

أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في
المملكة العربية السعودية: دراسة شاملة لتطوير استراتيجيات التخطيط
 وإدارة المخاطر وكفاءة الإنفاق

إعداد الطالب/

فيصل ابن محمد بن سعيد آل غائب

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص

أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة شاملة لتطوير استراتيجيات التخطيط وإدارة المخاطر وكفاءة الإنفاق.

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على تحسين كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية ومستوى كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهدفت إلى الكشف عن أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بهيئة كفاءة الإنفاق والمشتريات الحكومية وهيئة المحتوى المحلي وهيئة الصناعات العسكرية، واشتملت عينة الدراسة على (98) عاملاً في هذه الهيئات الثلاث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاء مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية ومستوى كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية بدرجة استجابة عالية، وتبين وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ حيث جاءت قيمة (R) (622a) بمستوى دلالة (0.000b).

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع الاستراتيجية، كفاءة المشتريات الحكومية، المملكة العربية السعودية، استراتيجيات التخطيط، وإدارة المخاطر، كفاءة الإنفاق.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً، والصلاة والسلام على خير الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

فأحمد الله عز وجل وأشكره على فضله ومنّه وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يحقق به الخير والنفع.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من كان له دور في دعمي ومساندتي خلال هذه الرحلة العلمية، بعد فضل الله عز وجل. وأخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ الفیصل عبد الحمید كما أتوجه بخالص الشكر إلى الأستاذ الدكتور/ فايز جراد، المشرف على هذه الرسالة.

أود أن أعبر عن خالص شكري وعظيم الامتنان لوالديّ العزيزين وزوجتي الغالية على دعمهم وتشجيعهم لي خلال رحلتي في إعداد رسالتي، لقد كانت لجهودهم وتضحياتهم الأثر الكبير في تحفيزي على تحقيق أهدافي الأكاديمية، والديّ، اللذان علّمان قيمة التعليم والعمل الجاد، كانا دائماً مصدر إلهام لي؛ وأعدهم بأن أستمّر في السعي لتحقيق المزيد من النجاحات.

فهرس الموضوعات

المستخلص.....	ج
الشكر والتقدير.....	د
فهرس الموضوعات.....	هـ
فهرس الجداول.....	ط
فهرس الأشكال.....	ك
الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة.....	1
1-1 المقدمة:.....	1
2-1 الإطار النظري للدراسة:.....	4
1-2-1 النظرية الموقفية:.....	4
3-1 المبحث الأول: إدارة المشاريع الإستراتيجية.....	4
1-3-1 مقدمة.....	4
2-3-1 مفهوم المشاريع الإستراتيجية.....	6
3-3-1 أنواع المشاريع الإستراتيجية.....	6
4-3-1 مفهوم إدارة المشاريع الإستراتيجية.....	8
5-3-1 أهمية إدارة المشاريع الإستراتيجية.....	9
6-3-1 مرحل إدارة المشاريع الإستراتيجية.....	10
1-6-3-1 مرحلة بدء المشروع:.....	10
2-6-3-1 مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع:.....	11
3-6-3-1 مرحلة تنفيذ المشروع:.....	12
4-6-3-1 مرحلة إغلاق المشروع:.....	12
7-3-1 عوامل نجاح إدارة المشاريع الإستراتيجية.....	14
1-7-3-1 العوامل النوعية.....	14

14	2-7-3-1 العوامل التنظيمية.....
15	3-7-3-1 العوامل الكمية.....
17	8-3-1 عمليات إدارة المشاريع الإستراتيجية.....
18	9-3-1 أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية.....
22	10-3-1 دور إدارة المشاريع الاستراتيجية في تحسين كفاءة المشتريات الحكومية.....
23	11-3-1 دور إدارة المشاريع الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر.....
24	4-المبحث الثاني: كفاءة المشتريات الحكومية.....
24	1-4-1 مقدمة.....
25	2-4-1 مفهوم المشتريات الحكومية.....
26	3-4-1 أهداف المشتريات الحكومية.....
28	4-4-1 مبادئ المشتريات الحكومية.....
30	5-4-1 استراتيجيات الشراء الحكومي.....
32	6-4-1 طرق الشراء الحكومي.....
35	7-4-1 الجهات المسؤولة عن الشراء الحكومي.....
36	8-4-1 التقنيات والتكنولوجيا في الشراء الحكومي.....
37	9-4-1 أهمية المشتريات الحكومية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030
39	10-4-1 دور (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية) في المملكة العربية السعودية.....
40	11-4-1 دور هيئة الصناعات العسكرية في إدارة عمليات المشتريات العسكرية.....
41	12-4-1 خطوات تطبيق إدارة المشاريع الإستراتيجية على المشتريات الحكومية.....
43	13-4-1 أثر تطبيق إدارة المشاريع الإستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية.....
43	5- مشكلة الدراسة:.....
45	6- أهمية الدراسة:.....
45	7-أهداف الدراسة:.....
46	8-1 تساؤلات الدراسة:.....

46	9-1 فروض الدراسة:
48	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
48	1-2 الدراسات السابقة
48	1-1-2 أولاً: دراسات تناولت إدارة المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي
51	2-1-2 ثانياً: دراسات تناولت استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع الحكومية
53	3-1-2 ثالثاً: دراسات تناولت إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية
55	4-1-2 رابعاً: دراسات تناولت كفاءة المشتريات الحكومية
58	5-1-2 خامساً: إدارة المشاريع الاستراتيجية وكفاءة المشتريات الحكومية
59	2-2 التعليق على الدراسات السابقة
59	1-2-2 أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
60	2-2-2 ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
61	3-2-2 ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
61	4-2-2 رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
62	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
62	1-3 المقدمة:
62	2-3 منهج الدراسة:
62	3-3 مجتمع الدراسة وعينته:
63	4-3 خصائص عينة الدراسة:
64	5-3 وصف أداة الدراسة (الاستبيان):
64	1-5-3 صدق الأداة وثباتها:
64	1-1-5-3 أولاً: صدق الأداة (الاستبيان):
66	2-1-5-3 ثانياً: ثبات الأداة:
67	6-3 الأساليب الإحصائية:
69	الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة

69	1-4 تمهيد.....
69	2-4 القسم الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة:.....
80	3-4 القسم الثاني: التحقق من فرضيات الدراسة:.....
84	4-4 توصيات الدراسة:.....
85	قائمة المراجع.....
85	أولاً: المراجع العربية:.....
90	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
96	Abstract.....

فهرس الجداول

الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد العينة حسب العمر	63
الشكل رقم (3-1) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	63
الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	63
الشكل رقم (3-2) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	64
الجدول رقم (3-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الأول: إدارة المشاريع	65
الجدول رقم (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الثاني: كفاءة المشتريات	66
الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبيان	66
الجدول رقم (3-6) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.....	67
جدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: إدارة المشاريع.....	69
الجدول رقم (4-2) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التخطيط.....	70
الجدول رقم (4-3) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: إدارة الوقت.....	72
الجدول رقم (4-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: كفاءة الإنفاق(التكلفة).....	73
الجدول رقم (4-5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: الجودة.....	75
الجدول رقم (4-6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: إدارة المخاطر	76

الجدول رقم (4-7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الثاني: كفاءة المشتريات الحكومية.....	78
الجدول رقم (4-8) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في إدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية.....	80
الجدول رقم (4-9) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في التخطيط على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.....	81
الجدول رقم (4-10) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في إدارة الوقت على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.....	81
الجدول رقم (4-11) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في لكفاءة الإنفاق (التكلفة) على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.....	82
الجدول رقم (4-12) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الجودة على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.....	83
الجدول رقم (4-13) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في إدارة المخاطر على كفاءة المشتريات الحكومية.....	83

فهرس الأشكال

الشكل رقم (1-1) يوضح مراحل إدارة المشاريع الإستراتيجية.....	13
شكل (2-1) يوضح عوامل نجاح إدارة المشاريع الإستراتيجية.....	16
الشكل رقم (1-3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	63
الشكل رقم (2-3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	64

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة

1-1 المقدمة:

تشهد البيئة العالمية تحولات اقتصادية واجتماعية متسارعة تنعكس على طبيعة عمل المنظمات المعاصرة، ما أضاف مزيداً من التعقيد والتحديات التي تستوجب البحث عن استراتيجيات فعالة لإدارتها. وتأتي إدارة المشاريع الاستراتيجية كأحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز الكفاءة في القطاعات المختلفة.

فقد أصبح الفكر الاستراتيجي ضرورة ملحة لضمان نجاح المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها، ومنذ ظهور مفهوم إدارة المشاريع الاستراتيجية قبل عقود قليلة، بدأ التركيز على تنظيم العمل في المشروعات بناءً على معايير الجودة والتكلفة والوقت، مع الاهتمام بأنظمة التخطيط والرقابة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الإداري للمشروع وفعاليته (جبرين والطراونة، 2015).

وتُعرف إدارة المشاريع الاستراتيجية على أنها منهج شمولي يهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسات عبر خطط تنفيذية تأخذ بعين الاعتبار التحديات والمخاطر المحتملة؛ فهي تشمل مجموعة متكاملة من الممارسات والإجراءات والعمليات والأدوات والسلوكيات التي توضح سلوك المنظمات في إدارة المشاريع وممارسات الأعمال بهدف دعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواءمة الأهداف التجارية الاستراتيجية مع نهج إدارة المشاريع (Romero, 2018).

وتعتبر إدارة المشاريع الاستراتيجية بمثابة مرحلة من المراحل الأساسية والمهمة للعملية الإدارية، كونها تمثل أسلوب من التفكير المنهجي والمفاضلة بين البدائل المختلفة لاختيار الأنسب بناءً على الإمكانيات المتاحة والأهداف المراد تحقيقها (العمرى والشبلي، 2022). كما تعزز إدارة المشاريع الاستراتيجية من كفاءة التخطيط والتنفيذ والتحكم في المشاريع وذلك بهدف تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة، وتستطيع إدارة المشاريع الاستراتيجية التكيف مع التنوع في الثقافات والبيئات التنظيمية المختلفة، وتشمل إدارة المشاريع الاستراتيجية مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك إدارة المحفظة وتقييم المخاطر وتخصيص الموارد والمشاركة مع أصحاب المصلحة، حيث تساعد إدارة المشاريع الاستراتيجية على الحفاظ على القدرة التنافسية والتكيف والاستجابة في بيئة العمل المتغيرة (Ekemezie & Digitemie, 2024).

وتشمل إدارة المشاريع الاستراتيجية عدة جوانب، من أهمها التخطيط الدقيق، وإدارة المخاطر، وإدارة الوقت وتحقيق الجودة، وكفاءة الإنفاق، وهي جوانب ترتبط بشكل مباشر بجودة الأداء الحكومي؛ فإن استراتيجيات التخطيط تمكن المسؤولين من توجيه مؤسساتهم من أجل الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى تحقيق رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية

القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، حتى تصبح في النهاية قادرة على توجيهها بشكل فعال (طعامنة، 2021). كما إن إدارة الوقت تسهم في خفض أعباء العمل، من خلال تنظيم إدارة الوقت بالشكل الأمثل الذي يرتبط بزيادة أو نقصان المهام المطلوبة لتعظيم الفائدة والذي يعتبر من أهم موارد المشاريع (سالم، 2018).

بينما تتعلق كفاءة الإنفاق بمدى التحكم في ميزانية المشروع وفقاً للتكلفة المقدرة والتي يتم حسابها منذ بداية المشروع، وتحديد المخاطر المحتملة وإدارتها بشكل صحيح قبل تفاقمها، مما يمنع الأضرار المكلفة أثناء عمليات الشراء، كما أنها توفر آلية مناسبة لتحسين أداء مدراء المشاريع وخبراء المشتريات ومراقبة الموردين، ومواجهة أي انتهاكات لعقود المشتريات الحكومية، وإدارة العقود، والحفاظ على استيفاء معايير الجودة في مشتريات المشاريع الحكومية، مما يعزز من كفاءة الانفاق (Heman, 2023).

كما تُعد إدارة المخاطر جانباً بالغ الأهمية في إدارة المشاريع الاستراتيجية، حيث تهدف إلى تحديد وتقييم وتخفيف ومراقبة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشاريع وتوفير الموارد اللازمة، كما تساهم في تعزيز قدرة المشاريع للتغلب على عدم اليقين والتحديات وتحقيق أهدافه، حيث تزود المؤسسات بالأدوات والرؤى اللازمة للتغلب على عدم اليقين وتسليم المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، ويمكن للمؤسسات تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف في مواجهة مشهد الأعمال المتطور باستمرار (Bushuyev et al., 2024).

وفي ظل التغيرات السريعة، أصبحت الحكومات مُطلبة بتبني استراتيجيات شاملة لتحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية، وبخاصة فيما يتعلق بالمشتريات الحكومية، كإحدى الأدوات التي تساهم في تحقيق أهدافها التنموية، وتبرز إدارة المشاريع الاستراتيجية في هذا السياق كأحد المنهجيات المتقدمة لتحسين كفاءة المشتريات الحكومية، حيث أشار (Changalima et al., 2021) إلى أن إدارة المشاريع تلعب دور فعال في تحسين كفاءة المشتريات الحكومية من خلال إدارة الميزانية واستهلاك الموارد المالية، والتخطيط الاستراتيجي للمشتريات الذي يتيح لأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات المشتريات مثل اختيار الموردين، وتنظيم دفع مستحقات الموردين المالية في الوقت المناسب.

وتشير المشتريات الحكومية إلى العملية التي تقوم الحكومة من خلالها بشراء البضائع والخدمات من موردين خارجيين بهدف استخدامها داخل الجهات الحكومية (Abdul Rahman & Anuar, 2018). ولا شك أن المشتريات الحكومية تمثل ركيزة أساسية لضمان سير الأعمال الحكومية، سواء لتأمين الاحتياجات التشغيلية، أو لإدارة عمليات الاستثمار والاستفادة من الأصول العامة (الشهري، 2024).

فتحقيق كفاءة المشتريات الحكومية يتطلب إدارة عملية الشراء من قبل الإدارة والمسؤولين، لضمان سير العملية التشغيلية داخل المؤسسة، وتوفير احتياجات المؤسسة بالسعر الأنسب ومن أفضل مصدر توريد، وهو ما يتطلب التخطيط من خلال وضع سياسات شراء محكمة وتطويرها لتناسب ظروف ومتطلبات

المؤسسة، وإدارة الوقت من خلال الجدولة الزمنية للمشتريات، وعمل جدول زمني يلبي احتياجات المؤسسة وإدارتها المختلفة ويراعي الكفاءة التخزينية للمؤسسة (أبو الغنم، 2022).

ومما لا شك فيه، فقد ساهم التخطيط الاستراتيجي للمشتريات في وضع استراتيجيات شرائية تتماشى مع قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة المدى، والحفاظ على التواصل والتنسيق والتعاون مع الموردين، مما يساهم في اختيار الموردين المحتملين، وإبرام العقود وبناء شراكات طويلة الأجل معهم، وإجراء تقييمات مستمرة للموارد التي يتم شراؤها، ويخفض تكلفة المواد الخام، ويحسن جودة المنتجات، ويشجع الموردين على تحسين كفاءة وجودة المشتريات وابتكار المنتجات لتحقيق ميزة تنافسية وتشجيع المنظمة على اختيارهم (Tarigan & Siagian, 2021).

وتؤدي المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بتنظيم إجراءات المشتريات الحكومية بهدف تحقيق أفضل قيمة للمال العام وضمان كفاءة الإنفاق، وقد صدر نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها تنظيم العمليات المتعلقة بالمنافسات والمشتريات ومنع تأثير المصالح الشخصية عليها، وتعزيز النزاهة والشفافية في جميع مراحلها، إضافة إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال التعاقد بأسعار تنافسية عادلة، كما يدعو النظام الجهات الحكومية إلى نشر خططها السنوية بما يتماشى مع ميزانياتها، مما يضمن تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المقاولين والمتعهدين (الموقع الرسمي للمنصة الوطنية، 2024).

وفي إطار جهودها لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الكفاءة الاقتصادية، أنشأت المملكة العربية السعودية الهيئة المعنية بتنمية المحتوى المحلي والارتقاء بعمليات المشتريات الحكومية ومتابعتها، وذلك بموجب الأمر الملكي رقم (أ/168) الصادر في ديسمبر 2018م، وتسعى الهيئة إلى تعزيز الإمكانات المحلية والاستفادة المثلى من القوة الشرائية الوطنية لبناء اقتصاد قوي ومستدام يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، كما وتعمل الهيئة وفق إطار استراتيجي ديناميكي، حيث تم تحديث استراتيجيتها في عام 2023م لضمان مواكبتها للتغيرات والمتطلبات الوطنية، بما يعكس التطلعات المشتركة لأصحاب المصلحة ويسهم في تحقيق أهداف الاقتصاد الوطني بكفاءة وفعالية (الموقع الرسمي لهيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية، 2024).

مما سبق تناوله، وانطلاقًا من الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الحكومي، تأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال تناول الجوانب المرتبطة بتطوير استراتيجيات التخطيط وإدارة المخاطر وكفاءة الإنفاق.

1-2 الإطار النظري للدراسة:

1-2-1 النظرية الموقفية:

قد قدم فريد ادوار فيدلر النظرية الموقفية في القرن العشرين سنة 1951 حتي عام 1967، وطورها ستاركي وآخرون (1991) من خلال استخدام المرونة الاستراتيجية لتوسيع الإطار ليشمل الخيارات التنظيمية بناءً على مدى توافق الاستراتيجية والأنشطة التجارية مع هيكل أنظمة الإدارة، وتعتبر النظرية الموقفية أكثر النظريات استخدامًا وتطبيقًا لنجاح المشاريع والتعامل مع التنوع في سياقات المشاريع ضمن ظروف بيئة العمل المتغيرة، حيث أنها تعتمد على مزيج من العوامل التنظيمية وعوامل المشاريع والعوامل البشرية (Greene, 2021).

لذا تعتمد إدارة المشاريع الاستراتيجية على النظرية الموقفية، والتي تؤكد ضرورة تطوير وتكييف استراتيجيات المشاريع من خلال الإدارة الاستراتيجية، وتهدف هذه العملية إلى تعزيز قدرات المشاريع وتحديثها بشكل مستمر خلال جميع مراحلها، كما تُبرز النظرية الموقفية دور مديري المشاريع في تحليل استراتيجيات المؤسسة وقدراتها، إلى جانب دراسة الخصائص الداخلية للمشاريع والعوامل الخارجية المؤثرة، بالإضافة إلى تقييم الموارد والقدرات على مستوى المشروع، وعوامل النجاح الأساسية، والتوقعات المرتبطة بمخرجات وقيمة المشاريع (Andersson & Chapman, 2017).

مما سبق يمكن القول إن النظرية الموقفية مناسبة في دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع الاستراتيجية وكفاءة المشتريات الحكومية لأنها تدعم تحليل استراتيجيات التكيف مع بيئة العمل المتغيرة وتوفر إطارًا لفهم تأثير العوامل التنظيمية، البشرية، والبيئية على نجاح المشاريع الحكومية.

1-3-1 المبحث الأول: إدارة المشاريع الإستراتيجية

1-3-1 مقدمة

إن إدارة المشاريع الإستراتيجية هي عملية حيوية تساهم في تحقيق أهداف المنظمات بشكل منظم وفعال، وذلك من خلال تطبيق الأدوات والاستراتيجيات المناسبة، تضمن إدارة المشاريع الإستراتيجية نجاح المشاريع وضمان توافقها مع الرؤية الشاملة التي تضعها المنظمات لنفسها في بيئة الأعمال التنافسية.

أصبح الفكر الاستراتيجي من الضرورات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها وتخصصاتها، إذ تعد العمليات باعتبارها من المفاهيم الأساسية التي تسهم في نجاح إدارة المشاريع الاستراتيجية أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها، فقد انتشرت مفاهيم العمليات في كل أنواع الصناعات حيث يسعى قادة التجارة للحصول على استراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو

الشركات وسط عالم تنافسي سريع التغيير، مما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة المشروعات؛ فقد بدأت المؤسسات التجارية في أوائل الستينيات تدرك فائدة تنظيم العمل في المشروعات (جبرين والطراونة، 2015).

وبالتالي، يجب أن يتمتع كل فرد في العصر الحالي بالعديد من المهارات والقدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة من أجل تعزيز إدارة المشاريع الاستراتيجية؛ حيث لم يعد إتيان تخصص واحد كافياً لأن العمل يتطلب التعاون عبر التخصصات الفنية المختلفة والعناصر التنظيمية المتنوعة، وتعد مهارات إدارة المشاريع ذات قيمة، من أجل البقاء في ظل التنافسية الشديدة، الأمر الذي يتطلب عملية التفكير الاستراتيجي لمساعدة الفرد في تصميم وتطوير المشاريع بشكل فعال (Schmidt, 2009).

وتتمثل عملية تطوير خطة إدارة المشروع في عملية توثيق الإجراءات الضرورية لتحديد كافة الخطط الفرعية وإعدادها ودمجها وتنسيقها، وتحدد خطة إدارة المشروع كيفية تنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم فيه وإنهائه، وسوف تتنوع محتويات خطة إدارة المشروع وفقاً للمجال محل التطبيق وكذلك صعوبة المشروع، ويتم تطوير خطة إدارة المشروع من خلال سلسلة من العمليات المتكاملة حتى يتم إنهاء المشروع وينتج عن تلك العملية خطة إدارة المشروع التي يتم إعدادها تدريجياً وإجراء التحديثات عليها (خضر، 2022).

لذا تشير إدارة المشاريع الاستراتيجية إلى تطبيق المعرفة والمهارات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، ويتمثل هدفها المباشر في ضمان إتمام المشروع بنجاح، وفي ممارستها العملية، غالباً ما ترتبط عملية الإدارة هذه بإدارة المخاطر نظراً لتعقيدها وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وهذا يعني أنه يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على التعرف على المخاطر المحتملة في الوقت المناسب، ووضع التدابير التي تسمح له بالتدخل عندما تنشأ مثل هذه المخاطر، بالإضافة إلى ذلك، يواجه مديرو المشاريع المزيد من التحديات المتعلقة بقدر كبير من الكفاءة الاجتماعية (Qin, 2024).

ولا مناص هنا من القول إن إدارة المشاريع هي مجال تم تطبيقه في المنظمات منذ العصور القديمة، بهدف الحصول على أفضل النتائج من المشاريع من خلال إدارة أكثر كفاءة وفعالية، وهو ما يعكس أن الإدارة الفعالة للمشروع تفيد المنظمات من حيث أنها تزيد من احتمالات تحقيق أهدافها؛ حيث إنها تمكن من التحكم في العديد من العوامل، مثل التكاليف والجدول الزمني والمخاطر، وبالتالي جودة اتخاذ القرار بشأن الإجراءات الضرورية التي تأخذ المشاريع في الاتجاهات الصحيحة (Meirelles et al., 201).

وباستقراء ما تم تناوله وجد الباحث أن الفكر الاستراتيجي وإدارة المشاريع ضرورة أساسية لنجاح المنظمات؛ حيث يتطلب الأمر مهارات متعددة وقدرة على التكيف في بيئة تنافسية، وتطوير خطة إدارة المشروع يتطلب توثيق الإجراءات الضرورية لضمان تنفيذ المشروع ومراقبته بفاعلية، مع الإنتباه للمخاطر المحتملة والتعامل معها.

1-3-2 مفهوم المشاريع الإستراتيجية

يتم تفسير مفهوم المشاريع الإستراتيجية بطرق متعددة، وذلك بناءً على الزوايا المختلفة التي يتم النظر منها إلى هذا المفهوم، وبمعنى آخر لا يوجد تعريف واحد ثابت يتفق عليه الجميع، بل تتباين التفسيرات والتعريفات وفقاً للسياق أو المجال الذي يتم تناوله فيه، سواء كان في إطار أكاديمي أو إداري.

فقد عرّف "سنير" (Senior, 2018) المشاريع الاستراتيجية على أنها "المشاريع التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية والقدرة على تحسين الأداء، من خلال خطة عمل واضحة ومسؤوليات محددة".

كما عرّف "لينش" (Lynch, 2018) المشاريع الاستراتيجية بأنها "تلك التي يتم اختيارها عادة في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي بعد إجراء التحليل المناسب وعرض الأهداف، والتي تسعى لتحسين المؤسسات ودفعها في اتجاه تحقيق الأهداف الكبرى".

ويعرّف "أنانتامولا" (Anantamula, 2020, P. 2) المشاريع الاستراتيجية بأنها "محاولة لإنشاء منتج أو خدمة فريدة في إطار زمني محدد ووفق استراتيجيات محددة".

في حين يعرّف "إيبي" (Eby, 2023) المشاريع الاستراتيجية بأنها "المشاريع القائمة على خطط أو مناهج عالية المستوى تسير وفق مراحل التخطيط والتنفيذ وإكمال المشروع".

فيما أوضح "أحمد" (Ahmed, 2023, P. 1) أن المشاريع الاستراتيجية هي "مسعى مؤقت يتم تنفيذه لإنشاء منتج أو خدمة فريدة من نوعها من خلال الامتثال إلى استراتيجية محددة".

وأشار "بانكس" (Banks, 2024) إلى أن المشاريع الاستراتيجية هي "تلك المشاريع التي تهدف إلى تحقيق هدف تكتيكي في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، فضلاً عن اكتساب الميزة التنافسية من خلال التركيز على الاتجاه العام للمنظمة".

وبناءً على العرض السابق استخلص الباحث تعريف المشاريع لاستراتيجية باعتبارها مسعى مؤقت ومحدد الزمن يتم تنفيذه لتحقيق أهداف طويلة الأمد للمؤسسة من خلال تطوير منتج أو خدمة فريدة، ويتم اختيارها وتنفيذها استناداً إلى تحليل استراتيجي دقيق.

1-3-3 أنواع المشاريع الإستراتيجية

تتعدد المشاريع الإستراتيجية وتشمل مجموعة واسعة ومتنوعة من المشاريع التي تختلف في أهدافها، ونطاقها وأساليب تنفيذها، ويعكس هذا التنوع تعدد الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فإن كل مشروع يركز على جانب معين من هذه الأهداف ويتطلب استراتيجيات وأدوات مختلفة وفقاً للظروف والسياق الذي يتم فيه.

فقد أشار "باغادير وبازل" (Bagader & Basel, 2022) إلى أنه يمكن تصنيف المشاريع وفقًا للاستراتيجيات المستخدمة إلى الأقسام التالية:

1. **مشروعات قائمة على استراتيجيات التكامل:** هناك نوعان من التكامل في إدارة المشاريع، التكامل الرأسي والأفقي، يشير التكامل الرأسي إلى مزيج من التكامل الأمامي والخلفي، حيث توفر تكتيكات التكامل الرأسي للشركة نفوذاً على الموزعين والموردين، في حين يستلزم التكامل الأفقي تأسيس ملكية أو سيطرة على المنافسين، ويشار إلى الإجراءات الرأسية والأفقية للشركات باسم استراتيجيات التكامل بشكل عام

2. **مشروعات قائمة على الاستراتيجيات المكثفة:** والتي تتمثل في اختراق السوق وتطويره وتطوير المنتج، وتتطلب تلك الاستراتيجيات الكثير من الجهد لتعزيز الموقف التنافسي للشركة

3. **مشروعات قائمة على استراتيجيات التنوع:** تنقسم استراتيجيات التنوع إلى فئتين: التنوع المتصل والتنوع غير المتصل، وتكون المشروعات متصلة إذا كانت سلاسل القيمة الخاصة بها تتوافق مع استراتيجيات الأعمال التجارية المتعددة ذات القيمة التنافسية؛ بينما تكون غير متصلة إذا كانت سلاسل القيمة الخاصة بها متنوعة

4. **مشروعات قائمة على الاستراتيجيات الدفاعية:** يمكن للمنظمات استخدام تكتيكات دفاعية في المشروعات الخاصة بها مثل التقشف، أو سحب الاستثمارات، أو التصفية.

في حين أشار "بريس بوك" (Pressbooks, 2024) إلى أنه تتمثل أنواع المشاريع الاستراتيجية في:

المشاريع التشغيلية: تعمل المشاريع التشغيلية على تحسين العمليات الحالية، وقد لا تنتج هذه المشاريع تحسينات جذرية، لكنها ستقلل التكاليف، وتجز العمل بكفاءة أكبر، أو تنتج منتجاً بجودة أعلى.

مشاريع الامتثال: يجب تنفيذ مشاريع الامتثال من أجل الامتثال للوائح أو معايير الصناعة أو الحكومة، أي أنها المشروعات التي تسعى إلى تلبية متطلبات الامتثال.

كما أوضح "مالسام" (Malsam, 2023) أنه تتمثل أنواع المشاريع الاستراتيجية في:

1. **مشاريع قائمة على نهج الشلال:** وهي المشاريع القائمة على نهج إدارة المشاريع الأكثر تقليدية، حيث يتم تحديد خطة المشروع قبل بدء المشروع ويجب إكمال كل مرحلة رئيسية من مراحل المشروع بالتسلسل.

2. **المشاريع القائمة على نهج Agile:** حيث يتم التخطيط للمشاريع وتنفيذها في تكرارات قصيرة تُعرف باسم العدو السريع، حيث تخطط فرق المشروع لأنشطتها أثناء تنفيذ المشروع.

