

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

إعداد الطالب /
سلطان مرعي آل عادي

إشراف /
د. الفيصّل عبد الحميد
د. فايز جرّاد

العام الدراسي:
2025-2026



شكر وتقدير

بعد أن مَنَّ الله عليَّ بإنجاز هذا العمل فإنني أتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وآخراً بالحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرني به، فوفقني إلى ما أنا فيه، راجياً منه دوام نعمه وكرمه. وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

فإنني أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى د. فايز جرادة، د. الفيصل عبد الحميد على إشرافهما على هذه الدراسة البحثية، وعلى الجهد الكبير الذي بذلاه معي، وعلى نصائجهما القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلهما مني فائق التقدير والاحترام.

وأتقدم بالشكر أيضاً إلى إدارة ميد أوشن وجميع العاملين بها الذين ساعدوني من خلال تقديم جميع التسهيلات طيلة فترة الدراسة.

وفي الختام أشكر كل من ساعدني وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة الدراسة بناء على مقاييس ودراسات سابقة كأداة لجمع البيانات اللازمة. وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتكونت (٣٥٧) مفردة من جميع موظفي ومديري المشاريع في الجهات الحكومية السعودية ممن تتعلق مهامهم بالإدارة، أو التنفيذ، أو المتابعة، أو التحليل المالي. ولضمان شمولية العينة وتنوعه، وتم اعتماد أداة الدراسة وهي الاستبيان الإلكتروني، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج العلوم الإحصائية SPSS. وكانت أهم النتائج: توجد علاقة وطيدة بين معدل إدارة الوقت والتخطيط الزمني والأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في مشاريع القطاع الحكومي. بلغ معامل الارتباط $R(0.878)$. يشير معامل التحديد R^2 إلى أن معدل إدارة الوقت والتخطيط الزمني على المهارات الرقمية يفسر ٨٨,٠% من التباين أو التغيرات في تحسين الاداء الزمني الوظيفي في مشاريع القطاع الحكومي. وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصت انه من الضروري تركيز القيادة العليا في مشاريع القطاع الحكومي على تكثيف عمليات تقييم ممارسات إدارة المشاريع لمواكبة التطورات والمستجدات في تطوير تحسين الاداء الزمني للعاملين في مشاريع القطاع الحكومي. وضرورة إشراك جميع الموظفين، دون استثناء، في دورات تنشيطية لتأهيلهم، مما يساهم في تحسين الاداء الزمني للعاملين في مشاريع القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المشاريع – الأداء الزمنية – إدارة الوقت والتخطيط-

المشاريع الحكومي

فهرس المحتويات

جدول المحتويات

٣.....	شكر وتقدير
٤.....	الملخص
٥.....	فهرس المحتويات
٧.....	فهرس الاشكال
٨.....	فهرس الجداول
٩.....	الفصل الأول
٩.....	الإطار العام للدراسة
١٠.....	مقدمة
١٣.....	مشكلة الدراسة
١٤.....	أهمية الدراسة
١٦.....	أهداف الدراسة
١٦.....	تساؤلات الدراسة
١٧.....	فرضيات الدراسة
١٨.....	نموذج الدراسة:
١٩.....	مبررات اختيار الموضوع
٢١.....	المنهجية وطرق البحث
٢١.....	أدوات الدراسة
٢٢.....	حدود الدراسة
٢٤.....	الفصل الثاني
٢٤.....	الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
٢٥.....	الإطار النظري
٣٤.....	نظرية إدارة المشاريع
٣٤.....	نظرية التحسين المستمر

٣٥	▪ نظرية التكنولوجيا في إدارة المشاريع
٣٥	▪ نظرية الإدارة الحكومية
٣٦	▪ نظرية تحليل البيانات
٤٠	الدراسات السابقة
٤٠	أولاً: الدراسات العربية
٥٤	الفصل الثالث
٥٤	المنهجية
٥٥	الفصل الثالث: المنهجية
٥٥	. المقدمة:
٥٥	٣, ٢ منهجية الدراسة:
٦٠	مقاييس المتغيرات الرئيسية في الدراسة:
٦٢	٦, ٣ أدوات جمع البيانات:
٦٣	٧, ٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٦٤	ملخص الفصل الثالث
٦٥	الفصل الرابع
٦٥	مناقشة فرضيات ونتائج الدراسة
٦٦	الفصل الرابع: النتائج والمناقشة
٦٦	مقدمة:
٦٦	صدق - وثبات الاستبانة:
٦٨	عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها
٦٨	تحليل البيانات وتفسيرها
٧٦	تحليل البيانات
٨٣	تفسير البيانات
٨٧	المعاملات
٩١	ملخص الفصل الرابع
٩٢	الفصل الخامس
٩٢	النتائج والتوصيات
٩٣	المقدمة

٩٣.....	ملخص نتائج البحث
٩٣.....	أظهرت نتائج تحليل البيانات الديموغرافية لمكونات عينة الدراسة ما يلي:
٩٤.....	أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمحاوير الدراسة ما يلي:
٩٥.....	ملخص فرضيات الدراسة
٩٦.....	التوصيات
٩٨.....	المراجع العربية
٩٩.....	المراجع الأجنبية
١٠١.....	الملاحق
١٠٢.....	الاستبانة
١٠٨.....	الملاحق رقم ٢
١٠٩.....	الملخص
١١٠.....	Abstract

فهرس الاشكال

البيان	رقم الصفحة
نموذج مفاهيم الدراسة	20
جدول (٣-٤) وصف عينة البحث وفق الجنس	٧١
جدول (٤٤-) وصف عينة البحث وفق العمر	72
جدول (٥-٤) وصف عينة البحث وفق المؤهل العلمي	73
جدول (٦-٤) وصف عينة البحث وفق سنوات الخبرة	74
جدول (٤٧-) وصف عينة البحث وفق المستوى الوظيفي	٧٥

فهرس الجداول

البيان	رقم الصفحة
جدول رقم (٣-١) توزيع أداة الدراسة	59
جدول (٣-٢) مكونات استمارة الاستبيان	٦٠
جدول ٤: أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي	62
جدول رقم (٤-١) نتائج التحقق من صدق المقاييس المستخدمة في استمارة الاستقصاء	68
جدول رقم (٢-٤) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات قائمة الاستقصاء	68
جدول (٤-٣) وصف عينة البحث وفق الجنس	٧١
جدول (٤-٤) وصف عينة البحث وفق العمر	72
جدول (٤-٥) وصف عينة البحث وفق المؤهل العلمي	73
جدول (٤-٦) وصف عينة البحث وفق سنوات الخبرة	74
جدول (٤٧-٤) وصف عينة البحث وفق المستوى الوظيفي	٧٥
جدول (٤-٨) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدارة الوقت والتخطيط الزمني	77
جدول (٤-٩) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدارة التكلفة والرقابة المالية	79
جدول (٤-١٠) الإحصاء الوصفي لعبارات محور نوع المشروع والجهة الحكومية	81
جدول (٤-١١) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تحسين الأداء الزمني	83
جدول (٤-١٢) الإحصاء الوصفي للفرضية الأولى	85
جدول (٤-١٣) الإحصاء الوصفي للفرضية الثانية	86
جدول (٤-١٤) الإحصاء الوصفي للفرضية الثالثة	87
جدول (٤-١٥) تحليل الانحدار	88
جدول (٤,١٦) ملخص فرضيات الدراسة	90



الفصل الأول الإطار العام للدراسة

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

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

لقد أدركت المملكة هذه التحديات، فأطلقت حزمة من المبادرات لرفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة تنفيذ المشاريع. من أبرزها إنشاء هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (Expro)، التي تُعنى بوضع الأطر والمعايير اللازمة لإدارة المشاريع الحكومية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة. كما تم تطوير برامج رقابية مثل منصة "إدارة المشاريع الحكومية" لمتابعة مراحل التنفيذ لحظة بلحظة، وقياس الأداء المالي والزماني للمشروعات الوطنية (Ministry of Finance, 2022) وتُظهر هذه الجهود أن المملكة تتبنى نهجًا قائمًا على الحوكمة، والمساءلة، وإدارة الأداء، إدراكًا منها أن تحسين الالتزام الزمني وضبط التكاليف في المشاريع الحكومية ليس مجرد هدف إداري، بل هو مطلب استراتيجي لتحقيق الكفاءة والاستدامة المالية على المدى الطويل (EXPRO, 2024).

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

كما أن الدراسات الميدانية التي أُجريت في البيئة السعودية أظهرت نتائج مشابهة، حيث بينت أن تبني ممارسات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية — مثل التخطيط الاستراتيجي، والتحكم في الجدول الزمني، ومراقبة الأداء، وإدارة المخاطر — يساهم بشكل مباشر في تحقيق كفاءة الإنفاق

وتحسين الالتزام الزمني للمشاريع العامة (المزروع، وآخرون، ٢٠٢٤). وأكدت دراسات أخرى أن التدريب المستمر وبناء القدرات في مجال إدارة المشاريع يشكلان عاملاً حاسماً لنجاح المشاريع الحكومية، نظرًا لأن نقص المهارات الإدارية يُعد من أبرز أسباب تأخر التنفيذ وتجاوز التكاليف (Müller & Jugdev, 2012).

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

إن أهمية هذا الموضوع تتعاضد في ظل التحول الاستراتيجي الذي تشهده المملكة نحو حوكمة المشاريع الحكومية وتبني نموذج إداري قائم على الكفاءة والشفافية والنتائج. فالمشاريع الحكومية أصبحت اليوم مقياسًا حقيقيًا لنجاح الجهاز الحكومي نفسه، حيث يمثل الالتزام بالوقت والميزانية أحد أبرز مؤشرات الأداء في تقييم فعالية الجهة الحكومية وكفاءة إنفاقها. لذا، فإن تطوير وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع بات ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف التنموية في الوقت المحدد وضمن التكاليف المعتمدة، وتحقيق أقصى قيمة ممكنة من الاستثمارات العامة.

من هنا، يهدف هذا البحث إلى تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق هذه الممارسات ومدى الالتزام بالجدول الزمنية وضبط التكاليف، وتحليل العوامل التي تعيق أو

تعزز هذا التطبيق في السياق الحكومي المحلي. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير سياسات وأطر إدارة المشاريع الحكومية بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة والكفاءة والشفافية التي تسعى إليها المملكة.

مشكلة الدراسة

تُعدّ المشاريع الحكومية أحد المحركات الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، إذ تُساهم بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتحفيز النمو الاقتصادي. غير أنّ عدداً كبيراً من هذه المشاريع يواجه تحديات حقيقية في الأداء الزمني والمالي، حيث تتكرر حالات تأخر الإنجاز وتجاوز التكاليف، مما يؤثر سلباً على كفاءة الإنفاق العام، ويُضعف من قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة. فقد أشارت دراسة (Assaf & AL-Hejji, 2006) إلى أن أكثر من ٧٠% من مشاريع البناء الحكومية في المملكة تعاني من تأخيرات تتراوح بين ١٠% إلى ٣٠% من المدة الزمنية المخطط لها، وأن أهم أسباب ذلك تعود إلى ضعف إدارة الوقت، وتعدد الموافقات، ونقص التنسيق بين الأطراف المشاركة. كما أكدت دراسة (Alzahrani & Emsley, 2013) أن كفاءة الأداء في المشاريع السعودية تتأثر سلباً بضعف ممارسات إدارة المشاريع، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط والمراقبة والتحكم بالتكاليف. وقد أوضحت الدراسات أن تحسين تطبيق أدوات إدارة المشاريع مثل تحليل المخاطر والتخطيط الزمني المتكامل ينعكس إيجاباً على الأداء الزمني والمالي في المشاريع الحكومية السعودية، مشيرة إلى وجود علاقة طردية بين تبني ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.

وبالمقابل، أظهرت دراسة (Aleshire et al., 2022) أن هناك عدداً كبيراً من عوامل المخاطر الزمنية والمالية التي لم تُعالج بالشكل الكافي داخل المشاريع السعودية، مما أدى إلى تجاوزات في الزمن و/أو التكلفة. هذا التباين في نتائج الدراسات السابقة يعكس وجود فجوة بحثية واضحة تستدعي المزيد من التحليل والتقصي العلمي لتحديد مدى أثر ممارسات إدارة المشاريع فعلياً على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة. كما أن معظم الدراسات العربية – وبخاصة في السياق السعودي – ركّزت على قطاعات محددة كالبناء أو البنية التحتية، دون التوسع في دراسة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على مختلف أنواع المشاريع الحكومية الإدارية والخدمية، رغم أن المشكلة ما تزال قائمة وتمسّ بصورة مباشرة جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الإنفاق العام. إضافة إلى ذلك، تُشير تقارير هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO, 2024) إلى استمرار التحديات المتعلقة بإدارة التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في عدد من المشاريع الحكومية، مما يبرز الحاجة الماسّة إلى تقييم مدى فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وتحديد نقاط الضعف المؤسسية والإدارية التي تؤدي إلى استمرار هذه الظاهرة.

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

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

العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُسلّط الضوء على أحد أكثر التحديات الجوهرية التي تواجه الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في ضعف الأداء الزمني والمالي للمشروعات الحكومية، والذي يُعد من أبرز أسباب انخفاض كفاءة الإنفاق العام وتأخر تحقيق

المستهدفات الوطنية. ومع التحولات المؤسسية التي تشهدها المملكة في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبح تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة ضرورة استراتيجية لضمان التنفيذ الفعال للمبادرات والمشروعات الحكومية في مختلف القطاعات.

أولاً: الأهمية النظرية

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

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

ثانياً: الأهمية التطبيقية

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

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

"دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعدها (إدارة الوقت والتخطيط الزمني - إدارة التكلفة والرقابة المالية - حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية) على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية".

وبناء على الهدف الرئيسي للدراسة يمكن اشتقاق مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

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

تساؤلات الدراسة

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

ما أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعدها (إدارة الوقت والتخطيط الزمني - إدارة التكلفة والرقابة المالية - حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية) على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

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

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بأبعدها (إدارة الوقت والتخطيط الزمني - إدارة التكلفة والرقابة المالية - حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية) وبين تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتحقيقاً لأهداف واسئلة الدراسة تم التوصل إلى الفرضيات الفرعية التالية:

– (H1) توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الوقت والتخطيط الزمني وبين الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية.

– (H2) توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التكلفة والرقابة المالية وبين ضبط الميزانية وتقليل التجاوزات المالية بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية.

– (H3) يختلف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع باختلاف حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية. بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية.

نموذج الدراسة:

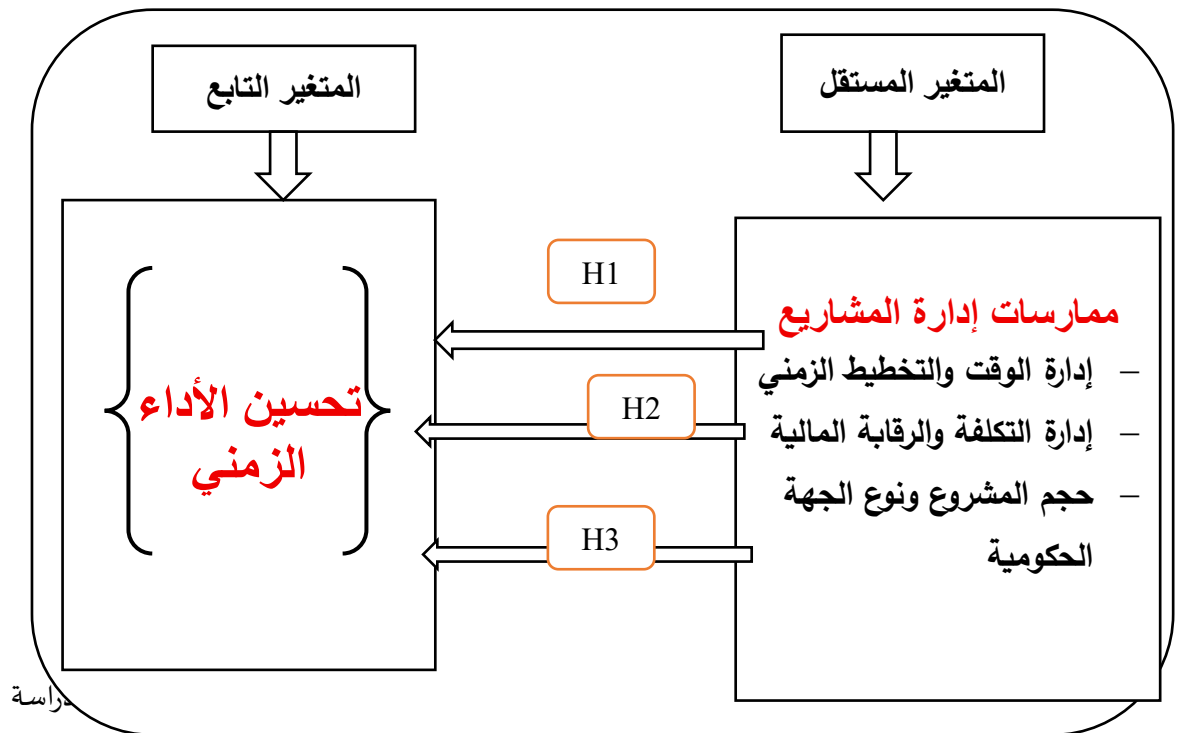
○ المتغير المستقل / ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده الثلاثة

∠ إدارة الوقت والتخطيط الزمني

∠ إدارة التكلفة والرقابة المالية

∠ حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية

○ المتغير التابع / تحسين الأداء الزمني



شكل رقم (١) نموذج الدراسة اعداد الباحثة

مبررات اختيارالموضوع

- تزايد أهمية المشاريع الحكومية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠: حيث تعتمد المملكة العربية السعودية بشكل كبير على المشاريع الحكومية في تنفيذ برامجها التنموية والاقتصادية والاجتماعية، إذ تمثل هذه المشاريع الأداة الرئيسة لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى إنجازات ملموسة. ومن ثم، فإن تحسين كفاءتها الزمنية والمالية يُعد ركيزة أساسية لتحقيق أهداف الرؤية وضمان استدامة الموارد العامة (EXPRO, 2024).
- التحديات القائمة في الالتزام الزمني وضبط التكاليف: حيث تشير تقارير رسمية ودراسات بحثية إلى أن عددًا كبيرًا من المشاريع الحكومية يعاني من تأخيرات في الإنجاز أو تجاوزات في الميزانية المقررة، نتيجة ضعف التنسيق المؤسسي، وتكرار التعديلات، ونقص

الخبرات المتخصصة في إدارة المشاريع، هذه التحديات أدت إلى انخفاض كفاءة الإنفاق العام، ما يستدعي دراسة علمية منهجية لبحث دور ممارسات إدارة المشاريع في تقليص هذه الفجوات.

