

دور ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية "قطاع الاتصالات نموذجاً"

شريفة شلاش بلال العنزي

ماجستير إدارة المشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
Sharifashlash@gmail.com

أسماء أبو عنزه، ميرنا عماد مكرم

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة المشروعات على تحسين أداء قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتحديد الفوائد المحققة من تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في القطاع العام، مثل تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يساعد المنهج الوصفي في مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة، وهو خطوة ضرورية لتشكيل إطار نظري متكامل يعزز من بلورة فكرة البحث. أظهرت نتائج الدراسة تأثير ممارسات إدارة المشروعات على الكفاءة الإدارية في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشروعات على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الإدارة العليا في نشر ثقافة الأداء العام: ينبغي على الإدارة العليا في قطاع الاتصالات تعزيز ثقافة الأداء العام من خلال تدريب العاملين على تحديد المخاطر بشكل دقيق والتصرف وفق معايير السلامة. يجب أن تعتبر السلامة معياراً أساسياً يتساوى مع معايير التكلفة، الوقت، الجودة، ورضا العملاء في جميع مراحل المشاريع

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المشروعات، القطاع العام، قطاع الاتصالات.

The Role of Project Management Practices on Public Sector Performance in the Kingdom of Saudi Arabia: The Telecommunications Sector as a Model

Sharifa Shalash Bilal Alanzi

Master of Project Management, College of Management, Mid Ocean University
Sharifashlash@gmail.com

Asmaa Abuanza, Mirna Imad Makram

College of Management, Mid Ocean University

Abstract

The aim of this study was to analyze the impact of project management practices on enhancing the performance of the telecommunications sector in Saudi Arabia and to identify the benefits realized from applying project management practices in the public sector, such as improving efficiency and reducing resource waste. The study used a descriptive-analytical approach, which helps in reviewing and analyzing previous literature and is a necessary step for developing an integrated theoretical framework that supports forming the research idea. The study results showed a significant impact of project management practices on administrative efficiency, with a statistically significant effect of project management practices on the administrative efficiency of the telecommunications sector in Saudi Arabia. The study recommended strengthening the role of senior management in promoting a performance-driven culture: senior management in the telecommunications sector should promote a general performance culture by training employees to accurately identify risks and act according to safety standards. Safety should be regarded as a fundamental criterion on par with cost, time, quality, and customer satisfaction throughout all stages of projects.

Keywords: Project Management Practices, Public Sector, Telecommunications Sector.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

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

مشكلة الدراسة

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

ويمكن صياغة سؤال البحث الرئيسي كما يلي:

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

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية:

1. يساهم البحث في توسيع المعرفة حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في القطاع العام وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي.

2. يقدم البحث فهماً عميقاً لتأثير ممارسات إدارة المشروعات على فعالية وكفاءة القطاع العام، مما يساعد في تطوير نظريات وأطر علمية جديدة.
3. يمكن أن يوفر البحث مرجعاً للباحثين والأكاديميين المهتمين بدراسة تحسين الأداء الإداري من خلال إدارة المشروعات.
4. يساهم في تحديد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على نجاح تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في قطاع الاتصالات الحكومي.
5. يوضح البحث كيفية مساهمة إدارة المشروعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المرتبطة برؤية المملكة 2030.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يساعد البحث في تقديم توصيات لرفع كفاءة إدارة المشروعات، مما يساهم في تحسين أداء قطاع الاتصالات في المملكة.
- يوفر البحث أدوات واستراتيجيات لمديري المشروعات في القطاع العام تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.
- يساهم في تحديد كيفية تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد المالية والبشرية من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشروعات.
- يقدم البحث حلولاً ملموسة للتحديات التي تواجه الجهات الحكومية في تنفيذ وإدارة المشروعات.
- يساعد البحث في تعزيز فهم كيفية استخدام ممارسات إدارة المشروعات لدعم جهود التحول الرقمي في القطاع العام بالمملكة، بما يتماشى مع رؤية 2030.

أهداف الدراسة

- تحليل تأثير ممارسات إدارة المشروعات على تحسين أداء قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- تحديد الفوائد المحققة من تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في القطاع العام، مثل تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد.
- استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في قطاع الاتصالات وتقديم حلول ممكنة للتغلب عليها.

