



كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة المشاريع

أخلاقيات البحث العلمي وتطبيقاتها على دراسة تأثير نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الحكومية

إعداد الطالب:
أمين محمد القسومي

إشراف:
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2026

تقرير أخلاقيات البحث العلمي

موضوع التطبيق: أخلاقيات البحث العلمي وتطبيقاتها على دراسة تأثير نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الحكومية.

المقدمة

تُعد أخلاقيات البحث العلمي الإطار الذي يضبط سلوك الباحث منذ اختيار المشكلة وصياغة الأسئلة، مروراً بتصميم الأداة وجمع البيانات وتحليلها، وانتهاءً بعرض النتائج ونشرها. ولا تقتصر الأخلاقيات على تجنب المخالفات الواضحة؛ بل تشمل اتخاذ قرارات مسؤولة تحمي المشاركين، وتحافظ على سلامة البيانات، وتتيح للقارئ التحقق من الأساس الذي بنيت عليه الاستنتاجات. وكلما ارتبط البحث بأشخاص أو بيانات مهنية يمكن أن تؤثر في سمعتهم أو جهاتهم، زادت الحاجة إلى التخطيط الأخلاقي المسبق وعدم الاكتفاء بحسن النية.

يتناول هذا التقرير المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي، والقضايا التي قد تهدد نزاهة الدراسة، ودور القواعد واللجان الأخلاقية في الوقاية منها. ثم يطبق تلك المبادئ على الدراسة الموسومة بعنوان «تأثير نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الحكومية»، وهي دراسة كمية مقطعية تستخدم استبانة إلكترونية موجهة للعاملين ذوي الصلة بحوكمة وإدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية. ويتركز التطبيق على كيفية استقطاب المشاركين، والحصول على موافقتهم المستنيرة، وتقليل البيانات المعرّفة، وحماية السرية، وتحليل الاستجابات وعرضها دون اصطناع نتائج أو كشف معلومات حساسة.

والهدف من التقرير هو تحويل المبادئ الأخلاقية من مفاهيم نظرية إلى إجراءات قابلة للتنفيذ داخل البحث؛ بحيث تكون حقوق المشاركين وسلامة البيانات جزءاً من المنهجية نفسها. ويستند العرض إلى مبادئ احترام الأشخاص والإحسان والعدالة الواردة في تقرير بلمونت، وإلى أدبيات السلوك المسؤول في البحث، وإرشادات الكتابة والتوثيق العلمي وفق أسلوب APA (American Psychological Association [APA], 2020; National Commission, 1979; Steneck, 2007).

أهمية أخلاقيات البحث العلمي

ترتبط جودة البحث بمصادقية الطريقة التي أنتجت بها المعرفة، لا بجاذبية النتائج وحدها. فالدراسة التي تستخدم أداة واضحة، وتحصل على بياناتها بطريقة طوعية، وتطبق قواعد ثابتة للاستبعاد والتحليل، تكون أكثر قابلية للتفسير والمراجعة. أما تجاهل الأخلاقيات فقد يؤدي إلى بيانات متحيزة أو غير صادقة؛ لأن المشارك الذي يشعر بالخوف أو الإكراه قد يقدم إجابات اجتماعية مرغوبة بدلاً من رأيه الحقيقي، كما أن الباحث الذي يغيّر خطته بعد الاطلاع على النتائج قد يصل إلى استنتاجات مضللة.

وتحمي الأخلاقيات المشاركين من الأضرار المباشرة وغير المباشرة. وفي البحوث الإدارية قد لا يوجد تدخل طبي، لكن قد تنشأ مخاطر مهنية مثل التعرف على هوية موظف من خلال مسماه أو جهته أو مشروع نادر، أو استخدام رأيه النقدي في تقييم أدائه، أو تفسير النتائج على أنها حكم على جهة بعينها. لذلك تشمل الحماية الأخلاقية تقليل البيانات المطلوبة، وتجميع النتائج، وتجنب نشر الخلايا الإحصائية الصغيرة، ومنع الوصول غير المصرح به إلى الملف الخام.