— الحاجة إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز الحوكمة: فقد تبنت المملكة نهجًا قائمًا على الحوكمة والمساءلة وإدارة الأداء المالي في القطاع الحكومي، إذ أنشأت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لتطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع ومتابعة التنفيذ وتحليل الانحرافات المالية والزمنية. (EXPRO, 2024) ومن هنا تبرز الحاجة لتقييم مدى فاعلية تطبيق هذه الممارسات على أرض الواقع.

— قلة الدراسات التطبيقية في السياق الحكومي السعودي: فبالرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بإدارة المشاريع في السعودية، فإن أغلب الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو الإنشائي، بينما لا تزال الدراسات المتعلقة بتقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع على الأداء الزمني والمالي في القطاع الحكومي محدودة، وبالتالي، يسدّ هذا البحث فجوة معرفية في الأدبيات المحلية والعربية.

— أهمية النتائج المتوقعة لصنّاع القرار: فقد يُمكن لنتائج هذا البحث أن تزوّد متخذي القرار في الجهات الحكومية بمؤشرات علمية تساعد على تطوير سياسات وإجراءات تنفيذ المشاريع، وتعزيز كفاءة الأداء، وتقليل الهدر المالي، مما يدعم جهود الدولة في رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية.

— الاهتمام العالمي بالكفاءة المؤسسية والحوكمة في إدارة المشاريع: وفي ظل الاتجاه العالمي نحو الإدارة الرشيدة والحوكمة الفعّالة للمشروعات الحكومية، يمثل هذا الموضوع فرصة لربط التجربة السعودية بالممارسات الدولية، واستكشاف مدى توافق ممارسات

إدارة المشاريع الحكومية في المملكة مع المعايير العالمية المعتمدة مثل (PMBOK) و (ISO)
(21500).

المنهجية وطرق البحث

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

أدوات الدراسة

تم تصميم أداة البحث الأساسية المتمثلة في الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة")، لقياس اتجاهات وآراء المشاركين حول محاور الدراسة. وقد تم بناء فقرات الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات السابقة والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمجال إدارة المشاريع، مع مراعاة ملاءمتها لبيئة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومديري المشاريع في الجهات الحكومية السعودية ممن تتعلق مهامهم بالإدارة، أو التنفيذ، أو المتابعة، أو التحليل المالي. ولضمان شمولية العينة وتنوعها، تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة التي تضم فئات متعددة من العاملين في المشاريع الحكومية مثل مديري المشاريع، المهندسين، المحللين الماليين، ومسؤولي المتابعة والتخطيط، وذلك لتحقيق تمثيل متوازن يعكس واقع بيئة المشاريع الحكومية.

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

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة توافر ممارسات إدارة المشاريع ومستوى الأداء المالي والزميني.
- معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المشاريع) والمتغيرات التابعة (الأداء المالي والزميني).
- اختبارات الفروض الإحصائية (مثل اختبار T واختبار F) للتحقق من الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات المختلفة داخل العينة.

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

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية
تركز الدراسة على ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على الأداءين الزميني والمالي فقط.

- الحدود المكانية

الجهات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية

العام الأكاديمي 2025-2026م

- الحدود البشرية

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



الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الإطار النظري

مقدمة

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

المبحث الأول: تقييم ممارسات إدارة المشاريع

تهدف إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تساهم في نجاح المشروع بشكل عام. من بين هذه الأهداف الرئيسية: تحقيق الأهداف النهائية للمشروع: يتضمن ذلك تحقيق النتائج المحددة للمشروع بما في ذلك المنتجات أو الخدمات المطلوبة بجودة عالية وفي الوقت المحدد. لازم البناء للإنسان منذ ظهوره على هذا المعمورة تلبية لحاجات سكنه ونشاطاته المختلفة ولم تختلف صورة البناء من حيث المبدأ عما هو سائد حالياً فالمشروع ثمرة لعمل مجموعة من الحرفيين المهرة كل وفق اختصاصه ما اختلف هو السائل المتبعة ففي حين كانت بدائية مع الاقرار بفعاليتها فأن التكنولوجيا الحديثة طورته منتجات اجبرت البنائين على تغيير ادواتهم وتطوير مهاراتهم وطرق الانشاء التجاري ذلك التقدم التكنولوجي. وها نحن من جديد نشهد مع بداية القرن الواحد والعشرين ثورة في اسلوب ادارة المشاريع افرزها الحاسب وما رافقه من تطبيقات برمجية (الهاجري، ٢٠٢١)

مفهوم إدارة المشاريع

شهدت العصور المنصرمة والمعاصرة نمواً في تطبيق إدارة المشاريع الرقمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم

والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها كما أنها تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في

إنجاز المشاريع في الزمن التكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة (عمر، ٢٠١٧)

إدارة المشاريع هي فن وعلم توجيه وتنسيق المعارف والمهارات والادوات والأساليب التقنية الحديثة

على أنشطة المشروع لتحقيق أهداف ومتطلبات المشروع. ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق

عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق.

ومدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع (عليوة، ٢٠٢٤)

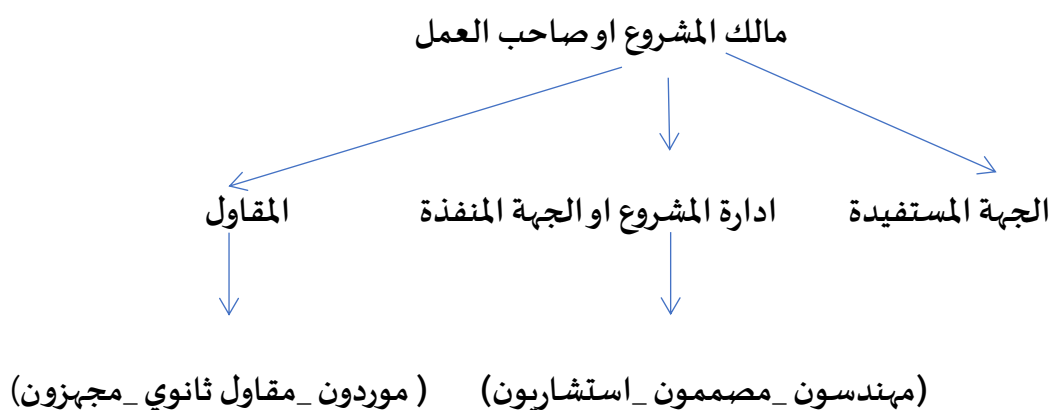
الاطراف او الجهات ذات العلاقة بالمشروع:-

هنالك أطراف وجهات أساسية ذات علاقة وثيقة بالمشروع هي المالك او صاحب العمل او المقاول

كما هنالك أطراف ذات علاقة ترتبط بالمشروع كالجهة المنفذة او الجهة المستفيدة، الجهة

الاستشارية، او المقاول الثانوي والدوائر والسلطات الحكومية والرسمية ذات العلاقة كما هو

موضح في الشكل التالي:- (العنزي وآخرون، ٢٠٢٥)



تمكن المشاريع يعرف معيار إدارة المشاريع المتعلقة بإدارة المشاريع :

إدارة التكامل: إجراءات لا بد منها لإنجاز مختلف عناصر المشروع مع الحفاظ على التكامل بينها

وتتكون من: تخطيط المشروع تحقيق المشروع تكييف المشروع (ابن خليفة وآخرون، ٢٠١٩).

إدارة الجودة: وهي الإجرائية التي تحقّق الاحتياجات التي تم إطلاق المشروع من أجلها وتتكون من: تخطيط الجودة ضمان الجودة ضبط الجودة (احمد، ٢٠١٩).

إدارة الكلفة: وهي الإجرائية التي تمكّن من إنهاء المشروع دون تجاوز الكلفة المحددة وتتكون من: تخطيط الموارد تقدير الكلفة وضع الميزانية (عبد السلام واخرون، ٢٠١٧).

إدارة الوقت/التسليم: وهي الإجرائية التي تمكّن من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله وتتكون من: تحديد الفعاليات تحديد تسلسل التطوير تقدير الوقت اللازم تحضير جدول المشروع وإدارتها (احمد، ٢٠١٩).

إدارة نطاق المشروع: تدير هذه الإجرائية نطاق المشروع المراد تطويره ومجال مخرجاته ومهامه وتتكون من إطلاق المشروع تخطيط المشروع تعريف المشروع التحقق من نطاق المشروع إدارة تكييف الأفق.

إدارة الاتصالات: وهي إجرائية أساسية لبناء وتجميع ونشر وحفظ معلومات المشروع في الزمن الحقيقي وتتكون من: تخطيط التواصل تزويد المعلومات إعطاء تقارير عن الأداء الحقيقي تنفيذ إجراءات الإنهاء.

إدارة المشتريات: الإجرائية المتعلقة بتأمين المنتجات والخدمات من خارج فريق المشروع وتتضمن: تخطيط المشتريات تخطيط الاستعلام اختيار الموردين الذين سيقدم لهم الطلب إدارة العقود إنهاء العقود (خالد، ٢٠١٨).

إدارة الموارد البشرية: وهي الإجرائية المتعلقة ببناء التنظيم والمحافظة على بقاء واستمراره وهي تؤثر بفعالية أكثر على الموارد البشرية المشاركة في المشروع وتتكون من: تخطيط التنظيم تدبير الموظفين دعم تطوير الفريق.

إدارة المخاطر: إجرائية تحديد وتقدير المخاطر المتوقَّع حدوثها خلال تنفيذ المشروع إضافة إلى تحديد الإجراءات المضادة لهذه المخاطر (الملقي، ٢٠١٧).

أهمية إدارة المشاريع

تكمن أهمية إدارة المشاريع في تحقيق النجاحات التنظيمية من خلال التنظيم، وتحسين التواصل، وتحديد المخاطر، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتج النهائي. تساعد الإدارة الجيدة على تخصيص الموارد بكفاءة، والالتزام بالجدول الزمنية المحددة، وقيادة الفرق بشكل فعال نحو تحقيق أهداف المشروع المحددة (AbdElal, el, al, 2021).

اهداف ادارة المشاريع

تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع من خلال الالتزام بالميزانية والجدول الزمني والجودة، وذلك عبر تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة أنشطة المشروع بفعالية. تشمل الأهداف الرئيسية ضمان تحقيق نتائج المشروع المرجوة، وتحسين التواصل والتعاون بين أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر بكفاءة، وتحسين استخدام الموارد المتاحة. وتشمل مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (Alzahrani, el, al, 2013).

- ضمان إنجاز المشروع بنجاح وتحقيق كافة الأهداف المحددة له، مثل تحسين رضا العملاء أو تقليل التكاليف.
- استخدام جميع الموارد المتاحة، مثل الموظفين والميزانية، بأكثر الطرق فعالية ممكنة لضمان إنجاز المشروع ضمن القيود المحددة.
- التأكد من أن مخرجات المشروع تلي معايير الجودة المطلوبة وأن المشروع ينجز ضمن الإطار الزمني المحدد.

- تحديد وتقييم ووضع استراتيجيات للتخفيف من المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشروع.
 - ضمان التواصل الفعال والتعاون السلس بين جميع أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة المعنيين لتبادل المعلومات بسلاسة.
 - مراقبة سير العمل في المشروع بشكل مستمر لضمان مطابقته للخطة وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا حول التقدم المحرز.
 - بعد انتهاء المشروع، يتم مراجعة وتقييم الدروس المستفادة لتحسين أداء المشاريع المستقبلية.
- أبعاد "ممارسات إدارة المشاريع"

أولاً: إدارة الوقت والتخطيط الزمني (Assaf, & Al-Hejji, 2006)

للوقت قيمة ثمينة فهو يباع ويشترى كما تباع وتشترى البضائع، فوقت الرجال، الأجهزة؛ المال؛ العقار، يجب ان تستغل الى اقصى ما يمكن. لزيادة الانتاج وتخفيض تكاليفه ولا يمكن ان يتم ذلك الا بالسيطرة على الوقت من خلال التخطيط عبر تحديد خط سير العمل والتوقيت والاجراءات من خلال اصدار الأوامر للقيام بالعمل لكي يسهم في السيولة اي سرعة جريان العمل، والتأكد من استمرارية بالقضاء على كل ما يعترض هذه السيولة من عقبات.

ثانياً: إدارة التكلفة والرقابة المالية. (Castro, & Diaz 2020)

عند دراسة اية فقرة من فقرات العمل في المشروع يتضح بسهولة انها تتألف من عدة عناصر تتوزع اليها كلفة الفقرة سميت ب (عناصر التكلفة) ومن اهم ما يجب ان تتميز به عناصر الكلفة هو ان تكون ملموسة وقابلة للتعرف عليها في الموقع وبالتالي تشخيصها ومتابعتها بسهولة وجمع

المعلومات عنها وفي الاعمال الخاصة بالمشاريع اتفقت العديد من المصادر على تقسيم الكلف

بحسب العناصر الاتية: - (Hwang, & Lim,2013)

- الايدي العاملة
- المكائن والمعدات
- المواد
- المقاولون الثانويون
- الاشراف
- كلفة الموقع
- الكلف غير المباشرة

تم تقسيم كلفة المشروع الى أربع محاور: - (Kerzner, 2022)

- محاور/المواد:- تتم معظم مشتريات المواد اللازمة للتنفيذ خلال فترة انجاز الاعمال، مما يجعل المشاريع المنفذة معرضة الى تجاوزات في كلف تنفيذها بسبب ظروف السوق السائدة. و ان معظم حالات الضياع في مواد التنفيذ تنشأ من الطرق الخاطئة في نقل وتحميل المواد، وسوء التخزين، اضافة الى عدم احتفاظ نسبة كبيرة من الشركات بسجلات توثق فيها نسب الهدر والضياع الحاصل في مختلف المواد الانشائية.
- محاور كلفة الايدي العاملة:- اعتماد سجلات لتوثيق اجور العاملين بشكل دوري. ومنها بطاقة الوقت اليومية للعاملين. واعتماد انظمة حوافز ومكافئات العاملين كأحد الحلول المطروحة امام المنظمة لتسريع العمل في تنفيذ المشاريع.

- محور كلفة المكائن والمعدات: اختلاف الانتاجية المخمئة للمكائن والمعدات عن الفعلية ناتج عن رداءة نوعية وحالة المكائن والمعدات المستخدمة وما يرافقها من كثرة توقفات واعتماد انظمة الادامة والاصلاح للمكائن والمعدات لجعلها جاهزة للدخول في اعمال مقاولات جديدة واعتماد انظمة تسجيل وتوثيق ساعات عمل كل ماكينة ومعدل انتاجياتها، وعدم اعتماد استمارات لتوثيق التوقفات اليومية للمكائن والمعدات
- محور الادارة والبرمجة والتخطيط من خلال اعتماد التقارير الشهرية والتي تخص كلفة عناصر المشروع الاساسية وعدم اعتماد انظمة حسابات الكلفة لأغراض التوثيق والمقارنة وعدم اعتماد انظمة محددة للسيطرة على الكلفة، والسبب الرئيسي لذلك هو عدم وجود كادر للقيام بهذه المهام.

ثالثاً: حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية:

يتم تصنيف المشاريع الحكومية بناءً على حجمها (متناهية الصغر، صغيرة، متوسطة، كبيرة) استناداً إلى رأس المال أو عدد العمال، بينما نوع الجهة الحكومية يحددها معيار الملكية (تملكها الدولة جزئياً أو كلياً > 50% أو طبيعة النشاط (تجاري/إنتاجي أو خدمي) أو الرقابة المباشرة لضبط القرار والتمويل). (عمر، ٢٠١٧)

حجم المشروع

يتم تحديد حجم المشروع بناءً على معايير مثل عدد الموظفين، رأس المال، أو حجم الأعمال السنوي وينقسم الى مشروعات متناهية الصغر رأس مال بسيط وعمالة محدودة جداً. يليها مشروعات صغيرة مثل متاجر تجزئة، خدمات استشارية، صناعات يدوية. ومشروعات متوسطة وأخيراً مشروعات كبيرة مثل مشروعات قومية أو استراتيجية. (Kerzner, 2022).