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

الأساليب الإحصائية المتبعة

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

الإحصاء الوصفي:

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

الإحصاء التحليلي:

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

الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
(العسيري، 2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي في القطاع العام، مع التركيز على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. كما هدفت إلى استكشاف كيفية استخدام ممارسات إدارة المشروعات كأداة استراتيجية لتحسين الأداء والكفاءة في تنفيذ المشروعات الحكومية.	أهداف الدراسة
(إدارة المشروعات): التخطيط، تنظيم الموارد، إدارة المخاطر، المتابعة والتقييم	المتغير المستقل
(الأداء التنظيمي): الكفاءة التشغيلية، تحقيق الأهداف، جودة الخدمات	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروعات وتحسين الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أفضل ممارسات التخطيط وتنظيم الموارد يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف وتقليل الهدر في الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة إدارة المشروعات من خلال التدريب المستمر وتطوير أنظمة مراقبة الأداء لضمان تحقيق أعلى مستويات الفعالية.	أهم النتائج والتوصيات
(الشريف، 2020)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فعالية تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في تحسين الأداء المالي والإداري للقطاع الحكومي، والتركيز على استراتيجيات تنفيذ المشروعات الكبيرة في المملكة العربية السعودية.	أهداف الدراسة
(ممارسات إدارة المشروعات): تحديد الأهداف، الجدولة الزمنية، تقييم المخاطر.	المتغير المستقل
الأداء المالي والإداري: (تحقيق التكاليف المستهدفة، الالتزام بالجدول الزمني، رضا المستفيدين).	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن استخدام ممارسات إدارة المشروعات بفعالية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والإداري، لا سيما فيما يتعلق بتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تقنيات حديثة في إدارة المخاطر وتعزيز ثقافة إدارة المشروعات في القطاعات الحكومية.	أهم النتائج والتوصيات
(الزهراني، 2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشروعات على تحقيق الكفاءة والفعالية في مشروعات البنية التحتية بالقطاع العام، وركزت على مشروعات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.	أهداف الدراسة
(ممارسات إدارة المشروعات): التخطيط المالي، الجدولة الزمنية، التنسيق بين الفرق	المتغير المستقل
(الكفاءة والفعالية): تقليل الوقت المستغرق، خفض التكاليف، تحسين أداء الفرق	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن التخطيط المالي الجيد والتنسيق الفعال بين الفرق يساهمان بشكل كبير في تحسين الكفاءة وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المشروعات. وأوصت الدراسة بتعزيز قدرة القادة على التنسيق بين الفرق المختلفة وتوفير التدريب اللازم على تقنيات إدارة المشروعات لضمان تحقيق الكفاءة المطلوبة.	أهم النتائج والتوصيات

(الأنصاري، 2020)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشروعات الحكومية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على كيفية تحسين استمرارية وفعالية المشروعات.	أهداف الدراسة
• (إدارة المخاطر): تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخفيف المخاطر	المتغير المستقل
• (نجاح المشروعات): تحقيق الأهداف الزمنية، التحكم في الميزانية، الاستجابة للتحديات	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت الدراسة أن استخدام إدارة المخاطر بفعالية يساعد بشكل كبير في تقليل التحديات المحتملة وضمان تحقيق المشروعات لأهدافها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر من خلال ورش العمل والتدريب، بالإضافة إلى استخدام أنظمة إدارة المخاطر الحديثة لتعزيز الاستجابة للتحديات المستقبلية.	أهم النتائج والتوصيات
(البلوشي، 2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة.	أهداف الدراسة
إدارة الجودة الشاملة: (التخطيط للجودة، تحسين العمليات، مشاركة العاملين)	المتغير المستقل
أداء القطاع العام: (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات في القطاع العام. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب في مجال الجودة ودمج العاملين في خطط التحسين المستمرة.	أهم النتائج والتوصيات
(الرفاعي، 2020)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.	أهداف الدراسة
التحول الرقمي: (البنية التحتية الرقمية، تطبيقات الحكومة الإلكترونية، الخدمات الذكية)	المتغير المستقل
أداء القطاع العام: (السرعة في تقديم الخدمات، رضا المستفيدين)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على تحسين سرعة تقديم الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين. وأوصت بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وزيادة الوعي بأهمية استخدام التطبيقات الذكية لتحسين الكفاءة.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
Johnson, M., & Smith, R. (2020)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في القطاع العام، مع التركيز بشكل خاص على قطاع الاتصالات. سعى البحث إلى فهم كيف يمكن لممارسات إدارة المشاريع الفعالة أن تعزز الكفاءة والشفافية وجودة الخدمة في المشاريع العامة.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة المشاريع: (التخطيط، تخصيص الموارد، إدارة المخاطر)	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي: (الكفاءة التشغيلية، تحقيق الهدف، جودة الخدمة)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

