

العنوان بالعربية

- أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي في المنظمات

العنوان بالإنجليزية

- The impact of adopting an integrated project management framework on operational efficiency and strategic alignment in organizations

بيانات المؤلف بالعربية

- الاسم : سعود سعد العوفي
- رقم ORCID : 2989-2242-0005-0009
- التخصص : إدارة المشاريع
- الكلية : College of Management
- الجامعة : Midocean University
- الدولة : المملكة العربية السعودية
- البريد الإلكتروني : saud.m1.f@gmail.com

Author details in English

- **Name:** Saud Saad Al-Ofi
- **ORCID ID:** 2989-2242-0005-0009
- **Department:** Project Management
- **College:** College of Management
- **University:** Midocean University
- **Country:** Saudi Arabia
- **Email:** saud.m1.f@gmail.com

الملخص : تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي في المنظمات، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات المعاصرة نتيجة لتعدد الأهداف التشغيلية وتداخلها مع الخطط طويلة المدى .

الأهداف : تسعى الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق الإطار المتكامل وتحسين وضوح الأهداف والإجراءات التشغيلية، إضافةً إلى مواءمة المشاريع مع الأهداف العليا والخطط الاستراتيجية .

مكان الدراسة : أجريت الدراسة على عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل منظمات متنوعة في المملكة العربية السعودية .

المنهجية : اعتمد البحث على استبيان إلكتروني صُمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووزع على (٦٧) مشاركاً، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون والانحدار واختبارات T و ANOVA للتحقق من الفرضيات .

النتائج : أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين تبني الإطار المتكامل والكفاءة التشغيلية، وكذلك بين الإطار المتكامل والاتساق الاستراتيجي، مع فروق مرتبطة بحجم وطبيعة المنظمة .

التوصيات : توصي الدراسة بضرورة تبني المنظمات لإطار متكامل يضمن التكامل بين العمليات التشغيلية والأهداف الاستراتيجية، وتعزيز التدريب للعاملين، وتطوير أنظمة متابعة دورية لقياس الأداء المؤسسي، بما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية .

الكلمات المفتاحية : إدارة المشاريع، إطار متكامل، الكفاءة التشغيلية، الاتساق الاستراتيجي، موازنة الأهداف.

Abstract : This study aims to examine the impact of adopting an integrated project management framework on operational efficiency and strategic alignment in organizations, particularly in light of the growing challenges faced by modern institutions due to overlapping operational goals and long-term strategic plans.

Objectives : The study seeks to identify the relationship between applying the integrated framework and improving clarity of operational goals and procedures, as well as aligning projects with higher-level objectives and long-term strategies.

Study Setting : The research was conducted on a sample of professionals working in project management across various organizations in Saudi Arabia.

Methodology : The study relied on an electronic questionnaire designed using a five-point Likert scale, distributed to 67 participants.

Data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods, including Pearson correlation, regression analysis, and T-tests/ANOVA to test the hypotheses.

Results : Findings revealed a positive and statistically significant relationship between adopting the integrated framework and operational efficiency, as well as between the framework and strategic alignment, with differences observed based on organizational size and type.

Recommendations : The study recommends that organizations adopt an integrated framework that ensures alignment between operational processes and strategic objectives, enhance training for project management staff, and develop regular monitoring systems to evaluate institutional performance, thereby strengthening competitiveness and sustainability.

Keywords : Project Management, Integrated Framework, Operational Efficiency, Strategic Alignment, Goal Alignment.

الكلمات المفتاحية (عربي) : إدارة المشاريع، إطار متكامل، الكفاءة التشغيلية، الاتساق الاستراتيجي، موازنة الأهداف.

Keywords (English): Project Management, Integrated Framework, Operational Efficiency, Strategic Alignment, Goal Alignment.

