

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - برنامج ماجستير إدارة المشاريع
العرض المبدئي لخطة البحث

الفرق بين تطبيق سياسات إدارة المشاريع من عدمها على المشاريع الحكومية

دراسة تطبيقية مقارنة على المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: عبدالرحمن سهل الشهري
الرقم الجامعي: 261000057
إشراف: أ.د. فايز جراد
الفصل الدراسي الثاني - 2026م

فهرس المحتويات (الجزء الأول)

العرض المبدئي لخطة البحث | برنامج ماجستير إدارة المشاريع

رقم الصفحة	الموضوع / المحور
4	مقدمة الدراسة
5	الخلفية العامة للدراسة
6	مشكلة الدراسة
7	السؤال الرئيس وصياغة المشكلة
8	أهمية الدراسة (العلمية والتطبيقية)
9	أهداف الدراسة التفصيلية
10	تساؤلات الدراسة
11	فروض الدراسة الإحصائية (H_0 و H_1)

فهرس المحتويات (الجزء الثاني)

العرض المبدئي لخطه البحث | برنامج ماجستير إدارة المشاريع

رقم الصفحة	الموضوع / المحور
12	الدراسات السابقة: المحور الأول (سياسات ومنهجيات إدارة المشاريع)
13	الدراسات السابقة: المحور الثاني (مقارنة الأداء والتعثر بالمشاريع)
14	التعقيب على الدراسات السابقة
15	الفجوة البحثية (الموضوعية والقياسية والمكانية)
16	المنطلقات النظرية للدراسة (النظرية المؤسسية وإدارة النتائج)
17	أبعاد تطبيق سياسات إدارة المشاريع (المتغير المستقل)
18	مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية (المتغير التابع)
19	النموذج المفاهيمي للدراسة
20 - 22	المنهجية، العينة، الأداة، أساليب التحليل الإحصائي، والحدود والمراجع

مقدمة الدراسة

أهمية سياسات إدارة المشاريع في القطاع الحكومي

أصبحت المشاريع الحكومية من أبرز الأدوات التنموية التي تعتمد عليها الدول لتنفيذ سياساتها العامة وتطوير بنيتها التحتية وتقديم الخدمات المباشرة للمواطنين. ويعتمد نجاح هذه المشاريع بدرجة كبيرة على وجود إطار منهجي وسياسات موحدة لإدارة المشاريع تسهم في ضبط النطاق، والتحكم في التكاليف، وإدارة المخاطر.

الهدف الجوهرى من سياسات إدارة المشاريع:

الانتقال بالإدارة العامة من الاجتهادات الفردية إلى الممارسات المؤسسية المعيارية الموحدة، مما يحقق حوكمة أعلى وكفاءة إنفاق ملموسة.

وتأتي هذه الدراسة للوقوف الميداني المقارن على حجم الأثر والفرق الإحصائي بين المشاريع الحكومية التي تلتزم بتطبيق سياسات وممارسات إدارة المشاريع وتلك التي لا تطبقها بالمملكة العربية السعودية.

الخلفية العامة للدراسة

السياق الوطني ورؤية المملكة 2030

تتطلب المشاريع الحكومية تكاملاً وثيقاً بين قرارات التخطيط، والتخصيص المالي، والتراخيص، وإدارة العقود والمشتريات، والتنفيذ الميداني. ونظراً لأن هذه الاختصاصات تتوزع بين عدة جهات، فإن التطبيق الصارم لسياسات إدارة المشاريع يعد الضامن الرئيسي لتكامل هذه الأدوار.

التطورات التنظيمية بالمملكة: إرساء هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (فضاء) وتأسيس مكاتب إدارة المشاريع (PMO).

التحديات الميدانية: حدوث فجوات تنفيذية عند ضعف الالتزام المنهجي، مثل تجاوز الجداول الزمنية أو الميزانيات المعتمدة.

الضرورة التنموية: أهمية قياس الأثر الفعلي لسياسات إدارة المشاريع لإثبات قيمتها المضافة لمتخذي القرار.