وجدت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا مهمًا إحصائيًا لممارسات إدارة المشاريع على تحسين الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات. وأكدت النتائج على أهمية التخطيط الفعال وإدارة المخاطر في تعزيز جودة الخدمات. وأوصت بأن تعطي المنظمات العامة الأولوية للتدريب وبناء القدرات	أهم النتائج والتوصيات
Brown, A., & Thompson, L. (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في فعالية منهجيات إدارة المشاريع في تعزيز معدلات نجاح المشاريع في القطاع العام. وقد بحث البحث على وجه التحديد كيف يؤثر تبني ممارسات إدارة المشاريع القياسية على تسليم المشاريع ونتائجها في مشاريع الاتصالات العامة في مختلف البلدان.	أهداف الدراسة
منهجيات إدارة المشاريع: (التنفيذ الرشيق، جدول الموارد، إشراك أصحاب المصلحة)	المتغير المستقل
نجاح المشروع: (التسليم في الوقت المناسب، الامتثال للميزانية، رضا أصحاب المصلحة)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى أن استخدام منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وجدولة الموارد الفعالة ساهمت بشكل كبير في نجاح مشاريع القطاع العام. وقد وجد أن المشاريع التي استخدمت منهجيات رشيقة كانت أكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات، مما ساعد في تحقيق أهداف المشروع.	أهم النتائج والتوصيات
Brown, A., & Thompson, L. (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة المشاريع على أداء مؤسسات القطاع العام في المملكة المتحدة، مع التركيز بشكل خاص على تعزيز الكفاءة التشغيلية.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة المشاريع: (التخطيط، والمراقبة، وإدارة المخاطر)	المتغير المستقل
أداء القطاع العام: (الكفاءة التشغيلية، والتسليم في الوقت المناسب، وإدارة التكاليف)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المشاريع الفعالة أدت إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وإدارة التكاليف بشكل كبير. وأوصت الدراسة بالمراقبة المستمرة	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع

تعريف المشروع:

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

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

وظائف إدارة المشروعات:

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

1. **التخطيط للمشروع:** يتضمن وضع الأهداف المحددة للمشروع، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، إضافة إلى تقدير التكاليف وتحديد الموارد المطلوبة. كما يشمل ذلك تحديد الجدول الزمني المناسب لتنفيذ المشروع.

2. **تنظيم المشروع:** يتعلق هذا الجانب بتوزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء فريق العمل، وضمان توافر الموارد اللازمة لإنجاز المهام الموكلة، بالإضافة إلى تطوير معايير وإجراءات تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات.

3. **تشكيل فريق العمل:** يتم هنا اختيار وتحديد الأفراد المناسبين لتنفيذ المهام، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وفقاً للكفاءات والخبرات لكل عضو في الفريق.

4. **إدارة الموارد:** تشمل إدارة الموارد المالية والبشرية المتاحة للمشروع، وضمان تحفيز فريق العمل وتعزيز أدائهم، مع متابعة سير العمل للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

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

أهمية إدارة المشروعات:

وفقاً لما أشار إليه الدليمي (2019)، تتجلى أهمية إدارة المشروعات في عدة جوانب رئيسية، تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء المنظمات ونجاح المشروعات. من أبرز هذه النقاط:

1. زيادة الإنتاجية وتقليل الزمن المستغرق: تساهم إدارة المشروعات في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الفترات الزمنية المطلوبة لإتمامها، مما يساهم في تسريع إنجاز المهام وتقليل الاعتماد على القوى البشرية.

2. تعزيز كفاءة المنظمة ورفع مستوى أدائها: تساعد إدارة المشروعات على تحسين مستوى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، حيث تؤدي إلى تحسين الأداء الشامل وتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية.

3. توفير حلول للمشكلات: تعمل إدارة المشروعات على تقديم أدوات وأساليب فعالة لحل المشكلات التي قد تواجه المدراء خلال مراحل تنفيذ المشروع، مما يساهم في تفادي التعثرات التي قد تؤخر عملية التنفيذ.

4. تحسين جودة العمليات والخدمات: تساهم إدارة المشروعات في رفع مستوى الجودة فيما تقدمه المنظمة من عمليات أو خدمات، وذلك من خلال تطبيق معايير وأدوات إدارة متقدمة.

5. تقليل الصراعات الداخلية: من خلال إدارة المشروعات الفعالة، يمكن تقليل النزاعات والصراعات بين الفرق المختلفة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انسجاماً وتنظيماً.

6. تحديد المتطلبات التقنية للمراحل المختلفة: تعمل إدارة المشروعات على تحديد المتطلبات التقنية اللازمة لكل مرحلة من مراحل المشروع بدقة، مما يضمن تنفيذ الأعمال وفقاً للمعايير المطلوبة.

