

## تقرير عن أخلاقيات البحث العلمي

أخلاقيات البحث العلمي وتطبيقاتها العملية: دراسة تطبيقية على بحث فعالية مكتب إدارة المشاريع  
في قطاع المشاريع العملاقة بالمملكة العربية السعودية

الطالب: سعود الزهراني

العام الدراسي: 2026

## المقدمة

تعرف أخلاقيات البحث العلمي بأنها مجموعة القيم والمعايير التي تحكم سلوك الباحث في جميع مراحل عمله، من صياغة السؤال البحثي إلى نشر النتائج (Resnik, 2020). ووظيفتها أوسع من منع الغش، إذ إنها تحمي حقوق المشاركين في البحث، وتضمن كذلك أن تكون النتائج المنشورة انعكاساً أميناً لما جرى في الميدان. ويعرف Bryman و Bell (2015) أخلاقيات البحث على أنها الإطار الذي يحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوك الباحث تجاه من يشملهم بحثه، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات أو مجتمعات بأكملها.

والباحث في العلوم الإدارية يعتمد في الغالب على بيانات يقدمها أشخاص حقيقيون عن مؤسساتهم أو عن تجاربهم المهنية. ونجاح أي دراسة من هذا النوع يتوقف على ثقة بين الباحث والمشارك، وهي أول ما يتأثر حين تغيب الأثر الأخلاقية الواضحة. ودراسة فعالية مكتب إدارة المشاريع في قطاع المشاريع العملاقة بالمملكة العربية السعودية تحمل حساسية إضافية في هذا الجانب، لأن مصدر بياناتها موظفون يقيمون أداء الجهات التي يعملون بها. وتزداد هذه الحساسية حين يكون المطلوب من المشارك تقييم أداء الجهة التي يعمل بها، وعلى هذا يقوم الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة. وأخلاقيات البحث هنا مسألة عملية قبل أن تكون موضوعاً نظرياً.

## أهمية أخلاقيات البحث العلمي

تحتاج المؤسسات الأكاديمية إلى مدونات أخلاقية مكتوبة، لأن حسن النية وحده لا يضمن سلامة النتائج. فمن دون ضوابط أخلاقية واضحة تتسرب إلى البحث انحيازات غير مقصودة، أو تدفع ضغوط معينة الباحث إلى تجميل بياناته لتوافق فرضياته. وفي الحالتين تضعف القيمة العلمية للنتائج، حتى لو بدا الشكل متقناً.

والمشارك الذي يطمئن إلى أن هويته لن تكشف يجيب بصراحة أكبر عن أسئلة كان سيتحفظ عليها لو خشي أن تنسب إليه إجاباته. وصراحة كهذه تعطي الباحث بيانات تعكس ما يجري في الميدان بدل أن تعكس ما يراه المستجيب آمناً في القول. وإذا بلغت البيانات هذا القدر من الدقة استطاع باحث آخر أن يراجع إجراءات الدراسة أو يعيدها دون أن يصطدم بثغرة أخلاقية تبطل نتائجها، فتكتسب النتائج قيمتها من إمكانية التحقق منها. وأي خلل في بداية هذه السلسلة يظهر أثره في نهايتها، لأن الدراسة المشكوك في طريقة جمع بياناتها تحمل اسم الجامعة والمشرّف معاً.

والدراسة ملتزمة بالسرية والموافقة المستنيرة تنتج بيانات يثق بها القارئ والمشرّف والمشاركون أنفسهم، حتى لو جاءت نتائجها متواضعة أو غير حاسمة. أما الدراسة التي تجاهلت هذه الالتزامات فقد تنتج أرقاماً مبهرة في ظاهرها، لكنها تبقى عرضة للتشكيك بمجرد أن يسأل قارئ واحد عن كيفية جمع هذه البيانات وعمن وافق على تقديمها. وجودة المنهجية الإحصائية وحدها لا تكفي لتعويض هذا النقص.

