

## نموذج المشروع النهائي 2

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم إدارة مشاريع

أثر حوكمة المشاريع على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع:  
دراسة ميدانية على لجان وفرق المشاريع في مدينة جدة.

أسم الطالب

حسام محمد حسين حميد

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026 - 1447



# إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،

إلى والديّ اللذين لم يتركبا يدي في العثرات،

إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،

إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،

إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،

إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،

أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،

بل بدايةً جديدة نحو غاياتٍ أكبر وأحلامٍ أعمق،

فلكم جميعاً، يا من صنعتم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

# شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. عبد الرحيم نادر

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة (الهيكل التنظيمي للحوكمة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة أصحاب المصلحة، والرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (217) مبحوثاً من أعضاء فرق المشاريع ومديريها وأعضاء لجان الحوكمة والإشراف. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال تطبيق الإحصاءات الوصفية ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (4.06)، وأن مستوى جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع جاء أيضاً بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.04). كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد حوكمة المشاريع مجتمعةً على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (78.1%) من التباين في المتغير التابع. وقد جاء بُعد "وضوح الأدوار والمسؤوليات" الأكثر تأثيراً، تلاه "الرقابة والمساءلة"، ثم "الهيكل التنظيمي للحوكمة"، وأخيراً "إدارة أصحاب المصلحة".

وأوصت الدراسة بتعزيز آليات تدفق المعلومات، وتفعيل ثقافة المساءلة، وتطوير منظومة إدارة أصحاب المصلحة، وتبني المعايير الدولية في حوكمة المشاريع بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المشاريع، جودة اتخاذ القرار، نجاح المشروع، وضوح الأدوار، الرقابة والمساءلة، مدينة جدة.

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | الإهداء                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | المستخلص                          |
| د.....  | قائمة المحتويات                   |
| ح.....  | قائمة الجداول                     |
| ط.....  | قائمة الأشكال                     |
| 1.....  | 1.1 المقدمة:                      |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 3.....  | 2.1 مشكلة الدراسة                 |
| 4.....  | فجوات على المستوى النظري          |
| 4.....  | فجوات على المستوى التطبيقي        |
| 5.....  | 3.1 أهمية الدراسة                 |
| 5.....  | على المستوى النظري                |
| 6.....  | على المستوى التطبيقي              |
| 7.....  | 4.1 أسئلة الدراسة                 |
| 7.....  | السؤال الرئيسي:                   |
| 7.....  | الأسئلة الفرعية:                  |
| 7.....  | 5.1 أهداف الدراسة                 |
| 8.....  | 6.1 فرضيات الدراسة                |
| 8.....  | الفرضية الرئيسية:                 |
| 9.....  | الفرضيات الفرعية:                 |
| 9.....  | 7.1 نموذج الدراسة                 |
| 10..... | 8.1 منهجية الدراسة                |
| 13..... | 9.1 الدراسة الميدانية             |

|    |                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|
| 14 | 10.1 مخطط جانث المشروع المقترح                                        |
| 17 | 1.2 المقدمة                                                           |
| 17 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة                         |
| 18 | 2.2 المتغير المستقل: حوكمة المشاريع (PROJECT GOVERNANCE)              |
| 18 | 1.2.2 تمهيد                                                           |
| 19 | 3.2.2 مفهوم حوكمة المشاريع                                            |
| 19 | 4.2.2 أهمية حوكمة المشاريع                                            |
| 20 | 5.2.2 أهداف حوكمة المشاريع                                            |
| 21 | 6.2.2 أبعاد حوكمة المشاريع                                            |
| 22 | 7.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بحوكمة المشاريع                       |
| 24 | 3.2 المتغير التابع الأول: جودة اتخاذ القرار (DECISION-MAKING QUALITY) |
| 24 | 1.3.2 تمهيد                                                           |
| 25 | 2.3.2 مفهوم جودة اتخاذ القرار                                         |
| 25 | 3.3.2 أهمية جودة اتخاذ القرار                                         |
| 26 | 4.3.2 أهداف جودة اتخاذ القرار                                         |
| 26 | 5.3.2 أبعاد جودة اتخاذ القرار                                         |
| 27 | 6.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بجودة اتخاذ القرار                    |
| 29 | 4.2 المتغير التابع الثاني: نجاح المشروع (PROJECT SUCCESS)             |
| 29 | 1.4.2 تمهيد                                                           |
| 29 | 2.4.2 مفهوم نجاح المشروع                                              |
| 30 | 3.4.2 أهمية نجاح المشروع                                              |
| 30 | 4.4.2 أهداف قياس نجاح المشروع                                         |
| 31 | 5.4.2 أبعاد نجاح المشروع                                              |
| 31 | 6.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بنجاح المشروع                         |
| 33 | 5.2 العلاقة بين حوكمة المشاريع وجودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع       |
| 34 | 1.5.2 العلاقة النظرية                                                 |
| 34 | 2.5.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرات                |
| 36 | 6.2 الخاتمة                                                           |
| 38 | 1.3 المقدمة                                                           |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 38 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                                |
| 39 | 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                      |
| 40 | 3.3 تصميم البحث (البوصلة البحثية) .....                           |
| 41 | 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات .....                    |
| 42 | 5.3 طريقة جمع البيانات وجدول أدوات البحث .....                    |
| 43 | 6.3 أنواع البيانات .....                                          |
| 43 | 7.3 إجراءات التحليل الإحصائي .....                                |
| 44 | 8.3 خاتمة الفصل .....                                             |
| 46 | 1.4 المقدمة .....                                                 |
| 46 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج .....              |
| 47 | 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) .....     |
| 49 | 3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات .....                      |
| 50 | 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) ..... |
| 57 | 5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .....                         |
| 63 | 6.4 الخاتمة .....                                                 |
| 65 | 1.5 المقدمة .....                                                 |
| 65 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .....                             |
| 66 | 2.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية .....                       |
| 68 | 3.5 توصيات الدراسة .....                                          |
| 70 | 3.5 الخاتمة .....                                                 |
| 72 | ABSTRACT .....                                                    |
| 73 | قائمة المراجع .....                                               |
| 77 | الملاحق .....                                                     |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                   | رقم<br>الجدول |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 48            | جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (ن=217)                                        | 1.            |
| 49            | جدول (2): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ                                         | 2.            |
| 51            | جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الهيكل التنظيمي للحوكمة                       | 3.            |
| 52            | جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد وضوح الأدوار والمسؤوليات                      | 4.            |
| 53            | جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة أصحاب المصلحة                           | 5.            |
| 54            | جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة والمساءلة                             | 6.            |
| 55            | جدول (7): الترتيب الإجمالي لأبعاد حوكمة المشاريع                                                             | 7.            |
| 55            | جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع                                     | 8.            |
| 57            | جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد حوكمة المشاريع على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع         | 9.            |
| 59            | جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الهيكل التنظيمي للحوكمة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع | 10.           |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                    | رقم<br>الجدول |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 60            | جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع | 11.           |
| 61            | جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة أصحاب المصلحة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع      | 12.           |
| 62            | جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة والمساءلة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع        | 13.           |

### قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                   | رقم الشكل |
|---------------|-----------------------------|-----------|
| 10            | الشكل رقم (1) نموذج الدراسة | 1.        |

الفصل الأول:  
الإطار العام للتواسة

## 1.1 المقدمة:

تُعد المشاريع بمختلف أنواعها وأحجامها المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المعاصرة، إذ تمثل الوسيلة التي تترجم من خلالها المنظمات والحكومات استراتيجياتها وأهدافها إلى مخرجات ملموسة ذات قيمة مضافة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التقنية والاقتصاد والإدارة، باتت إدارة المشاريع تواجه تحديات متزايدة التعقيد تتطلب أطرًا مؤسسية محكمة تضمن كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات. وقد أفرزت هذه التحديات الحاجة إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تتجاوز الممارسات التقليدية في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها، ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم حوكمة المشاريع الذي أصبح ركيزة أساسية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمشاريع.

ويُشير مفهوم حوكمة المشاريع إلى منظومة متكاملة من الهياكل والسياسات والعمليات والمعايير التي تُوجّه عملية اتخاذ القرار داخل المشروع، وتحدد الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية، وتضع آليات واضحة للمساءلة والرقابة والشفافية (أبو شنب وعابنة، 2024). وتتضمن هذه المنظومة مجموعة من العناصر الجوهرية تشمل لجان التوجيه والإشراف، وأطر إدارة المخاطر، ومعايير تقييم الأداء، وآليات التصعيد وحل النزاعات، فضلاً عن بروتوكولات التواصل وإعداد التقارير. وقد أثبتت الأدبيات الأكاديمية والممارسات المهنية أن تطبيق حوكمة فعّالة للمشاريع يسهم بصورة جوهرية في ترشيد الموارد، وتقليل الانحرافات عن الخطط الموضوعة، وتعزيز قدرة فرق العمل على الاستجابة للتغيرات والمستجدات (Magano et al., 2021).

وتبرز جودة اتخاذ القرار بوصفها أحد أهم المتغيرات التي تتأثر تأثراً مباشراً بمستوى الحوكمة المطبقة في المشاريع، ذلك أن القرارات التي تُتخذ خلال دورة حياة المشروع تُحدد مساره ومخرجاته بصورة حاسمة. فالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، وإدارة المخاطر، والتعامل مع التغييرات، تحتاج إلى إطار حوكمي واضح يضمن أن تُبنى هذه القرارات على معلومات دقيقة وتحليلات موضوعية ومشاركة فعّالة من أصحاب المصلحة المعنيين. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن غياب آليات الحوكمة الواضحة يؤدي إلى

فجوات في عمليات اتخاذ القرار، مما ينعكس سلبيًا على جودة المخرجات والتزام المشروع بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة (Abaneme et al., 2025)

وفي السياق السعودي تحديدًا، تكتسب دراسة حوكمة المشاريع أهمية استثنائية في ظل المرحلة التنموية غير المسبوقة التي تعيشها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 وما تتضمنه من مشاريع عملاقة ومبادرات تحويلية تمتد عبر مختلف القطاعات. وتعد مدينة جدة من أبرز المراكز الاقتصادية والتجارية في المملكة، حيث تحتضن عددًا كبيرًا من المشاريع التنموية والبنية التحتية والخدمات، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة أثر الحوكمة على أداء المشاريع ونجاحها. وتتنوع المشاريع القائمة في جدة بين مشاريع حكومية كبرى ومشاريع القطاع الخاص والشراكات بين القطاعين، وتعمل عليها لجان وفرق مشاريع متعددة التخصصات تواجه تحديات متنوعة في مجالات التنسيق واتخاذ القرار والرقابة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر حوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، من خلال دراسة ميدانية تستهدف لجان وفرق المشاريع العاملة في مدينة جدة. وتطلق الدراسة من الاقتناع بأن فهم العلاقة بين الحوكمة وجودة القرارات ونجاح المشاريع في السياق المحلي يمثل ضرورة علمية وعملية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، لا سيما في ضوء الطموحات التنموية الكبيرة التي تتطلب مستويات عالية من الانضباط المؤسسي والشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع بمختلف أنواعها.

## 2.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المشاريع في الأدبيات الأكاديمية والممارسات المهنية خلال العقدين الأخيرين، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة واضحة بين الإطار النظري لحوكمة المشاريع وبين التطبيق الفعلي لهذا المفهوم في بيئة المشاريع العربية والسعودية تحديدًا. فكثير من المشاريع لا تزال تعاني من ضعف في هياكل الحوكمة وغموض في توزيع الصلاحيات وقصور في آليات المساءلة، مما ينعكس سلبيًا على جودة القرارات

المتخذة وعلى الأداء العام للمشاريع. وتتبلور مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من الفجوات التي رصدها الباحث على المستويين النظري والتطبيقي.

### فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجود عدد من الفجوات النظرية التي تستدعي مزيداً من البحث والدراسة. فعلى الرغم من أن حوكمة المشاريع قد حظيت باهتمام بحثي متصاعد في الدراسات الغربية، إلا أن الإنتاج الأكاديمي العربي في هذا المجال لا يزال محدوداً وغير كافٍ لبناء إطار نظري متكامل يتناسب مع خصوصية بيئة الأعمال العربية. وقد ركزت غالبية الدراسات العربية المتاحة على حوكمة الشركات بمفهومها التقليدي دون التعمق في حوكمة المشاريع كحقل معرفي مستقل له أبعاده ومتغيراته الخاصة (قطب، 2024؛ السعيدة وأبو حمور، 2022). كما تفتقر الأدبيات إلى نموذج نظري واضح يربط بين أبعاد حوكمة المشاريع المتمثلة في الهياكل التنظيمية والسياسات والعمليات الرقابية من جهة، وبين جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط يؤثر في نجاح المشروع من جهة أخرى. وتغيب كذلك المعالجة النظرية المعمقة لدور التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في تطوير آليات حوكمة المشاريع وأثر ذلك على عمليات اتخاذ القرار، وهو ما أشار إليه بركات وبن حاوية (2021) في سياق حوكمة تكنولوجيا المعلومات. فضلاً عن ذلك، تفتقر الأدبيات إلى إطار تكاملي يوضح كيفية تفاعل أدوات الذكاء الاصطناعي مع آليات الحوكمة في سياق إدارة المشاريع، وهو ما بدأت بعض الدراسات الحديثة في تناوله دون الوصول إلى نتائج حاسمة (Taboada et al., 2023)

### فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تبرز فجوات متعددة تعكس التحديات الحقيقية التي تواجه لجان وفرق المشاريع في بيئة العمل الفعلية. فمن خلال الملاحظة الميدانية والاطلاع على واقع المشاريع في مدينة جدة، يتضح أن كثيراً من المشاريع تعمل بهياكل حوكمة ضعيفة أو شكلية لا تُفَعَّل بالصورة المطلوبة، مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات وبطء في اتخاذ القرارات وغياب المساءلة الفعلية. كما أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة

بين المشاريع الحكومية ومشاريع القطاع الخاص، وبين المشاريع الكبرى والمشاريع المتوسطة والصغيرة، دون وجود دراسات ميدانية كافية ترصد هذا التفاوت وتحلل أسبابه وآثاره في السياق السعودي. وتشير التقارير المهنية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تتجاوز ميزانياتها المعتمدة وجداولها الزمنية المحددة، وأن جزءاً مهماً من هذه الإخفاقات يعود إلى قصور في آليات الحوكمة وضعف في جودة القرارات المتخذة خلال مراحل التنفيذ المختلفة. كذلك تقتقر البيئة المحلية إلى دراسات تطبيقية تقيس بصورة كمية أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة على جودة القرار ونجاح المشروع، مما يحول دون تقديم توصيات مبنية على أدلة علمية لصناع القرار والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

وفي ضوء هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيس لهذه الدراسة على النحو التالي: ما أثر حوكمة المشاريع على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع العاملة في مدينة جدة؟

### 3.1 أهمية الدراسة

#### على المستوى النظري

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يتناول حوكمة المشاريع كحقل بحثي مستقل عن حوكمة الشركات التقليدية، مما يساعد في سد النقص الواضح في الأدبيات العربية حول هذا الموضوع الحيوي.
- تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يوضح العلاقات السببية بين أبعاد حوكمة المشاريع وجودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، وهو ما يمثل إضافة نوعية للمعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع ويوفر أساساً نظرياً يمكن للباحثين البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لمتغير جودة اتخاذ القرار بوصفه متغيراً محورياً يتوسط العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشروع، مما يكشف عن الآليات والمسارات التي تؤثر من خلالها الحوكمة على مخرجات المشروع النهائية.

- تساهم الدراسة في ربط الأدبيات المتعلقة بحوكمة المشاريع مع أدبيات نظريات اتخاذ القرار ونظريات نجاح المشاريع، مما يعزز التكامل المعرفي بين هذه الحقول البحثية المتصلة ويفتح آفاقاً جديدة للبحث البيني.
- تضيف الدراسة إلى الجهود البحثية الرامية لتطوير مقاييس علمية موثوقة لقياس حوكمة المشاريع وجودة اتخاذ القرار في السياق العربي، بما يتناسب مع الخصائص الثقافية والتنظيمية لبيئة الأعمال المحلية.

### على المستوى التطبيقي

- تزود الدراسة مديري المشاريع وقادة فرق العمل بمؤشرات واضحة حول أبعاد الحوكمة الأكثر تأثيراً في جودة القرارات ونجاح المشاريع، مما يساعدهم في تحديد أولويات التطوير والتحسين في ممارساتهم الإدارية.
- تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها المنظمات العاملة في مدينة جدة والمملكة العربية السعودية عموماً في تصميم وتطوير هياكل حوكمة فعالة لمشاريعها بمختلف أحجامها وأنواعها.
- تدعم الدراسة الجهود الوطنية المبذولة في إطار رؤية 2030 لتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع التنموية، من خلال تقديم أدلة علمية حول الممارسات الحوكمية التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف.
- تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في القطاعين العام والخاص على تبني آليات حوكمة تعزز جودة عمليات اتخاذ القرار في المشاريع، خاصة في المراحل الحرجة التي تتطلب قرارات سريعة ودقيقة ومبنية على معلومات موثوقة.
- تقيد الدراسة الجهات الاستشارية ومكاتب إدارة المشاريع في تطوير أدوات تقييم وتشخيص لمستوى نضج الحوكمة في المشاريع، مما يمكنها من تقديم حلول مخصصة تتناسب مع احتياجات كل مشروع وطبيعة التحديات التي يواجهها.
- توفر الدراسة قاعدة معلوماتية يمكن أن تستثمرها الجهات التدريبية والأكاديمية في تصميم برامج تأهيل وتطوير مهني متخصصة في حوكمة المشاريع، تستهدف رفع كفاءة الكوادر الوطنية العاملة في مجال إدارة المشاريع

## 4.1 أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي:

ما أثر حوكمة المشاريع بأبعادها (الهيكل التنظيمي للحكومة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، إدارة أصحاب المصلحة، الرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان و فرق المشاريع بمدينة جدة؟

### الأسئلة الفرعية:

- ما أثر الهيكل التنظيمي للحكومة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان و فرق المشاريع بمدينة جدة؟
- ما أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان و فرق المشاريع بمدينة جدة؟
- ما أثر إدارة أصحاب المصلحة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان و فرق المشاريع بمدينة جدة؟
- ما أثر الرقابة والمساءلة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان و فرق المشاريع بمدينة جدة؟

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة المشاريع بأبعادها (الهيكل التنظيمي للحكومة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، إدارة أصحاب المصلحة، الرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان و فرق المشاريع بمدينة جدة. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة في لجان و فرق المشاريع بمدينة جدة، وتشخيص مواطن القوة والضعف في الممارسات الحوكمية القائمة.

- قياس مستوى جودة اتخاذ القرار في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة وتحديد مدى ارتباطه بالأطر الحوكمية المعتمدة.
- تقييم مستوى نجاح المشاريع في مدينة جدة من حيث الالتزام بالنطاق والوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.
- تحليل أثر الهيكل التنظيمي للحوكمة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، وتحديد مدى إسهام وجود هياكل حوكمية واضحة ومحددة في تحسين مخرجات المشاريع.
- دراسة أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، وبيان مدى تأثير التحديد الدقيق لصلاحيات أعضاء فرق المشاريع ولجانها في تسريع عملية اتخاذ القرار ورفع كفاءتها.
- تحديد أثر إدارة أصحاب المصلحة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، وبيان الدور الذي يلعبه التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم في تعزيز فاعلية القرارات المشروعية.
- الكشف عن أثر الرقابة والمساءلة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، وتوضيح كيفية إسهام آليات الرقابة والتقارير الدورية ومراجعات الأداء في ضبط مسار المشروع وتحقيق أهدافه.

## 6.1 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

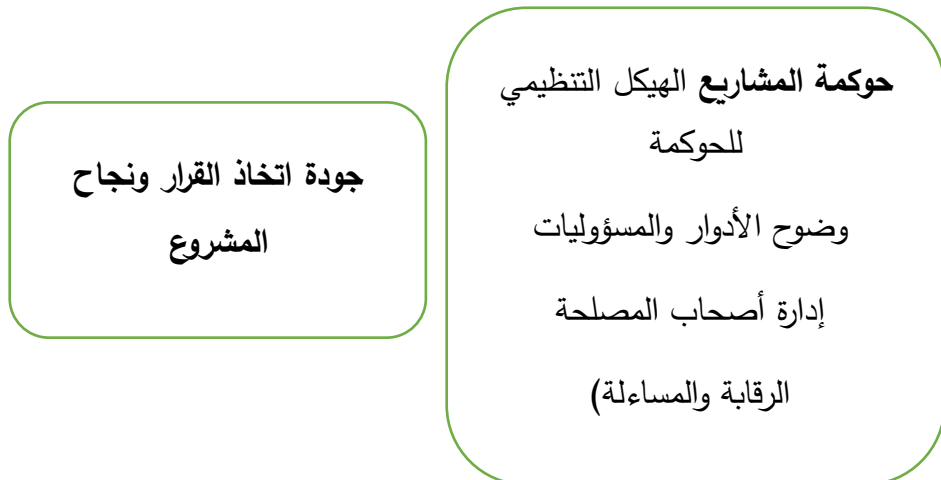
- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوكمة المشاريع بأبعادها (الهيكل التنظيمي للحوكمة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، إدارة أصحاب المصلحة، الرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة.

### الفرضيات الفرعية:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للهيكل التنظيمي للحكومة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوضوح الأدوار والمسؤوليات على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة أصحاب المصلحة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والمساءلة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة.

## 7.1 نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



### شرح النموذج:

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في حوكمة المشاريع بأبعاده الأربعة (الهيكل التنظيمي للحكومة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، إدارة أصحاب المصلحة، الرقابة والمساءلة) والمتغير التابع المتمثل في جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع. ويفترض النموذج وجود أثر مباشر لكل بُعد من أبعاد حوكمة المشاريع على المتغير التابع، مع الأخذ

بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية بوصفها متغيرات ضابطة قد تُحدث فروقاً في استجابات أفراد العينة.

## 8.1 منهجية الدراسة

### منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملائمةً لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يسعى إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليلها تحليلًا كمياً ونوعياً. وسيُستخدم هذا المنهج لدراسة أثر حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة، من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق أداة الاستبانة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

كما سيتضمّن المنهج المتبع أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لقياس الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة، إلى جانب استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تُمكن الباحث من تقديم نتائج دقيقة وموثوقة. وسيُراعى في تصميم الدراسة الميدانية معايير الصدق والثبات لضمان جودة الأداة البحثية ودقة النتائج المستخلصة منها.

### مجتمع وعينة الدراسة:

سينتوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء لجان المشاريع وفرق العمل المشروعية العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة والمختلطة بمدينة جدة، والذين يشاركون بشكل مباشر في عمليات حوكمة المشاريع واتخاذ القرارات المتعلقة بها. ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (1,200) فرد يتوزعون على مختلف المنظمات التي تُدير مشاريع بالمدينة، وذلك استناداً إلى بيانات الغرفة التجارية الصناعية بجدة والجهات الحكومية ذات العلاقة.

وستُختار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية تمثيلاً متوازناً. وبتطبيق معادلة ستيفن ثومبسون لتحديد حجم العينة عند

مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، سيبلغ حجم العينة المطلوب (291) مفردة. وسيوزع الباحث (350) استبانة لتعويض نسبة الفاقد المتوقعة التي تتراوح عادةً بين (15%-20%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وذلك لضمان الحصول على الحد الأدنى المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

### مصادر جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات: أولاً المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات المحكّمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية وقواعد البيانات الإلكترونية ذات الصلة بموضوع حوكمة المشاريع وجودة اتخاذ القرار ونجاح المشاريع، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة. ثانياً المصادر الأولية المتمثلة في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة عن طريق أداة الاستبانة المصمّمة خصيصاً لهذا الغرض.

### أداة الدراسة:

ستستخدم الدراسة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (حوكمة المشاريع) ويشمل أربعة محاور فرعية، حيث يتضمّن كل محور (4) فقرات، ليكون إجمالي فقرات المتغير المستقل (16) فقرة، موزعة كالتالي:

- محور الهيكل التنظيمي للحوكمة: (4) فقرات
- محور وضوح الأدوار والمسؤوليات: (4) فقرات
- محور إدارة أصحاب المصلحة: (4) فقرات

- محور الرقابة والمساءلة: (4) فقرات

القسم الثالث: محور المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع) ويتكوّن من محور واحد يشمل (10) فقرات.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية، وستُقاس الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتمّ تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد على حدة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار (T-Test) للفروق بين مجموعتين.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين أكثر من مجموعتين.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمّل (Tolerance) للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة (الهيكل التنظيمي للحوكمة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، إدارة أصحاب المصلحة، الرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على لجان وفرق المشاريع العاملة في المنظمات الحكومية والخاصة والمختلطة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 1448/1447 هـ الموافق 2026/2025 م.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على أعضاء لجان المشاريع وفرق العمل المشروعية من مديري المشاريع ومديري البرامج وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وأعضاء اللجان التوجيهية والإشرافية للمشاريع في مدينة جدة.

## 9.1 الدراسة الميدانية

ستمرّ الدراسة الميدانية بعدة مراحل منهجية مترابطة لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ستبدأ المرحلة الأولى بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة العامة بواقع (7-10) محكمين أكاديميين وممارسين للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لملاحظاتهم. ثم ستجرى دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة مصغرة قوامها (30) فرداً من خارج عينة الدراسة الأساسية وداخل مجتمعها لحساب معاملات الصدق والثبات وضبط الأداة نهائياً.

في المرحلة الثانية، ستوزع الاستبانة إلكترونياً عبر منصات متخصصة وكذلك ورقياً لضمان أعلى معدل استجابة ممكن، مع المتابعة المستمرة خلال فترة التوزيع المقدرة بأربعة أسابيع. وفي المرحلة الثالثة، ستُفرز الاستبانات المستردة واستبعاد غير الصالحة منها، ثم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. وستختتم الدراسة الميدانية بمرحلة تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، والخروج بالاستنتاجات والتوصيات العلمية والعملية.

