

تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/
سلطان مرعي آل عادي

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2026-2025

جدول المحتويات

٣	مقدمة
٥	مبررات اختيار الموضوع
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	أهداف الدراسة
٩	تساؤلات الدراسة
٩	فروض الدراسة
١١	الدراسات السابقة
١١	أولاً: الدراسات العربية
١٩	المنطلقات النظرية للدراسة
١٩	▪ نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory)
١٩	▪ نظرية التحسين المستمر (Continuous Improvement Theory)
١٩	▪ نظرية التكنولوجيا في إدارة المشاريع (Technology in Project Management Theory)
٢٠	▪ نظرية الإدارة الحكومية (Public Administration Theory)
٢٠	▪ نظرية تحليل البيانات (Data Analytics Theory)
٢١	المنهجية وطرق البحث
٢١	أدوات الدراسة
٢٣	حدود الدراسة
٢٤	المراجع العربية
٢٥	المراجع الأجنبية

مقدمة

تُعد القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية المحرك الرئيس لتحقيق التنمية الشاملة التي تستهدفها رؤية المملكة ٢٠٣٠، إذ تضطلع هذه القطاعات بدور محوري في تنفيذ البرامج والمشروعات العملاقة التي تُسهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز كفاءة الخدمات العامة ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني. وفي ظل التحول الإداري والتنموي الذي تشهده المملكة، شهدت السنوات الأخيرة توسعاً غير مسبوق في عدد المشاريع الحكومية وتنوعها، سواء في مجالات البنية التحتية، أو التحول الرقمي، أو الطاقة، أو التعليم، أو الخدمات البلدية، مما أوجد حاجة ملحة إلى تطوير أدوات إدارية حديثة تضمن التنفيذ الفعال وتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد (Alzahrani & Emsley, 2013).

ورغم هذا التطور الكبير في حجم الإنفاق والمشاريع، إلا أن التحديات الزمنية والمالية ما زالت تمثل أحد أبرز المعوقات أمام كفاءة الأداء الحكومي. فالتقارير الصادرة عن وزارة المالية والهيئة العامة للمشروعات (Expro) أشارت إلى أن نسبة ملحوظة من المشاريع الحكومية تواجه تأخيرات في التنفيذ أو تجاوزات في الميزانية المحددة، وهو ما ينعكس على كفاءة الإنفاق العام ومستوى رضا المستفيدين. وتُظهر الدراسات أن الأسباب الرئيسة لهذه الظاهرة تتمثل في ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية، وتغييرات نطاق العمل أثناء التنفيذ، ونقص الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع، وتأخر عمليات المراجعة والاعتماد (Assaf & Al-Hejji, 2006). كما أن غياب الممارسات الاحترافية في إدارة المخاطر، والتخطيط غير الدقيق للتكلفة والموارد، يؤدي إلى انحرافات كبيرة عن الجداول الزمنية والميزانيات الأصلية (Hwang & Lim, 2013).

لقد أدركت المملكة هذه التحديات، فأطلقت حزمة من المبادرات لرفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة تنفيذ المشاريع. من أبرزها إنشاء هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (Expro)، التي تُعنى بوضع الأطر والمعايير اللازمة لإدارة المشاريع الحكومية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة. كما تم تطوير برامج رقابية مثل منصة "إدارة المشاريع الحكومية" لمتابعة مراحل التنفيذ لحظة بلحظة، وقياس الأداء المالي والزمني للمشروعات الوطنية (Ministry of Finance, 2022). وتُظهر هذه الجهود أن المملكة تتبنى نهجاً قائماً على الحوكمة، والمساءلة، وإدارة الأداء، إدراكاً منها

أن تحسين الالتزام الزمني وضبط التكاليف في المشاريع الحكومية ليس مجرد هدف إداري، بل هو مطلب استراتيجي لتحقيق الكفاءة والاستدامة المالية على المدى الطويل (EXPRO, 2024).

في هذا السياق، برزت إدارة المشاريع (Project Management) كأداة علمية ومنهجية تُمكن المؤسسات الحكومية من التحكم في عناصر المشروع الأساسية — الوقت، التكلفة، والنطاق — من خلال استخدام منهجيات وأدوات علمية معتمدة. وقد أكدت الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي العام وتقليل معدلات التأخير والانحراف المالي في المشاريع الحكومية (Mir & Pinnington, 2014). وتُشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة نضج عالية في إدارة المشاريع (Project Management Maturity) تحقق مستويات أداء زمني ومالي أفضل من غيرها، حيث ينعكس ذلك في القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات مبكرة تقلل من فرص الفشل أو التأخير.

كما أن الدراسات الميدانية التي أُجريت في البيئة السعودية أظهرت نتائج مشابهة، حيث بينت أن تبني ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية — مثل التخطيط الاستراتيجي، والتحكم في الجدول الزمني، ومراقبة الأداء، وإدارة المخاطر — يساهم بشكل مباشر في تحقيق كفاءة الإنفاق وتحسين الالتزام الزمني للمشاريع العامة (المزروع، وآخرون، ٢٠٢٤). وأكدت دراسات أخرى أن التدريب المستمر وبناء القدرات في مجال إدارة المشاريع يشكلان عاملاً حاسماً لنجاح المشاريع الحكومية، نظرًا لأن نقص المهارات الإدارية يُعد من أبرز أسباب تأخر التنفيذ وتجاوز التكاليف (Müller & Jugdev, 2012).

