

## نموذج

# مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المشاريع الحكومية، دراسة حالة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Impact of Strategic Management on Government Project Management:  
A Case Study of the Zakat, Tax and Customs Authority

المعتصم خليل العباس

242001296

كلية الإدارة

: اسم الباحث

: الرقم الأكاديمي

: الكلية

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة الدراسة

تُعد الإدارة الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية في منظومة الإدارة الحديثة، إذ تمثل إطارًا شاملاً يوجّه أنشطة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى في ظل بيئات عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، وقد أصبحت في العصر الحالي ضرورة للمؤسسات الحكومية والخاصة لما توفره من رؤية واضحة وتخطيط فعال يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأثر المستدام.

وقد شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً إدارياً وتنظيمياً ملحوظاً، من خلال تطوير أساليب العمل الحكومي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، الأمر الذي دفع العديد من الجهات الحكومية إلى تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية كأساس لتخطيط أعمالها وتنفيذ برامجها ومشروعاتها، ومن بينها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك التي تؤدي دوراً محورياً في تحقيق الاستدامة المالية وتنويع مصادر الدخل الوطني.

ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر عناصر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، خصوصاً في الهيئات ذات الدور التنموي الحيوي مثل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ومن هنا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر عناصر الإدارة الاستراتيجية، مثل: الرؤية، والأهداف، والتحليل الداخلي والخارجي، والتخطيط الاستراتيجي، على إدارة المشاريع داخل الهيئة، وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الوطنية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُواجه العديد من الجهات الحكومية تحديات تتعلق بضعف التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع، إذ تُنفذ بعض المشاريع بمعزل عن الأهداف الاستراتيجية العليا أو دون ارتباط واضح بالخطط المؤسسية، مما يؤدي إلى تكرار الجهود وهدر الموارد وانخفاض كفاءة الأداء العام.

وفي حالة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، يمكن ملاحظة أن حجم المشاريع المنفذة كبير ومتعدد المجالات، بدءًا من مشاريع التحول الرقمي، ووصولًا إلى مشاريع تطوير الأنظمة وتحسين الخدمات، مما يجعل من الضروري وجود إدارة استراتيجية قوية تضمن التوجيه السليم لهذه المشاريع وضمان تحقيقها لأهداف الهيئة الاستراتيجية، حيث أن غياب الإدارة الاستراتيجية يؤثر على جودة مخرجات المشاريع وترابطها.

ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على فعالية إدارة المشاريع الحكومية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

ويتفرّع من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية التي توضح أبعاد المشكلة.

### أسئلة الدراسة :

١. ما مدى توافر عناصر الإدارة الاستراتيجية في الهيئة؟
٢. ما مدى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحكومية داخل الهيئة؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومستوى فعالية إدارة المشاريع في الهيئة؟
٤. ما أبرز التحديات التي تواجه عملية التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع؟
٥. ما أبرز السبل التي يمكن من خلالها تعزيز هذا التكامل لرفع كفاءة الأداء المؤسسي؟

## أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

- أهمية نظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع الحكومية من خلال تحليل العلاقة بين المفهومين وتوضيح أثر التكامل بينهما في تحسين الأداء المؤسسي. كما تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق الهيئات الحكومية السعودية.

- أهمية تطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تقدم نموذجًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والجهات الحكومية الأخرى في تحسين إدارة مشاريعها بما يضمن توافقها مع الخطط الاستراتيجية العامة. كما تُوفر الدراسة أدوات تقييم واقعية لمدى نجاح التكامل بين الاستراتيجية والمشاريع، وتقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء.

- تعميم النتائج:

يمكن تطبيق النتائج على قطاعات حكومية أخرى تمتلك خصائص مشابهة، مما يعزز من أثر الدراسة في تطوير الأداء الإداري في مؤسسات القطاع العام.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية، تتمثل في التالي:

١. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحليل أثرها على كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
٢. تحديد أبرز التحديات التي تعيق تكامل الإدارة الاستراتيجية مع إدارة المشاريع داخل الهيئة.
٣. تحليل العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية ونجاح إدارة المشاريع الحكومية.
٤. تقديم نموذج مقترح يساهم في تعزيز التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي، وإثراء المعرفة التطبيقية في هذا المجال.

## فرضيات الدراسة:

بناءً على الإطار النظري ومشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

١. الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية على فعالية إدارة المشاريع الحكومية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
٢. الفرضية الثانية: تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وبين جودة تنفيذ المشاريع وتحقيقها لأهدافها.
٣. الفرضية الثالثة: يُسهم وجود نظام متابعة وتقييم استراتيجي فعال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية.

