

# Final Project

Code: MGM ٤٩٦-PMG٤٩٦

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في القطاع الخاص  
بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب

زوزو عباس أحمد الساري

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ : ٢٠٢٦/٢/١٤ - الفصل الدراسي الثالث

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

٣

|    |      |                      |
|----|------|----------------------|
| ٤  | ١,١  | المقدمة              |
| ٥  | ١,٢  | مشكلة الدراسة        |
| ٧  | ١,٣  | أهمية الدراسة        |
| ٩  | ١,٤  | أسئلة الدراسة        |
| ٩  | ١,٥  | أهداف الدراسة        |
| ١٠ | ١,٦  | فرضيات الدراسة       |
| ١١ | ١,٧  | نموذج الدراسة        |
| ١٣ | ١,٨  | منهجية الدراسة       |
| ١٤ | ١,٩  | الدراسة الميدانية    |
| ١٧ | ١,١٠ | مخطط المشروع المقترح |

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

١٨

|    |      |                                             |
|----|------|---------------------------------------------|
| ١٩ | ١,١١ | المقدمة                                     |
| ١٩ | ١,١٢ | المتغير المستقل                             |
| ٢٠ | ١,١٣ | المتغير التابع                              |
| ٢٠ | ١,١٤ | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| ٢١ | ١,١٥ | الخاتمة                                     |

٢٣- ٢٤

## قائمة المراجع

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة :

تعد حوكمة المشاريع الركيزة الأساسية لضمان كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، خاصة في بيئة اقتصادية متسارعة حيث تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً غير مسبوق في ظل "رؤية ٢٠٣٠"، مما أدى إلى طفرة كبيرة في عدد وحجم المشاريع التي ينفذها القطاع الخاص. وفي ظل هذا التوسع، أصبحت الحاجة ملحة لتبني أطر إدارية تضمن استدامة هذه المشاريع وقدرتها على المنافسة، حيث يبرز مفهوم "حوكمة المشاريع" كإطار تنظيمي يحدد المسؤوليات والعمليات التي تضمن توجيه المشروع والرقابة عليه بفعالية. العتيبي، فهد. (٢٠٢٢) .

يتمثل الإطار العام لحوكمة المشاريع في إرساء هيكل تنظيمي، سياسات، وعمليات صنع قرار واضحة ، تضمن مواءمة أهداف المشروع مع استراتيجية المنظمة. يؤثر هذا الإطار إيجاباً على ضبط التكلفة من خلال وضع ميزانيات دقيقة، مراقبة المصروفات، وتجنب توسع النطاق غير المبرر، بينما يعزز الالتزام بالجدول الزمني عبر تحديد أدوار، مسؤوليات، وتقارير دورية تضمن الإنجاز في الوقت المحدد ويتم ذلك من خلال وجود هيكل الحوكمة والمسؤولية لتحديد أدوار واضحة ومسؤوليات محددة لأصحاب المصلحة ، مما يضمن اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة، ويمنع التعارضات التي تؤدي إلى تأخير الجدول الزمني ، ولضرورة ضبط التكلفة والميزانية يتم إنشاء نظام لمراجعة واعتماد المصروفات ، وربطها بالمراحل الرئيسية) مما يضمن الالتزام بالميزانية المحددة وإدارة الجدول الزمني والمراحل باستخدام أدوات الجدولة (مثل مخطط جاننت) لمراقبة الأداء، وتتبع تقدم العمل، مما يحول دون تجاوز المواعيد النهائية ، وإدارة النطاق والتغيير من خلال وجود إجراءات رسمية لإدارة تغييرات النطاق تمنع " زحف النطاق (Scope Creep) " الذي يعد سبباً رئيسياً لتجاوزات التكلفة والوقت كما يتم إعداد التقارير الدورية للرقابة وإعداد نظام شامل لتقارير الأداء وتدقيق المخاطر بشكل دوري لضمان الكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها . معهد إدارة المشاريع.(٢٠١٧) .

## ١,٢. مشكلة الدراسة :

على الرغم من ضخامة الاستثمارات في القطاع الخاص السعودي، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات جسيمة تتمثل في تجاوز الميزانيات المعتمدة (Cost Overrun) والتعثر في الالتزام بالجدول الزمنية (Schedule Delay). هذا الخل غالباً ما يعزى إلى غياب آليات الرقابة الصارمة وضعف الشفافية في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى هدر الموارد المالية وضياع الفرص الاستثمارية.

## ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري :

### ١ - قصور النماذج العالمية في التكيف مع البيئة المحلية:

معظم النظريات التي تفسر حوكمة المشاريع مثل نظرية الوكالة Agency Theory أو نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory نشأت في بيئات غربية. تكمن الفجوة في ضعف الملاءمة النظرية لهذه النماذج عند تطبيقها على بيئة الأعمال السعودية التي تتسم بخصوصية ثقافية وتشريعية مرتبطة برؤية ٢٠٣٠، حيث لا تزال الأطر النظرية تفتقر إلى نموذج "حوكمة محلي" يجمع بين المعايير الدولية والخصوصية التنظيمية السعودية.