7. تبسيط تحديد الجداول الزمنية: تساهم إدارة المشروعات في تسهيل عملية تحديد الجداول الزمنية لكل مرحلة من مراحل المشروع، مما يعزز الالتزام بالخطط الزمنية ويقلل من التأخيرات المحتملة.

8. توفير نظام رقابي شامل: تمكن إدارة المشروعات من توفير نظام رقابي فعال يساعد في مراقبة وتقييم كل مرحلة من مراحل المشروع، وضمان تنفيذها وفق المخططات الموضوعية.

9. دعم اتخاذ القرارات السليمة: تُسهل إدارة المشروعات على الإدارة وفريق العمل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يعزز فرص نجاح المشروع ويقلل من المخاطر.

أهداف إدارة المشروعات:

تهدف إدارة المشروعات بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع وضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية. يوضح لارسن وكليفورد (2017) أن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المشروعات هو المساهمة في

تحقيق أهداف المشروع، حيث يُفضل العملاء تنفيذ المشروع بجودة عالية، وبتكاليف أقل وفي أقصر وقت ممكن، مما يؤدي إلى زيادة العوائد والنتائج الإيجابية. علاوة على ذلك، تهدف إدارة المشروعات إلى مساعدة مديري المشروعات على تحديد المشاكل المحتملة التي قد تعيق سير العمل، وتقديم الحلول المناسبة في الوقت المناسب لتفادي هذه المشكلات وضمان سير المشروع بنجاح نحو تحقيق أهدافه.

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

أهداف المشروع الرئيسية تشمل:

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

المبحث الثاني: أداء القطاع العام

مقدمة:

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

أهمية الأداء في القطاع العام:

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

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

تعريف أداء القطاع العام:

• ما هو الأداء في القطاع العام؟

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

أهداف القطاع العام:

• الأهداف الرئيسية لأداء القطاع العام:

- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات (Mantel et al., 2016).
- تحسين جودة الحياة للمواطنين من خلال توفير الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم والبنية التحتية.
- إدارة الموارد العامة بشكل يعزز من استدامة النمو الاقتصادي ويساهم في الحد من الفقر والبطالة (OECD, 2018).

- تلبية احتياجات المجتمع والرد على متطلباتهم بشكل مرن وفعال (Al-Agele & Ali, 2017).

أهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء:

مع التطور السريع في التكنولوجيا، أصبح من الممكن تحسين أداء القطاع العام من خلال تبني الابتكارات التكنولوجية الحديثة. تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في تحسين الكفاءة الإدارية وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وذلك من خلال أدوات مثل الأنظمة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، والتحليلات المتقدمة (OECD, 2018). على سبيل المثال، في قطاع الاتصالات، ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تحسين تقديم الخدمات بشكل ملحوظ، حيث أصبح بإمكان المواطنين الوصول إلى خدمات الحكومة الإلكترونية بشكل أسرع وأسهل. في المملكة العربية السعودية، يعتبر قطاع الاتصالات أحد الأمثلة البارزة على كيفية استغلال التكنولوجيا لتحسين أداء القطاع العام. يعد هذا القطاع جزءًا مهمًا من استراتيجية "رؤية 2030" التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد رقمي يعتمد على الابتكار والتكنولوجيا (Vision 2030, 2020). من خلال استغلال التقنيات الحديثة، تمكنت المملكة من تحسين خدمات الاتصالات وتوفير بنية تحتية رقمية متطورة تخدم جميع القطاعات الحكومية والخاصة، مما يعزز من كفاءة الأداء الحكومي ويساهم في تسهيل حياة المواطنين.

التحديات التي تواجه أداء القطاع العام:

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

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

علاوة على ذلك، تعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه تحسين أداء القطاع العام. فالحكومات تحتاج إلى تبني استراتيجيات جديدة لتجاوز هذه المقاومة من قبل الموظفين أو المديرين الذين قد يرون في

التغيير تهديداً لوظائفهم أو استقرارهم المهني. التعامل مع هذه المقاومة يتطلب تطوير برامج تدريبية وتحفيزية تدعم التغيير وتعزز من ثقافة الابتكار في القطاع العام (Larson & Clifford, 2017).

