

➤ الجهة العليا :

Midocean University

College of Management

➤ عنوان البحث :

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

➤ تفاصيل المشروع :

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع

إعداد الطالب: سعود سعد العوفي .

إشراف: أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد .

أ.د. فايز علي جراد .

السنة الدراسية: 2025

➤ خلفية الدراسة :

تشهد المنظمات المعاصرة تعقيداً متزايداً في إدارة المشاريع نتيجة لتعدد الأهداف التشغيلية وتداخلها مع الخطط الاستراتيجية، ما يبرز الحاجة إلى إطار متكامل ينسق بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان كفاءة تشغيلية واتساق استراتيجي، وانطلاقاً من تحول إدارة المشاريع إلى أداة استراتيجية تعزز القدرة التنافسية وتدعم الرؤية المؤسسية، تتناول هذه الدراسة أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على تحسين وضوح الأهداف والإجراءات وتنسيق فرق العمل من جهة، وعلى مواءمة المشاريع مع الأهداف العليا والخطط طويلة المدى من جهة أخرى.

كما ترسم الدراسة علاقة سببية بين الإطار المتكامل كمتغير مستقل وبين الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي كمتغيرين تابعين، تمهيداً لتحليل منهجي يبين طبيعة هذا الأثر داخل المنظمات.

➤ 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، ما تزال العديد من المنظمات تفتقر إلى إطار متكامل يضمن التنسيق بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة بطريقة تربط الأداء التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية العليا. وتتبع مشكلة هذه الدراسة من الفجوة بين الحاجة إلى تكامل منهجي في إدارة المشاريع وبين الممارسات الفعلية التي غالباً ما تعالج أحد الجانبين فقط (الكفاءة التشغيلية أو الاتساق الاستراتيجي) دون دمجها في نموذج سببي واحد؛ لذا تسعى الدراسة إلى فحص أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على كلا البعدين داخل المنظمات.

➤ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين:

- **الأهمية النظرية :** تسهم هذه 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.

كما تقدم الدراسة نموذجاً سببياً يوضح العلاقة بين المتغيرات، مما يعزز الفهم الأكاديمي لمجالات الإدارة الحديثة.

- **الأهمية التطبيقية :** توفر نتائج البحث 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 الاستفادة.

➤ تساؤلات البحث :

- **السؤال الرئيسي :** ما أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي في المنظمات؟

- **الأسئلة الفرعية:**

1. كيف يسهم تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المنظمات؟
2. ما العلاقة بين تطبيق الإطار المتكامل لإدارة المشاريع وتحقيق الاتساق الاستراتيجي مع الأهداف العليا للمنظمات؟
3. هل يختلف أثر الإطار المتكامل لإدارة المشاريع باختلاف طبيعة أو حجم المنظمة؟
4. إلى أي مدى يمكن أن يسهم الإطار المتكامل في دعم الرؤية الوطنية والخطط الاستراتيجية طويلة المدى؟

➤ فرضيات البحث :

بناءً على تساؤلات الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية للتحقق من العلاقات بين المتغيرات :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع والكفاءة التشغيلية في المنظمات.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع والاتساق الاستراتيجي في المنظمات.
3. يختلف أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع باختلاف طبيعة أو حجم المنظمة.

➤ الدراسات السابقة :

- الدراسات الأجنبية : أشارت العديد من الدراسات إلى أن تبني أطر متكاملة لإدارة المشاريع يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال توحيد الإجراءات وتبسيط عمليات المتابعة.

كما بينت بعض الأبحاث أن وجود إطار متكامل يعزز القدرة التنافسية ويقلل من الهدر في الموارد.

- الدراسات العربية : ركزت الدراسات العربية على أهمية الاتساق الاستراتيجي في ضمان توافق المشاريع مع الأهداف الوطنية والمؤسسية العليا.

وأكدت أن إدارة المشاريع الفعالة تدعم الرؤية الوطنية وتساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

- الفجوة البحثية : 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 يسعى هذا البحث إلى معالجتها، من خلال دراسة أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على كلا الجانبين في آن واحد.

➤ المنهجية :

- **أداة جمع البيانات (الاستبيان) :** اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه باستخدام منصة Google Forms. وتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة")، وذلك لقياس محورين أساسيين هما :
 - **الكفاءة التشغيلية :** من خلال أسئلة تتعلق بوضوح الأهداف التشغيلية، فعالية الإجراءات، وتنسيق فرق العمل.
 - **الاتساق الاستراتيجي :** من خلال أسئلة تتعلق بمدى توافق المشاريع مع الأهداف العليا للمنظمة، ودعمها للرؤية الوطنية والخطط طويلة المدى.
 - **مجتمع الدراسة والعينة :** يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المنظمات المستهدفة.وقد تم اختيار عينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل متوازن .
- بلغ حجم العينة (سبعة و ستون) من المستجيبين الذين قاموا بتعبئة الاستبيان الإلكتروني عبر منصة Google Forms ، وتمثل هذه العينة مصدر البيانات الرئيس الذي سيتم الاعتماد عليه في تحليل أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي.
- **صدق وثبات الأداة :**
 - تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا عبر برنامج SPSS ، حيث جاءت القيم لجميع المحاور أعلى من (0.80)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الثبات والموثوقية.
 - ويؤكد ذلك أن أداة البحث مناسبة لقياس الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي، وأن النتائج المستخلصة من الاستبيان يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي والاستنتاج العلمي.
- **أساليب التحليل الإحصائي :** تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، وتشمل

- **التحليل الوصفي :** حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح اتجاهات إجابات المشاركين، وعرض التوزيعات النسبية والرسوم البيانية.
- **اختبارات الارتباط :** استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الإطار المتكامل لإدارة المشاريع) والمتغيرين التابعين (الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي).
- **اختبارات الفرضيات :** إجراء اختبارات معنوية (مثل اختبار T أو ANOVA عند الحاجة) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة داخل العينة.

