالي التكنولوجيا والتحول الرقمي بالإضافة إلى الممارسات التشاركية مثل التواصل الجيد، مشاركة العمال والتدريب المتخصص في السلامة للإدارة والعاملين ولجان السلامة وتحليل مهام السلامة من قبل أطقم العمل، وبرنامج السلامة القائمة على السلوك كان لها أعلى مؤشرات الفعالية في سلامة قطاع الاتصالات.

4 وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة والتحكم على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية . يمكن تفسير ذلك أن الرقابة والتحسينات المستمر لتحسين برامج وتقنيات السلامة تؤدي إلى التكنولوجيا والتحول الرقمي، كما يُعد تخصيص مكتب لمتابعة تطبيق متطلبات السلامة والإرشادات والتعليمات في جميع المشروعات ، والكشف عن سياسة السلامة بتنسيق واضح لجميع الموظفين، فالتنسيق بين مشرفي مجموعات العمل المعدات تحسين و الأدوات في مواقع العمل يعزز عادات العمل الآمنة ويقلل من الميزانية المخصصة للسلامة. كما يُعد الحرص على عمليات التفتيش في مواقع العمل، وتقييم أداء العاملين في قطاع الاتصالات الذي من شأنه رفع أداء القطاع العام في هذه المشروعات ، حيث الافتقار إلى تدابير السلامة الكافية له تأثير كبير على النجاح المالي للشركات التشغيل والبناء بمدينة الدمام لأن تكاليف إصابات قطاع الاتصالات يمكن أن يسبب زيادة في التكاليف الإجمالية.

5 أن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تعاني من بعض المعوقات في تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في أداء القطاع العام للمشاريع الاتصالاتية بمتوسط حسابي بلغ 3.1515 ، ويفسر ذلك أن العوامل التي تؤثر على أداء السلامة تشمل ضعف الوعي بالسلامة الإدارة العليا نقص التدريب، ضعف الوعي بالسلامة للمشروع ، وعدم الرغبة في إدخال الموارد إلى السلامة.

### 3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وبعد مراجعة الدراسات والأبحاث المتعلقة بممارسات إدارة المشروعات وأداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز دور الإدارة العليا في نشر ثقافة الأداء العام: ينبغي على الإدارة العليا في قطاع الاتصالات تعزيز ثقافة الأداء العام من خلال تدريب العاملين على تحديد المخاطر بشكل دقيق والتصرف وفق معايير السلامة. يجب أن تعتبر السلامة معياراً أساسياً يتساوى مع معايير التكلفة، الوقت، الجودة، ورضا العملاء في جميع مراحل المشاريع.
2. مراجعة المخططات الهندسية قبل التنفيذ: يتعين على الشركات في قطاع الاتصالات مراجعة وتدقيق المخططات الهندسية قبل بدء المشاريع لضمان الالتزام بمعايير الأداء العام. كما يجب تعيين مهندسي سلامة مختصين للإشراف على المشاريع الكبرى لضمان تنفيذ إجراءات السلامة بفعالية.
3. دمج عملية التصميم مع التنفيذ: يجب دمج مرحلتي التصميم والتنفيذ لضمان توافق المتطلبات وتجنب أي تأخير أو مشكلات أثناء التنفيذ. كما ينبغي تأهيل المقاولين مسبقاً لتطبيق معايير الأداء العام، وضمان إدراج السلامة في بنود العقود وتجنب التنافس غير الصحي في العطاءات.

