

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
برنامج ماجستير إدارة المشاريع

العرض المبدئي لخطة البحث

أثر التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية على نجاح المشاريع
المشتركة

دراسة تطبيقية على مشاريع أسواق النفع العام بمنطقة عسير في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: نايف عبدالله علي الشهري
الرقم الأكاديمي: 261000156

إشراف: أ.د. فايز جراد

الفصل الدراسي الثاني – 2026

فهرس المحتويات

3	مقدمة الدراسة
4	الخلفية العامة للدراسة
5	مشكلة الدراسة
	السؤال الرئيس وصياغة
6	المشكلة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة
11	الدراسات السابقة: المحور الأول
12	الدراسات السابقة: المحور الثاني
13	التعقيب على الدراسات السابقة
14	الفجوة البحثية
15	المنطلقات النظرية للدراسة
16	أبعاد التنسيق المؤسسي
17	مؤشرات نجاح المشاريع المشتركة
18	النموذج المفاهيمي للدراسة
19	المنهجية وطرق البحث
20	مجتمع وعينة الدراسة
21	أداة الدراسة وأساليب التحليل

الحدود والتعريفات والمراجع 22

مقدمة الدراسة

أصبحت المشاريع الحكومية المشتركة من أبرز الأدوات المستخدمة لتنفيذ السياسات العامة وتطوير الخدمات والبنية التحتية، ولا سيما عندما تتقاطع اختصاصات أكثر من جهة حكومية مع مستثمرين ومشغلين ومستفيدين محليين. ويعتمد نجاح هذا النوع من المشاريع بدرجة كبيرة على قدرة الجهات المشاركة على تنسيق الأدوار وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب ومعالجة التعارضات التنظيمية والفنية قبل تحولها إلى أسباب للتأخر أو التعثر.

وتشير أدبيات الإدارة العامة وإدارة المشاريع إلى أن ضعف التنسيق بين المنظمات يرفع احتمالات تضارب الصلاحيات وتأخر الموافقات وازدواجية الإجراءات وعدم وضوح المساءلة، بينما يسهم التنسيق الفعال في بناء رؤية مشتركة وتحسين استخدام الموارد ورفع جودة التنفيذ.

وتعد أسواق النفع العام، مثل أسواق الخضار والفواكه والمواشي والأسماك، مشروعات متعددة الأطراف؛ إذ تتداخل في تخطيطها وترخيصها وتطويرها وتشغيلها جهات حكومية محلية ومركزية، إلى جانب الشركات الوطنية والمستثمرين ومقدمي الخدمات والمستفيدين.

ومن هنا تسعى الدراسة إلى قياس أثر مستوى التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية على نجاح المشاريع المشتركة، وتحديد أبعاد التنسيق الأكثر تأثيرًا، وصولًا إلى توصيات عملية تساعد على الحد من التعثر وتحسين الحوكمة والتنفيذ.

الخلفية العامة للدراسة

تتطلب مشاريع أسواق النفع العام تكاملاً بين قرارات التخطيط الحضري وتخصيص الأراضي والتراخيص الإنشائية والخدمية والتنظيم والرقابة والاستثمار والتشغيل. ولا تقع هذه الاختصاصات عادةً ضمن جهة واحدة، مما يجعل نجاح المشروع مرتبطاً بمدى فاعلية التفاعل بين الجهات المعنية.

وتزداد أهمية التنسيق في حالات نقل الأنشطة القائمة أو تطوير مواقع جديدة أو تغيير نموذج التشغيل؛ إذ قد تظهر فجوات بين صدور القرار وبين جاهزية الموقع، أو بين اكتمال الخدمات وبين توقيت انتقال أصحاب الأنشطة، أو بين المسؤولية النظامية والقدرة التنفيذية.

كما أن أسواق النفع العام ترتبط بعدد كبير من أصحاب المصلحة، مثل المزارعين والتجار والمستثمرين والمشغلين والمستهلكين والسكان المحيطين بالموقع. ويستلزم ذلك إدارة توقعاتهم وإشراكهم في الوقت المناسب، مع المحافظة على المصلحة العامة ومتطلبات السلامة والجودة.

ويكتسب الموضوع أهمية خاصة في منطقة عسير بسبب تعدد المحافظات والمراكز وتنوع الأسواق والمواقع وتداخل الجهات الحكومية والخدمية والاستثمارية ذات العلاقة.