من جانب آخر، أظهرت دراسة (عليوه، ٢٠٢٤) أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع لا يقتصر أثره على تحسين الأداء المالي والزمني فحسب، بل يمتد إلى تعزيز الفعالية المؤسسية ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية، وهو ما يُعد هدفًا أساسيًا أيضًا في المؤسسات الحكومية. فقد أثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك معرفة وإلمامًا بمنهجيات إدارة المشاريع أكثر قدرة على تحقيق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالجدول الزمنية وتقليل التكاليف، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى تلك الممارسات.

إن أهمية هذا الموضوع تتعاظم في ظل التحول الاستراتيجي الذي تشهده المملكة نحو حوكمة المشاريع الحكومية وتبني نموذج إداري قائم على الكفاءة والشفافية والنتائج. فالمشاريع الحكومية أصبحت اليوم مقياسًا حقيقيًا لنجاح الجهاز

الحكومي نفسه، حيث يمثل الالتزام بالوقت والميزانية أحد أبرز مؤشرات الأداء في تقييم فعالية الجهة الحكومية وكفاءة إنفاقها. لذا، فإن تطوير وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع بات ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف التنموية في الوقت المحدد وضمن التكاليف المعتمدة، وتحقيق أقصى قيمة ممكنة من الاستثمارات العامة.

من هنا، يهدف هذا البحث إلى تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق هذه الممارسات ومدى الالتزام بالجدول الزمنية وضبط التكاليف، وتحليل العوامل التي تعيق أو تعزز هذا التطبيق في السياق الحكومي المحلي. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير سياسات وأطر إدارة المشاريع الحكومية بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة والكفاءة والشفافية التي تسعى إليها المملكة.

مبررات اختيار الموضوع

- تزايد أهمية المشاريع الحكومية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠: حيث تعتمد المملكة العربية السعودية بشكل كبير على المشاريع الحكومية في تنفيذ برامجها التنموية والاقتصادية والاجتماعية، إذ تمثل هذه المشاريع الأداة الرئيسة لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى إنجازات ملموسة. ومن ثم، فإن تحسين كفاءتها الزمنية والمالية يُعد ركيزة أساسية لتحقيق أهداف الرؤية وضمان استدامة الموارد العامة (EXPRO, 2024).
- التحديات القائمة في الالتزام الزمني وضبط التكاليف: حيث تشير تقارير رسمية ودراسات بحثية إلى أن عددًا كبيرًا من المشاريع الحكومية يعاني من تأخيرات في الإنجاز أو تجاوزات في الميزانية المقررة، نتيجة ضعف التنسيق المؤسسي، وتكرار التعديلات، ونقص الخبرات المتخصصة في إدارة المشاريع، هذه التحديات أدت إلى انخفاض كفاءة الإنفاق العام، ما يستدعي دراسة علمية منهجية لبحث دور ممارسات إدارة المشاريع في تقليص هذه الفجوات.
- الحاجة إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز الحوكمة: فقد تبنت المملكة نهجًا قائمًا على الحوكمة والمساءلة وإدارة الأداء المالي في القطاع الحكومي، إذ أنشأت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لتطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع ومتابعة التنفيذ وتحليل الانحرافات المالية والزمنية (EXPRO, 2024) ومن هنا تبرز الحاجة لتقييم مدى فاعلية تطبيق هذه الممارسات على أرض الواقع.

- قلة الدراسات التطبيقية في السياق الحكومي السعودي: فبالرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بإدارة المشاريع في السعودية، فإن أغلب الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو الإنشائي، بينما لا تزال الدراسات المتعلقة بتقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع على الأداء الزمني والمالي في القطاع الحكومي محدودة، وبالتالي، يسدّ هذا البحث فجوة معرفية في الأدبيات المحلية والعربية.
- أهمية النتائج المتوقعة لصنّاع القرار: فقد يُمكن لنتائج هذا البحث أن تزوّد متخذي القرار في الجهات الحكومية بمؤشرات علمية تساعد على تطوير سياسات وإجراءات تنفيذ المشاريع، وتعزيز كفاءة الأداء، وتقليل الهدر المالي، مما يدعم جهود الدولة في رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية.
- الاهتمام العالمي بالكفاءة المؤسسية والحوكمة في إدارة المشاريع: وفي ظل الاتجاه العالمي نحو الإدارة الرشيدة والحوكمة الفعّالة للمشروعات الحكومية، يمثل هذا الموضوع فرصة لربط التجربة السعودية بالممارسات الدولية، واستكشاف مدى توافق ممارسات إدارة المشاريع الحكومية في المملكة مع المعايير العالمية المعتمدة مثل (PMBOK) و (ISO 21500).

