

عنوان البحث

قياس أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على نجاح المشاريع في القطاع شبه
الحكومي في السعودية

إعداد الطالب:

عبدالله بن سلمان عبدالله الباز

الرقم الجامعي /251001602

إشراف:

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير :

أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة ، التي كانت لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي. إلى أختي، التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها لي في دراستي .

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز تقديراً لجهودها وتضحياتها وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، وأخص بالذكر د. فايز جراد لملاحظاته البناءة في هذا العمل .

إلى زملائي وأصدقائي، الذين وقفوا بجانبني وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

الفهرس (قائمة المحتويات):

الرقم	العنصر	الصفحة
1	الغلاف	1
2	الشكر والتقدير	3
3	الفهرس	4
4	المقدمة	5
5	مشكلة الدراسة	5
6	أهمية و أهداف الدراسة	6
7	تساؤلات الدراسة	7
8	فرضيات الدراسة	8
9	محددات الدراسة	8
10	الدراسات السابقة	9
11	معايير نجاح المشروع	11
12	المنهجية وطرق البحث	13
13	أدوات الدراسة	13
14	خطة البحث الزمنية	14
15	التوصيات والخاتمة	14
16	المراجع	15

الفصل الأول: الإطار العام

المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً كبيراً في مختلف القطاعات، ويُعد القطاع شبه الحكومي أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف رؤية 2030.

ومع تزايد حجم وأهمية المشاريع في هذا القطاع، بات من الضروري تبني ممارسات إدارية استراتيجية تضمن نجاح تلك المشاريع.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر هذه الممارسات على نجاح المشاريع في القطاع شبه الحكومي، مع التركيز على الأبعاد الرئيسية للنجاح مثل: الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين، والاستدامة. تسعى الدراسة للإجابة عن تساؤل محوري: هل لممارسات الإدارة الاستراتيجية أثر ذو دلالة إحصائية على نجاح المشاريع؟

مشكلة الدراسة:

رغم التقدم الملحوظ في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية، لا تزال كثير من المشاريع، لا سيما في القطاع شبه الحكومي، تواجه تحديات في الوصول إلى مؤشرات النجاح المستهدفة.

ويُلاحظ أن بعض الممارسات تُطبق بصورة شكلية دون تحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

من هنا، تنشأ المشكلة البحثية التي تحاول هذه الدراسة معالجتها

ما مدى تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على نجاح المشاريع في القطاع شبه الحكومي في المملكة العربية السعودية ؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسات العلمية قيمتها من من قدرتها على الإجابة عن أسئلة واقعية، وسد فجوات معرفية قائمة، وتقديم قيمة مضافة لأصحاب المصلحة.

وانطلاقاً من ذلك، تنبع أهمية هذه الدراسة من موقعها الاستراتيجي بين النظرية والممارسة، ومن تركيزها على قطاع يشكّل عصباً في تحقيق رؤية المملكة 2030

وتكمن أهميتها في أنها :

- تسهم في دعم فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج المشاريع
- توفر إطاراً تحليلياً يمكن الاستفادة منه من قبل الجهات شبه الحكومية
- تعزز من فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المشاريع الحكومية
- تقدم إضافة علمية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية والمشروعات العامة

أهداف الدراسة:

يُعد تحديد الأهداف خطوة محورية في بناء الإطار العلمي لأي دراسة فهي تمثل البوصلة التي توجه جهود الباحث، وتحدد نطاق التحليل والنتائج المتوقعة

وانطلاقاً من مشكلة البحث المطروحة، تم صياغة أهداف هذه الدراسة بما يحقق التوازن بين العمق النظري والتطبيق العملي في سياق المشاريع داخل القطاع شبه الحكومي في المملكة

- التعرف على ممارسات الإدارة الاستراتيجية المطبقة في المشاريع شبه الحكومية
- قياس العلاقة بين تلك الممارسات ومستوى نجاح المشاريع
- تحليل تأثير كل من التخطيط، التنظيم، المتابعة على مؤشرات النجاح (الوقت، التكلفة، الجودة...)
- تقديم توصيات لتحسين فعالية إدارة المشاريع