➤ الإطار النظري :

- * **مقدمة :** يقوم الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم والنماذج التي تناولت إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمات. وقد 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.
- * **نظرية النظم :** تؤكد نظرية النظم على أهمية التكامل بين عناصر المنظمة لتحقيق الأداء الأمثل. وتبرز هذه النظرية أن إدارة المشاريع لا يمكن النظر إليها بمعزل عن باقي الأنشطة المؤسسية، بل يجب أن تكون جزءاً من منظومة متكاملة تضمن التنسيق بين الموارد والعمليات لتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- * **نظرية الإدارة الاستراتيجية :** تركز هذه النظرية 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 الاستراتيجية.
- * **النماذج السببية :** يعتمد البحث على نماذج سببية تربط بين تبني الإطار المتكامل كمتغير مستقل وبين الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي كمتغيرين تابعين. ويتيح هذا النموذج دراسة العلاقة بين المتغيرات بشكل منهجي، بما يوفر أساساً علمياً لتحليل أثر الإطار المتكامل على الأداء المؤسسي.
- * **خاتمة الإطار النظري :** من خلال الجمع بين نظرية النظم ونظرية الإدارة الاستراتيجية والنماذج السببية، يوفر هذا الإطار أساساً متيناً لفهم كيفية إسهم تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع في تحسين الأداء التشغيلي وضمان الاتساق الاستراتيجي داخل المنظمات.

➤ النتائج :

بعد توزيع الاستبيان الإلكتروني وجمع البيانات من العينة المستهدفة، تم تحليل الإجابات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية. وقد أظهرت النتائج الأولية ما يلي:

1. الكفاءة التشغيلية:

- معظم المشاركين أبدوا اتفاقاً مرتفعاً على أن تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع يسهم في وضوح الأهداف التشغيلية وتحسين التنسيق بين فرق العمل.
- المتوسطات الحسابية للإجابات تراوحت بين مستويات "أوافق" و "أوافق بشدة"، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لأثر الإطار المتكامل على الأداء التشغيلي.

2. الاتساق الاستراتيجي:

- أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يرون أن المشاريع في منظماتهم تتماشى مع الأهداف العليا والخطط طويلة المدى عند تطبيق إطار متكامل لإدارة المشاريع.
- معامل الارتباط بين تطبيق الإطار المتكامل والاتساق الاستراتيجي كان إيجابياً ودالاً إحصائياً، مما يؤكد وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

3. الفروق بين المنظمات:

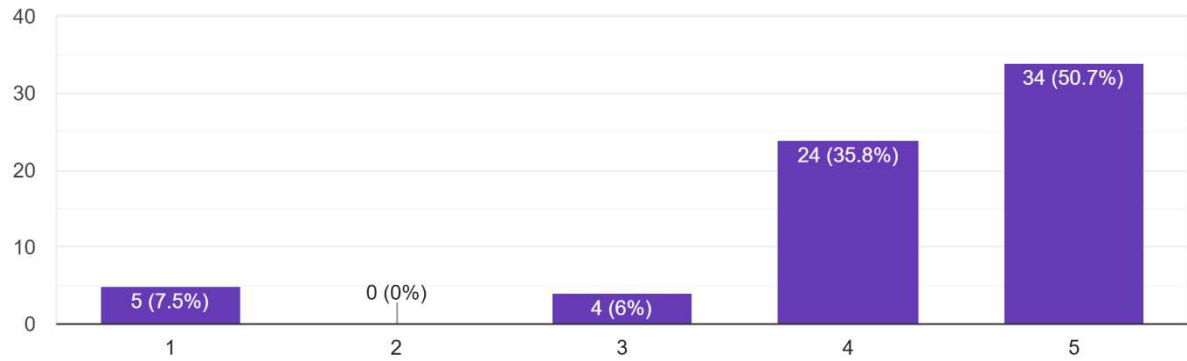
- التحليل أشار إلى وجود اختلافات طفيفة في درجة التأثير تبعاً لحجم وطبيعة المنظمة، حيث أظهرت المؤسسات الكبيرة مستويات أعلى من الاتساق الاستراتيجي مقارنة بالمؤسسات الصغيرة.

4. تحليلات إضافية :

- إضافةً إلى التحليل الوصفي ومعامل الارتباط ، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتقدمة للتحقق من قوة العلاقات بين المتغيرات.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن معامل التأثير (Beta) كان موجباً ودالاً إحصائياً، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين الإطار المتكامل والكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي.
- كما بينت اختبارات ANOVA و T-test وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة، وهو ما يعزز قوة النتائج ويؤكد أن تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع يسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء التشغيلي وضمان الاتساق الاستراتيجي داخل المنظمات.