أساليب تحسين أداء القطاع العام:

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

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

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

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

مجتمع وعينة الدراسة

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

شركة، مع توزيع استجابة مفترض بنسبة 50%. ونتيجة لذلك، تم إرسال 236 استبانة إلى نفس العدد من الشركات، من بين هذه الاستبانات، تم استلام 202 استجابة كاملة، منها 198 استبياناً صالحاً للتحليل، مما يمثل معدل استجابة يبلغ 83.8%. وفقاً للدراسة التي أشار إليها (Alubaid et al., 2020)، فإن نسبة الاستجابة التي تفوق 50% تعتبر مناسبة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

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

• **المصادر الثانوية:** أتيح للباحث الاطلاع على عدد من الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت في قطاع الاتصالات إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة.

• **المصادر الأولية:** اعتمد الباحث على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة الاستقصائية بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية لما لهذه الأداة من مزايا أهمها قلة الكلفة وإمكانية الحصول على عدد وفير من البيانات من جهات متعددة بفترة زمنية مناسبة والذي تم تصميمها وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale في تحديد إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة (1) لا أوافق بشدة، (5) أوافق بشدة كما هو موضح في الجدول (1) بحيث يكون لكل إجابة أهمية نسبية.

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

العلامة	المقاييس
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

ثبات الأداة

لتقييم ثبات أداة الدراسة، اعتمد هذا البحث على a كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لأنه الاختبار الأكثر شيوعاً للاستخدام، نتيجة كرونباخ α هي رقم بين 0 و 1 ودرجة الموثوقية المقبولة هي 0.7 أو أعلى من ذلك (Heale & Tyrross, 2015) يتم عرض حسابات درجات التناسق والموثوقية الداخلية باستخدام ميزة حساب الموثوقية في برنامج SPSS Statistics الإصدار 25.

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

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

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

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (Kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness).

جدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

التخطيط المشروع	التواصل في المشروع	الرقابة والتحكم في المشروع	المحافظة على الكفاءة الإدارية	الشفافية والمساءلة	التكنولوجيا والتحول الرقمي	Valid	N
198	198	198	198	198	198	Valid	N
0	0	0	0	0	0	Missing	
-0.237	-0.003	-0.054	-0.600	-0.310	-0.465	Skewness	
0.173	0.173	0.173	0.173	0.173	0.173	Std. Error of Skewness	
-0.555	-0.672	-0.066	-0.558	-0.541	-0.024	Kurtosis	
0.344	0.344	0.344	0.344	0.344	0.344	Std. Error of Kurtosis	

الاعتبارات الأخلاقية: يُحكم بالفشل لأي دراسة تفتقر إلى الاعتبارات الأخلاقية، تُعد الممارسات الأخلاقية لهذه الدراسة جانباً مهماً للباحث الذي قامت بتقييم وتحديد أي خطر واضح على الدراسة أو المنظمة أو المشاركين في الدراسة، استخدمت هذه الدراسة أداة لم تطلب من المشاركين مشاركة البيانات الشخصية مثل العنوان أو الاسم أو عنوان البريد الإلكتروني أو الهاتف.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

تحليل البيانات:

- خصائص أفراد عينة الدراسة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة
		تصنيف شركة الاتصالات
36.4%	72	درجة أولى
14.6%	29	درجة ثانية
17.7%	35	درجة ثالثة
24.2%	48	درجة رابعة
7.1%	14	درجة خامسة
100%	198	المجموع

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

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

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

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

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

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

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.05759	3.3737	توفر الشركة البيئة المناسبة لاتباع معايير السلامة العامة في قطاع الاتصالات
مرتفعة	2	1.08246	3.1616	تراعي الشركة معايير أداء القطاع العام أثناء كتابة خطة قطاع الاتصالات
مرتفعة	3	0.95050	3.1010	تهتم الشركة في معايير أداء القطاع العام أثناء متابعة تقدم المشروعات
مرتفعة	4	0.83741	3.0657	تحرص الشركة على معايير أداء القطاع العام أثناء تقدير تكاليف المشروعات
مرتفعة	5	0.90791	3.0556	تراعي الشركة معايير أداء القطاع العام خلال إعداد الجدول الزمني للمشاريع
مرتفعة		0.96717	3.1515	المتوسط الكلي

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

تحليل متغيرات الدراسة:

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

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

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

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

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

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

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

يشير الجدول رقم (12) إلى أن درجة الأهمية تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (2.9823)، مما يعني أن متوسط قياس التواصل في المشروع جاء في مستوى متوسط. ويعتبر التزام الشركات

بتوفير وسائل تواصل فعّالة مع العاملين على المعدات الثقيلة، مثل الرافعات، من خلال التواصل المستمر لتجنب الأخطاء والحوادث من أكثر العوامل تأثيراً في عملية التواصل.