4. تحسين معايير السلامة في قطاع الاتصالات: يتطلب تطوير برامج سلامة مخصصة لقطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع السياق المحلي، وذلك بالتعاون مع الجهات الحكومية المختصة مثل وزارة العمل ووزارة الأشغال العامة، لتحديث لوائح ومعايير السلامة بما يعزز من بيئة العمل.
5. تدريب مديري المشاريع على أداء القطاع العام: يجب تزويد مديري المشاريع في قطاع الاتصالات بالمعلومات اللازمة حول كيفية إدارة مسؤوليات الأداء العام بفعالية، كما يجب أن تركز المؤسسات التعليمية على تعزيز الجوانب الخاصة بالسلامة العامة في مختلف مراحل المشروع، بما يشمل تقديم مواد تدريبية للمهندسين الجدد.
6. تركيز على الكفاءة في مراحل المشروع المبكرة: يجب تعزيز الكفاءة والاهتمام بسلامة العاملين في مراحل المشروع المبكرة في قطاع الاتصالات، مع الانتباه لأهمية توظيف العمالة الوافدة بشكل فعال. تتطلب هذه المراحل الاستعداد المبكر للتحديات المرتبطة بالعمالة غير الماهرة لضمان الجودة والأداء.
7. استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء: يجب على قطاع الاتصالات الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين تخطيط المشاريع وجودة الأداء العام، بما يساهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية. يجب تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا بفعالية لتحقيق الفوائد المرجوة.
8. تقديم الحوافز للامتثال لمعايير السلامة: يتعين على الجهات الحكومية تقديم حوافز للشركات التي تلتزم بمعايير السلامة، مما يعزز من تطبيق هذه المعايير في المشاريع المختلفة ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للقطاع.
9. تعزيز الرقابة الحكومية وتثقيف العاملين حول السلامة: يجب على الجهات الحكومية إجراء زيارات تفتيشية دورية للتأكد من امتثال الشركات في قطاع الاتصالات لمعايير السلامة والصحة المهنية. كما ينبغي نشر ثقافة الوقاية بين أصحاب المشاريع والعاملين، مع تطبيق العقوبات الملائمة على المخالفين لتعزيز الالتزام بالسلامة.

## Abstract

The study aimed to measure the impact of applying project management practices, represented in (project planning, project communication, project monitoring and control) on improving the performance of the public sector, represented in (maintaining the safety of workers, improving the work environment, and reducing safety costs in projects). The study population was represented in the telecommunications sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia, where (236) project managers, company owners, and engineers working in this sector participated in the study. A comprehensive questionnaire covering all variables was developed in order to collect data from the study sample, and analyze it using the SPSS program after testing the hypotheses.

The results of the study showed that there was no effect of project planning, monitoring, and control compared to the effect of communication in maintaining the safety of workers. However, it was found that project management practices had a clear effect on improving the work environment and reducing safety costs.

The study recommended increasing focus on enhancing project management practices in the telecommunications sector in the Kingdom of Saudi Arabia, by auditing engineering plans before starting projects to ensure improving overall performance, and providing the necessary training for employees to identify risks, which contributes to reducing accidents and injuries at work sites.

**Keywords:** Project management practices - Public sector performance - Telecommunications sector - Kingdom of Saudi Arabia.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1 أبو غزال، عبدالله (٢٠١٥)، إدارة المشروعات الصغيرة، (ط١)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع
- 2 الحديدي، روان (2020) مفاهيم إدارة المشروعات وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (25). 576-597.
- 3 حريم، حسين.(2010). مبادئ الادارة الحديثة . (ط1) . الأردن: دار الحامد لنشر والتوزيع والطباعة.
- 4 الحوري، نضال والعتيبي، ضرار (2013)، ادارة المشروعات الانمائية دراسة وتقرير الجدوى، (ط ١)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 5 الدليبي، سعد أحمد خليفة. 2019<sup>[2]</sup>. إدارة المشروعات وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشروعات الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- 6 رجم، خالد، متساحة، نسيم، و منصوري، هوارى. (2020). أثر نظام الصحة والسلامة المهنية على مستور حوادث العمل: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب - الجزائر. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج23، ع1 ، 83 - 103.
- 7 زرزوني، جهيدة (2014). ثقافة الرعاية من الامراض المهنية في فرتال مجلة دراسات وابحات، المجلد 6، العدد 14، 167- 181 .
- 8 سعيد، ايمان احمد، و عبدالرحمن، خالد. (2019). دور السلامة المهنية في تقليل المخاطر بالمنشآت الصناعية: دراسة حالة " محطة بحري الحرارية" في الفترة من "2010 إلى 2018 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.
- 9 سلامه، أمينة .(2018). الثقافة الأمنية ودورها في التقليل من الحوادث العمل داخل المؤسسة الصناعية . أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيصر بسكرة، الجزائر.