## 10.1 مخطط جانت المشروع المقترح

| المرحلة /<br>النشاط                         | الأسبوع<br>2-1                                                                      | الأسبوع<br>4-3                                                                       | الأسبوع<br>6-5                                                                      | الأسبوع<br>8-7                                                                      | الأسبوع<br>10-9                                                                     | الأسبوع<br>-11 | الأسبوع<br>-13 | الأسبوع<br>-15 |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| تحديد<br>المشكلة<br>والأسئلة<br>والأهداف    |  |                                                                                      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                |                |                |
| مراجعة<br>الأدبيات<br>والدراسات<br>السابقة  |  |    |    |                                                                                     |                                                                                     |                |                |                |
| بناء الإطار<br>النظري                       |                                                                                     |  |  |                                                                                     |                                                                                     |                |                |                |
| تصميم أداة<br>الدراسة<br>(الاستبانة)        |                                                                                     |                                                                                      |  |  |                                                                                     |                |                |                |
| تحكيم الأداة<br>وإجراء<br>التعديلات         |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                     |  |                                                                                     |                |                |                |
| الدراسة<br>الاستطلاعي<br>ة (Pilot<br>Study) |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                     |  |  |                |                |                |
| حساب<br>الصدق<br>والثبات                    |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                     |                                                                                     |  |                |                |                |

|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                   |                                                                                   |  |  |  |  |                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------|
|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                   |                                                                                   |  |  |  |  | وضبط<br>الأداة                                           |
|                                                                                     |                                                                                     |  |  |  |  |  |  | توزيع<br>الاستبانة<br>وجمع<br>البيانات                   |
|                                                                                     |                                                                                     |  |                                                                                   |  |  |  |  | ترميز<br>البيانات<br>وإدخالها<br>في SPSS                 |
|                                                                                     |    |  |                                                                                   |  |  |  |  | التحليل<br>الإحصائي<br>الوصفي                            |
|                                                                                     |  |                                                                                   |                                                                                   |  |  |  |  | التحليل<br>الإحصائي<br>الاستدلالي<br>واختبار<br>الفرضيات |
|  |  |                                                                                   |                                                                                   |  |  |  |  | مناقشة<br>النتائج<br>وتفسيرها                            |
|  |                                                                                     |                                                                                   |                                                                                   |  |  |  |  | كتابة<br>التوصيات<br>والخاتمة                            |
|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                   |                                                                                   |  |  |  |  | المراجعة<br>النهائية<br>والتسليم                         |



الفصل الثاني: الإطار  
النظري والدراسات السابقة

## 1.2 المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها أي بحث علمي، إذ يُوفّر الأساس المعرفي الذي يُمكن الباحث من فهم الظاهرة المدروسة فهماً معمّقا، ويُساهم في تحديد الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها. وفي إطار هذه الدراسة التي تتناول أثر حوكمة المشاريع بأبعادها المتمثلة في الهيكل التنظيمي للحوكمة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة أصحاب المصلحة، والرقابة والمساءلة على كل من جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة، فإن هذا الفصل يستعرض الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الثلاثة.

يتناول هذا الفصل في بدايته المتغير المستقل وهو حوكمة المشاريع من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم ينتقل إلى استعراض المتغيرين التابعين وهما جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، مع تقديم عرض تحليلي نقدي للدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بكل متغير، وصولاً إلى توضيح العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرات، مما يُشكّل الإطار المفاهيمي الذي ينطلق منه البحث الحالي.

## 2.2 المتغير المستقل: حوكمة المشاريع (Project Governance)

### 1.2.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية فرضت على المنظمات تبني أطر حوكمية رشيدة تضمن الإشراف الفعّال على مشاريعها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أصبحت حوكمة المشاريع ضرورة ملحة في ظل تزايد تعقيد المشاريع وتعدّد أصحاب المصلحة وارتفاع حجم الاستثمارات المخصصة لها، إذ تُوفّر الإطار المؤسسي الذي يُحدّد آليات اتخاذ القرار والمساءلة والرقابة طوال دورة حياة المشروع. وقد أكد معهد إدارة المشاريع (PMI) أن حوكمة المشاريع تُعدّ وظيفة إشرافية تتوافق مع نموذج حوكمة المنظمة وتُغطّي دورة حياة المشروع بأكملها (PMI, 2021) ويستعرض هذا القسم مفهوم حوكمة المشاريع وأهميتها وأهدافها وأبعادها، مع التوثيق العلمي المناسب.

### 3.2.2 مفهوم حوكمة المشاريع

تُعرّف حوكمة المشاريع بأنها الإطار الذي يُحدّد الأدوار والمسؤوليات والسياسات والعمليات الخاصة باتخاذ القرارات والتحكم في أنشطة المشروع وضمان الشفافية والمساءلة طوال دورة حياة المشروع. (Müller, 2009) وقد عرّفها Turner (2009) بأنها مجموعة المبادئ والهياكل والعمليات التي تُوجّه إدارة المشاريع وتُحدّد العلاقة بين الأطراف المختلفة المشاركة فيه، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة والتوافق مع الاستراتيجية المؤسسية. ويُشير أبو شنب وعبابنة (2024) إلى أن حوكمة المشاريع تُمثّل منظومة متكاملة من القواعد والإجراءات والآليات التي تُنظّم العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع، وتُحدّد صلاحيات اتخاذ القرار ومستويات المساءلة، بما يُسهم في تحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة.

كما عرّف العمار والجابري (2021) حوكمة المشاريع بأنها مجموعة المعايير والآليات التي تهدف إلى ضمان كفاءة الأداء وتحقيق الشفافية في إدارة الموارد واتخاذ القرارات، مع التأكيد على أن الحوكمة الفعّالة تتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح يُحدّد خطوط السلطة والمسؤولية. ومن منظور أوسع، يُعرّف Too and Weaver (2014) حوكمة المشاريع بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه المشاريع والتحكم فيها، وهو يشمل الإطار الذي يُتخذ من خلاله القرارات المتعلقة بالمشروع ويُحدّد المسؤوليات والصلاحيات لتحقيق النتائج المطلوبة.

### 4.2.2 أهمية حوكمة المشاريع

تكتسب حوكمة المشاريع أهمية بالغة في بيئة الأعمال المعاصرة لأسباب متعددة ومتداخلة. فمن الناحية الاستراتيجية، تُسهم الحوكمة في ضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يُعزّز من قيمتها المضافة ويُقلّل من هدر الموارد في مشاريع لا تخدم التوجه العام للمنظمة. (Müller et al., 2014) وقد أوضح Turner (2025) أن الحوكمة الرشيدة تُؤدّي إلى تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز جودة عمليات اتخاذ القرار، حيث إن وجود هياكل حوكمية واضحة يُتيح لمديري المشاريع اتخاذ قرارات أكثر استنارة ودقة.

ومن الناحية التشغيلية، تُساعد الحوكمة على توفير آليات رقابية فعّالة تُمكن من الكشف المبكر عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب (Twaissi et al., 2025). كما أن الحوكمة تُعزز الثقة بين أصحاب المصلحة من خلال ضمان الشفافية في الإفصاح عن المعلومات والمساءلة عن النتائج، وهو ما أكدته دراسة فتحي ومحمد وعبدالعزیز (2023) التي بيّنت أن جودة حوكمة الشركات تُؤثر إيجابيًا على مستوى الثقة في القرارات المتخذة. فضلاً عن ذلك، تُسهم الحوكمة في الحد من النزاعات والتعارضات بين الأطراف المعنية بالمشروع من خلال تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات وآليات حل الخلافات (Hussain et al., 2025).

## 5.2.2 أهداف حوكمة المشاريع

تسعى حوكمة المشاريع إلى تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية التي تتكامل فيما بينها لضمان نجاح المشروع وتحقيق قيمته المرجوة. فمن أبرز هذه الأهداف ضمان التوافق الاستراتيجي بين المشاريع وأهداف المنظمة، بحيث تُوجّه الموارد والجهود نحو المشاريع ذات الأولوية القصوى والقيمة الأعلى للمنظمة. (Müller, 2009) كذلك تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية في جميع عمليات المشروع من خلال توفير قنوات اتصال فعّالة وآليات إفصاح واضحة تُمكن أصحاب المصلحة من الاطلاع على مستجدات المشروع وأدائه (Turner, 2025).

ومن الأهداف الأساسية أيضًا تعزيز المساءلة وتحديد المسؤوليات بشكل لا لبس فيه، بحيث يعرف كل طرف حدود صلاحياته والتزاماته، مما يُقلّل من ازدواجية الجهود وتشتت المسؤوليات (أبو شنب وعبابنة، 2024). وتهدف الحوكمة كذلك إلى إدارة المخاطر بفعالية من خلال وضع أطر وآليات لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها في الوقت المناسب (Hussain et al., 2025). وأخيرًا، تسعى الحوكمة إلى تحسين جودة اتخاذ القرار من خلال تحديد واضح لصلاحيات اتخاذ القرار ومستوياته وآليات التصعيد، بما يضمن اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالمستوى الإداري المناسب. (Magano et al., 2021)

## 6.2.2 أبعاد حوكمة المشاريع

تتبنّى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسة لحوكمة المشاريع، يُمثّل كل منها جانباً محورياً في الإطار الحوكمي الشامل:

- **البُعد الأول:** الهيكل التنظيمي للحوكمة - يُشير هذا البُعد إلى البنية الرسمية التي تُحدّد التسلسل الهرمي لاتخاذ القرار في المشروع، بما يشمل تشكيل لجان الإشراف والتوجيه وتحديد خطوط السلطة والتبعية بين مختلف المستويات الإدارية في المشروع. ويُؤكد (Turner 2009) أن الهيكل التنظيمي الحوكمي الفعّال يجب أن يكون واضحاً ومرناً في آن واحد، بحيث يُوفّر إطاراً ثابتاً لاتخاذ القرار مع القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.
- **البُعد الثاني:** وضوح الأدوار والمسؤوليات - يتعلق هذا البُعد بمدى وضوح تحديد أدوار ومسؤوليات كل طرف من الأطراف المشاركة في المشروع، بما يشمل مدير المشروع وفريق العمل ولجنة التوجيه والرعاة وأصحاب المصلحة الآخرين. ويُعدّ وضوح الأدوار والمسؤوليات من العوامل الحاسمة في نجاح المشروع، حيث يُقلّل من ازدواجية الجهود والتعارض في الصلاحيات ويُعزّز التنسيق بين الأطراف المختلفة (Shaukat et al., 2022).
- **البُعد الثالث:** إدارة أصحاب المصلحة - يُركّز هذا البُعد على تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وإشراكهم بفعالية في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشروع. وقد أكدت عدة دراسات أن الحوكمة الموجهة نحو أصحاب المصلحة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنجاح المشروع، حيث إن إشراك أصحاب المصلحة يُعزّز الالتزام والدعم ويُقلّل من المقاومة والنزاعات (Magano et al., 2021).
- **البُعد الرابع:** الرقابة والمساءلة - يتناول هذا البُعد آليات المتابعة والتقييم والمراجعة التي تُمارَس على أنشطة المشروع وأدائه، بما يشمل تقارير الأداء ومراجعات بوابات المراحل وآليات التصعيد والتدقيق. وتُعدّ الرقابة والمساءلة من الركائز الأساسية للحوكمة الفعّالة، حيث تُوفّر ضمانات بأن المشروع يسير وفق الخطة المرسومة وأن الانحرافات تُكتشف وتُعالج في الوقت المناسب (العمار والجابري، 2021).

## 7.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بحوكمة المشاريع

### أولاً: الدراسات العربية

تناولت دراسة أبو شنب وعبابنة (2024) العلاقة بين الحوكمة وفعالية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع العامة، وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية على نظام الباص السريع في الأردن. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق آليات الحوكمة على فعالية عمليات اتخاذ القرار في المشاريع العامة الكبرى. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وتكوّنت العينة من المسؤولين والعاملين في مشروع الباص السريع. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق آليات الحوكمة يُسهم بشكل جوهري في تحسين فعالية اتخاذ القرار، وأن وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات يُعدّان من أبرز العوامل المؤثرة في جودة القرارات المتخذة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في المشاريع العامة وتطوير آليات المساءلة والشفافية.

وفي السياق ذاته، استقصت دراسة السعيدة وأبو حمور (2022) دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن، مع التركيز على الدور الوسيط للابتكار المالي. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات الحوكمة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من مديري ومالكي المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن من خلال استبانة محكمة. وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما تبين أن الابتكار المالي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتوفير برامج تدريبية متخصصة لهم.

كما تناولت دراسة العمار والجابري (2021) أثر معايير الحوكمة في كفاءة أداء الاستثمارات الحكومية في العراق في إطار التكامل المشترك. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على كفاءة أداء المشاريع الاستثمارية الحكومية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع أساليب التحليل الكمي، وشملت العينة البيانات المتعلقة

بالاستثمارات الحكومية في العراق. وأظهرت النتائج أن التزام المشاريع الحكومية بمعايير الحوكمة يُحسن من كفاءة أدائها ويُقلل من مظاهر الهدر والفساد، وأن ضعف آليات الرقابة والمساءلة يُعَدّ من أبرز التحديات التي تواجه حوكمة المشاريع الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل آليات الرقابة والمحاسبة وتعزيز مبدأ الشفافية في إدارة المشاريع الحكومية.

### ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى (Turner (2025) دراسة بعنوان "How Good Governance Leads to Better Project Performance through Improved Decision-Making"، هدفت إلى بناء نموذج نظري يوضح كيف تُؤدّي الحوكمة الرشيدة إلى تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز جودة عمليات اتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي النظري من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة وبناء إطار مفاهيمي متكامل. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الفعّالة تُوفّر الشروط اللازمة لاتخاذ قرارات أفضل من خلال ثلاث آليات رئيسة هي: توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، وتحديد واضح لصلاحيات اتخاذ القرار، وإنشاء آليات رقابية تُتيح مراجعة القرارات وتصحيح مسارها. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات لأطر حوكمية شاملة تربط بين الحوكمة وجودة اتخاذ القرار وأداء المشروع.

كما أجرى (Twaissi et al. (2025) دراسة بعنوان "The Impact of Effective Project Governance on Project Success: The Mediation Role of Relational Norms"، هدفت إلى فحص أثر حوكمة المشاريع الفعّالة على نجاح المشروع مع دراسة الدور الوسيط للأعراف العلائقية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتم جمع البيانات من عينة مكوّنة من مديري المشاريع والعاملين في قطاع المشاريع في الأردن باستخدام استبانة إلكترونية. وأظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع لها أثر إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية على نجاح المشروع، كما تبين أن الأعراف العلائقية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بأهمية بناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون بين أصحاب المصلحة في إطار الحوكمة المؤسسية.