## نموذج الدراسة

سيتم استخدام نموذج يقيس عناصر الإدارة الاستراتيجية، مثل: (الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، التخطيط)، وتأثيرها على إدارة المشاريع باستخدام أدوات تحليلية، مثل: الانحدار المتعدد وتحليل العلاقات.



## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

### الدراسات السابقة:

١. أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كفاءة المؤسسات الحكومية (أحمد علي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية من خلال تحليل مدى وجود خطط استراتيجية واضحة، وتطبيقها بشكل فعال، وتأثير ذلك على تحسين الأداء العام، واعتمد الباحث على استبيانات ومقابلات مع مسؤولين من عدة مؤسسات، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات واضحة وتتابع تنفيذها بانتظام تحقق أداءً أعلى ويزداد رضا المستفيدين.

أشارت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل الحاسمة في تحسين كفاءة المؤسسات، وأن غيابها يؤدي إلى تراجع الأداء وضعف التنسيق، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط إستراتيجية موجهة وداعمة للتنفيذ، مع تعزيز ثقافة التخطيط والتقييم المستمر.

٢. إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي (وليد عبد الله، ٢٠٢٣)

ركزت الدراسة على معرفة عوامل نجاح إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، خصوصاً هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، عبر تحليل معايير التخطيط، التنفيذ، والمتابعة.

استخدم الباحث منهج الاستبيان، وأظهر أن وجود قيادات ذات رؤية استراتيجية قوية وتوفر الموارد يعتبران من العوامل الرئيسية للنجاح.

كما أظهرت النتائج أن ضعف التنسيق بين الإدارات وأوجه القصور في التدريب وضعف التوجيه الإداري يعوقان إنجاز المشاريع بكفاءة.

أشار الباحث إلى أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وفق خطة استراتيجية كبير الأثر على النجاح، وأن تحسين الأداء يتطلب إعادة هيكلة سياسات إدارة المشاريع وتطوير المهارات القيادية.

### ٣. أثر استراتيجيات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي (فاطمة حسن، ٢٠٢١)

ركزت على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع بنتائج الأداء، حيث تبين أن وجود إطار إستراتيجي واضح لعملية إدارة المشاريع يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

اعتمدت الدراسة على بيانات من ممارسات إدارة المشاريع في القطاع العام، وأظهرت أن استراتيجيات إدارة المشاريع تقلل من العوائق التقنية والتنظيمية، وتزيد من رضا المستفيدين وفعالية استخدام الموارد.

أوضح البحث أن تفعيل أدوات التخطيط والتنفيذ الوطني يساهم في انسيابية العمل وتقليل الفاقد والوقت المهدر.

لذا فإن نتائج الدراسة تؤكد أهمية وجود خطة استراتيجية مرنة وقابلة للتحديث للنجاح في إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف.

### ٤. تأثير الرؤية الإستراتيجية على تنفيذ مشاريع القطاع الحكومي (سلمى مكي، ٢٠٢٢)

ركزت الدراسة على مدى تأثير وجود رؤية واضحة على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية من حيث وضوح الأهداف، وتحفيز العاملين، والتنسيق بين الإدارات.

أظهرت النتائج أن التيارات والأولويات المحددة في الرؤية تؤثر بشكل ملحوظ على نجاح أو فشل المشاريع، حيث تساعد على زيادة الالتزام وتوجيه الأنشطة التكميلية بشكل فعال، وتبين أن عدم وضوح الرؤية يعمل كعائق رئيسي، ويؤدي إلى تشتت الجهود وتأخير الإنجاز.

أوصت الدراسة بمراجعة الرؤية بشكل دوري، وتوضيحها لجميع العاملين لضمان الالتزام والاستفادة من أدوات الرؤية في تحسين الأداء وتنفيذ المشاريع بنجاح.

### ٥. إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية وفقًا للإدارة الإستراتيجية (حسن يوسف، ٢٠٢٢)

بحثت الدراسة في كيف تؤثر إدارة الأداء المرتكزة على المبادئ الإستراتيجية على النتائج الرقمية والمؤشرات الكمية في القطاع الحكومي.

أظهرت النتائج أن اعتماد نظم إدارة الأداء المبنية على الاستراتيجيات يرفع من مستوى الأداء، ويعزز الشفافية والكفاءة، ويحقق نتائج ملموسة في تحسين تقديم الخدمات وتقليل نفقات التشغيل.