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

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الرقابة والتحكم في المشروع

درجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.15123	3.1212	تسعى الشركة على القيام بالصيانة الدورية لأدوات والمعدات مشروع للحفاظ على فعاليتها أكبر مدة
مرتفعة	2	1.15582	3.0960	تمتلك الشركة أساليب حديثة للرقابة على العاملين لديها مثل الكاميرات
متوسطة	3	1.10595	2.9848	تحرص الشركة على القيام بعمليات تفتيش مستمرة وغير متوقعة لموقع المشروع
متوسطة	4	1.09261	2.9040	تطبق الشركة نظام العقوبات والمكافآت على العاملين لالتزامهم في تعليمات العمل
مرتفعة		1.12640	3.0265	المتوسط الكلي

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

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس المحافظة على الكفاءة الإدارية

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

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

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

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الشفافية والمساءلة

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

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

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

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

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

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

معوقات أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية:

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

وفقاً لهذا المقياس، إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 3.000، فإن العامل يعتبر ذا أهمية منخفضة.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس معوقات أداء القطاع العام في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.27724	3.2525	وجود مهندس أداء القطاع العام لكن لا يمتلك الصلاحية الإدارية الكاملة في الموقع
مرتفعة	2	1.29684	3.2323	تفضيل الربح المادي عن اتباع معايير أداء القطاع العام
مرتفعة	3	1.33947	3.1515	عدم تعيين مهندس سلامة عامة في الموقع
مرتفعة	4	1.18218	3.1364	عدم تخصيص ميزانية كافية للسلامة العامة
مرتفعة	5	1.29182	3.0354	ضعف الوعي وثقافة السلامة لدى العاملين في قطاع الاتصالات
مرتفعة	6	1.29783	3.0303	عدم وجود سياسة "الحوافز والمكافآت" لتشجيع المقاولين والمكاتب الاستشارية على الالتزام بالإشراف
متوسطة	7	1.26635	2.9798	زيادة مدة المشروع عن الوقت المحدد له والاهتمام في إنهاؤه على حساب مراعاة معايير السلامة
متوسطة	8	1.19302	2.9444	ضعف التشريعات والقوانين الملزمة لاتباع معايير أداء القطاع العام
متوسطة	9	1.13775	2.9293	عدم وجود الخبرات الكافية لمتابعة وتطوير تنفيذ متطلبات أداء القطاع العام في الموقع
متوسطة	10	1.27821	2.9242	عدم وجود توعية كافية بالمخاطر وكيفية إدارتها وتحليلها بشكل دوري ومستمر
متوسطة	11	1.10270	2.9141	عدم مراعاة توزيع العمال بشكل يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم
متوسطة	12	1.37685	2.8485	اعتماد بعض أصحاب العمل على علاقاتهم أو إمكانياتهم المادية في تجاوز القانون
متوسطة	13	1.15506	2.8384	عدم التزام الإدارة العليا ومدراء المشروعات ببرامج أداء القطاع العام
مرتفعة		1.24579	3.0167	المتوسط الكلي

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

نتائج اختبار الفرضيات:

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

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

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

وتنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى (1-H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط المشروع على الحفاظ على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

• الفرضية الفرعية الثانية (2-H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل في المشروع على الحفاظ على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

• الفرضية الفرعية الثالثة (3-H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة والتحكم في المشروع على الحفاظ على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (18): ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 ^a	0.604	0.598	0.57410

a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind.

يوضح الجدول (18) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.777، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المشروعات والحفاظ على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. كما يبين الجدول أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.603، ما يعني أن 60.3% من التغيرات التي

تحدث في الكفاءة الإدارية يمكن تفسيرها بناءً على التغيرات في ممارسات إدارة المشروعات. ويشير هذا إلى أن نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression) يمكن استخدامه لتحليل العلاقة بين المتغيرات. أما النسبة المتبقية (39.6%)، فهي تعود لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج التحليلي.

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

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

a Dependent Variable: الشفافية والمساءلة

b. Predictors: (Constant), controlling_ind, comunication_ind, planing ind

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

جدول (20): معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الأولى

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

المحافظة على الكفاءة الإدارية, Dependent Variable

تشير نتائج الجدول (20) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروعات والمحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، إذ تمثل معاملات الانحدار (β) مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. على الرغم من ذلك، تظهر النتائج أن قيمة (T) المتعلقة

بتخطيط المشروع منخفضة حيث بلغت (0.208) وكانت دلالتها الإحصائية (0.836) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى قبول الفرضية العدمية الأولى التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على المحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية (H_02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لممارسات إدارة المشروعات على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى ($1-H_02$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط المشروع على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

2. الفرضية الفرعية الثانية (H_02-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتواصل المشروع على المحافظة على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (H_02-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة والتحكم في المشروع على الشفافية والمساءلة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

جدول (21): ملخص نموذج الفرضية الرئيسية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.776 ³	0.603	0.596	0.56803

a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind.