وفي دراسة أجراها Hussain et al. (2025) بعنوان "Linking Government Support, and Quality Management with Sustainable Energy Project Success: Mediating Role of Community Participation and Moderating Role of Project Governance"، هدفت إلى دراسة العلاقة بين الدعم الحكومي وإدارة الجودة ونجاح مشاريع الطاقة المستدامة، مع فحص الدور الوسيط للمشاركة المجتمعية والدور المعدّل لحوكمة المشاريع. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي وتم جمع البيانات من عينة من العاملين في مشاريع الطاقة المستدامة. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة المشاريع تلعب دوراً معدّلاً مهماً في تعزيز العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشروع، وأن وجود أطر حوكمية واضحة يُعزّز من فعالية المشاركة المجتمعية في تحقيق أهداف المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمية متكاملة تُراعي خصوصية مشاريع الطاقة المستدامة وتُعزّز المشاركة المجتمعية.

## 3.2 المتغير التابع الأول: جودة اتخاذ القرار (Decision-Making Quality)

### 1.3.2 تمهيد

يُمثل اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وأكثر أنشطتها حساسية وتأثيراً، إذ تتوقف كفاءة أي منظمة أو مشروع على جودة القرارات المتخذة فيه ومدى ملاءمتها للظروف والمتغيرات المحيطة. وفي سياق إدارة المشاريع، تتضاعف أهمية جودة اتخاذ القرار نظراً لطبيعة المشاريع المؤقتة والفريدة والمحكومة بقيود الوقت والتكلفة والنطاق، مما يجعل كل قرار يُتخذ ذا تأثير مباشر على مسار المشروع ومخرجاته. (Thesing et al., 2021) ويستعرض هذا القسم مفهوم جودة اتخاذ القرار وأهميته وأهدافه وأبعاده في سياق إدارة المشاريع.

### 2.3.2 مفهوم جودة اتخاذ القرار

تُعرّف جودة اتخاذ القرار بأنها مدى ملاءمة القرار المتّخذ للموقف أو المشكلة المطروحة، ومدى استناده إلى معلومات دقيقة وتحليل منهجي وتقييم شامل للبدائل المتاحة، بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر من المخاطر والتكاليف (المشوط، 2023). ويشير عبدالستار وجازم (2025) إلى أن جودة اتخاذ القرار تتحدد من خلال عدة معايير تشمل دقة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، والمنهجية المتبعة في تحليل البدائل وتقييمها، ومدى مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرار، وسرعة الاستجابة للمستجدات والمتغيرات.

ومن المنظور الأكاديمي، عرّف Dean and Sharfman (1996) جودة القرار بأنها المدى الذي يتمتع فيه القرار بالعقلانية الإجرائية، أي مدى اعتماده على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام أساليب منطقية ومنهجية في المفاضلة بين البدائل. وفي إطار إدارة المشاريع تحديداً، تُعرّف جودة اتخاذ القرار بأنها قدرة فريق المشروع وقيادته على اتخاذ قرارات مستنيرة وفي الوقت المناسب تُسهم في توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه وفق المعايير المحددة (Turner, 2025).

### 3.3.2 أهمية جودة اتخاذ القرار

تبرز أهمية جودة اتخاذ القرار في إدارة المشاريع من خلال تأثيرها المباشر على جميع جوانب المشروع ومخرجاته. فالقرارات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين تخصيص الموارد وتوزيعها بكفاءة، مما يُقلّل من الهدر ويُعزّز الإنتاجية (فقير ودباب ومصطفاوي، 2023). كما أن جودة القرارات تُؤثّر بشكل مباشر على إدارة المخاطر، حيث إن القرارات المستنيرة تُمكن من التعامل مع المخاطر بفعالية أكبر والحد من تأثيرها السلبي على المشروع (Abaneme et al., 2025).

وتُسهم جودة اتخاذ القرار في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بالمشروع وقيادته، حيث إن القرارات المبنية على أسس علمية ومنهجية تُؤلّد شعوراً بالاطمئنان والثقة لدى جميع الأطراف المعنية (فتحي ومحمد وعبدالعزیز، 2023). فضلاً عن ذلك، تُعدّ جودة القرارات عاملاً حاسماً في تحقيق التوازن بين الأهداف المتنافسة للمشروع كالوقت والتكلفة والجودة والنطاق، وهو ما يتطلب تحليلاً دقيقاً وموازنة مدروسة بين هذه الأبعاد المختلفة (المشوط، 2023).

### 4.3.2 أهداف جودة اتخاذ القرار

تهدف جودة اتخاذ القرار في سياق إدارة المشاريع إلى تحقيق عدة غايات أساسية. فمن أبرز هذه الأهداف ضمان اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بحيث لا تتأخر القرارات الحاسمة ولا تُتخذ بشكل متسرع دون دراسة كافية (عبدالستار وجازم، 2025). كذلك تهدف إلى تعظيم استخدام الموارد المتاحة من خلال توجيهها نحو الأنشطة ذات الأولوية والقيمة الأعلى، وتقليل المخاطر من خلال التنبؤ بالعواقب المحتملة لكل بديل قبل اتخاذ القرار. كما تسعى جودة اتخاذ القرار إلى تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في العملية القرارية، مما يُعزز الالتزام بالقرارات المتخذة ويُسهّل تنفيذها. (Taboada et al., 2023)

### 5.3.2 أبعاد جودة اتخاذ القرار

تتعدد أبعاد جودة اتخاذ القرار في الأدبيات الإدارية، ومن أبرزها: جودة المعلومات المستخدمة وتشير إلى مدى دقة واكتمال وحداثة وموثوقية البيانات والمعلومات التي يُبنى عليها القرار (المشوط، 2023). والمنهجية التحليلية التي تتعلق بمدى استخدام أساليب تحليلية منظمة ومنهجية في تحديد البدائل وتقييمها والمفاضلة بينها (فقيير ودباب ومصطفراوي، 2023). والتوقيت المناسب الذي يُشير إلى اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون تأخير مفرط أو تسرع غير مبرر (عبدالستار وجازم، 2025). والمشاركة في صنع القرار التي تتعلق بمدى إشراك الأطراف المعنية والمختصين في عملية صنع القرار لضمان شمولية التحليل وقبول القرار. (Turner, 2025)

### 6.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بجودة اتخاذ القرار

#### أولاً: الدراسات العربية

أجرى المشوط (2023) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري، وذلك من خلال دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الكويتية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من القيادات الإدارية في الوزارة

باستخدام استبانة محكمة. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة المعلومات بأبعادها المختلفة (الدقة، الاكتمال، التوقيت، الملاءمة) تُؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على فاعلية اتخاذ القرار الإداري، وأن بُعد التوقيت يُعدّ الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية وتطوير قواعد البيانات لتوفير معلومات عالية الجودة تدعم عملية اتخاذ القرار.

كما تناولت دراسة فقير ودباب ومصطفاوي (2023) تأثير الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA) على جودة اتخاذ القرار، من خلال دراسة حالة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر في الوادي. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مكونات الحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات) على جودة القرارات المتخذة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة، وشملت العينة العاملين في الوحدة العملياتية المذكورة. وأظهرت النتائج أن مكونات الحمض النووي التنظيمي تُؤثر إيجابياً على جودة اتخاذ القرار، وأن وضوح حقوق اتخاذ القرار وجودة تدفق المعلومات يُعدّان من أكثر العوامل تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة الهياكل التنظيمية وتوضيح صلاحيات اتخاذ القرار وتحسين قنوات الاتصال التنظيمي.

وفي دراسة حديثة، بحث عبدالستار وجازم (2025) أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار من خلال دراسة ميدانية في شركة الاتصالات اليمنية سبأفون في عدن. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات المتخذة في الشركة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من المديرين والعاملين في الشركة. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يُسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات أكثر دقة وتحليلات أعمق وتنبؤات أكثر موثوقية. وأوصت الدراسة بالتوسع في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات اتخاذ القرار وتدريب الكوادر البشرية على استخدامها.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية**

أجرى (2025) Abaneme et al. دراسة بعنوان "Augmented Project Management: Exploring the Role of AI Tools in Decision-making and Resource Optimisation"، هدفت إلى استكشاف دور أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرار وتحسين تخصيص الموارد في إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات، وشملت العينة مجموعة واسعة من الدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكّمة. وتوصلت الدراسة إلى أن أدوات الذكاء الاصطناعي تُعزّز من جودة اتخاذ القرار في المشاريع من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتحليل السيناريوهات المختلفة وتحسين تخصيص الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة دمج أدوات الذكاء الاصطناعي في أطر إدارة المشاريع مع الحفاظ على العنصر البشري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

كذلك أجرى (2023) Taboada et al. دراسة بعنوان "Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review"، هدفت إلى تقديم مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع وتأثيرها على جودة القرارات والأداء. اعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وشملت العينة الدراسات المنشورة في قواعد بيانات علمية رئيسية. وكشفت النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار في مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع، بما في ذلك التخطيط والجدولة وإدارة المخاطر وتخصيص الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر متكاملة لدمج الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المشاريع وإجراء مزيد من الدراسات التجريبية لقياس تأثيره الفعلي.

وقد أجرت دراسة فتحي ومحمد وعبدالعزیز (2023) تحليلاً لتأثير جودة حوكمة الشركات على الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي، وهي دراسة تطبيقية أكاديمية. وقد عالجه الباحثون من منظور أن جودة الحوكمة تُشكّل إطاراً ضابطاً لعمليات اتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أساليب التحليل الكمي، وتمثّلت العينة في بيانات شركات مساهمة مصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الحوكمة تُقلّل من مستوى الثقة المفرطة لدى الرؤساء

التنفيذيين، مما يُحسن من عقلانية القرارات المتخذة ويُقلّل من التحيزات السلوكية. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات الحوكمة الداخلية كوسيلة لضبط جودة القرارات الإدارية.

## 4.2 المتغير التابع الثاني: نجاح المشروع (Project Success)

### 1.4.2 تمهيد

يُعدّ نجاح المشروع الغاية القصوى التي تسعى جميع الأطراف المعنية إلى تحقيقها، غير أن تحديد مفهوم النجاح ومعاييرها ظلّ موضع جدل ونقاش في أدبيات إدارة المشاريع لعقود طويلة. فقد تطوّر هذا المفهوم من النظرة التقليدية المحصورة في المثلث الحديدي (الوقت والتكلفة والجودة) إلى مفهوم أشمل يتضمن أبعادًا متعددة تشمل رضا أصحاب المصلحة والأثر التنظيمي والاستدامة. (Atkinson, 1999) ويستعرض هذا القسم مفهوم نجاح المشروع وأهميته وأهدافه وأبعاده مع التوثيق العلمي المناسب.

### 2.4.2 مفهوم نجاح المشروع

يُعرّف نجاح المشروع بأنه تحقيق المشروع لأهدافه المحددة وفق المعايير المتفق عليها بين أصحاب المصلحة، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد إتمام المشروع في الوقت والميزانية المحددين إلى تحقيق القيمة المرجوة والأثر الإيجابي المنشود (Shaukat et al., 2022) ويُميّز (Pinto and Slevin (1988 بين مفهومين مرتبطين هما "نجاح إدارة المشروع" الذي يركّز على الكفاءة في إدارة العمليات والموارد، و"نجاح المشروع" الذي يتعلق بتحقيق الأهداف النهائية والقيمة المضافة للمنظمة وأصحاب المصلحة.

وفي السياق العربي، يُعرّف الشريف وأبا الحسن (2025) نجاح المشروع بأنه إنجاز المشروع وفق النطاق والجدول الزمني والميزانية المحددة مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب وإرضاء أصحاب المصلحة الرئيسيين، مع التأكيد على أن النجاح الحقيقي يتحقق عندما تُلبّي مخرجات المشروع الحاجة الفعلية التي أنشئ من أجلها. كما تُشير الحشماوي وفحل (2021)

إلى أن نجاح المشروع يرتبط بمدى تحقيقه لأهدافه الاستراتيجية والتشغيلية معاً، وأن امتلاك المعرفة والكفاءات اللازمة يُعدّ من المحددات الأساسية لهذا النجاح.

### 3.4.2 أهمية نجاح المشروع

تتجلى أهمية نجاح المشروع على مستويات متعددة تمتد من المستوى المؤسسي إلى المستوى المجتمعي. فعلى المستوى المؤسسي، يُسهم نجاح المشاريع في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين سمعتها في السوق وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين فيها (Magano et al., 2021). كما أن نجاح المشاريع يُعزّز من قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، حيث يميل المحترفون إلى العمل في منظمات تمتلك سجلاً حافلاً في إنجاز المشاريع بنجاح (الشريف وأبا الحسن، 2025).

وعلى المستوى الاقتصادي، يُؤدّي نجاح المشاريع إلى تحقيق العائد على الاستثمار المتوقع وتعظيم القيمة المضافة للموارد المستثمرة، في حين أن فشل المشاريع يُكبّد المنظمات والاقتصادات خسائر فادحة (Hussain et al., 2025). وعلى المستوى المجتمعي، يُسهم نجاح المشاريع العامة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز البنية التحتية وتحقيق التنمية المستدامة (أبو شنب وعبابنة، 2024).