كما بينت أن وجود نظام تقييم دوري وفعال يعزز من أداء الموظفين، ويشجع على الالتزام، ويحقق الأهداف المرسومة بشكل أدق.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم تقييم الأداء المرتكزة على نتائج الأداء وتدريب العاملين عليها.

#### ٦. Modeling Strategic Alignment in Project Networks (Haniff et al., 2022)

حللت الدراسة العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وتنفيذ المشاريع في بيئات حكومية معقدة، وأكدت أن وضوح الرؤية والأهداف والتخطيط المتكامل يزيد كفاءة المشاريع.

تدعم الدراسة فرضية وجود علاقة طردية بين وضوح الرؤية وتكامل الأهداف ونجاح المشاريع في الهيئة.

#### ٧. Does Project Management Matter? The Relationship Between Project Management Effort and Project Outcomes (Kaufmann et al., 2022)

أظهرت أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الإدارة الاستراتيجية بفعالية تحقق معدلات نجاح مشاريع أعلى بنسبة ٤٠٪، خصوصًا عند وجود أهداف وخطط استراتيجية واضحة.

تدعم الدراسة فرضية أن تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية ينعكس إيجابيًا على فعالية إدارة المشاريع الحكومية.

#### الفجوة البحثية

على الرغم من وجود دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، إلا أن القليل منها ذكر بشكل تفصيلي العنصر أو العناصر المحددة من الإدارة الاستراتيجية (مثل الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي)، وتأثيرها المباشر على إدارة المشاريع، خاصة على مستوى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والجهات الحكومية المماثلة، وهو ما تسعى دراستنا إلى معالجته بشكل دقيق ومفصل لنمذجة العلاقة بين المتغيرات وإسهامها في تحسين الأداء.

## ملخص الدراسات السابقة والاختلافات مع الدراسة الحالية

تشير الدراسات السابقة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية، خاصة عبر وضوح الرؤية، وتطوير الخطط الاستراتيجية، وتفعيل أدوات إدارة المشاريع من الدراسات أكدت على أن وجود قيادة قوية، وتوافر الموارد، وتطبيق المبادئ الاستراتيجية بشكل متكامل يساهم في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة. كما أظهرت بعض النتائج أن ضعف التنسيق بين الإدارات، وعدم وضوح الرؤية، وقلة التدريب، تعوق فاعلية إدارة المشاريع، وتؤدي إلى تراجع الأداء العام للمؤسسات.

ومع ذلك، تركزت معظم الدراسات على تحليل العوامل العامة، وغالبًا ما كانت تتناول موضوعات إدارة المشاريع والإدارة الإستراتيجية بشكل منفصل أو بشكل شمولي، دون ارتباط مباشر بينهما في سياق محدد، أو عبر تحليل تأثير عناصر محددة من الإدارة الإستراتيجية على إدارة المشاريع بشكل تفصيلي.

أما هذه الدراسة، فهي تهدف إلى تقديم إضافة نوعية، من خلال اختبار أثر عناصر محددة من الإدارة الإستراتيجية (مثل الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، التخطيط الاستراتيجي) على إدارة المشاريع داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، في سياق سعودي يواجه تحديات تنموية واقتصادية خاصة، وسأعمل على بناء نموذج تحليلي يربط بوضوح بين تطبيق الاستراتيجية ونجاح إدارة المشاريع، مع التركيز على القطاع الحكومي الضيق، ويهدف تقديم إرشادات عملية وواقعية لتطوير إدارة المشاريع وفق ممارسات إدارية استراتيجية متكاملة.

بالإضافة إلى ذلك، ستعتمد الدراسة على البيانات الميدانية من الموظفين في القطاع الاستراتيجي، واستخدام أساليب تحليل إحصائية متقدمة، بهدف تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، مع تقديم توصيات قابلة للتطبيق بشكل مباشر في إطار العمل الإداري، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي غالبًا كانت تقف عند مستوى التحليل العام والنظري.