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

تفسيرها من خلال التغيرات في ممارسات إدارة المشروعات. هذا يعني أن ممارسات إدارة المشروعات تسهم بشكل كبير في تحسين الشفافية والمساءلة في هذا القطاع.

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

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig	
1	Regression	94.894	3	31.631	98.034	.000 ⁶
	Residual	62.595	194	0.323		
	Total	157,489	197			

a. Dependent Variable: الشفافية والمساءلة

a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind

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

جدول (23): معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الثانية

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

a. Dependent Variable: الشفافية والمساءلة

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

من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بناءً على ذلك، تم رفض الفرضيات العدمية (الفرضيات الفرعية) وقبول الفرضيات البديلة.

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة (H_03) تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المشروعات على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H_03-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط المشروع على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H_03-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتواصل المشروع على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H_03-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة والتحكم في المشروع على التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

جدول (24): ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0.768 ^a	0.589	0.583	0.59802

a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind.

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

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

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

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	99.564	3	31.631	98.034	.000 ⁶
Residual	69.379	194	0.323		
Total	168.943	197			

a : Dependent Variable التكنولوجيا والتحول الرقمي

a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind.

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

جدول (26): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

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

a. Dependent Variable: التكنولوجيا والتحول الرقمي

تشير نتائج الجدول (26) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروعات والتكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث تبرز قوة تأثير هذه الممارسات من خلال معاملات الانحدار (β) بناءً على تلك النتائج، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لممارسات إدارة المشروعات على التكنولوجيا والتحول الرقمي، وهو ما تدعمه قيمة (T)

المحسوبة، التي تراوحت بين (3.380، 3.930، 5.396)، وهي أقل من مستوى المعنوية. ($\alpha=0.05$) بناءً على ذلك، تم رفض الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

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

1. تطبيق ممارسات إدارة المشروعات في قطاع الاتصالات: تبين أن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية يطبق ممارسات إدارة المشروعات في أداء القطاع العام للمشروعات المتعلقة بالاتصالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الممارسات 3.1515.

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

انبثق منها ثلاثة نتائج فرعية:

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

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

3. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتحكم في المشروع على المحافظة على الكفاءة الإدارية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: يعزى هذا إلى أن العديد من شركات قطاع الاتصالات في المملكة لا تولي اهتمامًا كافيًا بعمليات التفتيش المستمرة على مواقع المشاريع. كما أنها لا تهتم بإجراء الصيانة الدورية للمعدات، ولا تعتمد على أساليب حديثة للرقابة أو تطبيق نظام العقوبات والمكافآت على العاملين لتصحيح السلوكيات غير الآمنة. طبيعة العمل المؤقت في هذا القطاع قد تدفع الشركات إلى التركيز على إنهاء مشروع معين والانتقال إلى مشروع آخر دون الاكتراث بعمليات الرقابة والتحكم. هذا الإهمال يعرض العمال لمخاطر متعددة، ويؤثر على الكفاءة الإدارية بشكل سلبي.