كما تحمي الأخلاقيات الجامعة والباحث والمجتمع العلمي. فالالتزام بالتوثيق يمنح أصحاب الأفكار حقوقهم، والإفصاح عن القيود يمنع المبالغة في تعميم النتائج، والاحتفاظ بسجل واضح للقرارات التحليلية يساعد على المساءلة. ومن الناحية المجتمعية، يسهم البحث الأخلاقي في بناء الثقة في الدراسات التي تستهدف تطوير الإدارة الحكومية؛ لأن التوصيات تصبح مبنية على بيانات مشروعة وقابلة للدفاع عنها، لا على انتقائية أو انطباعات شخصية.

المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي

الأمانة العلمية تعني نسبة الأفكار والبيانات إلى مصادرها الصحيحة، وعدم تقديم عمل الآخرين أو النصوص المولدة أو المعاد صياغتها على أنها جهد أصيل بلا توثيق. وتظهر الأمانة أيضاً في عدم ادعاء إجراء تحليل لم يُنفذ أو الحصول على عدد من الاستجابات لم يتحقق فعلياً. وفي الدراسة الحالية يجب إبقاء الجداول الإحصائية والنتائج النهائية فارغة إلى أن تُجمع الاستجابات الحقيقية وتُحلل، مع توثيق كل مصدر استُخدم في تعريف نضج PMO ونجاح المشروع. ويؤكد Roig (2015) أن إعادة الصياغة لا تلغي واجب الإسناد إلى المصدر الأصلي.

النزاهة هي اتساق الباحث بين ما يعلنه وما يطبقه. فإذا حددت خطة الدراسة معايير لاستبعاد الاستجابة غير المكتملة أو المكررة أو السريعة بصورة غير منطقية، فيجب تطبيقها على جميع الحالات بالطريقة نفسها، لا استخدامها لحذف الإجابات التي لا تدعم الفرضيات. وتشمل النزاهة الاحتفاظ بنسخة خام غير معدلة من البيانات، وتوثيق عمليات التنظيف والترميز، والإفصاح عن أي تغيير منهجي حدث بعد بدء جمع البيانات.

الموضوعية تعني تقليل أثر الميول والتوقعات الشخصية في صياغة الأسئلة والتحليل. وبما أن الباحث قد تكون لديه خبرة مهنية أو موقف مسبق من مكاتب إدارة المشاريع، فيجب ألا تُصاغ العبارات بطريقة توحي بأن ارتفاع النضج يضمن النجاح حتماً. ومن الإجراءات الداعمة للموضوعية عرض الأداة على محكمين، وتنفيذ تجربة استطلاعية، واستخدام عبارات تقيس فكرة واحدة، واختبار الثبات والصدق قبل اختبار الفرضيات، ثم مناقشة النتائج المؤيدة وغير المؤيدة على قدم المساواة.

السرية تعني ضبط الوصول إلى المعلومات التي يقدمها المشاركون وعدم استخدامها خارج الغرض المعلن. أما عدم الكشف عن الهوية فيعني عدم جمع معرف مباشر أصلاً أو إزالة ما يتيح التعرف على الفرد بصورة معقولة. وفي البحث الحالي ينبغي عدم طلب الاسم، أو رقم الهوية، أو البريد الوظيفي، أو اسم المشروع، أو تفاصيل يمكن أن تكشف جهة أو شخصاً بعينه. وإذا احتاج الباحث إلى تصنيف نوع الجهة أو الدور الوظيفي، فيستخدم فئات عامة

ويجمع الفئات قليلة العدد عند عرض النتائج.