باختصار، الدراسة تركز على تحليل أثر عناصر محددة من الإدارة الإستراتيجية على إدارة المشاريع بشكل تفصيلي، في سياق خاص وتحديات محددة، بهدف تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ، وتجاوز النظريات العامة التي لم تتطرق بشكل كافٍ لتأثيرات هذه العناصر في البيئة الحكومية السعودية.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

| # | المصطلح                    | التعريف الإجرائي                                                                                                                                                 | أداة القياس / محور الاستبيان                                                                                                                                        |
|---|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | الإدارة الاستراتيجية       | هي العمليات والأنشطة التي تتضمن إعداد وتطوير وتنفيذ ومتابعة السياسات والخطط التي توجه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.             | يقاس مستوى تطبيقها من خلال فقرات الاستبيان المتعلقة بوجود الخطط الاستراتيجية، ووضوحها، ودرجة مشاركة العاملين في إعدادها وتنفيذها.                                   |
| ٢ | إدارة المشاريع             | هي العمليات والوظائف التي تتعلق بتنظيم وتخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم المشاريع داخل الهيئة، بهدف إنجاز المشاريع بكفاءة وفاعلية ضمن المحددات الزمنية والمالية والجودة. | تقاس من خلال فقرات الاستبيان المرتبطة بمدى تحقيق المشاريع لأهدافها، والالتزام بالجدول الزمنية، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا المستفيدين، والنتائج النهائية للمشاريع. |
| ٣ | عناصر الإدارة الاستراتيجية | تشمل الرؤية، والأهداف، والتحليل الداخلي والخارجي، والتخطيط الاستراتيجي المعتمد في الهيئة.                                                                        | يقاس كل عنصر من خلال محور مستقل في الاستبيان باستخدام فقرات كمية ونوعية تعكس مستوى التطبيق الفعلي لكل عنصر.                                                         |

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من المناهج الملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، ويهدف إلى قياس وتحليل العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وفعالية إدارة المشاريع داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويتضمن جمع البيانات من خلال أدوات كمية، مثل الاستبيان، ثم تحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج.

### إجراءات الدراسة:

#### • خطوات تنفيذ الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة عبر عدد من المراحل الرئيسة، تمثلت في:

١. تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وصياغة الأسئلة والفرضيات البحثية.
٢. مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة وبناء الإطار النظري.
٣. تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) والتحقق من صدقها وثباتها.
٤. جمع البيانات من عينة الدراسة وفق الإجراءات المعتمدة.
٥. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسير النتائج.
٦. استخلاص النتائج وصياغة التوصيات والمقترحات ذات العلاقة.

#### • اختبار الصدق والثبات:

سيتم تطبيق اختبارات الصدق مثل: (الصدق المحتمل)، واختبارات الثبات مثل (معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ).

## • الجانب الأخلاقي:

الالتزام بأخلاقيات البحث، والحصول على الموافقات الرسمية مسبقاً، وضمان سرية البيانات، وشفافية الإجراءات.

## مجتمع وعينة الدراسة:

### • مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك العاملين في قطاع الاستراتيجية، والذين يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في وضع، وتطوير، وتنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع، ويشمل المجتمع الإداريين، المديرين، والمتخصصين في تطوير الأداء والتنفيذ، ويُقدر حجم المجتمع بعدد ٢٠٠ موظف تقريباً، حسب البيانات الرسمية للهيئة، وستستخدم الدراسة عينة عشوائية Stratified من المجتمع لضمان تمثيل كافة المستويات الوظيفية والخبرات، مع مراعاة التوزيع النسبي بناءً على وظيفة كل مجموعة، وسيتم توزيع الاستبانات بناءً على نطاق العمل للموظفين ومدى علاقتهم في الإدارة الاستراتيجية للمشاريع.

### • عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من موظفي قطاع الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، وتمثل هذه العينة جزءاً من المجتمع الكلي بهدف تيسير جمع البيانات وتحقيق تمثيل مناسب، ويُتوقع أن يبلغ حجم العينة نحو ٢٠ استبانة، وذلك نظراً لطبيعة المجتمع المستهدف وكونه قطاعاً متخصصاً محدود العدد، على أن تُفسر نتائج الدراسة في إطار حدودها المنهجية. ونظراً لأن الدراسة تركز على قطاع الاستراتيجية بوصفه قطاعاً متخصصاً، وبسبب محدودية عدد العاملين المرتبطين مباشرة بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات وإدارة المشاريع، فقد تم الاكتفاء بهذا الحجم من العينة بما يتناسب مع طبيعة المجتمع المستهدف وإمكانية الوصول إليه.