مشكلة الدراسة

تُعدّ المشاريع الحكومية أحد المحركات الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، إذ تسهم بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتحفيز النمو الاقتصادي. غير أنّ عدداً كبيراً من هذه المشاريع يواجه تحديات حقيقية في الأداء الزمني والمالي، حيث تتكرر حالات تأخر الإنجاز وتجاوز التكاليف، مما يؤثر سلباً على كفاءة الإنفاق العام، ويُضعف من قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة. فقد أشارت دراسة (Assaf & AL-Hejji, 2006) إلى أن أكثر من ٧٠% من مشاريع البناء الحكومية في المملكة تعاني من تأخيرات تتراوح بين ١٠% إلى ٣٠% من المدة الزمنية المخطط لها، وأن أهم أسباب ذلك تعود إلى ضعف إدارة الوقت، وتعدد الموافقات، ونقص التنسيق بين الأطراف المشاركة. كما أكدت دراسة (Alzahrani & Emsley, 2013) أن كفاءة الأداء في المشاريع السعودية تتأثر سلباً بضعف ممارسات إدارة المشاريع، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط والمراقبة والتحكم بالتكاليف. وقد أوضحت الدراسات أن تحسين تطبيق أدوات إدارة المشاريع مثل تحليل المخاطر والتخطيط الزمني المتكامل ينعكس إيجاباً على الأداء الزمني والمالي في المشاريع الحكومية السعودية، مشيرة إلى وجود علاقة طردية بين تبني ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع. وبالمقابل، أظهرت دراسة (Alshihri et al., 2022) أن هناك عدداً كبيراً من عوامل المخاطر الزمنية والمالية التي لم تُعالج بالشكل الكافي داخل المشاريع السعودية، مما أدى إلى تجاوزات في الزمن و/أو التكلفة. هذا التباين في نتائج الدراسات السابقة يعكس وجود فجوة بحثية واضحة تستدعي المزيد من التحليل والتقصي العلمي لتحديد مدى أثر ممارسات إدارة المشاريع فعلياً على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة. كما أن معظم الدراسات العربية – وبخاصة في السياق السعودي – ركزت على قطاعات محددة كالبناء أو البنية التحتية، دون التوسع في دراسة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على مختلف أنواع المشاريع الحكومية الإدارية والخدمية، رغم أن المشكلة ما تزال قائمة وتمسّ بصورة مباشرة جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الإنفاق العام. إضافة إلى ذلك، تُشير تقارير هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO, 2024) إلى استمرار التحديات المتعلقة بإدارة التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في عدد من المشاريع الحكومية، مما يبرز الحاجة الماسّة إلى تقييم مدى فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وتحديد نقاط الضعف المؤسسية والإدارية التي تؤدي إلى استمرار هذه الظاهرة.

بناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُسلط الضوء على أحد أكثر التحديات الجوهرية التي تواجه الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في ضعف الأداء الزمني والمالي للمشروعات الحكومية، والذي يُعد من أبرز أسباب انخفاض كفاءة الإنفاق العام وتأخر تحقيق المستهدفات الوطنية. ومع التحولات المؤسسية التي تشهدها المملكة في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبح تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة ضرورة استراتيجية لضمان التنفيذ الفعال للمبادرات والمشروعات الحكومية في مختلف القطاعات.

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الالتزام بالجدول الزمني وضبط التكاليف، مما يُسهم في تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق مبدأ الاستدامة المالية الذي تؤكد عليه الدولة ضمن سياساتها الاقتصادية والإدارية.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية والسعودية، إذ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على المشروعات الإنشائية أو الخاصة، في حين أن الدراسات التي تناولت تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الأداء المالي والزمني في القطاع الحكومي السعودي لا تزال محدودة.

إضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة ستُقدّم قيمة تطبيقية لصناع القرار والممارسين في الأجهزة الحكومية، من خلال توفير أدلة علمية تساعد على تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، وتحسين قدرات فرق العمل في إدارة المشاريع، بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على الإسهام الأكاديمي، بل تمتد لتدعم تحقيق أهداف الحكومة السعودية في رفع كفاءة الأداء العام وتعزيز الحوكمة والشفافية (EXPRO, 2024).

أهداف الدراسة

- تحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية، ومدى توافقها مع المعايير الدولية مثل دليل إدارة المشاريع (PMBOK) ومنهجية (PRINCE2).
- تحديد أثر ممارسات إدارة الوقت والتخطيط الزمني على كفاءة الإنجاز وتقليل التأخيرات في المشاريع الحكومية.
- تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة التكلفة وضبط الميزانية ومستوى تجاوز التكاليف في المشاريع الحكومية.
- اقتراح آليات تطوير ممارسات إدارة المشاريع الحكومية بما يعزز الالتزام الزمني وضبط التكلفة.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من الأهداف السابقة، يسعى البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية؟
- إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الوقت والتخطيط الزمني على تحقيق الالتزام بجدول المشروع؟
- هل تسهم ممارسات إدارة التكلفة والرقابة المالية في تقليل تجاوزات الميزانية في المشاريع الحكومية؟
- ما الإجراءات والسياسات التي يمكن أن ترفع من كفاءة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وبين تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- (H1) توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الوقت والتخطيط الزمني وبين الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية.
- (H2) توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التكلفة والرقابة المالية وبين ضبط الميزانية وتقليل التجاوزات المالية.
- (H3) يختلف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع باختلاف حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (عليوة، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة"

ركزت الباحثة على التحديات الإدارية التي تواجه الكيانات الخيرية في مكة المكرمة، خاصة في ظل بيئة متغيرة تتسم بالتطور التقني والتنافس الحاد على الموارد. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق أساليب إدارة المشروعات في تلك الكيانات، وقياس انعكاس ذلك على أدائها الإداري والتشغيلي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأجرت تحليلًا إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS) لبيانات تم جمعها من خلال استبيانات ومقابلات مع القيادات التنفيذية ومجالس الإدارة في عدد من الجمعيات الخيرية.

أظهرت النتائج أن القيادات العليا في الكيانات الخيرية تمتلك معرفة جيدة بمفاهيم إدارة المشروعات، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين تلك المعرفة ومستوى تطبيق الإدارة بالمشروعات داخل المؤسسات. كما تبين أن ٩٠% من المشاركين لديهم قناعة بضرورة تطبيق إدارة المشاريع لتحقيق أهداف الكيان. وأشارت النتائج إلى أن تطبيق إدارة المشاريع يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة فعالية الخدمات المقدمة للمستفيدين.