### ٢ - ندرة الدراسات التي تربط الحوكمة بـ " الضبط المزدوج " :

تركز أغلب الأدبيات النظرية على أثر الحوكمة في جودة المشروع بشكل عام ، لكن هناك فجوة في التأسيس النظري للعلاقة التفاعلية بين "حوكمة العمليات" و"الضبط المتزامن" للتكلفة والجدول الزمني معاً في القطاع الخاص. فغالباً ما تُدرس التكلفة كمتغير منفصل عن الزمن، رغم تداخلهما العضوي في إدارة القيمة المكتسبة (EVM)

### ٣ - الفجوة في "حوكمة المرونة (Agile Governance) " :

في ظل التحول الرقمي السريع في المملكة ، تفتقر النظريات التقليدية للحوكمة إلى تفسير كيفية تحقيق التوازن بين الرقابة الصارمة (لضبط التكلفة) وبين المرونة العالية المطلوبة في مشاريع القطاع الخاص الحديثة. هذا التعارض النظري يمثل فجوة بحثية حول كيفية صياغة حوكمة "مرنة" لا تخل بالالتزام المالي والزمني.

#### ٤ - ضعف تناول المتغيرات الوسيطة :

توجد فجوة في النظريات التي تفسر كيف تؤدي الحوكمة إلى ضبط التكلفة ؛ أي ما هي المتغيرات الوسيطة (مثل إدارة المخاطر، أو الشفافية المعلوماتية) التي تربط بين هيكل الحوكمة وبين النتائج النهائية للمشروع في بيئة السوق السعودي المتقلبة. الشريف، محمد؛ والزهراني، سعيد (٢٠٢٣) .

#### ١،٢،٢. فجوات على المستوى التطبيقي :

##### ١ - ضعف الامتثال مقابل الوجود الشكلي (Compliance vs. Formality)

توجد فجوة تطبيقية تتمثل في أن العديد من شركات القطاع الخاص السعودي تتبنى أدلة حوكمة ورقية لغرض الوجاهة التنظيمية أو تلبية متطلبات الجهات التنظيمية ، لكنها تفتقر إلى آليات التطبيق الفعلي التي تؤثر في القرارات اليومية للمشاريع ، مما يؤدي لاستمرار تعثر التكاليف رغم وجود هيكل حوكمة.

##### ٢ - ندرة الدراسات الميدانية على الشركات غير المدرجة :

تتركز معظم الدراسات التطبيقية على الشركات المساهمة الكبرى المدرجة في سوق الأسهم (تداول) نظراً لتوفر بياناتها، بينما توجد فجوة تطبيقية واسعة في فهم أثر الحوكمة على ضبط تكلفة مشاريع الشركات العائلية والمتوسطة ، وهي التي تمثل الثقل الأكبر في القطاع الخاص السعودي.

##### ٣ - الفجوة التقنية (Governance Automation Gap)

هناك نقص في التطبيق الميداني الذي يربط بين حوكمة المشاريع وبين أدوات التحول الرقمي مثل استخدام الذكاء الاصطناعي و (Building Information Modeling - BIM) في مراقبة الانحرافات المالية والزمنية داخل المملكة، حيث لا يزال الربط التطبيقي بين الحوكمة والتقنيات الحديثة في بداياته.

#### ٤ - تفاوت التطبيق باختلاف القطاعات :

توجد فجوة في الدراسات التطبيقية المقارنة ؛ حيث يتم التركيز غالباً على قطاع الإنشاءات، بينما تفتقر قطاعات حيوية أخرى (مثل مشاريع التحول الرقمي، أو مشاريع الترفيه والسياحة الجديدة) إلى دراسات ميدانية توضح كيف تساهم الحوكمة في ضبط ميزانياتها وجدولها الزمنية المتسارعة. القحطاني، ناصر . (٢٠٢١) .

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي وهو :

**س :** إلى أي مدى يسهم نضج آليات حوكمة المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودي في الحد من الانحرافات المالية والزمنية، وما هو النموذج المقترح لتفعيل هذه الحوكمة بما يضمن كفاءة التنفيذ وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ؟

### ١,٣. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراسة أثر الحوكمة في كونها الأداة التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصلحة وتوفر آليات واضحة لإدارة المخاطر والتغييرات. إن تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص السعودي ليس مجرد ترف إداري، بل هو ضرورة لرفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي وضمان تسليم المشاريع في مواعيدها المحددة، مما يعزز من ثقة المستثمرين ويدعم الاقتصاد الوطني. **السلمي، حاتم (٢٠٢٣) .**