الموافقة المستتيرة هي قرار طوعي يتخذه المشارك بعد فهم هدف الدراسة وطبيعة المشاركة ومدتها والمخاطر المتوقعة والفوائد وحدود السرية وحقه في الانسحاب. وفي الاستبانة الإلكترونية توضع صفحة موافقة قبل الأسئلة، ولا ينتقل المشارك إلا بعد اختيار «أوافق على المشاركة». ولا ينبغي ربط المشاركة بتقييم وظيفي أو مكافأة غير متناسبة، كما يجب توضيح أن الامتناع أو الانسحاب لن يترتب عليه أي ضرر. ويعبر هذا الإجراء عن مبدأ احترام الأشخاص في تقرير بلمونت (National Commission, 1979).

القضايا الأخلاقية في البحث العلمي

الانتحال العلمي من أكثر المخالفات شيوعاً، ويقع عند نقل النص أو الفكرة أو الجدول أو البناء التحليلي دون إسناد مناسب. وقد يحدث أيضاً عند إعادة استخدام الباحث جزءاً كبيراً من عمل سابق له دون بيان ذلك. والوقاية منه تكون بالكتابة من الفهم، ووضع الاستشهاد عند استخدام فكرة محددة، ومراجعة التطابق قبل التسليم، وعدم الاعتماد على تغيير كلمات قليلة في نص المصدر. كما يجب أن تتطابق الاستشهادات داخل المتن مع قائمة المراجع وفق APA.

تلفيق البيانات يعني إنشاء استجابات أو نتائج غير موجودة، بينما يعني التزوير تعديل البيانات أو حذفها أو تغيير طريقة التحليل بقصد إنتاج نتيجة مرغوبة. وفي دراسة الاستبانة يعد إدخال استجابات افتراضية أو ملء جداول النتائج قبل الجمع الفعلي مخالفة جوهرية. الإجراء الصحيح هو الفصل الواضح بين القوالب المتوقعة والنتائج المنجزة، والاحتفاظ بملف خام، وتسجيل أسباب حذف كل حالة، وعدم تقريب القيم أو عرض مستوى دلالة غير مطابق لمخرجات البرنامج.

التحيز قد يظهر في اختيار المشاركين، أو في صياغة الأسئلة، أو في تفسير النتائج. فإذا وزعت الاستبانة عبر شبكة مهنية واحدة فقط فقد تتركز الاستجابات في جهة أو دور محدد، مما يضعف العدالة والتمثيل. كما أن استبعاد الآراء الناقدة أو تفسير الارتباط على أنه سببية يمثل تحيزاً تحليلياً. وللمحد منه تسعى الدراسة إلى تنوع قنوات التوزيع، ومتابعة التوازن بين الفئات، والإفصاح عن طبيعة العينة القصدية وحدود التعميم، وعدم استخدام لغة سببية إلا بقدر ما يسمح به التصميم المقطعي.

انتهاك الخصوصية قد يحدث حتى من دون جمع الاسم؛ إذ يمكن دمج المسمى الوظيفي الدقيق مع نوع الجهة وسنوات الخبرة للتعرف على شخص في مجموعة صغيرة. لذلك يجب مراجعة جميع المتغيرات الديموغرافية من زاوية خطر إعادة التعرف، وتوسيع الفئات عند الحاجة، وعدم مشاركة البيانات الفردية مع المديرين أو الجهات. أما تضارب المصالح فينشأ عندما تكون للباحث علاقة مهنية بجهة أو مكتب مشمول بالدراسة. ويعالج ذلك بالإفصاح عن العلاقة، والفصل بين الدور المهني ودور الباحث، ومنع استخدام قنوات السلطة للضغط على الموظفين، وتفسير النتائج على مستوى عام.

القواعد واللوائح المنظمة لأخلاقيات البحث

تتولى لجان أخلاقيات البحث أو مجالس المراجعة المؤسسية (IRB) فحص الخطة قبل جمع البيانات عندما تتطلب سياسة الجامعة ذلك. وتتنظر اللجنة في وضوح الموافقة، وتناسب المخاطر مع الفائدة، وعدالة اختيار المشاركين، وآلية حفظ البيانات، وخطة التعامل مع الفئات المستضعفة أو المعلومات الحساسة. ولا يُعد انخفاض المخاطر سبباً لتجاوز المراجعة؛ بل يُعرض البروتوكول على الجهة المختصة لتحديد ما إذا كان يحتاج مراجعة كاملة أو معجلة أو يقع ضمن فئة أخرى وفق النظام المعتمد.