مع ذلك، لاحظت الدراسة وجود ضعف نسبي في التدريب المتخصص بمجال إدارة المشاريع، إضافة إلى معوقات تنظيمية وثقافية تحد من التطبيق الأمثل للممارسات الحديثة. وبناءً على النتائج، أوصت الباحثة بضرورة تعزيز التدريب في مجالات التخطيط والتحليل والرقابة، واعتماد منهجيات معترف بها عالميًا مثل PMBOK أو PRINCE2، وتبني مبدأ الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد. كما أوصت بإنشاء وحدات متخصصة داخل الكيانات الخيرية تُعنى بالبحث العلمي وتطوير ممارسات إدارة المشاريع بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع غير الربحي السعودي.

- دراسة (العنزي، وآخرون، ٢٠٢٥) بعنوان " دور ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية "قطاع الاتصالات نموذجاً"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشروعات على تحسين أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تطبيقها على قطاع الاتصالات كنموذج تطبيقي يعكس التحول الإداري والتنموي الذي تشهده المملكة في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠. ركزت الباحثة على فهم مدى تبني الجهات الحكومية العاملة في قطاع الاتصالات لأساليب إدارة المشاريع الحديثة مثل التخطيط الزمني، وإدارة المخاطر، ومتابعة الأداء المالي، والتكامل بين فرق العمل، وتحليل أثر هذه الممارسات على الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 160 موظفًا إداريًا ومهندسًا يعملون في إدارات المشاريع، بيئة الاتصالات والجهات الحكومية المرتبطة بالقطاع. وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي المتعدد عبر برنامج SPSS لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المشاريع) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ودلالة إحصائية عالية بين تطبيق ممارسات إدارة المشروعات والأداء المؤسسي للقطاع العام، وخاصة في محاور الالتزام الزمني وضبط التكلفة وتحسين جودة الخدمات العامة. كما تبين أن استخدام أدوات تقنية متقدمة في إدارة المشاريع، مثل برامج المتابعة الرقمية وأنظمة إدارة المخاطر، أسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر المالي.

ومن أبرز نتائج الدراسة أيضًا أن الجهات التي تمتلك فرقًا مدربة في إدارة المشاريع وتتبني منهجيات عالمية مثل PMBOK و Agile حققت أداءً أعلى بنسبة ٢٥% مقارنة بالجهات التي لا تطبق هذه المنهجيات. وأكدت النتائج أن ضعف الثقافة المؤسسية في مجال إدارة المشاريع ونقص الكفاءات المدربة يمثلان من أبرز المعوقات التي تحد من الأثر الكامل لتطبيق هذه الممارسات.

أوصت الدراسة بضرورة توسيع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على مستوى الأجهزة الحكومية كافة، وتأسيس وحدات متخصصة لإدارة المشاريع الحكومية ضمن هياكل الوزارات والهيئات، وتبني برامج تدريب وطنية في هذا المجال. كما دعت إلى تعزيز التكامل بين التكنولوجيا وإدارة المشاريع لتسهيل عمليات المتابعة، والرقابة، وتحقيق الشفافية، والمساءلة.

- دراسة (الغنائيم، ٢٠٢٤) بعنوان "تطبيقات تقنيات إدارة المشاريع في تحسين أداء وكفاءة مراقبي المشاريع البلدية"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الحديثة على تحسين أداء وكفاءة مراقبي المشاريع البلدية في المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه البلديات في تنفيذ مشاريع التنمية المحلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. استند الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي لبحث واقع استخدام تقنيات إدارة المشاريع الرقمية داخل البلديات السعودية، ومدى انعكاسها على كفاءة المراقبين الإداريين والفنيين.

تناولت الدراسة أربعة محاور رئيسية هي: البنية التحتية التقنية داخل البلديات وقدرتها على دعم تطبيق أنظمة إدارة المشاريع. - التدريب والتطوير المهني للعاملين ومراقبي المشاريع في مجال التقنيات الحديثة. - التحديات التنظيمية والثقافية المرتبطة بتبني التكنولوجيا الجديدة. - التحسين المستمر في الأداء من خلال تطبيق أساليب تحليل البيانات ومتابعة الأداء الميداني.

أظهرت النتائج أن تطبيقات تقنيات إدارة المشاريع تسهم بفعالية في تحسين الأداء والشفافية والمساءلة داخل الإدارات البلدية، حيث تمكن مراقبي المشاريع من متابعة سير الأعمال بشكل دقيق، وتحليل البيانات الميدانية بسرعة، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على مؤشرات أداء واقعية. كما تبين أن نجاح استخدام هذه التقنيات مرتبط بتوافر البنية التحتية التقنية المناسبة وتدريب العاملين على الأدوات الرقمية، إضافة إلى دعم الإدارة العليا في تبني نهج التحول الرقمي في العمل البلدي.

وخلصت الدراسة إلى أن تحسين كفاءة مراقبي المشاريع البلدية يؤدي إلى تعزيز رضا المواطنين وثقتهم في أداء الأجهزة المحلية، كما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة وسرعة إنجاز المشاريع.