مشكلة الدراسة

الواقع العملي والتباين في التطبيق

تتسم المشاريع الحكومية بالتعدد والتعقيد. وقد يؤدي غياب أو ضعف تطبيق سياسات إدارة المشاريع إلى تأخر اتخاذ القرارات، أو التجاوز المالي، أو ضعف الجودة، أو عدم تزامن الاعتمادات المالية مع مراحل التنفيذ الميداني.

جوهر المشكلة بالرغم من التوجه الوطني نحو حوكمة إدارة المشاريع، لا تزال هناك مشاريع تُدار بأساليب تقليدية دون سياسات منهجية، مع نقص الأدلة العلمية المقارنة التي تقيس الفارق الفعلي في الأداء بين المنهجيتين في البيئة السعودية.

تكمن المشكلة في الحاجة لتحديد ومعرفة حقيقة الفرق في مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية العائدة لتطبيق سياسات إدارة المشاريع مقارنة بعدم تطبيقها.

السؤال الرئيس وصياغة المشكلة

التأطير البحثي للسؤال الأكاديمي

تحدد المشكلة البحثية بصورة مباشرة في السؤال الرئيس التالي:

"ما الفرق في مستوى نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية بين تطبيق سياسات إدارة المشاريع وعدم تطبيقها؟"

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤل عن مدى تأثير أبعاد سياسات إدارة المشاريع (تخطيط النطاق والوقت، إدارة التكلفة والميزانية، إدارة المخاطر والتغيير، والحوكمة والمتابعة) على الأبعاد المختلفة لنجاح المشاريع الحكومية.

الأهمية العلمية (الأكاديمية)

إثراء المكتبة العربية بدراسة كمية مقارنة في مجال الإدارة العامة وإدارة المشاريع.
تقديم نموذج مفاهيمي متكامل يربط سياسات إدارة المشاريع بمؤشرات النجاح.
بناء وتطوير أداة قياس دقيقة ومحكمة تتناسب مع البيئة المؤسسية السعودية.

الأهمية التطبيقية (العملية)

تزويد صناع القرار بأدلة ميدانية تعزز التوسع في تطبيق سياسات إدارة المشاريع.
المساهمة في ترشيد الإنفاق العام وتقليل نسب التعثر والتأخير المالي والزماني.
تقديم توصيات للجهات الحكومية لتسريع تفعيل مكاتب المنهجية PMO.

أهداف الدراسة

الأهداف الرئيسية والتفصيلية

الهدف العام: قياس والتعرف على الفرق بين تطبيق سياسات إدارة المشاريع من عدمها على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف التفصيلية:

التعرف على واقع ومستوى تطبيق سياسات إدارة المشاريع في القطاع الحكومي.
تحديد مستوى نجاح المشاريع الحكومية وفق أبعاد (الوقت، التكلفة، الجودة، الجاهزية التشغيلية، ورضا أصحاب المصلحة).
قياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية في نجاح المشاريع تعزى لتطبيق سياسات إدارة المشاريع مقارنة بعدم تطبيقها.
تقديم مقترحات عملية تدعم الاستدامة والكفاءة التنموية للمشاريع.

التساؤل الأول: ما مستوى تطبيق سياسات إدارة المشاريع في المؤسسات والجهات الحكومية محل الدراسة؟

التساؤل الثاني: ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية من وجهة نظر المشاركين والمختصين؟

التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات نجاح المشاريع تعزى لتطبيق سياسات إدارة المشاريع مقارنة بعدم تطبيقها؟

التساؤل الرابع: ما أثر أبعاد سياسات إدارة المشاريع (التخطيط، التكلفة، المخاطر، الحوكمة) على كفاءة المخرجات؟

التساؤل الخامس: هل تختلف تقديرات أفراد العينة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجهة، الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح المشاريع الحكومية بأبعاده المختلفة تعزى لتطبيق سياسات إدارة المشاريع مقارنة بعدم تطبيقها.