تساؤلات الدراسة:

- ما مدى تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية في المشاريع داخل القطاع شبه الحكومي في المملكة العربية السعودية ؟
- ما مستوى نجاح المشاريع في القطاع شبه الحكومي وفقاً للمعايير (الوقت ، التكلفة ، الجودة ، ورضا المستفيدين ، والإستدامة) ؟
- ما العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية ونجاح المشاريع في القطاع شبه الحكومي ؟
- أي من أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التخطيط ، التنفيذ ، الرقابة ، التقييم) تعد الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع ؟
- هل تختلف درجة تأثير الإدارة الإستراتيجية على نجاح المشاريع باختلاف نوع الجهة أو مستوى الوظيفة أو سنوات الخبرة ؟

فرضيات الدراسة:

تُبنى الفرضيات في الدراسات الكمية كإطار استكشافي يوجّه الباحث في اختبار العلاقات بين المتغيرات وفي هذه الدراسة، تم صياغة عدد من الفرضيات التي تعكس العلاقة المحتملة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية من جهة، ونجاح المشاريع في القطاع شبه الحكومي من جهة أخرى.

تم تقسيم الفرضيات لتشمل مكونات النجاح المختلفة مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا المستفيدين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية ونجاح المشاريع.

رقم	الفرضية
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية ونجاح المشاريع في القطاع شبه الحكومي.
2	توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق معايير الوقت في المشاريع.
3	توجد علاقة إيجابية بين المتابعة والتقييم وضبط التكلفة.
4	توجد علاقة إيجابية بين توزيع الأدوار الواضح وجودة مخرجات المشروع.
5	توجد علاقة بين وضوح الرؤية والرضا الوظيفي للمستفيدين.

محددات الدراسة :

كل دراسة علمية تُجرى في سياق معين محكوم بقيود وحدود تُعرف بـ "المحددات". وهي عناصر لا تقلل من قيمة الدراسة، لكنها تُعرّف نطاقها وتوجه تحليل النتائج. وفي هذه الدراسة، نُشير إلى ثلاث محددات أساسية: زمانية، مكانية، وموضوعية .

المحدد	نوعه
زمانية	عام 2025 م
مكانية	المملكة العربية السعودية مشاريع القطاع شبه الحكومي
موضوعية	ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على نجاح المشاريع

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

شكلت الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الإطار النظري وتعزيز مصداقية الطرح العلمي وقد تم استعراض مجموعة مختارة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ونجاح المشاريع سواء في السياق المحلي أو الدولي. وتُبرز المقارنة أوجه التشابه والاختلاف، وتُضيء على الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها فيما يلي عرض مختصر لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث:

- دراسة الحربي (2021): تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة تنفيذ المشاريع في القطاع الحكومي.
- دراسة عبد الله (2020): ركزت على العلاقة بين قيادة الإدارة العليا ونجاح المشاريع.
- دراسة (Davis et al. 2019): حللت كيف تؤثر ممارسات الإدارة المرنة على تحقيق رضا العملاء.
- دراسة العتيبي (2018): تناولت أثر وضوح الأهداف الاستراتيجية على تحقيق الكفاءة التشغيلية.
- دراسة (Al-Khalifa & Peterson 2017): بحثت في مدى تأثير الهيكل التنظيمي على استدامة المشاريع.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تركز تحديداً على القطاع شبه الحكومي في المملكة العربية السعودية مع تضمين أبعاد النجاح الخمسة:

الباحث	السنة	الدولة	العينة	الفجوة	النتائج
الحربي	2021	السعودية	150 موظف	لم يركز على القطاع شبه الحكومي	أثر إيجابي للتخطيط على الأداء
عبدالله	2020	السعودية	200 موظف	لم يدمج معايير النجاح الخمسة	القيادة تؤثر على الرضا الوظيفي
Davis et al.	2019	بريطانيا	50 مشروع	لا يوجد على بيئة السعودية	الإدارة المرنة تحسن رضا العميل
العتيبي	2018	السعودية	120 موظف	لم يشمل الاستدامة كمعيار	وضوح الأهداف يحسن الكفاءة
Al-Khalifa & Peterson	2017	قطر	80 مشروع	لم يتناول الرضا المستفيدين	الهيكل التنظيمي يدعم الاستدامة