يضع تقرير بلمونت ثلاثة أسس واسعة: احترام الأشخاص، والإحسان، والعدالة. يترجم احترام الأشخاص إلى موافقة حرة ومفهومة، ويترجم الإحسان إلى تقليل الضرر وتعظيم المنفعة المعقولة، بينما تقتضي العدالة ألا تتحمل فئة معينة أعباء الدراسة وحدها أو تُستبعد من فوائدها بلا مبرر (National Commission, 1979). أما إعلان هلسنكي فيؤكد أولوية حقوق المشاركين وخصوصيتهم على هدف إنتاج المعرفة، وأهمية المراجعة المستقلة والشفافية. ورغم أن الإعلان صيغ أساساً للبحوث الطبية، فإن قيمه العامة المتعلقة بحماية المشاركين تقدم مرجعاً أخلاقياً دافعاً (World Medical Association, 2024).

وتنظم إرشادات APA جانب العرض والكتابة والتوثيق، بما في ذلك الدقة في الاستشهاد، والتمييز بين كلام الباحث وكلام المصدر، وعرض النتائج بوضوح دون تضليل بصري أو لغوي (APA, 2020). كما يوضح Steneck (2007) أن السلوك المسؤول يشمل إدارة البيانات، والنشر، والمراجعة، والتعاون، وليس فقط تجنب التلفيق والانتحال. وبناءً على ذلك يجب الحصول على موافقة المشرفين والجهة الأخلاقية المطلوبة قبل توزيع رابط الاستبانة، والالتزام بأي شروط تصدر عنها، وحفظ ما يثبت الموافقة ونسخة الأداة المعتمدة.

التطبيق العملي على موضوع البحث

موضوع البحث هو قياس أثر نضج مكاتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية بالملكة العربية السعودية. ويستخدم البحث منهجاً وصفيّاً ارتباطياً بتصميم كمي مقطعي، وتستهدف الاستبانة أعضاء وقيادات مكاتب إدارة المشاريع، ومديري المشاريع والبرامج والمحافظ، ومالكي المشاريع أو المنافع، والرعاة التنفيذيين ومن في حكمهم. وتتكون الأداة من مقدمة وموافقة مستنيرة، وبيانات عامة غير معرفة بالشخص، واثنين وأربعين عبارة تقيس نضج PMO ونجاح المشاريع، إضافة إلى سؤالين مفتوحين. ويستغرق إكمالها نحو 12-8 دقيقة.

قبل التوزيع، تُراجع الأداة من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى، ويُنفذ اختبار استطلاعي للتأكد من وضوح العبارات وزمن الإجابة وعدم وجود أسئلة تكشف هوية المشارك. ويجب اعتماد النسخة النهائية من المشرفين واستكمال الإجراء الأخلاقي الذي تحدده الجامعة. ولا تُستخدم بيانات التجربة الاستطلاعية ضمن العينة النهائية إلا إذا نصت الخطة المعتمدة على ذلك وكان المشاركون قد وافقوا بوضوح.

تبدأ الاستبانة ببيان مختصر يوضح اسم الباحث وصفته، وهدف الدراسة، والفئة المستهدفة، والمدة، وأن

المشاركة اختيارية، وأن للمشارك إغلاق النموذج قبل الإرسال دون تبعات. كما يوضح البيان أن الأسئلة لا تطلب أسرار المشاريع أو أسماء الجهات والأفراد، وأن النتائج ستعرض بصورة كلية لأغراض أكاديمية. ويُذكر وسيلة تواصل الباحث أو المشرف للاستفسارات، وطريقة تقديم ملاحظة أخلاقية إذا وفرتها الجامعة. ويكون زر الموافقة شرطاً للانتقال إلى الأسئلة.