وخلصه القول يرى الباحث أن المشاريع الإستراتيجية تتنوع بشكل كبير حسب الأهداف والنطاق وأساليب التنفيذ، مما يعكس تعدد الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات،

وتشمل هذه الأنواع استراتيجيات مختلفة مثل التكامل والتنوع والتوسع المكثف والدفاعية، بالإضافة إلى التصنيفات الأخرى مثل المشاريع التشغيلية والامتثال، هذا التنوع يتطلب استخدام استراتيجيات وأدوات متعددة لتحقيق النجاح في كل نوع من هذه المشاريع، وفقاً للظروف والسياقات المختلفة.

1-3-4 مفهوم إدارة المشاريع الإستراتيجية

يتم تناول مفهوم إدارة المشاريع الإستراتيجية بطرق متعددة بناءً على اختلاف المصادر والأدبيات التي تتناولها، لذا يتم تقديم هذا المفهوم بطرق متنوعة حسب السياق أو المجال الذي يتم فيه، مثل الأدبيات الأكاديمية أو التطبيقية، مما يؤدي إلى تعدد التفسيرات والمعاني المتعلقة بهذا المجال.

فقد ذكر "هيرماوان وآخرون" (HERMAWAN et al., 2016, P. 262) أن إدارة المشاريع الاستراتيجية هي "تنفيذ المعرفة والعمليات والأدوات اللازمة لإدارة العمليات التجارية لإنشاء منتج أو خدمة فريدة".

في حين عرّف "معهد إدارة المشاريع" (Project Management Institute, 2017, P. 40) إدارة المشاريع الاستراتيجية على أنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع".

كما عرّف "روميرو" (Romero, 2018, P. 18) إدارة المشاريع الاستراتيجية بأنها "سلسلة من الممارسات والإجراءات والعمليات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة".

كذلك يعرف "أنانتاتمولا" (Anantatmula, 2020, P. 3) إدارة المشاريع الاستراتيجية بأنها "إجراءات تتخذها الإدارة تتمثل في تحديد المتطلبات، ووضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وموازنة المتطلبات المتنافسة للجودة والنطاق والتكلفة والوقت، وتكييف المواصفات والخطط والنهج لتلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك العميل والمستخدم النهائي".

فيما ذكر "جاسيماجا وكوانج" (Gasemagha & Kowang, 2021, P. 1348) أن إدارة المشاريع الاستراتيجية هي "تفويض المسؤوليات وتوظيف المعرفة والأدوات والأساليب اللازمة لأداء مهام المشروع بما يلبي احتياجات المعنيين والمنظمة وبما يحقق أهداف إدارة المشروع".

كما أشار "ألونسو" (Alonso, 2023) إلى إدارة المشاريع الاستراتيجية على أنها "عملية التفكير في المشاريع في ضوء ارتباطها بخطة استراتيجية محددة، تربط بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية".

إلا أن وزارة الأشغال (2024) عرفت إدارة المشاريع الإستراتيجية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن المشاريع الكبيرة والمعقدة والمتشعبة من بدايتها وحتى تسليمها إلى صاحب المشروع، ليشمل ذلك فترة الصيانة. وتشمل هذه المشاريع أعمال الحفر والردم والهندسة البحرية والمطارات والموانئ البحرية والمستشفيات، والمجمعات الرياضية، والملاعب والمساجد ومباني أخرى مهمة. كما تقوم بإدارة ومتابعة الاستشاريين الذين يقومون بأعمال التصميم والإشراف على أعمال الإنشاء، مع التأكيد على تطبيق آخر المستجدات

في مجال التصميم والمقاييس العالمية ومزاولة الهندسة القيمة وأساليب إدارة المشاريع الفعالة ومبادئ إدارة الجودة".

واستخلاصًا لما سبق يعرف الباحث إدارة المشاريع الإستراتيجية على أنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تستخدم المعرفة والمهارات والأدوات المناسبة لتنفيذ مشاريع تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

1-3-5 أهمية إدارة المشاريع الإستراتيجية

إن إدارة المشاريع الإستراتيجية لها دور كبير في نجاح المنظمات؛ حيث تعد عنصرًا أساسيًا لتحقيق الأهداف العامة والتوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا يعكس أهمية هذه الإدارة في توجيه وتنظيم الأنشطة المختلفة التي تساهم في تحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة الأعمال التنافسية.

فقد أشار "أراكيريماث وسول" (Arakerimath & Sul, 2022) إلى أن فهم إدارة المشاريع الاستراتيجية يساهم في تحقيق سير المشاريع بسلاسة، لذا، ينبغي على أي منظمة أو مطور مشروع اعتماد هذا النهج لضمان نجاح المشروع، وتساعد إدارة المشاريع الاستراتيجية مديري المشاريع والإدارة العليا ليس فقط في تنفيذ المشاريع، بل أيضًا في تعزيز كفاءة التنفيذ، ومن ثم تتجلى فوائد إدارة المشاريع الاستراتيجية في:

1. مساعدة فرق الخدمة المهنية على أن تصبح أكثر كفاءة.
2. تسهيل عمليات التواصل والتفاعل
3. جمع المعلومات حول المشروع وتقييم المشاريع السابقة.

كما أوضح "معهد إدارة المشاريع" (Project Management Institute, 2017) أنه تتمثل أهمية إدارة المشاريع الاستراتيجية في:

1. تحقيق أهداف العمل
2. تلبية توقعات أصحاب المصلحة
3. زيادة فرص النجاح
4. تقديم المنتجات المناسبة في الوقت المناسب
5. الاستجابة للمخاطر في الوقت المناسب
6. تحسين استخدام الموارد التنظيمية
7. إدارة التحديات المتمثلة في الجودة والجدول الزمني والتكاليف والموارد
8. إدارة التغيير بطريقة أفضل.

فضلاً عما أشار إليه "دالشار" (Dalcher, 2019) إلى أن إدارة المشاريع الاستراتيجية تخدم العديد من الأغراض، وتمثل مساراً يبدأ من النشأة إلى اكتمال المشروع، ومن خلال تقسيم المشروع إلى مراحل يمكن للمديرين التحكم في الأنشطة وتوجيهها بطريقة منظمة ومنهجية، وبالتالي إكمال المشروع بنجاح، كما تساعد إدارة المشروعات على تخصيص الموارد، وتوافر الأفراد الرئيسيين، وتكامل الأنشطة، ودعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والحد من المخاطر وتوفير آليات الرقابة والحوكمة، وتتمثل أهمية هذا النهج في:

1. وضع الرؤية الاستراتيجية للمشروع.
2. تقسيم العمل إلى أجزاء يمكن التحكم فيها.
3. تحديد المهام.
4. توفير إطار للتنسيق والإدارة.
5. مراقبة تمويل المشروع.
6. تحديد ملفات تعريف الموارد الصحيحة.
7. تشجيع التقييم المنهجي للخيارات والفرص.
8. توفير منظور لحل المشكلات.

تلعب إدارة المشاريع الإستراتيجية كما يري الباحث دوراً حاسماً في نجاح المنظمات من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة الأعمال التنافسية، كما تساعد هذه الإدارة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وتسهيل التواصل بين الفرق، وتوفير آليات فعالة لإدارة المخاطر والموارد، وبذلك تساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل عبر تحسين التنسيق، تخصيص الموارد، والاستجابة السريعة للتحديات.

1-3-6 مرحل إدارة المشاريع الإستراتيجية

1-6-3-1 مرحلة بدء المشروع:

تتمثل الخطوة الأولى في تشكيل الاستراتيجية من خلال مراجعة المعلومات من أجل تحديد الموارد التي ستعتمد عليها المنظمة، وأي منها يمكن أن يساعد في الوصول إلى الأهداف والغايات المحددة، علاوة على ذلك، يجب على المنظمة إعطاء الأولوية للقضايا التي تواجهها من حيث أهميتها ومساهمتها في الاستراتيجية المؤسسية؛ بمجرد القيام بذلك، يمكن أن تبدأ صياغة الاستراتيجية، ومن الأهمية بمكان في هذه المرحلة تطوير مناهج بديلة تستهدف كل خطوة من خطوات الخطة (Romero, 2018).

ففي بداية المشروع، يتعين على فريق تخطيط المشروع تسليط الضوء على الفوائد التي يمكن للقطاع تقديمها، كما يتعين على فريق التخطيط تقييم السياق المؤسسي بهدف اختيار تصميم المشروع الذي يتمتع بأكبر فرصة لتحقيق الاستدامة، وسيشمل السياق المؤسسي هنا الأخلاق الاجتماعية للمجتمع المستهدف،

وبيئة السياسة، والنظام السياسي والبنية الاقتصادية (Mwebia & Yusuf, 2022).

ويتم في هذه المرحلة تحديد مدير المشروع ووضع ميثاق للمشروع يوضح أهم أهداف ومؤشرات أداء المشروع ومخرجاته والمعالم الرئيسية للجدول الزمني وتكلفته وأي قيود أخرى على المشروع وتحديد سلطات وصلاحيات مدير المشروع (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية, 2022).

1-3-6-2 مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع:

تعتبر مرحلة تخطيط المشروع حيوية لاستدامة أي مشروع، ويجب أن تأخذ القرارات الرئيسية المتخذة في هذه المرحلة بعين الاعتبار استدامة فوائد المشروع بعد فترة التمويل، كما يجب على فريق تصميم المشروع تحديد الفوائد المرجوة من المشروع وما يتوقعه كل أصحاب المصلحة الرئيسيين من المشروع، وجدير بالذكر أنه تلعب جميع الجوانب المؤثرة بما في ذلك المستفيدين، والمنظمة المنفذة، وأهداف المشروع ووسائل توزيع فوائد المشروع دورًا حيويًا في نجاح أي مشروع، ويجب أن تركز مرحلة التخطيط للمشروع على دعم هذه العوامل لاستدامة نجاح المشروع (Mwebia & Yusuf, 2022).

فقد أشار "أراكيرمات وسول" (Arakerimath & Sul, 2022) إلى أنه تتم العديد من عمليات التخطيط المتعلقة بالمشروع في هذه المرحلة، ويحدد قسم التخطيط مجموعة من البرامج التي تساعد في توجيه فريق العمل في مرحلة التنفيذ ومرحلة الإغلاق، ومن المؤكد أن النظام الذي تم إنشاؤه في هذه المرحلة سيساعد الفريق على التحكم في التكاليف والجودة والمخاطر والوقت، وتتضمن مرحلة تخطيط المشروع المكونات التالية:

1. بناء خطة المشروع

2. إنشاء خطة الموارد

3. تقدير الميزانية

4. جمع الموارد

5. توقع مخاطر الجودة المحتملة والعقبات.

كما أشار "سزوبيك-ديبينسكا ولانفرانشي" (Szopik-Depczyńska & Lanfranchi, 2016) إلى أن التخطيط هو أحد عناصر الإدارة، وهو يتضمن اتخاذ القرارات والعمل الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة، والتي لا يمكن أن تحدث بشكل عفوي، لذلك، ينبغي أن تكون عملية التخطيط عبارة عن مجموعة محددة مسبقًا ومدرسة من العناصر التي تشكل عملية صنع القرار، والغرض الرئيسي هو التخطيط للوقت والتكلفة والموارد بشكل مناسب لتقدير العمل المطلوب وإدارة المخاطر بشكل فعال أثناء تنفيذ المشروع، ويتمثل دور التخطيط في:

1. اختيار فريق العمل

2. تحديد العناصر المطلوبة وإنشاء هيكل تقسيم العمل

3. تحديد الأنشطة اللازمة لإكمال تلك العناصر المطلوبة وربط الأنشطة في تسلسلها المنطقي
4. تقدير متطلبات الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة
5. تقدير الوقت والتكلفة المطلوبة لتنفيذ الأنشطة
6. وضع الجدول الزمني للمشروع

لذا تتخلص هذه المرحلة في دراسة الجدوى الاقتصادية الفاعلية التقنية، في هذه المرحلة يتم تحديد أيضا المخاطر والصعاب التي يمكن أن ونواجهها أثناء تنفيذ الفكرة فمهما كان مخططنا محكما توجد دائما أمور لا ينتبه لها الأفراد من الممكن تفاديها (نظير, 2018).

1-3-6-3 مرحلة تنفيذ المشروع:

يقوم مدير المشروع خلال هذه المرحلة بتوجيه وإدارة الأنشطة الموجودة ضمن الخطة المتكاملة مثل إجراء التعاقدات، جلب الموارد، تنفيذ أنشطة المشروع، التواصل مع الأطراف المعنية، ويتخذ الإجراءات المطلوبة للإبقاء على المشروع ضمن مساره (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية, 2022).

ففي هذه المرحلة يتم ترجمة الخطة التي تم صياغتها إلى سياسات وإجراءات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال إشراك جميع مستويات الإدارة في المنظمة في العمل نحو تحقيق رسالتها، وتهدف عملية التنفيذ إلى سد الفجوة بين الأهداف التي وضعتها المنظمة وأنشطتها الجارية، ونتيجة لذلك، فإنها تقوم بدفع جميع المستويات التنظيمية إلى العمل بشكل تعاوني (Romero, 2018).

في حين أشار "أراكيرمات وسول" (Arakerimath & Sul, 2022) إلى أنه تعد مرحلة تنفيذ المشروع هي تلك المرحلة التي يتم فيها تنفيذ العمليات المتعلقة بالمشروع، وتعيين المهام، وتخصيص الموارد، ويتضمن النهج أيضًا تقديم وتلبية احتياجات العملاء، وذلك من خلال توفير الموارد والحفاظ على تركيز أعضاء الفريق، وهناك عدد من الأشياء المهمة التي يتم الاهتمام بها أثناء مرحلة التنفيذ، فيما يلي بعض منها:

1. إعداد تقارير عن تقدم المشروع.
2. عقد اجتماعات منتظمة.
3. إدارة المشكلات.

1-3-6-4 مرحلة إغلاق المشروع:

ويتم خلال هذه المرحلة اعتماد قبول مخرجات المشروع النهائية) وعادة ما تدخل مخرجات المشروع حيز التشغيل الفعلي في هذه المرحلة (واعتماد إنهاء المشروع بشكل رسمي والتأكد من حفظ كافة مستندات المشروع وإغلاق التعاقدات وإعادة أي موارد لا تزال على عهدة المشروع (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية, 2022).

كما تمثل مرحلة إغلاق المشروع المرحلة النهائية من دورة حياة إدارة المشروع، وفي هذه المرحلة، يكون المنتج النهائي جاهزاً للتسليم، ويجب أن يكون التركيز الرئيسي لمدير المشروع والفريق على إصدار المنتج وتسليمه في الوقت المحدد، وفي هذه المرحلة، يتم الانتهاء من جميع الأنشطة المتعلقة بالمشروع، وبمجرد اكتمال المشروع وتسليمه في الوقت المحدد للعملاء، تقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية تسليط الضوء على نقاط القوة، وتحديد نقاط الضعف واقتراح كيفية معالجتها في المشاريع المستقبلية (Arakerimath & Sul, 2022).

كذلك أشار "شيندي وشيندي" (Shinde & Shinde, 2020) إلى أنه يجب إعطاء مرحلة إغلاق المشروع المزيد من الاهتمام أثناء دورة حياة المشروع، حيث يجب تقييم الوقت والتكلفة والنطاق بشكل مستمر، وإعادة تحديد الحدود المقبولة للوقت والتكلفة، ويجب على مدير المشروع قبول فشل المشروع وإغلاقه في حالة الخروج عن هذه الحدود، كما يجب إجراء تحليل جيد لكيفية ارتكاب الخطأ وكيفية تقليل تكرار هذا الخطأ، وهناك عدد من الإجراءات المقترحة في عمليات الإغلاق وهي كما يلي:

1. يجب أن يتم الإغلاق بواسطة أعضاء فريق التقييم الذين يعرفون كافة مراحل المشروع المختلفة ويجب ضمان التواصل الجيد بينهم
2. يجب تحديد غرض التقييم ونطاقه والاساليب المستخدمة في التقييم
3. يجب إدارة عملية التقييم من قبل شخص يتمتع بصفات قيادية قوية
4. أثناء التقييم، يجب جمع التقارير التي تم كتابتها في جميع المراحل وإضافتها إلى تقرير التقييم النهائي
5. يجب إجراء التقييم بطريقة تعاونية
6. يجب الإشارة إلى التوصيات المستقبلية في تقرير التقييم.

يوضح الباحث من خلال الشكل التالي، مراحل إدارة المشاريع الإستراتيجية، وذلك على النحو التالي:



الشكل رقم (1-1) يوضح مراحل إدارة المشاريع الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الشكل السابق يري الباحث أن إدارة المشاريع الإستراتيجية تمر بأربع مراحل رئيسية، بدء المشروع حيث يتم تشكيل الاستراتيجية وتحديد الموارد والأهداف، مع تقييم السياق المؤسسي لتحديد تصميم المشروع الأنسب؛ والتخطيط التفصيلي للمشروع الذي يشمل وضع خطة شاملة لتخصيص الموارد وتقدير الميزانية وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحديد الوقت والتكلفة والجدول الزمني للمشروع؛ تنفيذ المشروع بحيث يتم تحويل الخطة إلى إجراءات عملية، مع إدارة الأنشطة والتواصل مع الأطراف المعنية لضمان سير المشروع ضمن المسار المحدد؛ وأخيرًا إغلاق المشروع حيث يتم تسليم المنتج النهائي وتقييم الأداء وتوثيق الدروس المستفادة لإغلاق المشروع رسميًا.

1-3-7 عوامل نجاح إدارة المشاريع الإستراتيجية

إن نجاح إدارة المشاريع الإستراتيجية يعتمد على مجموعة من العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمشروع، هذه العوامل تتداخل مع مختلف جوانب الإدارة، وتلعب دورًا مهمًا في تحقيق الفعالية والكفاءة خلال دورة حياة المشروع، وبالتالي تتطلب إدارة المشاريع الاستراتيجية مراعاة هذه العوامل لتحقيق النجاح في بيئة عمل معقدة ومتنافسة، ومن هذه العوامل ما هو تالي ذكره:

1-7-3-1 العوامل النوعية

تشير العوامل النوعية إلى المعلومات غير المالية التي يصعب قياسها أو تحديدها أو تحليلها باستخدام الأرقام أو المقاييس، وتشمل هذه العوامل سمعة المؤسسة ورضا العملاء ومعنويات الموظفين وصورة العلامة التجارية وثقافة المؤسسة، وغالبًا ما تلعب العوامل النوعية دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسة أو فشلها ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على قرارات العمل (Kumar, 2022).

كما تتمثل العوامل النوعية التي تؤثر على نجاح المشروع في فريق المشروع ومدى التحكم في المشروع، حيث يؤثران بشكل كبير على أداء المشروع والنتيجة النهائية، وفريق المشروع هو عنصر يتألف من قيادة الفريق وأعضاء الفريق وقدرات الفريق ومصالح الفريق ومجموعات العوامل المرتبطة بدinamيكيات الفريق، والتي تؤثر على إنجاز المشروع، بينما يشير التحكم في المشروع، باعتباره ثاني أهم عنصر لنجاح المشروع، إلى عنصر ثلاثي الأبعاد يتم تحديده من خلال إدارة المشكلات ومراقبة المشروع ومجموعات العوامل المرتبطة بضمان الجودة (Durmic, 2020).

1-7-3-2 العوامل التنظيمية

فقد أشار "كاسترو وآخرون" (Castro et al., 2021) إلى عدد من العوامل التنظيمية التي تساعد على نجاح إدارة المشاريع الاستراتيجية:

1. **المهارات الشخصية:** يؤثر تحديد السمات الشخصية واختيار المهنيين الذين يتمتعون بهذه السمات على تطوير المهام التي تضيف قيمة للمشروع وبالتالي نجاح المشروع

2. **الأدوات والأساليب:** يؤثر تطوير أنظمة لدمج المجالات التنظيمية المختلفة، بما يتماشى مع أهداف العمل على القدرة على تطوير أفكار جديدة تسهل العمل وتزيد الإنتاجية مما يساعد على نجاح المشروع

3. تفعيل المنتديات لتبادل الأفكار، وتحفيز نشر أساليب العمل الجديدة في العمليات التنظيمية، ودعم سلطة مديري المشاريع

4. تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة للعمليات المختلفة، مما يساعد على إنجاز المشروع

5. تطوير نموذج إداري يسهل عملية اتخاذ القرار

6. التواصل الواضح بشأن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمشروع

7. تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بهيكل الإدارة بالكامل

8. تطبيق الحلول التكنولوجية التي تعزز التكامل والتخزين والوصول والأمن وتحديث المعلومات.

ويتأثر نجاح فريق إدارة المشروع باختيار مدير المشروع في الوقت المناسب في المرحلة الأولى من المشروع، حيث يجب أن يتم اختيار الشخص المناسب الذي يتمتع بمهارات مهنية ومهارات منهجية وإجرائية ومهارات اجتماعية، وبالتالي لديه الإمكانيات والقدرات اللازمة لقيادة فريق العمل، كما يجب أن يكون القائد قادرًا على اختيار أعضاء فريق مشروع يتمتعون بمهارات مهنية لضمان تحقيق أهداف المشروع (Nekvapilova & Pitas, 2016).

كذلك أشار "سيكدر" (Sikder, 2021) إلى عدد من العوامل التنظيمية التي تؤثر على إدارة المشاريع وهي:

1. **الموارد البشرية الماهرة والخبرة:** إن النجاح النهائي لأي مشروع يأتي دائمًا مع الخبرة العملية

التي يتمتع بها الفرد، ومع تمتع المؤسسة بفريق ماهر، تستطيع المؤسسة تحقيق النجاح

2. **الخطة الجيدة:** يعد إعداد خطة مناسبة قبل بدء المشروع عنصرًا رئيسيًا آخر لعوامل نجاح إدارة

المشروع، في بعض الأحيان لا يأخذ المديرون وقتًا كافيًا للتخطيط للمشروع ويرتكبون أخطاء

بالتسرع في مرحلة التنفيذ مما يؤثر على نجاح المشروع

3. **أدوات إدارة المشاريع:** تعتمد معظم المنظمات بشكل كبير على أدوات إدارة المشاريع الموثوقة

مثل (WP Project Manager) و (Trello) و (Asana) وما إلى ذلك لإدارة مشاريعها، وتمكن هذه

الأدوات الاحترافية المديرين من تنظيم المشروع بكفاءة أكبر مع عدد أقل من الأخطاء الإدارية

في كل مرة.

1-3-7 العوامل الكمية

تتمثل في التميز في إدارة المشروع هو تنفيذ وقبول أدوات لإدارة المشروعات لدعم المنهجية بعض الشركات سريعة التنفيذ لأدوات CPM, PERT بالرغم من أن الكثير منهم غير راغبين في قبول برامج لتخطيط المشروعات وتقدير تكلفة المشروع، واشتهر الإطار الرئيس لأدوات إدارة المشروعات في السنوات

القليلة الماضية، وتستخدم هذه الأدوات الجديدة أساساً لمراقبة المشروع، ومع ذلك فإن المدراء بطيئون القبول لهذه الأدوات وأسباب منها تعود، إلى أن الإدارة العليا تستخدم تقنيات خاصة بهم بدلاً من نظام متطور لوضع أو تصميم الميزانية أو في التخطيط وبعد أن تم توصيف كلاً من الاتجاهات الثلاثة، ويعد بتقديرنا أساساً فاد إلى إتساع الاهتمامات النظرية في معالجة موضوع العلاقة بين استراتيجية العمليات الأهداف العملياتية وإدارة المشروعات الاستراتيجية والتي يمكن اعتمادها مدخلاً لإقامة دراسة تجريبية (جبرين والطراونة، 2015).

فقد أشار "لامبرو وفاجيونا" (Lamprou & Vagiona, 2018) إلى أنه هناك عدة عوامل قيمة يجب أخذها في الاعتبار من أجل إنجاح المشروع، وترتبط العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع بالمجالات التالية:

1. **عوامل ترتبط بالمشروع:** تتمثل العوامل التي ترتبط بالمشروع في: الهدف الواضح، والجدول الزمني الواقعي، والأموال والموارد الكافية، ومدى التعقيد
2. **عوامل ترتبط بمدير المشروع والقيادة:** وتتمثل تلك العوامل في القيادة، وإدارة التغييرات، وحل النزاعات بالشكل الفعال، وكفاءة التواصل
3. **عوامل ترتبط بأعضاء فريق المشروع:** والتي تتمثل في قدرة الأعضاء على التواصل، والخلفية المهنية، ومؤهلات فريق العمل
4. **عوامل ترتبط بالمنظمة:** هناك عوامل ترتبط بالمنظمة مثل دعم الإدارة العليا، وتوزيع المسؤولية والسلطة الحكيمة
5. **عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية** مثل العميل، والبيئة التكنولوجية، والبيئة السياسية، والبيئة الاجتماعية، والبيئة المادية.

يوضح الباحث من خلال الشكل التالي عوامل نجاح إدارة المشاريع الإستراتيجية، وذلك على النحو التالي:



شكل (1-2) يوضع عوامل نجاح إدارة المشاريع الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث

وبناءً على الشكل السابق فقد خلص الباحث إلى أن عوامل نجاح إدارة المشاريع الاستراتيجية وتنقسم إلى نوعية وتنظيمية وكمية، وتشمل العوامل النوعية سمعة المنظمة ورضا العملاء ومعنويات الموظفين، بالإضافة إلى دور فريق المشروع والتحكم في المشروع، أما العوامل التنظيمية فتشمل المهارات الشخصية، الأدوات والأساليب، والتواصل الواضح، بينما تركز العوامل الكمية على استخدام الأدوات والتقنيات مثل CPM، وPERT، وضمان وجود خطة واضحة، وموارد كافية وقيادة فعالة.

1-3-8 عمليات إدارة المشاريع الاستراتيجية

تعكس عمليات إدارة المشاريع الاستراتيجية الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف تنفيذ المشروع بنجاح.

حيث تتمتع المنظمات التي تركز على الاستراتيجية بوضع أفضل لمواجهة تحديات العالم المتغير وتقديم قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة، وتقوم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتواصل بفعالية مع موظفيها حول ما تحاول إنجازه، وتنسيق العمل اليومي مع الرؤية والاستراتيجية، واستخدام الاستراتيجية لتحديد أولويات العمل، وقياس ومراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف استراتيجية ملموسة، ويسير هذا النوع من الإدارة الاستراتيجية جنباً إلى جنب مع الإدارة الفعالة للمشاريع لأنه عندما يرسم الاستراتيجيون خطة، ينفذ مديرو المشاريع الخطة بنجاح (Strategy manage, 2024).

كما تتضمن عملية إدارة المشروع خمس خطوات: البدء والتخطيط والتنفيذ والتحكم وإغلاق المشروع، وتحدد هذه العملية المراحل التي يمر بها المشروع من البداية إلى النهاية، كما توفر إطاراً لتنظيم وإدارة مهام ووظائف المشروع، وتنسيق الموارد والجدول الزمنية لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وميزانية محددين، ويمكن أن تكون عمليات إدارة المشروع أكثر هيكلية أو أكثر تكيفاً اعتماداً على نهج إدارة المشروع في المنظمة (Business map, 2024).

غير أن "روميرو" (Romero, 2018) أشار إلى أنه تتمثل أبرز عمليات إدارة المشاريع في:

1. إدارة تكامل المشاريع الاستراتيجية: إن إدارة تكامل المشاريع الاستراتيجية هي من الكفاءات الأساسية الحيوية لإدارة المشاريع الاستراتيجية؛ فهي تعمل على توحيد وتنسيق العمليات والأنشطة في كل مجموعة عمليات.
2. إدارة مخاطر المشروع: تتعامل إدارة مخاطر المشروع مع تحديد المخاطر في المشروع وتحليلها والاستجابة لها والسيطرة عليها، والهدف من ذلك هو تقليل احتمالية وقوع الأحداث السلبية في المشروع.
3. إدارة المشتريات: تتعامل إدارة المشتريات في المشروع مع شراء المنتجات أو الخدمات المطلوبة من خارج فريق المشروع.
4. إدارة وقت المشروع: تمتلك المنظمات حدًا زمنيًا محددًا لتحقيق استراتيجيتها، ويمكن أن يكون

هذا الحد الزمني إما قصير الأمد أو متوسط الأمد أو طويل الأمد، ويتمثل دور إدارة وقت المشروع في تحديد الخطة الزمنية للأعمال.

5. **إدارة تكاليف المشروع:** يجب أن تكون استراتيجية المشروع فعالة من حيث التكلفة، والهدف هو خفض تكاليف العمليات من أجل زيادة القدرة التنافسية وتحقيق عوائد أعلى.

6. **إدارة جودة المشروع:** تعد الجودة هي العامل المميز لكافة العمليات، ويتعين على إدارة المشروع الالتزام بمعايير الجودة، من أجل الحد من شكاوى العملاء

7. **إدارة الموارد البشرية للمشروع:** يعتبر العاملان أهم مورد من موارد المشروع، وتتطلب المشاريع إدارة جيدة للموارد البشرية.

وعليه أضح لدى الباحث أن المنظمات التي تركز على الإستراتيجيات تتمتع بقدرة أفضل على مواجهة التحديات وتحقيق قيمة مضاعفة للعملاء وأصحاب المصلحة، وتتضمن إدارة المشاريع الإستراتيجية خمس خطوات رئيسية، البدء، التخطيط، التنفيذ، التحكم، والإغلاق، والتي تنظم وتوثق مهام المشروع لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد، كما تشمل العمليات الأساسية في إدارة المشاريع الاستراتيجية تكامل المشاريع، إدارة المخاطر، المشتريات، الوقت، التكاليف، الجودة، والموارد البشرية.