### 4.4.2 أهداف قياس نجاح المشروع

يهدف قياس نجاح المشروع إلى تحقيق عدة غايات جوهرية، من أبرزها توفير تغذية راجعة تُمكن من تحسين ممارسات إدارة المشاريع في المستقبل والتعلم من التجارب السابقة (Shaukat et al., 2022). كذلك يهدف إلى تعزيز المساءلة من خلال تقييم أداء فرق المشاريع ومديريها بشكل موضوعي وعادل، وإلى دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلقة باختيار المشاريع وتحديد أولوياتها وتخصيص الموارد لها. كما يسعى قياس النجاح إلى تعزيز الشفافية والمصداقية في التعامل مع أصحاب المصلحة من خلال تقديم صورة واقعية وموثوقة عن أداء المشاريع ونتائجها (الحشماوي وفحل، 2021).

## 5.4.2 أبعاد نجاح المشروع

تطوّرت أبعاد نجاح المشروع عبر الزمن لتتجاوز المعايير التقليدية المحصورة في المثلث الحديدي. ومن أبرز هذه الأبعاد: الالتزام بالجدول الزمني ويُشير إلى إنجاز المشروع وفق الإطار الزمني المحدد دون تأخير جوهري. (Atkinson, 1999) والالتزام بالميزانية الذي يتعلق بإتمام المشروع في حدود التكلفة المعتمدة دون تجاوزات مالية غير مبررة. وتحقيق الجودة المطلوبة الذي يُشير إلى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً (الشريف وأبا الحسن، 2025). ورضا أصحاب المصلحة الذي يتعلق بمدى تلبية المشروع لتوقعات واحتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك العملاء والرعاة وفريق المشروع. (Shaukat et al., 2022) وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الذي يُشير إلى مدى إسهام مخرجات المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والقيمة المضافة المرجوة (Magano et al., 2021).

## 6.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بنجاح المشروع

### أولاً: الدراسات العربية

أجرى الشريف وأبا الحسن (2025) دراسة هدفت إلى التعرف على دور منهجيات إدارة المشروعات في تحقيق نجاح المشروعات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية من مديري المشاريع والمهندسين العاملين في شركات المقاولات بمنطقة الرياض باستخدام استبانة محكمة. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني منهجيات إدارة مشاريع واضحة ومنظمة يُسهم بشكل جوهري في تحقيق نجاح المشاريع بأبعاده المختلفة، وأن المنهجيات الرشيدة تُحقّق نتائج أفضل في المشاريع ذات الطبيعة المتغيرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات المقاولات لمنهجيات إدارة مشاريع متكاملة وتدريب كوادرها عليها.

وبحثت دراسة الحشماوي وفحل (2021) أثر امتلاك المعرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي، من خلال دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية في بغداد.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين امتلاك المعرفة بأنواعها المختلفة ونجاح إدارة المشاريع الصناعية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة عددًا من المديرين والمهندسين في الشركة المدروسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين امتلاك المعرفة (الصريحة والضمنية) ونجاح إدارة المشروع، وأن المعرفة الضمنية المكتسبة من الخبرة تُعدّ أكثر تأثيرًا في نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في إدارة المعرفة وتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة.

كما تناولت دراسة قطب (2024) دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في الوطن العربي. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على نجاح المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عينة من أصحاب ومديري الشركات الناشئة في عدد من الدول العربية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يُعزّز من فرص نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين الشفافية والمساءلة وتسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية. وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية وتبسيط الإجراءات الحكومية الإلكترونية لدعم ريادة الأعمال.

#### ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Shaukat et al. (2022) دراسة بعنوان "Revisiting the Relationship between Sustainable Project Management and Project Success: The Moderating Role of Stakeholder Engagement and Team Building"، هدفت إلى إعادة دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع المستدامة ونجاح المشروع مع فحص الدور المعدّل لمشاركة أصحاب المصلحة وبناء الفريق. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من عينة من مديري المشاريع في مختلف القطاعات. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع المستدامة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بنجاح المشروع، وأن مشاركة أصحاب المصلحة وبناء الفريق يُعزّزان هذه العلاقة بشكل جوهري. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع وتعزيز آليات إشراك أصحاب المصلحة.

كذلك أجرى (2021) Magano et al. دراسة بعنوان "The Contribution of Project Management to a More Sustainable Society: Exploring the Perception of Project Managers"، هدفت إلى استكشاف تصورات مديري المشاريع حول مساهمة إدارة المشاريع في تحقيق مجتمع أكثر استدامة وعوامل نجاح المشاريع المستدامة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من عينة واسعة من مديري المشاريع المحترفين. وكشفت النتائج أن مديري المشاريع يُدركون أهمية الاستدامة كبُعد أساسي لنجاح المشروع، وأن الحوكمة الفعالة وإشراك أصحاب المصلحة يُعدّان من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع المستدامة. وأوصت الدراسة بتطوير أطر لإدارة المشاريع تتضمن معايير الاستدامة كجزء أساسي من تعريف نجاح المشروع.

وأجرى (2021) Thesing et al. دراسة بعنوان "Agile versus Waterfall Approach to a Project"، هدفت إلى تطوير نموذج لاتخاذ القرار بشأن اختيار المنهجية المناسبة لإدارة المشروع (الرشيقة أو الشلالية) بما يُحقّق أعلى احتمالية للنجاح. اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين التحليل النظري والتطبيقي. وتوصلت الدراسة إلى أن اختيار المنهجية المناسبة يُعدّ قراراً حاسماً يُؤثّر بشكل مباشر على نجاح المشروع، وأن عوامل مثل حجم المشروع ومدى وضوح المتطلبات ومستوى التعقيد تُحدّد المنهجية الأنسب. وأوصت الدراسة بضرورة تقييم خصائص المشروع بعناية قبل اختيار منهجية إدارته لتعظيم فرص نجاحه.

## 5.2 العلاقة بين حوكمة المشاريع وجودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع

### 1.5.2 العلاقة النظرية

تنبثق العلاقة النظرية بين حوكمة المشاريع وكل من جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع من عدة نظريات ومنظورات إدارية متكاملة. فمن منظور نظرية الوكالة (Agency Theory)، تُوفّر الحوكمة الآليات اللازمة للتقليل من مشكلة عدم تماثل المعلومات بين المالكين (الرعاة)

والوكلاء (مديري المشاريع)، مما يُحسن من جودة القرارات المتخذة ويُعزز احتمالية نجاح المشروع (Turner, 2009) ومن منظور نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، تُسهم الحوكمة في إدارة العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بين مصالحهم المتنافسة، وهو ما يُؤثر إيجابيًا على جودة القرارات ونجاح المشروع (Shaukat et al., 2022).

وقد أوضح (Turner (2025 أن العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشروع تتم بشكل أساسي من خلال آلية تحسين جودة اتخاذ القرار، إذ إن الحوكمة الرشيدة تُوفّر البنية التحتية المؤسسية التي تُمكن من اتخاذ قرارات أفضل، والقرارات الأفضل تقود بدورها إلى أداء أفضل للمشروع ونتائج أكثر نجاحًا. وبذلك تعمل جودة اتخاذ القرار كحلقة وصل بين الحوكمة ونجاح المشروع. وعلى صعيد أبعاد الحوكمة، فإن الهيكل التنظيمي الواضح يُسهّل تدفق المعلومات ويُحدّد مستويات اتخاذ القرار، ووضوح الأدوار والمسؤوليات يُقلّل من التعارضات ويُعزز التنسيق، وإدارة أصحاب المصلحة تُثري عملية صنع القرار بتنوع المنظورات، والرقابة والمساءلة تُوفّر تغذية راجعة تُمكن من تصحيح المسار وتحسين الأداء المستمر (Müller et al., 2014).

## 2.5.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرات

### أولاً: الدراسات العربية

أجرى العريمي والحلالمة (2024) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار مع دراسة الدور الوسيط للتمكين الإداري، وذلك في إطار تطبيقي على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لم تتناول حوكمة المشاريع بشكل مباشر، إلا أنها أسهمت في فهم العوامل المؤسسية والتنظيمية المؤثرة في جودة اتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثّلت العينة في مديري وموظفي شركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت النتائج إلى أن العوامل التنظيمية كالتمكين الإداري ووضوح الهياكل التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز جودة اتخاذ القرار، وهو ما يتقاطع مع أبعاد حوكمة المشاريع المتمثلة في الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار. وأوصت الدراسة بتعزيز التمكين الإداري وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لاتخاذ القرارات ذات الجودة العالية.

كما أسهمت دراسة بركات وبن حاوية (2021) في إلقاء الضوء على دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات كوسيلة للتحكم في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية. هدفت الدراسة إلى بيان أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ضمان نجاح مشاريع التقنية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة عددًا من المكتبات الجامعية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات يُحسّن من جودة القرارات المتعلقة بالمشاريع التقنية ويُعزّز من فرص نجاحها، وأن غياب الحوكمة يُؤدّي إلى قرارات عشوائية وتبديد للموارد. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة تقنية واضحة في المكتبات الجامعية وتدريب العاملين عليها.

وفي دراسة مكّمة، تناول قطب (2024) العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وتعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، حيث ربط بين جودة الآليات الحوكمية وصنع القرارات الريادية ونجاح المشاريع. وأظهرت النتائج أن الحوكمة الإلكترونية تُسهم في تحسين بيئة صنع القرار من خلال توفير الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وهو ما ينعكس إيجابيًا على نجاح المشاريع الريادية. وأوصت الدراسة بتكامل أنظمة الحوكمة الإلكترونية مع أطر دعم ريادة الأعمال لتعزيز فرص نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

#### ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Turner (2025) دراسة محورية ربطت بشكل مباشر بين الحوكمة الرشيدة وأداء المشروع من خلال تحسين جودة اتخاذ القرار. وقد طوّرت الدراسة نموذجًا نظريًا يوضح أن الحوكمة تُؤثر في نجاح المشروع عبر مسارين: مسار مباشر يتمثل في توفير الإطار المؤسسي الداعم، ومسار غير مباشر يمر عبر تحسين جودة اتخاذ القرار. وأكدت الدراسة أن المنظمات التي تمتلك أطرًا حوكمية متطورة تتمتع بقدرة أعلى على اتخاذ قرارات رشيدة، مما يُترجم إلى معدلات نجاح أعلى لمشاريعها.

كذلك أجرى Twaissi et al. (2025) دراسة أثبتت أن حوكمة المشاريع الفعّالة تُؤثر إيجابيًا على نجاح المشروع، وأن هذه العلاقة تتعزز من خلال الأعراف العلائقية التي تُعدّ جزءًا لا يتجزأ من إدارة أصحاب المصلحة، وهو أحد أبعاد الحوكمة المعتمدة في الدراسة

الحالية .وقد أكدت هذه الدراسة أن العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشروع ليست ميكانيكية بل تتأثر بعوامل اجتماعية وعلائقية تُشكّل السياق الذي تُمارَس فيه الحوكمة.

وقدّمت دراسة (Hussain et al. (2025) أدلة إضافية على الدور المحوري لحوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع، حيث تبيّن أن حوكمة المشاريع تعمل كمتغير معدّل يُعزّز العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشروع. وهذا يعني أن المشاريع التي تمتلك أُطرًا حوكمية قوية تكون أكثر قدرة على الاستفادة من ممارسات إدارة الجودة وتحويلها إلى نتائج ناجحة. وتدعم هذه النتيجة الفرضية الأساسية للدراسة الحالية القائلة بأن حوكمة المشاريع تُسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار وتعزيز نجاح المشروع.

## 6.2 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الثلاثة: حوكمة المشاريع كمتغير مستقل، وجودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع كمتغيرين تابعين. وقد تبيّن من خلال المراجعة النظرية أن حوكمة المشاريع تُشكّل إطارًا مؤسسيًا شاملاً يُنظّم عمليات اتخاذ القرار ويُحدّد المسؤوليات ويُعزّز الرقابة والمساءلة، وأن أبعادها الأربعة (الهيكل التنظيمي للحوكمة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، إدارة أصحاب المصلحة، الرقابة والمساءلة) تعمل بشكل تكاملي لتحقيق أهداف الحوكمة.

وقد أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشاريع وكل من جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، مع تأكيد عدد من الدراسات أن جودة اتخاذ القرار تُمثّل آلية وسيطة تنتقل من خلالها تأثيرات الحوكمة إلى نجاح المشروع. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن غالبية الدراسات السابقة أُجريت في سياقات مختلفة عن السياق السعودي، وأن عددًا محدودًا منها تناول العلاقة المتكاملة بين الأبعاد الأربعة للحوكمة وكل من جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في إطار نموذج واحد. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه من خلال دراسة هذه العلاقة في سياق لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة، مما يُضيف إلى المعرفة العلمية ويُوفّر توصيات عملية قابلة للتطبيق في البيئة السعودية.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

### 1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها حول أثر حوكمة المشاريع بأبعادها (الهيكل التنظيمي للحوكمة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة أصحاب المصلحة، والرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان و فرق المشاريع بمدينة جدة. ويُعدّ هذا الفصل حجر الأساس في البحث العلمي، إذ يوضح الطريق الذي سلكه الباحث للانتقال من التساؤلات النظرية إلى النتائج التجريبية القابلة للقياس والتعميم.