ومصادقية النتائج تعتمد على الالتزام الأخلاقي كما تعتمد على جودة التحليل. والمشرّف الأكاديمي شريك في هذه المسؤولية، لأنه حين يعتمد عمل الباحث يكون قد أقر بالتزامه بمعايير المؤسسة، وأي إخلال بها يحسب عليهما معاً.

في البحوث المرتبطة بمشاريع كبرى ممولة من جهات حكومية أو شبه حكومية، كحال المشاريع العملاقة في المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية هذا الالتزام، لأن الشفافية شرط لثقة الجهات المعنية بنتائج أي دراسة تتناول أداءها. وقد ربطت دراسة حديثة بين نضج حوكمة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الإنشائية الكبرى في السياق السعودي (Mlybari & Elnabwy, 2026). والباحث الذي يفشل في توضيح كيفية حماية مصادر بياناته لن يجد مؤسسات مستعدة للتعاون معه لاحقا مهما كانت أدواته الإحصائية متقنة.

## المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي

أكثر المبادئ حضورا في البحوث الإدارية هي السرية والموافقة المستنيرة، لأن الباحث يتعامل بهما مباشرة مع كل مستجيب على حدة. وتقف إلى جانبهما الأمانة العلمية والنزاهة والموضوعية، وهي مبادئ تحكم تعامل الباحث مع بياناته بعد أن يجمعها. والفصل بينها نظري على أي حال، فيصعب الالتزام بواحد منها مع إهمال البقية.

فالأمانة العلمية تعني الإبلاغ عن النتائج كما وجدت فعلا، بما في ذلك النتيجة التي لا تدعم فرضية الباحث. وترتبط بها النزاهة، أي الاتساق بين ما يعلنه الباحث في منهجيته وما ينفذه في الميدان، والإخلال بها يقع حتى لو كانت البيانات النهائية صحيحة من الناحية الرقمية. والموضوعية تقتضي أن يفصل الباحث بين آرائه الشخصية وتفسيره للبيانات، وأن يقر بغموض النتائج إذا كانت غامضة.

أما السرية فتلزم الباحث بحماية هوية المشاركين والمعلومات التي يقدمونها من أي إفشاء غير مصرح به. وفي دراسة تتناول أداء موظفين داخل مؤسسة واحدة يعني هذا عمليا ألا تنشر إجابات فردية بصيغة تسمح بربطها بشخص بعينه، حتى إذا طلب الكشف عن هذه الروابط لأغراض إدارية. وتعني الموافقة المستنيرة أن يعلم المشارك بطبيعة الدراسة وأهدافها ومخاطرها المحتملة قبل أن يوافق، وأن تكون موافقته طوعية خالية من أي ضغط. وينطبق هذا الشرط مباشرة على الموظفين المستهدفين في هذه الدراسة. ومشاركة الموظف في استبيان عن أداء إدارته تفقد معناها إذا لم يعرف الغرض منها وحقه في الانسحاب في أي وقت دون أثر وظيفي.

## القضايا الأخلاقية في البحث العلمي

وفي مقابل هذه المبادئ تظهر قضايا أخلاقية متكررة في البحوث الإدارية، وليست على درجة واحدة من الخطورة. فأشدها أثرا على نتائج الدراسة تزوير البيانات، ويقترّب منه الانتحال العلمي في كونه إخلالا متعمدا. ثم يأتي التحيز وانتهاك الخصوصية وتضارب المصالح، وهي قضايا يقع أكثرها دون قصد من الباحث.