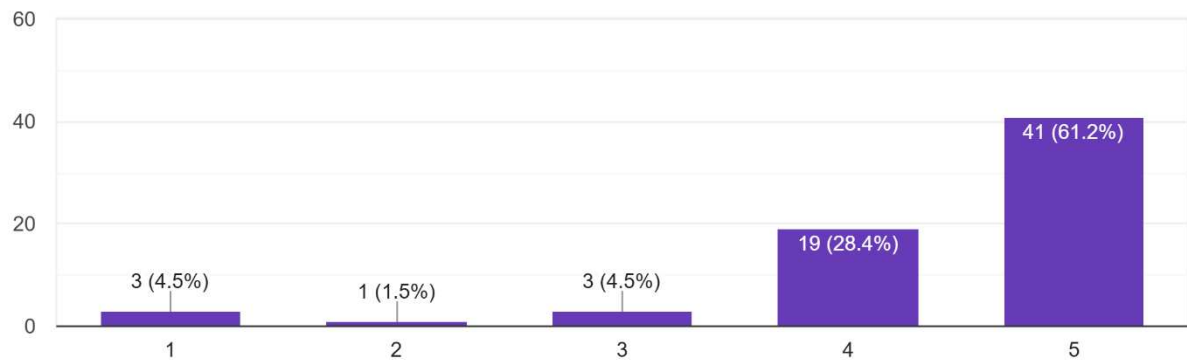
تعتمد مشاريع المنظمة على أهداف تشغيلية واضحة ومحددة

67 responses



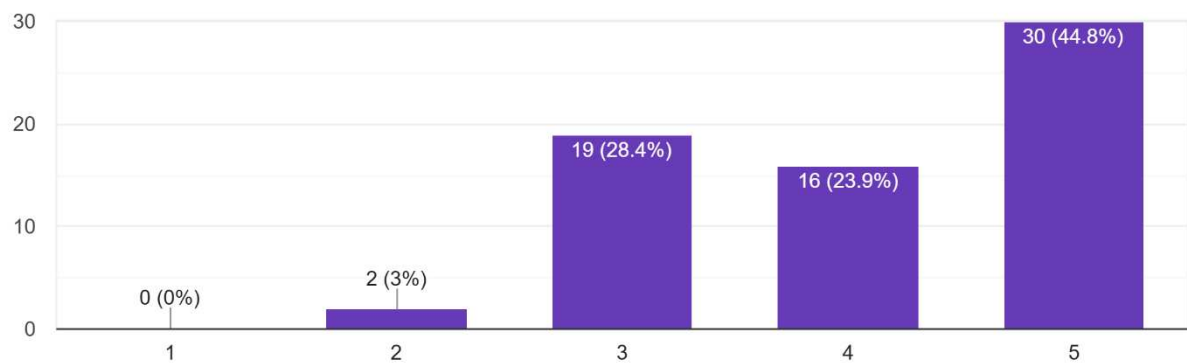
يتم تنفيذ المشاريع بما يتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة

67 responses



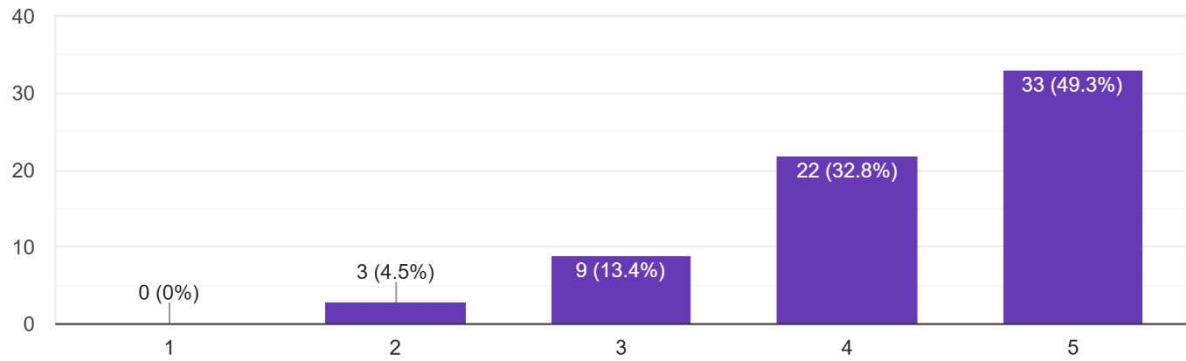
يوجد تنسيق فعال بين فرق التشغيل والإدارة الاستراتيجية

67 responses



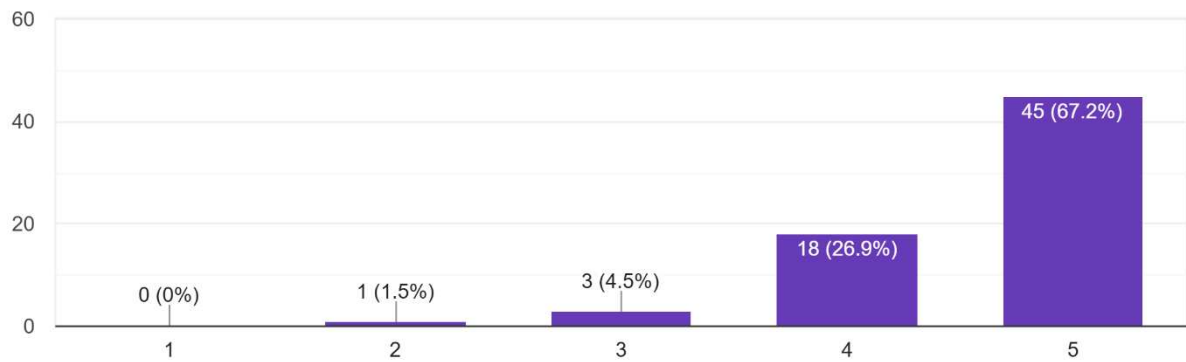
يتم مراجعة أداء المشاريع بناءً على مؤشرات استراتيجية