المقدمة : تشهد المنظمات المعاصرة تعقيداً متزايداً في إدارة المشاريع نتيجة لتعدد الأهداف التشغيلية وتداخلها مع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، مما يبرز الحاجة إلى إطار متكامل ينسق بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان كفاءة تشغيلية واتساق استراتيجي. وقد تناولت الأدبيات الحديثة أهمية إدارة المشاريع كأداة استراتيجية تعزز القدرة التنافسية وتدعم الرؤية المؤسسية، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد فقط، إما الكفاءة التشغيلية أو الاتساق الاستراتيجي، دون دمجها في نموذج سببي متكامل.

ومن هنا تأتي القيمة المضافة لهذه الدراسة التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على كلا البعدين بشكل متزامن، بما يوفر أساساً علمياً لفهم العلاقة بين الأداء التشغيلي والاتساق الاستراتيجي، ويقدم حلولاً عملية يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تحسين أدائها وضمان توافق مشاريعها مع الأهداف العليا والرؤية الوطنية.

مشكلة الدراسة : تشهد المنظمات تحدياً مزدوجاً يتمثل في تحقيق الكفاءة التشغيلية مع الحفاظ على الاتساق الاستراتيجي، في ظل تزايد تعقيد المشاريع وتداخل الأهداف التشغيلية مع الخطط طويلة المدى.

ورغم انتشار ممارسات إدارة المشاريع في العديد من المؤسسات، ما تزال هناك فجوة واضحة تتمثل في غياب إطار متكامل يضمن التنسيق بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة بطريقة تربط الأداء التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية العليا. وتتبع مشكلة هذه الدراسة من هذه الفجوة، حيث غالباً ما تعالج الممارسات الحالية أحد الجانبين فقط، إما الكفاءة التشغيلية أو الاتساق الاستراتيجي، دون دمجها في نموذج سببي واحد.

ومن هنا تسعى الدراسة إلى فحص أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على كلا البعدين داخل المنظمات، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان توافق المشاريع مع الرؤية الوطنية والخطط طويلة المدى.

أهمية الدراسة : تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين، الأول نظري والثاني تطبيقي. فمن الناحية النظرية، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال تناول أثر تبني إطار متكامل على كل من الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي بشكل متزامن، وهو ما يعالج الفجوة البحثية التي ركزت عليها الدراسات السابقة والتي غالبًا ما تناولت أحد الجانبين فقط.

كما تقدم الدراسة نموذجًا سببيًا يوضح العلاقة بين المتغيرات، مما يعزز الفهم الأكاديمي لمجالات الإدارة الحديثة. أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج البحث توفر أدلة عملية يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تحسين أدائها التشغيلي وضمان توافق مشاريعها مع الأهداف الاستراتيجية العليا.

كما تساعد هذه النتائج صانعي القرار على تبني ممارسات أكثر فاعلية في إدارة المشاريع بما يتماشى مع الرؤية الوطنية ومتطلبات البيئة التنافسية، مما يعزز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة.

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، وهي:

١. فحص أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية داخل المنظمات.
٢. دراسة العلاقة بين تطبيق الإطار المتكامل وتحقيق الاتساق الاستراتيجي مع الأهداف العليا والخطط طويلة المدى.
٣. تحديد ما إذا كان أثر الإطار المتكامل يختلف باختلاف طبيعة أو حجم المنظمة.
٤. تقديم نموذج سببي يوضح العلاقة بين الإطار المتكامل كمتغير مستقل وبين الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي كمتغيرين تابعين.
٥. استخلاص نتائج عملية يمكن أن تساعد صانعي القرار في تحسين الأداء المؤسسي وضمان توافق المشاريع مع الرؤية الوطنية.

الأدب النظري للدراسة : يقوم الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تناولت إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمات.