والانتحال العلمي نسب أفكار أو نصوص أو نتائج إلى الباحث في حين أنها مأخوذة من مصدر آخر دون توثيق. وتزوير البيانات أشد منه أثرا، إذ يتجاوز نسب عمل الآخرين إلى تعديل النتائج الفعلية أو اختلاقها بما يخدم فرضية الباحث. وصوره في الدراسات المسحية أقل فجاجة من اختلاق استجابات كاملة، وهي في الغالب قرارات تحليلية تبدو منهجية في ظاهرها. فقد يستبعد الباحث الاستجابات التي تخالف فرضيته بحجة أنها قيم شاذة، أو يعيد ترميز مقياس

ليكرت بصيغة تقوي معامل الارتباط، أو يختار أسلوب معالجة القيم المفقودة بعد أن يرى أثر كل أسلوب على النتيجة. وكل ذلك تزوير، وإن لم يظهر بهذا الوصف في تقرير التحليل.

أما التحيز فيظهر حين تدخل ميول الباحث في تصميم الدراسة أو في تفسير نتائجها، وأقرب صوره في البحث الكمي صياغة أسئلة الاستبيان بعبارات موحية تدفع المستجيب نحو إجابة جاهزة. وانتهاك الخصوصية يقع دون قصد كذلك في أغلب الأحيان، حين تجمع معلومات دون إذن، أو حين تستخدم لغرض غير الذي وافق عليه المشارك.

وتضارب المصالح ينشأ حين تربط الباحث علاقة مالية أو شخصية بجهة قد تتأثر نتائج الدراسة بمصلحتها، كأن تمول جهة ما دراسة تقيم فعالية خدمة تقدمها هي دون أن تفصح عن التمويل في المنشور النهائي. وخطورته أنه لا يحتاج إلى تزوير فعلي لإضعاف مصداقية الدراسة، لأن مجرد وجود علاقة غير مفصح عنها يكفي لإثارة الشك في حياد النتائج، وإن كانت صحيحة.

وهذه القضايا لا تظهر منفصلة في الممارسة، فالتحيز في تصميم الأداة قد يؤدي إلى تفسير مغلوط للنتائج دون قصد، وانتهاك الخصوصية كثيرا ما ينشأ من غياب الوعي بمتطلبات السرية أكثر مما ينشأ من نية سيئة. ولهذا يحتاج الباحث إلى الانتباه لهذه القضايا في كل مرحلة من مراحل دراسته.

لكن حدة هذه القضايا ليست موحدة، فهي تختلف باختلاف تصميم الدراسة. ففي بحث كمي قائم على استبيان، كما هو الحال هنا، يكون خطر تزوير البيانات أقرب إلى التلاعب برموز الترميز الإحصائي أو إلى استبعاد استجابات مزعجة من التحليل دون تبرير منهجي. أما خطر انتهاك الخصوصية فيتمثل عادة في الاحتفاظ ببيانات تعريفية مدة أطول من اللازم، لا في تسريبها عمدا. ويعرف الباحث من هذا الفارق أين تتركز المخاطر الأكثر احتمالا في تصميمه، فلا يوزع حذره بالتساوي على مخاطر قد لا تنطبق عليه جميعا. ومن بين هذه القضايا كلها، تحظى السرية بالمعالجة الأوسع في هذا التقرير، لأنها الخطر الأكثر واقعية في دراسة تعتمد على تقييم الموظفين لأداء جهات عملهم.

## القواعد واللوائح المنظمة لأخلاقيات البحث

تستند هذه المبادئ إلى منظومة من اللجان والمعايير المؤسسية، وليست متروكة لتقدير الباحث وحده. فلجان أخلاقيات البحث (Institutional Review Board - IRB) تراجع أي دراسة تشمل مشاركين بشريين قبل بدء جمع البيانات، للتحقق من استيفاء إجراءات الموافقة المستنيرة والسرية، وأن حماية المشاركين من الضرر مطبقة فعليا في إجراءات الدراسة. وبهذه المراجعة المسبقة يتحول الالتزام الأخلاقي إلى شرط مؤسسي يجري التحقق منه قبل منح الإذن بالبداية. وتكشف دراسة مسحية حديثة شملت الباحثين في المملكة العربية السعودية عن فجوة بين معرفة هذه الإجراءات نظريا والالتزام بها عمليا عند تقديم الدراسات للمراجعة. وترتبط هذه الفجوة في الغالب بضعف التدريب المؤسسي المتخصص أكثر من ارتباطها بتجاهل متعمد للمعايير (Bogdadi et al., 2026).