- 10 الشريعة، عطا الله وسنجد ، غالب.(2015). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالث . (ط1). الاردن : الدار المهنية للنشر والتوزيع.
- 11 طبيب، عبدالسلام. ( 2019 ) . تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة ،رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة .
- 12 عايش علاء والهاويل وسيم (2012). تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعات الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 20 ، العدد 2، ص 92-93 .
- 13 عباس، انس (2011)، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، (ط 1)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 14 العباسي، غالب وبرهان، محمد (2013)، ادارة المشروعات ، (ط 2)، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 15 عبدالمطلب، إبراهيم عبدالسلام أحمد. (2018). إدارة السلامة والصحة المهنية وعلاقتها بإنتاجية العاملين: دراسة حالة الشركة السودانية لنقل الكهرباء المحدودة 2017. مجلة الدراسات العليا، مج11، ع43 ، 144 - 157.
- 16 العلى، عبد الستار (2016)، إدارة المشروعات العامة، (ط 3)، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 17 عنبر، هشام محمود. ( 2016 ) . دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 18 كبرو، رغد (2017)، مدخل إلى إدارة ربح: المنهجية، المهارات، التنفيذ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 1(54)، 208-221

- 19 الكعبي، ماجد (2019). تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقاً للمواصفة ISO 45001:2018: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25 ، العدد 113، 171-190.
- 20 محجوب، أحمد، (2014)، تأثير العمر والمهنية على نوع وعدد الإصابات للعاملين في التشيد في العراق، كلية الهندسة، قسم الهندسة المدنية، جامعة بغداد العدد ، 12 المجلد 20، ص 31.
- 21 مراد، نجلاء. (2015) فاعلية أنشطة تعليمية على تكامل بين المواد الفنية والتدريبات المهنية تحقيق الأمن الصناعي والسلامة المهنية: دراسات عربية في علم النفس. مجلة المنظومة، المجلد 4، العدد 44.
- 22 منشان عبد الكريم. (2019). دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية. أطروحة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 23 ناصر، عثمان وياغي، خليل ( 2019)، إدارة المشروعات بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة الدراسة مقارنة"، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل " 30 - 31 ديسمبر 2019 - اسطنبول - تركيا..
- 24 الياسين ،عبد الرحمن أبكر (2015)، أمان المنازل ،الرياض :دار التقوى
- 25 الأنصاري، خالد. (2020). دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشروعات الحكومية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، 9(3)، 34-49.
- 26 البلوشي، سعيد. (2021). تأثير القيادة التحويلية على أداء القطاع العام في سلطنة عمان. *مجلة الإدارة العامة*، 9(3)، 87-101.
- 27 الرفاعي، خالد. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 15(2)، 33-48.
- 28 الزهراني، فهد. (2021). تأثير ممارسات إدارة المشروعات على الكفاءة والفعالية في مشروعات البنية التحتية: دراسة حالة قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الاقتصاد والتنمية*، 12(4)، 56-78.
- 29 الشريف، أحمد. (2020). فعالية ممارسات إدارة المشروعات في تحسين الأداء المالي والإداري في القطاع الحكومي: دراسة حالة المملكة العربية السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 10(2)، 123-142.

- 30 العسيري، محمد. (2019). تقييم تأثير معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، 15 (3)، 45-67.
- 31 العسيري، محمد. (2021). أثر إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي في القطاع العام: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، 15 (3)، 45-67.
- 32 العلي، عبد الله. (2018). تأثير تطوير الموارد البشرية على تحسين أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة تنمية الموارد البشرية*، 10 (1)، 98-112.
- 33 الغامدي، سالم. (2019). دور استراتيجيات إدارة المشروعات في تعزيز الابتكار والجودة في القطاع العام: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإبداع والإدارة*، 8 (1)، 89-105.
- 34 النعيمي، فاطمة. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات الإدارية*، 14 (4)، 55-70.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 1 (2018) Project Scone Management Process, Baltic Journal
- 2 Abudayyeh, O., Fredericks, T. K, Butt, S. E., & Shaar, A. (2006). An investigation of management's commitment to construction safety. *International Journal of Project Management*, 24(2), 167-174. Aksorn, T., & Hadikusumo, B. H. (2008). Critical success factors influencing safety program performance in Thai construction projects. *Safety science*, 46(4), 709-727.
- 3 Al-Agele, H. K., & Ali, A. J. (2017). Mismanagement reasons of the projects execution phase. *Journal of Engineering*, 23(10), 15-29.
- 4 and safety performance in twelve construction projects. *Journal of safety research*, 71, 139-152.