نوع الجهة الحكومية

تتميز المشاريع الحكومية أو العامة فيوجد المشروعات العامة التقليدية وهي مشروعات تهدف لتقديم خدمات عامة دون ربح. والمشروعات العامة الإنتاجية/التجارية وهي مشروعات تملكها الدولة (كلياً أو جزئياً، تهدف للإنتاج وبيع السلع/الخدمات في السوق. والمشروعات ذات الاستقلال المالي والقانوني مثل وحدات اقتصادية تتمتع بميزانية مستقلة عن الموازنة العامة للدولة في وجود جهات الرقابة المباشرة مثل جهات تخضع لإدارة الدولة في تعيين الإدارة العليا والسياسات (عليوة، ٢٠٢٤).

فوائد إدارة المشاريع

- توفر إدارة المشاريع إطاراً منظماً للعمل وتساعد في وضع خطة واضحة ومحددة لتنفيذ المشروع من البداية إلى النهاية بحيث تضمن الإدارة الفعالة التواصل السلس بين جميع الأطراف المعنية، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز التعاون.
- تساعد على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع ووضع خطط للتعامل معها بشكل استباقي عبر تحديد الأولويات وتوزيع المهام بشكل فعال، تزيد الإدارة من إنتاجية الفريق وتمكنه من تحقيق نتائج أفضل.
- تساعد في تحديد الموارد اللازمة بشكل دقيق وتجنب الهدر، مما يساهم في الالتزام بالميزانية المخصصة للمشروع بحيث تضمن الإدارة أن يتم الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة طوال فترة تنفيذ المشروع، مما يؤدي إلى منتج نهائي عالي الجودة.

- يعزز التواصل الواضح والمتابعة المنتظمة من ثقة العملاء ورضاهم عن مخرجات المشروع من خلال توفير الإدارة التوجيه والرؤية اللازمة للفريق، كما تحدد المسؤوليات بوضوح، مما يمنع حدوث الارتباك ويضمن وجود قيادة فعالة للمشروع.
- تُعتبر إدارة المشاريع أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث تضمن مواءمة المشاريع مع الأهداف العامة للشركة.

دورة حياة المشروع

يمر المشروع بعدة مراحل من لحظة انطلاقه كفكرة عن حاجة منشأ أو منتج

وحتى موعد التسليم وهذه المراحل هي: (Project Management Institute (2021)

- أ- مرحلة البدء وتسمى مرحلة اعداد الدراسات الاولى ووصف المشروع وهي اعداد دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروع للتحقق من جدوى ونجاح اقامة المشروع من الناحية الفنية والاقتصادية
- ب- مرحلة التخطيط وهي مرحلة التصميم الاولى والنهائية وتشمل اعداد التصميم والمواصفات والمخططات والموافقات وجداول الكميات والشروط التعاقدية
- ت- مرحلة الاعلان والاحالة وهي مرحلة بدء التنفيذ حيث يتم في هذه المرحلة الاعلان للراغبين من المقاولين والشركات لتقديم عطاءاتهم لتنفيذ العمل كذلك تحديد اسلوب الاحالة والعقد الذي سيتم بين صاحب العمل والمقاول
- ث- مرحلة التشييد والانشاء حيث يقوم خلالها المقاول بتنفيذ وانشاء المشروع كذلك الاشراف والمراقبة والسيطرة من قبل صاحب العمل ومنسبيه واكمال المشروع وتسليمه الى صاحب العمل حسب الشروط والمواصفات الفنية والهندسية المتفق عليها بموجب العقد..

ج- مرحلة التشغيل والصيانة أو مرحلة الغلق وهي مرحلة استلام العمل من قبل

صاحب العمل بعدها يقوم المستخدم والجهة المستفيدة بأشغال واستغلال

المشروع والقيام بإدامته وصيانتة الى نهاية المشروع

النظريات العلمية لممارسات إدارة المشاريع

■ نظرية إدارة المشاريع

تُعد نظرية إدارة المشاريع من أهم الأطر النظرية التي تُفسر كيفية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشاريع بشكل فعال. تقوم هذه النظرية على مراحل متكاملة تشمل: البرمجة،

التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والتقييم. (Kerzner, 2022)

ويرتبط نجاح إدارة المشروع بقدرة القائمين عليه على تطبيق الأساليب والأدوات المناسبة في كل

مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع، مثل أدوات التخطيط الزمني (Gantt Charts, CPM)

وأنظمة التحكم في التكلفة. كما تركز النظرية على عنصر الفريق، حيث يُعتبر بناء فريق قوي

ومتعاون شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

وبالتالي، فإن نظرية إدارة المشاريع تمثل الأساس الذي يمكن من خلاله تحليل مدى تأثير ممارسات

التخطيط والرقابة الزمنية والمالية في المشاريع الحكومية السعودية. (احمد واخرون، ٢٠١٩)

■ نظرية التحسين المستمر

تؤكد هذه النظرية على أهمية التحسين المستمر في العمليات لتحقيق مستويات أعلى من

الكفاءة والجودة. فهي ترى أن التحسين ليس عملية مؤقتة، بل هو دورة متكررة تشمل التحليل،

التنفيذ، المراقبة، والتقييم , (Müller, 2021)

تعتمد النظرية على أدوات مثل دورة (PDCA: Plan–Do–Check–Act)، ومنهجية Lean ومفهوم

Six Sigma، التي تهدف جميعها إلى تقليل الهدر وتحسين جودة المخرجات.(Imai, 1986) وتتضح أهمية هذه النظرية في القطاع الحكومي السعودي من خلال سعي الجهات التنفيذية إلى تبني برامج التحسين المستمر في تنفيذ المشاريع الحكومية، بهدف رفع كفاءة الأداء وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية. (الاحمدي، ٢٠٢٢).

■ نظرية التكنولوجيا في إدارة المشاريع

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

■ نظرية الإدارة الحكومية

تركز هذه النظرية على تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع الحكومية، باعتبارها أحد مظاهر الحوكمة الرشيدة. وتؤكد على ضرورة إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع. (Denhardt & Denhardt, 2015) وتبرز هذه النظرية بوضوح في المملكة العربية السعودية من خلال برامج رفع كفاءة الإنفاق وحوكمة المشروعات الحكومية التي تنفذها هيئة (EXPRO) ، حيث تهدف إلى تعزيز المساءلة وتحقيق القيمة مقابل المال .

(EXPRO, 2024) كما تُشير النظرية إلى أهمية إشراك أصحاب المصلحة وتطبيق مبادئ العدالة والشفافية لضمان التنفيذ السليم للمشاريع الحكومية.

■ نظرية تحليل البيانات

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

المبحث الثاني: تحسين الأداء الزمنية

حدد الجدول الزمني قائمة خطوة بخطوة لجميع المهام التي يجب تنفيذها في الوقت المناسب. يركز الجدول الزمني للمشروع بشكل أساسي على المهمة التي يجب إكمالها، والمهمة التالية، والتحديثات المتعلقة بالمهمة المذكورة، والتفاصيل الأخرى التي تمت مشاركتها بين أعضاء الفريق. يتضمن هذا الجدول الزمني وقت وتاريخ تسليم المنتجات، وهي معلومات قيمة لكل من يعمل في المشروع. حيث لا تقتصر صلاحية هذه الجداول الزمنية على أعضاء الفريق لمتابعة سير العمل فحسب، بل يستخدمها العملاء أيضًا حتى يتمكنوا من رؤية التحديث المباشر لمشروعهم وطلب الملاحظات في

الوقت المناسب. يعد إنشاء الجداول الزمنية أمرًا ضروريًا لكل مدير مشروع من أجل تطوير المشروع بشكل فعال. عبر استخدام العديد من الأدوات والممارسات لإنشاء جدول زمني لمشروعك، وتقديم ميزات ووظائف مختلفة لجعل مهمة إدارة المشروع أكثر قابلية للإدارة.

مفهوم الأداء الزمني للمشروع

الأداء الزمني للمشروع هو مقياس لمدى الالتزام بالجدول الزمني المخطط، ويتم تقييمه عبر مقارنة الإنجاز الفعلي بالخطوة الموضوعية (تواريخ البدء والانهاء). يعتمد على قياس كفاءة استخدام الوقت، ويتم قياسه غالباً عبر مؤشر أداء الجدول الزمني SPI، وهو ضروري لضمان التسليم في الوقت المحدد وتجنب التأخيرات المكلفة. (Mir, & Pennington, 2014).

مفهوم الأداء الزمني للمشروع وعناصره:

- الجدول الزمني للمشروع هو خارطة طريق تفصيلية تتضمن الأنشطة، تواريخ البدء والانهاء، والروابط بين المهام، وتستخدم لضمان تخصيص الموارد بكفاءة.
- قياس الأداء الزمني هو عملية مراقبة تقدم المشروع لتحديد أي انحرافات مبكرة عن الجدول الزمني المعتمد وإعداد تقارير دورية. (الهاجري، ٢٠٢١)

أهمية الأداء الزمني للمشروع

- يساعد الجدول الزمني المناسب للمشروع المدير على التواصل
- يساعد الأعضاء الحاليين والأعضاء الجدد على معرفة ما يجري داخل المشروع.
- يعد الجدول الزمني للمشروع مفيداً أثناء مرحلة مراقبة المشروع.

- يساعد أعضاء الفريق على معرفة كيفية سير عمل المشروع وتسريع عملية التطوير.
 - يساعد وجود جدول زمني أعضاء الفريق على معرفة التقدم
 - يساعد أعضاء الفريق على فهم تبعيات المشروع وكيفية ترتيب المهام
 - يساعد الجدول الزمني للمشروع على فهم حجم العمل
 - تساعد هذه الأداة في القضاء على مشكلة إرهاق المشروع
- يجب أن يتضمن الجدول الزمني للمشروع العديد من العوامل لتحديد تقدم المشروع. ويساعد ذلك في نشر الوعي حول المشروع والمهام والموعد النهائي. (Mazzinian, 2021)

اهداف الأداء الزمني للمشروع

إن إنشاء جدول زمني للمشروع يعد مهمة بالغة الأهمية يجب تنفيذها بدقة من أجل التنفيذ الفعال. إذا تأخر أي من المهام، فسيتم تمديد جميع المهام التابعة. لذا، يجب عليك التأكد من الالتزام بالموعد النهائي. اتبع الخطوات التالية لوضع جدول زمني فعال لتسريع عملية التسليم. من خلال فهم نطاق المشروع عبر إنشاء قائمة بالأشياء الأخرى المطلوبة لإنجاز المشروع في الوقت المحدد. (الشريف، ٢٠٢٥)

- إنشاء معلم لكل مهمة عن طريق إجراء اجتماعات فريق التصميم،
- التعاون مع العملاء للحصول على ملاحظات ومشاركة التصميم الفعلي مع العميل
- تقدير وقت المهمة ومشاركة إطار زمني لتجنب الغموض بين أعضاء الفريق
- تحديد إطار زمني وبتقدير الوقت المستغرق لإكمال المشروع بأكمله.
- تعيين المهام لأعضاء الفريق وتحديث المعلومات حول المهمة والعضو العامل بها على أداة الجدول الزمني واختيار برنامج الجدول الزمني للمشروع

مكونات الجدول الزمني

هناك خمس مكونات رئيسية للجدول الزمني للمشروع وهي: (الشريف، ٢٠٢٥)

- ✓ مسؤوليات المشروع.
- ✓ تاريخ استحقاق المشروع.
- ✓ مقدار الوقت المستغرق لإنجاز كل مهمة.
- ✓ متطلبات.
- ✓ أعضاء الفريق أو الموظفين الذين تم تعيينهم لهم.

النظريات العلمية للأداء الزمني للمشاريع

تعتمد النظريات العلمية للأداء الزمني للمشروع على جدولة وإدارة الوقت بفعالية، مستخدمة منهجيات مثل منهجية الشلال التقليدية (Waterfall) لتسلسل المراحل، وطرق الجدولة (مثل مخطط جانتي) لتحديد مسار الأعمال، مع التركيز على تقدير الوقت، تخصيص الموارد، والتعامل مع المخاطر لتحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد. (الجريسي، ٢٠١٨)

أبرز النظريات والأساليب العلمية للأداء الزمني:

- منهجية الشلال التي تعتمد على تسلسل واضح (تخطيط، تنفيذ، إغلاق)، حيث لا يتم الانتقال لمرحلة إلا بعد انتهاء السابقة.
- إدارة الوقت بالمشروع تشمل تقسيم العمل لمهام صغيرة، تقدير زمن كل نشاط، وتحديد الاعتماديات بين المهام.
- أسلوب المسار الحرج الذي يركز على تحديد أطول سلسلة من المهام الحرج لضمان عدم تأخر المشروع.

- ضغط الجدول الزمني أساليب لتقليل زمن التنفيذ (مثل التسريع) دون الإخلال بالمواصفات.

- تحليل المخاطر الزمني من خلال دراسة تأثير التأخيرات المحتملة على الجدول الزمني الكلي (الجوازنة، ٢٠٢٣)

الدراسات السابقة

يهتم هذا الجزء بدراسة ادبيات أثر نظم المعلومات الادارية في تقييم ممارسات إدارة المشاريع حيث يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة حول تحسين الأداء الزمني وأيضاً دراسات تناولت تطوير إدارة المشاريع ودراسات تناولت كلا المتغيرين وقد تناولت تلك المتغيرات من خلال وجهات نظر متعددة وسيعرض الباحث اهم الدراسات التي تناولت تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية وتم تقسيم الدراسات السابقة الي دراسات عربية ودراسات اجنبية تم استعراض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الاحداث الي الاقدم كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الشريف، ٢٠٢٥) بعنوان " دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض)" أهم هذه الدراسة هو تحديد دور منهجيات إدارة المشروع في نجاحها، وقد تم تحقيق ذلك بشكل واضح مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع والتعرف على مستوى اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع بالإضافة إلى تحديد مستوى منهجيات إدارة المشاريع، وتحديد مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا اصحاب العمل - الجدوى -

الكفاءة والفعالية) منهجيات إدارة المشروعات في ذلك. يتم البحث في الأساسيات الوصفية التحليلية من خلال المقابلات المتقنة بعين قصدية مكونة من (١٨) من مدير مشاريع شركات المقاولات في الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة أن منهج (PMP) هو الأكثر استخداماً في المشاريع حيث استخدمها جميع مديري المشاريع (افراد العين) في مشاريعهم. كما أن دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع كان (مرتفع جداً)، كما أن دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع كان (مرتفع)، بالإضافة إلى أن دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات كان (مرتفع)، وبالتوازي، ونتيجة النتائج الحكم على نجاح المشاريع التي تقوم عليها المستجيبون مرتفعون جداً، وهذا يعني وجود دور مهم لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاحها. وبالتالي، توصلت إلى هذه النتائج، وتوصلت إلى الدراسة إلى مجموعة من النصائح كان أهمها الاهتمام بالتدريب على رأس العمل في الشركات، وزيادة معرفة العمل الجماعي بمنهجيات إدارة المشاريع. بالإضافة إلى تشجيع العاملين في إدارة المشاريع على الحصول على نماذج النماذج الدولية في إدارة المشاريع، بالإضافة إلى أهمية التقيد بالمنهجيات التي يتم اختيارها وتعيينها ضمن التوافق ووثيقة المشروع وتنفيذ كامل الأعمال الإدارية بالمنهجية.

- دراسة (عليوة، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة" ركزت الباحثة على التحديات الإدارية التي تواجه الكيانات الخيرية في مكة المكرمة، خاصة في ظل بيئة متغيرة تتسم بالتطور التقني والتنافس الحاد على الموارد. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق أساليب إدارة المشروعات في تلك الكيانات، وقياس انعكاس ذلك على أدائها الإداري والتشغيلي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأجرت تحليلاً إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) لبيانات تم جمعها من خلال استبيانات ومقابلات مع القيادات التنفيذية ومجالس الإدارة في عدد من الجمعيات الخيرية. أظهرت النتائج أن القيادات

العليا في الكيانات الخيرية تمتلك معرفة جيدة بمفاهيم إدارة المشروعات، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين تلك المعرفة ومستوى تطبيق الإدارة بالمشروعات داخل المؤسسات. كما تبين أن ٩٠% من المشاركين لديهم قناعة بضرورة تطبيق إدارة المشاريع لتحقيق أهداف الكيان. وأشارت النتائج إلى أن تطبيق إدارة المشاريع يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة فعالية الخدمات المقدمة للمستفيدين. مع ذلك، لاحظت الدراسة وجود ضعف نسبي في التدريب المتخصص بمجال إدارة المشاريع، إضافة إلى معوقات تنظيمية وثقافية تحد من التطبيق الأمثل للممارسات الحديثة. وبناءً على النتائج، أوصت الباحثة بضرورة تعزيز التدريب في مجالات التخطيط والتحليل والرقابة، واعتماد منهجيات معترف بها عالمياً مثل PMBOK أو PRINCE2، وتبني مبدأ الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد. كما أوصت بإنشاء وحدات متخصصة داخل الكيانات الخيرية تُعنى بالبحث العلمي وتطوير ممارسات إدارة المشاريع بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع غير الربحي السعودي.