وإلى جانب هذه اللجان تضع الجمعيات العلمية معايير موثقة يلتزم بها الباحثون في مجالاتها. ويمثل دليل الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA, 2017) أحد أبرز هذه المعايير، إذ يحدد مبادئ عامة تشمل الإحسان وعدم الإضرار والمسؤولية والنزاهة والعدالة واحترام حقوق الأفراد وكرامتهم. وتعد هذه المبادئ مرجعا واسعا للانتشار في العلوم الاجتماعية والإدارية حتى خارج تخصص علم النفس. وعلى مستوى أعمق تاريخيا وضع تقرير بلمونت (Belmont Report, 1979) ثلاثة مبادئ تأسيسية ما زالت حاضرة في كل لائحة أخلاقية لاحقة، وهي احترام الأشخاص والإحسان والعدالة. ولهذه القواعد أهمية عملية إلى جانب أهميتها المبدئية. وهي تمنح البحث شرعيته أمام الجهات الممولة والمجالات العلمية والمشاركين، وتمنع أن يصبح الالتزام الأخلاقي ممارسة متروكة لتقدير كل باحث على حدة.

وقد يظن بعض الباحثين أن مراجعة لجان الأخلاقيات تقتصر على البحوث الطبية أو التجارب السريرية. لكن هذا غير دقيق، لأن أي دراسة تجمع بيانات من أشخاص حقيقيين تدخل ضمن نطاق هذه المراجعة، ولو كانت استبياناً إدارياً بسيطاً عن ممارسات العمل. فالمعيار هنا هو وجود مشاركين بشريين وليس نوع التخصص، والمراجعة الأخلاقية مطلوبة في الدراسات الإدارية وبحوث إدارة المشاريع أيضاً.

ولا يقتصر دور اللجنة على مراجعة المستندات، فهي تمنح الموافقة الرسمية المسبقة قبل بدء أي تواصل فعلي مع المشاركين. ومعنى ذلك في هذه الدراسة أن توزيع الاستبيان لن يبدأ قبل الحصول على موافقة أخلاقية مؤسسية موثقة، مهما كان تصميم الأداة جاهزا من الناحية المنهجية.

وللترباط بين المراجعة الأخلاقية وموضوعية البيانات أثر مباشر على ما ستنتهي إليه الدراسة. فاستجابة موظف يشعر بالأمان الكافي للإفصاح عن تأخر فعلي في مشروعه تفوق في قيمتها الإحصائية استجابة مجاملة كاتبها موظف قلق على سمعته المهنية. ويظهر ذلك بوضوح في الأسئلة المتعلقة بإجراءات تقييم المخاطر، حيث إن المستجيب الذي يخشى أن تنسب إليه إجابته قد يصف هذه الإجراءات بصورتها المكتوبة على الورق دون صورتها التطبيقية حين يتعثر مشروع، ويصعب اكتشاف هذا الانحراف بعد جمع البيانات. ولهذا فإن الالتزام باللوائح الأخلاقية أحد الشروط التي تصنع موضوعية البيانات من البداية.

### التطبيق العملي على موضوع البحث

موضوع هذا البحث هو العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع، عبر استبيان يستهدف مهنيي إدارة المشاريع العاملين في مكاتب المشاريع العملاقة بالمملكة أو بالتعاون معها. وهي مكاتب تتوزع مسؤولياتها بين حوكمة العقود ومتابعة الجداول الزمنية وإدارة المخاطر، ومن هذا التوزيع تأتي حساسية عدد من أسئلة الاستبيان. وقد وقع الاختيار على تصميم مسحي كمي وفق المنهجية المتبعة في هذا البحث (Saunders et al., 2019). وله سابقة في هذا المجال، فقد استخدم في دراسة سعودية حديثة تناولت نماذج مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي (Alghaseb & Alali, 2024).