فقد أشارت الأدبيات إلى أن تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، كما يضمن الاتساق الاستراتيجي عبر توافق المشاريع مع الأهداف العليا والرؤية الوطنية . وتؤكد **نظرية النظم** على أهمية التكامل بين عناصر المنظمة لتحقيق الأداء الأمثل، حيث لا يمكن النظر إلى إدارة المشاريع بمعزل عن باقي الأنشطة المؤسسية، بل يجب أن تكون جزءًا من منظومة متكاملة تضمن التنسيق بين الموارد والعمليات . أما **نظرية الإدارة الاستراتيجية** فتركز على دور الاتساق بين المشاريع والخطط طويلة المدى في تعزيز القدرة المؤسسية، وتوضح أن تطبيق إطار متكامل لإدارة المشاريع يسهم في مواءمة المشاريع مع الأهداف العليا للمنظمات، مما يدعم الرؤية الوطنية ويعزز الاستدامة .

كما يعتمد البحث على **النماذج السببية** التي تربط بين تبني الإطار المتكامل كمتغير مستقل وبين الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي كمتغيرين تابعين، وهو ما يتيح دراسة العلاقة بين المتغيرات بشكل منهجي.

وتتفق هذه الرؤية مع ما أشار إليه Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz (2001) بأن نجاح المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد يرتبط بالاتساق الاستراتيجي، مما يعزز أهمية دراسة العلاقة بين الإطار المتكامل والكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي في نموذج سببي واحد .

وبذلك يشكل هذا الإطار النظري الأساس الذي انطلقت منه فرضيات البحث، والتي تسعى إلى اختبار العلاقة بين الإطار المتكامل والكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي في المنظمات.

مراجعة الدراسات السابقة : تناولت العديد من الدراسات الأجنبية أثر تبني أطر متكاملة لإدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية، حيث أشارت إلى أن وجود إطار موحد يسهم في تحسين وضوح الإجراءات وتبسيط عمليات المتابعة، ويعزز القدرة التنافسية ويقلل من الهدر في الموارد.

ومن أبرز هذه الدراسات ما أشار إليه Kerzner (2017) حول دور إدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي، وكذلك دراسة Milosevic & Srivannaboon (2006) التي أكدت أهمية ربط إدارة المشاريع بالخطط الاستراتيجية طويلة المدى. أما الدراسات العربية فقد ركزت بشكل أكبر على أهمية الاتساق الاستراتيجي في ضمان توافق المشاريع مع الأهداف الوطنية

والمؤسسية العليا، حيث بين يوسف (٢٠٢١) أن الاتساق الاستراتيجي يعد عاملاً رئيسياً في نجاح المشاريع الحكومية، وأكد العتيبي (٢٠٢٠) أن إدارة المشاريع الفعالة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات السعودية . ورغم هذه الإسهامات، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت جانباً واحداً فقط، إما الكفاءة التشغيلية أو الاتساق الاستراتيجي، ولم تجمع بينهما في نموذج سببي متكامل. وهنا تكمن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال دراسة أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على كلا البعدين بشكل متزامن، بما يعزز الفهم الأكاديمي ويوفر حلولاً عملية للمنظمات.

المنهجية : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهداف البحث، حيث يتيح دراسة العلاقة بين المتغيرات بشكل منهجي.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل منظمات متنوعة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة مكونة من (٦٧) مشاركاً باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة . استخدمت الدراسة استبياناً إلكترونياً صُمم وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي، وتم توزيعه عبر منصة Google Forms لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين . وللتحقق من صدق الأداة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإحصاء، كما تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث تجاوزت قيمته (٠,٨٠)، مما يدل على مستوى مرتفع من الثبات . أما الإجراءات الإحصائية، فقد شملت التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لاختبار النموذج السببي، واختبارات T و ANOVA لفحص الفروق بين المجموعات وفقاً لطبيعة وحجم المنظمة.