- دراسة (العنزي، وآخرون، ٢٠٢٥) بعنوان " دور ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية "قطاع الاتصالات نموذجاً" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشروعات على تحسين أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تطبيقها على قطاع الاتصالات كنموذج تطبيقي يعكس التحول الإداري والتنموي الذي تشهده المملكة في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠. ركزت الباحثة على فهم مدى تبني الجهات الحكومية العاملة في قطاع الاتصالات لأساليب إدارة المشاريع الحديثة مثل التخطيط الزمني، وإدارة المخاطر، ومتابعة الأداء المالي، والتكامل بين فرق العمل، وتحليل أثر هذه الممارسات على

الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 160 موظفًا إداريًا ومهندسًا يعملون في إدارات المشاريع ببيئة الاتصالات والجهات الحكومية المرتبطة بالقطاع. وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي المتعدد عبر برنامج SPSS لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المشاريع) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي). أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ودلالة إحصائية عالية بين تطبيق ممارسات إدارة المشروعات والأداء المؤسسي للقطاع العام، وخاصة في محاور الالتزام الزمني وضبط التكلفة وتحسين جودة الخدمات العامة. كما تبين أن استخدام أدوات تقنية متقدمة في إدارة المشاريع، مثل برامج المتابعة الرقمية وأنظمة إدارة المخاطر، أسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر المالي. ومن أبرز نتائج الدراسة أيضًا أن الجهات التي تمتلك فرقًا مدربة في إدارة المشاريع وتتبنى منهجيات عالمية مثل PMBOK و Agile تحقّق أداءً أعلى بنسبة ٢٥% مقارنة بالجهات التي لا تطبق هذه المنهجيات. وأكدت النتائج أن ضعف الثقافة المؤسسية في مجال إدارة المشاريع ونقص الكفاءات المدربة يمثلان من أبرز المعوقات التي تحد من الأثر الكامل لتطبيق هذه الممارسات. أوصت الدراسة بضرورة توسيع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على مستوى الأجهزة الحكومية كافة، وتأسيس وحدات متخصصة لإدارة المشاريع الحكومية ضمن هياكل الوزارات والهيئات، وتبني برامج تدريب وطنية في هذا المجال. كما دعت إلى تعزيز التكامل بين التكنولوجيا وإدارة المشاريع لتسهيل عمليات المتابعة، والرقابة، وتحقيق الشفافية، والمساءلة.

- دراسة (الغنيمي، ٢٠٢٤) بعنوان "" تطبيقات تقنيات إدارة المشاريع في تحسين أداء وكفاءة مراقبي المشاريع البلدية" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الحديثة على تحسين أداء وكفاءة مراقبي المشاريع البلدية في المملكة العربية السعودية، انطلاقًا من الدور

الحيوي الذي تؤديه البلديات في تنفيذ مشاريع التنمية المحلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. استند الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي لبحث واقع استخدام تقنيات إدارة المشاريع الرقمية داخل البلديات السعودية، ومدى انعكاسها على كفاءة المراقبين الإداريين والفنيين. تناولت الدراسة أربعة محاور رئيسية هي: البنية التحتية التقنية داخل البلديات وقدرتها على دعم تطبيق أنظمة إدارة المشاريع. - التدريب والتطوير المهني للعاملين ومراقبي المشاريع في مجال التقنيات الحديثة. - التحديات التنظيمية والثقافية المرتبطة بتبني التكنولوجيا الجديدة. - التحسين المستمر في الأداء من خلال تطبيق أساليب تحليل البيانات ومتابعة الأداء الميداني. أظهرت النتائج أن تطبيقات تقنيات إدارة المشاريع تسهم بفعالية في تحسين الأداء والشفافية والمساءلة داخل الإدارات البلدية، حيث تمكن مراقبي المشاريع من متابعة سير الأعمال بشكل دقيق، وتحليل البيانات الميدانية بسرعة، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على مؤشرات أداء واقعية. كما تبين أن نجاح استخدام هذه التقنيات مرتبط بتوافر البنية التحتية التقنية المناسبة وتدريب العاملين على الأدوات الرقمية، إضافة إلى دعم الإدارة العليا في تبني نهج التحول الرقمي في العمل البلدي. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين كفاءة مراقبي المشاريع البلدية يؤدي إلى تعزيز رضا المواطنين وثقتهم في أداء الأجهزة المحلية، كما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة وسرعة إنجاز المشاريع. وتوفير التمويل الكافي لتحديث البنية التحتية الرقمية في البلديات. وتنفيذ برامج تدريب متخصصة لمراقبي المشاريع على تقنيات إدارة المشاريع الإلكترونية. وتشجيع الدراسات التطبيقية المستمرة لتطوير أفضل الممارسات في الإدارة البلدية.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوسبة الإدارة المالية في تعزيز الأداء المالي داخل البلديات الأردنية، وذلك في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات واتساع نطاق التحول الرقمي في

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

- دراسة (الديري، ٢٠٢١) بعنوان "تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي ٢٠٠٦ - ٢٠١٠م" هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير سوء التخطيط الإداري والهندسي على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي خلال الفترة الممتدة بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٠م، وهي مرحلة شهدت طفرة عمرانية كبيرة وتحديات تنظيمية وفنية متعددة في قطاع البناء والمقاولات. وقد سعى

الباحث إلى تحليل الأسباب الجذرية لتأخر المشاريع وربطها بممارسات التخطيط غير الفعالة في المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع — بدءاً من إعداد الخطط الأولية، مروراً بمرحلة التنفيذ والمتابعة، وصولاً إلى الرقابة والتقييم النهائي. اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني الوصفي التحليلي من خلال استبيانات ومقابلات مباشرة مع مديري المشاريع في شركات المقاولات وشركات إدارة المشاريع المتوسطة والكبيرة العاملة في قطاعات (البناء - الطرق - الصرف الصحي - الكهرباء - البنية التحتية). وقد بلغت عينة الدراسة ٨٢ مدير مشروع، بواقع ٤٢ من شركات إدارة المشاريع و ٤٠ من شركات المقاولات، وهو حجم عينة يُعتبر تمثيلاً لقطاع المقاولات النشط في دبي خلال تلك الفترة. قسّم الباحث عوامل الدراسة إلى ثلاث متغيرات رئيسية وعشرة متغيرات فرعية تضمنت ٤٢ عبارة قياس، وجرى تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي لاستخلاص العلاقات بين التخطيط وجودة التنفيذ ومدته. وقد استنتج الباحث أن: - سوء الفهم لمفهوم التخطيط الإداري والهندسي داخل شركات المقاولات كان من أبرز أسباب تأخر المشاريع. وغياب الوعي الكافي بأهمية مراحل التخطيط الأربع (الإعداد - الإقرار - التنفيذ - المتابعة) أدى إلى تكرار الأخطاء في مراحل التنفيذ. وضعف الإدراك لأهمية الوقت والتوقعات المستقبلية، والاعتماد على الارتجال والقرارات العشوائية بدلاً من التخطيط المبني على البيانات والتحليل. والاعتماد المحدود على البرامج التقنية المتقدمة مثل (Primavera, MS Project)، رغم فعاليتها في تنظيم الجدول الزمني وتقدير الموارد. وقد أوصى الباحث بالآتي: إنشاء أقسام متخصصة في التخطيط وإدارة المشاريع داخل شركات المقاولات، تتولى تحليل بيانات المشاريع السابقة ووضع خطط مبنية على المعرفة. وتعيين مهندسين مدربين في مجال التخطيط والإدارة ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرار الفني والإداري. وتعزيز التواصل والتعاون المهني بين الشركات عبر الجمعيات الهندسية والمقاولات لتبادل الخبرات.

- دراسة (دهليز، ٢٠١٧) بعنوان " أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. كما وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة والفاعلة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (٥٦٠) منسق ومدير مشروع، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من ٢٢٠ مدير ومنسق مشروع وتم استرداد ١٩١ استبانة أي ما نسبته (٨٧ %). كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المعلوماتية. \ توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية، حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على الترتيب الأول في التحليل الوصفي بنسبة ٨٤,١٥% تليها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب ٨٣,٥٢%، ٨٣,١٨%، ٨٣,٠١% على التوالي، بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة بنسبة ٨٠,٦٤%. كما وبينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة ٨٢,٢٤%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين وزيادة جودة المشروع؛ كما توصلت

الدراسة إلى أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة مشتريات المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع) تؤثر في جودة المشروع. \ وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع إلى جانب بعض التوصيات الأخرى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Buzzier & Flyvbjerg, 2013) بعنوان "Overspend? Late? Failure? What the Data Say About IT Project Risk in the Public Sector" (تجاوز الميزانية؟ التأخير؟ الفشل؟ ماذا تقول البيانات عن مخاطر مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي" تهدف هذه الدراسة إلى تحليل بيانات مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام لتحديد مدى تجاوز التكلفة والتأخير الزمني والعوامل المؤثرة فيها. استخدمت المنهج الكمي عبر تحليل بيانات ١,٣٥٥ مشروعاً حكومياً من عدة دول، حيث تم استخراج مؤشرات مثل نسبة تجاوز التكلفة وعدد سنوات التأخير. وُجد أن حوالي ١٨ % من المشاريع «خارجة عن المألوف» من حيث تجاوز التكلفة، وأن كل سنة إضافية في الجدول الزمني تزيد من احتمال تجاوز التكلفة. التوصية التي خرجت بها الدراسة تدعو إلى تبني ممارسات قوية لضبط الزمن والميزانية، وبناء قدرات تحليل المخاطر والقيود في المشاريع الحكومية.

- دراسة (Aldos sari, 2025) بعنوان "Cost and Schedule Performance in Higher Education Construction Projects in Saudi Arabia" "الأداء الزمني والتكلفة في مشاريع البناء في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية". استهدفت هذه الدراسة مشاريع البناء أفقياً

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

- دراسة (Alsu air, 2022) بعنوان "Cost Deviation Model of Construction Projects in Saudi Arabia Using PLS- SEM " نموذج انحراف التكلفة في مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية" هدف البحث إلى تحديد العوامل الكبرى التي تؤدي إلى انحراف التكلفة في مشاريع البناء في المملكة، ودراسة تأثير التفاعل بين هذه العوامل معاً قبل مرحلة العطاء. المنهج اعتمد مراجعة أدبيات + استبيان موجه إلى المقاولين والمستشارين والمالكين، ثم تحليل بنموذج PLS-SEM. النتيجة أظهرت أن أبرز العوامل هي: خصائص المشروع، الإجراءات التعاقدية، وأداء المُقدر (estimator). وقد أوصت الدراسة بتركيز الجهود على التحكم في تلك العوامل لتحسين كفاءة تقدير التكلفة واختزال الانحرافات.

- دراسة (Alsulami, 2019)، بعنوان "Causes of Delay in Saudi Public Construction Project" "أسباب التأخير في مشاريع البناء الحكومية في المملكة العربية السعودية." تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأسباب الكامنة للتأخيرات في مشاريع البناء الحكومية في السعودية. استخدمت منهجاً نوعياً وتحليلياً من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل استبيانات وجهت إلى خبراء، حيث تم تصنيف أسباب التأخير حسب مراحل المشروع المختلفة. وُجد أن التأخيرات تنجم عن

عوامل متعددة منها تغييرات التصميم، ضعف التخطيط، وتأخر التمويل. التوصية تضمنت تحسين عمليات التخطيط والمراقبة وإدماج أدوات إدارة الجدول الزمني منذ المراحل الأولى.

- دراسة (Alsulami & Hamza, 2024)، بعنوان "identifying Project Management Competencies in the Saudi Public Sector" "تحديد كفاءات إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي". تستهدف هذه الدراسة- المهارات في إدارة المشاريع داخل القطاع العام السعودي؛ إذ ركزت على تحديد الكفاءات المطلوبة لنجاح المشاريع في بيئة تتصف بالتغير والتعقيد. المنهج اعتمد استبياناً شمل حوالي ٢٠٠ محترفاً في القطاع العام، وتم تحليل البيانات لاستنباط كفاءات فنية وشخصية. النتيجة أظهرت بأن مهارات التخطيط والتحكم والتكلفة وإدارة الموارد بالإضافة إلى المهارات الشخصية والتواصل هي الأكثر أهمية. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريب متخصصة وتعزيز الكفاءات الشخصية إلى جانب الفنية في مدراء المشاريع الحكومية.

- دراسة (Hamadeh et al., 2024)، بعنوان "Exploring the Impact of Scope, Time, Cost and Quality Management on Project Performance and Business Performance" "تقييم أثر إدارة النطاق والوقت والتكلفة والجودة على أداء المشروع والأداء المؤسسي في القطاع المالي الأردني". هدفت هذه الدراسة في الأردن إلى تقييم تأثير إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة على أداء المشروع ثم الأداء المؤسسي في القطاع المالي. المنهج كمية باستخدام استبيان لـ ٣٣١ موظفاً وتحليل باستخدام Smart-PLS. النتيجة: جميع المتغيرات الأربعة لها تأثير مباشر إيجابي على أداء المشروع، والذي بدوره يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي. ويوصي البحث بدمج تلك المناطق الأربعة ضمن ممارسات إدارة المشاريع وتكييفها لسياق البيئة الاقتصادية والتنظيمية.

- دراسة (Aljohani, 2019)، بعنوان "Cost Overrun Causality Model in Saudi Arabian Public Construction Projects" "نموذج العلاقة السببية لتجاوز التكلفة في مشاريع البناء العامة في المملكة العربية السعودية." هدف هذا البحث إلى دراسة أسباب التجاوزات في التكلفة في مشاريع البناء العامة السعودية، حيث تشير الدراسات إلى أن نحو ٧٠% من هذه المشاريع تُعد «فاشلة» من حيث الأداء وتكبد المملكة مبالغ كبيرة. استخدم البحث تحليل مسبب causality (model) بناءً على بيانات مشاريع عامة. النتائج: التجاوزات في التكلفة مرتبطة بشكل كبير بتأخيرات التنفيذ، تغييرات النطاق، وغياب الرقابة الفعالة. أوصى البحث بتعزيز إدارة التكلفة والرقابة أولاً، وتحسين حوكمة المشاريع في الجهات الحكومية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع " :
تم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية ورغم ان هذه الدراسات أجريت في بيئات وأنظمة مختلفة الا انها متشابهة في متغيرات الدراسة الرئيسية خاصة الدراسات العربية، ومن خلال الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه ووجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة ووجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

– تتميز الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة على حد علم الباحثة التي تناولت " أثر نظم المعلومات الادارية في تقييم أداء إدارة المشاريع (دراسة ميدانية بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية)"

– ومن اهم ما يميز الدراسة الحالية من خلال الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة التي لم يتم تناولها بتلك الصورة في جميع الدراسات السابقة على حد علم الباحث وهي المتغير المستقل " تقييم ممارسات إدارة المشاريع " بأبعاده ((إدارة الوقت والتخطيط الزمني - إدارة التكلفة والرقابة المالية - حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية) والمتغير التابع "تحسين الأداء الزمني"

– كما تسلط الدراسة الحالية الضوء نحو اجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع نظرا لقلة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف موضوع تقييم ممارسات إدارة المشاريع على الأداء الزمني للمشروعات الحكومية والذي يعتبر من القطاعات الهامة في الاقتصادي القومي

– تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية الواضحة في مجال تقييم ممارسات إدارة المشاريع على الأداء الزمني للمشروعات الحكومية

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

سوف يتم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة امور من أهمها عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة في التوثيق والتأكيد على صحة وجهة نظر الباحثة حول مشكلة الدراسة وبناء مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المشابهة للدراسة السابقة بشكل ملائم وبعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث حول موضوع تقييم ممارسات إدارة المشاريع على الأداء الزمني

للمشروعات الحكومية تم الاستفادة منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة تقييم ممارسات إدارة المشاريع على الأداء الزمنى للمشروعات الحكومية في عملية تطوير المشاريع بالمؤسسات والهيئات ودورهما معا في تحقيق اهداف تلك المؤسسات كذلك تم الاستفادة من تلك الدراسات في عملية الاختيار والاستنباط لتساؤلات الدراسة وتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق وأيضا تم الاستفادة منها في عملية اثناء للبحث العملي والمساعدة في عملية صياغة فرضيات الدراسة وكذلك الأهمية والاهداف بالإضافة الي المساعدة في توضيح كيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عبارات الاستبانة عند تناولها في المرحلة القادمة ودورها في المساعدة علي شرح وتفسير كيفية تحديد النتائج والتوصيات وترتيب مكونات البحث العلمي.



الفصل الثالث المنهجية

الفصل الثالث: المنهجية

. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الثالث منهجية الدراسة متضمنا عدة أمور (المنهج المستخدم في الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة) منهجية دراسة المشكلة هي نفسها منهجية البحث العلمي وهي جزء لا يتجزأ منه وتشتمل على مجموعة الخطوات والإجراءات المدروسة بعناية التي تقوم بها الباحثة لتصل إلى نتائج البحث والحقائق المرتبطة بموضوعه العلمي في سبيل إيجاد حلول للمشكلة.