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على نظرية الإدارة الاستراتيجية التي تؤكد أن التخطيط طويل المدى وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوظيف الموارد بكفاءة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. كما تستند الدراسة إلى أطر قياس نجاح المشاريع التي تركز على معايير الوقت والتكلفة والجودة ورضا المستفيدين والاستدامة .

معايير نجاح المشروع:

في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية العالية، لم يعد النجاح في المشاريع يُقاس بمعيار واحد جامد، بل بات يخضع لتقييم شامل يتكامل فيه الأداء مع القيمة المضافة، ويُراعي تطلعات المستفيدين والمجتمع على حد سواء.

وعليه، تعتمد هذه الدراسة على خمسة معايير محورية تُعد بمثابة البوصلة التي توجه دفة المشاريع نحو النجاح المستدام:

1- الوقت

لا يُعدّ احترام الجدول الزمني مجرد التزام إداري، بل هو انعكاس مباشر لفاعلية التخطيط والقدرة على التنبؤ بالتحديات، إذ إن إنجاز المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد يعكس كفاءة التنفيذ وضبط العمليات.

2- التكلفة

الانضباط المالي يمثل ركيزة أساسية في إدارة المشاريع، ويُعد تجاوز الميزانية دلالة على ضعف التقدير الاستراتيجي. لذا، فإن تحقيق الأهداف ضمن الحدود المالية المقررة يُعطي مؤشراً جوهرياً على حسن الإدارة والتخصيص الرشيد للموارد.

3- الجودة

الجودة ليست فقط نتاج معايير فنية، بل هي انعكاس لفهم دقيق للاحتياجات وتحقيق لقيمة تفوق التوقعات. ويُعد الالتزام بالمواصفات المعتمدة دلالة على نضج المؤسسة ومدى تمكّنها من مواءمة الإمكانيات مع الطموحات.

4- رضا المستفيدين

في عصر يتمحور حول المتلقي بات رضا المستفيدين ليس مجرد نتيجة، بل هدفاً استراتيجياً ويُقاس من خلال مدى تحقق القيمة المضافة، وتوافق المخرجات مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، ما يمنح المشروع شرعية وجدوى.

5- الاستدامة

لا يُختتم المشروع بإغلاقه الرسمي، بل يُقاس أثره بمدى استمرارية منفعة على المدى الطويل. الاستدامة هنا ليست فقط في النتائج، بل في قدرة المشروع على توليد أثر تراكمي وتحقيق تكامل مستقبلي مع الأهداف الوطنية

معايير النجاح الواردة لا تنفصل عن ممارسات الإدارة الاستراتيجية، بل تمثل المخرجات الطبيعية لتطبيق فعالٍ وواعٍ لتلك الممارسات. وبالتالي، تُشكل حجر الأساس لتحليل العلاقة بين التخطيط والتنفيذ، وبين الاستراتيجية والنتائج، في إطار منظومة الإدارة العامة الحديثة.

المعيار	الوصف التفصيلي
الوقت	مدى قدرة المشروع على الالتزام بالمدة الزمنية المحددة مسبقاً ضمن خطة التنفيذ
التكلفة	تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات تُشير إلى ضعف في الضبط المالي
الجودة	الالتزام بالمواصفات الفنية وتحقيق مستوى أداء يفي بالمعايير المهنية المعتمدة
رضا المستفيدين	توافق مخرجات المشروع مع احتياجات وتوقعات المستفيدين الداخليين أو الخارجيين
الاستدامة	قدرة المشروع على تحقيق أثر ممتد ونتائج قابلة للاستمرار على المدى الطويل

المنهجية وطرق البحث:

- المنهج: وصفي تحليلي
- المجتمع: مشاريع القطاع شبه الحكومي في السعودية
- العينة: عشوائية طبقية تشمل موظفين ومديرين مشاركين في المشاريع
- أداة البحث: استبيان يتكون من ثلاثة محاور (الممارسات الاستراتيجية، معايير النجاح، معلومات ديموغرافية)
- طريقة التحليل: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لتحديد العلاقات بين المتغيرات

أدوات الدراسة :

- تعتمد هذه الدراسة على منهج كمي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.
- وقد تم اختيار أداة الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة، وذلك لما تتمتع به من مرونة وسرعة في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، بالإضافة إلى قابليتها للتحليل الإحصائي الدقيق باستخدام البرمجيات المناسبة.
- تم تصميم الاستبانة لتغطية محاور الدراسة الأساسية، وهي:
- ممارسات الإدارة الاستراتيجية (الرؤية، التخطيط، التنفيذ، التقييم).
 - مؤشرات نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين، الاستدامة).
 - الخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع الجهة).
- وفي حال الحاجة إلى تعزيز العمق النوعي للدراسة، يمكن الاستعانة بمقابلات شبه منظمة مع قيادات مشاريع في القطاع شبه الحكومي، لتوفير أبعاد تحليلية تدعم البيانات الكمية وتثري التفسير.

الأداة	الوصف
استبيان	يتضمن 3 محاور (ممارسات الإدارة الاستراتيجية، أبعاد النجاح، معلومات ديموغرافية)
مقابلة (اختيارية)	مع عدد من المديرين لفهم التحديات النوعية

خطة البحث الزمنية:

تُعد الخطة الزمنية أداة ضرورية لضبط مراحل تنفيذ البحث وضمان التقدم المنتظم في جميع جوانبه. وقد تم تحديد الجدول الزمني التالي وفقاً للإطار الزمني لإنجاز المشروع البحثي :

جدول: الخطة الزمنية للبحث :

الأسبوع 1-2	إعداد المقترح الأولي
الأسبوع 3	مراجعة وتعديل المقترح
الأسبوع 4	إعداد أدوات الدراسة
الأسبوع 5-6	تطبيق الاستبانة
الأسبوع 7	تحليل البيانات
الأسبوع 8-9	كتابة النتائج والتوصيات
الأسبوع 10	المراجعة النهائية والتنسيق
الأسبوع 11	تسليم النسخة النهائية

الخاتمة والتوصية بالموافقة على المقترح:

في ضوء ما تم عرضه من مشكلة بحثية واضحة، وأهداف قابلة للتحقيق، وأهمية علمية وتطبيقية واعدة، ومحددات مدروسة، وأدوات منهجية قابلة للتنفيذ؛ فإن الباحث يتقدم بهذا المقترح متطلعاً إلى نيل الموافقة، والانطلاق في تنفيذ الدراسة ضمن الجدول الزمني المحدد.

التوصية:

يُوصى بالموافقة على خطة البحث المقترحة لما تمثله من إضافة علمية ومهنية في ميدان الإدارة الاستراتيجية للمشاريع في القطاع شبه الحكومي في المملكة العربية السعودية .

المراجع (أولية):

مراجع باللغة العربية

- العتيبي، خالد. (2020). أثر ممارسات الإدارة على أداء المشاريع الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، 101-123.
- الشمري، ناصر. (2019). التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات. مجلة العلوم الإدارية، 11(3)، 55-78.
- البلوشي، أحمد. (2018). فعالية الرقابة والمتابعة في إنجاح المشاريع الحكومية في الخليج. المجلة العربية للإدارة، 38(4)، 112-130.
- الرشدي، فهد. (2021). العلاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق مؤشرات النجاح في المشاريع العامة. أطروحة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- آل خليفة، منيرة. (2017). نماذج تقييم الأداء الاستراتيجي في المنظمات شبه الحكومية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

مراجع باللغة الإنجليزية:

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
- Davis, B. (2019). Strategic practices in public project success. *International Journal of Project Management*, 37(3), 250–265.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.
- Al-Khouri, A. M. (2014). Efficiency and effectiveness of public sector projects. *Journal of Government and Economics*, 5(2), 87–101.