مشكلة الدراسة

تتسم مشاريع أسواق النفع العام بتعدد الجهات صاحبة الاختصاص وبترباط قرارات التخطيط وتخصيص المواقع والاستثمار والترخيص والإشراف والتشغيل. وقد يؤدي غياب آلية مؤسسية واضحة للتنسيق إلى تأخر اتخاذ القرار أو اختلاف تفسير الأنظمة أو عدم تزامن تجهيز الموقع مع إجراءات نقل النشاط أو ضعف إشراك المستفيدين.

وتكشف الملاحظات الميدانية الأولية في منطقة عسير عن وجود مشروعات مرتبطة بنقل أو تطوير أسواق وأنشطة خدمية واجهت تأخرًا أو اعتراضات على الجاهزية أو تعارضًا في استعمالات الأراضي، مع تدخل عدة جهات حكومية وشركات تشغيلية واستثمارية.

وبالرغم من توافر أدبيات واسعة حول إدارة أصحاب المصلحة والتعاون بين المنظمات، فإن الدراسات التطبيقية العربية والسعودية التي تقيس أثر التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية على نجاح مشاريع أسواق النفع العام ما تزال محدودة.

كما أن غالبية الدراسات تركز على مشروعات البنية التحتية أو الخدمات الصحية والرقمية، دون تناول خصوصية الأسواق العامة التي تجمع بين التخطيط الحضري والرقابة الزراعية والاستثمار والتشغيل المحلي.

السؤال الرئيس وصياغة المشكلة

تتمثل المشكلة البحثية في عدم وضوح مدى تأثير مستوى التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية على نجاح المشاريع المشتركة لأسواق النفع العام في منطقة عسير، وعدم تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في هذا النجاح.

وعليه تتمثل المشكلة الرئيسة في السؤال الآتي: ما أثر التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية على نجاح المشاريع المشتركة لأسواق النفع العام بمنطقة عسير؟

ويتطلب تناول هذا السؤال قياس مستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات، وكفاءة الاتصال وتبادل المعلومات، وفاعلية اتخاذ القرار المشترك، ودور القيادة التنسيقية في معالجة التعارضات.

كما يتطلب قياس النجاح بصورة متعددة الأبعاد تشمل الوقت والتكلفة والنطاق والجودة والجاهزية التشغيلية ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف والاستدامة.

أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع المشتركة والتنسيق بين الجهات الحكومية، وتقديم نموذج مفاهيمي يربط أبعاد التنسيق المؤسسي بمؤشرات نجاح المشروع الحكومي المشترك.

وتسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بمشاريع أسواق النفع العام في البيئة السعودية، وهي بيئة لم تحظ بدراسة كافية في هذا الجانب، كما توفر أداة قياس قابلة للتطوير والاستخدام في دراسات لاحقة.

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في مساعدة الجهات الحكومية على تحديد مواطن الضعف في التنسيق خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والتشغيل، ودعم صانعي القرار في تصميم آليات واضحة لتوزيع الأدوار ورفع كفاءة اللجان المشتركة.

كما يتوقع أن تساعد النتائج في تقليل التأخر والتعثر والنزاعات المرتبطة بالمواقع والتراخيص وجاهزية التشغيل وتحسين إشراك المستثمرين والمشغلين وأصحاب الأنشطة والمستفيدين في الوقت المناسب.

أهداف الدراسة

الهدف العام هو قياس أثر التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية على نجاح المشاريع المشتركة لأسواق النفع العام بمنطقة عسير.

وتسعى الدراسة إلى قياس مستوى التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية المشاركة، وتحديد مستوى نجاح المشاريع وفق مؤشرات الوقت والتكلفة والنطاق والجودة ورضا أصحاب المصلحة والجاهزية التشغيلية.

كما تهدف إلى اختبار أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات، والاتصال وتبادل المعلومات، واتخاذ القرار المشترك، والقيادة التنسيقية وإدارة التعارضات على نجاح المشاريع المشتركة.

وتستهدف الدراسة تقديم توصيات لتحسين حوكمة وتنسيق مشاريع أسواق النفع العام في منطقة عسير بما يرفع كفاءة التنفيذ ويحد من التأخر والتعثر.