٣,٢ منهجية الدراسة:

من اجل الوصول الي الغايات والحصول على افضل النتائج لتنفيذ اهداف الدراسة المتعلقة بتقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي بالتطبيق على المشاريع الحكومية سوف يتم الاعتماد بشكل واضح على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار انه المنهج المناسب لدراسة الظاهرة كما انه الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرات قابلة للقياس الكمي والتحليل الإحصائي كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ومباشر ويعبر عنها وصفيا وكميا بالتعبير الكيفي او الوصفي يهدف الى وصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي او الرقي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى من تحليل ووصف تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي بالتطبيق على المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية كمية، وكذلك لتحديد تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي بالتطبيق على المشاريع الحكومية، حيث تعتمد هذه الدراسة على البيانات الكمية بوصفها الأداة الأساسية للتحليل، حيث سيتم جمع معلومات

رقمية منظمة من المشاركين حول المتغير المستقل (ممارسات إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تحسين الأداء الزمني والمالي). تعد البيانات الكمية مناسبة لهذه الدراسة نظرًا لقدرتها على تقديم مؤشرات دقيقة يمكن تحليلها إحصائيًا واستخلاص علاقات وارتباطات واضحة بين الأبعاد المختلفة. كما سيتم الاستعانة ببيانات ثانوية داعمة، تشمل تقارير رسمية صادرة عن إدارات حكومية معتمده، ودراسات أكاديمية منشورة حديثًا، إلى جانب إحصائيات حكومية محلية أو خليجية ذات علاقة بمشاريع حكومية، مما يساهم في توفير خلفية مرجعية مقارنة تساعد على تعزيز التفسير التحليلي للبيانات الأولية.

ولتحقيق ذلك سوف تعتمد الدراسة على:

- المنهج النظري. نهج بحثي يتضمن جمع البيانات وتحليلها من خلال استعراض الأدبيات والمراجع المختلفة التي تم تقديمها في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة
- (الاستبانة) التي صممت لأغراض الدراسة. من خلال أسلوب العينة، نهج بحثي يتضمن جمع البيانات وتحليلها من خلال الملاحظة أو القياس المباشر، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة لتحديد من ستتعامل معه أداة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومديري المشاريع في الجهات الحكومية السعودية ممن تتعلق مهامهم بالإدارة، أو التنفيذ، أو المتابعة، أو التحليل المالي. ولضمان شمولية العينة وتنوعها، تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة التي تضم فئات متعددة من العاملين

في المشاريع الحكومية مثل مديري المشاريع، المهندسين، المحللين الماليين، ومسؤولي المتابعة والتخطيط، وذلك لتحقيق تمثيل متوازن يعكس واقع بيئة المشاريع الحكومية لا توجد معلومات محددة حول العدد الإجمالي للعاملين في المشاريع الحكومية في الوقت الحالي. ومع ذلك، ويشمل مجتمع الدراسة يشمل كافة العاملين في المشاريع الحكومية من الموظفين والاداريين والفنيين في كافة المستويات الإدارية العليا بتلك المشاريع.

عينة الدراسة:

عينة الدراسة مكونة من العاملين من جميع موظفي ومديري المشاريع في الجهات الحكومية السعودية ممن تتعلق مهامهم بالإدارة، أو التنفيذ، أو المتابعة، أو التحليل المالي. ولضمان شمولية العينة وتنوعها، وحتى يمكن الوصول الي نتائج تعبر عن اراء المجتمع بشكل صحيح ودقيق. وباستخدام جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (٠,٩٥) ونسبة خطأ (٠,٠٥) وبناء عليه فان الباحث يستهدف ان يكون حجم العينة ٣٨٣ مفردة طبقا لجدول (Krejcie & Morgan 1970 in their) وان عينة الدراسة سوف يتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة (وذلك لاختيارها م من العاملين من جميع موظفي ومديري المشاريع في الجهات الحكومية السعودية ممن تتعلق مهامهم بالإدارة، أو التنفيذ، أو المتابعة من الجهات العاملة بالمشاريع الحكومية) ومن المخطط ان يتم توزيع الاستبيان الكترونيا على عينة الدراسة واستلام الردود جهة من المشاريع الحكومية المشاركة في الدراسة للحصول على عدد استبيانات مكتملة تبلغ ٣٥٧ استبيانا صحيحا من المشاريع الحكومية يمثل العدد المطلوب لعينة الدراسة واعدت الاستبانة لتتناسب مع المتطلبات الأساسية التي تساعد علي الوصول الي النتائج كما هو موضع في تعريف متغيرات الدراسة

– مرفق في الملاحق الجدول الخاص بـ Krejcie & Morgan in their 1970

الجدول رقم (٣-١): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	المسترد	الفاقد	المستبعد	المستلم النهائي
المجموع	400	382	18	25	357
النسبة المئوية	١٠٠%	95%	5%	7%	93%

. أداة الدراسة:

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية وسوف يتم قياس صدق الأداة: من خلال تحكيم الخبراء أو المحكمين الأكاديميين. وقياس ثبات الأداة عبر معامل كرونباخ ألفا وستستخدم في هذه الدراسة أداة استبيان مغلق، تتكون من مجموعة من الأسئلة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert, 1961) موزعة على محاور حول تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي بالتطبيق على المشاريع الحكومية تمثل فيم يلي:

الجزء الأول:

خاص بالمتغيرات الديموغرافية:

∠ الجنس

∠ العمر

∠ المؤهل العلمي

∠ سنوات الخبرة

∠ المستوى الوظيفي

الجزء الثاني: أبعاد المتغير المستقل "ممارسات إدارة المشاريع" وهي:

∠ إدارة الوقت والتخطيط الزمني

∠ إدارة التكلفة والرقابة المالية

∠ حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية

الجزء الثالث: المتغير التابع "تحسين الأداء الزمني والمالي

خطوات جمع البيانات:

– تحديد العينة: من العاملين في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية،

والتواصل معها للحصول على موافقتها.

– توزيع الاستبانات: توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة بالطرق المختلفة (إلكترونيًا،

ورقيًا، من خلال المقابلات)، ومتابعة عملية جمع البيانات.

– جمع وتحليل الوثائق: جمع الوثائق المتعلقة بالمشاريع محل الدراسة، وتنظيمها وتحليلها.

– إجراء الملاحظات: زيارة المشاريع الحكومية وإجراء الملاحظات المباشرة وفقاً لأداة الملاحظة المصممة.

مقاييس المتغيرات الرئيسية في الدراسة:

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي بالتطبيق على المشاريع الحكومية وتكون من:

○ المتغير المستقل من ثلاث محاور رئيسية كل محور يتكون من خمس فقرات.

○ المتغير التابع يتكون من محور واحد يتكون من خمس فقرات

ويوضح الجدول (١,٣) المصادر التي ستعتمد عليها استمارة الاستقصاء

جدول رقم (٢,٣) مكونات استمارة الاستبيان

بيان	القسم	عدد الفقرات
الجزء الاول	البيانات الشخصية	العمر – النوع – سنوات الخبرة – الوظيفة- المسمى الوظيفي
المتغير المستقل: الابتكار الرقمي		

البعد الاول	إدارة الوقت والتخطيط الزمني	٥ فقرات	(Mir, & Pennington, ٢٠١٤).
البعد الثاني	إدارة التكلفة والرقابة المالية	٥ فقرات	(Mir, & Pennington, ٢٠١٤).
البعد الثالث	حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية	٥ فقرات	(Mir, & Pennington, ٢٠١٤).
المتغير التابع: تحسين الأداء الزمني والمالي			٥ فقرات

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي (Likert,1961) التي تتراوح اختياراته من موافق

بشدة وموافق ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة كما يلي:

جدول ٢,٣: أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الموزون
موافق بشدة	٥	٥,٠٠ – ٤,٢٠
موافق	٤	٤,٢٠ > 4.20
محايد	٣	٣,٦٠ > 3.40
غير موافق	٢	٢,٨٠ > 2.60
غير موافق بشدة	١	١,٠٠ > 1.80

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقا لمقياس ليكرث للتدرج الخماسي وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات محاور وأبعاد أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة. وتستهدف هذه المحاور قياس مدى إدراك المستجيبين لأثر كل بعد من هذه ممارسات إدارة المشاريع على تحسين الأداء الزمني والمالي، بوصفها المتغير التابع. كما يتضمن الاستبيان أسئلة عامة حول الخلفية الديموغرافية للمشاركين ((الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

دوات جمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية

من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي بالتطبيق على المشاريع الحكومية تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة. وتمثل الاستبانة هي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء الأفراد في موضوع معين. يتم تصميم الاستبانة عادة في شكل سلسلة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة التي يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية.

ثانياً: المصادر الثانوية

اعتمدت الباحثة بشكل اساسي في الجانب النظري على الأبحاث والدراسات السابقة بما توفره
المجلات الاكاديمية من أبحاث ودراسات متخصصة بالإضافة الي دراسة مصادر البيانات الثانوية،
كالكتب والمراجع الاجنبية والعربية، والدوريات والأبحاث والمقالات بالإضافة الى العديد من مواقع
الانترنت المتخصصة في مجال الدراسات العلمية والاكاديمية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ستحلل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وفق مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة
لطبيعة الدراسة، وهي:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية: لتوصيف خصائص العينة وتوزيعها حسب المتغيرات الديموغرافية، مثل نوع الجهة أو سنوات الخبرة.
 - المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: لقياس توجهات العينة نحو المتغيرات المستقلة ومدى أثرها من وجهة نظرهم.
 - تحليل الارتباط (Pearson Correlation): لفحص أثر بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة المشاريع على تحسين الأداء الزمني والمالي.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار فرضيات الدراسة بدقة، وتحديد مدى أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة أو منفردة على المتغير التابع.
 - اختبار T-Test وANOVA: لتحليل الفروق بين آراء المجموعات المختلفة داخل العينة (مثل المقارنة الجهات العاملة في المشروع)، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعكس وجهات نظر مختلفة باختلاف الدور أو الخبرة.
- اختبار الصدق والثبات:

اختبار الصدق والثبات هما مقياسان أساسيان في الأدوات البحثية (كالاستبيانات والاختبارات) للتحقق من دقتها وموثوقيتها. الصدق هو مدى قياس الأداة لما صُممت لقياسه فعلاً، بينما الثبات هو مدى اتساق نتائج الأداة عند تكرار قياسها في ظروف متشابهة. الأداة التي تُعد ثابتة وقادرة على إعطاء نفس النتائج مع مرور الوقت هي بالضرورة صادقة، ولكن العكس ليس صحيحاً دائماً.

ملخص الفصل الثالث

تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة بما تشمله من تصميم للبحث والمنهج العملي (المنهج الوصفي التحليلي) الذي سوف يتم استخدامه في البحث وتم تحديد مجتمع البحث وعينة البحث وطرق جمع المعلومات حيث وسيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:-

المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة. والمصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض. وأداة الدراسة وتتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وامكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة من قبل عينة الدراسة. للإجابة على تساؤلات البحث والتحقق من فرضياته تمهيداً للفصل الرابع للحصول على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان وسوف نستخدم الأساليب الإحصائية في عملية تحليل النتائج للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها.



الفصل الرابع

مناقشة فرضيات

ونائج الدراسة

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

مقدمة

يتناول هذا الفصل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء و ثم تحليل العينة الأساسية للدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة للوقوف على واقع تلك المتغيرات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، فضلاً عن التحقق من فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرض الرئيس الأول واستخدام ال- t test، وتحليل التباين أحادي الاتجاه للتحقق من بقية المتغيرات الديموغرافية الأخرى، ثم ينتهي الفصل بمناقشة النتائج من خلال ربطها ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة التي أجريت للتحقق من تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

صدق - وثبات الاستبانة:

- يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:
١. الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبانة في كل فقراته على حسب كل فرض.
 ٢. صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة.

جدول (٤-١): معامل ارتباط بيرسون أثر تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني

والمالي للمشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية

معايير الدراسة	عدد الفقرات	معامل الارتباط
إدارة الوقت والتخطيط الزمني	٥ فقرات	٠,٨٣٤.
إدارة التكلفة والرقابة المالية	٥ فقرات	٠,٨٥٢.
حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية	٥ فقرات	٠,٨٦٦.
المتوسط العام		٠,٨٥٠.

يتضح من الجدول ان جميع محاور الدراسة له معاملات ارتباط قوية ومقبولة وكافية يمكن

الوثوق بها في تطبيقه أداة الدراسة الحالية حيث ان المتوسط العام ٠,٨٥٠ أكبر من ٠,٧.

جدول (٤): معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات أداة الدراسة أثر تقييم ممارسات إدارة المشاريع

في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

فرضيات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
إدارة الوقت والتخطيط الزمني	٥ فقرات	٠,٨٣١.
إدارة التكلفة والرقابة المالية	٥ فقرات	٠,٨٢٢.
حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية	٥ فقرات	٠,٨٧٥.
المتوسط العام		٠,٨٤٢.

يتضح من الجدول ان جميع محاور الدراسة له تتمتع بثبات مقبول احصائيا قوية ومقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيقه أداة الدراسة الحالية حيث بلغ المتوسط العام ٠,٨٤٢ وهو أكبر م ٠,٧٠.

لفرضيات الدراسة الفرعية الثلاثة كما يلي

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

عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها

تحليل البيانات وتفسيرها

يغطي هذا الفصل جميع تحليلات البيانات التي أُجريت لهذه الدراسة. قُسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يتناول القسم الأول الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم، والمهنة)؛ ويتناول القسم الثاني متغيرا تابعا (تحسين الاداء الزمني)؛ ويتناول القسم الثالث متغيرا مستقلا (تقييم ممارسات إدارة المشاريع). يتضمن كل قسم ثلاث ابعاد حول المتغيرات التابعة والمستقلة

بأبعدها (إدارة الوقت والتخطيط الزمني - إدارة التكلفة والرقابة المالية - حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية). يهدف تحليل الاستبيان إلى قبول أو رفض الفرضية البديلة للدراسة، وهي:

— (H1) توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الوقت والتخطيط الزمني وبين الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية.

— (H2) توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التكلفة والرقابة المالية وبين ضبط الميزانية وتقليل التجاوزات المالية بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية.

— (H3) يختلف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع باختلاف حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية. بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية.

تم نقل الاستبيان إلى نموذج جوجل ونشره على وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى عدد كبير من العاملين بالمشاريع الحكومية. تم استلام ٣٥٧ رداً، مما يشير إلى استيفاء حجم العينة بعد جمع أول ٣٥٧ رداً.

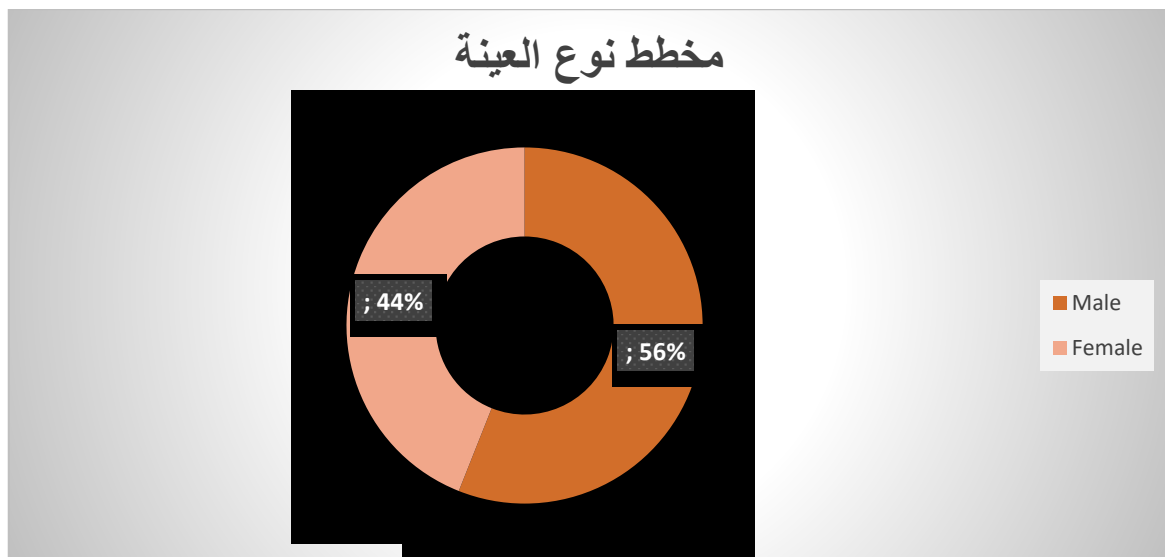
تم إعداد البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. يقدم هذا الفصل لمحة عامة عن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى فحص صحة وموثوقية متغيرات البحث. بالإضافة إلى ذلك، تم توفير المتغيرات المرتبطة بناءً على نتائج التحليل الوصفي وتحليل ارتباط بيرسون. وباعتبارها دراسة كمية، فإن صحة نماذج الأدوات، التي وافق عليها خبراء من مختلف المجموعات العاملة في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، هي أحد العوامل التي يتم قياسها باستخدام مقياس الموثوقية. تتميز الدراسة بطبيعة كمية؛ لذلك، تم التحقق من صحة

بنود الدراسة التي تم تقييمها باستخدام مقياس الموثوقية ونماذج الأدوات. والتركيبية السكانية للمستجيبين

الجدول (٣-٤) نوع المستجيبين

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	90	56%
انثى	130	44%
Total	357	100%

بناء على الجدول أعلاه (١-٤)، تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى ذكور بنسبة ٥٦% وإناث بنسبة ٤٤% من عينة الدراسة، وفي الواقع، من أصل ٣٥٧ مستجيباً، كان هناك ٢٠٠ مستجيب من الذكور و١٥٧ من الإناث مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور. ومع ذلك، وبناء على نتائج عينة الدراسة، نجد زيادة كبيرة في نسبة مشاركة الإناث في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.