1-3-9 أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية

تشمل إدارة المشاريع الإستراتيجية مجموعة من الجوانب التي تتعامل مع تنسيق وتنفيذ الأنشطة في المشاريع بشكل يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، هذه الأبعاد تعكس كيفية دمج مختلف العناصر والعمليات لتحقيق نجاح المشروع ودعمه لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، وأبرز تلك الأبعاد كما تناولتها الأدبيات:

1. التخطيط

يعرف التخطيط بأنه عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات (القطروني، 2014).

وعليه يلاحظ أن أكثر خطة إدارة المشاريع تطبيقاً هي تلك التي يشترك في التخطيط إليها جميع المديرين والموظفين وبصورة أدق جميع المستويات الإدارية، لذا لابد من نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي في المؤسسات من خلال حلقات النقاش وورش العمل ومشاركة جميع الموظفين في وضع الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة، واستنباط الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الرؤية (السهو، 2014).

وعليه فإن التخطيط يعمل على توجيه مهام المؤسسة وأنشطتها بغرض تحقيق أهدافها ولا يتاح له ذلك

إلا باعتماده على فهم بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليلها مع الالتزام الطرق العلمية في ذلك ومن ثم يمكن وضع خطة عملية للمنظمة تقلص من الفارق بين ما هي عليه وما تطمح إلى الوصول إليه (بوبكر، 2016).

ويساعد التخطيط المسؤولين على تحديد أهداف المنظمة وكيفية توظيف مواردها بما يخدم المنظمة، وتوزيع الأهداف على فترات زمنية مناسبة، وتوقع العقبات التي قد تواجهها المنظمة وطرق التغلب على هذه العقبات، وتكوين رؤية شاملة لوحدات المنظمة والتخطيط لتفعيل مهامها بشكل متكامل، ويساهم التخطيط الاستراتيجي في بناء أفكار وتصورات إبداعية (Habib et al., 2022).

ولا يقتصر التخطيط الاستراتيجي فقط على خلق مستقبل المؤسسة، ولكنه أيضًا يوفر خططًا تنظيمية منظمة وفعالة في توجيه الجداول الزمنية والتقييمات والمهام والذي يشكل أهمية إضافية للتخطيط الاستراتيجي كونه يساعد على إنشاء القياس والمراقبة للأداء، ويساعد التخطيط القادة على التعلم من خلال تقييم أداء الخطة وتقييم التحديات التي تؤثر على المنظمة، ومن ثم اكتساب القدرة على تحليل وحل المشكلات الحرجة داخل المؤسسة (Tarifi, 2021).

2. إدارة الوقت

إدارة الوقت هو أسلوب إداري يشمل مجموعة من العمليات يلجأ المسؤولين إليه لاستثمار واستغلال الوقت المتاح لهم وتحديد مصادر ضياع الوقت وأسبابه والإيجاد الوسائل التي تتكفل بالقضاء على تلك العوامل المضيق للوقت قصد تحقيق الأهداف المسطرة (شناف، 2017). وبالتالي يعتبر تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت ومن الضروري كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات إن أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتسب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها (المهداوي، 2015).

حيث أن إدارة الوقت بطريقة علمية وسهلة وواضحة تجعل المرء يشعر أنه في الطريق الصحيح، وإنه مدرك للوقت تماما وبالإمكان أن يكون الوقت ضمن السيطرة عندئذ يكون قد ابتعد عن المماطلة والتسويف واختلاق الأعذار واعتماد العقلانية والعمل الممنهج الذي يقضي إلى النجاح وأن يأخذ عهدًا على نفسه بعدم إختلاف الأعذار والتأجيل للأعمال وأن ينجز أعماله يوميًا بيوم (المحمدي، 2022).

وأشار "سكريهون ونيزهنيك" (Skryhun & Nyzhnyk, 2020) إلى أن إدارة الوقت هي مجموعة من الأساليب والمبادئ المحددة التي تساعد على إنجاز المهام والمشاريع في الوقت المحدد، وهناك أربعة مبادئ أساسية لإدارة الوقت: تحديد الأهداف، وتحديد الأولويات، والوعي بأدوات التخطيط وتطوير العادات، وتتمثل الفوائد الرئيسية لإدارة الوقت في:

- تحقيق الأهداف المحددة بسرعة وفعالية
- تحديد الأولويات القصوى بوضوح مما يسمح باستخدام الوقت بشكل عقلاني

- تطوير موقف مرن تجاه أي تغييرات في سير العمل، والاستجابة السريعة لها
- تسمح مهارات تخصيص الوقت الفعّالة بالاستخدام الفعال للوقت الشخصي في الحياة اليومية.

3. كفاءة الإنفاق (التكلفة)

تعرف كفاءة الإنفاق بأنها تعظيم الأثر في مقابل الإنفاق على المؤسسة فيتم تحقيق ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتصدي لكافة المشكلات دون المساس بجودة الخدمات المقدمة (الراجحي، 2024).

وبالتالي فإن كفاءة الإنفاق تتمثل في العلاقة بين المخرجات والمدخلات فترتفع معدلات الكفاءة مع زيادة نسبة المخرجات، ومقارنة بالمدخلات المستخدمة (حجم الإنفاق)، أو عندما تنخفض المدخلات (حجم الإنفاق) لإنتاج القدر نفسه من المخرجات أي أن الكفاءة بين (المدخلات والمخرجات) (هاشم، 2021).

كما تتطلب أنشطة إدارة المشروع التخطيط وإعداد الميزانية وإدارة التمويل والتحكم في التكاليف لإكمال أنشطة المشروع ضمن الميزانية المعتمدة، وتتعلق إدارة تكاليف المشروع بتكلفة الموارد اللازمة لتحقيق أنشطة المشروع المجدولة أثناء مرحلة التنفيذ، وبالتالي فهي كافة الأنشطة المطلوبة من مدير المشروع وفريقه والتي ستدعم تحديد تكاليف المشروع التقديرية الدقيقة أو شبه الدقيقة، والميزانية المناسبة، وطرق تمويل المشروع، وكيفية الحصول على المتطلبات المالية للمشروع، وإدارة ومراقبة تكاليف المشروع (Martins & Eseosa, 2022).

4. الجودة

تعرف الجودة بأنها توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق حاجات وتوقعات العملاء حالياً ومستقبلاً (الحبيب، 2019).

والهدف من تطبيق الجودة يرتكز على المنتج أياً كان نوعه (سلعة أو خدمة) فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية والأهداف الاجتماعية للقطاعات غير ربحية ومنها المؤسسات الحكومية الخدمية (أبو النصر، 2015).

حيث تعمل إدارة الجودة على تحفيز المؤسسات على تعزيز علاقتها مع الموردين والعملاء من خلال اكتساب معرفة شاملة عنهم، وتحسين علاقة المؤسسة معهم من خلال التعرف على متطلبات العملاء والعمل على تلبيتها، فضلاً عن التعرف على القضايا المستجدة وحلها وكذلك السعي نحو تعزيز التعاون بين الموظفين، وتدريب الموظفين على مفاهيم الجودة وكيفية النهوض بالمؤسسة، كما أن حرص المؤسسة

على تطوير إدارة الجودة يعزز قدرتها على الإبداع والتنافس (Honarpour et al., 2018).

5. إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر بأنها مدخل علمي للتعامل مع المخاطر بتحديد الخسائر المحتملة وتصميم وتطبيق الإجراءات التي تقلل حصول الخسارة أو التأثير المالي للخسائر التي يمكن أن تحدث (الشمري، 2022).

وعليه تدور إدارة المخاطر في الأساس حول الإدارة الفعالة في عالم محفوف بالمخاطر ويشوبه حالة من عدم اليقين حيث وضعت الشركات والمؤسسات بعض الأفكار الرئيسية في مجال إدارة المخاطر ولكن من الواضح أنه أمر حيوي لأي مدير كل واحد منا يعمل في عالم يكون في المستقبل غير مؤكد بشكل يومي (عبدالفتاح، 2018).

كما تواجه المنظمات مجموعة واسعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على نتائج عملياتها، حيث تقوم المؤسسة بصياغة الهدف العام المطلوب أو مجموعة من الأهداف المؤسسية، وقد تمنع الأحداث التي يمكن أن تؤثر على المنظمة من تحقيق تلك الأهداف، أو خلق حالة من عدم اليقين بشأن النتائج، وتحتاج إدارة المخاطر إلى تقديم نهج متكامل لتقييم ومراقبة المخاطر، وبالتالي تلعب إدارة المخاطر دوراً مهماً في نجاح المنظمات، ولا يمكن أن تتم عملية إدارة المخاطر بمعزل عن غيرها، بل يجب دعمها بإطار عمل داخل المنظمة (Hopkin, 2017).

وإن نظام إدارة المخاطر هو عملية عقلانية للعثور على المخاطر المؤسسية والقضاء عليها، حيث يجب التعامل مع المخاطر باعتبارها فرصة للحصول على ميزة تنافسية على الكيانات الأخرى، وقد أصبحت إدارة المخاطر حقبة جديدة في عالم الأعمال المعاصر، كما أصبحت المخاطر جزءاً مهماً من كل عمل وإدارتها جزء أساسي من العمل لكل كيان، ومع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل بمعدل سريع، يتم استبدال الأساليب القديمة في ممارسة الأعمال، مما يستلزم تطوير تكتيكات واستراتيجيات جديدة، للتعرف على المخاطر المحتملة وتخفيف أضرارها (Aquino et al., 2022).

من خلال ما تقدم يمكن استنتاج أبعاد إدارة المشاريع في التالي:

1. **التخطيط:** يعد التخطيط من أولى وأهم مراحل إدارة المشاريع. يتضمن وضع استراتيجية واضحة للمشروع، تحديد الأهداف، الموارد المطلوبة، المواعيد النهائية، وتوزيع المهام. كما يتطلب التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتحضير حلول مناسبة لها.
2. **إدارة الوقت:** يتضمن تحديد المواعيد النهائية والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد. من خلال تقسيم المشروع إلى مهام صغيرة، يمكن تحديد الجداول الزمنية والموارد اللازمة لكل مرحلة.
3. **كفاءة الإنفاق (التكلفة):** إدارة تكلفة المشروع تتضمن وضع ميزانية دقيقة والتحكم في الإنفاق

لتجنب تجاوز التكاليف المخطط لها. يشمل ذلك تحديد التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية، المواد، الأدوات، والخدمات.

4. **الجودة:** إدارة الجودة تضمن أن المنتج النهائي للمشروع يتوافق مع المعايير المحددة في الوثائق والمواصفات يتطلب ذلك مراقبة مستمرة وتقييم دوري لضمان أن جميع العمليات والنتائج تتم وفقاً لمعايير الجودة.

5. **إدارة المخاطر:** تتعلق بالتعرف على المخاطر المحتملة التي قد تهدد سير المشروع، مثل التأخيرات، المشاكل الفنية، أو المخاطر المالية بعد تحديد المخاطر، يجب وضع خطط للتعامل مع هذه المخاطر بشكل مسبق.

1-3-10 دور إدارة المشاريع الاستراتيجية في تحسين كفاءة المشتريات الحكومية

إن إدارة المشاريع الإستراتيجية تسهم في تعزيز فعالية وكفاءة المشتريات الحكومية من خلال توجيه الأنشطة بشكل يتماشى مع الأهداف الوطنية والتنظيمية، وهذه الإدارة تركز على تحقيق نتائج طويلة المدى من خلال تطبيق سياسات وإجراءات تضمن التزام جميع الأطراف بالمعايير المطلوبة وتوفير الموارد بطريقة فعالة.

يعتمد تنظيم إجراءات المشتريات الحكومية إلى حد كبير على التقاليد القانونية والإدارية والمساءلة في بلد معين، وتتأثر التقاليد بأصحاب المصلحة، فضلاً عن مبادئ الإجراءات الإدارية، لذلك، فإن الآثار المترتبة على تعزيز ممارسات المشتريات الحكومية تتمتع بأهمية كبيرة، وتساهم إدارة المشاريع الاستراتيجية في تحسين كفاءة أنظمة المشتريات الحكومية المركزية، من خلال الشفافية والإطار التنظيمي، والذي يتطلب المزيد من الصفات الأخلاقية والمهنية في الثقافة التنظيمية Pysmenna & (Drozd, 2024).

فمن خلال إدارة المشتريات الاستراتيجية، يمكن لمديري المشاريع الاستفادة من علاقات الموردين لتحسين نتائج المشروع، والتحكم في التكاليف، وتخفيف المخاطر المرتبطة بالتبعيات الخارجية، ويعد التوريد الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية في مواءمة أنشطة المشتريات مع الأهداف الأوسع نطاقاً للشركة، مما يضمن أن كل عملية شراء تساهم في نجاح المشروع على المدى الطويل، وفي الوقت نفسه، يضمن تحليل البائعين الدقيق وإدارة العقود أن تكون المشاركات مع الموردين فعالة من حيث التكلفة وتلتزم بأعلى معايير الامتثال والجودة (Malinawan, 2024).

كما أن هناك حاجة إلى استراتيجية وطنية لتشجيع الابتكارات والعمل كحافز للأفكار الجديدة في قطاع المشتريات الحكومية، كما أن هذه الاستراتيجية ضرورية لتحقيق هدف الحكومة المتمثل في ترسيخ المشتريات العامة كأداة استراتيجية للمنظمات الفعالة ووسيلة لتحقيق أهداف السياسة الوطنية البيئية والاجتماعية المستدامة، حيث تسعى الحكومات إلى استخدام المشتريات العامة كأداة لتحسين الكفاءة

والجودة في القطاع العام، من خلال تفعيل دور إدارة المشاريع الاستراتيجية Sweden Ministry Of (Finance, 2015).

تعتمد تنظيمات المشتريات الحكومية كيفما يتضح لدى الباحث على التقاليد القانونية والإدارية في كل بلد؛ حيث تؤثر هذه التقاليد على كفاءة وشفافية الإجراءات، وهو ما يساهم على إدارة المشاريع الاستراتيجية في تحسين أنظمة المشتريات الحكومية عبر تعزيز الشفافية وتطبيق القيم الأخلاقية والمهنية، كما أن التوريد الاستراتيجي يساعد في تحقيق أهداف المشروع على المدى الطويل من خلال علاقات فعالة مع الموردين، وتحليل دقيق للبائعين، وإدارة العقود بما يتماشى مع معايير الجودة والامتثال.

1-3-1 دور إدارة المشاريع الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر.

إن إدارة المشاريع الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز القدرة على التعرف على المخاطر وتحليلها في سياق المشاريع الكبيرة والمعقدة، وذلك من خلال التركيز على أهداف المشروع ورؤيته العامة، مما يجعل لها دور في تحسين استجابة المنظمة للتحديات غير المتوقعة وضمان استدامة نجاح المشاريع.

لقد أصبحت إدارة المخاطر جانباً بالغ الأهمية في أي منظمة تدير المشاريع، وتهدف إدارة المخاطر إلى تحديد جميع المخاطر التي يمكن توقعها، وتقييم كل من احتمالات حدوثها والتأثيرات المحتملة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المشروع، وقد تحدث المخاطر في أي مرحلة من مراحل المشروع، وفي بعض الأحيان تكون مرتبطة بمهام محددة، كما أن المخاطر التي تحدث في المراحل اللاحقة من المشروع قد تكلف المزيد من الوقت والمال مقارنة بالمخاطر التي تحدث في المراحل الأولية، وبالتالي، فمن الضروري بالنسبة للمشاريع الجديدة وضع استراتيجية لإدارة المخاطر لتحديد أكبر عدد ممكن من المخاطر المحتملة ثم تحديد كيفية التعامل معها (Jędrusik, 2024).

كذلك تشير إدارة المشاريع الاستراتيجية إلى تطبيق المعرفة والمهارات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، ويتمثل هدفها المباشر في ضمان إتمام المشروع بنجاح، وغالباً ما ترتبط عملية الإدارة هذه بإدارة المخاطر نظراً لتعقيدها وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وهذا يعني أنه يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على التعرف على المخاطر المحتملة في الوقت المناسب، ووضع التدابير التي تسمح له بالتدخل عندما تنشأ مثل هذه المخاطر، بالإضافة إلى ذلك، يواجه مديرو المشاريع المزيد من التحديات المتعلقة بقدر كبير من الكفاءة الاجتماعية (Qin, 2024).

ولضمان جودة مخرجات المشروع، من الأهمية بمكان أن يتم وضع تعريف واضح ودقيق للفرص والمخاطر المتوقعة، حيث يجب أن يكون لدى فريق المشروع فكرة مشروع محددة وواضحة، ومتسقة مع رؤية المشروع وأهدافه ونطاقه ونتائجه والمخاطر التي قد يتعرض إليها، وبالتالي يمكن تحديد أي حالة من عدم اليقين التي قد تعرض المشروع للخطر في كل مرحلة من مراحل المشروع، ومن ثم، يتم تعيين فريق تقييم في مرحلة مبكرة من أجل توقع المخاطر (Puskaric et al., 2018).

إن إدارة المخاطر كما يرى الباحث أصبحت عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع؛ حيث تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيراتها في مختلف مراحل المشروع، ويتطلب الأمر من مدير المشروع التعرف المبكر على المخاطر ووضع استراتيجيات للتعامل معها، مما يساعد في تجنب التكاليف العالية والتأخيرات، لضمان نجاح المشروع، كما يجب أن يكون لدى الفريق فهم واضح للمخاطر والفرص المحتملة، مع وضوح خطة لتقييم المخاطر في المراحل المبكرة.

1-4-1 المبحث الثاني: كفاءة المشتريات الحكومية

1-4-1 مقدمة

إن كفاءة المشتريات الحكومية تتعلق بقدرة الجهات الحكومية على إدارة وتنفيذ عمليات الشراء بشكل فعال، بما يضمن تحقيق أفضل قيمة مقابل المال.

حيث تعتبر الحكومة هي أكبر عميل في أي اقتصاد من خلال مشترياتها، وبالتالي، فإن المشتريات الحكومية من شأنها أن تساعد في زيادة الطلب الكلي في الاقتصاد وضمان استدامة الشراء، وقد تعمل القرارات المركزية على تحسين سرعة عملية الشراء من خلال تقليل تعقيد عمليات الشراء، ويعد الافتقار إلى التشريعات المتعلقة بالعقوبات المفروضة على الأنشطة غير المستدامة مسؤولاً عن انخفاض مستوى استدامة المشتريات الحكومية، وبالتالي، يجب أن تركز البلديات بشكل أكبر على عمليات التدقيق القانونية والمالية (Alanzi, 2021).

فقد نشأت بوابة المشتريات الحكومية لتخدم حركة الشراء بالجهاز الحكومي في تقديم الحل الإلكتروني لكل من إدارات المشتريات في الوزارات والهيئات الحكومية والموردين حيث تم ميكنة إجراءات نشر وتقييم وإعلان نتائج العمليات الشرائية (عابدين, 2021).

وعليه يعد نظام المشتريات الحكومية الجديد بمثابة العمود الفقري للإصلاحات وسيعمل هذا النظام على تحديث إجراءات وممارسات الشراء ووضع الترتيبات المؤسسية اللازمة، وإرساء آليات جديدة للشفافية والمساءلة وسيعزز النظام دور وزارة المالية في إجراءات الشراء وينص على إنشاء وحدة المشتريات الاستراتيجية لتضطلع بدور قيادي في توحيد معايير شراء الأصناف ذات الاستخدام المشترك ووضع نماذج موحدة للشراء وتعزيز أهداف التنمية إلى جانب ذلك سيساعد نظام منصة اعتماد على تعزيز وضع آليات جديدة للشفافية والمساءلة بما في ذلك آلية للمراجعة الإدارية المستقلة والشكاوى (صندوق النقد الدولي, 2019).

والمملكة العربية السعودية تتفق على قطاعات مختلفة مثل البيئة والمياه والزراعة، الصناعة والثروة المعدنية، السياحة، النقل، التعليم، الخدمات البلدية، الصحة، الرياضة، الموارد البشرية، الإسكان، والقطاع العسكري وغيرها (موقع المنصة الوطنية الموحدة)، وتدفع مقابل ذلك مبالغ نقدية تمثل مشتريات حكومية،

ومضاعف المشتريات الحكومية يقيس أثر التغير المضاعف في الدخل عندما تتغير المشتريات الحكومية بريال واحد (أحمد، 2023).

حيث نشرت وزارة المالية في المملكة العربية السعودية نظام المشتريات الحكومية في مارس 1997، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/14، والذي يمكن العثور عليه على الموقع الرسمي، وقد حدد النظام إمكانية الكيان الحكومي إجراء ثلاثة أنواع مختلفة من المشتريات: المشتريات التنافسية والمباشرة والمحددة، ويهدف نظام المشتريات السعودي إلى دعم العديد من المبادئ مثل العدالة والمساواة، والفصل بين المصالح الشخصية ومصالح الحكومة، وتعزيز الشفافية، وتعظيم الفوائد من خلال المنافسة (Alofi et al., 2015).

واستخلاصًا لما تم ذكره يرى الباحث تعتبر المشتريات الحكومية محركًا رئيسيًا للاقتصاد؛ حيث تسهم في زيادة الطلب الكلي وتدعم استدامة الشراء عبر تحسين الشفافية والمساءلة، وقد أدت إصلاحات نظام المشتريات الحكومية في السعودية إلى تحديث الإجراءات وتعزيز دور وزارة المالية من خلال منصة "اعتماد" لتوحيد المعايير وتعزيز المساءلة، كما يساهم نظام المشتريات في تحقيق العدالة والمساءلة، وزيادة الكفاءة من خلال المنافسة وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية.

1-4-2 مفهوم المشتريات الحكومية

هناك عدة جوانب أو طرق لفهم وتنظيم المشتريات في القطاع الحكومي، مما يتيح تنوعًا في كيفية تنفيذها وإدارتها بما يتناسب مع الأهداف والظروف المختلفة.

فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2016، ص.8) المشتريات الحكومية بأنها: "إحدى النشاطات الاقتصادية الرئيسية للحكومات وهي إحدى النشاطات التي تتفق عليها الحكومات مبالغ كبيرة إذ إنها تشكل حوالي 18 في المائة من إجمالي الناتج المحلي في اقتصادات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا".

في حين أشار "كوماكيش" (Komakech, 2016, P. 20) إلى المشتريات الحكومية على أنها "شراء السلع والخدمات أو الحصول عليها عن طريق إجراءات تعاقدية".

كذلك يعرف "معهد إدارة المشاريع" (Project Management Institute, 2017, P. 447) المشتريات الحكومية على أنها "العمليات اللازمة لشراء أو الحصول على المنتجات أو الخدمات من قبل الحكومات، ويتضمن ذلك عمليات الإدارة المطلوبة لتطوير وإدارة الاتفاقيات مثل العقود وأوامر الشراء".

كما عرّف "الشبكة الأمريكية للمشتريات الحكومية" (INGP, 2021, P. 4) نظام المشتريات الحكومية بأنه "أحد أنظمة الإدارة العامة التي تهتم بحجم المشتريات الحكومية، ونوع وعدد المشاركين في عمليات الشراء، والكفاءة التي يجب أن تتم بها العمليات والشفافية المطلوبة لمشاركة المعلومات مع الجمهور،

والهيئات المسؤولة عن المهام."

إلا أن "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" (OECD, 2024) تعرف المشتريات الحكومية على أنها "شراء الحكومات والشركات المملوكة للدولة للسلع والخدمات والأشغال المتعددة".

وقد عرف دائرة المالية (2024, ص.2) المشتريات الحكومية بأنها: "عملية يتم بموجبها قيام الجهات الحكومية بتلبية احتياجاته من السلع والخدمات والأعمال بما يحقق القيمة مقابل المال على أساس دورة الحياة للتوريد ليس فقط على المستوى التنظيمي ولكن أيضاً على مستوى المجتمع والاقتصاد مع تقليل الأضرار التي تلحق بالبيئة".

يعرف الباحث المشتريات الحكومية على أنها العملية التي تقوم من خلالها الحكومات أو المنظمات المملوكة للدولة بشراء السلع والخدمات والأعمال المطلوبة لتلبية احتياجاتها، وذلك من خلال إجراءات تعاقدية منظمة.

1-4-3 أهداف المشتريات الحكومية

تعتبر المشتريات الحكومية عنصراً محورياً في أنظمة الإدارة العامة، بحث تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

حيث تشير وزارة المالية (2019) إلى أن أهداف المشتريات الحكومية يمكن أن تتضح فيما يلي:

1. تنظيم الإجراءات ذات الصلة بالأعمال والمشتريات، ومنع الاستغلال النفوذ وتأثير المصالح الشخصية فيها؛ وذلك حماية للمال العام.
2. تحقيق أفضل قيمة للمال العام عند التعاقد على الأعمال والمشتريات وتنفيذها بأسعار تنافسية عادلة.
3. تعزيز النزاهة والمنافسة، وتحقيق المساواة، وتوفير معاملة عادلة للمتنافسين؛ تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.
4. ضمان الشفافية في جميع إجراءات الأعمال والمشتريات.
5. تعزيز التنمية الاقتصادية.

إلا أن الموقع الرسمي لهيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية (2024أ) أشار إلى أن أهداف المشتريات الحكومية تتحدد في التالي:

التمكين:

1. تطوير السياسات والأدوات وتحسين الخدمات.
2. رفع زيادة الوعي والقدرات المعرفية لدى كافة الفئات المستهدفة.
3. بناء وتعزيز شراكات فعالة.

التنمية:

1. تفعيل سياسات وأدوات المحتوى المحلي لدى القطاع الحكومي.
2. تفعيل سياسات وأدوات المحتوى المحلي لدى القطاع الخاص.
3. تفعيل سياسات وأدوات المحتوى المحلي لدى الأفراد.

الالتزام:

1. زيادة الامتثال والالتزام في تطبيق متطلبات المحتوى المحلي في القطاع الحكومي.
2. زيادة الامتثال في تطبيق متطلبات المحتوى المحلي في القطاع الخاص.
3. ضمان التنفيذ الأمثل للاتفاقيات المبرمة.

ذكاء الأعمال:

1. تطوير وإدارة قواعد البيانات وفقاً لأفضل الممارسات.
2. تحليل البيانات وإعداد الدراسات الداعمة لاتخاذ القرار.

التميز:

1. توفير بيئة عمل جاذبة.
2. تحقيق التميز المؤسسي.
3. تمكين التحول الرقمي والابتكار.

فضلاً عما أشار إليه " مكتب المشتريات الحكومية" (Bureau of Public Procurement, 2018) إلى أن أهداف المشتريات الحكومية تتمثل في:

1. توحيد السياسات والممارسات الحكومية الحالية بشأن المشتريات الحكومية لضمان النزاهة والمساءلة والشفافية في عملية المشتريات
2. وضع معايير التسعير
3. ضمان تطبيق معايير وممارسات عادلة وتنافسية وشفافة لشراء الأصول العامة
4. تحقيق الشفافية والقدرة التنافسية والفعالية من حيث التكلفة والاحترافية في نظام المشتريات في القطاع العام.

كما أشار المطوع (2023) إلى أن أهداف الشراء الحكومي تتضمن ما يلي:

1. تنظيم وتوحيد إجراءات وعملية الشراء الحكومي، وهذا هدف أساسي فلا بد من وجود إجراءات وضوابط لعمليات الشراء وتأمين الأعمال، وأن تكون تلك الإجراءات موحدة لجميع الجهات الحكومية ولا بترك الأمر للجهات الحكومية في وضع تلك الإجراءات والعمليات.
2. منع تأثير المصالح الشخصية، وهذا من أهم الأهداف منعاً لانتشار المصالح الشخصية

فالإنسان مهما كان يضعف أمام الأموال وأمام الضغوط الاجتماعية والعائلية والشخصية، فكيف إذا أعطى الحرية في تأمين المشتريات والأعمال دون ضابط أو قيد.

3. منع استغلال النفوذ، ويعد هذا من الأمور الأساسية التي يسعى المنظم للقضاء عليها في إصداره لهذا النظام كما أن هذا الهدف يرجع أساسه إلى طبيعة الوظيفة والموظف والأعمال المنوطة به، فمتى كان لذلك الموظف سلطة وكانت تلك الأعمال الوظيفية تتعل بالشراء وتأمين الأعمال فإنه عرضه، لاستغلال هذه الوظيفة والأعمال في مصالحه الشخصية سواء كانت بإدارته أو بغير إدارته.

غير أن "كوماكيش" (Komakech, 2016) أشار إلى أن المشتريات الحكومية لها عدد من الأهداف التي تتراوح بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والمالية، وتشمل هذه الأهداف الأساسية:

1. تعزيز الشفافية والانفتاح في المشتريات الحكومية: يضمن هذا الهدف أن تتم وظيفة المشتريات في المنظمات العامة بطريقة منفتحة وشفافة، وهو أساس السياسة التي تضمن إدراج جميع الأطراف المؤهلة والمهتمة في إجراءات المشتريات.
2. تعزيز الكفاءة الاقتصادية: يضمن هذا الهدف أن تتم عمليات الشراء والتوريد بأقل تكلفة ممكنة، يتم تحقيق ذلك من خلال الشراء من أقل مورد مؤهل ممكن مع ضمان توفير أعلى جودة للسلع أو الخدمات.
3. تعزيز الكفاءة في المشتريات الحكومية: من خلال تحديد الجداول الزمنية التي يجب أن تستغرقها كل عملية من عمليات الشراء
4. تعزيز ثقة الجمهور في إجراءات الشراء: يفقد أفراد الجمهور في بعض الأحيان الثقة في عملية الشراء، وبالتالي يجب أن تعمل عملية الشراء العامة على تعزيز الثقة من خلال تقديم نتائج إيجابية
5. تعزيز المساواة والإنصاف في عملية الشراء العامة: يسعى هذا الهدف إلى إعطاء الجميع فرصة متساوية للمشاركة في عملية الشراء

تهدف المشتريات الحكومية حسبما يرى الباحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها تنظيم الإجراءات وتعزيز الشفافية والمنافسة، ضمان القيمة مقابل المال العام، كما تسعى لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تحسين السياسات والخدمات وتعزيز المحتوى المحلي، بالإضافة إلى تركيز المشتريات الحكومية على تحقيق الكفاءة الاقتصادية، تعزيز المساواة، مع ضمان الالتزام بالمعايير العادلة والشفافية في جميع مراحل العملية.