تساؤلات الدراسة

ما مستوى التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية المشاركة في مشاريع أسواق النفع العام بمنطقة عسير؟

ما مستوى نجاح مشاريع أسواق النفع العام بمنطقة عسير؟

ما أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات على نجاح المشاريع المشتركة؟

ما أثر الاتصال وتبادل المعلومات على نجاح المشاريع المشتركة؟

ما أثر اتخاذ القرار المشترك على نجاح المشاريع المشتركة؟

ما أثر القيادة التنسيقية وإدارة التعارضات على نجاح المشاريع المشتركة؟

هل تختلف تقديرات أفراد العينة لمستوى التنسيق ونجاح المشاريع باختلاف الجهة وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي؟

فروض الدراسة

الفرضية الصفرية الرئيسة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية بأبعاده مجتمعة على نجاح المشاريع المشتركة لأسواق النفع العام بمنطقة عسير.

الفرضية البديلة الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية بأبعاده مجتمعة على نجاح المشاريع المشتركة لأسواق النفع العام بمنطقة عسير.

توجد آثار ذات دلالة إحصائية لكل من وضوح الأدوار والمسؤوليات، والاتصال وتبادل المعلومات، واتخاذ القرار المشترك، والقيادة التنسيقية وإدارة التعارضات على نجاح المشاريع المشتركة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للجهة وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

الدراسات السابقة: المحور الأول

توصلت دراسة (Kožuch and Sienkiewicz-Małyjurek (2016 إلى أن الثقة وتبادل المعلومات ووضوح المهام والقيادة والقدرة على التكيف عوامل محورية في فعالية التنسيق بين المنظمات في الحوكمة المحلية المستدامة.

وقدمت دراسة (Bryson, Crosby, and Stone (2015 إطارًا لفهم التعاون عبر القطاعات، وأكدت أهمية الشروط الأولية وترتيبات الحوكمة والقيادة وإدارة الشرعية والمساءلة.

وأوضحت دراسة (Löfström (2010 أن نجاح مشروعات التعاون بين المنظمات في القطاع العام يتطلب توازنًا بين التكامل المؤسسي والحفاظ على حدود ومسؤوليات كل منظمة.

وبينت دراسة (van Berkel, Ferguson, and Groenewegen (2016 أن ضغط التسليم قد يضعف التنسيق والتعلم طويل الأجل بين المشروع المؤقت والمنظمات الدائمة في مشروعات البنية التحتية العامة.

الدراسات السابقة: المحور الثاني

حددت دراسة Hamdan et al. (2021) من خلال مراجعة منهجية عوامل التعاون بين أصحاب المصلحة، ومنها المشاركة المبكرة والتواصل والثقة وتوزيع المسؤوليات.

وأبرزت دراسة Urton and Murray (2021) أهمية العلاقات واللغة المشتركة والتيسير والقيادة وتعلم الفرق في المشروعات متعددة التخصصات.

وأشارت دراسة Pauna et al. (2021) إلى أن ضعف التواصل والمشاركة في المراحل المبكرة يحد من أثر الممارسات التعاونية على أداء المشروع.

وأكدت دراسات Martinsuo and Ahola و Nezami et al. (2023) (2022) أهمية التعاون الأفقي وإدارة المشروعات المتعددة في السياقات بين المنظمات، بينما أظهرت Kårtvedt et al. (2024) دور التوافق على الأهداف والقدرة المؤسسية والعلاقات بين المديرين في رفع جودة التنسيق.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة على أن التنسيق المؤسسي منظومة تشمل وضوح الأهداف والأدوار وتبادل المعلومات والقيادة والثقة واتخاذ القرار وإدارة التعارضات، وأن التعاون الفعال يرتبط بتحسين الأداء وتقليل التأخير والمخاطر.

كما تؤكد معظم الدراسات أن نجاح التعاون لا يعتمد على الترتيبات الرسمية وحدها، بل يحتاج إلى علاقات مهنية مستمرة، وثقة متبادلة، وقنوات اتصال واضحة، وقدرة على اتخاذ قرارات مشتركة في الوقت المناسب.

ومع ذلك تركز غالبية الدراسات على بيئات أجنبية أو قطاعات البنية التحتية والصحة والاستدامة، ولم تتناول بصورة مباشرة مشاريع أسواق النفع العام في المملكة العربية السعودية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في تحديد أبعاد المتغير المستقل ومؤشرات المتغير التابع وصياغة أداة القياس بما يتلاءم مع البيئة التطبيقية في منطقة عسير.

الفجوة البحثية

الفجوة الموضوعية: محدودية الدراسات التي تربط مباشرة بين التنسيق المؤسسي ونجاح مشاريع أسواق النفع العام.