الفرضية البديلة الرئيسية (H_1):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في نجاح المشاريع الحكومية بأبعاده المختلفة تعزى لتطبيق سياسات إدارة المشاريع مقارنة بعدم تطبيقها لصالح المشاريع التي تطبق السياسات.

الفرضية الفرعية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم النجاح تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الدراسات السابقة: المحور الأول

أدبيات سياسات ومنهجيات إدارة المشاريع

دراسة (Kerzner, 2017): أكدت أن تبني سياسات ومنهجيات موحدة يمثل الحجر الأساس للوصول إلى النضج المؤسسي والتنبؤ الدقيق بمخرجات المشاريع وتفاذي الفشل الإداري.

دراسة معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021): أوضحت التقارير العالمية أن المؤسسات الملتزمة بسياسات وإجراءات قياسية لإدارة المشاريع تحقق أهدافها بنسبة تزيد عن 28% مقارنة بالجهات غير الملتزمة.

دراسة (Too & Weaver, 2014): أبرزت دور الحوكمة وسياسات PMO في توفير بيئة داعمة لمديري المشاريع تضمن اتخاذ قرارات التكلفة والوقت بصورة مستندة للبيانات.

الدراسات السابقة: المحور الثاني

أدبيات مقارنة الأداء ومسببات التعثر في القطاع العام

دراسة (Flyvbjerg, 2014): أشارت إلى أن المشاريع الحكومية الكبرى تتعرض لتجاوزات ميزانية حادة بسبب ضعف التخطيط المبدئي والتأخر في معالجة المخاطر لغياب السياسات الصارمة.

دراسة (الغامدي، 2020): تناولت أسباب تعثر المشاريع في البيئة السعودية وأرجعتها إلى غياب سياسة واضحة لإدارة التغيير والنطاق وضعف التأهيل المنهجي لمديري المشاريع.

دراسة (Alotaibi et al., 2021): أكدت أن التطبيق الشكلي لسياسات إدارة المشاريع دون التزام مؤسسي كامل لا يحمي المشروع من التعثر، مشددة على أهمية التطبيق الفعلي المتكامل.

التعقيب على الدراسات السابقة

استخلاص التوجهات العامة للأدبيات

تتفق الأدبيات العالمية والمحلية على أن إدارة المشاريع ليست مجرد أدوات تنفيذية، بل هي رؤية وسياسة حوكمية متكاملة تضمن استقرار المشاريع وحمايتها من التعثر.

النقاط المحورية المستفادة:

أهمية التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر في تقليل التكاليف الزائدة.
ضرورة بناء مقاييس موحدة تدمج بين الجوانب الفنية والجوانب الإدارية والحوكومية.
الاستفادة من الأطر العالمية (مثل PMBOK) في بناء أداة استبانة الدراسة الحالية.

الفجوة البحثية

مبررات إجراء الدراسة الحالية

نوع الفجوة	توضيح الفجوة البحثية
الفجوة الموضوعية	ندرة الدراسات التي تقارن كمياً بين مجموعتين من المشاريع (تطبق سياسات vs لا تطبق سياسات).
الفجوة القياسية	الحاجة لمقياس يربط بين أبعاد السياسات الأربعة ومؤشرات النجاح الشاملة بالقطاع الحكومي.
الفجوة المكانية والزمانية	قلة الدراسات الميدانية الحديثة المعبرة عن واقع البيئة التنظيمية الحكومية بالسعودية لعام 2026.

المنطلقات النظرية للدراسة

النظريات والمناظير المرجعية

النظرية المؤسسية (Institutional Theory): توضح كيف تؤدي القواعد والسياسات الرسمية إلى إضفاء الشرعية والتنظيم الموحد على سلوك الأفراد والمؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

نظرية الإدارة بالنتائج (Results-Based Management): تركز على تحويل الإجراءات والسياسات إلى مخرجات وأهداف إستراتيجية قياسية ومحددة.