### ١,٣,١. على المستوى النظري :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في النقاط التالية :

١. **تأصيل إطار نظري محلي :** تكمن الأهمية في محاولة توطين نظريات الحوكمة العالمية (مثل نظرية الوكالة وأصحاب المصلحة) وإعادة صياغتها لتتلاءم مع الخصوصية التنظيمية والتشريعية للقطاع الخاص السعودي، مما يسد ثغرة في الأدبيات العربية.
٢. **تطوير معايير قياس الأداء :** تساهم الدراسة في تقديم مؤشرات نظرية جديدة لقياس أثر الحوكمة ليس فقط كـ "رقابة"، بل كأداة استباقية لضبط الانحرافات في التكلفة والجدول الزمني، مما يضيف بعداً جديداً لنماذج إدارة المشاريع التقليدية.
٣. **تكامل الحوكمة مع رؤية ٢٠٣٠ :** توفر الدراسة أساساً نظرياً يربط بين ممارسات حوكمة الشركات في القطاع الخاص وبين المستهدفات الوطنية لرفع كفاءة الإنفاق، مما يجعلها مرجعاً للدراسات المستقبلية التي تتناول التحول الاقتصادي في المملكة.

إثراء الفكر الإداري حول المتغيرات الوسيطة : تضيف الدراسة عمقاً نظرياً من خلال تفسير "كيفية" تأثير الحوكمة على النتائج، عبر تسليط الضوء على مفاهيم وسيطة مثل "الشفافية المعلوماتية" و"إدارة المخاطر المؤسسية" وأدوارهما في حماية ميزانية المشروع وزمنه. السلمي، حاتم (٢٠٢٣) .

## ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي :

تتبلور الأهمية التطبيقية (أو العملية) لهذه الدراسة في تقديم حلول واقعية تساهم في تحسين أداء الشركات والمشاريع في الميدان، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. تحسين كفاءة الإنفاق الرأسمالي : توفر الدراسة دليلاً عملياً لمديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي حول كيفية استخدام أدوات الحوكمة لتقليل الهدر المالي (Cost Overrun) ، مما يساهم في رفع ربحية الشركات واستدامة مشاريعها.

٢. تعزيز الالتزام بالخطط الزمنية : تقدم الدراسة آليات تطبيقية للرقابة والإشراف تساعد في اكتشاف التأخيرات في وقت مبكر ومعالجتها، مما يضمن تسليم المشاريع في مواعيدها المحددة ، وهو أمر حيوي في المشاريع الكبرى المرتبطة بجدول زمني وطني.

٣. دعم اتخاذ القرار المبني على الشفافية : تساهم الدراسة في تزويد الإدارة العليا بنماذج عملية لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، مما يقلل من العشوائية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات في نطاق العمل أو الميزانية.

٤. رفع الميزة التنافسية للشركات السعودية : من خلال تطبيق معايير حوكمة متينة ، تصبح شركات القطاع الخاص أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية والمحلية ، حيث تُعد الحوكمة مؤشراً قوياً على انخفاض المخاطر التشغيلية والمالية.

٥. المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ : تدعم الدراسة بشكل مباشر توجهات المملكة نحو "الارتقاء بمستوى الحوكمة" و"رفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص"، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للاستخدام كخارطة طريق للمؤسسات الراغبة في مواكبة أعمالها مع الرؤية. الزهراني، عبد الله (٢٠٢٢) .

## ١,٤ . أسئلة الدراسة

١. ما أثر تطبيق حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما هو مستوى نضج ممارسات حوكمة المشاريع (هياكل الصلاحيات، الشفافية، المساءلة) في شركات القطاع الخاص السعودي محل الدراسة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين خفض معدلات تجاوز التكاليف في هذه المشاريع؟
٤. كيف تسهم حوكمة المشاريع في تحسين دقة الجدولة الزمنية وتقليل فترات التأخير من وجهة نظر مديري المشاريع؟
٥. ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لحوكمة المشاريع في بيئة القطاع الخاص السعودي؟
٦. هل تختلف درجة أثر الحوكمة على (التكلفة والزمن) باختلاف حجم الشركة أو نوع القطاع (إنشائي، تقني، خدمي) ؟

## ١,٥ . أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي :

تحليل وقياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع في ضبط التكاليف المالية والالتزام بالمدد الزمنية المخطط لها في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

### الأهداف الفرعية :

١. تقييم واقع ممارسات حوكمة المشاريع : التعرف على مدى تبني شركات القطاع الخاص السعودي لهياكل وأطر الحوكمة مثل مكاتب إدارة المشاريع PMO ، ومصفوفة الصلاحيات.
٢. تحديد الأثر على الكفاءة المالية : قياس مدى مساهمة آليات الحوكمة في خفض الانحرافات المالية والحد من تجاوز الميزانيات المعتمدة للمشاريع .

٣. تحليل العلاقة مع الالتزام الزمني : استقصاء دور الحوكمة في تعزيز الرقابة على الجدول الزمني وتقادي مخاطر التأخير في التنفيذ .

٤. رصد التحديات التطبيقية : تحديد المعوقات التنظيمية والبيئية التي تحد من الفعالية القصوى لحوكمة المشاريع في السوق السعودي .

٥. تقديم توصيات عملية : وضع إطار مقترح أو مجموعة من التوصيات التي تساعد صناع القرار في القطاع الخاص على تفعيل الحوكمة لضمان نجاح المشاريع بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ .

## ١,٦. فرضيات الدراسة

وهي تعبر عن العلاقة المتوقعة بين المتغير المستقل حوكمة المشاريع والمتغيرات التابعة التكلفة والجدول الزمني.

### الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لتطبيق حوكمة المشاريع (بأبعادها: الشفافية، المساءلة، هيكل السلطة) على نجاح تنفيذ المشاريع (ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني) في شركات القطاع الخاص السعودي".

### الفرضيات الفرعية :

١. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة الشفافية والمساءلة في الحد من تجاوز التكاليف المالية للمشاريع.

٢. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود هياكل حوكمة واضحة مثل مكتب إدارة المشاريع في تقليل فترات التأخير الزمني.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (حجم الشركة، عمر الشركة، قطاع العمل).

## ١,٧. نموذج الدراسة

### ١ - المتغير المستقل : حوكمة المشاريع (Independent Variable)

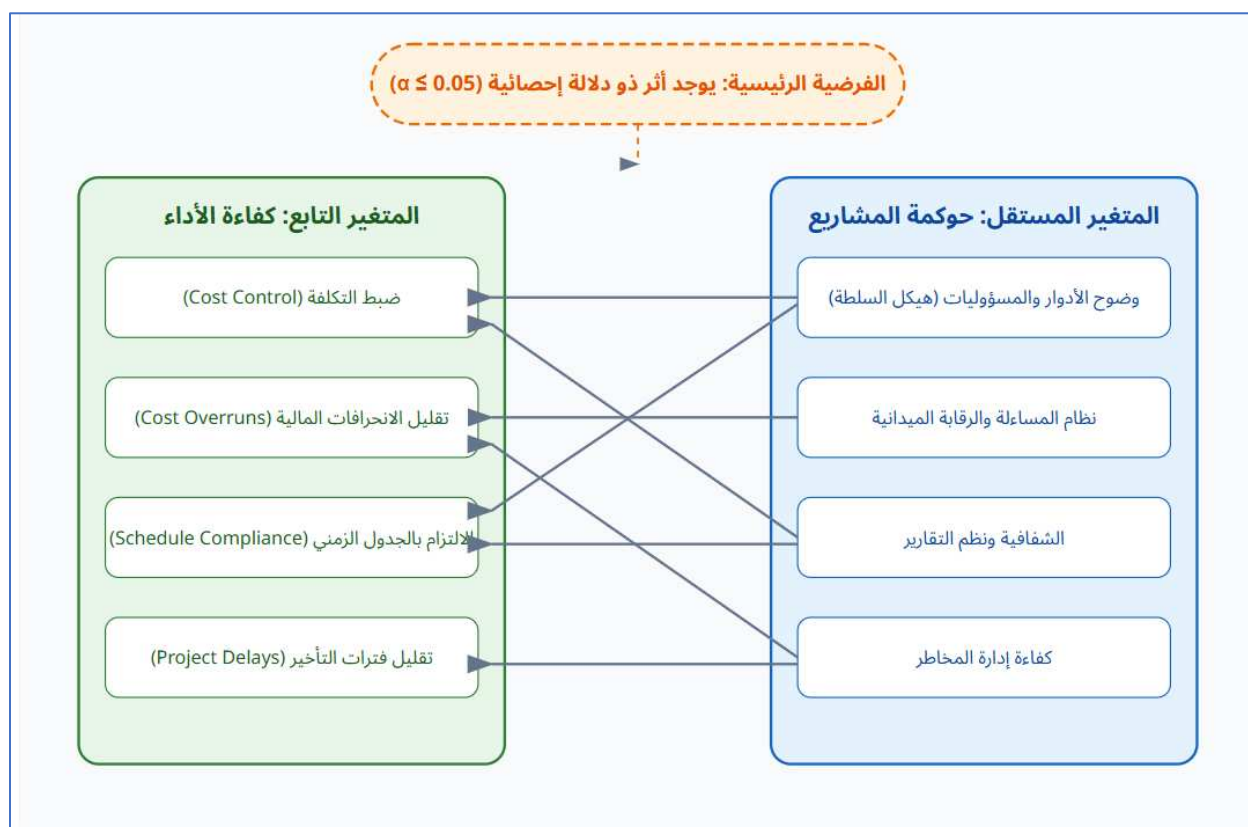
- يتمثل في الأطر والسياسات التي تضمن الرقابة والمساءلة ، ويُقاس من خلال الأبعاد التالية :
  - هيكل السلطة والمسؤوليات : وضوح الأدوار بين مجلس الإدارة ، مدير المشروع ، وأصحاب المصلحة.
  - الشفافية والإفصاح : توفر تقارير دورية دقيقة عن أداء المشروع المالي والزماني .
  - المساءلة والرقابة : وجود آليات لمحاسبة المقصرين وبوابات مرحلية (Gateways) لاعتماد مخرجات كل مرحلة.
  - إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة : القدرة على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها وإشراك الأطراف المعنية بفعالية .