يُراعى في الاستقطاب تجنب الإكراه الفعلي أو الضمني. فلا يطلب المدير من مرؤوسيه المشاركة بطريقة توهي بأنها إلزامية، ولا تُرسل قائمة بأسماء من أجابوا إلى أي جهة. وإذا استخدمت قنوات مهنية رسمية، تُصاغ الدعوة بصيغة عامة، ويكون قرار فتح الرابط والإجابة بيد الشخص. كما ينبغي ألا تعتمد العينة على جهة واحدة أو على معارف الباحث فقط، بل تستخدم قنوات متعددة مع متابعة التوازن بين الأدوار وأنواع الجهات قدر الإمكان.

تطبق الدراسة مبدأ تقليل البيانات؛ فلا تجمع الاسم، أو رقم الهوية، أو البريد، أو رقم الهاتف، أو عنوان بروتوكول الإنترنت إذا كان بالإمكان تعطيل تسجيله، ولا تطلب اسم المشروع أو الجهة. وتقتصر البيانات العامة على فئات واسعة لها ضرورة تحليلية، مثل نطاق الخبرة والدور الوظيفي ونوع الجهة. وعند وجود فئة يقل عددها إلى حد يسمح بالتعرف على أصحابها، تدمج مع فئة أوسع أو لا تعرض منفردة.

بعد الإغلاق، تُصدر البيانات إلى ملف خام يحفظ دون تعديل، ثم تنشأ نسخة عمل منفصلة للتنظيف والترميز. ويكون الوصول محصوراً بالباحث ومن تعتمدهم الجامعة، مع حماية الجهاز والحساب بكلمة مرور، وتخزين النسخ في مساحة آمنة، وعدم إرسال الملف الخام عبر تطبيقات المحادثة أو البريد غير المخصص. وتحدد مدة الاحتفاظ والحذف وفق سياسة الجامعة والموافقة الأخلاقية، ويُتلف مفتاح الربط إن وجد فور انتهاء الحاجة إليه.

تُحدد قواعد جودة البيانات قبل فحص أثر المتغيرات: الاستجابة الناقصة جوهرياً، أو المكررة، أو ذات النمط الواحد بصورة غير منطقية، أو المكتملة في زمن غير معقول تُراجع وفق معيار مكتوب. ويسجل الباحث عدد الحالات المستبعدة وأسبابها دون تعديل القاعدة لخدمة نتيجة معينة. ثم تُفحص الثبات والصدق والافتراضات الإحصائية، وتعرض النتائج كما هي، بما في ذلك الفرضيات غير المدعومة والقيم غير الدالة.

عند كتابة النتائج، تُستخدم الإحصاءات التجميعية ولا تُنشر إجابة فردية قابلة للنسبة إلى شخص. وتُراجع إجابات السؤالين المفتوحين لإزالة أسماء الجهات والمشاريع والأشخاص قبل الاقتباس، ويعاد صياغة الاقتباس أو يُستبعد إذا كان سياقه يكشف الهوية. كما يجب تجنب وصف جهة بعينها بأنها ضعيفة النضج ما لم تكن الدراسة مصممة لذلك ومصرحاً به، والتركيز بدلاً من ذلك على الاتجاهات العامة والعلاقات بين الأبعاد.

خطة التنفيذ الأخلاقي في الدراسة

المجال	الخطر	الإجراء الوقائي	دليل التنفيذ
الموافقة	عدم فهم المشاركة	صفحة موافقة واضحة قبل الأسئلة	حفظ نسخة النموذج المعتمد
الاستقطاب	الإكراه الوظيفي	دعوة عامة بلا قوائم حضور أو متابعة فردية	نص الدعوة وقنوات التوزيع
الخصوصية	إعادة التعرف على المشارك	عدم جمع المعرفات ودمج الفئات الصغيرة	قاموس البيانات النهائي

أمن البيانات	تسرب الملف الخام	تخزين محمي ووصول محدود ونسخة عمل منفصلة	سجل الحفظ والصلاحيات
التحليل	انتقائية الاستبعاد	معايير مسبقة وسجل لكل حالة مستبعدة	سجل تنظيف البيانات
النشر	كشف جهة أو فرد	نتائج كلية وتنقيح الإجابات المفتوحة	مراجعة التقرير قبل التسليم