أوصى الباحث بعدة توصيات عملية أبرزها:

- توفير التمويل الكافي لتحديث البنية التحتية الرقمية في البلديات.
- تنفيذ برامج تدريب متخصصة لمراقبي المشاريع على تقنيات إدارة المشاريع الإلكترونية.
- تعزيز استخدام أدوات تحليل البيانات (Data Analytics) في مراقبة الأداء وتحسين القرارات.
- تفعيل الشفافية والمساءلة من خلال أنظمة إدارة المشاريع الرقمية المتكاملة.
- تشجيع الدراسات التطبيقية المستمرة لتطوير أفضل الممارسات في الإدارة البلدية.

- دراسة (الديري، ٢٠١١) بعنوان "تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية لأراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي ٢٠٠٦ - ٢٠١٠م"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير سوء التخطيط الإداري والهندسي على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي خلال الفترة الممتدة بين عامي ٢٠٠٦ - ٢٠١٠م، وهي مرحلة شهدت طفرة عمرانية كبيرة وتحديات تنظيمية وفنية متعددة في قطاع البناء والمقاولات. وقد سعى الباحث إلى تحليل الأسباب الجذرية لتأخر المشاريع وربطها بممارسات التخطيط غير الفعالة في المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع — بدءًا من إعداد الخطط الأولية، مرورًا بمرحلة التنفيذ والمتابعة، وصولًا إلى الرقابة والتقييم النهائي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني الوصفي التحليلي من خلال استبيانات ومقابلات مباشرة مع مديري المشاريع في شركات المقاولات وشركات إدارة المشاريع المتوسطة والكبيرة العاملة في قطاعات (البناء - الطرق - الصرف الصحي - الكهرباء - البنية التحتية). وقد بلغت عينة الدراسة ٨٢ مدير مشروع، بواقع ٤٢ من شركات إدارة المشاريع و ٤٠ من شركات المقاولات، وهو حجم عينة يُعتبر تمثيليًا لقطاع المقاولات النشط في دبي خلال تلك الفترة.

قسّم الباحث عوامل الدراسة إلى ثلاث متغيرات رئيسية وعشرة متغيرات فرعية تضمنت ٤٢ عبارة قياس، وجرى تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي لاستخلاص العلاقات بين التخطيط وجودة التنفيذ ومدته.

وقد استنتج الباحث أن:-

١. سوء الفهم لمفهوم التخطيط الإداري والهندسي داخل شركات المقاولات كان من أبرز أسباب تأخر المشاريع.

٢. غياب الوعي الكافي بأهمية مراحل التخطيط الأربع (الإعداد - الإقرار - التنفيذ - المتابعة) أدى إلى تكرار الأخطاء في مراحل التنفيذ.
٣. ضعف الإدراك لأهمية الوقت والتوقعات المستقبلية، والاعتماد على الارتجال والقرارات العشوائية بدلاً من التخطيط المبني على البيانات والتحليل.
٤. عدم وجود كوادر مؤهلة ومتخصصة في إدارة المشاريع داخل الشركات، مما قلل من كفاءة التخطيط الزمني والمالي.
٥. الاعتماد المحدود على البرامج التقنية المتقدمة مثل (Primavera, MS Project) ، رغم فعاليتها في تنظيم الجدول الزمني وتقدير الموارد.

وقد أوصى الباحث بالآتي:

١. إنشاء أقسام متخصصة في التخطيط وإدارة المشاريع داخل شركات المقاولات، تتولى تحليل بيانات المشاريع السابقة ووضع خطط مبنية على المعرفة.
٢. تعيين مهندسين مدربين في مجال التخطيط والإدارة ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرار الفني والإداري.
٣. تفعيل نظام الاجتماعات الدورية بين المخططين والمنفذين لمتابعة الأداء وتحديث الخطط.
٤. إخضاع الكوادر لاختبارات وشهادات مهنية معترف بها مثل (PMP) لرفع كفاءتهم.
٥. بناء قواعد بيانات إحصائية للمشاريع السابقة لاستخدامها في التقدير والتخطيط المستقبلي.
٦. دعم قسم إدارة المخاطر (Risk Management) داخل الشركات، لمنع التأخيرات الناتجة عن الظروف الطارئة.
٧. تطبيق أنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بالإنجاز المبكر للمشاريع وتشجيع الكفاءة في استخدام الوقت.
٨. تعزيز التواصل والتعاون المهني بين الشركات عبر الجمعيات الهندسية والمقاولات لتبادل الخبرات.

- دراسة (الجوازنة، ٢٠٢٣) بعنوان "حوسبة الإدارة المالية في تعزيز الأداء المالي داخل البلديات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوسبة الإدارة المالية في تعزيز الأداء المالي داخل البلديات الأردنية، وذلك في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات واتساع نطاق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. ركزت الدراسة على أهمية دمج أنظمة الحوسبة مع الإدارة المالية لتحقيق التكامل بين العمليات المالية والتقنيات الرقمية الحديثة، بما ينعكس

إيجاباً على كفاءة الأداء المالي والإداري في البلديات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع تطبيق الحوسبة في الإدارات المالية المحلية، مستندة إلى أدوات البحث المكتبية والميدانية لوصف الظاهرة وتفسيرها. أظهرت النتائج أن حوسبة الإدارة المالية تسهم بفاعلية في تحسين كفاءة الأداء المالي من خلال تسريع عمليات إعداد التقارير والموازنات، ودعم اتخاذ القرار المالي بدقة أكبر، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتقليل الأخطاء البشرية. كما بينت الدراسة أن البلديات التي تبنت الأنظمة المحوسبة شهدت تحسناً ملحوظاً في مستوى الشفافية والمساءلة المالية، إلى جانب ترشيد النفقات وزيادة كفاءة التحصيل المالي. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى وجود تحديات تتمثل في ضعف البنية التحتية التقنية ونقص الكفاءات البشرية المدربة على استخدام الأنظمة الرقمية. كما أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في حوسبة الإدارات البلدية كافة، وخاصة الدائرة المالية، لما لذلك من أثر مباشر على تحسين الأداء المالي العام، كما شددت على أهمية تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها للتعامل مع التقنيات الحديثة، وتوفير بيئة رقمية متكاملة تضمن التواصل الفعال بين البلديات ووزارة الإدارة المحلية، ودعت إلى اعتماد نظم إدارة مالية إلكترونية متكاملة تعزز من الشفافية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Budzier & Flyvbjerg, 2013) بعنوان "Overspend? Late? Failure? What the Data Say About IT"