### ٢ - المتغير التابع: كفاءة الأداء (Dependent Variable)

- وهي النتائج التي تسعى الحوكمة لتحقيقها في القطاع الخاص السعودي :
  - ضبط التكلفة : (Cost Control) مدى الالتزام بالميزانية التقديرية وتقليل الانحرافات المالية (Cost Overruns)
  - الالتزام بالجدول الزمني (Schedule Compliance) : القدرة على تسليم مراحل المشروع في مواعيدها المقررة وتقليل فترات التأخير . (Project Delays)

## الشكل التخطيطي للنموذج (Conceptual Framework)

| المتغير التابع (كفاءة الأداء) | المتغير المستقل (حوكمة المشاريع) |
|-------------------------------|----------------------------------|
| ضبط التكلفة                   | وضوح الأدوار والمسؤوليات         |
| تقليل الانحرافات المالية      | نظام المساءلة والرقابة الميدانية |
| الالتزام بالجدول الزمني       | الشفافية ونظم التقارير           |
| تقليل فترات التأخير           | كفاءة إدارة المخاطر              |



## ١,٨. منهجية الدراسة

### ١. نوع المنهج (Research Approach)

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باتباع الأسلوب النوعي. هذا المنهج هو الأنسب لاستكشاف الظواهر الإدارية المعقدة، حيث يركز على فهم "السياق" و"التجارب الإنسانية" للمتخصصين في إدارة المشاريع، مما يسمح بتفسير كيفية تأثير الحوكمة (كعملية تنظيمية) على النتائج الملموسة (الوقت والتكلفة).

### ٢. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sampling)

- **مجتمع الدراسة** : يتكون من مديري المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، والمديرين الماليين في شركات القطاع الخاص المتوسطة والناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- **عينة الدراسة** : يتم استخدام **العينة القصدية (Purposive Sampling)** لضمان اختيار مشاركين لديهم خبرة مباشرة وعميقة في تطبيق أطر الحوكمة.
- **حجم العينة** : سيتم إجراء مقابلات حتى الوصول إلى مرحلة التشبع (**Data Saturation**)، وهي النقطة التي لا تؤدي فيها المقابلات الإضافية إلى ظهور رؤى أو أنماط جديدة.

### ٣. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على الأدوات التالية :

١. **المقابلات المتعمقة (In-depth Interviews)** : إجراء مقابلات شبه منظمة (Semi-structured) تتيح للمشاركين حرية التعبير عن التحديات الواقعية التي تواجههم في ضبط التكاليف والجدول الزمنية.
٢. **تحليل الوثائق (Document Analysis)** : (اختياري ولكن يدعم البحث) مراجعة نماذج من تقارير الأداء، سجلات المخاطر، ولوائح الحوكمة الداخلية للشركات محل الدراسة لتعزيز دقة البيانات المستقاة من المقابلات.

#### ٤. أداة تحليل البيانات (Data Analysis Method)

سيتم استخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لمعالجة البيانات النوعية، وفق الخطوات التالية:

- الترميز المفتوح (Open Coding): تجزئة نصوص المقابلات لاستخراج المفاهيم الأولية.
- الترميز المحوري (Axial Coding): الربط بين الرموز لتشكيل فئات رئيسية (مثل: معوقات الحوكمة، كفاءة الرقابة المالية).
- الاستنتاج: استخلاص النتائج التي تفسر طبيعة العلاقة بين آليات الحوكمة وضبط موارد المشروع.

#### ٥. حدود الدراسة (Study Boundaries)

- الحدود الموضوعية: أثر حوكمة المشاريع على معياري التكلفة والزمن فقط.
- الحدود المكانية: شركات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: الفترة التي يغطيها البحث (مثلاً عام ٢٠٢٦).

### ١,٩. الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية في البحث النوعي هي المرحلة التنفيذية التي يتم فيها الاحتكاك المباشر بالواقع العملي داخل الشركات السعودية .

١- إعداد بيئة البحث (Pre-Fieldwork) قبل النزول للميدان، يجب تجهيز المتطلبات اللوجستية والأخلاقية :

- خطاب التسهيل : الحصول على موافقة الجهة الأكاديمية (الجامعة) وخطابات موجهة للشركات المستهدفة في القطاع الخاص السعودي.

- **بروتوكول المقابلة :** تجهيز دليل المقابلة (Interview Guide) الذي يحتوي على الأسئلة المحورية والأسئلة الاستقصائية.(Probing Questions)
- **الموافقة المستنيرة :** إعداد نموذج يوقعه المشارك يضمن سرية بيانات الشركة وشخصية المتحدث.

## ٢- تحديد عينة الدراسة الميدانية لتشمل ثلاثة مستويات :

- المستوى الاستراتيجي : مديرو الاستثمار، أعضاء مجلس الإدارة) لفهم فلسفة الحوكمة.
- المستوى التكتيكي : مديرو مكاتب إدارة المشاريع (PMO) لفهم آليات الرقابة على التكاليف.
- المستوى التشغيلي : مديرو المشاريع، المهندسون لفهم أسباب التأخير الفعلي في الجداول الزمنية.