67 responses



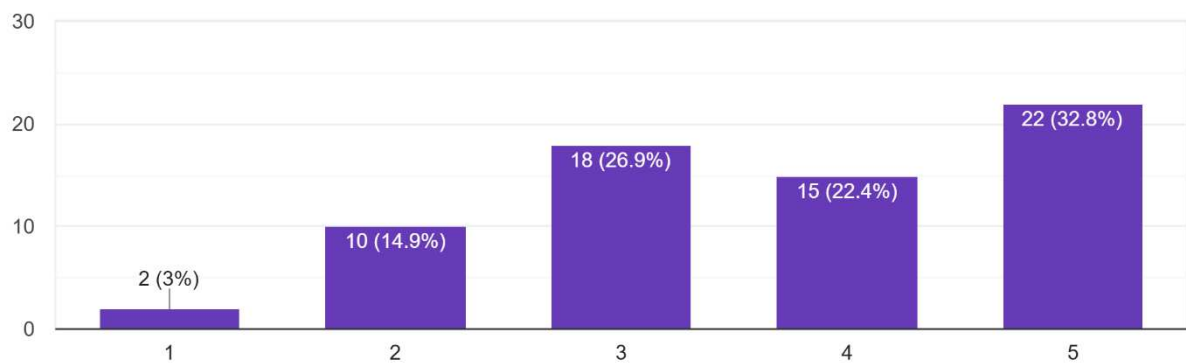
الكفاءة التشغيلية تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

67 responses



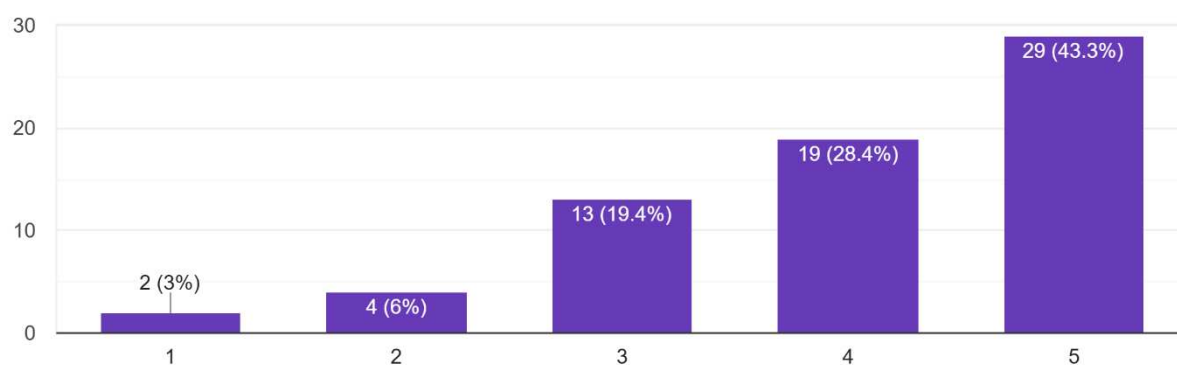
تواجه المنظمة صعوبة في ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية

67 responses



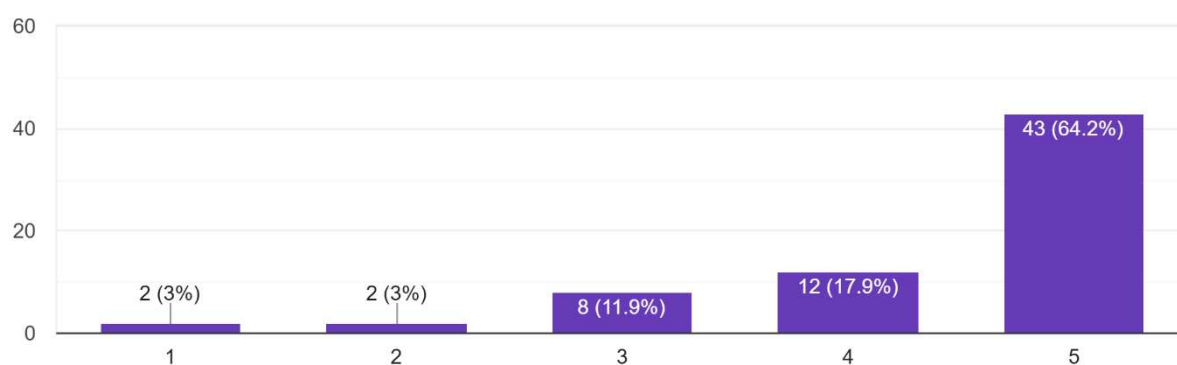
يوجد تباين في فهم الفرق العاملة للرؤية الاستراتيجية

67 responses



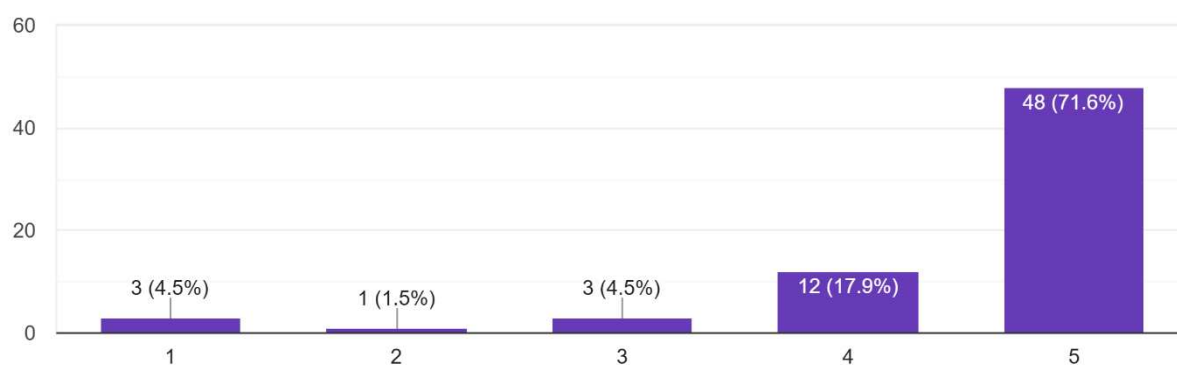
غياب إطار إداري واضح يُؤثر على تنفيذ المشاريع