إطار عمل PMBOK ومفهوم النضج المؤسسي: يوفر المعايير المرجعية للسياسات الست الكبرى لإدارة المشاريع وكيفية قياس تطورها.

أبعاد تطبيق سياسات إدارة المشاريع

المتغير المستقل للدراسة

1. تخطيط النطاق والجدولة الزمني:

الالتزام بوضع خطط تفصيلية وجداول زمنية معتمدة ومتابعة خط الأساس.

3. إدارة المخاطر والتغيير:

وجود سياسات محددة للتنبؤ بالمخاطر، وضع خطط الطوارئ، وتوثيق التغيرات.

2. إدارة التكلفة والميزانية:

اعتماد سياسات واضحة لتقدير التكاليف، ضبط الإنفاق، وإدارة الأوامر التغييرية.

4. الحوكمة والمتابعة (PMO):

وجود أطر تنظيمية تضمن جودة التوثيق ورفع التقارير الدورية وضبط الأدوار.

مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية

المتغير التابع للدراسة

يتم قياس المتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية) عبر الأبعاد والأدوات التالية:

- الالتزام بالوقت والميزانية:** تسليم المشروع ضمن المدى الزمني والتكلفة المعتمدة دون انحرافات حادة.
- تحقيق الجودة ومواصفات:** التزام المخرجات الإنشائية والفنية بالمواصفات والمعايير المطلوبة.
- الجاهزية التشغيلية:** استكمال كافة المتطلبات لتشغيل المشروع فور تسليمه دون عوائق.
- رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة:** مدى تقبل وتقييم الجهات المشغلة والمواطنين للمشروع.

النموذج المفاهيمي للدراسة

العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع

المتغير المستقل: تطبيق سياسات إدارة المشاريع

(مجموعتان: مشاريع تطبق السياسات VS مشاريع لا تطبق السياسات)

الأبعاد: تخطيط النطاق والوقت | ضبط التكلفة | إدارة المخاطر | الحوكمة والمتابعة

↓ (اختبار الفروق والأثر الإحصائي t-test) ↓

المتغير التابع: نجاح المشاريع الحكومية

المؤشرات: الالتزام بالوقت والميزانية | الجودة ومواصفات | الجاهزية التشغيلية | رضا المستفيدين

المنهج الوصفي التحليلي المقارن (Comparative Descriptive Approach)

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي المقارن لملائمته العالية لقياس المستويات والمقارنة الإحصائية بين المجموعات (المشاريع التي تطبق سياسات إدارة المشاريع والتي لا تطبقها) واختبار الفروض الفارقة.

تصميم الدراسة: دراسة ميدانية مقطعية عبر استبانة موجهة للممارسين والمهندسين.

وحدة التحليل: الفرد العامل والمتخصص بمشاريع القطاع الحكومي بالمملكة.

مجتمع وعينة الدراسة

تحديد مجتمع الاستهداف وحجم العينة

مجتمع الدراسة: جميع مديري المشاريع، المهندسين، الاستشاريين، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO) العاملين في القطاعات الحكومية والشركات التنفيذية بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: عينة طبقية عشوائية تتراوح بين (150 إلى 250) مستجيباً ممن عملوا في مشاريع حكومية (مقسمة بين مشاريع طبقت سياسات إدارة المشاريع ومشاريع لم تطبقها) لضمان دقة المقارنة الإحصائية.

أداة الدراسة وأساليب التحليل والحدود والمراجع

الأداة، الأساليب الإحصائية، الحدود والمراجع

أداة الدراسة والتحليل:

استبانة مغلقة (مقياس ليكرت الخماسي). التحليل بواسطة SPSS باستخدام المتوسطات، اختبار Independent Samples t-test، وANOVA.

حدود الدراسة:

موضوعية (أثر سياسات إدارة المشاريع)، مكانية (السعودية)، زمنية (2026م).

المراجع الرئيسية:

PMI. (2021). PMBOK Guide – 7th Edition.

Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach.

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects.

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (فضاء).