## ٣ - خطوات تنفيذ جمع البيانات تتم الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية :

- المقابلات الشخصية : يُفضل إجراؤها "وجهاً لوجه" في مقر الشركات أو عبر منصات الفيديو (Teams/Zoom) يتم تسجيل المقابلات (بعد الاستئذان) لضمان عدم ضياع أي تفاصيل تقنية حول الميزانيات أو التواريخ.
- الملاحظة الميدانية : (Field Notes) تدوين ملاحظات حول ثقافة الالتزام بالأنظمة داخل الشركة، ومدى توفر أدوات تقنية مثل أنظمة Oracle أو SAP لمتابعة المشاريع.
- فحص الوثائق الميدانية : طلب الاطلاع على نماذج (غير سرية) لتقارير الأداء الأسبوعية وسجلات التغيير (Change Logs) لمطابقتها مع ما يقال في المقابلات.

## ٤ - تسجيل وتفرغ البيانات (Transcription) بمجرد الانتهاء من كل مقابلة ميدانية :

- حفظ محتويات وبيانات المقابلات مكتوبة .
- تُحذف الأسماء الحقيقية للشركات والأفراد وتُستبدل برموز (مثل: مشارك أ، شركة ١) للحفاظ على الخصوصية، وهو أمر بالغ الأهمية في القطاع الخاص السعودي.

## ٥ - الجدول الزمني المقترح للدراسة الميدانية :

| المرحلة | النشاط                               | المدة المتوقعة |
|---------|--------------------------------------|----------------|
| التواصل | مراسلة الشركات والحصول على الموافقات | ٣ - ٢ أسابيع   |
| التنفيذ | إجراء المقابلات (١٠ - ١٥ مقابلة)     | ٦ - ٤ أسابيع   |
| التفريغ | تحويل المقابلات لنصوص وتدقيقها       | ٣ - ٢ أسابيع   |

### المخطط التنفيذي للدراسة الميدانية

١

#### مرحلة التواصل والحشد

٣-٢ أسابيع

مراسلة الشركات المستهدفة، الحصول على موافقات الإدارة، وتنسيق المواعيد النهائية للمقابلات.

٢

#### مرحلة التنفيذ الميداني

٦-٤ أسابيع

إجراء ما بين ١٠ إلى ١٥ مقابلة متعمقة مع القيادات ومديري المشاريع لجمع البيانات النوعية الخام.

٣

#### مرحلة المعالجة والتدقيق

٣-٢ أسابيع

تحويل التسجيلات الصوتية إلى نصوص مكتوبة (Transcribing) ومراجعتها لضمان دقة الاقتباسات قبل التحليل.

## ١٠,١. مخطط المشروع المقترح

يهدف هذا المخطط إلى تنظيم سير العمل في البحث لضمان تغطية كافة الجوانب النظرية :

| المرحلة           | النشاط / المهمة                                                             | المخرجات المتوقعة                       | المدة الزمنية |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------|
| التأسيس النظري    | مراجعة الأدبيات السابقة وتأصيل الإطار النظري (المتغيرات المستقلة والتابعة). | مسودة الفصل الأول والثاني كاملة         | أسبوعان       |
| التحضير الميداني  | تصميم دليل المقابلة، استخراج خطابات التسهيل، واختيار عينة الدراسة           | دليل المقابلة المعتمد وقائمة المشاركين. | أسبوع واحد    |
| جمع البيانات      | إجراء المقابلات المتعمقة مع مديري المشاريع والمسؤولين في القطاع الخاص       | تسجيلات صوتية وملاحظات ميدانية أولية.   | ٦ - ٤ أسابيع  |
| معالجة البيانات   | تفريغ المقابلات نصياً وترميزها (الترميز المفتوح والمحوري)                   | نصوص المقابلات المفرغة وجدول الترميز.   | أسبوعان       |
| تحليل النتائج     | استخلاص الأنماط، الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات                | مسودة فصل النتائج والمناقشة.            | أسبوعان       |
| التوصيات والختام  | صياغة النموذج المقترح لحوكمة المشاريع وكتابة التوصيات النهائية              | مسودة البحث النهائية وقائمة المراجع.    | أسبوع واحد    |
| المراجعة والتسليم | التدقيق اللغوي، التأكد من تنسيق المراجع (APA)، والتسليم النهائي للمشروع.    | النسخة النهائية الجاهزة للمناقشة.       | أسبوع واحد    |

## المخطط الزمني التنفيذي للبحث (Gantt Chart)

المرحلة / الأسبوع

1. التأسيس النظري
2. التحضير الميداني
3. جمع البيانات (المسار الحرج)
4. معالجة وتفريغ البيانات
5. تحليل النتائج
6. التوصيات والختام
7. المراجعة والتسليم النهائي

● مرحلة التخطيط والكتابة

■ مرحلة النزول الميداني (الأكثر أهمية)

■ مرحلة المراجعة النهائية

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## ١,١١. المقدمة :