67 responses



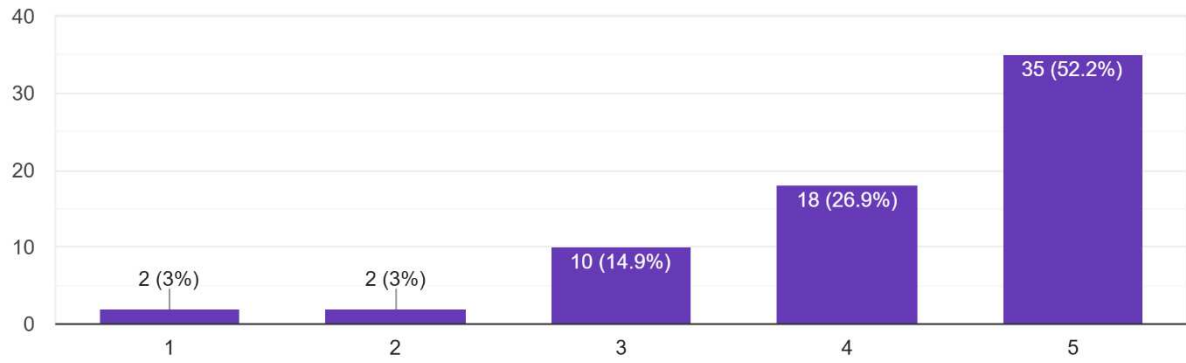
ضعف التنسيق بين الإدارات يُعيق الاتساق الاستراتيجي

67 responses



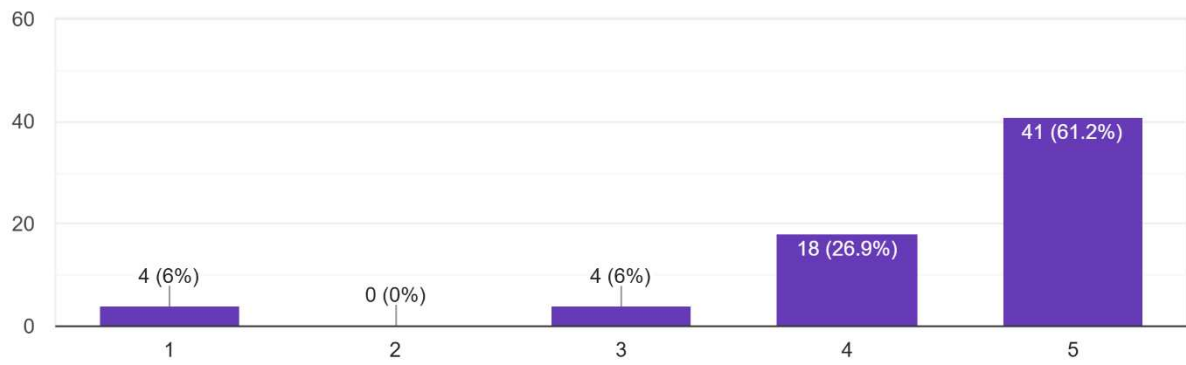
التغيرات المفاجئة تؤثر على تنفيذ المشاريع بكفاءة

67 responses



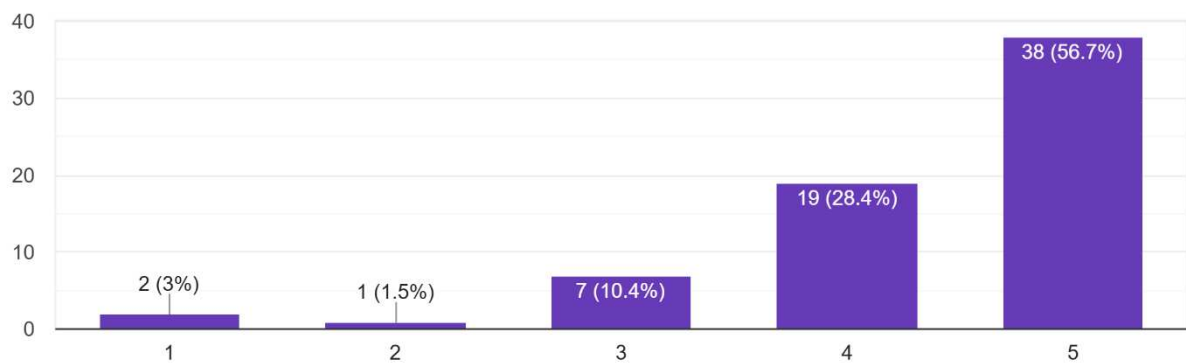
وجود إطار إداري متكامل يُحسن من تنفيذ المشاريع