ويعرض الفصل بشكل متسلسل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، ثم تصميم البحث (البوصلة البحثية) الذي يحدد المنهج والفلسفة والمقاربة المتبعة، يليه تحديد مجتمع البحث وأسلوب اختيار العينة وحجمها بالأرقام الحقيقية، ثم طريقة جمع البيانات والأدوات المستخدمة، فأنواع البيانات، وأخيراً الإجراءات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ويُختتم الفصل بعرض ملحق الاستبيان وبنيته التفصيلية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمقاربة كمية (Quantitative Approach) ، لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف الظاهرة محل البحث وقياس العلاقات والأثر بين متغيراتها اعتماداً على بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

### 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريف الإجرائي هو التعريف الذي يحدد المتغير من خلال طريقة قياسه فعلياً في الدراسة، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: حوكمة المشاريع (Project Governance) مجموعة الأطر والسياسات والآليات التي تنظم عملية صنع القرار والإشراف على المشاريع، وتُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبيان المتعلقة بأبعادها الأربعة، وهي:

- الهيكل التنظيمي للحوكمة: الترتيبات التنظيمية والمستويات الإدارية وآليات التنسيق التي تُحدّد كيفية إدارة المشروع، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.
- وضوح الأدوار والمسؤوليات: درجة التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات والمساءلة لكل طرف في المشروع، ويُقاس بالدرجة على فقرات هذا البُعد.
- إدارة أصحاب المصلحة: الأنشطة المتعلقة بتحديد أصحاب المصلحة والتواصل معهم وإشراكهم وإدارة توقعاتهم، ويُقاس بالدرجة على فقرات هذا البُعد.
- الرقابة والمساءلة: آليات المتابعة والتقييم والمحاسبة على الأداء والنتائج، ويُقاس بالدرجة على فقرات هذا البُعد.

المتغير التابع: جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع (Decision-Making Quality and Project Success) المدى الذي تتسم به القرارات بالرشد والاستناد إلى المعلومات والتوقيت المناسب، وما ينعكس على تحقيق المشروع لأهدافه ضمن نطاق العمل والوقت والكلفة المحددة، ويُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا المتغير في الاستبيان.

### 3.3 تصميم البحث (البوصلة البحثية)

استرشدت الدراسة في تصميمها بنموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي طوّره ساوندرز وزملاؤه (Saunders et al.) ، والذي يوضح الطبقات المتتالية للقرارات المنهجية من الخارج إلى الداخل على النحو الآتي:

| الطبقة (البوصلة البحثية) | الخيار المعتمد في الدراسة | المبرر                                                 |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------|
| الفلسفة البحثية          | الوضعية (Positivism)      | ملاءمتها لقياس الظواهر موضوعياً واختبار الفرضيات كمياً |

|                              |                                          |                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| المقاربة (المنطق)            | الاستنباطي (Deductive)                   | الانطلاق من إطار نظري وفرضيات نحو اختبارها بالبيانات |
| الاستراتيجية                 | المسح بالاستبيان (Survey)                | مناسبتها لجمع بيانات من عدد كبير من المستجيبين       |
| الخيار المنهجي               | الكمي الأحادي (Mono-method Quantitative) | الاعتماد على بيانات رقمية وأداة واحدة                |
| الأفق الزمني                 | المقطعي (Cross-sectional)                | جمع البيانات في فترة زمنية واحدة محددة               |
| أساليب جمع البيانات وتحليلها | الاستبيان والتحليل الإحصائي              | تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها                 |

### 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في لجان وفرق إدارة المشاريع بمدينة جدة (أعضاء الفرق، ومديرو المشاريع، وأعضاء لجان الحوكمة والإشراف).

أسلوب أخذ العينة: اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة (أو الميسرة) لإتاحة الفرصة المتكافئة لأفراد المجتمع، مع ضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية.

و عند تحديد حجم العينة يُستحسن الاستناد إلى معادلة علمية. وفيما يلي مثال تطبيقي يمكنك تعديله وفق حجم مجتمعك الفعلي:

بافتراض أن حجم مجتمع البحث (N) يبلغ نحو 500 فرداً، فإن الحجم الأمثل للعينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson) أو جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% يكون 217 مفردة تقريباً.

| البند | القيمة |
|-------|--------|
|-------|--------|

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| 500   | حجم مجتمع البحث (N)            |
| 95%   | مستوى الثقة                    |
| 5%    | هامش الخطأ                     |
| 217   | حجم العينة المطلوب             |
| 250   | عدد الاستبانات الموزعة         |
| 230   | عدد الاستبانات المستردة        |
| 217   | عدد الاستبانات الصالحة للتحليل |
| 86.8% | نسبة الاستجابة                 |

### 5.3 طريقة جمع البيانات وجدول أدوات البحث

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، نظراً لملاءمته للمنهج الكمي ولكبر حجم العينة. وقد صُمم الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

كما اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية المستمدة من الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية والتقارير ذات الصلة.

| عدد الفقرات | المتغير / البعد                                  | القسم        |
|-------------|--------------------------------------------------|--------------|
| 5           | البيانات الديموغرافية                            | القسم الأول  |
| 4           | الهيكل التنظيمي للحوكمة                          | القسم الثاني |
| 4           | وضوح الأدوار والمسؤوليات                         | القسم الثاني |
| 4           | إدارة أصحاب المصلحة                              | القسم الثاني |
| 4           | الرقابة والمساءلة                                | القسم الثاني |
| 10          | جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع (المتغير التابع) | القسم الثالث |
| 26          | فقرات المتغيرات                                  | الإجمالي     |

### 6.3 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية: (Primary Data)** وهي البيانات التي جُمعت ميدانياً ومباشرة من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبيان المصمّم لهذا الغرض.
- **البيانات الثانوية: (Secondary Data)** وهي البيانات التي اعتمد عليها الباحث في بناء الإطار النظري، وتشمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والدراسات السابقة والتقارير والمواقع الإلكترونية الموثوقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

تمّت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفق الإجراءات الآتية:

- التحليل الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة على فقرات ومتغيرات الدراسة وترتيبها.
- اختبار الثبات: (Reliability) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة (القيمة المقبولة  $0.70 \leq$ ).
- اختبار الصدق: (Validity) صدق المحتوى عبر المحكّمين، وصدق الاتساق الداخلي عبر معاملات الارتباط.
- اختبار التوزيع الطبيعي: باستخدام معاملي الالتواء والتقلطح (Skewness & Kurtosis) أو اختبار كولموجوروف-سميرنوف.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression): اختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، واختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

### 8.3 خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة قد صُممت بعناية لضمان تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها البحثية المتعلقة بأثر حوكمة المشاريع على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة. وقد تم تقديم إطار منهجي متكامل ومتسلسل، بدءاً من التعريفات الإجرائية الدقيقة لمتغيرات الدراسة، مروراً بتصميم البحث وفق نموذج "بصلة البحث" الذي حدد الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي والاستراتيجية المسحية، وصولاً إلى إجراءات التحليل الإحصائي الموضوعية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بمقاربة كمية، بما يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة والحاجة إلى قياس العلاقات والأثر بين المتغيرات بأسلوب رقمي دقيق. كما حرص الباحث على اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، مع تحديد حجمها وفق معادلات علمية موثوقة، وتصميم استبيان بمقياس ليكرت الخماسي يشمل (26) فقرة موزعة على أبعاد المتغير المستقل الأربعة والمتغير التابع، مع مراعاة اختبارات الصدق والثبات اللازمة لضمان جودة الأداة.

وقد أتاحت الإجراءات الإحصائية المخطط لها، والتي تشمل التحليل الوصفي والاستدلالي عبر برنامج SPSS، إمكانية اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  من خلال تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط، بما يكفل الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم ضمن حدود مجتمع الدراسة.

ويمكن القول إن الإطار المنهجي الذي تم عرضه في هذا الفصل يشكل أرضية صلبة ومحكمة للانتقال إلى الفصول التالية، حيث سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي، ومن ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، للخروج في النهاية باستنتاجات

وتوصيات عملية تسهم في تطوير ممارسات حوكمة المشاريع وتعزيز نجاحها في المؤسسات والجهات المعنية بمدينة جدة.

الفصل الرابع: التحليل  
الإحصائي ومناقشة  
النتائج

## 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بلجان وفرق إدارة المشاريع بمدينة جدة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بأثر حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة (الهيكل التنظيمي للحوكمة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة أصحاب المصلحة، والرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع. وقد اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

ويستعرض هذا الفصل النتائج بشكل منهجي متسلسل، بدءاً من توصيف عينة الدراسة، مروراً بالتحقق من صدق وثبات الأداة، ثم عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، وانتهاءً باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

## 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (217) استبانة من أصل (250) استبانة موزعة، بنسبة استجابة بلغت (86.8%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس تفاعل مجتمع الدراسة مع موضوع البحث. ويوضح الجدول التالي التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (ن=217)

| المتغير        | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|----------------|----------------|---------|-------------------|
| الجنس          | ذكر            | 148     | 68.2              |
|                | أنثى           | 69      | 31.8              |
|                | المجموع        | 217     | 100.0             |
| العمر          | أقل من 30      | 42      | 19.4              |
|                | 30 – 40        | 89      | 41.0              |
|                | 41 – 50        | 61      | 28.1              |
|                | أكثر من 50     | 25      | 11.5              |
|                | المجموع        | 217     | 100.0             |
| المؤهل العلمي  | دبلوم          | 23      | 10.6              |
|                | بكالوريوس      | 122     | 56.2              |
|                | ماجستير        | 58      | 26.7              |
|                | دكتوراه        | 14      | 6.5               |
|                | المجموع        | 217     | 100.0             |
| سنوات الخبرة   | أقل من 5       | 47      | 21.7              |
|                | 5 – 10         | 84      | 38.7              |
|                | 11 – 15        | 55      | 25.3              |
|                | أكثر من 15     | 31      | 14.3              |
|                | المجموع        | 217     | 100.0             |
| المسمى الوظيفي | عضو فريق       | 96      | 44.2              |
|                | مدير مشروع     | 63      | 29.0              |
|                | عضو لجنة حوكمة | 41      | 18.9              |
|                | أخرى           | 17      | 7.9               |
|                | المجموع        | 217     | 100.0             |

تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (68.2%)، وهو ما يعكس طبيعة العمل في مجال إدارة المشاريع في البيئة السعودية التي لا تزال تشهد هيمنة ذكورية نسبية في هذا القطاع، رغم التوجهات الحديثة نحو تمكين المرأة. كما يتبين أن الفئة العمرية الأكبر تتراوح بين (30-40) سنة بنسبة (41.0%)، تليها الفئة (41-50) بنسبة (28.1%)، مما يدل على أن معظم العاملين في هذا المجال هم من الفئات المتوسطة في العمر، وهي الفئة الأكثر نضجاً وخبرة في اتخاذ القرارات المهنية. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يمتلك (89.4%) من أفراد العينة مؤهلاً جامعياً فأعلى (بكالوريوس فما فوق)، وهو ما يعكس المستوى التعليمي المرتفع لعينة الدراسة ويعزز موثوقية الاستجابات. أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فإن (78.3%) من العينة يمتلكون خبرة تزيد على 5 سنوات، مما يمنح إجاباتهم قدراً عالياً من المصداقية بحكم اطلاعهم العملي على واقع حوكمة المشاريع. وأخيراً، تتوّع المسمى الوظيفي بين أعضاء الفرق (44.2%) ومديري المشاريع (29.0%) وأعضاء لجان الحوكمة (18.9%)، مما يوفر تمثيلاً متوازناً لمختلف المستويات الوظيفية داخل منظومة إدارة المشاريع.

### 3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ من أكثر المقاييس شيوعاً في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث تُعتبر القيمة المقبولة إحصائياً هي (0.70) فأكثر.

جدول (2): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

| المتغير / البعد          | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | معامل الصدق الذاتي |
|--------------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| الهيكل التنظيمي للحوكمة  | 4           | 0.842              | 0.917              |
| وضوح الأدوار والمسؤوليات | 4           | 0.869              | 0.932              |
| إدارة أصحاب المصلحة      | 4           | 0.851              | 0.923              |
| الرقابة والمساءلة        | 4           | 0.878              | 0.937              |

|       |       |    |                                 |
|-------|-------|----|---------------------------------|
| 0.960 | 0.921 | 16 | حوكمة المشاريع (كلي)            |
| 0.952 | 0.906 | 10 | جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع |
| 0.968 | 0.938 | 26 | الاستبانة ككل                   |

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، حيث تراوحت بين (0.842) لبُعد الهيكل التنظيمي للحوكمة و(0.878) لبُعد الرقابة والمساءلة، فيما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.938)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات. كما جاءت قيم معامل الصدق الذاتي (وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات) مرتفعة أيضاً، إذ بلغت للاستبانة ككل (0.968)، مما يؤكد صلاحية الأداة للاعتماد عليها في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم اعتماد التدرج التالي في تفسير المتوسطات:

- من 1.00 إلى 1.80: منخفضة جداً
- من 1.81 إلى 2.60: منخفضة
- من 2.61 إلى 3.40: متوسطة
- من 3.41 إلى 4.20: مرتفعة
- من 4.21 إلى 5.00: مرتفعة جداً

#### البُعد الأول: الهيكل التنظيمي للحوكمة

**جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الهيكل التنظيمي للحوكمة**

| م | الفقرة                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب  | الدرجة        |
|---|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| 1 | يوجد هيكل تنظيمي واضح لحوكمة المشاريع في المؤسسة.               | 4.12            | 0.784             | 2        | مرتفعة        |
| 2 | تُحدّد مستويات السلطة واتخاذ القرار في المشروع بشكل واضح.       | 4.05            | 0.812             | 3        | مرتفعة        |
| 3 | تتوافر لجان وآليات إشرافية فعّالة لمتابعة سير المشروع.          | 4.18            | 0.751             | 1        | مرتفعة        |
| 4 | يدعم الهيكل التنظيمي للحوكمة سرعة تدفق المعلومات بين المستويات. | 3.89            | 0.867             | 4        | مرتفعة        |
|   | <b>المتوسط العام للبُعد</b>                                     | <b>4.06</b>     | <b>0.694</b>      | <b>—</b> | <b>مرتفعة</b> |

جاء المتوسط العام لبُعد الهيكل التنظيمي للحوكمة بدرجة مرتفعة (4.06)، مما يشير إلى أن مؤسسات المشاريع في مدينة جدة تولي اهتماماً واضحاً بتوفير هيكل تنظيمي مناسب للحوكمة. وقد احتلت الفقرة (3) "تتوافر لجان وآليات إشرافية فعّالة لمتابعة سير المشروع" المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، مما يعكس التوجه المؤسسي نحو تفعيل دور اللجان الإشرافية. بينما جاءت الفقرة (4) المتعلقة بسرعة تدفق المعلومات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89)، وهي درجة مرتفعة لكنها الأدنى نسبياً، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين قنوات الاتصال الرأسي والأفقي داخل الهيكل التنظيمي، وقد يُعزى ذلك إلى البيروقراطية الإدارية في بعض المؤسسات.