- 5 Asgård, T. (2018). Health, safety and environment in the teaching of project management. The case of bachelor education in construction engineering in Norway. *Procedia computer science*, 138, 688-696.
  - 6 Asgård, T., & Jorgensen, L. (2019). Health and safety in early phases of project management in construction. *Procedia Computer Science*, 164, 343-349.
  - 7 Asgård, T., & Jørgensen, L. (2019). Health and safety in early phases of project management in construction *Procedia Computer Science*, 164, 343-349.
  - 8 Assbeihat, J. M. (2015). Construction Safety in Jordan-Conditions and Obstacles. *International Journal of Operations and Logistics Management*, 4(3), 193-203.
  - 9 Aston, Ben (2021) Why Is Project Management So Important To An Organization?<https://thedigitalprojectmanager.com/why-is-project-management-important/>, 16/10/2021.
  - 10 Aston, Ben (2021) Why Is Project Management So Important To An Organization?<https://thedigitalprojectmanager.com/why-is-project-management-important/>, 16/10/2021.
  - 11 Bahadur, Megh (2020) Project definition, Lifecycle and role of Project Managers.<https://www.researchgate.net/publication/340544935>
  - 12 Choudhry, R. M. (2017). Achieving safety and productivity in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 23(2), 311-31
  - 13 Clarizen, Team (2020) What Are the Objectives of Project Management? <https://www.clarizen.com/objectives-of-project-management/?cn-reloaded=1> 47
- Mladen (2020) Review

- 14 Darko, P. (2017). "The impact of implementation of the requirements of Standard No. OHSAS 18001:2007 to reduce the number of injury work and financial costs in the Republic of Croatia". College of Occupational Safety and Health, Croatia.
- 15 Dhillon, B. S. (2016). Safety and reliability in the oil and gas industry: A practical approach: CRC Press.
- 16 Gunduz, M., & Khader, B. K. (2020). Construction Project Safety Performance Management Using Analytic Network Process (ANP) as a Multicriteria Decision-Making (MCDM) Tool Computational Intelligence and Neuroscience, vol. 2020, 1-11.
- 17 Heagney, Joseph. (2012) Fundamentals of project management / Joseph Heagney 4th ed index2 American Management Association.
- 18 Hyttinen, K. (2017). Project Management Handbook. Laurea University of Applied Sciences, Finland
- 19 Ibrahim, I. I., Noor, S. M., Nasirun, N., & Ahmad, Z. (2018). Favorable working environment in promoting safety at workplace. Journal of ASIAN Behavioural Studies, 3(8), 71-78.
- 20 Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. (12th Ed), John Wiley: Canada.
- 21 Kerzner, H. (2018). Project management best practices: Achieving global excellence. John Wiley & Sons, New York, United States.
- 22 Khalifeh, A, Farrell, P. & Al-edenat, M. (2020). The impact of A project sustainability management (PSM) on project success: systematic literature review. Journal of Management Development, 39(4), 453-474.
- 23 Larson, W. and Clifford, F. (2017). Project Management: The Managerial Process, (7th Ed), McGraw-Hill Education: USA.