ومكاتب إدارة المشاريع في المملكة لا تعمل خارج إطار منظم. فقد أصدرت هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO) الدليل الوطني لإدارة المشاريع ليكون المرجع الموحد الذي تنظم به الجهات الحكومية إدارة مشاريعها (Government Expenditure and Projects Efficiency Authority, 2022). ولأن هذه المكاتب تخضع أصلاً لمعيار حوكمة موثق، فمن المناسب أن تدرس أدوات بحثية منضبطة كذلك، والالتزامات الموضحة فيما يلي جزء من هذا الانضباط.

تضارب المصالح مسألة قائمة في هذه الدراسة على وجه الخصوص، إذ قد تكون للباحث صلات مهنية سابقة أو حالية بأحد المشاريع العملاقة المشمولة بالدراسة. واحتمال ذلك وارد في قطاع صغير نسبياً تتداخل فيه علاقات العمل بين القائمين على حوكمة هذه المشاريع ومنفذيها. ولمعالجة ذلك سيعتمد التوزيع على قنوات مهنية عامة كالجمعيات وشبكات التواصل المهني، دون التواصل المباشر مع معارف شخصيين للباحث، مع الإفصاح عن أي علاقة سابقة قد تؤثر على تفسير النتائج عند مناقشتها.

والمستجيبون في هذه الدراسة يسألون عن أداء المؤسسات التي يعملون بها، وهو سؤال لا يجب عنه الموظف بصراحة إن لم يطمئن إلى أن إجابته لن تنسب إليه. فالموظف الذي يطلب منه تقييم مدى فعالية المكتب الذي يتبع له، أو الإفصاح عن تجاوزات في الجدول الزمني أو التكلفة، يخاطر إن عرفت هويته بأن تقرأ إجابته على أنها نقد مباشر لجهة عمله. وقد يدفعه ذلك إلى تجميل إجابته أو إلى الإحجام عن المشاركة من الأساس. السرية هنا شرط لا خيار. وتأتي إجراءات السرية في هذه الدراسة ضمن التصميم الأساسي للأداة، لأن صحة البيانات تتوقف عليها.

من الناحية الإجرائية، يجمع الباحث البيانات عبر استبيان إلكتروني مهيكّل. ويرسل الاستبيان مباشرة إلى المستجيبين عبر الشبكات المهنية وجمعيات إدارة المشاريع العاملة في المملكة، دون المرور بوسيط من داخل المؤسسات المشمولة بالدراسة، تجنباً لأي شعور بالإلزام الوظيفي على المشاركة. أما السرية فتضمن بعدم جمع أي بيانات تعريفية تربط الإجابة الفردية باسم المستجيب أو بمنصبه الدقيق، والاكتفاء بمتغيرات عامة كنوع المشروع ونطاق الخبرة عند التحليل الإحصائي. وبهذا يصعب عملياً إرجاع أي إجابة إلى شخص بعينه حتى داخل الفريق البحثي.

وأضيق هامش للسرية في هذه الدراسة يتصل بعمليات العطاءات. فلن يتناول الاستبيان قيم العروض المقدمة، ولا معايير الترسية في مشروع بعينه، ولا أسماء المتنافسين على مناقصة محددة. وكشف تفاصيل كهذه قد يلحق ضرراً تنافسياً بجهة العمل، وقد يضع المستجيب في موقف تعاقدى حرج تجاه مؤسسته. والفرق بين هذه المعلومات وغيرها من معلومات الأداء أن التزام الموظف بحمايتها تعاقدى لا أخلاقي فقط، إذ ترتبط بيانات العطاءات في الغالب بشروط سرية موقعة بين جهة العمل والمتنافسين عليها. ومعنى ذلك أن إفصاح الموظف بها قد يعرضه لمساءلة نظامية لا يحميه منها تعهد الباحث بالسرية، لأن الضرر هنا يقع على طرف ثالث خارج الدراسة لم يوافق على شيء. ويكتفي الاستبيان في هذا الجانب بالأبعاد الوظيفية العامة لفعالية المكتب.