1-4-4 مبادئ المشتريات الحكومية

تتعدد المبادئ التي تحكم المشتريات الحكومية؛ حيث تُعتمد هذه المبادئ لضمان سير العمليات بطريقة

منظمة وفعالة؛ فقد أشارت وزارة المالية (2019) إلى مبادئ المشتريات الحكومية في التالي:

1. تتعامل الجهات الحكومية عند تنفيذ أعمالها وتأمين مشترياتها مع أشخاص المرخص لهم بذلك، طبقاً للأنظمة والقواعد المتبعة.
2. على الجهة الحكومية عناد تعاملها مع أشخاص أجانب لتأمين مشتريات أو تنفيذ أعمال داخل المملكة التأكد من عدم تضافر أكثر من شخص محلي مؤهل لتأمين المشتريات أو تنفيذ الأعمال المطلوبة وتحدد اللائحة الشروط والضوابط اللازمة لتطبيق حكم هذه الفقرة.
3. يعطي جميع الأشخاص الراغبين في التعامل مع الجهة الحكومية ممن تتوافر فيهم الشروط التي تؤهلهم لهذا التعامل فرصاً متساوية ويعاملون على قدم المساواة.
4. توفر للمتنافسين معلومات واضحة وموحدة عن الأعمال والمشتريات المطلوبة يمكنون من الحصول عليها في وقت محدد.
5. تخضع المنافسة العامة لمبادئ العلانية والشفافية وتكافؤ الفرص.
6. لا يجوز قبول العروض والتعاقد بموجبها إلا طبقاً لأحكام النظام.
7. يكون طرح الأعمال والمشتريات والتعاقد في حدود الاحتياجات الفعلية للجهة الحكومية وبأسعار عادلة لا تزيد عن الأسعار السائدة في السوق.
8. تكون الأولوية في التعامل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة المحلية وللحتوى المحلي، وللشركات المدرجة في السوق المالية، إلا أن أشار "كوماكيش" (Komakech, 2016) إلى أنه تتمثل أبرز مبادئ الشراء الحكومي في:
 - أ. **الشفافية:** تشير الشفافية إلى المبدأ الذي يشكل جوهر نظام المشتريات الحكومية الحديث، والذي يمنح الجمهور بشكل عام، ومجتمع مقدمي العطاءات بشكل خاص، المعلومات المتعلقة بالقانون واللوائح والسياسات، ووفقاً لهذا المبدأ، يجب إجراء عملية الشراء بطريقة تضمن الانفتاح والوضوح بشأن سياسة الشراء
 - ب. **المساءلة:** حيث يجب أن يتحمل المسؤولون العموميون الذين يتعاملون مع أنشطة الشراء مسؤوليات والتزامات فيما يتعلق بالأداء والإدارة، ويجب أن يكون لنظام المشتريات الجيد تفويض واضح للمسؤوليات
 - ج. **العدالة:** يجب أن يمنح نظام المشتريات الحكومية الفعال جميع المشاركين فرصة متساوية للتنافس وتجنب التمييز بين مقدمي العطاءات المحتملين، كما يجب معاملة الموردين المحتملين على قدم المساواة وبأقصى قدر من العدالة
 - د. **المنافسة:** المنافسة تشير إلى الموقف الذي يتنافس فيه مقدمو العطاءات العامة مع بعضهم البعض للحصول على عقد شراء بموجب نفس الشروط والأحكام لتوفير السلع أو الأعمال أو الخدمات، ويجب أن تتم عملية الشراء عن طريق المنافسة

هـ. النزاهة: يعتبر مبدأ النزاهة هو حجر الزاوية في المشتريات الحكومية، وتشير النزاهة إلى استخدام الأموال والموارد والأصول والسلطة، وفقًا للأغراض الرسمية المقصودة وبما يتماشى مع المصلحة العامة.

كما تتضمن أنظمة القواعد الجديدة إلى تعديل بعض أحكام النظام، ومن أهم الأحكام السعودية التي جاء بها ما يلي:

1. أساليب جديدة للطرح والتعاقد كالمنافسة المحدودة والمنافسة على مرحلتين والمزايدة العكسية والمسابقة والشراء المباشر.
 2. تأهيل المتنافسين بالإضافة إلى التصنيف.
 3. تقديم العروض بمحظروفين فني ومالي.
 4. تقييم المتنافسين بمعايير سعرية وغير سعرية.
 5. فترة توقف لإتاحة الفرصة للمتنافسين للتظلمات من قرار الترسية.
 6. تقييم أداء المتعاقد.
 7. تشكيل لجنة للنظر في تظلمات المتنافسين من قرارات الترسية والتأهيل والتقييم وغيرها.
 8. إنشاء جهة خاصة للشراء الموحد للأعمال والمشتريات شائعة الاستخدام (المطوع، 2023).
- وبناءً على ما تم ذكره فقد وجد الباحث أن مبادئ المشتريات الحكومية تتضمن عدة أسس لضمان سير العملية بشكل عادل وشفاف؛ حيث تعطي الفرص المتساوية لجميع المتنافسين وفقًا للأنظمة المعتمدة، وتشمل هذه المبادئ الشفافية، المساواة، العدالة، والمنافسة، كما تركز على توفير معلومات موحدة للموردين واتباع إجراءات قانونية واضحة، تهدف إلى ضمان تحقيق الكفاءة والنزاهة في العمليات الشراء، بالإضافة إلى دعم المنشآت المحلية والصغيرة.

1-4-5 استراتيجيات الشراء الحكومي

الشراء الحكومي تعتبر عملية معقدة تتطلب قرارات مدروسة لضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، كما تختلف أساليب اتخاذ القرارات وتنظيم العمليات بناءً على السياسات الحكومية والأهداف المحددة.

إذ يجب أن يكون تأمين الأعمال والمشتريات مبنياً على تحقيق المصلحة العامة والاحتياج الفعلي للجهة وأن تراعي الجودة وتحقيق الكفاءة الاقتصادية في تلك الأعمال والمشتريات وأن يتم الأخذ في الاعتبار الجوانب التنموية والخطط الاستراتيجية المعتمدة، وتتمثل فيما أشارت إليه وزارة المالية (2020):

1. يكون نشر الجهة خطة أعمالها ومشترياتها بمقتضى الفقرة (1) من المادة (الثانية عشرة) من

- النظام خلال الربع الأول من كل سنة مالية على أن تشمل الخطة المعلومات الآتية بحد أدنى:
2. نوع وطبيعة الأعمال والمشتريات.
3. مكان تنفيذها.
4. أسلوب الطرح والتعاقد.
5. يستثنى من النشر الأعمال والمشتريات المتعلقة بالأمن الوطني والأسلحة والمعدات العسكرية.
6. يكون النشر في بوابة وموقع الجهة الحكومية ويستمر حتى تطرح الأعمال.
7. تحدث معلومات الخطة بشكل مستمر.

كما أشار وزارة المالية (2024) إلى استراتيجيات الشراء الحكومي في التالي:

1. على الجهة الحكومية التخطيط المسبق لأعمالها ومشترياتها والتنسيق مع الوزارة في توفير الاعتمادات المالية لها، وتلتزم في بداية كل سنة مالية بنشر خطة تتناسب مع ميزانيتها تتضمن المعلومات الرئيسة حول أعمالها ومشترياتها خلال هذه السنة، وذلك دون إخلال بما يقتضيه الأمن الوطني من سرية.
 2. لا يترتب على نشر الجهة الحكومية خطط أعمالها ومشترياتها أي التزام.
- في حين أشار "باتروكو وآخرون" (Patrucco et al., 2017) إلى أنه تتمثل أبرز استراتيجيات الشراء الحكومي في:

1. استراتيجية التصنيع أو الشراء: وهي الاستراتيجية القائمة على تحديد كيفية تفاعل السلطات المتعاقدة مع أسواق التوريد.
 2. الاستراتيجية التنظيمية: وهي الاستراتيجية القائمة على تحديد كيفية تصميم وتنظيم سلسلة التوريد والمشتريات من أجل تلبية احتياجات السلطة المتعاقدة.
 3. استراتيجيات الفئات: وهي الاستراتيجية القائمة على تحديد كيفية تكييف قرارات المشتريات لتتناسب مع فئات الإنفاق المختلفة.
 4. استراتيجية العملية: وهي الاستراتيجية القائمة على تحديد كيفية تنفيذ أنشطة المشتريات بأكملها وتفاعلها مع بعضها البعض.
 5. استراتيجية الترسية: التي تحدد كيفية اختيار الموردين ومنح العقود، مع مراعاة القيود التنظيمية.
- إلا أن "موقع جمهورية زامبيا" (Republic of Zambia, 2015) أشار إلى أنه تتمثل استراتيجيات الشراء الحكومي في:

1. استراتيجية المزايدة المفتوحة: وهي طريقة الشراء المفضلة بالنسبة للمشتريات ذات القيمة العالية، حيث يتم نشر دعوات تقديم العطاءات في الجريدة الرسمية والإعلان عنها في الصحف، ويتم الحصول على وثيقة المزايدة مقابل دفع رسوم غير قابلة للاسترداد، ويعتمد التقييم على

المعايير الواردة في وثيقة المزايدة، ويتم توقيع وثيقة العقد الرسمية مع مقدم العطاء الناجح في النهاية.

2. **استراتيجية المزايدة المحدودة:** يستخدم هذا النوع عندما لا تسمح الظروف باستخدام المزايدة المفتوحة، حيث تكون السلع أو الخدمات متوفرة فقط من عدد محدود من الموردين، وهنا لا يتم نشر دعوة المزايدة في الجريدة الرسمية، وتكون الدعوة مقتصرة على الشركات المرشحة فقط، ويتم إعداد وثيقة المزايدة والحصول عليها مقابل دفع رسوم غير قابلة للاسترداد، وفي النهاية يتم توقيع وثيقة العقد الرسمية مع مقدم العطاء الناجح.

3. **استراتيجية المزايدة المباشرة:** تستخدم عندما تكون السلع أو الخدمات متاحة فقط من مصدر واحد ولا يوجد بديل مناسب، ولا يتم نشر دعوة المزايدة في الجريدة الرسمية، وتكون الدعوة مقتصرة على الشركة المرشحة فقط، ويتم إعداد وثيقة المزايدة والحصول عليها مقابل دفع رسوم غير قابلة للاسترداد، وفي النهاية يتم توقيع وثيقة العقد الرسمية مع الشركة.

وأكد المطوع (2023) على أن هناك عدد من الاستراتيجيات التي يتضمنها التخطيط المسبق للمشتريات، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1. دراسة جدوى الأعمال والمشتريات قبل الحصول على الإذن بالطرح والتعاقد، والهدف من ذلك عدم تكرار مشاريع وأعمال لا جدوى منها، ولا تحقق المصلحة العامة ولا تلبي الاحتياج الفعلي للجهات الحكومية والاحتياج العام للمرافق العامة.

2. توفير الاعتماد المالي للأعمال والمشاريع التي سوف تنفذ خلال السنة المالية.

3. وضع الأسعار التقديرية للأعمال والمشتريات الحكومية لتكون تلك الأسعار مرشدًا ودليلاً على الأسعار السائدة واللجان الفنية المكلفة بدراسة العروض تحت مظلة لجنة فحص العروض.

4. نشر خطة لتنفيذ الأعمال والمشتريات في بداية الربع الأول للسنة المالية.

وتأمين المشتريات الحكومية يجب أن يكون مبنياً على المصلحة العامة واحتياجات الجهة، مع مراعاة الجودة والكفاءة الاقتصادية وتوافقها؛ فقد وجد الباحث إن تأمين المشتريات الحكومية يجب أن يكون مبنياً على المصلحة العامة واحتياجات الجهة، مع مراعاة الجودة والكفاءة الاقتصادية وتوافقها مع الخطط الاستراتيجية والتنموية، ويتم نشر خطط المشتريات السنوية في بداية كل سنة مالية، وتشمل معلومات أساسية مثل نوع وطبيعة المشتريات وأسلوب الطرح، كما تتمثل استراتيجيات الشراء الحكومي في أساليب مختلفة مثل التصنيع أو الشراء، والاستراتيجيات التنظيمية والفنوية، إلى جانب استراتيجيات الترسية والمزايدات المفتوحة والمحددة.

1-4-6 طرق الشراء الحكومي

تتعدد الطرق التي تعتمد عليها الحكومات لتنفيذ عمليات الشراء، ويتم اختيار الطريقة الأنسب بناءً على مجموعة من المعايير والاحتياجات المحددة، تهدف كل طريقة إلى تحقيق أهداف معينة تتعلق بالكفاءة والشفافية وضمان تحقيق أفضل قيمة للمال العام.

لقد أشار الموقع الرسمي لجامعة الملك سعود (2024) إلى أساليب الشراء الحكومي في التالي:

1. وضع شروط ومواصفات فنية واضحة وتكون مستوفية لكافة التفاصيل الفنية الدقيقة المطلوبة مع التقيد بعدم ذكر أي أرقام كتالوجات أو أسماء ماركات محددة تنطبق على شركة معينة.
2. إعداد المواصفات باللغة العربية ويمكن إضافة اللغة الإنجليزية في حال دعت الحاجة لذلك.
3. وضع قيمة تقديرية للمنافسة وترسل في مظاروف مختوم مع تحديد قيمة بيع النسخة.
4. طباعة نسخة من الشروط والمواصفات وختمها بختم الجهة الطالبة مع سحب الشروط العامة والعقد المناسب للعملية من موقع الإدارة العامة للمشتريات (pdf).
5. التأكد من توفر الاعتماد المالي اللازم قبل طرح المنافسة.
6. التأكد من جاهزية الموقع.
7. تحديد نوع العملية على سبيل المثال توريد أو توريد وتركيب وتشغيل وتدريب أو خدمات.

في حين أشارت وزارة المالية (2020) إلى أساليب الشراء الحكومي في التالي:

1. تسجيل الموردين والمقاولين والمتعهدين في البوابة وإدارة بياناتهم.
2. إنشاء طلبات الشراء والاحتياج.
3. إجراء علميات التأهيل.
4. الإعلان في البوابة وتقديم طلبات عروض الأسعار.
5. استلام استفسارات المتنافسين والرد عليها.
6. تعديل الوثائق المنافسة.
7. استلام وفتح وفحص العروض.
8. تأجيل فتح العروض الفنية وتمديد تلقيها.
9. تمديد سريان العروض.
10. الإشعار بالترسية.
11. إلغاء المنافسة.
12. استكمال إجراءات المنافسة والتعاقد.
13. نشر ملخصات قرارات اللجنة المشار إليها في المادة (الثامنة والثمانين) من النظام.
14. إبلاغ المتنافسين بأي إجراء يتطلب ذلك.

كذلك أشار "كومونولث أستراليا" (Commonwealth of Australia, 2021) إلى طرق الشراء الحكومي

بأنها:

1. **الطاء المفتوح:** يتضمن الطاء المفتوح نشر نهج مفتوح للسوق ودعوة كافة الأطراف لتقديم العروض.
 2. **الطاء المحدود:** يتضمن الطاء المحدود قيام كيان حكومي بالاتصال بمورد أو أكثر لتقديم العروض، عندما لا تقي العملية بقواعد الطاء المفتوح.
- فضلاً عما أشار إليه "مكتب تنظيم المشتريات" (OPR, 2015) إلى أنه تتعدد طرق الشراء الحكومي لتشمل:

1. **طرق الشراء القائمة على العطاءات:** تتضمن طرق الشراء القائمة على العطاءات المفتوحة، والعطاءات المحدودة، والعطاءات على مرحلتين.
 2. **طرق الشراء القائمة على طلب تقديم العروض:** تتضمن تلك الطرق طلبات تقديم العروض دون مفاوضات، وطلبات تقديم العروض من خلال الحوار وطلبات تقديم العروض من خلال إجراء مفاوضات متتالية.
- كما أضاف المطوع (2023) إلى أن مراحل الشراء الحكومي دالخ المملكة العربية السعودية تتضمن ما يلي:

1. **المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتجهيز:** وتشمل التخطيط المسبق للأعمال والمشتريات ووضع الشروط والمواصفات وإعداد وثائق المنافسة والحصول على الاهتمام المالي، ومن ثم الطرح والإعلان، وهذه المرحلة أصعب المراحل، لأن بقية المراحل من الأعمال والمشتريات تقوم عليها.
 2. **المرحلة الثانية: مرحلة الفحص والترسية:** وهي أخطر المراحل وتتضمن فتح العروض وإجراءات تشكيل وأعمال لجنة فتح العروض وتشكيل أعمال لجنة فحص العروض واختصاصاتها وإجراءات عملها وإعداد محضر الترسية والتوصية بالترسية.
 3. **المرحلة الثالثة: مرحلة إبرام العقد وتنفيذه:** تبدأ من خطاب التعميد بالترسية، وتشمل تقديم الضمان النهائي وتوقيع العقد وشروط وإجراءات التعاقد وتعديل وتمديد العقد وحالات إنهاء العقد ومدد العقود وعمليات الاستلام والتسليم للأعمال والمشتريات، وهي أطول مرحلة.
- وجد الباحث أن أساليب الشراء الحكومي تتعدد وتشمل وضع مواصفات دقيقة وواضحة للمشتريات، وتحديد القيمة التقديرية للمنافسات، والتأكيد من توفير الاعتمادات المالية والموقع الجاهز، كما تتضمن عملية الشراء إجراءات متكاملة مثل تسجيل الموردين، وتقديم عروض الأسعار، فتح العروض وفحصها، وتوقيع العقود، وتشمل الأساليب الأخرى العطاءات المفتوحة والمحدودة، فضلاً عن طرق الشراء القائمة

على طلبات تقديم العروض، سواء كانت مفاوضات أو بدونها.

1-4-7 الجهات المسؤولة عن الشراء الحكومي

هناك جهات مناط بها الشراء الحكومي، تلك الجهات مسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر عن تنظيم ومراقبة الشراء الحكومي وضمان الشفافية والكفاءة في تخصيص الموارد العامة، وتختلف تلك الجهات من مكان إلى آخر.

يُطلق على هذا النشاط اسم النشاط العام عندما يتم تنفيذه بواسطة منظمات عامة أو باسم منظمات عامة أو بتمويل منها، وتقوم الحكومة والشركات المملوكة للدولة بشراء مجموعة واسعة من السلع والخدمات بالإضافة إلى الحصول على أعمالها من القطاع الخاص والتي تتراوح من المعدات الأساسية لأجهزة الكمبيوتر إلى بناء المباني والطرق، وبالتالي تكون الحكومة هي الجهة المسؤولة عن عمليات الشراء، وتعد المشتريات الحكومية واحدة من الأنشطة الاقتصادية الهامة للحكومة والتي تميز جزءاً كبيراً من ناتجها المحلي الإجمالي (Siyal & Xin, 2020).

فقد تم إنشاء هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية حيث أنشئت الهيئة بهدف تنمية المحتوى المحلي بجميع مكوناته على مستوى الاقتصاد الوطني، والارتقاء بأعمال المشتريات الحكومية ومتابعتها؛ منذ صدور الأمر الملكي بإنشائها رقم (168) في ديسمبر من عام 2018م وتمضي مسيرة عمل الهيئة وفقاً ل 3 مراحل، حيث تم تبني إطار عمل لإدارة الاستراتيجية، والذي يتضمن على تحديث الاستراتيجية في عام 2023م ليتم التأكد بمواكبة التغييرات والمتطلبات الوطنية والتطلعات من أصحاب المصلحة بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 (الموقع الرسمي لهيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية، 2024أ).

حيث أعلنت هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية عن اعتماد الاستراتيجية المؤسسية المحدثة من قبل مجلس الإدارة للفترة القادمة من 2024 إلى 2028م، وذلك بعد الانتهاء من تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق مستهدفاتها للفترة 2021 إلى 2023م، حيث تمثل هذه الخطوة جزءاً رئيسياً في تفعيل توجهاتها الاستراتيجية خلال المرحلة القادمة بالموائمة مع محاور أهداف رؤية المملكة 2030 والاستراتيجيات الوطنية والتطورات والتغييرات الاقتصادية، وستستمر الهيئة للمضي قدماً في تعزيز أدواتها ومبادراتها بما يساهم في تنمية المحتوى المحلي لمختلف الفئات المستهدفة، حيث تستهدف الاستراتيجية المحدثة إلى تعظيم دور القطاع الخاص وفئة الأفراد في تنمية المحتوى المحلي وتعزيز حصة المحتوى المحلي في الشراء الحكومي بالإضافة إلى تحقيق أعلى مستويات التحول الرقمي والتميز المؤسسي، وتفعيل الابتكار (الموقع الرسمي لهيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية، 2024ب).

كما تقوم الإدارة العامة للعقود والمشتريات في الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) بتلبية جميع احتياجات الهيئة وأذرعها والتعاقد مع الشركات والجهات؛ لتحقيق أقصى استفادة من الموارد

المادية المتاحة، حيث تقوم بمتابعة خطط المشتريات السنوية وتنفيذها وإبرام العقود ومتابعة إجراءات الترسية والتعاقد، بالإضافة إلى إدارة العلاقة مع الشركاء والمستفيدين من داخل الهيئة وخارجها، وتتم إجراءات المشتريات بما يتماشى مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية واللوائح التنفيذية التابعة له، وتقوم الإدارة بتنفيذ عمليات الشراء (طرح المنافسات والترسية) من خلال منصة "اعتماد" والشراء من خلال السوق الإلكتروني للبنود المدرجة من خلاله (الموقع الرسمي للهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2024)، ومع مراعاة ما ورد في المدة (الرابعة عشرة) من النظام يقوم مركز تحقيق كفاءة الإنفاق بما يلي (وزارة المالية، 2020):

1. إعداد استراتيجيات للأعمال والمشتريات تحدد فيها ضوابط التعاقد والشراء والكميات.
 2. إعداد قوائم الأعمال والمشتريات التي يتكرر طلب تأمينها من الجهة الحكومية ونشرها في البوابة الإلكترونية.
 3. المتابعة الدورية لبيانات المشتريات والعقود التي تبرمها الجهات الحكومية.
- يشمل الشراء الحكومي كيفما يري الباحث شراء السلع والخدمات من القطاع الخاص من قبل الحكومة والشركات المملوكة لها، وهو ما يعد جزءًا هامًا من الاقتصاد الوطني، وقد تم إنشاء هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية في 2018 لتعزيز المحتوى المحلي وتحسين المشتريات بما يتماشى مع رؤية 2030.

1-4-8 التقنيات والتكنولوجيا في الشراء الحكومي

تساهم التقنيات والتكنولوجيا في تحسين كفاءة وشفافية عمليات الشراء الحكومي وذلك من خلال تسهيل الإجراءات وتعزيز القدرة على المراقبة، كما تعزز من القدرة على تحقيق نتائج أسرع وأدق، وهو ما يسهم في استخدام الموارد بشكل أكثر فاعلية.

ومن منطلق أن المشتريات الحكومية تلعب دورًا مهمًا في الأداء الفعال لحكومات الولايات والحكومات المركزية والمؤسسات العامة، ولقد فتح ظهور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي فرصًا جديدة لتحسين عمليات المشتريات الحكومية وتبسيط العمليات وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والفعالية من حيث التكلفة، وجدير بالذكر أن إدارة المشتريات الحكومية الإلكترونية القائمة على الذكاء الاصطناعي تجعل التعاون مع الموردين أسهل وأكثر كفاءة من خلال تمكين الموافقات السريعة والإدارة الآلية والمصادقة بنقرة واحدة والوصول الآمن باستخدام التوقعات الرقمية (Bansal & Jain, 2023)، لقد أدى التطور التكنولوجي إلى تطوير منظومة الشراء الحكومي، فلقد تطورت المنصات الإلكترونية للمشتريات الحكومية من كونها مجرد أنظمة معلومات للمؤسسات لنشر البيانات والوثائق الخاصة بعمليات الشراء الخاصة بها، إلى أنظمة معاملات تمكن من معالجة جميع مراحل المشتريات الحكومية عبر الإنترنت، تساعد هذه الأنظمة الحكومات على تحقيق أهدافها والحصول على قيمة أكبر للمال العام عند شراء السلع والخدمات والأشغال

العامة، وتساعد التكنولوجيا على التفاعل بين مجموعة كاملة من الجهات الفاعلة المشاركة في نظام المشتريات الحكومية (INGP, 2021).

تعد المنصة الإلكترونية للخدمات المالية الحكومية "منصة اعتماد" والتي أُطلقت في 2018 من أهم اللبنة الأساسية للحكومة الإلكترونية، وذراعًا إلكترونيًا يوحد ويسهل إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية في جميع القطاعات الحكومية، كما تدعم مبدأ الشفافية بين الجهات الحكومية من جهة والموردين من جهة أخرى، وتساعد للوصول إلى أكبر شريحة منهم ما يرفع روح التنافس والجودة في المشروعات الحكومية. وتمكن المنصة من طرح المناقصات واستقبال الدعوات وشراء الكراسات وفحص العروض في عملية إلكترونية كاملة (الموقع الرسمي للمنصة الوطنية، 2024ب).

ومنصة اعتماد هي منصة إلكترونية تهدف إلى تعزيز الشراكة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والأفراد من أجل تحقيق مستهدفات المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية، وتحقيق التحول الرقمي للخدمات، وتعزيز المحتوى المحلي وزيادة مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، ورفع مستوى الشفافية وكفاءة الإنفاق (الموقع الرسمي للهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2024)، كما تم إنشاء منصة الرد على دعوات الشراء المباشر تهدف هذه الخدمة إلى تمكين الموردين المسجلين من الرد على دعوات الشراء المباشر المُرسلة له من قبل الجهة الحكومية والرد عليها إما بالرفض أو بالقبول (الموقع الرسمي للمنصة الوطنية، 2024أ).

تعمل الإدارة العامة للعقود والمشتريات في الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي على تلبية كافة احتياجات الهيئة وأذرعها من خلال التعاقد مع الشركات والجهات المختلفة، بهدف تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، وتشرف الإدارة على متابعة وتنفيذ خطط المشتريات السنوية، وإبرام العقود، ومتابعة إجراءات الترسية والتعاقد، كما تدير العلاقة مع الشركاء والمستفيدين داخليًا وخارجيًا، وتتم جميع إجراءات المشتريات بما يتوافق مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية واللوائح التنفيذية ذات الصلة، حيث تنفذ الإدارة عمليات الشراء من خلال منصة "اعتماد" والسوق الإلكتروني للبنود المدرجة (الموقع الرسمي للهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2024).

واستخلاصًا لما تم ذكره يرى الباحث أن التقنيات والتكنولوجيا تلعب دورًا حيويًا في تحسين عمليات الشراء الحكومي من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية والمساءلة، كما أن منصات المشتريات الإلكترونية مثل "اعتماد" تساهم في تسريع وتنظيم العمليات، مما يعزز التعاون بين الجهات الحكومية والموردين ويشجع على التنافسية وجودة المشاريع، كما أن التكنولوجيا تتيح تفاعلًا فعالًا بين جميع الأطراف المعنية وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والتحول الرقمي.

1-4-9 أهمية المشتريات الحكومية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تركز رؤية السعودية 2030 على تطوير القطاع العام، وتعزيز الكفاءة والشفافية، وتحسين الأداء

الحكومي لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، بما يشمل المشتريات الحكومية، ويشجع قانون المناقصات والمشتريات الحكومية في مادته الثانية عشرة الجهات الحكومية على نشر خططها السنوية بما يتوافق مع موازنتها ويتضمن معلومات أساسية عن مشاريعها ومشترياتها، كما يساعد هذا القانون على تنظيم عمليات المناقصات والمشتريات الحكومية ومنع تأثرها بالمصالح الشخصية حماية للمال العام، فضلاً عن دوره في تحقيق أقصى قدر من الاكتفاء الذاتي الاقتصادي في توفير مشتريات الحكومة وإنجاز مشاريعها بأسعار عادلة وتنافسية، وكذلك تعزيز النزاهة والشفافية والقدرة التنافسية وضمان المعاملة العادلة وضمان تكافؤ الفرص، وكذلك من أجل تحقيق الشفافية في كل خطوة من خطوات عملية المشتريات الحكومية (GOV. SA, 2024).