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

التوصيات

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

1. تعزيز دور الإدارة العليا في نشر ثقافة الأداء العام: ينبغي على الإدارة العليا في قطاع الاتصالات تعزيز ثقافة الأداء العام من خلال تدريب العاملين على تحديد المخاطر بشكل دقيق والتصرف وفق معايير السلامة. يجب أن تعتبر السلامة معيارًا أساسيًا يتساوى مع معايير التكلفة، الوقت، الجودة، ورضا العملاء في جميع مراحل المشاريع.
2. مراجعة المخططات الهندسية قبل التنفيذ: يتعين على الشركات في قطاع الاتصالات مراجعة وتدقيق المخططات الهندسية قبل بدء المشاريع لضمان الالتزام بمعايير الأداء العام. كما يجب تعيين مهندسي سلامة مختصين للإشراف على المشاريع الكبرى لضمان تنفيذ إجراءات السلامة بفعالية.
3. دمج عملية التصميم مع التنفيذ: يجب دمج مرحلتي التصميم والتنفيذ لضمان توافق المتطلبات وتجنب أي تأخير أو مشكلات أثناء التنفيذ. كما ينبغي تأهيل المقاولين مسبقًا لتطبيق معايير الأداء العام، وضمان إدراج السلامة في بنود العقود وتجنب التنافس غير الصحي في العطاءات.
4. تحسين معايير السلامة في قطاع الاتصالات: يتطلب تطوير برامج سلامة مخصصة لقطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع السياق المحلي، وذلك بالتعاون مع الجهات الحكومية المختصة مثل وزارة العمل ووزارة الأشغال العامة، لتحديث لوائح ومعايير السلامة بما يعزز من بيئة العمل.
5. تدريب مديري المشاريع على أداء القطاع العام: يجب تزويد مديري المشاريع في قطاع الاتصالات بالمعلومات اللازمة حول كيفية إدارة مسؤوليات الأداء العام بفعالية، كما يجب أن تركز المؤسسات التعليمية على تعزيز الجوانب الخاصة بالسلامة العامة في مختلف مراحل المشروع، بما يشمل تقديم مواد تدريبية للمهندسين الجدد.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الأنصاري، خالد. (2020). دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشروعات الحكومية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 9(3)، 34-49.
2. البلوشي، سعيد. (2021). تأثير القيادة التحويلية على أداء القطاع العام في سلطنة عمان. مجلة الإدارة العامة، 9(3)، 87-101.
3. الحديدي، روان (2020) مفاهيم إدارة المشروعات وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (25). 576-597.
4. رجم، خالد، متساحة، نسيم، ومنصوري، هوارى. (2020). أثر نظام الصحة والسلامة المهنية على مستور حوادث العمل: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب -الجزائر. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج23، ع1، 83-103.
5. الرفاعي، خالد. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 15(2)، 33-48.
6. الزهراني، فهد. (2021). تأثير ممارسات إدارة المشروعات على الكفاءة والفعالية في مشروعات البنية التحتية: دراسة حالة قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والتنمية، 12(4)، 56-78.
7. الشريف، أحمد. (2020). فعالية ممارسات إدارة المشروعات في تحسين الأداء المالي والإداري في القطاع الحكومي: دراسة حالة المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 10(2)، 123-142.
8. العسيري، محمد. (2021). أثر إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي في القطاع العام: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 15(3)، 45-67.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-Ghamdi, S. (2020). The Role of Project Management in Achieving Saudi Vision 2030. Journal of Management and Strategy, 11(3), 45-55.

2. Al-Najjar, M. (2020). Public sector performance and service delivery. *Public Administration Review*, 80(1), 75-88.
3. Al-Rashed, H., & Al-Sulami, M. (2022). Sustainable Development in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities. *Saudi Journal of Environmental Studies*, 8(1), 98-112.
4. Aston, Ben (2021) Why Is Project Management So Important To an Organization? [https://thedigitalprojectmanager.com/why-is-project management-important/](https://thedigitalprojectmanager.com/why-is-project-management-important/), 16/10/2021.
5. Aston, Ben (2021) Why Is Project Management So Important to an Organization? <https://thedigitalprojectmanager.com/why-is-project-management-important/>, 16/10/2021.
6. Bahadur, Megh (2020) Project definition, Lifecycle and role of Project Managers. <https://www.researchgate.net/publication/340544935>
7. Brown, A., & Thompson, L. (2021). Effectiveness of Project Management Methodologies in Enhancing Public Sector Project Success. *Journal of Public Sector Project Management*, 29(4), 345-360.
8. Brown, A., & Thompson, L. (2021). The Effect of Project Management Practices on Public Sector Performance in the UK. *Journal of Project Management Studies*, 29(4), 345-360.
9. Clarizen, Team (2020) What Are the Objectives of Project Management? <https://www.clarizen.com/objectives-of-project-management/?cn-reloaded=1> 47 Mladen (2020) Review.
10. Gunduz, M., & Khader, B. K. (2020). Construction Project Safety Performance Management Using Analytic Network Process (ANP) as a Multicriteria Decision-Making (MCDM) Tool Computational Intelligence and Neuroscience, vol. 2020, 1-11.
11. Johnson, M., & Smith, R. (2020). The Impact of Project Management Practices on Organizational Performance: A Study of the Telecommunications Sector. *International Journal of Project Management*, 38(7), 1245-1258.

-
12. Khalifeh, A, Farrell, P. & Al-edenat, M. (2020). The impact of a project sustainability management (PSM) on project success: systematic literature review. *Journal of Management Development*, 39(4), 453-474.
 13. Khalifeh, S., et al. (2020). The role of digital transformation in improving public sector efficiency. *Journal of Public Administration and Technology*, 25(4), 130-150.
 14. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.)*. PMI.
 15. Takagi, N. & Varajão, J. (2021). ISO 21500 and success management: An integrated model for project management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Ahead of print (Ahead of print).