67 responses



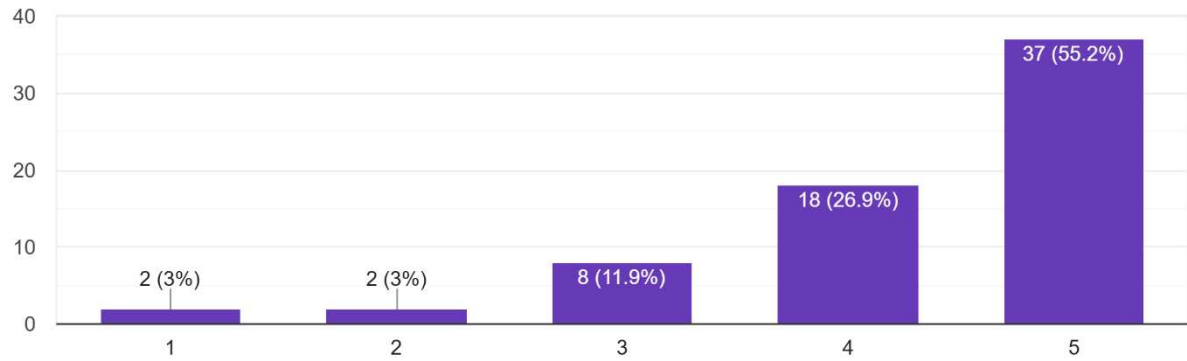
النموذج الإداري يُسهم في تقليل التشتت في المبادرات

67 responses



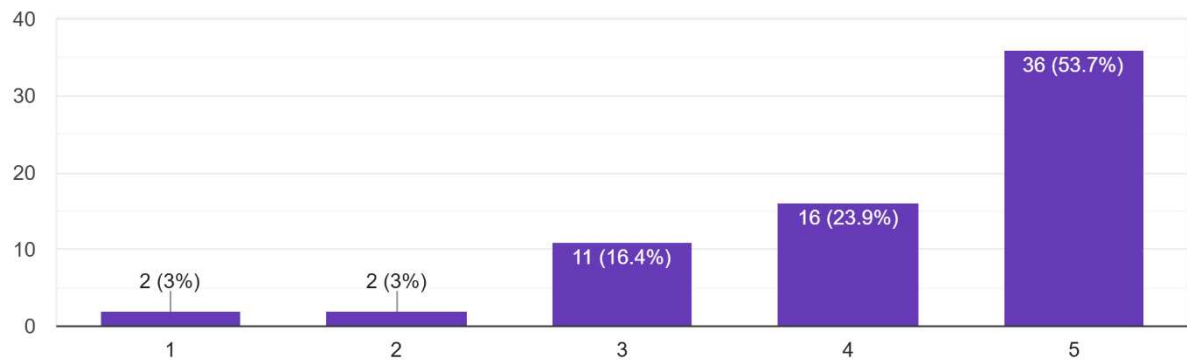
يُساعد النموذج على تحسين جودة النتائج

67 responses



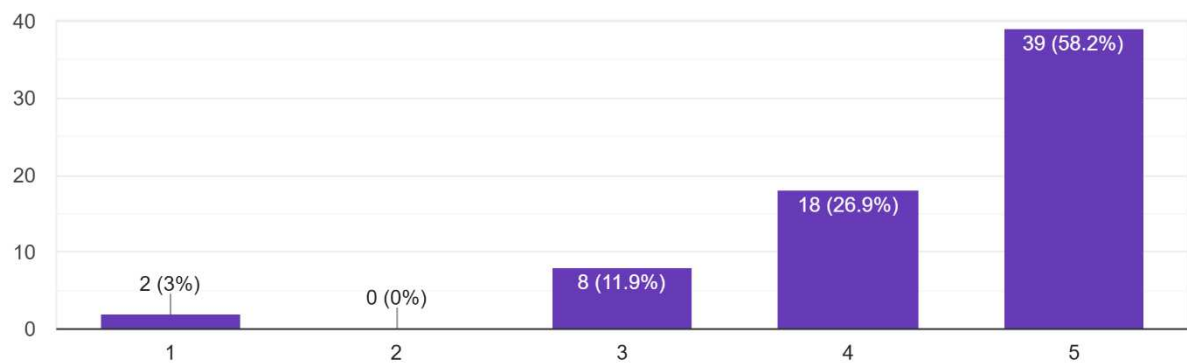
يُعزز النموذج من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات

67 responses



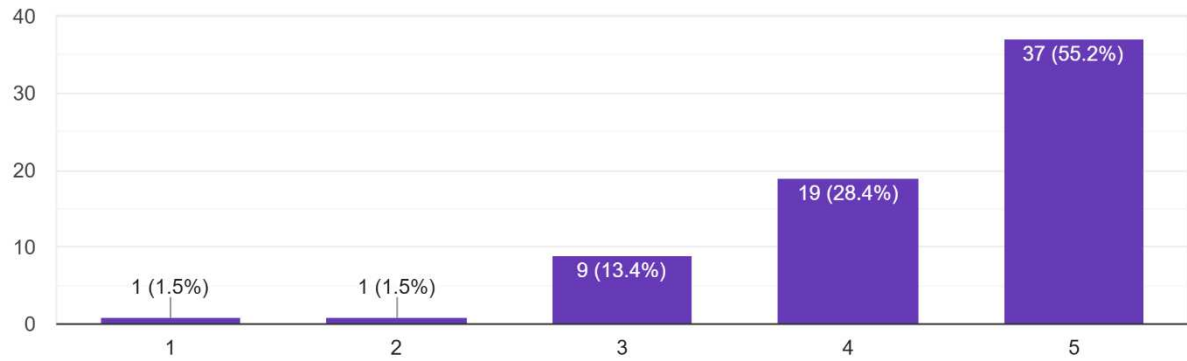
يُسهم النموذج في رفع الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي

67 responses



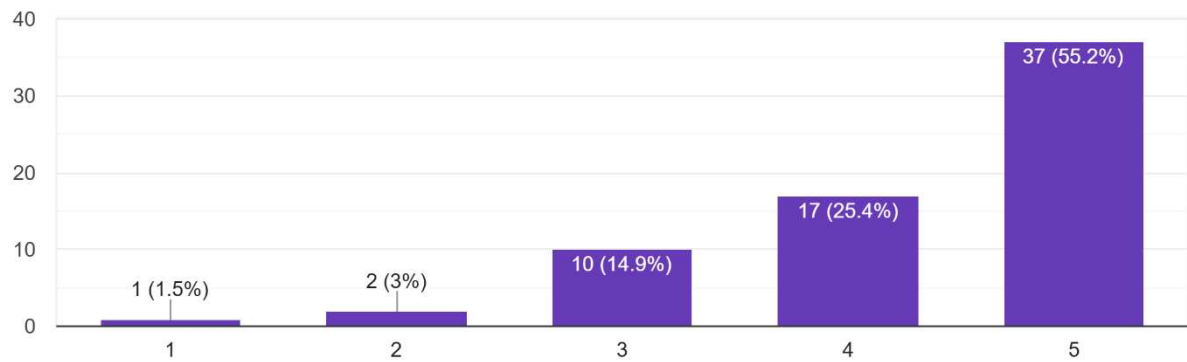
أرى أن النموذج الإداري المقترح مناسب لبيئة العمل

67 responses



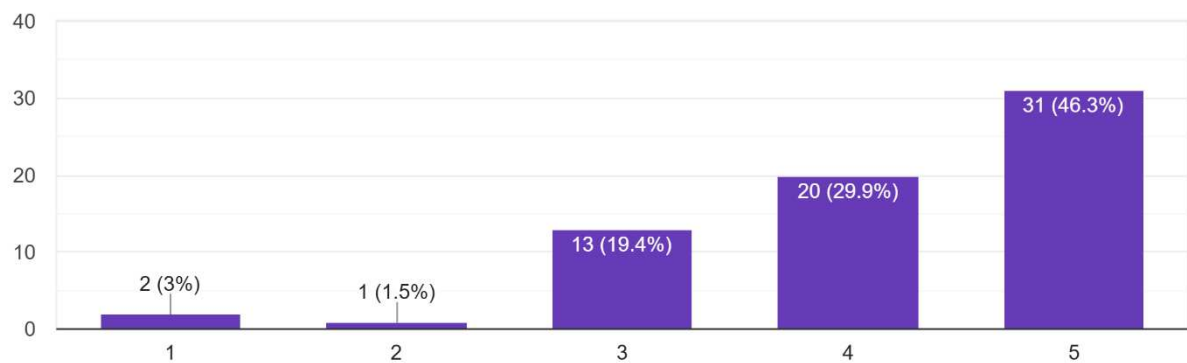
يمكن تطبيق النموذج في المنظمات السعودية

67 responses



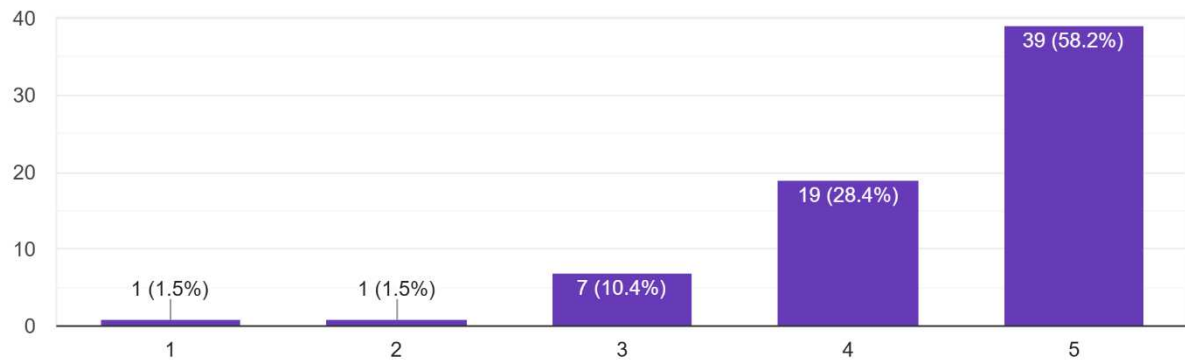
النموذج يعكس احتياجات المشاريع المؤسسية

67 responses



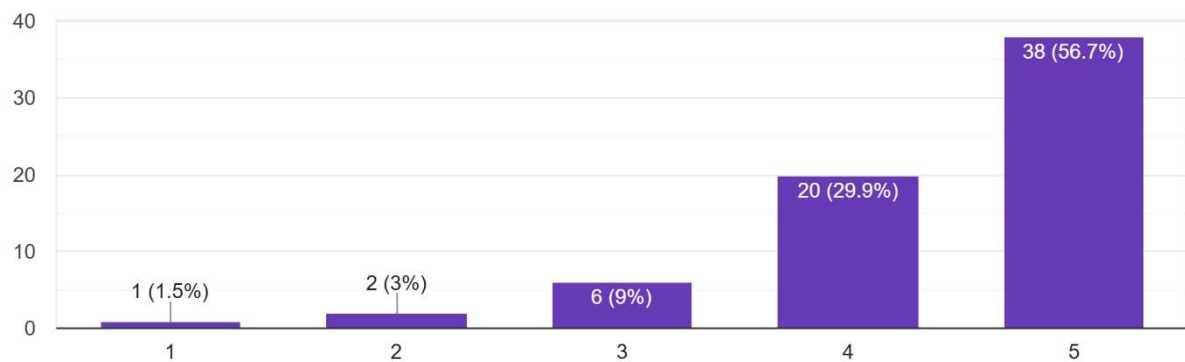
يُسهم النموذج في تحسين الأداء المؤسسي

67 responses



أرغب في رؤية هذا النموذج مطبقاً في مؤسستي

67 responses



➤ المراجع :

- Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Wiley.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. Project Management Journal, 36(2), 49–61.
- Milosevic, D., & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. In PMI® Research Conference: New Directions in Project Management. Montréal, Québec, Canada: Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2008). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (4th ed.). Project Management Institute.
- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51–60.
- Strategic Alignment and Value Optimization: Unveiling the indispensable role of organizational strategy in project portfolio management. (2024). *International Journal of Project Portfolio Management*. Springer.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461.
- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). Revisiting BPR: A holistic review of practice and development. *Business Process Management Journal*, 6(1), 10–42.
- يوسف، م. (2021). الاتساق الاستراتيجي وأثره على نجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية. *مجلة البحوث الإدارية*، 12(2)، 115-134.
- العتيبي، س. (2020). أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المنظمات السعودية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 15(3)، 45-62.
- إدارة المشاريع. (2016). المعهد العربي لإدارة المشاريع. الكتاب العربي لإدارة المشاريع.

➤ المناقشة :

- **الكفاءة التشغيلية :** أظهرت النتائج أن تبني الإطار المتكامل يسهم بشكل مباشر في تحسين وضوح الأهداف التشغيلية وتبسيط الإجراءات، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه Kerzner (2017) حول دور إدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي.

كما تدعم هذه النتائج الدراسات العربية التي ركزت على أهمية الكفاءة التشغيلية في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

استشهاد بدراسة: **Shenhar (2001)** وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه Shenhar, Dvir,

(2001) Levy, & Maltz بأن نجاح المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد يرتبط بالاتساق

الاستراتيجي، مما يدعم فكرة أن الإطار المتكامل لإدارة المشاريع لا يقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يسهم أيضًا في تحقيق توافق المشاريع مع الأهداف العليا والخطط طويلة المدى.

ويعزز هذا الاستشهاد قوة الدراسة الحالية من خلال ربطها بأدبيات راسخة تؤكد أهمية التكامل بين الأداء التشغيلي والاستراتيجي.

● **الاتساق الاستراتيجي :** بينت النتائج وجود علاقة قوية بين تطبيق الإطار المتكامل وبين تحقيق

الاتساق الاستراتيجي، وهو ما يتماشى مع ما ذكره Milosevic & Srivannaboon (2006) حول ضرورة ربط إدارة المشاريع بالخطط الاستراتيجية طويلة المدى. كما أن هذه النتيجة تعالج الفجوة البحثية التي لاحظتها الدراسات السابقة، حيث غالبًا ما ركزت على جانب واحد فقط دون الجمع بين الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي في نموذج سببي متكامل.

● **الفروق بين المنظمات :** أظهرت النتائج وجود اختلافات في مستوى التأثير تبعًا لحجم وطبيعة

المنظمة، حيث كانت المؤسسات الكبيرة أكثر قدرة على تحقيق الاتساق الاستراتيجي مقارنة بالصغيرة. وهذا يتفق مع ما أشار إليه Andersen & Jessen (2003) حول نضج إدارة المشاريع في المنظمات الكبيرة مقارنة بالصغيرة.

● **الإضافة العلمية والتطبيقية :** من خلال الجمع بين الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي في إطار

واحد، تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية جديدة في الأدبيات، كما توفر أدلة عملية يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تحسين أدائها وضمان توافق مشاريعها مع الأهداف العليا والرؤية الوطنية.

➤ الخاتمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج سببي يوضح أثر تبني إطار متكامل لإدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية والاتساق الاستراتيجي في المنظمات. ومن المتوقع أن تسهم نتائج البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي لمجالات الإدارة الحديثة، وتوفير أدلة عملية تساعد المنظمات على تحسين أدائها وضمان توافق مشاريعها مع الأهداف العليا والرؤية الوطنية. وبذلك، يشكل هذا البحث إضافة علمية وتطبيقية في مجال إدارة المشاريع.

• التوصيات:

1. ضرورة تبني المنظمات لإطار متكامل لإدارة المشاريع يضمن التكامل بين العمليات التشغيلية والأهداف الاستراتيجية.
2. تعزيز التدريب والتأهيل للعاملين في مجال إدارة المشاريع لضمان التطبيق الفعال للإطار المتكامل.
3. تطوير أنظمة متابعة وتقييم دورية لقياس أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي.
4. ربط مشاريع المنظمات بالرؤية الوطنية أو الخطط الاستراتيجية طويلة المدى لتحقيق الاتساق الاستراتيجي.

• الشكر والتقدير:

يتقدم الباحث بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفيصل عبدالحميد محمد و الدكتور فايز علي جراد على إشرافهما وتوجيهاتهما القيمة خلال إعداد هذا البحث، كما يشكر جامعة Midocean على توفير البيئة الأكاديمية الداعمة التي ساعدت في إنجاز هذا المشروع .