حيث تهدف رؤية السعودية 2030 إلى تحسين بيئة الأعمال من خلال إصلاح التشريعات المتعلقة بالمشتريات الحكومية، علاوة على ذلك، يتم توفير الخدمات الرقمية لتعزيز السرعة ورفع الشفافية في التعاقدات الحكومية، بالإضافة إلى ذلك، تهدف بعض الخدمات الحكومية أيضاً إلى الخصخصة لتحسين مفهوم التنوع في المملكة في بعض القطاعات، مثل الرعاية الصحية، والخدمات البلدية، والإسكان، والتعليم، والمالية، والطاقة، وما إلى ذلك، كما يتم الترحيب بالشراكات الدولية لتعزيز إنتاجية الشركات الوطنية، ويتم أيضاً إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في الهيئات الحكومية لتبني وحدة التسليم المركزية (Alanzi, 2021).

كما تعد المملكة العربية السعودية هي أكبر اقتصاد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومن الجيد أن نشير إلى أنه في السنوات الأخيرة نما اقتصاد المملكة ليصبح الوجهة النهائية للعديد من المستثمرين من جميع أنحاء العالم، وذلك بفضل الابتكارات الحديثة جداً ليس فقط من الناحية الاقتصادية ولكن أيضاً من حيث الشفافية، وتحقيقاً لهذه الغاية، تم وضع إصلاح للمشتريات العامة يهدف إلى التأكيد على اهتمام المملكة بالاقتصاد الدولي مصحوباً بضمانات التسويق والشفافية، إن إصلاح المشتريات الحكومية سيحفز تطوير القطاع غير النفطي في الاقتصاد السعودي، بما يتماشى مع رؤية 2030 (Modaffari, 2023).

عليه تتمثل أهمية المشتريات الحكومية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030م فيما تناوله الموقع الرسمي للهيئة الخبراء بمجلس الوزراء (2024) فيما هو آت:

1. تنظيم الإجراءات ذات الصلة بالأعمال والمشتريات، ومنع استغلال النفوذ وتأثير المصالح الشخصية فيها؛ وذلك حماية للمال العام.
2. تحقيق أفضل قيمة للمال العام عند التعاقد على الأعمال والمشتريات وتنفيذها بأسعار تنافسية عادلة.
3. تعزيز النزاهة والمنافسة، وتحقيق المساواة، وتوفير معاملة عادلة للمتنافسين؛ تحقيقاً لمبدأ تكافؤ

الفرص.

4. ضمان الشفافية في جميع إجراءات الأعمال والمشتريات.

5. تعزيز التنمية الاقتصادية.

فضلاً عن أن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية يحث الجهات الحكومية في مادته الثانية عشرة على نشر خططها السنوية التي تتناسب مع ميزانيتها وتتضمن المعلومات الرئيسية حول أعمالها ومشترياتها، ويسعى النظام لتحقيق أربع مستهدفات (الموقع الرسمي للمنصة الوطنية، 2024ب):

1. تنظيم إجراءات المنافسات والمشتريات التي تقوم بها الجهات الحكومية ومنع تأثير المصالح الشخصية فيها، وذلك حماية للمال العام.

2. تحقيق أقصى درجات الكفاءة الاقتصادية للحصول على المشتريات الحكومية وتنفيذ مشروعاتها بأسعار تنافسية عادلة.

3. تعزيز النزاهة والمنافسة، وتوفير معاملة عادلة للمتعهدين والمقاولين؛ تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.

4. تحقيق الشفافية في جميع مراحل إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية.

وبناءً على ذلك يتضح لدى الباحث أنه في ظل رؤية 2030 تركز المملكة العربية السعودية على تحسين تنظيم المشتريات الحكومية لتعزيز الشفافية والنزاهة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، كما تهدف الرؤية إلى تحسين بيئة الأعمال من خلال إصلاح التشريعات وتوفير الخدمات الرقمية، مما يساهم في تنمية الاقتصاد غير النفطي وزيادة الشركات الدولية لتعزيز الإنتاجية.

1-4-10 دور (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية) في المملكة العربية السعودية

إن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لها دور هام وبارز في تحسين إدارة الموارد المالية والمشروعات الحكومية في المملكة العربية السعودية وذلك بما يتماشى مع أهداف التنمية الوطنية، كما تساهم في تعزيز فعالية الإنفاق الحكومي وتحقيق أقصى استفادة من المشاريع بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

قدمت المملكة العربية السعودية قانوناً جديداً للمشتريات العامة، يهدف قانون المشتريات الحكومية إلى حماية الأموال العامة وتحفيز التوسع الاقتصادي، فضلاً عن تشجيع الاستثمار من خلال دعم المساواة والتأكيد على النزاهة والمنافسة العادلة والشفافية، وقد أدخل قانون المشتريات الحكومية إصلاحات وتعديلات واسعة على عملية المشتريات الحكومية والتي يمكن العثور عليها بسهولة في مبادئ التعاقد وفي إجراءاتها التعاقدية، والتي من شأنها أن تجعل النظام العام أكثر سلاسة وكفاءة (Modaffari, 2023).

فقد تشكلت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بموجب قرار مجلس الوزراء الصادر في 23 فبراير 2021م، الموافق 11 رجب 1442هـ بموجب القرار رقم (389) (Expro, 2024)، القاضي بضم

البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات) إلى مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (الموقع الرسمي لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024)، وتحويل المركز إلى هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، وهدفها هو الإسهام في تحقيق كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية، والارتقاء بجودة المشروعات والأصول والمرافق، وتخطيط البنية التحتية، والبرامج والمبادرات والعمليات التشغيلية الممولة من الميزانية العامة للدولة، ومتابعة تنفيذ تلك الجهات للبرامج والمبادرات الخاصة بها بما يحقق أهداف الهيئة (MEFMA, 2024).

وعليه فقد اتضح لدى الباحث أن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية تعزز من فعالية الإنفاق وتحقيق أقصى استفادة من المشاريع، كما أقرت المملكة قانون المشتريات الحكومية لتحفيز الاقتصاد وتعزيز الشفافية والنزاهة والمنافسة العادلة في عمليات التعاقد.

1-4-1 دور هيئة الصناعات العسكرية في إدارة عمليات المشتريات العسكرية

إن هيئة الصناعات العسكرية من الجهات الرئيسية في المملكة العربية السعودية التي تساهم في تعزيز القطاع العسكري، فهي تركز على تطوير وتنظيم الصناعات العسكرية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

لذا تعد الهيئة العامة للصناعات العسكرية هي الجهة المسؤولة عن تنظيم قطاعات الصناعات العسكرية في المملكة العربية السعودية، وتركز على توطينها وتطويرها ومراقبة أدائها، وتشارك الهيئة في إصدار تراخيص تصنيع وتصدير المعدات العسكرية للقطاعين العام والخاص، وتأسست في عام 2017، وتساهم بشكل فعال في الناتج المحلي الإجمالي للبلاد وتعزز قدرات التصنيع العسكري الوطنية، بما يتماشى مع أهداف رؤية السعودية 2030 (Saudi Pedia, 2024).

وبحلول عام 2030، تأمل المملكة العربية السعودية أن تكون من بين أكبر 25 دولة منتجة للصناعات العسكرية في العالم، ويتطلب ذلك المعرفة اللازمة، وأشار اللواء المهندس عطية المالكي، المدير العام للإدارة العامة لدعم التصنيع المحلي بوزارة الدفاع السعودية، إلى أن إجمالي عدد الأجزاء المصنعة محلياً في السنوات الماضية لم يتجاوز 182 قطعة في عام 2010، ولكن من خلال توجيه ودعم الحكومة، بلغ عدد المنتجات المصنعة محلياً حوالي 5427 قطعة في عام 2017، وتم تصنيع أكثر من 65 مليون قطعة من هذه القطع بأكثر من 12 مشروعاً محلياً في المملكة العربية السعودية، وأضاف أن "عقود المشاريع المتعلقة بالصناعات العسكرية تفرض نسبة توطین بنسبة 50 في المائة (Shay, 2018).

إلا أن الهدف النهائي للهيئة يتمثل في تحقيق معدل توطین يتجاوز 50% من إجمالي الإنفاق العسكري للمملكة بحلول عام 2030، وتطوير قطاع صناعات عسكرية مستدام يزيد من جاهزية المعدات العسكرية للمملكة، ويعزز الاكتفاء الذاتي، ويساهم بشكل فعال في الاقتصاد الوطني، فضلاً عن تعزيز عملية توطین المعدات والخدمات العسكرية لتطوير صناعة محلية مستدامة، من خلال تطوير القدرات

ورأس المال البشري الوطني، وتعزيز الصادرات (GAMI, 2024).

فقد أشار مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (2019) إلى دور هيئة الصناعات العسكرية في إدارة عمليات المشتريات العسكرية في التالي:

1. تحديد الأعمال والمشتريات التي تحتاج إليها أكثر من جهة حكومية، وتوحيد مواصفاتها الفنية، ومباشرة جميع إجراءات طرحها، وتلقي العروض ودراساتها واختيار أفضلها، وإبرام اتفاقيات إطارية في شأنها نيابة عن الجهات الحكومية وفقاً لأحكام النظام.
2. إعداد قوائم بالأعمال والمشتريات المبرم في شأنها اتفاقيات إطارية، وتمكين الجهات الحكومية من الاطلاع عليها وعلى ما تضمنته الاتفاقيات الإطارية من بنود من خلال البوابة.
3. مراجعة ما ترفعه إليها الجهات الحكومية من دراسات جدوى وتكاليف تقديرية للمشتريات والأعمال التي تتولى طرحها، وما يتعلق بها من وثائق للمنافسة ووثائق للتأهيل المسبق -إن وجد- وإبداء الرأي في شأنها خلال مدة تحددها اللائحة.
4. إعداد نماذج ووثائق المنافسات ووثائق التأهيل المسبق، ونماذج للعقود، ونماذج تقييم أداء المتعاقدين، وأي وثيقة أخرى تتطلبها طبيعة الأعمال أو المشتريات؛ بما يتفق مع أحكام النظام واللائحة واللوائح المنصوص عليها في المادة (السادسة والتسعين) من النظام.
5. إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مؤهلات ومهارات القائمين على تطبيق أحكام النظام في الجهات الحكومية.

ومما سبق سرده يتضح لدى الباحث أن تنظيم وتوطين الصناعات العسكرية، تساهم في تعزيز القدرة المحلية من خلال تطوير التصنيع العسكري، كما تهدف الهيئة إلى تحقيق توطين يتجاوز 50% من الإنفاق العسكري بحلول 2030، وهو ما يعزز الاكتفاء الذاتي والمساهمة في الاقتصاد الوطني، كما تشارك الهيئة في إدارة عمليات المشتريات العسكرية من خلال تحديد احتياجات الجهات الحكومية وإجراء طرح العروض وإبرام الاتفاقات.

1-4-12 خطوات تطبيق إدارة المشاريع الإستراتيجية على المشتريات الحكومية

يتطلب تطبيق إدارة المشاريع الإستراتيجية على المشتريات الحكومية اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تضمن تحقيق أهداف طويلة الأجل، هذه العمليات تركز على تنسيق الجهود بين مختلف الجهات المعنية، من أجل تحسين فعالية المشتريات الحكومية وتحقيق أقصى استفادة من الميزانيات العامة، مما يتماشى مع الخطوط التتموية الوطنية.

حيث يتألف نظام المشتريات من عمليات الشراء العامة لتلبية احتياجات الجهات الحكومية من السلع والخدمات، ولتأسيس المشاريع العامة، تعترف الجهة العامة بالحاجة إلى مشروع وفقاً لخطة التنمية الموضوعية، ثم ترسل الاقتراح إلى وزارة المالية للتحقق من جدوى ومتطلبات التمويل للمشروع، وبعد موافقة

وزارة المالية، تقوم المؤسسة العامة باستدعاء العطاءات من البائعين من خلال بعض الإعلانات المعقولة والواضحة، والتي تحتوي على جميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالمشروع، تتضمن هذه المعلومات الموعد النهائي لتقديم العطاءات والأحكام وتأهيل المشروع، علاوة على ذلك، يجوز للبائع أيضًا الاتصال بالمؤسسة العامة في حالة الحاجة إلى مزيد من المعلومات الفنية (Alanzi, 2021).

كما تبدأ المشاريع في إطار المشتريات الحكومية بمرحلة تقديم العروض، وتتضمن هذه المرحلة إرسال إعلان إلى جميع المتنافسين يحدد تاريخ اجتماع ما قبل تقديم العطاءات، والموعد النهائي لتقديم العطاءات، والموقع الذي سيتم فتح العطاءات فيه، ثم تأتي مرحلة الاختيار، وفي هذه المرحلة يقوم أعضاء لجنة التقييم بمراجعة عروض البائعين، أما المرحلة الأخيرة في العملية هي مرحلة صياغة المقترحات، في هذه المرحلة يتم صياغة المقترحات وتقديمها (Alofi et al., 2015).

وقد أشارت جمعية عناية الصحية (2021) إلى خطوات تطبيق إدارة المشاريع الإستراتيجية على المشتريات الحكومية في التالي:

1. **عمليات البدء:** تتكون مجموعة عمليات البدء من تلك العمليات التي تتم لبدء مشروع جديد عن طريق الحصول على إجازة البدء والشروع في المشروع، من خال مجموعة عمليات البدء، يتم الشروع في:

أ. اختيار وتعيين مدير المشروع.

ب. تعريف النطاق الأولي لأعمال المشروع.

ج. تخصيص الموارد المالية الأولية اللازمة لتنفيذ المشروع

د. تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين يتفاعلون ويؤثرون على النتيجة الإجمالية للمشروع، وتتم عمليات البدء من خال تطوير ميثاق المشروع وإعداد سجل أصحاب المصلحة.

2. **عمليات التخطيط:** تتكون مجموعة عمليات التخطيط من تلك العمليات التي يتم تنفيذها لتحديد النطاق التفصيلي لأعمال المشروع والجهد المتوقع وتحديد الأهداف وتطوير مسار العمل والجدول الزمني المطلوب لتحقيق تلك الأهداف، وتكتمل هذه المجموعة من العمليات بتطوير خطة إدارة المشروع وتحديد وثائق المشروع التي سيتم استخدامها لتنفيذه، ويتم في هذه المجموعة من العمليات تحديد وتأكيد جوانب النطاق والوقت والتكلفة والجودة والاتصالات والموارد البشرية والمخاطر.

3. **عمليات التنفيذ:** تتكون مجموعة عمليات التنفيذ من تلك العمليات اللازمة لإكمال العمل المحدد في خطة إدارة المشروع، وتتضمن هذه المجموعة العمليات اللازمة لتنسيق الأفراد والموارد وإدارة توقعات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى دمج وتنفيذ أنشطة المشروع وفقا لخطة إدارته، ومن الجدير ذكره أنه أثناء عملية تنفيذ المشروع يمكن لمدير المشروع إجراء

التعديلات اللازمة على خطة المشروع الأساسية Baseline بعد موافقة لجنة توجيه المشروع.

4. **عمليات الإغلاق:** هي العمليات التي تؤدي رسمياً لاستكمال أو إغلاق المشروع أو المرحلة أو العقد، سواء كان بعد اكتمال المشروع أو إيقافه أو إلغاؤه (جمعية العناية الصحية، 2021).

وبالتعقيب على ما تم تناوله يرى الباحث أن خطوات تطبيق إدارة المشاريع الإستراتيجية على المشتريات الحكومية تتضمن مراحل متعددة تبدأ من تحديد احتياجات المشروع وتخطيطه، وتشمل اختيار وتعيين مدير المشروع وتخصيص الموارد المالية، ثم تنتقل إلى مرحلة تنفيذ المشروع من خلال التنسيق وإدارة الأنشطة وفقاً لخطة العمل، وتنتهي بإغلاق المشروع بعد اكتماله أو إيقافه.

1-4-13 أثر تطبيق إدارة المشاريع الإستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية

تعتبر إدارة المشاريع الإستراتيجية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح والكفاءة في مختلف المجالات، وخاصة في المشتريات الحكومية، ومن خلال تطبيقها بشكل منظم ومدرّس، يمكن تحسين فعالية العمليات وتحقيق الأهداف المرجوة بما يتماشى مع رؤية المشروع.

تؤثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية، ولضمان جودة مخرجات المشروع، من الأهمية بمكان أن تقوم الحكومة بتعريف واضح ودقيق لما هو متوقع من عمليات الشراء، كما يجب أن يكون لدى فريق المشروع خطة محددة وواضحة، ومتسقة مع رؤية المشروع وأهدافه ونطاقه ونتائجه، مما يساعد على التعرف على أي حالة من عدم اليقين التي قد تعرض المشروع للخطر في كل مرحلة من مراحل المشروع، وبعد ذلك، من الضروري تعيين فريق تقييم في مرحلة مبكرة من أجل التعرف على المخاطر والفرص المتاحة خلال عمليات الشراء ومدى جودة العمل (Puskaric et al., 2018).

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح لدى الباحث فيما يخص المشتريات الحكومية من الضروري أن تكون عمليات الشراء محددة بوضوح ودقة لضمان تحقيق جودة عالية في مخرجات المشروع، ويتطلب ذلك وضع خطة متكاملة ومتسقة مع الأهداف والرؤية المستقبلية للمشروع، مما يساعد في التعامل مع المخاطر المحتملة أثناء تنفيذه كما يساهم تشكيل فريق تقييم في مرحلة مبكرة في تحديد الفرص والتحديات المتعلقة بالمشتريات، وهوما يعزز من قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بكفاءة.

1-5 مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً نتيجة للضغوط العالمية والمحلية لتحقيق كفاءة أعلى وشفافية أكبر في الأداء الحكومي، ومن بين المجالات الحيوية التي تواجه تحديات متزايدة هي المشتريات الحكومية، التي تُعد أداة إستراتيجية لتلبية احتياجات القطاعات المختلفة وتنفيذ المشروعات الوطنية بكفاءة وفعالية، ورغم الجهود المبذولة لتنظيم هذا المجال، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على كفاءة المشتريات الحكومية؛ حيث تظهر الدراسات المحلية أن منظومة

المشتريات الحكومية ما زالت تعاني من نقاط ضعف تؤثر سلبًا على كفاءتها، مما يؤدي إلى ظاهرة تعثر المشاريع الحكومية، فعلى الرغم من الجهود المبذولة للحد من هذه الظاهرة وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة، إلا أن غياب المعالجة الشاملة لمشكلات منظومة المشتريات يظل عائقًا رئيسيًا لتحقيق النتائج المطلوبة (مصطفى والقحطاني، 2017).

والمشتريات الحكومية ليست فقط وسيلة لتلبية الاحتياجات المباشرة، بل هي أيضًا عنصر مؤثر في تحفيز النشاط الاقتصادي وترشيد الإنفاق العام، فهي تساهم بشكل مباشر في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني من خلال التأثير على استخدام الموارد الاقتصادية مثل العمل ورأس المال، مما يعزز النمو الاقتصادي بمقدار يعكس أثر المضاعف، ومع ذلك، فإن هذه الفوائد تظل محدودة في حال عدم وجود إدارة فعالة للمشتريات ترتكز على التخطيط الاستراتيجي ومتابعة التنفيذ بشكل دقيق (أحمد، 2023).

وفي هذا السياق، تُعتبر إدارة المشاريع الاستراتيجية نهجًا شاملاً يتعامل مع هذه التحديات من خلال تقديم حلول متكاملة لتحسين كفاءة المشتريات الحكومية؛ إذ توفر إطارًا متكاملًا يركز على تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز التنسيق، وإدارة الموارد بشكل فعال، وقد أثبتت التجارب في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية أن غياب التخطيط السليم والإدارة الكفؤة للمشاريع يؤدي إلى عدم توفير الموارد البشرية المؤهلة وتدهور الأداء خلال دورة حياة المشروع، لذا فهناك أهمية لامتلاك فرق المشاريع لمهارات شاملة تشمل تخطيط المسار المالي والزماني، بالإضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة والممارسات الإشرافية لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة (الطحطوح، 2022).

ومع التطور الاقتصادي المتسارع والتحولت الاستراتيجية التي تشهدها المملكة، تواجه المشاريع الحكومية تحديات إضافية تتمثل في ضعف التنسيق، وإهدار الموارد، وتأخر التسليم، بالإضافة إلى ضعف جودة الأداء العام، كما أن غياب الأنظمة المتقدمة لإدارة المشاريع ينعكس سلبًا على التخطيط الاستراتيجي والتحكم في الجداول الزمنية والميزانيات، مما يعوق تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية، إلى جانب ذلك، تواجه المنظمات تحديات متزايدة في التعامل مع التحولات التكنولوجية، وتأهيل الكوادر المتخصصة، وتعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل المتنوعة ثقافيًا، وهو ما يبرز الحاجة الماسة إلى نظم حديثة لإدارة المشاريع تواكب هذه التحديات وتدعم تحقيق رؤية المملكة 2030 (الموقع الرسمي للحلول الواقعية لتقنية المعلومات، 2024).

في ضوء ما سبق، يتضح أن منظومة المشتريات لا تزال تواجه تحديات وإدارة المشاريع من العديد من التحديات التي تؤثر على جودة التخطيط، واستخدام الموارد، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية، مما يؤدي إلى تعثر المشاريع وضعف تحقيق الأهداف المرجوة؛ لذا تتمثل الإشكالية الرئيسة للدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على تحسين كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

1-6 أهمية الدراسة:

1-6-1 الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة المشاريع الاستراتيجية، والذي يعتبر منهجية فعالة تُستخدم لتحسين كفاءة الموارد وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- أهمية موضوع كفاءة المشتريات الحكومية، والذي يعتبر جزءاً أساسياً من الأداء الحكومي، ويُنظر إليها كعنصر يؤثر على الاقتصاد الوطني والإدارة الفعالة للموارد.
- يمكن أن تمثل الدراسة إضافة للمكتبة العربية، باعتبارها تغطي موضوعاً مهماً يربط بين إدارة المشاريع الاستراتيجية والمشتريات الحكومية، وإثراء المكتبة السعودية بموضوع يسلط الضوء على التحديات والفرص التي تواجه المملكة في إدارة المشتريات والمشاريع، مما يعزز من الأبحاث المحلية.

1-6-2 الأهمية التطبيقية:

- تسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين إدارة المشاريع الاستراتيجية وكفاءة المشتريات الحكومية في سياق المملكة العربية السعودية.
- يمكن أن تساعد النتائج المتوقعة من الدراسة صُناع القرار في الجهات الحكومية على تطوير سياسات أكثر فعالية في إدارة المشتريات.
- تدعم الدراسة الجهود الرامية لتحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وإدارة الموارد، وتسعى لتقديم مجموعة من التوصيات العملية لتحسين كفاءة المشتريات الحكومية باستخدام إدارة المشاريع الاستراتيجية.

1-7 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مستوى كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
4. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
5. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

6. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة الإنفاق (التكلفة) على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
7. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجودة على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
8. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

8-1 تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة الإنفاق (التكلفة) على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجودة على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
8. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

9-1 فروض الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة الإنفاق (التكلفة) على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجودة على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2-1 الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

2-1-1 أولاً: دراسات تناولت إدارة المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي

دراسة المالكي وآل حويز (2024) بعنوان "دراسة مقارنة لتوجيهات الاستدامة في إدارة المشاريع بين القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة إدارة المشاريع في القطاع العام والخاص وكذلك التحديات التي يواجهها كلا القطاعين، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين والمشرفين على المشاريع، واشتملت عينة الدراسة على (170) مدير ومشرف في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي كمنهج للدراسة، كما استعانَت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. أن القطاع الخاص يمتاز بمرونة أكبر في تطبيق توجيهات الاستدامة لإدارة المشاريع، مما يتيح له التكيف مع متطلبات السوق وتلبية المعايير البيئية والاجتماعية بكفاءة.
2. يتمتع القطاع الخاص بحرية أكبر في تعديل الاستراتيجيات ودمج الابتكارات التقنية، مثل: أنظمة إدارة المشاريع الرقمية والتحليل الذكي للبيانات، لتحسين استهلاك الموارد وتقليل الهدر البيئي مقارنة بالقطاع العام الذي يتبع نهجاً أكثر تقليدية.
3. يواجه القطاعان تحديات مشتركة، مثل: نقص التمويل والكوادر المدربة وغياب التشريعات الداعمة، وتلعب الفروقات الثقافية والتنظيمية دوراً في تبني الاستدامة.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الاستدامة في إدارة المشاريع من خلال تضافر الجهود بين القطاعين، وتطوير استراتيجيات وطنية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مما يسهم في دفع عجلة التنمية المستدامة وتحقيق رؤية المملكة.

دراسة جبرين والطراونة (2023) بعنوان "أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء الأقسام في شركات القطاع الصناعي الخاص، واشتملت عينة الدراسة على (20) مدير في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانت بالمقابلات الشخصية، والاستبانة، والمصادر الرسمية كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود تأثير إيجابي للاستراتيجيات العمليات (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج، والرقابة الإدارية والتنظيم) على إدارة المشروعات الاستراتيجية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة توفير برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم في إدارة المشاريع والعمليات، وعلى الشركات تحليل البيانات لفهم الاتجاهات والتوجهات في الأسواق، والاستعداد الدائم للتكيف مع التغيرات السريعة.

دراسة بخش (2020) بعنوان "تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات PMO Value Ring"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التقارب بين إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في المملكة ومنهجية إدارة المشاريع، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل واقع إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في المملكة العربية السعودية في ضوء منهجية مكتب إدارة المشروعات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود تقارب كبير بين إدارة مكاتب تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ومنهجية إدارة المشاريع، لاسيما في التركيز على الخطوات والعناصر الأساسية اللازمة لإنشاء مكاتب إدارة المشروعات.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة العمل المستمر على تطوير المنهجيات المستخدمة في إدارة المشاريع مع التركيز على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح، كما ينبغي تركيز مكاتب تحقيق الرؤية على تحديد أصحاب المصالح وتوقعاتهم لخلق قيمة حقيقية.

دراسة الكساسبه (2019) بعنوان "رؤية 2030 الخريجين السعوديين وتحديات إنشاء المشروعات الصغيرة الرائدة دراسة حالة: جامعات سعودية مختارة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إنشاء المشروعات الناشئة، وقد تكون مجتمع

الدراسة من خريجين الجامعات السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (416) خريج في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. أن معظم الشباب واجهوا تحديات تمويلية عند إنشاء مشروعاتهم الصغيرة، أبرزها تشدد الجهات التمويلية في الضمانات، وارتفاع نسب الأرباح، وقصر فترات السداد.
 2. تعاني الهيئات الحكومية من قصور في الوصول للشباب لتوجيههم وتسهيل الإجراءات، بالإضافة إلى ذلك، يفتقر العديد من الشباب إلى المعرفة والمهارات الإدارية والتسويقية، مع نقص الخبرة والتدريب، وغياب التشريعات الداعمة لتذليل العقبات وتيسير إنشاء المشروعات.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تحديث التشريعات لدعم المشروعات وفق الخبرات العالمية، مع توفير الدعم والتمويل الملائم من مؤسسات التمويل لتحقيق التنمية، كما ينبغي تخفيف الضمانات وتقليل الأرباح مع فترات سداد مناسبة للمشروعات الناشئة.

دراسة كل من "يانكا، كوسيرادزكا" (Janka & Kosieradzka, 2019) بعنوان: "النهج الجديد لإدارة المشاريع الاستراتيجية في الإدارة العامة البولندية"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى قابلية تنفيذ نموذج جديد لتوحيد أساليب إدارة المشاريع والبرامج في الإدارة العامة للحكومة البولندية، وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل الوثائق الرئيسية للدولة البولندية في مجال السياسة الاقتصادية متوسطة وطويلة الأجل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. نجاح تطوير وتنفيذ نموذج أصلي لعملية توحيد إدارة المشاريع والبرامج للإدارة العامة في بولندا، من خلال استبدال التغييرات المفروضة، وتحفيز الاهتمام بالتسهيلات والفوائد التي توفرها العمليات الإدارية الموحدة.
2. وجود زيادة في عدد المشاريع بعد عامين من تنفيذ النموذج، مما يدل على قابلية تنفيذه بشكل عملي؛ حيث ارتفع عدد المشاريع من 185 مشروعًا في عام 2016 إلى 308 مشاريع في عام 2019.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق نموذج موحد لإدارة المشاريع والبرامج في الإدارة العامة من خلال تعزيز التعاون، ومراقبة الجوانب الضعيفة والجيدة للنموذج مع الأخذ في الاعتبار مدى ملاءمته.

دراسة "أوغونا، وآخرون" (Ugonna, et al, 2017) بعنوان: "استراتيجيات لتعزيز إدارة المشاريع الاستراتيجية في المشاريع البحثية العامة: حالة بنيجيريا"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الحواجز واستراتيجيات التحسين لمعالجة وتعزيز تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في المنظمات البحثية العامة في نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من ممارسي إدارة المشاريع الذين يشغلون مناصب عليا ومتوسطة في أربع منظمات بحثية عامة في نيجيريا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (213) ممارس في مجال إدارة المشاريع، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، والمقابلات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. وجود العديد من الحواجز التي تعيق تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية، تتمثل في نقص في تطوير فرق المشاريع، ونقص في تمويل المشاريع، ونقص المعرفة بأساليب إدارة المشاريع، ونقص تقنيات إدارة المشاريع، والروتين الإداري، وسلوك الموظفين.
2. وجود استراتيجيات لمعالجة الحواجز وتعزيز تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية، تتمثل في التعريف الصحيح للمشاريع، وضمان مشاركة الإدارة العليا، وتشكيل فريق للمشروع، وتحفيز الموظفين، وتعيين قائد مشروع استراتيجي، واستخدام نهج قائم على المشكلة في اختيار مشاريع البحث والتطوير.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة اعتماد استراتيجيات لإدارة المشروع لتعزيز استخدامها، ومساعدة ممارسي إدارة المشاريع في المنظمات البحثية العامة في نيجيريا على تنفيذ مشاريع البحث والتطوير بكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية.