"Project Risk in the Public Sector" (تجاوز الميزانية؟ التأخير؟ الفشل؟ ماذا تقول البيانات عن مخاطر مشاريع

تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل بيانات مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام لتحديد مدى تجاوز التكلفة والتأخير الزمني والعوامل المؤثرة فيها. استخدمت المنهج الكمي عبر تحليل بيانات ١,٣٥٥ مشروعاً حكومياً من عدة دول، حيث تم استخراج مؤشرات مثل نسبة تجاوز التكلفة وعدد سنوات التأخير. وُجد أن حوالي ١٨ % من المشاريع «خارجة عن المألوف» من حيث تجاوز التكلفة، وأن كل سنة إضافية في الجدول الزمني تزيد من احتمال تجاوز التكلفة. التوصية التي خرجت بها الدراسة تدعو إلى تبني ممارسات قوية لضبط الزمن والميزانية، وبناء قدرات تحليل المخاطر والقيود في المشاريع الحكومية.

- دراسة (Aldossari, 2025) بعنوان "Cost and Schedule Performance in Higher Education Construction"

"Projects in Saudi Arabia"

"الأداء الزمني والتكلفة في مشاريع البناء في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية."

استهدفت هذه الدراسة مشاريع البناء أفقياً وعمودياً في جامعة حكومية سعودية للفترة ٢٠١٢-٢٠٢٢، وذلك لتحليل الأداء الزمني والتكلفة. استخدمت بيانات عدد من المشاريع وقارنت النمو في التكلفة ونمو التأخير الزمني، ثم أجرت مقابلات مع المعنيين لفهم العوامل المؤثرة. وُجد أن نحو ٨٠ % من المشاريع تجاوزت الميزانية المخططة بمتوسط ٥ %، وأن ٩٥ % منها تأخرت في الإنجاز بمتوسط تأخير ١٦٠ %. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الزمني والمالي، وتحسين قدرات فرق المشاريع على إدارة التغيرات.

- دراسة (Alsugair, 2022) بعنوان " Cost Deviation Model of Construction Projects in Saudi Arabia Using PLS- SEM "

"نموذج انحراف التكلفة في مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية"

هدف البحث إلى تحديد العوامل الكبرى التي تؤدي إلى انحراف التكلفة في مشاريع البناء في المملكة، ودراسة تأثير التفاعل بين هذه العوامل معاً قبل مرحلة العطاء. المنهج اعتمد مراجعة أدبيات + استبيان موجه إلى المقاولين والمستشارين والمالكين، ثم تحليل بنموذج PLS-SEM. النتيجة أظهرت أن أبرز العوامل هي: خصائص المشروع، الإجراءات التعاقدية، وأداء المُقدر (estimator). وقد أوصت الدراسة بتركيز الجهود على التحكم في تلك العوامل لتحسين كفاءة تقدير التكلفة واختزال الانحرافات.

- دراسة (Alsuliman, 2019)، بعنوان " Causes of Delay in Saudi Public Construction Project "

"أسباب التأخير في مشاريع البناء الحكومية في المملكة العربية السعودية."

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأسباب الكامنة للتأخيرات في مشاريع البناء الحكومية في السعودية. استخدمت منهجاً نوعياً وتحليلياً من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل استبيانات وجهت إلى خبراء، حيث تم تصنيف أسباب التأخير حسب مراحل المشروع المختلفة. وُجد أن التأخيرات تنجم عن عوامل متعددة منها تغييرات التصميم، ضعف التخطيط، وتأخر التمويل. التوصية تضمنت تحسين عمليات التخطيط والمراقبة وإدماج أدوات إدارة الجدول الزمني منذ المراحل الأولى.

- دراسة (Alsulami & Hamza, 2024)، بعنوان " identifying Project Management Competencies in the Saudi Public Sector "

“تحديد كفاءات إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي”

مستهدفةً هذه الدراسة-Kompetenz المهارات في إدارة المشاريع داخل القطاع العام السعودي؛ إذ ركزت على تحديد الكفاءات المطلوبة لنجاح المشاريع في بيئة تتصف بالتغير والتعقيد. المنهج اعتمد استبياناً شمل حوالي ٢٠٠ محترفاً في القطاع العام، وتم تحليل البيانات لاستنباط كفاءات فنية وشخصية. النتيجة أظهرت بأن مهارات التخطيط والتحكم والتكلفة وإدارة الموارد بالإضافة إلى المهارات الشخصية والتواصل هي الأكثر أهمية. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريب متخصصة وتعزيز الكفاءات الشخصية إلى جانب الفنية في مدراء المشاريع الحكومية.