الفجوة الجغرافية: ندرة الدراسات التطبيقية في المملكة العربية السعودية وبصفة خاصة منطقة عسير.

الفجوة القطاعية: تركيز الأدبيات على البنية التحتية والصحة والخدمات الرقمية أكثر من الأسواق العامة.

الفجوة القياسية: الحاجة إلى أداة تجمع بين أبعاد التنسيق ومؤشرات النجاح التي تشمل الجاهزية التشغيلية ورضا أصحاب المصلحة.

الفجوة التطبيقية: الحاجة إلى توصيات عملية تحدد آليات تنسيق قابلة للتطبيق بين الجهات الحكومية والشركات والمستثمرين.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى نظرية أصحاب المصلحة التي تفترض أن نجاح المشروع يتأثر بقدرة إدارته على تحديد أصحاب المصلحة وفهم مصالحهم وإشراكهم وإدارة توقعاتهم.

كما تستند إلى نظرية الاعتماد المتبادل على الموارد، التي توضح أن الجهات تعتمد على موارد وصلاحيات ومعلومات يمتلكها أطراف أخرى، مما يجعل التنسيق وسيلة لتقليل عدم اليقين وتحقيق التكامل.

وتستفيد الدراسة من نظرية الحوكمة التعاونية التي تركز على الآليات الرسمية وغير الرسمية التي تمكن الجهات العامة والخاصة من اتخاذ قرارات مشتركة وبناء الثقة وإدارة المساءلة والتعارض.

ويكتمل الإطار النظري بمنظور نجاح المشروع متعدد الأبعاد، الذي لا يقتصر على الوقت والتكلفة والنطاق، بل يشمل الجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة والجاهزية التشغيلية.

أبعاد التنسيق المؤسسي

البعد الأول هو وضوح الأدوار والمسؤوليات، ويشير إلى معرفة كل جهة بحدود اختصاصها والمهام المطلوبة منها ونقاط التسليم والمسؤولية عن القرارات والنتائج.

والبعد الثاني هو الاتصال وتبادل المعلومات، ويشمل انتظام الاجتماعات ودقة البيانات وسرعة تداولها ووجود قنوات رسمية ومشتركة لحفظ المعلومات ومتابعة الإجراءات.

والبعد الثالث هو اتخاذ القرار المشترك، ويعكس قدرة الجهات على التشاور والوصول إلى قرارات متوافقة في القضايا التي تتداخل فيها الصلاحيات والمصالح.

أما البعد الرابع فهو القيادة التنسيقية وإدارة التعارضات، ويشمل وجود جهة أو لجنة قادرة على توجيه الأطراف وحسم الخلافات ومتابعة الالتزامات وضمان استمرارية التعاون.

مؤشرات نجاح المشاريع المشتركة

يقاس نجاح المشروع من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة، أي مدى تنفيذ الأعمال ضمن المدة والميزانية المعتمدتين أو ضمن انحرافات مبررة ومقبولة.

كما يشمل تحقيق النطاق والجودة، بما يعني إنجاز المخرجات المتفق عليها وفق المواصفات الفنية والتنظيمية ومستوى الخدمة المستهدف.

وتعد الجاهزية التشغيلية مؤشرًا مهمًا في مشاريع الأسواق، وتشمل اكتمال المرافق والخدمات والكوادر والتجهيزات والتراخيص قبل بدء التشغيل أو نقل النشاط.

ويشمل النجاح كذلك رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف العامة والاستدامة، بما يعكس قبول المشروع وقدرته على الاستمرار وتقديم قيمة اقتصادية واجتماعية وتنظيمية.

النموذج المفاهيمي للدراسة

يمثل التنسيق المؤسسي المتغير المستقل، ويتكون من أربعة أبعاد: وضوح الأدوار والمسؤوليات، والاتصال وتبادل المعلومات، واتخاذ القرار المشترك، والقيادة التنسيقية وإدارة التعارضات.

ويمثل نجاح المشاريع المشتركة المتغير التابع، ويقاس من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحقيق النطاق والجودة، والجاهزية التشغيلية، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف والاستدامة.

ويفترض النموذج وجود أثر مباشر لأبعاد التنسيق المؤسسي في مستوى نجاح المشروع، مع إمكانية اختلاف تقديرات هذا الأثر باختلاف الجهة وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

وسيتم اختبار النموذج ميدانيًا باستخدام بيانات الاستبانة وتحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد واختبارات الفروق المناسبة.