التوزيع على العينة الكاملة يسبقه اختبار مبدئي لصياغة الاستبيان، للتأكد من أن الأسئلة لا تحمل صياغة موحية أو مرهقة للمستجيب. والإجراء بسيط، لكنه يمنع أن تتحول مشكلة في صياغة سؤال واحد إلى انحياز منهجي يؤثر على مئات الاستجابات.

أما الموافقة المستنيرة فستعرض على المستجيب في الصفحة الأولى من الاستبيان قبل أي سؤال، موضحة الغرض الأكاديمي من الدراسة، والجهة المشرفة عليها، والطابع الطوعي الكامل للمشاركة، وحقه في التوقف عن الإجابة في أي لحظة دون أي التزام بتبرير قراره. والمستجيبون هنا محترفون بالغون يشاركون بصفتهم المهنية، ولا ينتمون إلى الفئات التي تحتاج حماية خاصة. ومن ثم تبقى مخاطر هذه الدراسة محدودة مقارنة بأبحاث تتناول فئات حساسة كالأطفال أو المرضى. والخطر الأبرز فيها خطر مهني، أي أن يشعر مشارك بأن مشاركته قد تنعكس عليه إن عرفت هويته. ومعالجة هذا الخطر عبر إجراءات السرية الموضحة أعلاه هي أهم جانب أخلاقي في هذا البحث.

وتضيف بيانات العمل الرشيدة تعقيدا إضافيا على الموافقة المستنيرة. فالموافقة تؤخذ مرة واحدة عند بداية الاستبيان، في حين أن المكتب الذي يصفه المستجيب قد يعيد ترتيب أولوياته ونطاق عمله خلال دورات قصيرة متتابعة. والمستجيب الذي يصف ممارسة قائمة اليوم قد يجد أن وصفه صار بعد أسابيع شهادة على مرحلة انتهت. ولا يبطل ذلك موافقته، لكنه يوجب أن يحدد الاستبيان الفترة الزمنية التي تنطبق عليها الإجابة، حتى لا تقرأ على أنها تقييم دائم لجهة عمل بعينها.

ولا تنتهي المسؤولية الأخلاقية بانتهاء جمع البيانات. فالباحث يحفظ استجابات الاستبيان على منصة إلكترونية محمية بكلمة مرور، يقتصر الوصول إليها عليه وعلى مشرفه الأكاديمي. ويحذف أي بيانات تعريفية متبقية فور اكتمال التحليل الإحصائي، حتى لا يبقى بعد نشر الدراسة أثر يمكن استخدامه لتعقب مصدر إجابة بعينها. ويحتفظ المشارك بحقه في سحب استجابته حتى بعد إرسالها، ما دام التحليل النهائي لم يبدأ.

للأداة المستخدمة في القياس بعدها الأخلاقي كذلك. فالأبعاد الوظيفية الأربعة التي يقيسها الاستبيان، وهي الحوكمة والتوحيد القياسي، وإدارة الموارد والمحفظة، وإدارة المعرفة، والمراقبة والتقارير، وضعت لتقيس ممارسات إدارية عامة يستطيع المشاركون الإجابة عنها دون كشف تفاصيل تخص مشروعه وحده. ونماذج الحوكمة داخل هذه المكاتب تختلف فيما بينها، فبعضها يعمل بترتيبات هرمية تقليدية وبعضها تبني بيانات العمل الرشيدة بدوراتها القصيرة ومراجعاتها المتكررة. وهذا التنوع في ذاته قد يكون سمة تميز مكتبا عن غيره، ولذلك صيغت الأسئلة بلغة محايدة تتيح للمستجيب وصف ممارسات مكتبه دون أن يتحول الوصف إلى مؤشر يدل على جهته.