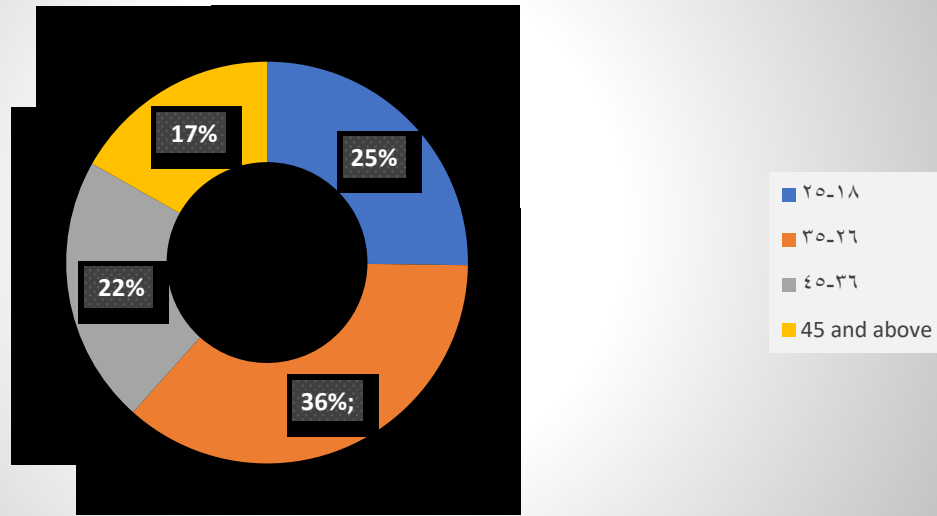
شكل رقم (٢) نوع المستجيبين

الجدول (٤,٤) أعمار المستجيبين

العمر	التكرار	النسبة
18-25	90	25%
26-35	130	26%
36-45	77	22%
٤٦ فأكثر	60	17%
Total	357	100%

يوضح الجدول أعلاه (٤-٢) أن أفراد عينة الدراسة قد تم تقسيمهم إلى ٢٥% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "٢٥-١٨"، و٣٦% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "٣٥-٢٦"، و٢٢% من المستجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية "٤٥-٣٦"، وأخيرا ١٧% ينتمون إلى الفئة العمرية "٤٥ فأكثر". في الواقع، من أصل ٣٥٧ مستجيبا، ينتمي (٩٠) مستجيبا إلى الفئة العمرية "١٨-٢٥"، و(١٣٠) إلى الفئة العمرية "٣٥-٢٦"، و(٧٧) مستجيبا ينتمون إلى الفئة العمرية "٤٥-٣٦"، و(٦٠) مستجيبا ينتمون إلى الفئة العمرية "٤٥ فأكثر". تشير نتائج تحليل أعمار عينة الدراسة إلى أن معظم أعمار العينة تنتمي إلى الفئات العمرية الأصغر، حيث تمثل الفئة العمرية بين (٣٥-٢٦) أكبر فئة بنسبة ٣٦% من حجم العينة المختارة.

اعمار عينة الدراسة



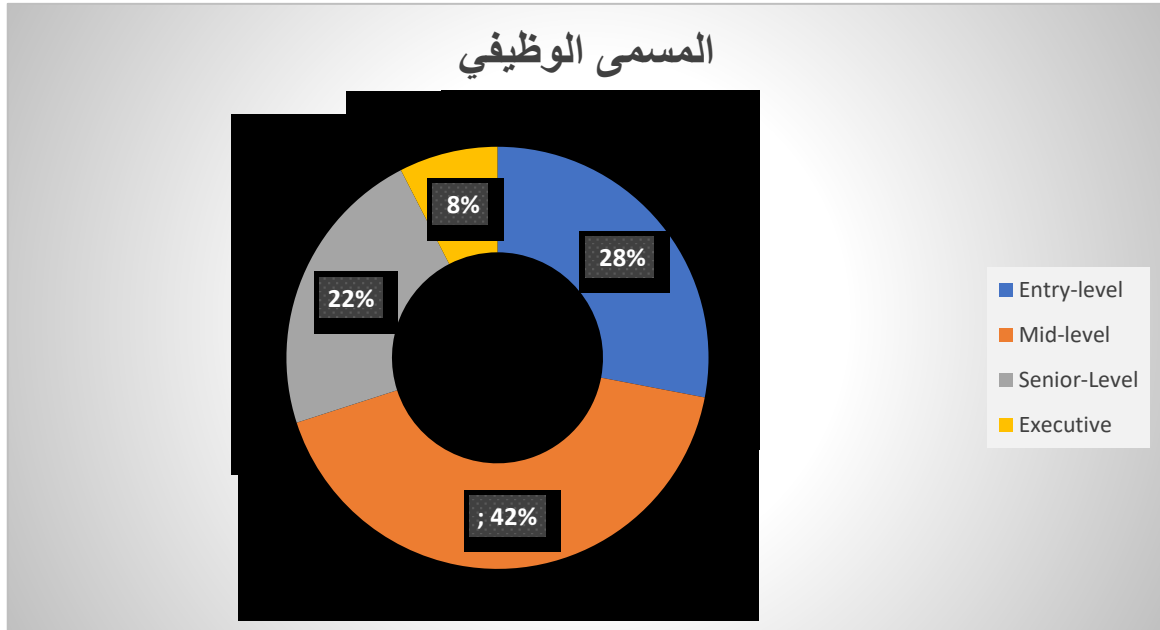
شكل رقم (٣) اعمار عينة الدراسة

الجدول (٤,٥) المسعى الوظيفي للمستجيبين

المسعى الوظيفي	التكرار	النسبة
مستوى مبتدئ	100	28%
مستوى متوسط	150	42%
مستوى عالٍ	80	22%
تنفيذي	27	8%
الإجمالي	357	100%

يوضح الجدول أعلاه (٣-٤) أن أفراد عينة الدراسة مقسمون إلى ٢٨% من المستوى المبتدئ، و٤٢% أكملوا المستوى المتوسط، و٢٢% أكملوا المستوى العالي، و٨% أكملوا المستوى التنفيذي. في الواقع، من بين ٣٥٧ مستجيباً، كان (١٠٠) مستجيب من المستوى المبتدئ، و(١٥٠) مستجيباً

أكملوا المستوى المتوسط، و(٨٠) مستجيباً أكملوا المستوى العالي، و(٢٧) مستجيباً أكملوا المستوى التنفيذي. بناء على نتائج التحليل السابق، يتضح أن معظم عينة الدراسة من المستويات الوظيفية المتوسطة، وهو ما يتفق مع طبيعة العمل في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

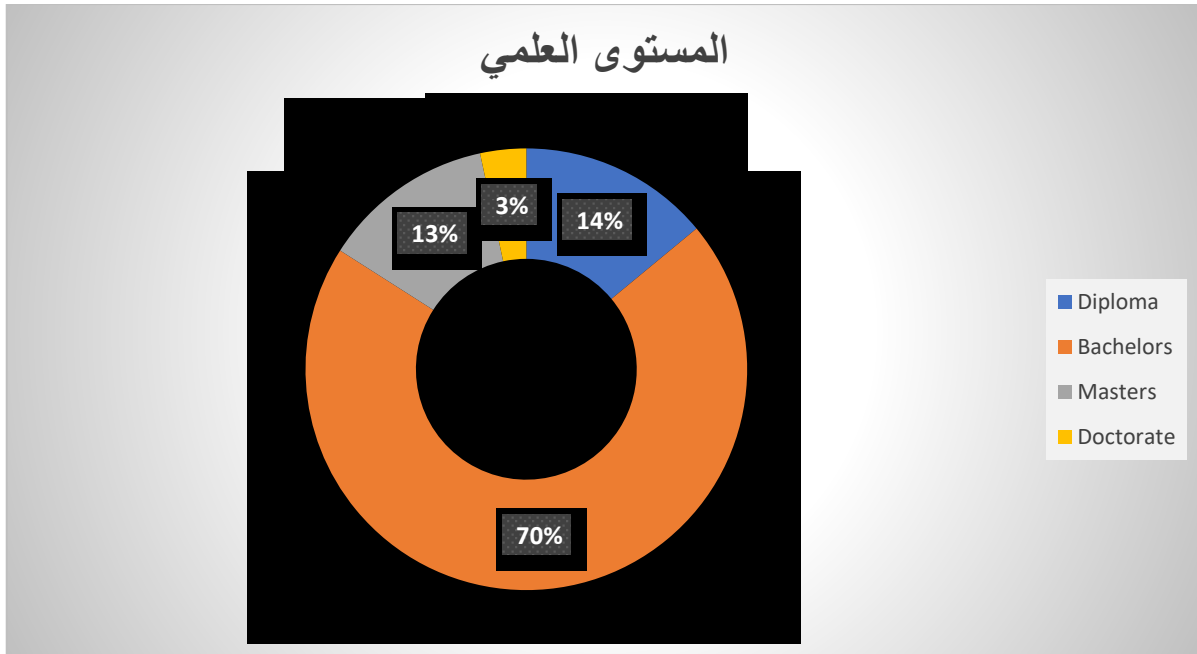


شكل رقم (٤) المسمى الوظيفي

الجدول (٤-٦) المستوى التعليمي للمستجيبين

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
دبلوم	50	14%
بكالوريوس	250	70%
ماجستير	45	13%
دكتوراه	12	3%
الإجمالي	357	100%

يوضح الجدول أعلاه (٤-٤) أن أفراد عينة الدراسة مقسمون إلى ١٤% حاصلون على دبلوم، و٧٠% حاصلون على بكالوريوس، و١٣% حاصلون على ماجستير، و٣% حاصلون على دكتوراه. في الواقع، من أصل ٣٥٧ مستجيباً، (٥٠) مستجيباً حاصلون على دبلوم، و(٢٥٠) مستجيباً حاصلون على بكالوريوس، و(٤٥) مستجيباً حاصلون على ماجستير، و(١٢) مستجيباً حاصلون على دكتوراه. مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة حاصلون على بكالوريوس. كما أن العينة ككل تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، وهذا يتوافق مع متطلبات وشروط العمل في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.



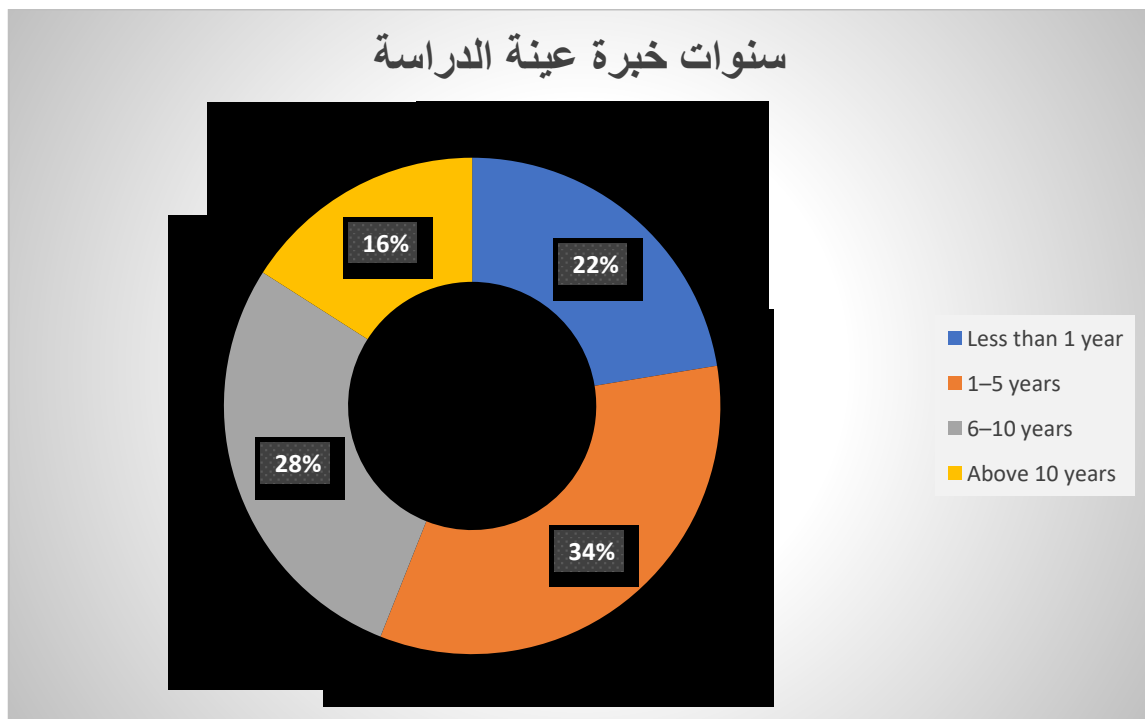
شكل رقم (٥) المستوى العلمي

الجدول (٤,٧) سنوات خبرة المستجيبين

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	80	22%
١-٥ سنوات	120	34%

١٠-٦ سنوات	100	28%
أكثر من ١٠ سنوات	57	16%
الإجمالي	357	100%

يوضح الجدول أعلاه (٤-٥) أن أفراد عينة الدراسة مُقسَّمون إلى ٢٢% ممن تقل أعمارهم عن سنة، و٣٤% ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و٢٨% ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر، و١٦% ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر. في الواقع، من بين ٣٥٧ مُستجيباً، كان (٨٠) منهم ممن تقل أعمارهم عن سنة، و(١٠٠) منهم ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و(١٨٠) منهم ممن أكملوا من سنة إلى خمس سنوات، و(٨٠) منهم ممن أكملوا من عشر سنوات فأكثر. بناءً على نتائج تحليل سنوات الخبرة، فإن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين ٦ و ١٠ سنوات، ويمثلون ٣٤% من العينة، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة.



الشكل رقم (٦) سنوات خبرة المستجيبين

تحليل البيانات

المتغيرات المستقلة

البعد الاول: إدارة الوقت والتخطيط الزمني

الجدول (٤-٨) إدارة الوقت والتخطيط الزمني

م	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	توجد رؤية واضحة للمستقبل بمشاريع القطاع الحكومي	3.54	0.801	مرتفعة	5
2	يتم وضع خطط محددة لإنجاز المهام، وتقسيم الأهداف الكبيرة إلى مهام صغيرة وقابلة للتنفيذ	4.3	0.811	مرتفعة بشدة	2
3	يتم التمييز بين المهام العاجلة والمهمة، والبدء بالأهم، وتفويض أو تأجيل المهام غير الضرورية	4.52	0.777	مرتفعة بشدة	1
4	يتم تنظيم البيئة المحيطة والأنشطة اليومية، والتركيز على مهمة واحدة بدلاً من تعدد المهام لتجنب المشتتات	3.95	0.823	مرتفعة	4
5	يتم تقييم كيفية قضاء الوقت يومياً أو أسبوعياً، وإجراء تعديلات لزيادة الكفاءة.	4.15	0.897	مرتفعة	3

عالية	0.822	4.09	Total	
-------	-------	------	-------	--

تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "تقييم ممارسات إدارة المشاريع " للبعد الأول (إدارة الوقت والتخطيط الزمني) حسب الأهمية النسبية.

— جاءت العبارة (رقم ٣) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي ٤,٥٢، وانحراف معياري ٠,٧٧٧، ودرجة مرتفعة عالية جدا.

— جاءت العبارة (رقم ٢) في المرتبة الثانية، بدرجة مرتفعة عالية، بمتوسط حسابي ٤,٣٠، وانحراف معياري ٠,٨١١، ودرجة مرتفعة عالية جدا.

— جاءت العبارة (رقم ٥) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي ٤,١٥، وانحراف معياري ٠,٨٩٧، ودرجة مرتفعة عالية.

— جاءت العبارة (رقم ٤) في المرتبة الرابعة، بدرجة مرتفعة عالية، بمتوسط حسابي ٣,٩٥، وانحراف معياري ٠,٨٢٣، ودرجة مرتفعة عالية.

— بينما كانت العبارة (رقم ١) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي ٣,٥٤، وانحراف معياري ٠,٨٠١، ودرجة مرتفعة عالية.

— عند فحص عبارات المتغير المستقل للبعد الأول (إدارة الوقت والتخطيط الزمني)، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة مرتفعة عالية، مما يدل على ارتفاع مستوى إدارة الوقت والتخطيط الزمني. بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٩٢)، والانحراف المعياري (٠,٨٢١٨)، ودرجة مرتفعة عالية.