يعد استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، حيث يتيح تأصيل الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها النظرية والتطبيقية بناءً على ما انتهى إليه الباحثون والمختصون. وفي سياق هذا البحث، تكتسب الأدبيات المتعلقة بـ "حوكمة المشاريع" أهمية مضاعفة؛ كونها تمثل الإطار التنظيمي الذي يربط بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وبين كفاءة التنفيذ الميداني في بيئة القطاع الخاص السعودي التي تتسم بالتنافسية العالية وتسارع وتيرة الإنجاز وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة شاملة ومنهجية لأحدث الأبحاث والدراسات (حتى عام ٢٠٢٦) التي تناولت حوكمة المشاريع من زوايا متعددة. ويركز العرض على تحليل العلاقة التفاعلية بين نضج آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، وهياكل الصلاحيات وبين القدرة على ضبط التكاليف المالية والحد من الانحرافات، بالإضافة إلى الالتزام بالجداول الزمنية المقررة.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى محاور رئيسية تتناول أثر الحوكمة على "ضبط الوقت" و "ضبط التكلفة"، مع تسليط الضوء على الدراسات التي ركزت على البيئة السعودية تحديداً، وذلك لتحديد الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي لسدها، ومن ثم بناء نموذج نظري وتطبيقي يساهم في تعزيز كفاءة الإنفاق الرأسمالي وضمان نجاح المشاريع في القطاع الخاص.

## ١,١٢. المتغير المستقل

**الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (حوكمة المشاريع)** ركزت الأدبيات الحديثة على تعريف حوكمة المشاريع كإطار تنظيمي يتجاوز مجرد الرقابة الإدارية :

- **توطین أطر الحوكمة :** تشير الدراسات إلى أن نجاح الحوكمة في البيئة السعودية يعتمد على مواءمة المعايير الدولية مثل PMBOK مع الخصوصية الثقافية والتشريعية للمملكة، وهو ما يعزز من فاعلية مكاتب إدارة المشاريع.
- **الحوكمة كأداة استراتيجية :** أكدت دراسات (٢٠٢٤) أن الحوكمة ليست مجرد "هياكل ورقية"، بل هي ثقافة مؤسسية تضمن فصل السلطات بين "الاعتماد" و "التنفيذ"، مما يرفع من مستوى الشفافية والمساءلة.

### ١,١٣. المتغير التابع

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (ضبط التكلفة والجدول الزمني) تجمع الدراسات الميدانية في السوق السعودي على وجود تحديات جوهرية في كفاءة الأداء :

- انحرافات التكلفة : كشفت نتائج بحثية (٢٠٢٥) أن أكثر من ٥٣٪ من المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي تتجاوز ميزانياتها المعتمدة، وأرجعت ذلك إلى غياب أنظمة الرقابة الصارمة .
- التأخير الزمني : أثبتت الدراسات أن غياب الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى نزاعات مع أصحاب المصلحة وتأخر في قرارات التصميم، مما يجعل "حوكمة المشاريع" المتنبي الأقوى لتقليل طلبات تمديد الوقت

### ١,١٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- العلاقة بين حوكمة المشاريع وكفاءة الأداء (الضبط المزدوج) تتفق معظم الدراسات الحديثة (٢٠٢٥-٢٠٢٦) على وجود علاقة طردية قوية بين نضج آليات الحوكمة وتحقيق الأهداف التشغيلية :
- الأثر الرقمي : أشارت الدراسات إلى أن دمج الحوكمة الرقمية استخدام أنظمة PMIS و BIM يساهم في التنبؤ بالتجاوزات المالية قبل وقوعها بمدة تصل إلى ٣ أشهر، مما يوفر حوالي ١٠٪ من التكاليف المهدرة.
- الميزة التنافسية : تطبيق معايير الحوكمة المتينة يجعل شركات القطاع الخاص السعودي أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية، كونه يقلل من المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بالمشاريع الكبرى.
- التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين وجود فجوة بحثية في قلة الدراسات النوعية التي تتناول "حوكمة المرونة (Agile Governance)" في الشركات السعودية غير المدرجة، وهو ما يسعى البحث الحالي لتغطيته من خلال المقابلات المتعمقة مع مديري المشاريع.

## ١,١٥. الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية"، تم تسليط الضوء على الدور الجوهري الذي تلعبه أطر الحوكمة كصمام أمان لضمان نجاح المشاريع الكبرى واستدامتها. وقد خلصت الدراسة من خلال تحليل الأدبيات والمنهجية المتبعة إلى أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات تنظيمية، بل هي ثقافة مؤسسية تضمن تحقيق "الضبط المزدوج" للموارد المالية والزمنية.

### أهم النتائج والاستنتاجات:

١. الارتباط الطردي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج ممارسات الحوكمة (مثل وضوح الصلاحيات والمساءلة) وبين خفض معدلات تجاوز التكاليف وتقليل فترات التأخير.
٢. أهمية مكاتب إدارة المشاريع (PMO): أثبتت الدراسة أن تفعيل هذه المكاتب يساهم بفعالية في مراقبة الانحرافات المالية قبل وقوعها، خاصة عند دمجها بأنظمة رقمية متقدمة.
٣. تحدي التطبيق الفعلي: ما زالت بعض شركات القطاع الخاص تعاني من فجوة بين "الحوكمة الورقية" والتطبيق الميداني الصارم، مما يستدعي تعزيز ثقافة الشفافية المؤسسية.