- تحديد حجم العينة:

سيتم حساب حجم العينة بناءً على معادلة جدول مورغان التي تضمن تمثيلاً كافياً للمجتمع، مع مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ مقبول، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. ستستخدم الصيغة:

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

حيث أن (N) يُمثل حجم المجتمع، و (e) هو الهامش المسموح به (على سبيل المثال ٠,٠٥). سيتم تطبيق هذه الصيغة لتحديد حجم العينة بشكل دقيق، مع مراعاة نسبة التوزيع بين المستويات الوظيفية في المجتمع المستهدف. وعلى الرغم من أن معادلة مورغان تشير إلى حجم عينة أكبر، إلا أن طبيعة المجتمع المستهدف وكونه قطاعاً متخصصاً، إضافة إلى محدودية عدد العاملين المرتبطين مباشرة بموضوع الدراسة، بررت الاكتفاء بحجم العينة المستخدم.

### حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مع التركيز على قطاع الاستراتيجية.
- الحدود الزمانية: تُنفذ الدراسة خلال الفترة من يناير ٢٠٢٥ إلى يونيو ٢٠٢٥ (يتم إعادة تحديد الفترة لاحقاً بعد الاجتماع مع الجهة)، لتوفير مرونة كافية لجمع البيانات وتحليلها.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين في قطاع الاستراتيجية داخل الهيئة، وتحديدًا القائمين على وضع وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات والمشاريع.

### وسائل جمع بيانات الدراسة:

- سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، ومُصمم خصيصاً لقياس عناصر الإدارة الاستراتيجية، ويشمل:
- قسم خاص بالبيانات الديموغرافية (الاسم، العمر، الجنس، الوظيفة، سنوات الخدمة).

- قسم يقيّم عناصر الإدارة الاستراتيجية مثل (الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، التخطيط).
  - قسم يقيس إدارة المشاريع، من حيث التخطيط، التنفيذ، والمتابعة.
- أسئلة الاستبيان ستتعلق بكيفية تطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية، ومدى تأثيرها على إدارة المشاريع، ومدى رضى العاملين عن أداء الإدارة، إضافة إلى عوامل أخرى تؤثر على النتائج.

### المعالجات الإحصائية المقترحة:

- التحليل الوصفي:  
هذا التحليل مهم لإعطاء صورة عامة عن بيانات العينة، مثل متوسط القيم، الانحراف المعياري، الترددات، النسب المئوية، ويمثل خطوة ضرورية لفهم طبيعة البيانات قبل إجراء تحليلات أعمق.
- اختبار الارتباط بيرسون:  
يمكن استخدامه لقياس قوة العلاقة بين عناصر الإدارة الإستراتيجية (مثل الرؤية والأهداف) وفاعلية إدارة المشاريع، وهو مناسب لأنه يعالج علاقات المتغيرات المستمرة ويعطي نتائج إحصائية يمكن الاعتماد عليها.
- تحليل الانحدار المتعدد:  
هو الأكثر فاعلية في الدراسة لاختبار مدى تأثير مجموعة من المتغيرات (عناصر الإدارة الاستراتيجية) على متغير تابع (نجاح إدارة المشاريع)، ويساعد في فهم الأثر النسبي لكل عنصر.
- مقياس ليكرت (Likert scale) المستخدم:  
وهو مكوّن من 5 نقاط، مع تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- **كيفية التعامل مع البيانات المفقودة في التحليل الإحصائي:**

سيتم التعامل مع البيانات المفقودة باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، مثل استبدال القيم المفقودة بالمتوسط أو الوسيط، أو اعتماد تقنيات التقدير المتعددة لضمان استقرار النتائج ودقتها. كما سيتم تحليل مدى تأثير البيانات المفقودة على نتائج الدراسة، وسيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي لضمان معالجة البيانات بشكل يوضح مدى اعتماديتها، وتفادي تحيز النتائج الناتج عن فقدان البيانات.



## المراجع:

- أحمد علي. (2022). أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كفاءة المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 45-68، (2) 10
- وليد عبد الله. (2023). إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي. مجلة دراسات عربية في الإدارة، 102-119، (1) 15
- فاطمة حسن. (2021). أثر استراتيجيات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي. مجلة الإدارة والتنمية، 150-165، (3) 8
- سلمى مكي. (2022). تأثير الرؤية الإستراتيجية على تنفيذ مشاريع القطاع الحكومي. مجلة الدراسات الإستراتيجية، 220-235، (4) 12
- حسن يوسف. (2022). إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية وفقاً للإدارة الإستراتيجية. مجلة الحوكمة والرقابة، 78-92، (2) 5
- Haniff, A. P., et al. (2022). Modeling Strategic Alignment in Project Networks. International Journal of Project Management, 40(8), 105–118.
- Kaufmann, C., et al. (2022). Does Project Management Matter? The Relationship Between Project Management Effort and Project Outcomes. Project Management Journal, 53(3), 255–272.