- 24 Lugusa, S. I., & Moronge, M. (2016). Influence of Project Management Skills on Performance of Bank Financed Projects in Kenya: A Case of Commercial Banks Projects. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 3(2), 810-838.
- 25 Mahfuth, K., Loulizi, A., Tayeh, B. A., Al Hallaq, K., & Aisheh, Y. I A. (2020). Using Safety System during the Design Phase to Minimize Waste in Construction Projects. *Journal of King Saud University-Engineering Sciences*, vol.2020, 1-25.
- 26 Mohammadi, A., Tavakolan, M., & Khosravi, Y. (2018). Factors influencing safety performance on construction projects: A review. *Safety science*, 109, 382-397.
- 27 Sanni Otaru, S. L, Mohammed, Y. D., & Olaku, P. A. (2018). Assessment of the Cost Impacts of Health and Safety Practices on Construction Projects in Abuja, Nigeria.
- 28 Sribalaji. R, M. Chinnasamy. (2017). The Study on Impact & Improvement on Construction Safety Management Related Project Planning and Scheduling in India, *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 7(3),46-49.
- 29 Sweis, G. J., Sweis, R. J., Al-Shboul, M. A., & Al-Dweik, G. A. (2015). The Impact of Information Technology (IT) adoption on the quality of construction projects: The case of Jordan. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 6(3), 26-40.
- 30 Takagi, N. & Varajão, J. (2021). ISO 21500 and success management: An integrated model for project management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Ahead of print (Ahead of print).
- 31 Votano, S., & Sunindijo, R. Y. (2014). Client safety roles in small and medium construction projects in Australia. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(9),

- 32 Winge, S., Albrechtsen, E., & Arnesen, J. (2019). A comparative analysis of safety management and safety performance in twelve construction projects. *Journal of safety research*, 71, 139-152.
- 33 Winge, S., Albrechtsen, E., & Arnesen, J. (2019). A comparative analysis of safety management
- 34 Yankah, K. (2012). Health and safety management practices by building contractors in the Ashanti region, Doctoral dissertation, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana!
- 35 Al-Ghamdi, S. (2020). *The Role of Project Management in Achieving Saudi Vision 2030*. *Journal of Management and Strategy*, 11(3), 45-55.
- 36 Al-Rashed, H., & Al-Sulami, M. (2022). *Sustainable Development in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities*. *Saudi Journal of Environmental Studies*, 8(1), 98-112.
- 37 Al-Turki, A. (2021). *Digital Transformation and Project Management in Saudi Arabia: The Case of the Telecommunications Sector*. *International Journal of Business and Management*, 16(2), 100-112.
- 38 Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
- 39 Pinto, J. K. (2019). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson.
- 40 Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). PMI.

- 41 Johnson, M., & Smith, R. (2020). The Impact of Project Management Practices on Organizational Performance: A Study of the Telecommunications Sector. *International Journal of Project Management*, 38(7), 1245-1258.
- 42 Brown, A., & Thompson, L. (2021). Effectiveness of Project Management Methodologies in Enhancing Public Sector Project Success. *Journal of Public Sector Project Management*, 29(4), 345-360.
- 43 Williams, R. (2019). The Impact of Employee Engagement on Public Sector Performance in the United States. *Journal of Public Sector Management*, 32(1), 72-89.
- 44 Brown, A., & Thompson, L. (2021). The Effect of Project Management Practices on Public Sector Performance in the UK. *Journal of Project Management Studies*, 29(4), 345-360.
- 45 Al-Najjar, M. (2020). Public sector performance and service delivery. *Public Administration Review*, 80(1), 75-88.
- 46 Al-Duailej, A., & Al-Saud, M. (2019). Enhancing digital infrastructure in Saudi Arabia: Challenges and opportunities. *Journal of Communication and Technology*, 45(2), 211-230.
- 47 Al-Saud, M. (2021). Artificial intelligence in Saudi Arabia's telecommunications sector: Opportunities and challenges. *Technology Review Journal*, 13(1), 42-55.
- 48 Al-Agele, K., & Ali, F. (2017). Improving public sector performance: A review of challenges and strategies. *Public Policy and Management Journal*, 12(3), 65-78.
- 49 Khalifeh, S., et al. (2020). The role of digital transformation in improving public sector efficiency. *Journal of Public Administration and Technology*, 25(4), 130-150.

- 50 Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- 51 Larson, E., & Clifford, G. (2017). *Project Management for the 21st Century*. McGraw-Hill.
- 52 Lugusa, K., & Moronge, M. (2016). Strategic planning and its influence on public sector performance. *Journal of Strategic Management*, 6(3), 98-110.
- 53 Ministry of Communications and Information Technology. (2020). *Telecommunications and digital infrastructure in Saudi Arabia*. Retrieved from <https://mcit.gov.sa>.
- 54 OECD. (2018). Improving public sector efficiency: Challenges and strategies. OECD Policy Brief.

الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع

العام في المملكة العربية السعودية "قطاع الاتصالات نموذجاً"

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

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

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

البحث، وسوف أزودكم 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 25 سنة ☐ من 25-أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات -10 سنة ☐ من 10 سنة -أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمي الوظيفي ☐ مهندس موقع ☐ مدير المشروع ☐ مقاول

## ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: ممارسات إدارة المشروعات ، ضع إشارة (√) في المربع

المناسب لاختيارك:

| الرقم              | البعد                                                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| تخطيط المشروع      |                                                                                                    |            |       |       |       |            |
| 1                  | تهتم الشركة بالتخطيط وإدارة توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل متوازن                             |            |       |       |       |            |
| 2                  | لدى الشركة القدرة على حصر المخاطر الداخلية والخارجية المحتملة في المشروعات لمنعها أو تقليل تأثيرها |            |       |       |       |            |
| 3                  | تمتلك الشركة خطة وإجراءات للطوارئ في حال حدوث تغيرات مفاجئة.                                       |            |       |       |       |            |
| 4                  | تحرص الشركة على تخطيط توزيع الأنشطة وفق جدول زمني يمنع حدوث تداخل بين المهام                       |            |       |       |       |            |
| التواصل في المشروع |                                                                                                    |            |       |       |       |            |
| 5                  | تلتزم الشركة العاملين على المعدات الثقيلة (مثل الرافعات) بالتواصل المستمر لتجنب الأخطاء والحوادث   |            |       |       |       |            |

|                               |  |  |  |  |                                                                                                              |
|-------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |  |  |  |  | <p>6 تهتم الشركة بتوفير المعدات والتقنيات الحديثة للإتصال مثل أجهزة لاسلكية هواتف محمولة مزودة بالإنترنت</p> |
|                               |  |  |  |  | <p>7 تحرص الشركة على عقد الاجتماعات الأسبوعية و الشهرية مع العاملين</p>                                      |
|                               |  |  |  |  | <p>8 تحرص الشركة على عقد الدورات و الندوات التدريبية حول إجراءات أداء القطاع العام للعاملين لديها</p>        |
| الرقابة و التحكم في المشروع   |  |  |  |  |                                                                                                              |
|                               |  |  |  |  | <p>9 تسعى الشركة على القيام بالصيانة الدورية لأدوات والمعدات مشروع للحفاظ على فعاليتها أكبر مدة</p>          |
|                               |  |  |  |  | <p>10 تمتلك الشركة أساليب حديثة للرقابة على العاملين لديها مثل الكاميرات</p>                                 |
|                               |  |  |  |  | <p>11 تحرص الشركة على القيام بعمليات تفتيش مستمرة وغير متوقعة لموقع المشروع</p>                              |
|                               |  |  |  |  | <p>12 تطبق الشركة نظام العقوبات والمكافآت على العاملين للإلتزامهم في تعليمات العمل</p>                       |
| المحافظة على الكفاءة الإدارية |  |  |  |  |                                                                                                              |
|                               |  |  |  |  | <p>13 تهتم الشركة بتوفير معدات الحماية الشخصية للعاملين في المواقع</p>                                       |

|                    |  |  |  |  |                                                                                                                                |
|--------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |  |  |  |  | <p>14</p> <p>تهتم الشركة في عقد دورات تدريبية لتثقيف كادرها و رفع مستوى ثقافة السلامة لديهم مثل(دورة إدارة المخاطر)</p>        |
|                    |  |  |  |  | <p>15</p> <p>تحرص الشركة على عدم العمل في درجات الحرارة العالية جداً أو المنخفضة جداً</p>                                      |
|                    |  |  |  |  | <p>16</p> <p>تلتزم الشركة بتوفير كادر صحي مُدرب على الإسعافات الأولية و توفير أدوات المساعدة الأولى في المواقع</p>             |
| الشفافية والمساءلة |  |  |  |  |                                                                                                                                |
|                    |  |  |  |  | <p>17</p> <p>تحرص الشركة على التخطيط السليم لموقع المشروع قبل تنفيذ الأعمال كتوفير رافعات امنة ، ممرات امنة و علامات تحذير</p> |
|                    |  |  |  |  | <p>18</p> <p>تهتم الشركة في حماية و عزل المشروع عن البيئة المجاورة له لحماية المشاه و منع الدخول على المشروع</p>               |
|                    |  |  |  |  | <p>19</p> <p>تهتم الشركة في دراسة طبوغرافية المشروع و تجهيز البيئة المناسبة خاصة أثناء العمل في المرتفعات</p>                  |