المنهجية وطرق البحث

ستعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب كمي؛ لملاءمته لوصف مستوى التنسيق المؤسسي ونجاح المشاريع، واختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

وسيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة منظمة، إلى جانب مراجعة الوثائق والأنظمة والأدلة التنظيمية والدراسات السابقة ذات الصلة.

وتصنف الدراسة بوصفها دراسة تطبيقية مقطعية ارتباطية تفسيرية، وتتمثل وحدة التحليل في الفرد العامل أو الخير المرتبط بمشاريع أسواق النفع العام.

وسيستخدم مقياس ليكرت الخماسي، من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والمسؤولين والخبراء الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتخطيط وترخيص وتنفيذ وتشغيل ومتابعة مشاريع أسواق النفع العام في منطقة عسير.

ويشمل ذلك العاملين في وزارة البيئة والمياه والزراعة والأمانات والبلديات والمحافظات والشركة الوطنية للخدمات الزراعية والجهات الاستثمارية والتشغيلية والاستشارية ذات الصلة.

وستستخدم الدراسة عينة طبقية أو قصدية متاحة بحسب إمكان الوصول إلى أفراد المجتمع، مع استهداف حجم يتراوح بين (150 و250) مستجيبًا لضمان ملاءمة التحليل الإحصائي والانحدار المتعدد.

وسيحدد الحجم النهائي وفق عدد أفراد المجتمع المتاحين ومعدل الاستجابة، مع مراعاة تمثيل الجهات ومستويات الخبرة والمستويات الوظيفية المختلفة.

أداة الدراسة وأساليب التحليل

يتضمن القسم الأول من الأداة البيانات العامة، مثل الجهة وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي وطبيعة المشاركة في المشروع. ويتضمن القسم الثاني مقياس التنسيق المؤسسي بنحو عشرين فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بينما يتضمن القسم الثالث مقياس نجاح المشاريع بنحو خمس عشرة فقرة.

سيتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى بعرض الأداة على محكمين متخصصين، كما سيقاس الاتساق الداخلي، ويستخدم معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات، على ألا يقل المقبول مبدئيًا عن (0.70).

ستستخدم التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار (T)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

كما ستجرى اختبارات ملاءمة البيانات، مثل فحص التعدد الخطي والتوزيع الطبيعي والقيم المتطرفة، قبل تطبيق نماذج الانحدار وتفسير النتائج.

الحدود والتعريفات الإجرائية والمراجع

الحدود الموضوعية: أثر التنسيق المؤسسي بأبعاده على نجاح المشاريع المشتركة. الحدود المكانية: منطقة عسير في المملكة العربية السعودية. الحدود البشرية: العاملون والمسؤولون والخبراء وأصحاب العلاقة بمشاريع أسواق النفع العام. الحدود الزمنية: فترة جمع البيانات خلال عام 2026. الحدود القطاعية: مشاريع أسواق النفع العام وما يرتبط بها من نقل أو تطوير أو تشغيل.

التنسيق المؤسسي: مجموعة الترتيبات والممارسات التي تنظم تفاعل الجهات المشاركة في المشروع، وتشمل وضوح الأدوار وتبادل المعلومات والقرار المشترك والقيادة وإدارة التعارضات. المشاريع المشتركة: المشاريع التي تتطلب مشاركة جهتين حكوميتين أو أكثر، وقد تشمل أطرافًا استثمارية أو تشغيلية، لتحقيق هدف عام مشترك.

أسواق النفع العام: الأسواق المخصصة لتداول منتجات ذات منفعة عامة، مثل الخضار والفواكه والمواشي والأسماك، والخاضعة للتنظيم والترخيص والرقابة الحكومية. نجاح المشروع: مدى تحقيق المشروع أهدافه من حيث الوقت والتكلفة والنطاق والجودة والجاهزية التشغيلية ورضا أصحاب المصلحة والاستدامة.

المراجع الأساسية:

Ansell and Gash (2008)

Bryson, Crosby, and Stone (2015)

Emerson, Nabatchi, and Balogh (2012)

Kozuch and Sienkiewicz-Małyjurek (2016)

Project Management Institute (2021)

وزارة البيئة والمياه والزراعة (2023، 2025)
الشركة الوطنية للخدمات الزراعية (2026)