2-1-2-ثانيًا: دراسات تناولت استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع الحكومية

دراسة "نورموخاميتوف، وآخرون" (Nurmukhametov, et al, 2023) بعنوان: "إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في المرحلة الجارية"

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع في تطوير مؤسسات الطاقة، واقتراح استراتيجيات لتحسين أداء شركات الطاقة، وقد تبنت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات حول إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الطاقية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. وجود دور فعال للتخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي الناجح في إطار إدارة المشاريع مجموعة ديناميكية إدارية مترابطة وينعكس بشكل إيجابي على الاقتصاد في السوق.

2. تمثلت أبرز استراتيجيات تحسين أداء شركات الطاقة في إعداد المدير لاستراتيجية من أجل الظروف القاسية غير المتوقعة من خلال التخطيط الاستراتيجي الحكيم، وبناء وحدة توربين جديدة ذات سعة أكبر عن طريق استبدال المعدات التوليدية القديمة بأخرى حديثة، وإدخال تقنيات متقدمة في نظام التحكم في العمليات.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة عمل استراتيجيات مدروسة ومنفذة بفاعلية لضمان نجاح المشاريع، وبناء وحدة توربين جديدة لتحسين الكفاءة وضمان النجاح على المدى الطويل لمشاريع الطاقة.

دراسة المعادلات (2021) بعنوان "تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التخطيط للمشاريع، ومستوى نجاح المشاريع، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المشاريع الإنشائية لدى شركات المقاولات الأردنية؛ والكشف عن تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع؛ والكشف عن تأثير مستوى المخاطرة في العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشاريع، واشتملت عينة الدراسة على (303) مدير في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. أن مستوى التخطيط للمشاريع جاء مرتفعاً، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (بُعد تطوير دراسة الجدوى، يليه بُعد تخطيط النطاق، يليهم بُعد تطوير خطة الأساس، ومن ثم بُعد تخطيط المخاطر).

2. جاء مستوى نجاح المشاريع بدرجة مرتفعة، وجاءت أبعاده بالترتيب الآتي: (بُعد رضا العملاء، يليه بُعد الجودة، ومن ثم بُعد الوقت، فبُعد التكلفة).

3. جاء مستوى المخاطرة في بداية المشاريع مرتفعاً؛ وجود أثر مباشر دال إحصائياً لتخطيط المشاريع على نجاح المشاريع؛ عدم وجود أثر لمستوى المخاطرة في العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشاريع.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المشاريع، وإجراء دراسات الجدوى لتقييم إمكانية نجاحه، كما ينبغي تفعيل إدارة المخاطر للتمكن من مواجهة التحديات.

دراسة كل من "بابكي-شيلدرز، وبوير-رايت" (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017) بعنوان: "خصائص التخطيط الاستراتيجي المطبقة على إدارة المشاريع"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير دمج خصائص التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المشاريع باستخدام نهج الرشاقة العقلانية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء وأعضاء مشاريع يعملون في

قطاعات متنوعة، بينما اشتملت عينة الدراسة على (118) مدير وعضو مشروع، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالمسح، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. وجود تأثير إيجابي لدمج خصائص التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المشاريع باستخدام نهج الرقابة العقلانية، حيث تعمل الرقابة العقلانية على تعزيز نجاح المشاريع والجودة ورضا العملاء.
2. وجود تأثير إيجابي لخصائص التخطيط الاستراتيجي (مثل الرسمية، الشمولية، المشاركة، الكثافة)، مما أدى إلى تحسين اتخاذ القرارات، وتقييم البدائل بشكل شامل، وتعزيز ممارسات التحكم في المشروع.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها دمج نهج الرقابة العقلانية في ممارسات إدارة المشاريع، لتوفير إطار مرن وشامل يجمع بين التخطيط المنهجي والمشاركة الفعالة يعمل على تعزيز نجاح المشاريع.

2-1-3 ثالثاً: دراسات تناولت إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية

دراسة العنزي (2024) بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، ونجاح المشروعات؛ والكشف عن أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، واشتملت عينة الدراسة على (400) عامل في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر جاءت مرتفعة، وقد جاءت الأبعاد وفقاً للآتي: (بُعد تحديد المخاطر، وُبعد تقييم المخاطر، وُبعد الاستجابة للمخاطر، وُبعد مراقبة المخاطر).
2. جاءت درجة نجاح المشروعات بمستوى مرتفع، واشتملت على الأبعاد التالية: (بُعد تقليل المخاطر، وُبعد تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، وُبعد خفض التكاليف).
3. وجود أثر طردي دال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بالمملكة، وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة وتطوير مهارات العاملين على كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر وتوفير الموارد المالية والفنية للمساهمة في نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

دراسة كل من "سيكوييا، ونيو" (Sikweya & Njue, 2021) بعنوان: "إدارة المخاطر المرنة كحل لفشل المشاريع العامة في كينيا"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف تأثير مبادئ إدارة المخاطر المرنة على الممارسات السائدة لإدارة المخاطر، وقد تكون مجتمع الدراسة من فريق من المهندسين المعماريين والمهندسين ومساحي الكميات في وزارة الأشغال العامة في نيروبي، بينما اشتملت عينة الدراسة على عدد من المهندسين المعماريين والمهندسين ومساحي الكميات، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة والمقابلات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. وجود تأثير إيجابي لمبادئ إدارة المخاطر الرشيقية، فاعتماد بعض مبادئ إدارة المخاطر الرشيقية يعمل على حل فشل المشاريع العامة في كينيا، حيث يقدم تحسينًا عمليًا للممارسات السائدة في إدارة المخاطر.

2. وجود علاقة مباشرة بين المخاطر التي تواجه المشاريع العامة والعوامل التي تسبب فشلها، فبتحسين ممارسات إدارة هذه المخاطر سيزداد فرص نجاح تلك المشاريع.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها الحاجة إلى فحص ممارسات إدارة المخاطر في كينيا عن كثب بشكل عام في كلا القطاعين العام والخاص، وضرورة أن تقوم الهيئات المهنية والسلطات المعنية الأخرى بزيادة الوعي حول هذا النهج وغيره من أساليب إدارة المخاطر بين أعضائها.

دراسة طاهر عبدالنبي (2020) بعنوان "تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المشروعات والمهندسين العاملين في المشروعات الحكومية بمدينة البصرة، واشتملت عينة الدراسة على (252) مهندس ومدير في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانت بالمقابلات الشخصية، والاستبانة كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود أثر مباشر ومعنوي لإدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات من حيث الجدولة، والجودة، فيما تبين عدم وجود أثر لإدارة المخاطر الفاعلة في التكلفة.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة توفير التدريب والموارد لمديري المشاريع لتعزيز أدائهم في تقييم وإدارة المخاطر لما في ذلك أثر لنجاح المشاريع، والعمل على إشراك أصحاب المصلحة المعنيين بما في ذلك المهندسين وأعضاء فرق المشروع في عمليات إدارة المخاطر.

دراسة "فالتونين، وآخرون" (Valtonen, et al, 2017) بعنوان: " إدارة المخاطر في مشاريع تطوير الأراضي العامة: دراسة حالة مقارنة في فنلندا وهولندا"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أدوات إدارة المخاطر المستخدمة في مشاريع تطوير الأراضي العامة والتخطيط العمراني، والتعرف على الفرق بين كل من هولندا وفنلندا في إدارة المخاطر، وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي المقارن القائم على تحليل ومقارنة الوثائق المتعلقة بالمشاريع، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. تمثلت أهم أدوات إدارة المخاطر المستخدمة في مشاريع تطوير الأراضي العامة والتخطيط العمراني في الخطط الرئيسية التفصيلية، والاتفاقيات والعقود، واختيار المطورين المناسبين، والمرونة في التخطيط، الرقابة المالية.
2. تختلف كلتا الدولتين في نهج إدارة المخاطر، حيث قامت هولندا بإلزام السلطات بتقييم مخاطر المشاريع، وتخصيص احتياطات للتعويض عن الخسائر، وتقديم تقارير سنوية، مما أدى إلى تحسين الأداء المالي، وفي فنلندا لا يوجد إلزام بإعداد أي تقارير، مما يؤثر على ممارسات التخطيط والتطوير وقلة الشفافية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها بضرورة الاهتمام بالرقابة المالية وضمان وجود احتياطات مالية لمواجهة المخاطر المالية المحتملة.

2-1-4 رابعاً: دراسات تناولت كفاءة المشتريات الحكومية

دراسة "كرستينا" (Cristina, 2024) بعنوان: " كفاءة نظام المشتريات العامة وتأثيراته على الميزانيات العامة"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح عمليات الشراء العام وتحسين استخدام الأموال العامة، والتعرف على أبرز التحديات التي تعيق عمليات الشراء، وقد تبنت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات حول المشتريات العامة وآثارها على الميزانيات والكفاءة والاستدامة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. تمثلت العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح عمليات الشراء العام وتحسين استخدام الأموال العامة، في تعزيز التشريعات، وتعزيز الشفافية، ودمج معايير الاستدامة في عمليات الشراء العام.
2. تمثلت أبرز التحديات التي تعيق عمليات الشراء العام.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها بأن يتبنى صانعين السياسات والمهنيون في مجال الشراء نهجاً شاملاً للشراء العام يوازن بين الحاجة إلى الكفاءة والاستدامة والشفافية.

دراسة الغامدي (2023) بعنوان "ضمانات تحقيق كفاءة الانفاق في العقود الحكومية والرقابة عليها في

النظام السعودي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النظام السعودي في تحقيق كفاءة الإنفاق في العقود الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل النصوص المتعلقة بالعقود الحكومية التي تختص بأحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. أن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد من أبرز جهود النظام السعودي في تحقيق النزاهة، وتحقيق كفاءة الإنفاق في العقود الحكومية.

2. تسهم إجراءات نظام المنافسات والمشتريات الحكومية في تعزيز كفاءة الإنفاق في العقود الإدارية عبر تنظيم كل مرحلة بدقة، وتدعم هذه الجهود منظومة رقابية تشمل هيئة كفاءة الإنفاق، ووزارة المالية، وديوان المحاسبة لضمان الشفافية والالتزام.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة مراجعة النظم واللوائح دوريًا لدعم كفاءة الإنفاق في المشروعات الحكومية، والعمل على ضبط إجراءات تكوين وتنفيذ العقود الحكومية لتحقيق كفاءة الإنفاق.

دراسة العمودي (2021) بعنوان "ترشيد الإنفاق ودوره في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (2030)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تحول دون الترشيد في الإنفاق؛ ودوره في تحقيق رؤية المملكة، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والتحليلي القائمين على تحليل البيانات المتعلقة بترشيد الإنفاق، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. أن الأسباب التي تحول دون الترشيد في الإنفاق تتمثل في: عدم مراعاة الأولويات، والإنفاق بدافع التقليد أو المفاخرة، وعدم التوازن بين الدخل والإنفاق.

2. أما ثمرات ترشيده فتشمل تحقيق الاكتفاء الذاتي، ومواجهة الأزمات، والتوجيه الأمثل للإنتاج والاستثمارات، ويعد ترشيد الإنفاق من العوامل الأساسية لتحقيق رؤية المملكة 2030.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة إطلاق مبادرات وطنية تعزز ثقافة الادخار بين المواطنين، بما يساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستعداد لمواجهة الأزمات، والعمل على توعية الأفراد والمؤسسات بأهمية الترشيد كأحد العوامل المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة.

دراسة "جونبالاج، وآخرون" (Gjonbalaj, et al, 2018) بعنوان: "كفاءة المشتريات العامة في جمهورية

كوسوفو: نهج اقتصادي قياسي"

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم كفاءة نظام المشتريات العامة في جمهورية كوسوفو، والتعرف على العوامل الرئيسية لانخفاض كفاءة المشتريات العامة، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي التحليلي القائم على تحليل البيانات من قواعد بيانات الشركات الاقتصادية في كوسوفو، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. كان مستوى كفاءة المشتريات العامة منخفض جدًا، ويرجع ذلك مع وجود مستويات عالية من التمييز والمحسوبية في مجال الشراء.

2. تتمثل أبرز العوامل التي تساهم في انخفاض كفاءة المشتريات العامة في التدخلات السياسية، وعدم شفافية عملية الشراء، ونقص القدرة على تنفيذ تشريعات الشراء وإدارة العقود، ونقص المعرفة الكافية بالمشتريات.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية، وتحسين التشريعات، وتوظيف موظفين مؤهلين بشكل خاص أو توفير تدريب مستمر للموظفين الحاليين في مجال المشتريات، بالإضافة إلى تحسين دافعية الموظفين لتنفيذ التشريعات وإدارة عقود المشتريات بشكل صحيح.

دراسة محمد (2016) بعنوان "تأثير تحرير المشتريات الحكومية على القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية مع التطبيق على مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشتريات الحكومية في تعزيز التنافسية وتنشيط الاقتصاد القومي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي والاستقرائي القائم على تحليل البيانات من المصادر والإحصاءات المتعلقة بتحرير المشتريات الحكومية وكذلك التقارير الصادرة عن هيئات التنمية الصناعية والوزارات المهمة بدعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. أن المشتريات الحكومية أداة اقتصادية فعالة لتعزيز التنافسية من خلال تحفيز التجارة، وتشجيع الاستثمارات، ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما تسهم في تنشيط الاقتصاد الوطني عبر تلبية احتياجات الجهات الحكومية من السلع والخدمات.

2. ومع ذلك، فإن تحرير المشتريات الحكومية قد تؤدي إلى تقليص المنافسة المحلية نظرًا لضعف قدراتها مقارنة بالشركات الأجنبية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة وضع إرشادات لتعزيز الشفافية في المشتريات الحكومية، وعلى الدول الاستثمار في بناء القدرات لتعزيز قدرتها على الانخراط في التجارة.

2-1-5 خامسًا: إدارة المشاريع الاستراتيجية وكفاءة المشتريات الحكومية

دراسة "رشيد" (Rashid, 2023) بعنوان: "إدارة المشتريات هي تحدٍ من تحديات إدارة المشاريع: دراسة حول إدارة الخدمات الاجتماعية"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن التحديات والعوامل الرئيسية التي تؤثر على إدارة المشتريات في المشاريع الحكومية في بنغلاديش، وكيف تؤثر هذه التحديات على نتائج المشاريع، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري قسم الخدمات الاجتماعية، بينما اشتملت عينة الدراسة على (20) مدير، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي باستخدام الأساليب الكمية والنوعية، كما استعانت الدراسة بالاستبانة عبر الانترنت، والوثائق والتقارير، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. تمثلت أبرز التحديات الرئيسية التي تؤثر على إدارة المشتريات في المشاريع الحكومية في مشكلات اختيار الموردين، والتفاوض على العقود، والامتثال للوائح، والقيود الميزانية، والحاجة إلى تحسين التواصل، والتنسيق بين أصحاب المصلحة في المشروع.
2. وجود مشاكل في التواصل بين مديري المشاريع وفرق المشتريات، مما يؤدي إلى سوء فهم في تحديد الأولويات أو تنفيذ العمليات، كما يمكن لضعف التواصل أن يؤثر بشكل سلبي على جودة وكفاءة التنفيذ.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على إدارة الخدمات الاجتماعية عمل برامج تدريبية لموظفي المشتريات لتدريبهم على أفضل الممارسات العالمية، والأطر التنظيمية المناسبة، واعتماد التكنولوجيا المتطورة لإدارة المشتريات.

دراسة "همان" (Heman, 2023) بعنوان: "أهمية إدارة المشتريات للمشاريع لنجاح أداء المشتريات للمشاريع الحكومية في موريشيوس"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على أداء المشتريات العامة للمشاريع تحت وزارات وإدارات موريشيوس، والتعرف على تأثير إدارة المشتريات للمشاريع على أداء المشتريات للمشاريع من خلال فحص عوامل الشراء، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفين المشتريات العامة الذين يعملون في المشاريع الحكومية في موريشيوس، بينما اشتملت عينة الدراسة على (145) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. تمثلت العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المشتريات العامة للمشاريع في التخطيط الجيد للمشتريات، والموظفين الكفؤ، والعلاقات القوية مع الموردين، والعمليات الفعالة للمشتريات، والمراقبة والتحكم الفعال.

2. وجود تأثير إيجابي لإدارة المشتريات للمشاريع على أداء المشتريات للمشاريع؛ حيث يعمل كل من التخطيط الجيد للمشتريات، والموظفين الكفؤ، والعلاقات القوية مع الموردين، والعمليات الفعالة للمشتريات، والمراقبة والتحكم الفعال على تحسين أداء المشتريات.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها بأن يكون لدى الشركات ممارسات شراء منظمة وموثقة جيداً لضمان إتمام المشاريع ضمن النطاق والميزانية والجدول الزمني، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، وتحقيق أداء فعال.

2-2-2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة - خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

2-2-1 أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول إدارة المشاريع الاستراتيجية، مثل: دراسة المالكي وآل حويز (2024)، ودراسة جبرين والطراونة (2023)، ودراسة بخش (2020)، ودراسة الكساسبه (2019)، ودراسة كل من "يانكا، كوسيرادزكا" (Janka & Kosieradzka, 2019)، ودراسة "أوغونا، وآخرون" (Ugonna, et al, 2017).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع، مثل: دراسة "نورموخاميتوف، وآخرون" (Nurmukhametov, et al, 2023)، ودراسة المعادات (2021)، ودراسة كل من "بابكي-شيلدز، وبوير-رايت" (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول إدارة المخاطر في المشاريع، مثل: دراسة العنزي (2024)، ودراسة كل من "سيكوييا، ونيو" (Sikweya & Njue, 2021)، ودراسة طاهر عبد النبي (2020)، ودراسة "فالتونين، وآخرون" (Valtonen, et al, 2017).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول كفاءة المشتريات، مثل: دراسة "كرستينا" (Cristina, 2024)، ودراسة الغامدي (2023)، ودراسة العمودي (2021)، ودراسة "جونبالاج، وآخرون" (Gjonbalaj, et al, 2018)، ودراسة محمد (2016).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول إدارة المشاريع الاستراتيجية وكفاءة المشتريات، مثل: دراسة "رشيد" (Rashid, 2023)، ودراسة "همان" (Heman, 2023).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة جبرين والطراونة (2023)، ودراسة الكساسبه (2019)، ودراسة بخش (2020)، ودراسة كل من "يانكا، كوسيرادزكا" (Janka & Kosieradzka, 2019)، ودراسة المعادات (2021)، ودراسة العنزي (2024)، ودراسة كل من "سيكوييا، ونيو" (Sikweya & Njue, 2021)، ودراسة طاهر عبدالنبي (2020)، ودراسة الغامدي (2023)، ودراسة العمودي (2021)، ودراسة محمد (2016).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة المالكي وآل حويز (2024)، ودراسة جبرين والطراونة (2023)، ودراسة الكساسبه (2019)، ودراسة "أوغونا، وآخرون" (Ugonna, et al, 2017)، ودراسة المعادات (2021)، ودراسة العنزي (2024)، ودراسة كل من "سيكوييا، ونيو" (Sikweya & Njue, 2021)، ودراسة طاهر عبدالنبي (2020)، ودراسة "رشيد" (Rashid, 2023)، ودراسة "همان" (Heman, 2023).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: تحليل البيانات، مثل: دراسة بخش (2020)، ودراسة كل من "يانكا، كوسيرادزكا" (Janka & Kosieradzka, 2019)، ودراسة "فالتونين، وآخرون" (Valtonen, et al, 2017)، ودراسة الغامدي (2023)، ودراسة العمودي (2021)، ودراسة "جونبالاج، وآخرون" (Gjonbalaj, et al, 2018)، ودراسة محمد (2016).
- اتفقت بعض الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: مديري المشروعات، مثل: دراسة المالكي وآل حويز (2024)، ودراسة جبرين والطراونة (2023)، ودراسة "أوغونا، وآخرون" (Ugonna, et al, 2017)، ودراسة المعادات (2021)، ودراسة كل من "بابكي-شيلدز، وبوير-رايت" (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017)، ودراسة العنزي (2024)، ودراسة طاهر عبدالنبي (2020)، ودراسة "رشيد" (Rashid, 2023).

2-2-2-2 ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة المالكي وآل حويز (2024)، ودراسة كل من "بابكي-شيلدز، وبوير-رايت" (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017)، ودراسة "همان" (Heman, 2023) حيث استخدمت تلك الدراسات المنهج الكمي، ودراسة "أوغونا، وآخرون" (Ugonna, et al, 2017) التي استخدمت المنهج المختلط، ودراسة "نورموخاميتوف، وآخرون" (Nurmukhametov, et al, 2023)، ودراسة "كرستينا" (Cristina, 2024).

- التي استخدمت المنهج الوثائقي، ودراسة "فالتونين، وآخرون" (Valtonen, et al, 2017) التي استخدمت المنهج التحليلي المقارن، ودراسة "جونبالاج، وآخرون" (Gjonbalaj, et al, 2018) التي استخدمت المنهج المسحي التحليلي، ودراسة "رشيد" (Rashid, 2023) استخدمت المنهج المسحي.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة "نورموخاميتوف، وآخرون" (Nurmukhametov, et al, 2023)، دراسة "كرستينا" (Cristina, 2024) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات، ودراسة كل من "بابكي-شيلدز، وبوير-رايت" (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017) التي استعانت بالمسح.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة الكساسبه (2019) التي اشتملت على الخرجين، ودراسة كل من "سيكوييا، ونيو" (Sikweya & Njue, 2021) التي اشتملت على المهندسين المعماريين والمهندسين ومساحي الكميات، ودراسة "همان" (Heman, 2023) التي اشتملت على الموظفين.

2-2-3 ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة شاملة لتطوير استراتيجيات التخطيط وإدارة المخاطر وكفاءة الإنفاق، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

2-2-4 رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة شاملة لتطوير استراتيجيات التخطيط وإدارة المخاطر وكفاءة الإنفاق، وبناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم، واختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، وتم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات، وساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

1-3 المقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

2-3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي عرف درويش (2018، ص. 118) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

3-3 مجتمع الدراسة وعينته:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة؛ حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها، ويعتمد تحديد مجتمع الدراسة على هدف الدراسة؛ بحيث يتطابق مجتمع الدراسة مع المجتمع المستهدف؛ وذلك لأن عدم التطابق بين مجتمع الدراسة والمجتمع المستهدف بالدراسة يجعل من غير المقبول علمياً تعميم نتائج العينة على المجتمع المستهدف" عاروري (2013، ص.ص 18-19)؛ حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كل من هيئة كفاءة الانفاق وهيئة المحتوى المحلي وهيئة الصناعات العسكرية بالمملكة العربية السعودية.

ولتطبيق الدراسة الحالية اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة (العينة)، وقد عرف الحصموتي (2019، ص. 60) عينة الدراسة بأنها: "ذلك الجزء من مفردات الظاهرة التربوية موضع الدراسة، ويفضل الباحثون الأخذ بالعينة بدلاً من الأخذ بالمجتمع الأصلي للدراسة لأسباب، ومنها تزود العينة الباحث بالبيانات اللازمة التي يجدها في حالة الأخذ بمجتمع الدراسة، وتجنب العينة الباحث مواجهة صعوبة تطبيق الدراسة على المجتمع الأصلي، والأخذ بالعينة يقلل من صرف النفقات على الباحث؛ لتغطية مفردات الدراسة، ويختصر الوقت على الباحث فلا يجد الباحث نفسه مضطراً إلى أخذ وقت طويل في تطبيق الدراسة؛ حيث اشتملت عينة الدراسة الحالية على (98) عاملاً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة وقد تم جمع البيانات؛ من خلال توزيع الاستبيان على العينة وعمل رابط إلكتروني يتم توزيعه عن طريق نظام المراسلات، والبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي؛ حيث لا يمكن للمستجيب إرسال استجابته إلا بعد الإجابة على جميع فقرات الاستبيان.

3-4 خصائص عينة الدراسة:

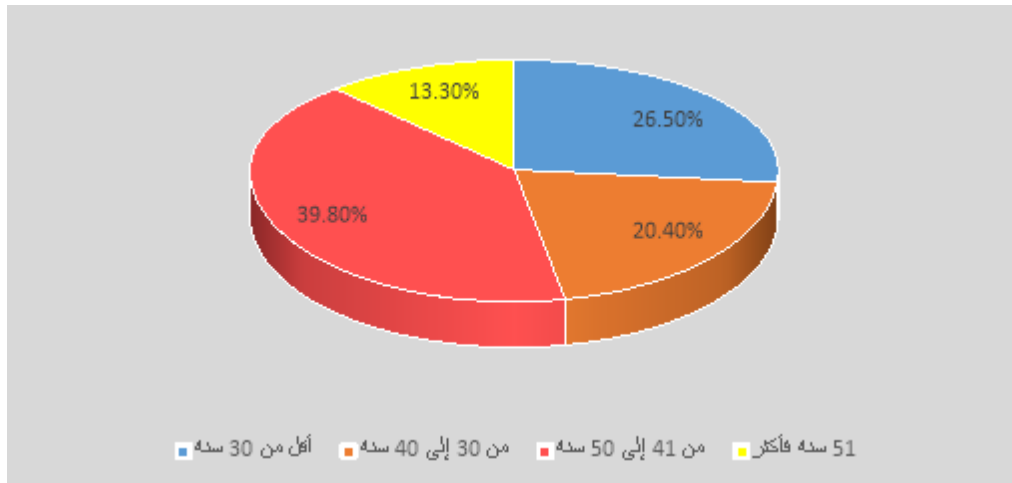
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية:

1. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	26	26.5%
من 30 إلى 40 سنة	20	20.4%
من 41 إلى 50 سنة	39	39.8%
51 سنة فأكثر	13	13.3%
الدرجة الكلية	98	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (العمر) هي (39.8%)، والخاصة بـ(من 41 إلى 50 سنة)، بينما جاءت أقل نسبة (13.3%) وهي الخاصة بـ(51 سنة فأكثر).



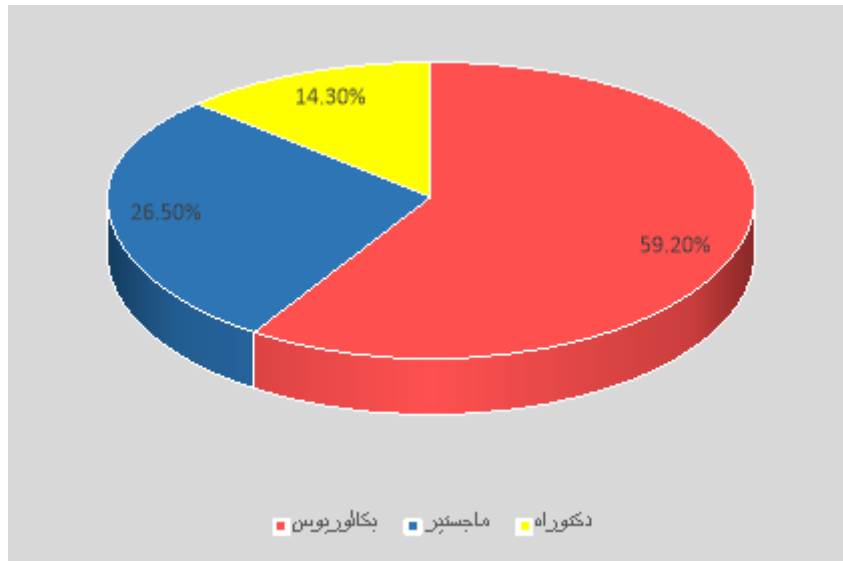
الشكل رقم (3-1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس	58	59.2%
ماجستير	26	26.5%
دكتوراه	14	14.3%
الدرجة الكلية	98	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (المؤهل العلمي) هي (59.2%)، والخاصة بـ(بكالوريوس)، بينما جاءت أقل نسبة (14.3%) وهي الخاصة بـ(دكتوراه).



الشكل رقم (2-3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

3-5 وصف أداة الدراسة (الاستبيان):

لقد احتوى الاستبيان في صورت النهائية على جزأين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول:** عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية.
- **الجزء الثاني:** يتكون من محاور الاستبيان، المتكون من محورين رئيسيين، وهم على النحو التالي:
 - **المحور الأول:** إدارة المشاريع، الذي يتكون من (30) فقرة، مقسمة على خمسة أبعاد.
 - **المحور الثاني:** كفاءة المشتريات، والذي يتكون من (15) فقرة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة؛ حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

3-5-1 صدق الأداة وثباتها:

3-5-1-1 أولاً: صدق الأداة (الاستبيان):

- **صدق المحكمين:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان وبناء فقراته، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراته بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك

بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعادت الباحث صياغة الاستبيان؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض الفقرات في الاستبيان وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين، وبذلك أصبح الاستبيان في شكله النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكون من (45) فقرة مقسمة على محورين.