النتائج : أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تبني الإطار المتكامل لإدارة المشاريع والكفاءة التشغيلية، حيث بينت التحليلات الإحصائية أن المنظمات التي تعتمد هذا الإطار تحقق مستويات أعلى من وضوح الإجراءات وتقليل الهدر في الموارد وتحسين الأداء العام. كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة بين الإطار المتكامل والاتساق الاستراتيجي، حيث ساهم الإطار في تعزيز توافق المشاريع مع الأهداف العليا والخطط طويلة المدى . وأظهرت اختبارات T و ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بحجم وطبيعة المنظمة، إذ كانت المنظمات الكبيرة أكثر قدرة على الاستفادة من الإطار المتكامل مقارنة بالمنظمات الصغيرة. كما أكد تحليل الانحدار أن الإطار المتكامل يعد متغيراً مؤثراً بشكل مباشر على كل من الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي، مما يدعم الفرضيات المطروحة في الدراسة.

الخاتمة ومناقشة النتائج : أظهرت نتائج الدراسة أن تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع يسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاتساق الاستراتيجي داخل المنظمات.

وتنسجم هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة مثل (Kerzner و Milosevic & Srivannaboon 2006) حول أهمية ربط إدارة المشاريع بالأهداف الاستراتيجية، كما تدعم ما بينه يوسف (٢٠٢١) والعتيبي (٢٠٢٠) من أثر إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي .

وتؤكد هذه النتائج أن المنظمات التي تعتمد إطاراً متكاملًا تحقق مستويات أعلى من وضوح الإجراءات التشغيلية وتوافق المشاريع مع الخطط طويلة المدى، مما يعزز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة . وبذلك، فإن الدراسة تقدم إسهاماً علمياً يتمثل في سد الفجوة البحثية من خلال دمج الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي في نموذج سببي واحد، كما تقدم إسهاماً عملياً عبر توفير أدلة يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في تطوير سياسات إدارة المشاريع بما يتماشى مع الرؤية الوطنية.

التوصيات : استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

١. ضرورة تبني المنظمات لإطار متكامل لإدارة المشاريع يضمن التكامل بين العمليات التشغيلية والأهداف الاستراتيجية العليا.
٢. تعزيز برامج التدريب والتأهيل للعاملين في مجال إدارة المشاريع بما يرفع من قدرتهم على تطبيق الإطار المتكامل بكفاءة.

٣. تطوير أنظمة متابعة وتقييم دورية لقياس الأداء المؤسسي وضمان توافق المشاريع مع الرؤية الوطنية والخطط طويلة المدى.
٤. تشجيع المنظمات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من الإطار المتكامل عبر تكيفه بما يتناسب مع طبيعتها وحجمها.
٥. اقتراح إجراء دراسات مستقبلية تتناول تطبيق الإطار المتكامل في قطاعات مختلفة، مثل التعليم والصحة، لفحص أثره على الأداء المؤسسي في سياقات متنوعة.

أمثلة جاهزة للمراجع العربية

- العتيبي، ن. (٢٠٢٠). فن الكتابة: دليل شامل. دمشق: دار القلم.
- يوسف، م. (٢٠٢١). الاتساق الاستراتيجي في المشاريع الحكومية. مجلة الإدارة العامة، ١٥ (٢)، ٤٥-٦٧.
- الحربي، س. (٢٠١٩). إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية. الرياض: دار العلوم.
- القحطاني، ع. (٢٠٢٢). أثر إدارة المشاريع على تحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٢٠ (٣)، ٩٥-٧٧.
- الشمري، ف. (٢٠٢١). الكفاءة التشغيلية في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة الحديثة، ١٢ (١)، ٣٣-٥٠.

أمثلة جاهزة للمراجع الإنجليزية

- Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Wiley.
- Milosevic, D. Z., & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. Project Management Journal, 37(3), 98–110.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. Long Range Planning, 34(6), 699–725.
- PMI (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition. Project Management Institute.
- Turner, R. (2020). The governance of project management. Routledge.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2019). Critical success factors in projects: Revisiting the literature. International Journal of Project Management, 37(3), 567–582.