وقد تبدو المخاطر الأخلاقية لهذا البحث، بعد هذه الإجراءات كلها، منخفضة إلى متوسطة، أي أعلى مما قد يفترض في دراسة إدارية لا تتناول بيانات صحية أو شخصية حساسة. ويتركز الخطر المتبقي في نقطة واحدة، وهي أن مشاركا من مؤسسة صغيرة الحجم نسبيا داخل قطاع المشاريع العملاقة قد يرى أن خصائصه الوظيفية، كنوع المشروع أو نطاق خبرته، تكفي وحدها لتحديد هويته دون ذكر اسمه صراحة. ولمعالجة ذلك ستجمع متغيرات الخبرة والمشروع في فئات عريضة عند التحليل، بما يحد من دقة القيم المعروضة ويوسع دائرة من تنطبق عليهم.

للمشاركين حق بعد إرسال إجاباتهم كذلك. وسيتاح لكل منهم عند رغبته الحصول على ملخص عام لنتائج الدراسة بعد اكتمالها، دون أي تفاصيل قد تعرف بمشارك بعينه أو بمؤسسته. ويقابل هذا ما بذله المشاركون من وقت وما قدموه من معلومات.

## الخاتمة

تقوم هذه الدراسة على مفارقة لا مخرج كامل منها. فهي تطلب من الموظف أن يقيم أداء الجهة التي يعمل بها، وتطلب منه أن يكون تقييمه صريحاً، ثم تتعهد له بأن هذه الصراحة لن تصل إلى من يقيم أداءهم. وكل إجراء وصفته الصفحات السابقة، من حجب البيانات التعريفية إلى تجميع متغيرات الخبرة في فئات عريضة إلى الامتناع عن أسئلة العطاءات، محاولة لتقليص هذه المفارقة لا إلغائها.

ويبقى أن جودة البيانات في دراسات مكاتب إدارة المشاريع مرهونة بقدر الأمان الذي يشعر به المستجيب، وهذا القدر ليس ثابتاً، فهو يتغير بتغير ثقافة المؤسسة التي يعمل بها ودرجة انفتاحها على النقد الداخلي. ولعل السؤال الأجدر بالبحث لاحقاً هو ما إذا كانت المكاتب التي تبنت أنظمة أكثر شفافية في تقييمها الداخلي تنتج بيئة يسهل فيها البحث الأكاديمي أصلاً. فالبحث في الحوكمة يتأثر بالحوكمة التي يدرسها.

## المراجع

- Alghaseb, M., & Alali, H. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(18), 8177. <https://doi.org/10.3390/su16188177>
- American Psychological Association. (2017). Ethical principles of psychologists and code of conduct. <https://www.apa.org/ethics/code>
- Bogdadi, R. S., Qushmaq, D. N. A., Al Hasheem, E. R., De Guzman, D. M. M., Baeshen, W. A., & Aljeaid, S. M. (2026). Researcher awareness and submission practices to ethics committees in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *BMC Medical Ethics*, 27, 21. <https://doi.org/10.1186/s12910-026-01382-x>
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Government Expenditure and Projects Efficiency Authority. (2022). *National Guide to Project Management*. <https://expro.gov.sa>

Mlybari, E. A., & Elnabwy, M. T. (2026). Evaluating project management office adoption for value-oriented governance in large-scale construction projects. *Scientific Reports*, 16, 21031. <https://doi.org/10.1038/s41598-026-44726-8>

National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). *The Belmont Report: Ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research*. U.S. Department of Health and Human Services

Resnik, D. B. (2020). What is ethics in research and why is it important? National Institute of Environmental Health Sciences. <https://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson. (8th ed)