• صدق الاتساق الداخلي لمحاوير الاستبيان:

– المحور الأول: إدارة المشاريع:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة من فقرات المحور الأول بالاستبيان ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الأول: إدارة المشاريع

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: التخطيط					
1	.845**	2	.829**	3	.659**
4	.765**	5	.809**	6	.738**
البعد الثاني: إدارة الوقت					
7	.854**	8	.774**	9	.856**
10	.866**	11	.864**	12	.782**
البعد الثالث: كفاءة الإنفاق (التكلفة)					
13	.699**	14	.749**	15	.722**
16	.742**	17	.801**	18	.776**
البعد الرابع: الجودة					
19	.824**	20	.891**	21	.878**
22	.648**	23	.821**	24	.712**
البعد الخامس: إدارة المخاطر					
25	.718**	26	.832**	27	.757**
28	.848**	29	.778**	30	.666**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للفقرة التي تنتمي إليه الفقرة في المحور الأول: إدارة المشاريع جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة؛ حيث تراوحت في البعد الأول: التخطيط بين (.659**-.845**)، وتراوحت في البعد الثاني: إدارة الوقت بين (.774**-.866**)، وتراوحت في البعد الثالث: كفاءة الإنفاق (التكلفة) بين (.699**-.801**)، وتراوحت في البعد الرابع: الجودة بين (.648**-.891**)، وتراوحت في البعد

الخامس: إدارة المخاطر بين (**.666-**.848)، وتراوح في المحور الأول بين (**.648-**.891)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول بالاستبيان.

– المحور الثاني: كفاءة المشتريات:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه الفقرة من فقرات المحور الثاني بالاستبيان ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور

الثاني: كفاءة المشتريات

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
31	.760**	32	.744**	33	.851**
34	.862**	35	.762**	36	.789**
37	.844**	38	.689**	39	.741**
40	.719**	41	.695**	42	.758**
43	.739**	44	.681**	45	.754**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للفقرة التي تنتمي إليه الفقرة في المحور الثاني: كفاءة المشتريات جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة؛ حيث تراوحت في المحور الثاني بين (**.681-**.862)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني بالاستبيان.

• الصدق البنائي العام لمحاور الاستبيان:

تم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبيان؛ من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبيان، ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: إدارة المشاريع	.992**
2	المحور الثاني: كفاءة المشتريات	.959**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبيان والمتوسط العام للاستبيان جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين (**.959-**.992) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبيان.

3-5-1-2 ثانياً: ثبات الأداة:

• ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان: تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان ويوضح

نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: إدارة المشاريع	.961
2	المحور الثاني: كفاءة المشتريات	.945
	المتوسط العام	.954

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبيان جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (.945-.961)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبيان (.954)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق به.

3-6 الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات فقرات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية لمتغيرات الاستبيان بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
3. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
4. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لفقرات الاستبيان.
5. اختبار تحليل الانحدار الخطي.
6. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل فقرة ومتغير على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل متغير بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الأعلى الحد} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (منخفضة).

- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).
- من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة

4-1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضًا للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، يلي ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

4-2 القسم الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة:

– أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المحور الأول: إدارة المشاريع؛ ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: إدارة المشاريع

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
1	البعد الأول: التخطيط	3.77	.553	4	عالية
2	البعد الثاني: إدارة الوقت	3.81	.753	3	عالية
3	البعد الثالث: كفاءة الإنفاق (التكلفة)	3.62	.886	5	عالية
4	البعد الرابع: الجودة	3.90	.532	2	عالية
5	البعد الخامس: إدارة المخاطر	4.02	.477	1	عالية
	المتوسط العام	3.82	.502	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الأول: إدارة المشاريع جاء بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (.502) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الخامس: إدارة المخاطر)، بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (.477)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: الجودة) بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (.532)، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الثالث: كفاءة الإنفاق (التكلفة)) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (.886). وجاءت جميع أبعاد المحور الأول بدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الأول على درجة استجابة (عالية) إلى أن الهيئة تعمل على إدارة المشروع بشكل جيد قبل البدء في تنفيذه، فتركز الهيئة على وضع خطة تفصيلية للمشروع، تشمل مواصفات المشروع، ومعايير الجودة اللازم تحقيقها، والهدف المنشود من المشروع، بالإضافة إلى ذلك تهتم الهيئة بتحديد مواعيد محددة لتنفيذ كل مهمة من مهام المشروع، وتحرص على المتابعة الدورية

لعملية التنفيذ؛ للتأكد من التوافق بين الخطة المحددة، وبين عملية التنفيذ الفعلي، علاوة على ذلك تعطي الهيئة المزيد من الاهتمام لعملية تكلفة المشروع، والحصول على أفضل نتائج ممكنة، والاستفادة من كافة الموارد المتاحة أفضل استفادة، ومن الجدير بالذكر أن الهيئة تركز على تحديد للمخاطر القابلة للحدوث، من خلال تحليلها ووضع خطط للتعامل معها والتصدي لها، وهو ما يضمن استمرار عمل المشروع، وتحقيق أهدافه المنشودة.

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الأول بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

– البعد الأول: التخطيط

الجدول رقم (4-2) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التخطيط

م	الفقرة	درجة الاستجابة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
1	تركز الهيئة على عقد اجتماع تخطيط تفصيلي لكل مشروع.	ك	39	28	12	9	10	3.79	1.334	4	عالية		
		%	39.8	28.6	12.2	9.2	10.2						
2	تعمل الهيئة على دراسة وفهم متطلبات كل مشروع.	ك	34	22	11	9	22	3.38	1.576	6	متوسطة		
		%	34.7	22.4	11.2	9.2	22.4						
3	تركز الهيئة على توافق مواصفات المشروع مع كفاءة الإنفاق المحددة من قبل الهيئة.	ك	47	23	8	12	8	3.91	1.340	2	عالية		
		%	48.0	23.5	8.2	12.2	8.2						
4	تحدد الهيئة المهارات البشرية اللازمة للمشروع.	ك	47	32	8	3	8	4.09	1.194	1	عالية		
		%	48.0	32.7	8.2	3.1	8.2						
5	تساهم الهيئة في تحديد هيكل توزيع العمل بشكل مفصل.	ك	35	25	14	14	10	3.62	1.366	5	عالية		
		%	35.7	25.5	14.3	14.3	10.2						
6	تركز الهيئة على تحديد الهدف من المشروع.	ك	38	31	10	10	9	3.81	1.305	3	عالية		
		%	38.8	31.6	10.2	10.2	9.2						
المتوسط العام													
								3.77	.553	--	عالية		

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: التخطيط جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.77)، وانحراف معياري (553)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (1.194) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (1.340) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.576) وبدرجة استجابة (متوسطة)،

وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول بين (1.194-1.576) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الأول على درجة استجابة (عالية) إلى أن التخطيط للمشروع يلعب دورًا محوريًا في نجاح المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة منه، بالإضافة إلى أن التخطيط يساهم في ضبط عملية تنفيذ المشروع؛ لذلك تهتم الهيئة بوضع خطة مفصلة لتنفيذ المشروع، وتعمل على تحديد المهام، والموارد اللازمة، وكافة متطلبات المشروع؛ ومن الجدير بالذكر أن الهيئة تحرص على عقد اجتماع قبل البدء في تنفيذ المشروع، للمناقشة حول المشروع، والهدف منه، ومواصفاته، وطريقة توزيع العمل، ودور كل فرد، وهو ما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات، والوصول إلى النتائج المرغوبة.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (4) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن العامل البشري يُعد عنصر أساسي لنجاح المشروع، وتحقيق الأهداف المرجوة من خلاله؛ لذلك تهتم الهيئة في التخطيط للمشروع بفهم نطاقه، والمؤهلات العلمية التي تساعد على الاستفادة منه، والمؤهلات اللازمة له، ويتم ذلك من خلال فهم المهام المتنوعة التي يحتاجها المشروع، وهو ما يساهم في نجاح المشروع.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (2) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن الهيئة تسعى من خلال التخطيط إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على جودة النتائج؛ لذلك تهتم الهيئة بتحديد مواصفات المشروع بشكل واضح، وتركز على القيام بتحليل جدوى لتقييم تكلفة المشروع بكافة جوانبه؛ ومن ثم تحديد جزء من الميزانية يتماشى مع معايير كفاءة الإنفاق، ولكن يوجد قصور في ذلك وفي الغالب يرجع إلى أن بعض المشاريع تتطلب المزيد من الموارد أثناء عملية التنفيذ، وهو ما يكلف المزيد من التكاليف.

– البعد الثاني: إدارة الوقت

الجدول رقم (4-3) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: إدارة الوقت

م	الفقرة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
7	تهتم الهيئة بتحديد جدول زمني لعمل المشروع.	ك	39	26	11	9	13	3.70	1.416	4	عالية
		%	39.8	26.5	11.2	9.2	13.3				
8	تحدد الهيئة موعد الانتهاء من تنفيذ المشروع.	ك	50	23	9	6	10	3.99	1.335	2	عالية
		%	51.0	23.5	9.2	6.1	10.2				
9	تركز الهيئة على تحقيق التوافق بين الوقت المحدد لإنجاز المشروع وقيمته المالية.	ك	47	22	8	9	12	3.85	1.424	3	عالية
		%	48.0	22.4	8.2	9.2	12.2				
10	تهتم الهيئة بالانتهاء من تنفيذ المشروع في الوقت المخصص له.	ك	59	25	5	0	9	4.28	1.191	1	عالية جدًا
		%	60.2	25.5	5.1	0.0	9.2				
11	تعمل الهيئة على إدارة الوقت بشكل فعال.	ك	33	23	14	14	14	3.48	1.445	6	عالية
		%	33.7	23.5	14.3	14.3	14.3				
12	تتابع الهيئة نسب حجم الإنجاز المرتبط بالوقت في كافة مراحل المشروع.	ك	31	32	9	11	15	3.54	1.430	5	عالية
		%	31.6	32.7	9.2	11.2	15.3				
المتوسط العام											
								3.81	.753	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: إدارة الوقت جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.81)، وانحراف معياري (0.753)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (1.191) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (1.335) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.445) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني بين (1.191-1.445) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثاني على درجة استجابة (عالية) إلى أن وقت عمل المشروع يكون محدد بدقة من قبل الهيئة، فتولي الهيئة المزيد من المهام إلى الاستفادة من الوقت، وتعمل على وضع جدول زمني يحدد كافة المهام، ويرتب عملية البدء والتنفيذ، فترتيب وقت المشروع يتم التخطيط له بشكل جيد، ويتم تحديد فيه أولويات العمل، وتوزيع الأدوار، بالإضافة إلى ذلك أن الهيئة

تركز عند تحديد وقت العمل على التماشي بين الوقت المحدد، وقيمة المشروع المالية؛ حيث تعمل الهيئة على تقدير التكاليف المالية الخاصة بالمشروع قبل البدء فيه، وتراعي الهيئة التوافق بين الأعمال المطلوب تنفيذها وبين الوقت المحدد للتنفيذ؛ حيث إن زيادة الوقت سيؤدي إلى المزيد من التكاليف.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (10) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية جدًا) إلى اهتمام الهيئة بالالتزام بالموعد المحدد، والحرص على تنفيذ العقود الرسمية، بالإضافة إلى التخطيط الجيد، وإدارة الوقت بشكل فعال من قبل الهيئة، وهو ما يساهم في استغلال الموارد المتاحة بكفاءة، وتلبية احتياجات الدولة في الوقت المحدد، بالإضافة إلى متابعة الهيئة عملية التنفيذ بشكل دوري لضمان نجاح المشروع.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (11) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى أن الهيئة تولي المزيد من الاهتمام لوضع خطة عمل واضحة ومنظمة تساهم في تحديد الأولويات والمهام، والجدول الزمني المحدد، بالإضافة إلى التركيز على تنظيم المهام، وتوزيعها، ومساعدة العاملين في تنظيم وإدارة الوقت، وهو ما يساهم في إنجاز العديد من المهام في وقت قياسي، والاستفادة من الوقت بكفاءة وجودة.

– البعد الثالث: كفاءة الإنفاق (التكلفة)

الجدول رقم (4-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد

الثالث: كفاءة الإنفاق (التكلفة)

م	الفقرة	درجة الاستجابة									
			أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
13	تركز الهيئة على تخصيص ميزانية محددة لكل مشروع.	ك	42	25	12	8	11	3.81	1.367	2	عالية
		%	42.9	25.5	12.2	8.2	11.2				
14	تعمل الهيئة ضمن الموازنة المحددة للمشروع.	ك	52	22	8	6	10	4.02	1.339	1	عالية
		%	53.1	22.4	8.2	6.1	10.2				
15	تساهم الهيئة في إعداد خطة إدارة التكاليف الخاصة بالمشروع.	ك	45	22	7	6	18	3.71	1.540	3	عالية
		%	45.9	22.4	7.1	6.1	18.4				
16	تعمل الهيئة على تحقيق التناسب بين تكلفة المشروع وبين المخرجات المراد تحقيقها.	ك	43	23	6	6	20	3.64	1.575	4	عالية
		%	43.9	23.5	6.1	6.1	20.4				
17	تهتم الهيئة بمقارنة موازنة المشروع مع موازنة المشاريع المشابهة للتأكد من كفاءتها.	ك	30	19	10	12	27	3.13	1.629	6	متوسطة
		%	30.6	19.4	10.2	12.2	27.6				
18	تهتم الهيئة بعدم تجاوز التكلفة المحددة للمشروع.	ك	31	27	9	10	21	3.38	1.543	5	متوسطة
		%	31.6	27.6	9.2	10.2	21.4				
		المتوسط العام									
								3.62	.886	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: كفاءة الإنفاق (التكلفة) جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.62)، وانحراف معياري (0.886)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (1.339) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.367) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (1.629) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وتراوحت باقي الفقرات بين درجة استجابة (متوسطة-عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث بين (1.629-1.339) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثالث على درجة استجابة (عالية) إلى أن الهيئة تولي المزيد من الاهتمام لتحديد تكلفة المشروع، والوصول إلى أفضل نتائج بأقل تكاليف ممكنة؛ لتحقيق كفاءة الإنفاق، فتتبع الهيئة بتخطيط ميزانية كل مشروع، وتهتم بشمولية التخطيط لكافة جوانب الإنفاق، بالإضافة إلى ذلك تراعي الهيئة التناسب بين التكلفة المحددة، وأهداف وعوائد المشروع، فنتائج المشروع وحجم الاستفادة منه يجب أن يغطي حجم التكاليف المصروفة عليه، وأيضاً تركز الهيئة على وضع خطة تشمل إدارة التكاليف، للتحكم في حجم التكاليف، ومراعاة عدم تجاوز التكلفة المحددة للمشروع.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (14) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن الهيئة تهتم بتحديد ميزانية معينة للمشروع تتوافق مع الأهداف المنشودة، والنتائج المتوقعة، وتركز الهيئة أثناء عملية تنفيذ المشروع على متابعة عملية الإنفاق بشكل مستمر، لمقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المحددة لكل مرحلة، وهو ما يساهم في تنفيذ خطة الميزانية، والكشف عن أي انحرافات تتم، واتخاذ قرارات فورية لتصحيح هذه الانحرافات، وهو ما يساهم في الحفاظ على كفاءة المشروع، والاستفادة من الموارد المالية المحددة للمشروع بشكل فعال.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (17) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن الهيئة عند التخطيط للمشروع تهتم بجمع البيانات والمعلومات المالية عن المشاريع السابقة المشابهة للمشروع الحالي، فتتبع الهيئة بالاطلاع على تكلفة جميع عناصر المشاريع المشابهة السابقة كالموارد، والعمالة، وتكاليف العملية التشغيلية، وهو ما يساهم في تكوين رؤية واضحة حول الموارد المالية اللازمة للمشروع، ولكن يوجد قصور في ذلك وفي الغالب يرجع إلى اختلاف التكلفة من مشروع لآخر بمرور الوقت؛ بسبب تقلبات الأسعار.

– البعد الرابع: الجودة

الجدول رقم (4-5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: الجودة

م	الفقرة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
19	تركز الهيئة على قياس مدى جودة المشروع.	ك	37	28	11	9	13	3.68	1.404	5	عالية	
		%	37.8	28.6	11.2	9.2	13.3					
20	تهتم الهيئة بوضع خطة لمراقبة المشروع.	ك	52	23	9	5	9	4.06	1.291	2	عالية	
		%	53.1	23.5	9.2	5.1	9.2					
21	تهتم الهيئة بإعداد تقارير دورية تتضمن جودة المشروع.	ك	46	20	12	8	12	3.82	1.417	4	عالية	
		%	46.9	20.4	12.2	8.2	12.2					
22	تحدد الهيئة مستوى الإنجاز من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي، والإنجاز المخطط له.	ك	57	27	6	3	5	4.31	1.069	1	عالية جدًا	
		%	58.2	27.6	6.1	3.1	5.1					
23	تركز الهيئة على توافر متطلبات الجودة بالمشروع.	ك	46	24	10	13	5	3.95	1.255	3	عالية	
		%	46.9	24.5	10.2	13.3	5.1					
24	تحدد الهيئة موصفات محددة لتسليم المشروع.	ك	33	30	11	8	16	3.57	1.443	6	عالية	
		%	33.7	30.6	11.2	8.2	16.3					
المتوسط العام												
								3.90	.532	--	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: الجودة جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.90)، وانحراف معياري (0.532)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (1.069) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (1.291) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.443) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع بين (1.443-1.069) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الرابع على درجة استجابة (عالية) إلى أن الهيئة تركز على إقامة مشاريع تتميز بالجودة والكفاءة؛ حيث تحرص الهيئة على قياس مدى جودة المشروع بشكل دوري، وتعمل على مطابقة المشروع لمعايير الجودة المعروفة عالميًا، ويتم ذلك من خلال متابعة عملية تنفيذ المشروع بشكل دوري، وتركز على إعداد تقارير دورية تتضمن مدى جودة المشروع في كل مرحلة من مراحل تنفيذه، وهو ما يضمن تحقيق أعلى جودة، ونجاح المشروع، بالإضافة إلى الوصول للأهداف

المنشودة من خلاله، ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (22) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية جدًا) إلى أن الهيئة تعمل على قياس مستوى الإنجاز الذي تم تحقيقه بشكل مستمر، وتركز الهيئة عند تحديد مستوى الإنجاز على قياس مستوى الإنجاز الذي تم بالفعل، والمهام التي تم استكمالها، والموارد المستخدمة، والوقت المستغرق لكل مهمة، ومستوى الإنجاز المحدد له أثناء عملية التخطيط، لقياس حجم الإنجاز بدقة، والكشف عن الفجوات، واتخاذ القرارات التصحيحية للتعديل في حالة وقوع خطأ.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (24) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى أن الهيئة تعمل على تحديد مجموعة من المواصفات والمعايير التي يجب أن يستوفيها المشروع عند الانتهاء منه؛ لضمان تحقيق المشروع لمعايير جودة عالية، وهو ما يساهم في الحفاظ على مستوي أداء كفاء في عملية التنفيذ، ونجاح المشروع، والاستفادة منه.

– البعد الخامس: إدارة المخاطر

الجدول رقم (4-6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد

الخامس: إدارة المخاطر

م	الفقرة	درجة الاستجابة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
25	تركز الهيئة على تحديد المخاطر المحتملة للمشروع.	ك	39	29	11	10	9	3.81	1.313	5	عالية		
		%	39.8	29.6	11.2	10.2	9.2						
26	تهتم الهيئة بوضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المتوقع حدوثها.	ك	54	23	7	6	8	4.11	1.267	3	عالية		
		%	55.1	23.5	7.1	6.1	8.2						
27	تخصص الهيئة مجموعة خاصة بإدارة المخاطر في كل مشروع.	ك	47	21	13	9	8	3.92	1.313	4	عالية		
		%	48.0	21.4	13.3	9.2	8.2						
28	تركز الهيئة على وضع أكثر من خطة بديلة للتعامل في حالة المخاطر.	ك	52	28	9	4	5	4.20	1.103	2	عالية جدًا		
		%	53.1	28.6	9.2	4.1	5.1						
29	تراجع الهيئة المستندات التاريخية للمشاريع السابقة المشابهة.	ك	62	16	9	8	3	4.29	1.121	1	عالية جدًا		
		%	63.3	16.3	9.2	8.2	3.1						
30	تُعد الهيئة مصفوفة الاحتمالية والأثر للمخاطر لتحديد الأولوية.	ك	37	31	12	8	10	3.79	1.310	6	عالية		
		%	37.8	31.6	12.2	8.2	10.2						
المتوسط العام													
								4.02	.477	--	عالية		

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الخامس: إدارة المخاطر جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (4.02)، وانحراف معياري (4.77)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (29) بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (1.121) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، وجاء في

الترتيب الثاني الفقرة رقم (28) بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (1.103) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، ويليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (30) بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.310) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس بين (1.103-1.313) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الخامس على درجة استجابة (عالية) إلى أن الهيئة تركز على الكشف عن المخاطر القابلة للوقوع، للتصدي لها، والتعامل معها بشكل مبكر، فتحدد الهيئة المخاطر القابلة للوقوع، سواء مخاطر تقنية، أو مخاطر مالية، أو مخاطر بيئية، أو غيرها من المخاطر، وتهتم بوضع مجموعة من الاستراتيجيات والخطط الأساسية والخطط البديلة، لتجنب الوقوع في هذه المخاطر، وللتعامل معها، والتصدي لها في حالة الوقوع، وهو ما يساهم في استمرار عمل المشروع، ونجاحه، وتحقيق أهدافه على أرض الواقع.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (29) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية جدًا) إلى أن الهيئة تعمل على مراجعة الوثائق والمستندات التاريخية السابقة للمشاريع المشابهة، للكشف عن المخاطر التي واجهتهم، وكيفية التعامل معها؛ للاستفادة من أخطاء المشاريع السابقة، وتجنب الوقوع فيها مجددًا، بالإضافة إلى أن مراجعة المستندات التاريخية السابقة يساهم في الكشف عن المخاطر التي واجهت المشاريع المشابهة، وتحديدها، وتحديد أوجه القصور في المشاريع السابقة والتي أدت إلى الوقوع في هذه المخاطر، وهو ما يساهم في تكوين رؤية واضحة، وتحسين مستوى الأداء.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (30) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى أن الهيئة تعتمد على مصفوفة الاحتمالية والأثر كأداة أساسية لتقييم المخاطر المحتمل وقوعها، ومدى الاحتمال، وقوة التأثير على المشروع، لتحديد المخاطر ذات الأولوية الأكبر، وهي المخاطر التي تتسم باحتمال حدوث أعلى، وتأثير أقوى للتعامل بشكل فوري.

• ثانيًا: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: كفاءة المشتريات الحكومية؛ ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازليًا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات
المحور الثاني: كفاءة المشتريات الحكومية

م	الفقرة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
31	تتسم المشتريات الحكومية بأفضل سعر.	ك	39	29	11	10	9	3.81	1.313	10	عالية	
		%	39.8	29.6	11.2	10.2	9.2					
32	توفي المشتريات كافة متطلبات المشروع.	ك	50	23	10	6	9	4.01	1.304	6	عالية	
		%	51.0	23.5	10.2	6.1	9.2					
33	تتميز المشتريات الحكومية بالجودة.	ك	47	21	13	9	8	3.92	1.313	8	عالية	
		%	48.0	21.4	13.3	9.2	8.2					
34	تليي المشتريات الحكومية فعالية الشراء الخالي من الهدر.	ك	51	27	11	4	5	4.17	1.112	3	عالية	
		%	52.0	27.6	11.2	4.1	5.1					
35	تُعزز المشتريات الحكومية من عمليات الشراء التي تخلو من التلاعب.	ك	39	26	12	15	6	3.79	1.286	11	عالية	
		%	39.8	26.5	12.2	15.3	6.1					
36	تساهم المشتريات الحكومية في تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة.	ك	33	29	10	8	18	3.52	1.487	14	عالية	
		%	33.7	29.6	10.2	8.2	18.4					
37	تدعم المشتريات الحكومية التنمية المستدامة.	ك	55	24	8	6	5	4.20	1.148	2	عالية جدًا	
		%	56.1	24.5	8.2	6.1	5.1					
38	تتوافق المشتريات الحكومية مع رؤية المملكة 2030.	ك	43	24	12	10	9	3.84	1.337	9	عالية	
		%	43.9	24.5	12.2	10.2	9.2					
39	تدعم المشتريات الحكومية الاقتصاد الوطني.	ك	53	29	8	3	5	4.24	1.075	1	عالية جدًا	
		%	54.1	29.6	8.2	3.1	5.1					
40	تساهم المشتريات الحكومية في تحقيق أهداف الدولة التنموية.	ك	32	30	12	17	7	3.64	1.294	12	عالية	
		%	32.7	30.6	12.2	17.3	7.1					
41	تليي المشتريات الحكومية احتياجات المشاريع بكفاءة وجودة.	ك	33	20	14	13	18	3.38	1.516	15	متوسطة	
		%	33.7	20.4	14.3	13.3	18.4					
42	تتسم المشتريات الحكومية بالابتكار.	ك	53	24	7	9	5	4.13	1.198	4	عالية	
		%	54.1	24.5	7.1	9.2	5.1					
43	تساهم المشتريات الحكومية في تطبيق إدارة سلسلة الإمداد.	ك	43	31	8	11	5	3.98	1.201	7	عالية	
		%	43.9	31.6	8.2	11.2	5.1					
44	تتسم المشتريات الحكومية بالمطابقة للمواصفات القياسية.	ك	53	20	10	8	7	4.06	1.275	5	عالية	
		%	54.1	20.4	10.2	8.2	7.1					
45	تساعد المشتريات الحكومية في توفير المزيد من الأموال.	ك	40	22	11	9	16	3.62	1.496	13	عالية	
		%	40.8	22.4	11.2	9.2	16.3					
المتوسط العام												
									3.89	.515	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثاني: كفاءة المشتريات الحكومية جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.89)، وانحراف معياري (515)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (39) بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (1.075) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (37) بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (1.148) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، ويليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (41) بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.516) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وتراوحت باقي الفقرات بين درجة استجابة (متوسطة-عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني بين (1.516-1.075) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الثاني على درجة استجابة (عالية) إلى أن المشتريات الحكومية تتميز بجودتها، وتلبيتها لكافة متطلبات واحتياجات المشاريع، بالإضافة إلى أن المشتريات تتميز بأسعار تنافسية، فهي تساهم في توفير أموال الدولة، وعدم إهدارها، علاوة إلى ذلك تتبع المشتريات الحكومية العلانية والوضوح، وعدم وجود تلاعب في الأسعار أو الجودة المطلوبة، فالمشتريات الحكومية تساهم في تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة، بالإضافة إلى مطابقتها للمواصفات العالمية، ومساهمتها في تحقيق الابتكار والابداع والبعد عن النمطية، ومساهمتها في تنفيذ رؤية المملكة 2030.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (39) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية جدًا) إلى أن المشتريات الحكومية تعزز النمو الاقتصادي الوطني؛ من خلال إنفاق الأموال العامة في الخدمات العامة، ومشاريع البنية التحتية، والمشاريع التنموية، وهو ما يساهم في خلق فرص عمل جديدة في المزيد من القطاعات، وتحسين الوضع الاقتصادي، وتقليل معدل البطالة، بالإضافة إلى ذلك تساهم المشتريات الحكومية في تعزيز الصناعة المحلية للدولة، وتحقيق رؤية المملكة 2030.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (41) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن المشتريات الحكومية تتم لتلبية احتياجات ومتطلبات عمل المشاريع، وتعزيز قوتها، وتحويل المشاريع والأهداف المنشودة منها إلى حقائق يمكن تحقيقها؛ حيث يتم تحديد الاحتياجات الأساسية للمشاريع، ودراساتها، واختيار أفضل الموردين، وشراء هذه الاحتياجات، ومد المشاريع بها، وهو ما يساهم في تعزيز عمل المشاريع.

4-3 القسم الثاني: التحقق من فرضيات الدراسة:

- أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الجدول رقم (4-8) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في إدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
إدارة المشاريع	.638	.622	.622 ^a	.387	7.789	.000
المعامل الثابت				.381		
Adj R2				1.449		
قيمة F				60.663		
Sig F				نموذج معنوي ^b .000		

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الاستراتيجية على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ حيث جاءت قيمة (R) ($.622^a$) بمستوى دلالة ($.000^b$)؛ حيث إن إدارة المشاريع بنظام كفاء، والتخطيط الجيد لها، وتحديد مخطط تفصيلي لكل مشروع على حدى، لتحديد متطلبات المشروع، وتقسيم المهام والأدوار فيه، وتحديد وقت للانتهاء من تنفيذه، وتحديد تكاليف المشروع التي تشمل الموارد والعمالة والعملية التشغيلية، وهو ما ينظم التكلفة وفق كفاءة الإنفاق المنشودة، يساهم ذلك في تحديد أسعار المشتريات واختيار أفضل سعر، والحصول على مشتريات تتميز بالجودة العالية، تساهم في تحقيق الابتكار والابداع، والوصول إلى أفضل نتائج.

- ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الجدول رقم (4-9) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في التخطيط على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
التخطيط	.411	.441	.441 ^a	.195	4.819	.000
المعامل الثابت	2.339					
Adj R2	.186					
قيمة F	23.224					
Sig F	نموذج معنوي ^b .000					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.441^a) بمستوى دلالة (.000^b)؛ حيث إن التخطيط يلعب دوراً محورياً في نجاح أي مشروع وتحديد أبعاده، ومتطلباته، واحتياجاته الأساسية، فمن خلال التخطيط، تتمكن الهيئة من تحديد المواصفات اللازمة التي ينبغي أن يستوفها المشروع، بالإضافة إلى تحديد المهارات البشرية اللازمة، وتحديد هيكل توزيع العمل، وتوزيع المهام، وهو ما يؤدي إلى تحديد المواصفات المطلوبة للمشتريات بشكل دقيق، والتركيز على تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة في هذه المشتريات.

- ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الجدول رقم (4-10) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في إدارة الوقت على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
إدارة الوقت	.300	.438	.438 ^a	.192	4.780	.000
المعامل الثابت	2.745					
Adj R2	.184					
قيمة F	22.850					
Sig F	نموذج معنوي ^b .000					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.438^a) بمستوى دلالة (.000^b)؛ حيث إن

إدارة الوقت تساهم في إعداد جدولة دقيقة لعمليات الشراء التي تتم، وهو ما يؤدي إلى تجنب التأخيرات في مواعيد الاستلام، بالإضافة إلى إن التحديد الجيد لعمليات الشراء يساهم في تجهيز الإجراءات قبلها بوقت كافٍ، وهو ما يساهم في تجنب التأخيرات الناتجة عن الإجراءات الإدارية، وهو ما يساهم في وصول المشتريات في الوقت اللازم، دون تأخير، مما يساعد المشاريع على العمل.

- رابعًا: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة الإنفاق (التكلفة) على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الإنفاق (التكلفة) على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الجدول رقم (4-11) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في لكفاءة الإنفاق (التكلفة) على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
كفاءة الإنفاق (التكلفة)	.179	.308	.308 ^a	.095	3.177	.002
المعامل الثابت	3.239					
Adj R2	.086					
قيمة F	10.091					
Sig F	نموذج معنوي ^b .002					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكفاءة الإنفاق (التكلفة) على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.308^a) بمستوى دلالة (.002^b)؛ حيث إن إدارة الموارد المالية بشكل فعال من قبل الحكومة، يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وتقليل إهدار الأموال، وبالتالي اختيار أفضل عمليات الشراء التي تجمع بين أقل سعر بأفضل جودة ممكنة، وهو ما يساهم في تحقيق خطة كفاءة الإنفاق، وتحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال إقامة المشاريع المنشودة بالميزانية المحددة.

- خامسًا: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجودة على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجودة على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الجدول رقم (4-12) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في الجودة على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
الجودة	.696	.718	.718 ^a	.516	10.118	.000
المعامل الثابت	1.175					
Adj R2	.511					
قيمة F	102.364					
Sig F	نموذج معنوي ^b .000					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجودة على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.718^a) بمستوى دلالة (^b.000)؛ حيث إن اهتمام الهيئة بالجودة، والتركيز على تحقيق متطلبات الجودة العالمية، والتركيز على مراقبة جودة التنفيذ بشكل دوري، وتحديد مجموعة من المواصفات الأساسية للمشروع، يساهم في التركيز على المشتريات التي تتميز بالجودة والكفاءة، والتأكد من مدى جودة وكفاءة المشتريات قبل التنفيذ، وهو ما يؤدي إلى مشتريات متميزة يتوافر بها معايير جودة عالية.

- سادساً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على كفاءة المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على كفاءة المشتريات الحكومية

الجدول رقم (4-13) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في إدارة المخاطر على كفاءة المشتريات الحكومية

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
إدارة المخاطر	.754	.699	.699 ^a	.488	9.573	.000
المعامل الثابت	.857					
Adj R2	.483					
قيمة F	91.649					
Sig F	نموذج معنوي ^b .000					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على كفاءة المشتريات الحكومية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.699^a) بمستوى دلالة (^b.000)؛ حيث إن تركيز الهيئة على تحديد المخاطر المحتملة، والتحقق من إمكانية حدوث كل خطر، وتأثيره على المشروع، يساهم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإدارة هذه المخاطر والتصدي لها؛ فتمكن الهيئة من الكشف عن التقلبات

في الأسعار القابلة للحدوث، ومشكلات الموردين، وغيرها من المخاطر مما يساعد في تحديد أولويات الشراء، وتحقيق كفاءة المشتريات، بالإضافة إلى أن الاهتمام بإدارة المخاطر يساهم في التخطيط الاستباقي، وإعداد استراتيجيات فعالة للتصدي للمخاطر، وهو ما يضمن استمرار عمليات الشراء.

4-4 توصيات الدراسة:

- العمل على التخطيط الجيد لكل مشروع قبل البدء في التنفيذ.
- ضرورة عقد خطة تفصيلية تتضمن المشروع بكافة أبعاده.
- ضرورة فهم كافة متطلبات واحتياجات المشروع قبل البدء فيه.
- العمل على توزيع هيكل توزيع العمل بشكل تفصيلي، لتوضيح دور ومهمة كل فرد.
- العمل على تحديد جدول عمل لكل مشروع.
- ضرورة تحديد وقت الانتهاء من تنفيذ كل مشروع.
- ضرورة تحديد مواصفات الجودة اللازم توافرها في كل مشروع.
- ضرورة تحديد موازنة المشروع بما يتوافق مع كفاءة الإنفاق المحددة من قبل الدولة.
- العمل على الكشف عن المخاطر القابلة للحدوث، وإعداد أكثر من خطة للتعامل معها.
- ضرورة قيام الهيئة بالمتابعة الدورية أثناء عملية تنفيذ كل مشروع، للكشف عن وجود أي خطأ بشكل مبكر، واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، عماد عمر أبكر. (2023). مضاعف المشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، 11(1)، 149-160.
- بخش، عبدالرحمن بن أحمد. (2020). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات PMO Value Ring. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 16(1)، 36-44.
- بو بكر، هشام. (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 28(2)، 46-59.
- جبرين، علي هادي؛ الطراونة، يوسف ياسين. (2015). أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعة. *المجلة العربية للإدارة*، 35(2)، 257-289.
- جمعية عناية الصحية. (2021). دليل إدارة المشاريع. السعودية.
- الحصموتي، قاسم محمد كريم. (2019). *القيم في كتب التاريخ المدرسية*. عمان: دار أبن النفيس للنشر والتوزيع.
- خضر، شيراز محمد. (2022). استراتيجيات إدارة المشاريع. لندن: دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- دائرة المالية. (2024). المشتريات الحكومية المستدامة. دبي.
- درويش، محمود أحمد. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- الراجحي، إلهام بنت نايف محمد. (2024). حوكمة نفقات التعليم لتحسين كفاءة الإنفاق: سيناريو مستقبلي. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 149(1)، 297-328.
- سالم، بسمة فؤاد. (2018). استخدام استراتيجية إدارة الوقت في إنشاء المشروعات القومية في مصر: دراسة ميدانية بالتطبيق على مشروع قناة السويس الجديدة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9(3)، 773-793.
- السهو، سلطان. (2014). التخطيط الاستراتيجي. *الوعي الإسلامي*، 593(5)، 81.

- الشمري، صادق راشد. (2022). *استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- شناف، خديجة. (2017). الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليب إدارته. *مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية*, (30)، 64-51.
- الشهري، عبدالعزيز جابر علوان. (2024). قصور نظام المنافسات والمشتريات الحكومية واللائحة التنفيذية له في التطبيق العملي. *مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية*, (63)، 704-669.
- صندوق النقد الدولي. (2019). المملكة العربية السعودية مشورات المادة الرابعة لعام 2019 البيان الصحفي وتقرير الخبراء ومرفق المعلومات. واشنطن.
- طاهر، محمد عبود؛ عبدالنبي، رعد عبدالجبار. (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة. *مجلة دراسات إدارية*, 13 (27)، 26-1.
- الطحطوح، عمر بن عمار. (2022). أثر استراتيجية النمو من خلال إتباع استراتيجية التنوع على الحصة السوقية أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*, 8 (2)، 66-49.
- طعامنة، المهندس زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. *المجلة العربية للنشر العلمي*, (29)، 509-489.
- عابدين، عصام مهدي. (2021). موسوعة أحكام التعاقدات - الجزء الأول. مصر: دار محمود للنشر والتوزيع.
- عاروري، فتحي أحمد. (2013). *المعاني الإحصائية طرقها واستخداماتها*. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، عاصم سيد. (2018). *إدارة مخاطر الأعمال النماذج والتحليلات*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العمري، آيات سامح؛ الشبلي، مطيع صالح. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*, 7 (3)، 199-174.
- العمودي، عبدالله بن حسين. (2021). ترشيد الإنفاق ودوره في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (2030). *مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية*, 4 (7)، 73-26.

- العنزي، عزيزه خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (71)، 329-300.
- الغامدي، نايف بن سعد بن محمد. (2023). ضمانات تحقيق كفاءة الإنفاق في العقود الحكومية والرقابة عليها في النظام السعودي. *مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا*، (38)، 1-67.
- أبو الغنم، مريم. (2022). إدارة المشتريات: أهميتها ومسؤولياتها. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (49)، 120-112.
- القطروني، زينب حسن إجباره. (2014). التخطيط الاستراتيجي : الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، (1)، 75-57.
- الكساسبه، فراس عزت عقله. (2019). رؤية 2030 الخريجين السعوديين وتحديات إنشاء المشروعات الصغيرة الرائدة دراسة حالة: جامعات سعودية مختارة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، (4)، 3-41.
- لحبيب، بلية. (2019). *إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق*. مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- المالكي، رائد سراج رجب؛ آل حويز، سعد مشيب عوض أبوسنينة. (2024). دراسة مقارنة لتوجيهات الاستدامة في إدارة المشاريع بين القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، 16 (32)، 14392-14419.
- محمد، إبراهيم عبدالله عبدالرؤوف. (2016). تأثير تحرير المشتريات الحكومية على القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية مع التطبيق على مصر. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، (61)، 367-496.
- المحمدي، سعد على ریحان. (2022). *سلسلة زوايا إدارية معاصرة الإصدار الثالث إدارة الوقت قيمة ومورد نادر*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مركز تحقيق كفاءة الإنفاق. (2019). *نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية*. السعودية. مصطفى، أحمد بن عمر؛ القحطاني، ماجد بن علي. (2017). تطوير منظومة المشتريات الحكومية لمشاريع التشييد الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الأزهر القطاع الهندسي*، 12 (45)، 1557-1543.
- المطوع، سالم بن صالح. (2023). *العقود الإدارية في ضوء نظام المنافسات والمشتريات الحكومية*. ط4، الرياض: مركز مدار المسلم.

المعادات، هديل محمد حديثه. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2016). سياسات أفضل من أجل نمو شامل واندماج اقتصادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. فرنسا.

مهداوي، سامية. (2015). إدارة الوقت: بين المفهوم والأهمية. مجلة حيل العلوم الإنسانية والاجتماعية, (8), 59-74.

الموقع الرسمي لجامعة الملك سعود. (2024). إجراءات الشراء. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/11/14، المتاح على الرابط التالي: <https://ps.ksu.edu.sa/ar/node/19>.

الموقع الرسمي للحلول الواقعية لتقنية المعلومات. (2024). أفضل نظام إدارة مشاريع في السعودية. الاسترجاع بتاريخ 2024-11-21، من <https://www.rs4it.sa/the-best-project-management/system-in-saudi-arabia>

الموقع الرسمي للمنصة الوطنية. (2024). المنافسات والمشتريات. تم الاسترجاع بتاريخ 2024-11-21، من <https://2u.pw/S2JfS6MX>

الموقع الرسمي للمنصة الوطنية. (2024ب). الرد على دعوات الشراء المباشر. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/11/14، المتاح على الرابط التالي: <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/servicesDirectory/servicedetails/10201>.

الموقع الرسمي للمنصة الوطنية. (2024ب). المنافسات والمشتريات. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/11/14، المتاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/JMW3hcuR>.

الموقع الرسمي للهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). الإدارة العامة للعقود والمشتريات. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/11/16، المتاح على الرابط التالي: <https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/about/Pages/CompetitionsAndPurchases.aspx>.

الموقع الرسمي للهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). الإدارة العامة للعقود والمشتريات. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/12/9م، المتاح على الرابط التالي: <https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/about/Pages/CompetitionsAndPurchases.aspx>.

الموقع الرسمي لهيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2024). نظام المنافسات والمشتريات الحكومية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/11/14، المتاح على الرابط التالي: <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/24c563f9-7292-49c8-b0fb->

الموقع الرسمي لهيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية. (2024). عن الهيئة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/11/14، المتاح على الرابط التالي: <https://lcpa.gov.sa/ar/About/Pages/default.aspx>.

الموقع الرسمي لهيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية. (2024). عن الهيئة. تم الاسترجاع بتاريخ 2024-11-21، من <https://lcpa.gov.sa/ar/About/Pages/default.aspx>

الموقع الرسمي لهيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية. (2024ب). هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية تعتمد استراتيجيتها المؤسسية المحدثة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/11/14، المتاح على الرابط التالي: <https://lcpa.gov.sa/ar/About/Pages/default.aspx>.

الموقع الرسمي لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (2024). هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/11/14، المتاح على الرابط التالي: <https://expro.gov.sa>.

أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2015). إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

نظير، هنادي. (2018). إدارة المشروعات الصغيرة. الأردن: دار أبن النفيس للنشر والتوزيع. هاشم، إيمان أحمد. (2021). تقييم كفاءة الإنفاق العام في مصر. المجلة الدولية للتنمية، 10(1)، 53-71.

وزارة الأشغال. (2024). إدارة المشاريع الإستراتيجية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/11/13، المتاحة على الرابط التالي: <https://2u.pw/3HTyG7FD>.

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2022). دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء. مصر.

وزارة المالية. (2019). نظام المنافسات والمشتريات الحكومية. السعودية.

وزارة المالية. (2020). القرار الوزاري رقم (3479) وتاريخ 1441/8/11هـ. السعودية.

وزارة المالية. (2024). نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية. السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdul Rahman, R., & Anuar, H. M. (2018). Public law remedies in government procurement: Perspective from Malaysia. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 92, 1- 10.
- Ahmed, R. (2023). Project Performance Measure and Metrics. In “Research Handbook on Project Performance”. Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom.
- Al Maalouf, N. J., & El Achi, S. (2023). Project management and team performance: An applied transformational leadership perspective. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), 1-28.
- Alanzi, A. A. (2021). Saudi procurement system and regulations: Overview of local and international administrative contracts. *Laws*, 10(2), 1-15.
- Ali, E., Mahdi, I., Mahdi, H., & Assaf, K. (2021). The importance and role of stakeholder management in solving mega - project problems. Paper presented at 2 nd International Conference on Civil Engineering: Recent Applications and Future Challenges, Egypt.
- Alofi, A. Alhammadi,Y., Kashiwagi , D., Kashiwagi, J. & Sullivan, K. (2015). Upgrade the Saudi Arabian procurement system delivery method. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*, 7(1), 1-13.
- Alonso, T. (2023). What Is Strategic Project Management? Retrieved from <https://www.cascade.app/blog/strategic-project-management>
- Anantatmula, V. S. (2020). Project management concepts. In *Operations Management- Emerging Trend in the Digital Era*. IntechOpen.
- Andersson, T., & Chapman, R. (2017). Project strategy for product innovation: the strategic project management framework. *International Journal of Project Organisation and Management*, 9(4), 328-349.
- Anil M., P. & Bhangale, P. (2022). Project Scope Management. *The PMBOK® Project Scope Management Processes*, 8(2), 227-233.
- Aquino Jr, P. G., Jalagat Jr, R. C., Mubeen, M., Mehmood, W., & Zehra, B. (2022). Enterprise risk management: An important process for feasible profit and growth. *Contaduría y administración*, 67(2), 118-141.
- Arakerimath, A. & Sul, M. (2022). Effective Use of Different Phases in Project Management Life Cycle and Ecosystem. *International Journal of Latest Engineering and Management Research (IJLEMR)*, 7(7), 21-24.
- Bagader, A., & Basel S. (2022). A Review on Implementation of Strategic Management in Saudi Arabia Construction Companies Towards Achieving Sustainable Development Goals. *Journal of Civil Engineering Research & Technology*, 4(2), 1-9.
- BALON, U. (2024). COSTS OF CONSUMER COMPLAINTS IN THE QUALITY COSTS MANAGEMENT. The 12th National and 4th International Conference on Quality Management“ Quality of the future – the future of quality” June 5-6, 2024, Krakow.
- Banks, L. (2024). What Is a Strategic Project? Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/strategic-project-10440.html>
- Bansal, S., & Jain, N. (2023). A Study on the Impact of Artificial Intelligence Techniques in Enhancing Electronic Public Procurement System. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(6), 2787-2793.

- Bureau of Public Procurement. (2018). CORE OBJECTIVES. Retrieved from <https://www.bpp.gov.ng/core-objectives/>
- Bushuyev, S., Bushuyev, D., Bushuyeva, V., Bushuyeva, N., & Tykchonovych, Y. (2024). Strategic project management development under influence of artificial intelligence. *Bulletin of NTU" KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*, 1 (8), 3-7.
- Business map. (2024). The 5 Essential Phases of a Project Management Process. Retrieved from <https://businessmap.io/project-management/process>
- Castro, J. F. T. D., Costa, H. G., Méxas, M. P., Lima, C. B. D. C., & Ribeiro, W. R. (2021). The influence of factors on project management: a qualitative approach. *Production*, 31, 1-13.
- Changalima, I. A., Mushi, G. O., & Mwiseje, S. S. (2021). Procurement planning as a strategic tool for public procurement effectiveness: Experience from selected public procuring entities in Dodoma city, Tanzania. *Journal of Public Procurement*, 21(1), 37-52.
- Commonwealth of Australia. (2021). Procurement Method. Retrieved from <https://www.finance.gov.au/government/procurement/commonwealth-procurement-rules/procurement-method>
- Cristina, C. (2024). THE EFFICIENCY OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM AND ITS IMPLICATIONS ON PUBLIC BUDGETS. *Journal of Public Administration, Finance & Law*, (31), 450-462.
- Cuadrado-Ballesteros, B., & Peña-Miguel, N. (2024). Privatisation and government spending efficiency: An empirical analysis in Europe. *Scottish Journal of Political Economy*. Willey, 625- 645.
- Dahunsi, T. F., & Adetunla, G. O. (2021). ASSESSMENT OF THE CONCEPT OF STRATEGIC PLANNING IN NIGERIAN LIBRARIANSHIP. *Library Philosophy & Practice*, 1- 18.
- Dalcher, D. (2019). Moving beyond project delivery: Reflecting on the life cycle concept as way for organising project work. *PM World Journal*, 8(1), 1-15.
- Derenskaya, Y. (2018). Project scope management process. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 118-125.
- Durmic, N. (2020). Factors influencing project success: A qualitative research. *TEM Journal*, 9(3), 1011-1020.
- Eby, K. (2023). 18 Strategies for Effective Project Management: A Complete Guide. Retrieved from <https://www.smartsheet.com/content/project-management-strategies>
- Ekemezie, I. O., & Digitemie, W. N. (2024). Best practices in strategic project management across multinational corporations: a global perspective on success factors and challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 795-805.
- Expro. (2024). What is the Spending Efficiency and Government Projects Authority? Retrieved from <https://expro.gov.sa/en>
- GAMI. (2024). The General Authority For Military Industries. Retrieved from <https://www.gami.gov.sa/en/about-gami>
- Gasemagha, A. A., & Kowang, T. O. (2021). Project Manager Role in Project Management Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 1345-1355.

- Gjonbalaj, D. K., Pula, J. S., Shaqiri, A. B., & Osmani, M. (2018). The efficiency of public procurement in the Republic of Kosovo: An econometric approach. *Ekonomika*, 97(2), 70-90.
- GOV. SA. (2024). Tenders and Procurement. Retrieved from https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/e-Procurement!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zivQIsTAwdDQz9LSw8XQ0CnT0s3JxDfA0MnA31g1Pz9AuyHRUBxIhqzA!!/
- Greene, R. (2021). Strategy Management for Guyana's Public Investment Projects Fulfillment (unpublished Doctoral dissertation), Walden University, Minneapolis.
- Habib, A. K. M. H., Idris, A. F. T. & Ali, M. A. N. M. (2022). Strategic Planning and its Role in Achieving the Entrepreneurial Performance of Small and Medium Organizations. *Webology*, 19(1), 3018-3036.
- HEMAN, J. (2023). *The Importance Of Project Procurement Management For The Success Of The Procurement Performance Of Government Project In Mauritius* (unpublished Doctoral dissertation), UNIVERSITY OF MAURITIUS, MAURITIUS.
- Heman, J. (2023). *The importance of project procurement management for the success of the procurement performance of government projects in Mauritius*. (Unpublished Master's thesis). University of Mauritius, Faculty of Engineering, Mauritius
- HERMAWAN, Fauzi, A., & Anshari, M. (2016). Performance measurement of project management by using FANP balanced scorecard. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 83(2), 262-269.
- Honarpour, A., Jusoh, A., & Md Nor, K. (2018). Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units. *Total quality management & business excellence*, 29(7-8), 798-816.
- INGP. (2021). MATURITY PROCUREMENT (E-GP MATURITY MODEL) MODEL FOR ELECTRONIC GOVERNMENT. Inter-American Network of Government Procurement (INGP).
- Jainendrakumar, T. D. (2016). Project Stakeholder Management. *PM World Journal*, 5(5), 1-9.
- Janka, T., & Kosieradzka, A. (2019). The new approach to the strategic project management in the polish public administration. *Foundations of Management*, 11(1), 143-154.
- Jędrusik, A. (2024). Project Risk Management Based on Known Project Management Methodologies. *European Research Studies Journal*, 27(4), 14-24.
- Johansen, A., Halvorsen, S. B., Haddadic, A., & Langlo, J. A. (2014). Uncertainty management—a methodological framework beyond “the six W's”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 566-575.
- Komakech, R. A. (2016). Public procurement in developing countries: Objectives, principles and required professional skills. *Public Policy and Administration Research*, 6(8), 20-29.
- Kumar, P. (2022). Strategic Management. Qualitative Factors in Strategic Evaluation: Importance and Examples. Retrieved from <https://themba.institute/strategic-management/qualitative-factors/>
- Lamprou, A., & Vagiona, D. (2018). Success criteria and critical success factors in project success: a literature review. *RELAND: International Journal of Real Estate & Land Planning*, 1, 276-284.

- Lynch, S. (2018). What is a Strategic Project? Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/what-strategic-project-stephen-lynch/>
- Malinawan, M. (2024). Simplifying Mastery of Procurement in Project Management. Retrieved from <https://www.rosemet.com/procurement-in-project-management/>
- Malsam, W. (2023). What Is a Project? Definition, Types & Examples. Retrieved from <https://www.projectmanager.com/blog/project-definition>
- Martins, E., & Eseosa, O. (2022). Effective Cost Management and its Performance Evaluation Strategy. *Journal of Statistics and Mathematical Engineering*, 8(2), 35-43.
- MEFMA. (2024). Expenditure and Project Efficiency Authority. Middle East Facility Management Association, KSA. Retrieved from <https://mefma.org/portfolio-item/expro/>
- Meirelles, E. G., Tereso, A., & Santos, C. (2019). The importance of project management competences: a case study in public administration. In *New Knowledge in Information Systems and Technologies: Volume* (pp. 101-111). Springer International Publishing.
- Modaffari, F. G. (2023). The Procurement Law in the Middle East. *Sch Int J Law Crime Justice*, 6(9), 467-471.
- Mwebia, K. M. & Yusuf, M. (2022). ROLE OF PROJECT MANAGEMENT LIFE CYCLE ON SUSTAINABILITY OF DEVOLVED SYSTEM OF GOVERNANCE PROJECTS IN KENYA. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 10(1), 149-159.
- Nekvapilova, I., & Pitas, J. (2016). Factors affecting project management in the public sector. In *International Conference Knowledge-Based Organization* (Vol. 22, No. 1, pp. 206-214).
- Nurmukhametov, N., Bulkhairova, Z., Zhadigerova, O., & Saimagambetova, G. (2023). Project Management in Strategic Planning of Enterprises at the Present Stage. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*, 67(2), 57-68.
- OECD. (2024). Public procurement. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/public-procurement.html>
- OPR. (2015). PROCUREMENT METHODS & PROCEDURES. The Office of Procurement Regulation, Trinidad and Tobago.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Patrucco, A. S., Luzzini, D., Ronchi, S., Essig, M., Amann, M., & Glas, A. H. (2017). Designing a public procurement strategy: lessons from local government. *PUBLIC MONEY & MANAGEMENT*, 1-9.
- Pressbooks. (2024). Types of Projects. Retrieved from <https://ecampusontario.pressbooks.pub/essentialsofprojectmanagement/chapter/1-3-types-of-project-management/>
- Project Management Institute. (2017). A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. (PMBOK® GUIDE) Sixth Edition. Project Management Institute, publisher, USA.
- Puskaric, H., Zahar Djordjevic, M., Nestic, S., Jovanović, J., & Tadić, D. (2018). Quality of project life cycle. Paper presented at 3 rd International Conference on Quality of Life, University of Kragujevac, Serbia.

- Pysmenna, M., and Drozd, N. (2024). Transparency of procurement management via the project management tools. *Economic analysis*, 34 (1), 136-143
- Qin, X. (2024). Project Management and Project Action Plan. DAAD & HRK, Germany. Retrieved from https://www.lpmu.upj.ac.id/userfiles/files/06_%2C%20Project_Management_Handout-TrainIQA.pdf
- Rashid, H. (2023). Procurement management is a challenge of project management: a study on department of social services, ministry of social welfare (Unpublished Doctoral dissertation), Brac University, Bangladesh.
- Republic of Zambia. (2015). Procurement methods. Zambia Public Procurement Authority (ZPPA). Retrieved from <https://www.zppa.org.zm/procurement-methods>
- Romero, E. F. F. (2018). Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 15-31.
- SANTHOSH M. (2021). Significance of Performance Management Activities in Improving Employees Skills and Abilities: A Study on Selected It Industries. *ICONIC RESEARCH AND ENGINEERING JOURNALS*, 4(7), 55-60.
- Saudi Pedia. (2024). General Authority for Military Industries. Retrieved from <https://saudipedia.com/en/article/302/government-and-politics/commissions/general-authority-for-military-industries>
- Schmidt, T. (2009). Strategic project management made simple: Practical tools for leaders and teams. John Wiley & Sons.
- Senior, K. (2018). How To Define Strategic Projects & Project Manager Responsibilities. Retrieved from <https://www.glasscubes.com/how-to-define-strategic-projects-and-project-manager-responsibilities/>
- Shay, S. (2018). The Saudi Arabian Military Industries (SAMI). Herzliya Conference Papers, 1-11.
- Shinde, T., S. & Shinde, T., A. (2020). A Review of Trend Analysis for Project Closing Out. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 10(10), 1194-1197.
- Sikder, T. (2021). Factors Influencing Organizational Project Management Success in 2024. Retrieved from <https://wedevs.com/blog/371363/organizational-project-management-factors/>
- Sikweya, A. C., & Njue, P. N. (2021). Agile Risk Management as a Solution to the Failure of Kenyan Public Projects. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 6(3), 35-40.
- Siyal, S., & Xin, C. (2020). Public procurement. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer International Publishing, 1-8.
- Skryhun, N., & Nyzhnyk, S. (2020). Time management as an important component of successful business activities. *Middle European Scientific Bulletin*, 1(2), 13-15.
- Ssempebwa, R. (2014). Project Uncertainty Management. Unpublished Master Thesis, ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY, Honolulu, USA.
- Strategy manage. (2024). strategic Project Management Basics. Retrieved from <https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-project-management-basics/>

- Sweden Ministry Of Finance. (2015). National Public Procurement Strategy. Government Offices of Sweden Ministry of Finance
- Szopik-Depczyńska, K., & Lanfranchi, G. (2016). The Importance of Planning in Project Management-Theoretical Approach. *Economics and Finance*, 2(1), 83-91.
- Tarifi, N. (2021). A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. *Open Journal of Business and Management*, 9(4), 1980-1996.
- Tarigan, Z., & Siagian, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 363-372.
- Ugonna, C. U., Ochieng, E. G., Matipa, W. M., & Shah, R. (2017). Strategies for enhancing strategic project management in public research projects: case Nigeria. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 13(4), 352-366.
- Valtonen, E., Falkenbach, H., & Van der Krabben, E. (2017). Risk management in public land development projects: Comparative case study in Finland, and the Netherlands. *Land Use Policy*, 62, 246-257.
- Zhang, Y., & Li, D. (2024). Enhancing Project Performance through Effective Team Communication: A Comprehensive Study Integrating Project Management Quotient, Trust, and Management Information Systems. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 9(1), 1-16.

Abstract

The impact of strategic project management on the efficiency of government procurement in the Kingdom of Saudi Arabia: A comprehensive study to develop planning strategies, risk management, and spending efficiency

The study's problem was to determine the impact of strategic project management on improving the efficiency of government procurement in the Kingdom of Saudi Arabia. The study aims to identify the level of strategic project management and the level of efficiency of government procurement in the Kingdom of Saudi Arabia. It also seeks to reveal the impact of strategic project management on the efficiency of government procurement in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population may include all employees of the Efficiency and Expenditure Authority, the Local Content Authority, and the Military Industries Authority.

The study sample included (98) workers. The researcher used the descriptive approach as a study method and used the questionnaire as a study tool. The study reached several results, the most important of which are:

The level of strategic project management and the level of efficiency of government procurement in the Kingdom of Saudi Arabia came with a high response rate. It was found that there is a positive and statistically significant impact of strategic project management on the efficiency of government procurement in the Kingdom of Saudi Arabia. as the value of (R) came to (.622a) with a significance level of (.000b).

Keywords: Strategic project management, efficiency of government procurement, Kingdom of Saudi Arabia, planning strategies, risk management, spending efficiency.