|                             |  |  |  |  |                                                                                                                          |    |
|-----------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                             |  |  |  |  | توفر الشركة ضوابط الحماية من<br>التعديات السلوكية لمنع النزاعات في<br>بيئة العمل                                         | 20 |
| التكنولوجيا والتحول الرقمي. |  |  |  |  |                                                                                                                          |    |
|                             |  |  |  |  | توفر الشركة تأمين صحي ضد إصابات<br>العمل للعاملين لديها                                                                  | 21 |
|                             |  |  |  |  | تمثل الشركة إلى لوائح السلامة<br>والصحة المهنية من ناحية قانونية (<br>لتفادي الخسائر الضخمة عند حدوث<br>الحوادث الخطير). | 22 |
|                             |  |  |  |  | تهتم الشركة بالرقابة على التزام<br>العاملين بالمحافظة على الأدوات التي<br>تحت تصرفهم.                                    | 23 |
|                             |  |  |  |  | تلتزم الشركة بالصيانة الدورية لمعدات<br>السلامة مثل أجهزة الإنذار، أجهزة<br>الاطفاء التلقائي.                            | 24 |

👉 المحور الثاني: معوقات أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات، ضع

إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم | البعد                                                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1     | وجود مهندس أداء القطاع العام لكن لا يمتلك الصلاحية الإدارية الكاملة في الموقع                 |            |       |       |       |            |
| 2     | تفضيل الربح المادي عن إتباع معايير أداء القطاع العام                                          |            |       |       |       |            |
| 3     | عدم تعيين مهندس سلامة عامة في الموقع                                                          |            |       |       |       |            |
| 4     | عدم تخصيص ميزانية كافية للسلامة العامة                                                        |            |       |       |       |            |
| 5     | ضعف الوعي و ثقافة السلامة لدى العاملين في قطاع الاتصالات                                      |            |       |       |       |            |
| 6     | عدم وجود سياسة "الحوافز والمكافآت" لتشجيع المقاولين والمكاتب الاستشارية على الإلتزام بالإشراف |            |       |       |       |            |
| 7     | زيادة مدة المشروع عن الوقت المحدد له والإهتمام في إنهاؤه على حساب مراعاة معايير السلامة       |            |       |       |       |            |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                          |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 8  | ضعف التشريعات والقوانين الملزمة<br>لإتباع معايير أداء القطاع العام                       |
|  |  |  |  |  | 9  | عدم وجود الخبرات الكافية لمتابعة و<br>تطوير تنفيذ متطلبات أداء القطاع<br>العام في الموقع |
|  |  |  |  |  | 10 | عدم وجود توعية كافية بالمخاطر<br>وكيفية إدارتها وتحليلها بشكل دوري<br>ومستمر             |
|  |  |  |  |  | 11 | عدم مراعاة توزيع العمال بشكل<br>يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم                             |
|  |  |  |  |  | 12 | إعتماد بعض أصحاب العمل على<br>علاقاتهم أو إمكانياتهم المادية في تجاوز<br>القانون         |
|  |  |  |  |  | 13 | عدم التزام الإدارة العليا ومدراء<br>المشروعات ببرامج أداء القطاع العام                   |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**



**Specialization in Project Management**

**The Role of Project Management Practices on Public Sector**

**Performance in the Kingdom of Saudi Arabia: The**

**Telecommunications Sector as a Model**

**Preparation:**

**Sharifa Shlash Alanazi**

**Supervision:**

**Dr. Asma Abo anzah**

**Dr. Merna Makram**

**1446-2024**