البعد الثاني: إدارة التكلفة والرقابة المالية

الجدول (٤,٩) إدارة التكلفة والرقابة المالية

م	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تساهم الإدارة المالية في رسم خارطة الطريق اللازمة لتحقيق المشاريع أهدافها المستقبلية	4.54	0.831	مرتفعة بشدة	1
2	يسهم تقييم ممارسات إدارة المشاريع على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك التحديات	3.66	0.808	مرتفعة	5
3	يتم ضبط النفقات وتحسين الكفاءة التشغيلية عبر أبعاد محاسبية، إدارية، واقتصادية	4.11	0.898	مرتفعة	3
4	تُبنى الإدارة المالية في الأساس على مبدأ الشفافية التي تتيح وصول الأطراف المعنية إلى المعلومات المالية اللازمة	4.06	0.788	مرتفعة	2
5	تعمل الإدارة المالية بمبدأ تحديد هيكل أو منهجية ثابتة يجري اتباعها باستمرار لضمان كفاءة وفعالية الأداء المالي	3.77	0.834	مرتفعة	4
	Total	4.03	0.832	عالية	

تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "تقييم ممارسات إدارة المشاريع" للبعد الثاني (إدارة التكلفة والرقابة المالية) حسب الأهمية النسبية.

— جاءت العبارة (رقم ١) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي ٤,٥٤، وانحراف معياري ٠,٨٣١، ودرجة مرتفعة عالية جدا.

— جاءت العبارة (رقم ٤) في المرتبة الثانية، بدرجة مرتفعة عالية، بمتوسط حسابي ٤,٠٦، وانحراف معياري ٠,٧٨٨، ودرجة مرتفعة عالية.

— جاءت العبارة (رقم ٣) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي ٤,١١، وانحراف معياري ٠,٨٩٨، ودرجة مرتفعة عالية.

— جاءت العبارة (رقم ٥) في المرتبة الرابعة، بدرجة مرتفعة عالية، بمتوسط حسابي ٣,٧٧، وانحراف معياري ٠,٨٣٤، ودرجة مرتفعة عالية.

— بينما كانت العبارة (رقم ٢) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي ٣,٦٦، وانحراف معياري ٠,٨٠٨، ودرجة مرتفعة عالية.

عند فحص عبارات المتغير المستقل للبعد الثاني (إدارة التكلفة والرقابة المالية)، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة مرتفعة عالية، مما يدل على ارتفاع مستوى إدارة التكلفة والرقابة المالية. بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٢٨)، والانحراف المعياري (٠,٨٣١٨)، ودرجة مرتفعة عالية.

البعد الثالث: حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية

الجدول (٤,١٠) حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية

م	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تؤثر نوعية الجهة ومرحلة المشروع على اختيار هيكل التمويل المناسب	3.54	0.831	مرتفع	5
2	تقييم ممارسات إدارة المشاريع يوفر الكفاءات والقيادات المتخصصة	3.69	0.888	مرتفع	4
3	يؤدي تقييم ممارسات إدارة المشاريع لاكتشاف التحديات في وقت مبكر	4.61	0.798	مرتفع بشدة	1
4	تقييم ممارسات إدارة المشاريع يؤدي الى بكفاءة وفاعلية اعلى وتكلفة اقل	4.08	0.788	مرتفع	3
5	يعمل تقييم ممارسات إدارة المشاريع على التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة بـ بالمشاريع	4.25	0.844	مرتفع بشدة	2
	Total	4.03	0.83	عالية	

تم ترتيب عبارات المتغير المستقل "تقييم ممارسات إدارة المشاريع" للبعد الثالث (حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية) حسب الأهمية النسبية.

— جاءت العبارة (رقم ٣) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي ٤,٦١، وانحراف معياري ٠,٧٩٨، ودرجة مرتفعة عالية جدا.

— بينما كانت العبارة (رقم ١) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي ٣,٥٤، وانحراف معياري ٠,٨٣٢، ودرجة مرتفعة عالية.

— جاءت العبارة (رقم ٥) في المرتبة الثانية، بدرجة مرتفعة عالية، بمتوسط حسابي ٤,٢٥، وانحراف معياري ٠,٨٤٤، ودرجة مرتفعة عالية جدا.

— جاءت العبارة (رقم ٤) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي ٤,٠٨، وانحراف معياري ٠,٧٨٨، ودرجة مرتفعة عالية.

— جاءت العبارة (رقم ٢) في المرتبة الرابعة، بدرجة مرتفعة عالية، بمتوسط حسابي ٣,٦٩، وانحراف معياري ٠,٨٨٨، ودرجة مرتفعة عالية.

عند فحص عبارات المتغير المستقل للبعد الثالث (حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية)، وُجد أن جميع العبارات حصلت على درجة مرتفعة عالية، مما يدل على ارتفاع مستوى حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية. بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٣٤)، والانحراف المعياري (٠,٨٢٩)، ودرجة مرتفعة عالية.

المتغير التابع

الجدول (٤,١١) تحسين الأداء الزمني

م	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	لدى العاملين المعرفة اللازمة بعلميات التخطيط للمشاريع التي تمكنهم من أداء أعمالهم علي أكمل وجه	4.16	0.757	مرتفع	2
2	تساعد المهارات التي يملكها العاملون على انجاز الاعمال المطلوبة منهم وبشكل سريع.	4.09	0.822	مرتفع	3
3	يقوم العاملون بعلمهم طبقا لمعايير الجودة والخطط الموضوعة بالمشاريع	3.99	0.798	مرتفع	5
4	تتوافر برامج تدريبية يتم من خلالها نقل خبرات الاخرين وتجاربهم لتحسين الأداء الزمني للمهام	4.82	0.808	مرتفع بشدة	1
5	تركز جهود تقييم ممارسات إدارة المشاريع على رفع كفاءة وفاعلية تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية	4.07	0.995	مرتفع	4
	Total	4.25	0.836	عالية	

- تم ترتيب عبارات المكافأة حسب الأهمية النسبية. وُجد أن العبارة (رقم ٤) هي العبارة الأكثر أهمية، بمتوسط حسابي ٤,٨٢، وانحراف معياري ٠,٨٠٨، ودرجة مرتفعة عالية جدا.
- في المرتبة الثانية كانت العبارة (رقم ١)، التي حظيت بمرتفعة عالية، بمتوسط حسابي ٤,١٦، وانحراف معياري ٠,٧٥٧، ودرجة مرتفعة عالية.
- في المرتبة الثالثة كانت العبارة (رقم ٢)، التي حظيت بمرتفعة عالية، بمتوسط حسابي ٤,٠٩، وانحراف معياري ٠,٨٢٢، ودرجة مرتفعة عالية.
- في المرتبة الرابعة كانت العبارة (رقم ٥)، التي حظيت بمرتفعة عالية، بمتوسط حسابي ٤,٠٧، وانحراف معياري ٠,٩٩٥، ودرجة مرتفعة عالية. بينما كانت العبارة (رقم ٣) الأقل أهمية، بمتوسط حسابي ٣,٩٩، وانحراف معياري ٠,٩٩٥، ودرجة مرتفعة عالية.
- عند دراسة عبارات المتغير التابع (تحسين الاداء الزمني)، وُجد أن جميع العبارات حظيت بدرجة مرتفعة عالية، مما يدل على مستوى عالٍ من تحسين الاداء الزمني، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٥٤) والانحراف المعياري (٠,٨٣٦). ودرجة مرتفعة عالية.

تفسير البيانات

لاختبار فرضيات الدراسة، استُخدمت معاملات الانحدار، ومعاملات الارتباط، وتحليل التباين، ومعامل الانحدار لتحديد العوامل المؤثرة في تقييم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. تتناول الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية لتقييم ممارسات إدارة المشاريع (إدارة الوقت والتخطيط الزمني - إدارة التكلفة والرقابة المالية -

حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية) تم فحص تأثير هذه الأبعاد على نتائج تحسين الاداء الزمني من خلال استبيان أُرسِل إلى ٣٥٧ من العاملين من مختلف المستويات التنظيمية في المشاريع الحكومية.

H1: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الوقت والتخطيط الزمني وبين الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية

الجدول ١٢، ٤: اختبار الفرضية الأولى

نوع العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
Correlation analysis تحليل الارتباط وتحليل انوفان ANOVA	0.88	0.8	329	0	0.878	18.1	.,.....

يوضح الجدول (٤-١٠) وجود علاقة قوية جدا بين إدارة الوقت والتخطيط الزمني لتقييم ممارسات إدارة المشاريع وتحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية. بلغ معامل الارتباط R (٠,٨٧٨). يوضح معامل التحديد R² أن إدارة الوقت والتخطيط الزمني لتقييم ممارسات إدارة المشاريع يفسر ٧٧,٠٪ من التباين أو التغيرات في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية. وهذا يشير إلى أن ٧٧٪ من تحسين الاداء الزمني للموظفين في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية يرجع إلى إدارة الوقت والتخطيط الزمني للتخطيط الاستراتيجي. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٣٢٨,٨٩٢)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). بلغت قيمة F الجدولية (٣,٩٢٨)، مما يثبت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية إدارة

الوقت والتخطيط الزمني في تقييم ممارسات إدارة المشاريع على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية..

H2. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التكلفة والرقابة المالية وبين ضبط الميزانية وتقليل التجاوزات المالية بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية

الجدول ٤,١٣ اختبار الفرضية الثانية

نوع العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
Correlation analysis تحليل الارتباط وتحليل انوفاف ANOVA	0.64	0.5	69	*0.000	0.643	8.3	*0.000

يوضح الجدول ٤-١٢ وجود علاقة قوية جدا بين لدور إدارة التكلفة والرقابة المالية في تقييم ممارسات إدارة المشاريع وتحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية. بلغ معامل الارتباط R 0.643. يوضح معامل التحديد R2 أن لدور التكلفة والرقابة المالية في تقييم ممارسات إدارة المشاريع يفسر ٥١,٣% من التباين أو التغيرات في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية. وهذا يشير إلى أن ٥١,٣% من تحسين الاداء الزمني للموظفين في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية ناتج عن دور التكلفة والرقابة المالية في تقييم ممارسات إدارة المشاريع. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، والتي بلغت ٦٨,٩١٢، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥. بلغت قيمة F المجدولة ٣,٩٢٨، مما يثبت وجود لأثر ذو دلالة إحصائية لدور

التكلفة والرقابة المالية في تقييم ممارسات إدارة المشاريع كأحد مراحل وبين تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

H3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يوضح مدى حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية بالمشاريع الحكومية

الجدول ٤، ١٤: اختبار الفرضية الثالثة

نوع العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
Correlation analysis تحليل الارتباط وتحليل ANOVA	0.45	0.8	303	*0.000	0.451	17.4	*0.000

يوضح الجدول ٤-١٢ أثر ذو دلالة إحصائية يوضح مدى حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية. بلغ معامل الارتباط 0.451 R. يوضح معامل التحديد R2 أن حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية تفسر ٧٥٦,٠% من التباين أو التغيرات في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية. وهذا يشير إلى أن ٤٥,١% من تحسين الاداء الزمني للموظفين في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية ناتج عن حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية. وتؤكد أهمية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، والتي بلغت ٣٠٣,٢٩٢، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥. بلغت قيمة F المجدولة ٣,٩٢٨، مما يثبت وجود لأثر ذو دلالة إحصائية يوضح مدى حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية على تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية بالمشاريع الحكومية.

المعاملات

الجدول ٤، ١٥: تحليل الانحدار

	Unstandardized			Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(تحسين الاداء الزمني)	.631	.161		3.893	.000	.324	.957
دارة الوقت والتخطيط الزمني	.382	.059	.371	7.122	.000	.294	.512
إدارة التكلفة والرقابة المالية	.325	.060	.301	4.916	.000	.210	.455
حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية	.233	.071	.211	3.333	.000	.180	.354

يلخص الجدول (٤-١٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي الاحتمالي، حيث يمثل تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية المتغير التابع، بينما تمثل الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل وتشمل (إدارة الوقت والتخطيط الزمني - إدارة التكلفة والرقابة المالية - حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية) فيما يلي تفصيل للمعلومات الرئيسية لكل صف:

○ الصف: يمثل تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (تقييم ممارسات إدارة

المشاريع) على المتغير التابع (تحسين الاداء الزمني).

- (ثابت): يمثل هذا الصف درجة تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية المتوقعة عندما تكون جميع أبعاد المتغير المستقل صفرا (أي بدون أي تأثير).
- إدارة الوقت والتخطيط الزمني: يكشف معامل B غير الموحد (٠,٣٨٢) عن تأثير إيجابي ودال، مما يشير إلى أنه مقابل كل زيادة قدرها وحدة واحدة في بعد إدارة التكلفة والرقابة المالية (مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية بنسبة ٣٨,٢%. يشير معامل بيتا الموحد (٠,٣٧١) أيضا إلى تأثير إيجابي متوسط، مما قد يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة الوقت والتخطيط الزمني وتحسين الاداء الزمني. ترتبط زيادة انحراف معياري واحد في إدارة الوقت والتخطيط الزمني بزيادة في تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية بمقدار ٠,٣٧١ انحراف معياري (مع ثبات المتغيرات الأخرى). علاوة على ذلك، يشير إحصاء $t(٧,١٢٢)$ و $Sig(٠,٠٠٠)$ إلى تأثير ذي دلالة إحصائية عالية.
- تُظهر هذه القيم وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والتخطيط الزمني وتحسين الاداء الزمني. لذلك،
- إدارة التكلفة والرقابة المالية: يكشف معامل B غير الموحد (٠,٢٣٣) عن تأثير إيجابي وهام، مما يشير إلى أنه لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة التكلفة والرقابة المالية (مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية بنسبة ٢٣,٣%. يشير معامل بيتا الموحد (٠,٢١١) أيضا إلى تأثير إيجابي معتدل، مما قد يشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين إدارة التكلفة والرقابة المالية وتحسين الاداء الزمني. ترتبط الزيادة بمقدار انحراف معياري واحد في إدارة التكلفة والرقابة المالية بزيادة قدرها ٠,٢١١ انحراف معياري في تحسين الأداء الزمني

والمالي للمشاريع الحكومية (مع ثبات العوامل الأخرى). علاوة على ذلك، يشير إحصاء t (٤,٩١٦) وSig. (٠,٠٠٠) إلى تأثير شديد الأهمية. توضح هذه القيم وجود علاقة إيجابية معتدلة وهامة إحصائيا بين إدارة التكلفة والرقابة المالية وتحسين الاداء الزمني للمشاريع الحكومية

— حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية: يكشف معامل B غير الموحد (٠,٢٣٣) عن تأثير إيجابي وهام، مما يشير إلى أنه لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية (مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية بنسبة ٢٣,٣%. يشير معامل بيتا الموحد (٠,١٨٠) أيضا إلى تأثير إيجابي معتدل، مما قد يشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية وتحسين الاداء الزمني. ترتبط الزيادة بمقدار انحراف معياري واحد في حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية بزيادة قدرها ٠,١٨٠ انحراف معياري في تحسين الاداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية (مع ثبات العوامل الأخرى). علاوة على ذلك، يشير إحصاء t (٣,٣٣٣) وSig. (٠,٠٠٠) إلى تأثير شديد الأهمية. توضح هذه القيم وجود علاقة إيجابية معتدلة وهامة إحصائيا بين حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية وتحسين الاداء الزمني للمشاريع الحكومية

ملخص اختبار الفرضيات

جدول (٤,١٦) ملخص فرضيات الدراسة

Significant / No Accept / Significance Reject		P – Value	الفرضيات
		(> / <)	
ذات دلالة احصائية	مقبولة	>	(H1) توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الوقت والتخطيط الزمني وبين الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية.
ذات دلالة احصائية	مقبولة	>	(H2) توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التكلفة والرقابة المالية وبين ضبط الميزانية وتقليل التجاوزات المالية بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية.
ذات دلالة احصائية	مقبولة	>	(H3) يختلف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع باختلاف حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية. بالجدول الزمني للمشروعات الحكومية

ملخص الفصل الرابع

جميع الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل "تقييم ممارسات إدارة المشاريع" (إدارة الوقت والتخطيط الزمني - إدارة التكلفة والرقابة المالية - حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية). لها أثر ذو إيجابية ودالة إحصائية بأداء تحسين الأداء الزمني للمشاريع الحكومية هذا يعني أن زيادة الجهود المبذولة في كل بعد من أبعاد المتغير المستقل من المرجح أن تؤدي إلى تحسين إدارة الأداء الزمني للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠ في المتوسط، يبدو أن إدارة الوقت والتخطيط الزمني لها الأثر الإيجابي الأقوى على تقييم ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠، يليها إدارة التكلفة والرقابة المالية، وأخيرًا حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية.

لذلك، يمكننا أن نستنتج أن "تقييم ممارسات إدارة المشاريع" له أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع "تحسين الأداء الزمني للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠".



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

المقدمة

يمثل هذا الفصل استعراضاً للاستنتاجات التي تمت صياغتها في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وما تمت مناقشته وتفسيره فيما يخص التحقق من فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ ومن ثم، طرح عددٍ من التوصيات التي قد تعزز من مستوى تحسين الأداء الزمني للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال تقييم ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها الثلاثة (إدارة الوقت والتخطيط الزمني - إدارة التكلفة والرقابة المالية - حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية). فضلاً عن ذلك، يتناول هذا الفصل تصوراً لأفكار بحثية يمكن للباحثين في المستقبل الاستفادة منها في ضوء ما تمت دراسته في الدراسة الحالية من متغيرات، ومن ثم استكمال ما بدأتها الدراسة.