المخاطر المحتملة وإجراءات الحد منها

يصنف البحث بوصفه منخفض المخاطر في العادة لأنه يعتمد على استبانة مهنية غير تدخلية، إلا أن ذلك لا يلغي احتمال الحرج أو الخوف من انكشاف الرأي أو تسرب معلومات عن جهة أو مشروع. وتُخفض هذه المخاطر بعدم طرح أسئلة عن المخالفات الفردية، والسماح بتجاوز السؤال المفتوح، وتجنب المعارف، وعرض النتائج بصورة كلية. وإذا كتب المشاركون معلومة سرية في حقل مفتوح، تُحذف من نسخة التحليل ولا تُستخدم في التقرير.

يوجد أيضاً خطر التحيز الناتج عن رغبة المشاركين في إظهار مكاتبتهم بصورة إيجابية. ويحد منه تأكيد السرية، واستخدام صياغات محايدة، وعدم وجود إجابة صحيحة أو خاطئة، وعدم مشاركة الاستجابات مع الإدارة. كما أن استخدام عينة قصدية ومعتمدة على الوصول قد يحد من التمثيل؛ لذا يجب وصف ذلك بوضوح وعدم تعميم النتائج على جميع الجهات الحكومية من دون تحفظ.

أما الخطر المرتبط بتضارب الدور فيعالج بفصل البحث عن المسؤوليات الوظيفية للباحث. فلا يستخدم الباحث صلاحياته أو علاقاته المهنية للحصول على قوائم أسماء أو إجبار فرق معينة، ولا يحلل جهة يعمل معها بطريقة يمكن أن تؤثر في قرارات عمل مباشرة. ويُفصح في المنهجية عن أي علاقة مهنية ذات صلة، مع توضيح الإجراءات التي اتخذت لتقليل أثرها على اختيار العينة والتفسير.

الخاتمة

يبين التقرير أن أخلاقيات البحث العلمي ليست فقرة شكلية تضاف إلى المنهجية، بل منظومة قرارات تبدأ قبل جمع أول استجابة وتستمر حتى حفظ النتائج أو حذف البيانات. وتشمل هذه المنظومة الأمانة في نسبة الأفكار وعرض النتائج، والنزاهة في تطبيق القواعد، والموضوعية في القياس والتفسير، والسرية في إدارة المعلومات، والموافقة المستنيرة واحترام حق المشارك في الرفض والانسحاب.

وفي دراسة تأثير نضج مكاتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية، يتحقق الالتزام الأخلاقي من خلال مراجعة الأداة واعتمادها قبل التوزيع، وتقديم موافقة إلكترونية واضحة، وعدم جمع المعارف المباشرة أو أسرار المشاريع، وتنويع قنوات الاستقطاب دون ضغط، وحفظ ملف خام آمن، وتطبيق معايير الاستبعاد المسبقة، وعرض النتائج التجميعية من دون قيم مصطنعة أو تعميم يتجاوز حدود العينة. إن تطبيق هذه الإجراءات يعزز ثقة المشاركين، ويرفع جودة البيانات، ويجعل التوصيات الناتجة أكثر مصداقية وفائدة للقطاع الحكومي والبحث العلمي مستقبلاً.

المراجع

- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). American Psychological Association.
- National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). The Belmont report. U.S. Department of Health and Human Services. <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/>
- Roig, M. (2015). Avoiding plagiarism, self-plagiarism, and other questionable writing practices: A guide to ethical writing (2nd rev.). Office of Research Integrity. <https://ori.hhs.gov/sites/default/files/plagiarism.pdf>
- Steneck, N. H. (2007). Introduction to the responsible conduct of research. Office of Research Integrity. <https://ori.hhs.gov/sites/default/files/rcrintro.pdf>
- World Medical Association. (2024). WMA Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human participants. <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki/>