### التوصيات النهائية :

- تبني الحوكمة الرقمية: ضرورة الاعتماد على تقنيات مثل (BIM) والذكاء الاصطناعي لتعزيز الرقابة الاستباقية على الميزانيات والجدول الزمني.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: التوسع في تطبيق "مصفوفة الصلاحيات" وفصل سلطات الاعتماد عن التنفيذ لتقليل المخاطر المالية.
- المواءمة مع رؤية ٢٠٣٠: تشجيع الشركات العائلية والمتوسطة على تبني نماذج حوكمة "مرنة" توازن بين الرقابة وبين سرعة التنفيذ المطلوبة في المشاريع الوطنية المتسارع.

تأمل هذه الدراسة أن يكون النموذج المقترح لبنة أساسية تساعد صناع القرار في القطاع الخاص السعودي على رفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي، بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني وتحقيق تطلعات المملكة المستقبلية.

## قائمة المراجع

- العتيبي، فهد. (٢٠٢٢). أثر حوكمة المشاريع على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٢)، العدد (٢)، ص١٤٥ - ص١٦٨.
- معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧) الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات) (الطبعة السادسة) بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشاريع.
- للاستشهاد بمرجع يتناول الفجوات في حوكمة المشاريع (سواء محلياً أو إقليمياً) : الشريف، محمد؛ والزهراني، سعيد . (٢٠٢٣) حوكمة المشاريع كمدخل لتحقيق الكفاءة التشغيلية في المنظمات السعودية: مراجعة تحليلية للأدبيات والفجوات البحثية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد (١٦) ، العدد (١)، ص ص. ٨٩-١١٥.
- للاستشهاد بمرجع يتناول الجوانب التطبيقية والتحديات الميدانية في البيئة السعودية: القحطاني، ناصر (٢٠٢١) . تحديات تطبيق حوكمة المشاريع وأثرها على كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على قطاع المقاولات والتشييد في المنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، المجلد (٣٣)، العدد (٢)، ص٢٢١ – ص٢٣٥ .
- أهمية الدراسة على المستوى النظري السلمي، حاتم (٢٠٢٣) . حوكمة المشاريع والتميز التنظيمي: أطر نظرية وتطبيقات معاصرة في بيئة الأعمال السعودية دار المناهج للنشر والتوزيع، الرياض.
- أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي الزهراني، عبد الله (٢٠٢٢) واقع تطبيق حوكمة المشاريع وأثرها على ضبط التكاليف والمدد الزمنية: دراسة ميدانية على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية . المجلة السعودية للإدارة العامة، المجلد (٦٢)، العدد (٣)، ص٤٥ - ص٧٨.
- أبو حماد، أيمن نبيل (٢٠٢٥) . منهجية صياغة الفرضيات والأسئلة في البحوث الإدارية: دليل تطبيقي لطلاب الدراسات العليا . الرياض: دار النشر الجامعي. (مرجع ممتاز لتأصيل كيفية بناء الفرضيات الصفرية والبديلة التي استخدمتها.
- الحميدان، ناصر سليمان (٢٠٢٤) . حوكمة الشركات والمساءلة الإدارية في بيئة الأعمال السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠ . مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد ٣٦، العدد ٢.
- العتيبي، فيصل بن مشعل (٢٠٢٦) أثر المتغيرات الديموغرافية وحجم المنظمة على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم القرى.
- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد . (٢٠٢٤) . البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه . الطبعة السادسة والعشرون، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع. (مرجع أصيل لتأصيل المنهج الوصفي التحليلي).
- العتيبي، منيرة بنت فهد (٢٠٢٥) . تطبيقات التحليل الموضوعي في البحوث النوعية بقطاع الأعمال السعودي: دليل إرشادي للباحثين مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٦٥، العدد ١.

- الرشيدى، سالم محمد (٢٠٢٦) أخلاقيات البحث الميداني في القطاع الخاص السعودي: تحديات الوصول والحفاظ على السرية المجلة العربية للبحث العلمي، عدد خاص، ص ٤٥ - ص ٦٨ .
- القحطاني، محمد بن عبد العزيز (٢٠٢٥) .أثر حوكمة المشاريع على كفاءة الإنفاق الرأسمالي في شركات الإنشاءات السعودية: دراسة ميدانية .المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٥، عدد ٢، ص ١١٥- ص ١٤٠ .
- وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية (٢٠٢٤) تقرير كفاءة الأداء في القطاع الخاص ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠ التحديات والفرص الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، خالد سعود (٢٠٢٦) دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في الحد من انحرافات التكلفة والجدول الزمني بالشركات غير المدرجة في السوق السعودي مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة الملك سعود.