ملخص نتائج البحث

أهم نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث. شملت الدراسة ٣٥٧ موظفاً يعملون في مشاريع القطاع الحكومي

أظهرت نتائج تحليل البيانات الديموغرافية لمكونات عينة الدراسة ما يلي:

- يفوق عدد الذكور عدد الإناث بنسبة ٥٦%: بزيادة قدرها ٤٤% في مشاركة الإناث نظراً لطبيعة عمل مشاريع القطاع الحكومي.
- ينتمي معظم أفراد عينة الدراسة إلى الفئة العمرية المتوسطة، والتي تشمل الفئتين الثانية والثالثة (٢٦-٣٥ عاماً)، ويمثلون ٢٦% من عينة الدراسة.
- يتمتع معظم أفراد العينة المختارة عشوائياً بخبرة متوسطة، ويمثلون ٤٢% من عينة الدراسة.

– يحمل معظم أفراد عينة الدراسة درجة البكالوريوس، وتتمتع العينة ككل بمستوى تعليمي مرتفع. ٧٠٪

– يتمتع معظم أفراد عينة الدراسة بخبرة تتراوح بين سنة وخمس سنوات، أي أن معظمهم يتمتعون بخبرة عالية، ويمثلون ٣٤٪ من عينة الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمحاوير الدراسة ما يلي:

– ارتفاع مستوى تحسين الأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في مشاريع القطاع الحكومي، بمتوسط حسابي ٤,٢٥ وانحراف معياري ٠,٨٣٦، ودرجة مرتفعة عالية.

– ارتفاع مستوى إدارة التكلفة والرقابة المالية، أحد أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط حسابي ٣,٧٧١ وانحراف معياري ٠,٨٣٤، ودرجة مرتفعة عالية.

– ارتفاع مستوى حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية، أحد أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط حسابي ٤,٢٥ وانحراف معياري ٠,٨٤٤، ودرجة مرتفعة عالية.

– إدارة الوقت والتخطيط الزمني: يُظهر معامل B غير المُقيّم (٠,٣٨٢) تأثيرًا إيجابيًا وهامًا، مما يُشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة الوقت والتخطيط الزمني (مع ثبات أبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد أداء الموظف بنسبة ٣٨,٢٪. يُشير معامل بيتا المُقيّم (٠,٣٧١) إلى تأثير إيجابي متوسط، مما قد يُشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة الوقت والتخطيط الزمني والأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية.

– إدارة التكلفة والرقابة المالية: يُظهر معامل B غير المُقيّم (٠,٣٢٥) تأثيرًا إيجابيًا وهامًا، مما يُشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة التكلفة والرقابة المالية (مع ثبات أبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد أداء الموظف بنسبة ٣٢,٥٪.

يُشير معامل بيتا المُقيّم (٠,٣٠١) إلى تأثير إيجابي متوسط، مما قد يُشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التكلفة والرقابة المالية والأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية.

— حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية: يُظهر معامل B غير المُوحّد (٠,٢٣٣) تأثيرًا إيجابيًا وهامًا، مما يُشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية (مع ثبات أبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى)، من المتوقع أن يزداد أداء الزمني للمشروع بنسبة ٣٢,٥%. ومع ثبات أبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى، من المتوقع أن يزداد الأداء الزمني للمشروع بنسبة ٢٣,٣%. يُشير معامل بيتا المُوحّد (٠,٢١١) إلى تأثير إيجابي متوسط، مما قد يُشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية والأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية.

ملخص فرضيات الدراسة

— توجد علاقة وطيدة بين معدل إدارة الوقت والتخطيط الزمني والأداء الزمني والمالي للمشاريع الحكومية في مشاريع القطاع الحكومي. بلغ معامل الارتباط R (٠,٨٧٨). يشير معامل التحديد R² إلى أن معدل إدارة الوقت والتخطيط الزمني على المهارات الرقمية يفسر ٨٨,٨% من التباين أو التغيرات في تحسين الاداء الزمني الوظيفي في مشاريع القطاع الحكومي.

— توجد علاقة وطيدة بين إدارة التكلفة والرقابة المالية على المهارات الرقمية، ويشير معامل الارتباط R² إلى أن إدارة التكلفة والرقابة المالية على المهارات الرقمية يفسر ٦٤,٣% من التباين أو التغيرات في تحسين الاداء الزمني الوظيفي في مشاريع القطاع الحكومي.

- توجد علاقة وطيدة بين حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية للمشاريع الحكومية في مشاريع القطاع الحكومي. يشير معامل الارتباط R2 إلى أن كف حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية تفسر ٤٥١,٠% من التباين أو التغيرات في تحسين الاداء الزمني الوظيفي في مشاريع القطاع الحكومي.

التوصيات

- ضرورة تركيز القيادة العليا في مشاريع القطاع الحكومي على تكثيف عمليات تقييم ممارسات إدارة المشاريع لمواكبة التطورات والمستجدات في تطوير تحسين الاداء الزمني للعاملين في مشاريع القطاع الحكومي.
- ضرورة إشراك جميع الموظفين، دون استثناء، في دورات تنشيطية لتأهيلهم، مما يسهم في تحسين الاداء الزمني للعاملين في مشاريع القطاع الحكومي.
- ضرورة تحديد احتياجات عمليات تقييم ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع القطاع الحكومي للموظفين وفقاً للمهام والمسؤوليات المطلوبة.
- ضرورة تخصيص الموارد اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات اللازمة ضمن إدارة الوقت والتخطيط الزمني وإدارة التكلفة والرقابة المالية وكفاءة وفاعلية عمليات تقييم ممارسات إدارة المشاريع ل في مشاريع القطاع الحكومي
- ضرورة توفير برامج لعمليات تقييم ممارسات إدارة المشاريع ل في مشاريع القطاع الحكومي متنوعة لتلبية احتياجات العاملين في مشاريع القطاع الحكومي، بما في ذلك التدريب الفني، وتطوير القيادات، وتنمية المهارات لتعزيز قدراتهم.

- ضرورة تشجيع التعلم المستمر وتحسين مهارات ومعارف الموظفين من خلال توفير فرص تقييم ممارسات إدارة المشاريع لعمليات التطوير المستمرة.
- ضرورة تطوير القدرات الرقمية للموظفين من خلال توفير التدريب والتثقيف في مجالات عمليات تقييم ممارسات إدارة المشاريع ل، بما في ذلك التدريب على استخدام الأدوات الرقمية والحلول التقنية، وتزويد جميع الموظفين بالمهارات والخبرات الكافية لتعزيز أدائهم في عمليات تقييم ممارسات إدارة المشاريع
- ضرورة تحسين الاداء الزمني في وحداتهم التنظيمية المختلفة في جميع مؤسسات مشاريع القطاع الحكومي من خلال مراقبة التزامهم باللوائح والتعليمات لخدمة العملاء بكفاءة.
- ضرورة تحسين الاداء الزمني في مشاريع القطاع الحكومي ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال إسناد مهام للموظفين تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم.
- ضرورة تشجيع الموظفين على إنجاز جميع المهام المطلوبة، كمًا ونوعًا، من خلال تعاون جميع الجهات ذات الصلة العاملة في مشاريع القطاع الحكومي، للاستفادة من الخبرات المشتركة وتبادل المعرفة والموارد.
- يجب أن تمتلك مشاريع القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية استراتيجية رقمية واضحة ومتناسكة، ويجب على الإدارة توظيف استشاريين للإشراف على هذه الاستراتيجية وإدارتها. يجب تطبيق نتائج الدراسة في مختلف القطاعات الخدمية، كالسياحة والصحة.

المراجع العربية

- أحمد محمد مختار ومحمد هدى علي ٢٠١٩ الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة. إدارة التكلفة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت.
- الأحمدي، فهد (٢٠٢٢)، تقييم أداء المشاريع الحكومية في ضوء ممارسات إدارة المشاريع الحديثة. جامعة الملك سعود.
- الجوازنة، أسيل صابر سليم. (٢٠٢٣). (حوسبة الإدارة المالية وأهميتها في تعزيز الأداء المالي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية والاجتماعية (HNSI) ، المجلد الرابع، العدد الخامس، ص٣١-٤٥.
- خالد بن عبد الرحمن بن علي الجريسي ٢٠١٨ - إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري (<http://www.alukah.net/Web/jeraisi/>). (١٤٩٧٣/٠)
- دهليز خالد وعنبر هشام ٢٠١٧ "أثر نظم المعلومات الادارية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.
- الديري، علاء الدين علي. (٢٠١١). تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي ٢٠٠٦ - ٢٠١٠ م. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن.
- الشريف، فيصل. ٢٠٢٥. دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض)
- https://alat.journals.ekb.eg/article_405515.html
- عبد السلام؛ ومشا محمود عنبر - ٢٠١٧ أثر نظم المعلومات الادارية لإدارة - المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية.

- عليوة، لمياء خالد حسن (٢٠٢٤)، "أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة"، *المجلة العربية للنشر العلمي*، الإصدار السابع، العدد ٧١، ص ١٥٩-١٨٨
- عمر ولد عابد ولين ٢٠١٧ "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف.
- العنزي، شريفة شلاش بلال، وأبو عنزه، أسماء، ومكرم، ميرنا عماد. (٢٠٢٥). دور ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية: قطاع الاتصالات نموذجًا. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، المجلد (٤)، العدد (١).
- الهاجري، محمد (٢٠٢١)، العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء التنظيمي في القطاع الحكومي الخليجي. جامعة الكويت
- وزارة المالية (٢٠٢٣)، تقارير الأداء المالي للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

- AbdElaal, A., Shabaka M, J., Abu-Naser S., & El Talla, S. (2021) The Impact of Strategic Planning for Increasing the Level of Performance in Egyptian Research. Vol. 5
- Alzahrani, J. I., & Emsley, M. W. (2013). The impact of contractors' attributes on construction project success: A post construction evaluation. *International Journal of Project Management*, 31(2), 313-322.
- Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349-357.

- Castro Martinez, and Diaz Morilla, (2020). Management of internal and external communication in private hospitals in Spain during the COVID19 crisis, *Revista de Comunicaciones Salud*
- Hwang, B. G., & Lim, E. S. (2013). Critical success factors for key project players and objectives: Case study of Singapore. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(2), 204–215.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*.
- Khoshgoftar, M., Bakar, A., & Osman, O. (2010). The critical success factors for effective risk management in construction projects. *International Journal of Construction Project Management*, 2(1), 1–9.
- Mazzinian, (2021). Management of Covid-19 Crisis in Tehran University of Medical Sciences Hospitals: Challenges and Strategies, *Journal of School of Public Health*
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th Edition.



الملاحق

الاستبانة

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

السادة موظفي مشاريع القطاع الحكومي بمنطقة الرياض:

تحية طيبة

بالإشارة الى الموضوع أعلاه نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم باننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة علي أسئلة الاستبانة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والسلبيات الموجودة والتزامنا تجاهكم ان نأخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات التي تلي احتياجاتكم وتوقعاتكم حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحسين بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مشاريع القطاع الحكومي في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الاسم		الجنسية	سعودي	غير سعودي
-------	--	---------	-------	-----------

الجنس	ذكر	انثى
-------	-----	------

بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي ٥	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢١ فأكثر

بيان العمر

الفئة العمرية	اقل من ٣٠	٤٠-٣١	٥٠-٤١	٦٠-٥١	اكثر من ٦٠

البيانات الوظيفية

الإدارة - القسم	
مسمى الوظيفة	
الحالية	

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من

العبارات التالية بدقة لتحقيق الاستفادة المرجوة:

البعد الاول: إدارة الوقت والتخطيط الزمني

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	توجد رؤية واضحة للمستقبل ب بمشاريع القطاع الحكومي					
2	تساعد جودة بيئة العمل الجيدة في زيادة عائدات المشاريع والعاملين بها					
3	يتم وضع خطط محددة لإنجاز المهام، وتقسيم الأهداف الكبيرة إلى مهام صغيرة وقابلة للتنفيذ					
4	تدعم مكافآت وعلاوات فورية ومستمرة بناءً على الإنجازات الإبداعية والأفكار المبتكرة.					
5	يتم التمييز بين المهام العاجلة والمهمة، والبدء بالأهم، وتفويض أو تأجيل المهام غير الضرورية					

البعد الثاني: إدارة التكلفة والرقابة المالية

م	العبرة	درجة الموافقة				
		البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق اطلاقا
1		تساهم الإدارة الماليّة في رسم خارطة الطريق اللازمة لتحقيق المشاريع أهدافها المستقبلية				
2		تعزز جودة بيئة العمل والتعاون بين الجهات المختلفة للعاملين في مشاريع القطاع الحكومي				
3		يسهم تقييم ممارسات إدارة المشاريع على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك التحديات				
4		يساعد الإبداع الإداري الفعالة في التنبؤ بالمخاطر وإدارتها خلال الفعاليات				

٥	يتم ضبط النفقات وتحسين الكفاءة التشغيلية عبر أبعاد محاسبية، إدارية، واقتصادية				
---	---	--	--	--	--

البعد الثالث: حجم المشروع ونوع الجهة الحكومية

م	العبرة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تؤثر نوعية الجهة ومرحلة المشروع على اختيار هيكل التمويل المناسب					
2	تدعم جودة بيئة العمل التطور الثقافي والاجتماعي في فعاليات تحقيق الإبداع الإداري للعاملين					
3	تقييم ممارسات إدارة المشاريع يوفر الكفاءات والقيادات المتخصصة					
4	يساعد الإبداع الإداري في زرع قيم التشارك، التعاون، والاعتزاز بالهوية المؤسسية الفريدة					
5	يؤدي تقييم ممارسات إدارة المشاريع لاكتشاف التحديات في وقت مبكر					

المتغير التابع: تحسين الأداء الزمني للمشاريع الحكومية

م	العبرة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	ساهم الإبداع الإداري بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية في مشاريع القطاع الحكومي					
2	يساعد الابداع الاداري المؤسسات على التميز في السوق من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة.					
3	تعمل الابداع الإداري على كسر الروتين وتجاوز العقبات التنظيمية والبيروقراطية، وتبني أساليب إدارية حديثة ومرنة.					
4	يشجع الإبداع على التواصل المفتوح وتبادل الأفكار، ويمنح الموظفين الحرية في المبادرة واتخاذ القرارات					

					5	يُتيح الإبداع الإداري القدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات بأساليب مبتكرة وغير تقليدية.
--	--	--	--	--	---	---

الملاحق رقم ٢

جدول ((Krejcie & Morgan)): جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (٠,٩٥) ونسبة خطأ (٠,٠٥)

العينة	المجتمع		العينة	المجتمع		العينة	المجتمع
291	1200		140	220		10	10
297	1300		144	230		14	15
302	1400		148	240		19	20
306	1500		152	250		24	25
310	1600		155	260		28	30
313	1700		159	270		32	35
317	1800		162	280		36	40
320	1900		165	290		40	45
322	2000		169	300		44	50
327	2200		175	320		48	55
331	2400		181	340		52	60
335	2600		186	360		56	65
338	2800		191	380		59	70
341	3000		196	400		63	75
346	3500		201	420		66	80
351	4000		205	440		70	85
354	4500		210	460		73	90
357	5000		214	480		76	95
361	6000		217	500		80	100
364	7000		226	550		86	110
367	8000		234	600		92	120
368	9000		242	650		97	130
370	10000		248	700		103	140
375	15000		254	750		108	150
377	20000		260	800		113	160
379	30000		265	850		118	170
380	40000		269	900		123	180
381	50000		274	950		127	190
382	75000		278	1000		132	200
384	100000		285	1100		136	210

Krejcie & Morgan in their 1970 article "Determining Sample Size for Research Activities" (Educational and Psychological Measurement, #30, pp. 607-610)



الملخص

Abstract

This study aimed to evaluate project management practices in improving the time and financial performance of government projects in the Kingdom of Saudi Arabia. A descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was designed based on previous studies and metrics as the data collection tool. A simple random sample was used, comprising 357 individuals from all employees and project managers in Saudi government entities whose responsibilities included management, implementation, monitoring, or financial analysis. To ensure the sample's comprehensiveness and diversity, an electronic questionnaire was used as the data collection instrument. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The most significant finding was a strong correlation between time management and scheduling practices and the time and financial performance of government projects in the public sector. The correlation coefficient (R) was 0.878. The coefficient of determination (R^2) indicates that the ratio of time management and time planning to digital skills explains 0.88% of the variance or changes in improving job time performance in government sector projects. Based on the study's findings, it is recommended that senior management in government sector projects focus on intensifying the evaluation of project management practices to keep pace with developments and innovations in improving the time performance of employees in government sector

projects. It is also essential to involve all employees, without exception, in refresher courses to enhance their skills, which will contribute to improving the time performance of employees in government sector projects.



Keywords: Project management practices – Time performance – Time management and planning – Government projects

Mid Ocean University
College of Management
Department / Major: Projects Management

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

Prepared by:

Sultan Marai Mari Al adi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed
Dr. Faiz Jarad

Academic Year:
2025–2026