- دراسة (Hanandeh et al., 2024)، بعنوان "Exploring the Impact of Scope, Time, Cost and Quality

"Management on Project Performance and Business Performance

" تقييم أثر إدارة النطاق والوقت والتكلفة والجودة على أداء المشروع والأداء المؤسسي في القطاع المالي الأردني". هدفت هذه الدراسة في الأردن إلى تقييم تأثير إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة على أداء المشروع ثم الأداء المؤسسي في القطاع المالي. المنهج كمية باستخدام استبيان لـ ٣٣١ موظفاً وتحليل باستخدام Smart-PLS. النتيجة: جميع المتغيرات الأربعة لها تأثير مباشر إيجابي على أداء المشروع، والذي بدوره يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي. ويوصي البحث بدمج تلك المناطق الأربعة ضمن ممارسات إدارة المشاريع وتكييفها لسياق البيئة الاقتصادية والتنظيمية.

- دراسة (Aljohani, 2019)، بعنوان "Cost Overrun Causality Model in Saudi Arabian Public Construction

"Projects

"نموذج العلاقة السببية لتجاوز التكلفة في مشاريع البناء العامة في المملكة العربية السعودية".

هدف هذا البحث إلى دراسة أسباب التجاوزات في التكلفة في مشاريع البناء العامة السعودية، حيث تشير الدراسات إلى أن نحو ٧٠% من هذه المشاريع تُعد «فاشلة» من حيث الأداء وتكبد المملكة مبالغ كبيرة. استخدم البحث تحليل مسبب (causality model) بناءً على بيانات مشاريع عامة. النتائج: التجاوزات في التكلفة مرتبطة بشكل كبير بتأخيرات التنفيذ، تغييرات النطاق، وغياب الرقابة الفعالة. أوصى البحث بتعزيز إدارة التكلفة والرقابة أولاً، وتحسين حوكمة المشاريع في الجهات الحكومية.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من النظريات الحديثة في علم الإدارة وإدارة المشاريع، والتي تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتحسين الأداء الزمني والمالي في بيئة العمل الحكومي، وقد ذكرت دراسة (الغنانيم، ٢٠٢٤) بعضاً من هذه النظريات كالآتي:-

■ نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory)

تُعد نظرية إدارة المشاريع من أهم الأطر النظرية التي تُفسر كيفية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشاريع بشكل فعال. تقوم هذه النظرية على مراحل متكاملة تشمل: البرمجة، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والتقييم (Kerzner, 2022).

ويرتبط نجاح إدارة المشروع بقدرة القائمين عليه على تطبيق الأساليب والأدوات المناسبة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع، مثل أدوات التخطيط الزمني (Gantt Charts, CPM) وأنظمة التحكم في التكلفة. كما تركز النظرية على عنصر الفريق، حيث يُعتبر بناء فريق قوي ومتعاون شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. وبالتالي، فإن نظرية إدارة المشاريع تمثل الأساس الذي يمكن من خلاله تحليل مدى تأثير ممارسات التخطيط والمراقبة الزمنية والمالية في المشاريع الحكومية السعودية.

■ نظرية التحسين المستمر (Continuous Improvement Theory)

تؤكد هذه النظرية على أهمية التحسين المستمر في العمليات لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة. فهي ترى أن التحسين ليس عملية مؤقتة، بل هو دورة متكررة تشمل التحليل، التنفيذ، المراقبة، والتقييم (Deming, 1986). تعتمد النظرية على أدوات مثل دورة (PDCA: Plan—Do—Check—Act)، ومنهجية Lean ومفهوم Six Sigma، التي تهدف جميعها إلى تقليل الهدر وتحسين جودة المخرجات (Imai, 1986). وتوضح أهمية هذه النظرية في القطاع الحكومي السعودي من خلال سعي الجهات التنفيذية إلى تبني برامج التحسين المستمر في تنفيذ المشاريع الحكومية، بهدف رفع كفاءة الأداء وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية.

■ نظرية التكنولوجيا في إدارة المشاريع (Technology in Project Management Theory)

تركّز هذه النظرية على استخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية كأداة لتعزيز فعالية إدارة المشاريع وتسريع الإنجاز. وتقوم على فكرة أن تطبيق أدوات رقمية متخصصة مثل *Microsoft Project* و *Primavera* و *Trello* يساهم في تحسين التخطيط، وتنظيم الموارد، ومتابعة التقدم في المشاريع بشكل دقيق وفعال. (PMI, 2021) كما أن دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في بيئة إدارة المشاريع الحكومية يرفع من كفاءة اتخاذ القرار، ويقلل من الأخطاء البشرية، ويعزز الشفافية في إدارة الوقت والتكلفة (Almeida & Silva, 2020) ، في السياق السعودي، تبرز أهمية هذه النظرية في ظل التحول الرقمي الكبير الذي تشهده الجهات الحكومية ضمن مبادرات رؤية ٢٠٣٠.

■ نظرية الإدارة الحكومية (Public Administration Theory)

تركّز هذه النظرية على تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع الحكومية، باعتبارها أحد مظاهر الحوكمة الرشيدة. وتؤكد على ضرورة إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع (Denhardt & Denhardt, 2015). وتبرز هذه النظرية بوضوح في المملكة العربية السعودية من خلال برامج رفع كفاءة الإنفاق وحوكمة المشروعات الحكومية التي تنفذها هيئة (EXPRO) ، حيث تهدف إلى تعزيز المساءلة وتحقيق القيمة مقابل المال. (EXPRO, 2024). كما تُشير النظرية إلى أهمية إشراك أصحاب المصلحة وتطبيق مبادئ العدالة والشفافية لضمان التنفيذ السليم للمشاريع الحكومية.

■ نظرية تحليل البيانات (Data Analytics Theory)

تقوم هذه النظرية على استخدام التحليل الإحصائي والرياضي لاستخلاص المعرفة من البيانات الكبيرة بهدف دعم القرارات الاستراتيجية (Provost & Fawcett, 2013). وتؤكد أن القرارات المستندة إلى البيانات تساعد في تحديد مجالات الضعف والتحسين داخل دورة حياة المشروع، وتتيح التنبؤ بالمخاطر والانحرافات الزمنية والمالية قبل وقوعها. وفي بيئة المشاريع الحكومية، تُساهم هذه النظرية في تعزيز القدرة على مراقبة الأداء الزمني والمالي عبر أدوات ذكاء الأعمال (Business Intelligence) ولوحات المؤشرات الرقمية، مما يدعم تحقيق كفاءة أعلى في إدارة الموارد والمشاريع (Kankanhalli et al., 2019).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لقدرته على وصف وتحليل الظواهر الإدارية كما هي في الواقع دون التدخل في متغيراتها أو التأثير على نتائجها. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملاءمةً لدراسة ممارسات إدارة المشاريع الحكومية، نظرًا لقدرته على تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة وهي ممارسات إدارة المشاريع من جهة، والأداء الزمني والمالي للمشروعات الحكومية من جهة أخرى، وتحليل مدى تأثير تلك الممارسات على كفاءة التنفيذ وضبط التكلفة والوقت.

أدوات الدراسة

تم تصميم أداة البحث الأساسية المتمثلة في الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة")، لقياس اتجاهات وآراء المشاركين حول محاور الدراسة. وقد تم بناء فقرات الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات السابقة والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمجال إدارة المشاريع، مع مراعاة ملاءمتها لبيئة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومديري المشاريع في الجهات الحكومية السعودية ممن تتعلق مهامهم بالإدارة، أو التنفيذ، أو المتابعة، أو التحليل المالي. ولضمان شمولية العينة وتنوعها، تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة التي تضم فئات متعددة من العاملين في المشاريع الحكومية مثل مديري المشاريع، المهندسين، المحللين الماليين، ومسؤولي المتابعة والتخطيط، وذلك لتحقيق تمثيل متوازن يعكس واقع بيئة المشاريع الحكومية.

أما من حيث تحليل البيانات، فسيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الكمية اللازمة، وتشمل:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة توافر ممارسات إدارة المشاريع ومستوى الأداء المالي والزمني.
- معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المشاريع) والمتغيرات التابعة (الأداء المالي والزمني).

- اختبارات الفروض الإحصائية (مثل اختبار T واختبار F) للتحقق من الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات المختلفة داخل العينة.

وتهدف هذه الإجراءات الإحصائية إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء المالي والزماني للمشروعات الحكومية، بما يساهم في تقديم توصيات عملية تدعم رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق الاستفادة المالية والإدارية في القطاع العام السعودي.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على الأداءين الزمني والمالي فقط.

- الحدود المكانية

الجهات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية

العام الأكاديمي 2025-2026م

- الحدود البشرية

تطبق الدراسة على فئات متعددة من العاملين في المشاريع الحكومية مثل مديري المشاريع، المهندسين، المحللين الماليين،

ومسؤولي المتابعة والتخطيط

المراجع العربية

- وزارة المالية (٢٠٢٣)، تقارير الأداء المالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الأحمد، فهد (٢٠٢٢)، تقييم أداء المشاريع الحكومية في ضوء ممارسات إدارة المشاريع الحديثة. جامعة الملك سعود.
- الهاجري، محمد (٢٠٢١)، العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء التنظيمي في القطاع الحكومي الخليجي. جامعة الكويت
- العنزي، شريفة شلاش بلال، وأبو عنزه، أسماء، ومكرم، ميرنا عماد. (٢٠٢٥). دور ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية: قطاع الاتصالات نموذجًا. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، المجلد (٤)، العدد (١).
- عليوة، لمياء خالد حسن (٢٠٢٤)، "أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة"، *المجلة العربية للنشر العلمي*، الإصدار السابع، العدد ٧١، ص ١٥٩-١٨٨
- الديري، علاء الدين علي. (٢٠١١). تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي ٢٠٠٦ - ٢٠١٠ م. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن.
- الجوازنة، أسيل صابر سليم. (٢٠٢٣). *حوسبة الإدارة المالية وأهميتها في تعزيز الأداء المالي في البلديات*. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية والاجتماعية (HNS)، المجلد الرابع، العدد الخامس، ص ٣١-٤٥.

1. Alzahrani, J. I., & Emsley, M. W. (2013). The impact of contractors' attributes on construction project success: A post construction evaluation. *International Journal of Project Management*, 31(2), 313–322.
2. Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–357.
3. Hwang, B. G., & Lim, E. S. (2013). Critical success factors for key project players and objectives: Case study of Singapore. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(2), 204–215.
4. Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217.
5. Khoshgoftar, M., Bakar, A., & Osman, O. (2010). The critical success factors for effective risk management in construction projects. *International Journal of Construction Project Management*, 2(1), 1–9.
6. Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775.
7. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition.
8. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.

**"Evaluating Project Management Practices in
Enhancing Time and Financial Performance
of Government Projects in the Kingdom of
Saudi Arabia"**

Prepared by:

Sultan Mari Al Adi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed

Dr. Faiz Jarad

Academic Year:

2025–2026