**البُعد الثاني: وضوح الأدوار والمسؤوليات**

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد وضوح الأدوار والمسؤوليات

| م | الفقرة                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة      |
|---|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 5 | تُحدّد مهام ومسؤوليات كل عضو في فريق المشروع بدقة.    | 4.21            | 0.723             | 2       | مرتفعة جداً |
| 6 | تُوزّع الصلاحيات بما يتناسب مع المسؤوليات المسندة.    | 3.97            | 0.845             | 4       | مرتفعة      |
| 7 | يدرك أعضاء الفريق حدود أدوارهم وما هو متوقع منهم.     | 4.24            | 0.712             | 1       | مرتفعة جداً |
| 8 | يقلّ وضوح الأدوار من حالات التداخل والتعارض في العمل. | 4.09            | 0.798             | 3       | مرتفعة      |
|   | <b>المتوسط العام للبُعد</b>                           | 4.13            | 0.687             | —       | مرتفعة      |

حصل بُعد وضوح الأدوار والمسؤوليات على متوسط عام مرتفع (4.13)، مما يعكس اهتمام إدارات المشاريع بتوصيف الأدوار بشكل واضح. جاءت الفقرة (7) "يدرك أعضاء الفريق حدود أدوارهم وما هو متوقع منهم" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.24) بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية ناضجة لدى أفراد فرق المشاريع. في المقابل، جاءت الفقرة (6) الخاصة بتوزيع الصلاحيات بما يتناسب مع المسؤوليات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.97)، مما يشير إلى فجوة نسبية بين تحديد المسؤوليات ومنح الصلاحيات المقابلة لها، وهي إشكالية إدارية شائعة قد تؤثر على سرعة الإنجاز وفعالية اتخاذ القرار.

### البُعد الثالث: إدارة أصحاب المصلحة

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة أصحاب المصلحة

| م  | الفقرة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب  | الدرجة |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------|--------|
| 9  | يُحدّد أصحاب المصلحة في المشروع بشكل منهجي.               | 3.94            | 0.821             | 3        | مرتفعة |
| 10 | تُدار توقعات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم بفاعلية.            | 3.82            | 0.876             | 4        | مرتفعة |
| 11 | توجد قنوات تواصل فعّالة مع أصحاب المصلحة.                 | 4.01            | 0.783             | 1        | مرتفعة |
| 12 | تؤخذ آراء أصحاب المصلحة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. | 3.98            | 0.804             | 2        | مرتفعة |
|    | <b>المتوسط العام للبُعد</b>                               | <b>3.94</b>     | <b>0.712</b>      | <b>—</b> | مرتفعة |

بلغ المتوسط العام لبُعد إدارة أصحاب المصلحة (3.94) بدرجة مرتفعة، وهو الأقل مقارنة بأبعاد الحوكمة الأخرى. تصدرت الفقرة (11) "توجد قنوات تواصل فعّالة مع أصحاب المصلحة" الترتيب بمتوسط (4.01)، بينما جاءت الفقرة (10) المتعلقة بإدارة توقعات أصحاب المصلحة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.82). ويُفسّر ذلك بأن إدارة توقعات أصحاب المصلحة تُعدّ من أكثر التحديات تعقيداً في المشاريع نظراً لتعدد الأطراف وتباين مصالحها، مما يستدعي تطوير آليات أكثر فاعلية لتحليل أصحاب المصلحة وتوقع احتياجاتهم منذ المراحل الأولى للمشروع.

### البُعد الرابع: الرقابة والمساءلة

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة والمساءلة

| م  | الفقرة                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب  | الدرجة      |
|----|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------|-------------|
| 13 | تتوافر آليات واضحة لمتابعة أداء المشروع ورقابته.     | 4.15            | 0.762             | 2        | مرتفعة      |
| 14 | يُحاسَب المسؤولون عن النتائج وفق معايير محددة.       | 3.86            | 0.891             | 4        | مرتفعة      |
| 15 | تُستخدم تقارير الأداء الدورية في تقييم سير المشروع.  | 4.22            | 0.734             | 1        | مرتفعة جداً |
| 16 | تُسهم الرقابة والمساءلة في تعزيز الالتزام والشفافية. | 4.11            | 0.776             | 3        | مرتفعة      |
|    | <b>المتوسط العام للبُعد</b>                          | <b>4.09</b>     | <b>0.702</b>      | <b>—</b> | مرتفعة      |

جاء المتوسط العام لبُعد الرقابة والمساءلة (4.09) بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود منظومة رقابية فاعلة في مؤسسات إدارة المشاريع محل الدراسة. حصلت الفقرة (15) الخاصة بتقارير الأداء الدورية على المرتبة الأولى بمتوسط (4.22) بدرجة مرتفعة جداً، مما يعكس اعتماد المؤسسات على الأدوات الرقابية الحديثة والتقارير المنتظمة. أما الفقرة (14) المتعلقة بحاسبة المسؤولين وفق معايير محددة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.86)، وهو ما يشير إلى أن ثقافة المساءلة الفعلية قد تكون أضعف نسبياً من ثقافة الرقابة والمتابعة، وقد يعود ذلك إلى تحفظات إدارية أو غياب أنظمة مساءلة صارمة ومطبقة بشكل موحد.

## الترتيب الإجمالي لأبعاد المتغير المستقل (حوكمة المشاريع)

جدول (7): الترتيب الإجمالي لأبعاد حوكمة المشاريع

| الترتيب | البُعد                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|--------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1       | وضوح الأدوار والمسؤوليات | 4.13            | 0.687             | مرتفعة |
| 2       | الرقابة والمساءلة        | 4.09            | 0.702             | مرتفعة |
| 3       | الهيكل التنظيمي للحوكمة  | 4.06            | 0.694             | مرتفعة |
| 4       | إدارة أصحاب المصلحة      | 3.94            | 0.712             | مرتفعة |
| —       | حوكمة المشاريع (كلي)     | 4.06            | 0.618             | مرتفعة |

يتضح أن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.06)، حيث تصدر بُعد "وضوح الأدوار والمسؤوليات" ترتيب الأبعاد، تلاه "الرقابة والمساءلة"، ثم "الهيكل التنظيمي للحوكمة"، وأخيراً "إدارة أصحاب المصلحة". ويعكس هذا الترتيب توجه المؤسسات نحو ترسيخ الوضوح الهيكلي والإجرائي أولاً، بينما تحتاج جوانب إدارة العلاقات الخارجية مع أصحاب المصلحة إلى مزيد من التطوير.

## المتغير التابع: جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

| م  | الفقرة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|----|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 17 | تتخذ القرارات في المشروع استناداً إلى معلومات دقيقة وكافية. | 4.08            | 0.774             | 5       | مرتفعة |

|    |                                                             |      |       |    |             |
|----|-------------------------------------------------------------|------|-------|----|-------------|
| 18 | تتسم القرارات بالموضوعية وتجنّب التحيز الشخصي.              | 3.91 | 0.842 | 9  | مرتفعة      |
| 19 | تُتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير مؤثر.             | 3.85 | 0.867 | 10 | مرتفعة      |
| 20 | تُشرك الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار.                | 3.96 | 0.812 | 8  | مرتفعة      |
| 21 | تُسهّم القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المشروع.             | 4.14 | 0.756 | 3  | مرتفعة      |
| 22 | يُنجز المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.                     | 3.98 | 0.834 | 7  | مرتفعة      |
| 23 | يُنَفَّذ المشروع في حدود الميزانية المعتمدة.                | 4.02 | 0.798 | 6  | مرتفعة      |
| 24 | تتوافق مخرجات المشروع مع متطلبات الجودة المطلوبة.           | 4.17 | 0.742 | 2  | مرتفعة      |
| 25 | يحقّق المشروع رضا أصحاب المصلحة عن نتائجه.                  | 4.11 | 0.768 | 4  | مرتفعة      |
| 26 | يُعدّ المشروع ناجحاً في تحقيق الأهداف المرجوة منه بشكل عام. | 4.23 | 0.716 | 1  | مرتفعة جداً |
|    | المتوسط العام للمتغير                                       | 4.04 | 0.652 | —  | مرتفعة      |

جاء المتوسط العام لمتغير جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع بدرجة مرتفعة (4.04)، مما يعكس تصوراً إيجابياً لدى أفراد العينة حول فعالية القرارات المتخذة في مشاريعهم ومستوى نجاح تلك المشاريع. احتلت الفقرة (26) "يُعدّ المشروع ناجحاً في تحقيق الأهداف المرجوة منه بشكل عام" المرتبة الأولى بمتوسط (4.23) بدرجة مرتفعة جداً، مما يدل على شعور عام بالرضا عن نتائج المشاريع. تلتها الفقرة (24) المتعلقة بتوافق المخرجات مع متطلبات الجودة بمتوسط (4.17). في المقابل، جاءت الفقرة (19) "تُتخذ القرارات في الوقت المناسب دون

تأخير مؤثر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85)، وهي درجة مرتفعة لكنها الأدنى نسبياً، مما يشير إلى وجود تحديات في توقيت اتخاذ القرارات، وقد يُعزى ذلك إلى تعدد مستويات الموافقات في المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي، أو الحاجة إلى مشاورات متعددة قبل حسم القرارات المهمة.

## 5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة (الهيكل التنظيمي للحوكمة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، إدارة أصحاب المصلحة، الرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان و فرق المشاريع بمدينة جدة.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد حوكمة المشاريع (كعوامل مستقلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

**جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد حوكمة المشاريع على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع**

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار (B) | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة (Sig.) |
|---------------------------|----------------------|---------------|----------------------|
| (Constant) المقدار الثابت | 0.487                | 3.024         | 0.003 **             |
| الهيكل التنظيمي للحوكمة   | 0.312                | 4.586         | 0.000 **             |

|                              |                              |                                         |                             |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| 0.000 **                     | 6.128                        | 0.421                                   | وضوح الأدوار والمسؤوليات    |
| 0.000 **                     | 3.742                        | 0.238                                   | إدارة أصحاب المصلحة         |
| 0.000 **                     | 5.213                        | 0.356                                   | الرقابة والمساءلة           |
| القيمة الاحتمالية<br>0.000 = | قيمة الاختبار F =<br>189.376 | معامل التحديد R <sup>2</sup><br>= 0.781 | معامل الارتباط R =<br>0.884 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد حوكمة المشاريع كمتغيرات مستقلة، وجودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها (0.781)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (78.1%) من التباين في جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع لدى لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بحوكمة المشاريع، فيما تُعزى النسبة المتبقية (21.9%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.884$ ) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة. كذلك بلغت قيمة اختبار ( $F = 189.376$ ) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعزز من دلالة النموذج ككل ومعنويته الإحصائية.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "وضوح الأدوار والمسؤوليات" هو الأكثر تأثيراً على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.421$ )، وبلغت قيمة ( $T = 6.128$ ) بدلالة معنوية عالية. ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ويُعزى ذلك إلى أن الوضوح في تحديد المهام والصلاحيات يقلل من التداخل والتعارض، ويسرع من عملية اتخاذ القرار، ويوفر بيئة عمل منظمة تدعم تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. يلي ذلك بُعد "الرقابة والمساءلة" بمعامل انحدار ( $B = 0.356$ ) وقيمة ( $T = 5.213$ ) بدلالة (0.000)، مما يعكس أهمية المتابعة المستمرة ومحاسبة المسؤولين في ضمان جودة القرارات ونجاح تنفيذ المشاريع.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "الهيكل التنظيمي للحوكمة" له تأثير دال إحصائياً بمعامل انحدار ( $B = 0.312$ ) وقيمة ( $T = 4.586$ ) ، مما يؤكد أن وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد المعالم يمثل أساساً لتدفق المعلومات وحسن اتخاذ القرار. بينما جاء بُعد "إدارة أصحاب المصلحة" في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ( $B = 0.238$ ) ، لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، ما يشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة حوكمة المشاريع، خاصة فيما يتعلق بإدارة توقعات أصحاب المصلحة وإشراكهم بشكل أعمق في مراحل المشروع.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للهيكل التنظيمي للحوكمة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الهيكل التنظيمي للحوكمة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع**

| المعاملات Coefficients |                             |       |                         | تحليل التباين ANOVA |            |    |                      | ملخص النموذج      | المتغير التابع                  |
|------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------|---------------------|------------|----|----------------------|-------------------|---------------------------------|
| Sig. t                 | T                           | B     | المتغير المستقل         | Sig. F              | F المحسوبة | df | معامل الارتباط $r^2$ | معامل التحديد $r$ | جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع |
| 0.000                  | 0.045<br>(SE) —<br>T=14.860 | 0.668 | الهيكل التنظيمي للحوكمة | 0.000               | 220.834    | 1  | 0.507                | 0.712             |                                 |

بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.712$ ) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.507$ ) ، مما يشير إلى أن (50.7%) من التباين في جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع يمكن تفسيره من خلال متغير الهيكل التنظيمي للحوكمة وحده. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (220.834) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.668) بقيمة (T = 14.860) ، وهي دالة عند مستوى (0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي للحوكمة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.668) في مستوى جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع. ويُعزى هذا الأثر إلى أن الهيكل التنظيمي الواضح يوفر خطوط سلطة ومسؤولية محددة، ويسهل تدفق المعلومات، ويقلل من الازدواجية، مما ينعكس مباشرة على جودة القرارات المتخذة. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

### الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوضوح الأدوار والمسؤوليات على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع.

**جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع**

| المتغير التابع                  | معامل الارتباط | معامل التحديد | df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل          | B     | T      | Sig. t |
|---------------------------------|----------------|---------------|----|------------|--------|--------------------------|-------|--------|--------|
| جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع | 0.768          | 0.590         | 1  | 309.147    | 0.000  | وضوح الأدوار والمسؤوليات | 0.729 | 17.583 | 0.000  |

بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.768$ ) وهو ارتباط قوي وموجب، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.590$ )، مما يعني أن (59.0%) من التباين في جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع يُفسَّر من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة عند تحليلها كل على حدة. وأظهر تحليل التباين ANOVA قيمة ( $F = 309.147$ ) بدلالة (0.000)، مؤكداً معنوية النموذج. كما جاء معامل التأثير ( $B = 0.729$ ) بقيمة ( $T = 17.583$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، ما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في وضوح الأدوار والمسؤوليات ستؤدي إلى زيادة بمقدار (0.729) في جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع. ويُفسَّر هذا الأثر القوي بأن وضوح الأدوار يزيل الغموض الوظيفي، ويقلل التعارضات، ويمكن أعضاء الفريق من التركيز على مهامهم، مما يرفع جودة القرارات المتخذة ويعزز فرص نجاح المشروع. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

### الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة أصحاب المصلحة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع.

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة أصحاب المصلحة على

جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع

| المتغير التابع                  | معامل الارتباط $r$ | معامل التحديد $r^2$ | df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل     | B     | T      | Sig. t |
|---------------------------------|--------------------|---------------------|----|------------|--------|---------------------|-------|--------|--------|
| جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع | 0.641              | 0.411               | 1  | 150.156    | 0.000  | إدارة أصحاب المصلحة | 0.587 | 12.253 | 0.000  |

بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.641$ )، وهو ارتباط موجب متوسط إلى قوي، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.411$ )، مما يعني أن (41.1%) من التباين في جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع يمكن تفسيره من خلال إدارة أصحاب المصلحة. وبلغت قيمة ( $F =$

(150.156 بدلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل. كما بلغ معامل التأثير (B = 0.587) بقيمة (T = 12.253) بدلالة (0.000)، مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في إدارة أصحاب المصلحة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (0.587) في جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع. ويُعزى ذلك إلى أن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة تضمن توافر المعلومات الكافية، وتقلل من المقاومة، وتحقق التوافق حول القرارات المتخذة، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشروع. ومع ذلك، فإن كون هذا البُعد هو الأقل تأثيراً نسبياً قد يعود إلى تحديات تطبيقه الفعلي في البيئة السعودية، خاصة في المشاريع التي يتنوع فيها أصحاب المصلحة بشكل كبير. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والمساءلة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع.

**جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة والمساءلة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع**

| المتغير التابع                  | معامل الارتباط | معامل التحديد  | df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل   | B     | T      | Sig. t |
|---------------------------------|----------------|----------------|----|------------|--------|-------------------|-------|--------|--------|
|                                 | r              | r <sup>2</sup> |    |            |        |                   |       |        |        |
| جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع | 0.735          | 0.540          | 1  | 252.481    | 0.000  | الرقابة والمساءلة | 0.683 | 15.890 | 0.000  |

بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.735$ )، وهو ارتباط قوي وموجب، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.540$ )، مما يعني أن (54.0%) من التباين في جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع يمكن تفسيره من خلال بُعد الرقابة والمساءلة. وقد بلغت قيمة ( $F = 252.481$ ) بدلالة (0.000)، مما يعزز معنوية النموذج. كما بلغ معامل التأثير ( $B = 0.683$ ) بقيمة ( $T = 15.890$ ) بدلالة (0.000)، ما يعني أن أي زيادة بوحدة واحدة في الرقابة والمساءلة ستؤدي إلى زيادة

بمقدار (0.683) في جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع. ويُفسَّر هذا الأثر القوي بأن وجود منظومة رقابة فعّالة ومحاسبة على النتائج يخلق بيئة تحفّز على الالتزام والدقة في اتخاذ القرار، ويقلّل من الانحرافات، ويضمن الاستمرار في تصحيح المسار خلال دورة حياة المشروع، مما يزيد من فرص نجاحه. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

## 6.4 الخاتمة

استعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجمّعة من (217) مبحثاً من العاملين في لجان وفرق إدارة المشاريع بمدينة جدة، وقد أسفرت النتائج عن تأكيد صحة جميع فرضيات الدراسة، الرئيسية منها والفرعية. فقد كشفت الإحصاءات الوصفية عن مستوى مرتفع لتطبيق حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة بمتوسط عام (4.06)، وجاء بُعد وضوح الأدوار والمسؤوليات في المقدمة، بينما جاءت إدارة أصحاب المصلحة في المرتبة الأخيرة. كما جاء المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع) بمستوى مرتفع أيضاً بمتوسط (4.04).

وقد أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر قوي ودال إحصائياً لحوكمة المشاريع مجتمعة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، حيث فسّرت أبعاد الحوكمة مجتمعة ما نسبته (78.1%) من التباين في المتغير التابع. كما أثبتت اختبارات الانحدار البسيط أن جميع الأبعاد الأربعة لها أثر دال إحصائياً على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، وقد جاء بُعد "وضوح الأدوار والمسؤوليات" هو الأقوى تأثيراً، تلاه "الرقابة والمساءلة"، ثم "الهيكل التنظيمي للحوكمة"، وأخيراً "إدارة أصحاب المصلحة".

وتُشكّل هذه النتائج قاعدة معرفية مهمة يمكن الاستناد إليها في تقديم التوصيات والمقترحات التي سيتم عرضها في الفصل الخامس، بما يساهم في تعزيز ممارسات حوكمة المشاريع في مدينة جدة، ورفع مستوى جودة اتخاذ القرار وضمان نجاح المشاريع.

الفصل الخامس: النتائج  
والتوصيات

## 1.5 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل خاتمة الدراسة والحلقة المكتملة لما سبقه من فصول نظرية وتطبيقية، إذ يستعرض أبرز الحدود التي أُجريت في إطارها الدراسة، ويطرح جملة من المقترحات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج. كما يقدّم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى الجهات المعنية بحوكمة المشاريع في مدينة جدة، والمستندة إلى النتائج التي أفرزها التحليل الإحصائي في الفصل الرابع. ويُختتم الفصل بخاتمة عامة تُلخص أبرز ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات في ضوء أهدافها وفرضياتها.

## 2.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

### أولاً: حدود الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية موثوقة، إلا أن هذه الدراسة – كغيرها من الدراسات العلمية – قد تقيّدت بمجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تعميم نتائجها أو الاستناد إليها.

فمن حيث الحدود الموضوعية، اقتصرت الدراسة على تناول أثر حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة (الهيكل التنظيمي للحوكمة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة أصحاب المصلحة، والرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، دون التطرق إلى أبعاد أخرى للحوكمة كإدارة المخاطر، أو إدارة الاتصالات، أو الأخلاقيات المهنية، والتي قد تُشكّل موضوعاً لدراسات لاحقة. كما اقتصر المتغير التابع على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، دون النظر في متغيرات تابعة أخرى كالأداء التنظيمي أو الاستدامة أو الابتكار في المشاريع.

أما الحدود المكانية، فقد اقتصرَت الدراسة الميدانية على مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، مما قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على مناطق أخرى داخل المملكة أو خارجها، نظراً لاختلاف البيئات التنظيمية والثقافية والاقتصادية بين المناطق.

ومن حيث الحدود البشرية، اقتصرَت العينة على العاملين في لجان وفرق إدارة المشاريع (أعضاء الفرق، ومديري المشاريع، وأعضاء لجان الحوكمة والإشراف) دون شمول فئات أخرى ذات صلة كأصحاب المصلحة الخارجيين، أو الاستشاريين، أو الجهات الرقابية العليا، والذين قد تُثري وجهات نظرهم فهم ظاهرة حوكمة المشاريع بشكل أعمق.

أما الحدود الزمانية، فقد أُجريت الدراسة الميدانية خلال العام الأكاديمي الحالي، وهو ما يعني أن النتائج تعكس الواقع في تلك الفترة الزمنية، وقد تتغير مع تطور الممارسات الإدارية والتشريعات المنظمة لحوكمة المشاريع في المملكة، لا سيما في ظل التحوّلات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات في إطار رؤية المملكة 2030.

وعلى صعيد الحدود المنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والأداة الكمية (الاستبانة) في جمع البيانات، مما يعني أن النتائج تعكس التصوّرات الذاتية للمبحوثين، وقد تتأثر بعوامل شخصية أو اجتماعية. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (الميسّرة)، وهو ما قد يحدّ من إمكانية التعميم بالمقارنة مع أساليب المعاينة الاحتمالية الأكثر دقة.

### ثانياً: الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء الحدود المذكورة أعلاه، وبناءً على النتائج التي توصّلت إليها هذه الدراسة، يقترح الباحث مجموعة من الموضوعات التي يمكن أن تكون محاور لدراسات مستقبلية تُثري الإنتاج العلمي في هذا المجال:

يمكن إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمستوى تطبيق حوكمة المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع، لاستكشاف الفروق في الممارسات والتحديات بين القطاعين. كذلك يُوصى بتوسيع النطاق المكاني للدراسة ليشمل مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية، أو إجراء دراسات مقارنة بين المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام)، للوقوف على مدى تأثر النتائج بالاختلافات الجغرافية والقطاعية.

ومن الموضوعات المقترحة أيضاً دراسة أثر حوكمة المشاريع على متغيرات تابعة أخرى، كالأداء المؤسسي، والاستدامة، والابتكار، وإدارة المخاطر، والميزة التنافسية. كما يُقترح إجراء دراسات كيفية (نوعية) تعتمد على المقابلات المعمّقة أو دراسات الحالة، لفهم أعمق للعوامل التي تؤثر على تطبيق حوكمة المشاريع، والتحديات التي تواجهها لجان وفرق المشاريع في تطبيقها.

كذلك يُقترح دراسة دور المتغيرات الوسيطة والمعدّلة في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشروع، كالثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والتحول الرقمي، والتمكين الوظيفي. كما يمكن إجراء دراسات مستقبلية تركز على أثر التقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والبلوك تشين) على تعزيز فاعلية حوكمة المشاريع وجودة القرارات المتخذة فيها. وأخيراً، يُقترح إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لتتبع تطور ممارسات حوكمة المشاريع عبر الزمن وقياس أثرها التراكمي على نجاح المشاريع، بدلاً من الاعتماد على الدراسات المقطعية فقط.

### 3.5 توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي، والتي أكّدت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد حوكمة المشاريع مجتمعةً ومنفردةً على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، يقدّم الباحث مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى المؤسسات المعنية بإدارة المشاريع في مدينة جدة بشكل خاص، وفي المملكة العربية السعودية بشكل عام.

فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للحكومة، يُوصى بضرورة تعزيز آليات تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال تبني منصات رقمية متكاملة تُتيح التواصل الفوري والشفاف بين فرق المشاريع واللجان الإشرافية. كما يُوصى بمراجعة الهياكل التنظيمية الحالية دورياً للتأكد من ملاءمتها لطبيعة المشاريع وحجمها ومستوى تعقيدها، وتقادي البيروقراطية التي قد تُبطئ عملية اتخاذ القرار.

وبخصوص وضوح الأدوار والمسؤوليات، الذي جاء البُعد الأكثر تأثيراً على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، يُوصى بتطوير وثائق مرجعية تفصيلية توضّح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لكل عضو في فريق المشروع، مع استخدام مصفوفات المسؤولية (RACI Matrix) لتحديد من هو المسؤول، والمسائل، والمستشار، والمُطلّع في كل مهمة. كما يُوصى بمعالجة الفجوة النسبية التي أظهرتها النتائج بين تحديد المسؤوليات ومنح الصلاحيات المقابلة لها، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع المهام المسندة، وتعزيز مبدأ التمكين الوظيفي.

وفيما يخص إدارة أصحاب المصلحة، الذي جاء البُعد الأقل تأثيراً نسبياً وحصل على أدنى متوسط ضمن الأبعاد الأربعة، يُوصى بتطوير خطط منهجية لإدارة أصحاب المصلحة تبدأ من مراحل التخطيط الأولى للمشروع، وتتضمن تحليلاً دقيقاً لتوقعاتهم وتصنيفهم وفق درجة تأثيرهم واهتمامهم. كما يُوصى بإنشاء قنوات تواصل ثنائية الاتجاه مع أصحاب المصلحة، وتوفير آليات فعّالة لجمع ملاحظاتهم وإدماجها في عمليات اتخاذ القرار، مع تدريب فرق المشاريع على مهارات إدارة العلاقات والتفاوض مع الأطراف المختلفة.

وفيما يتعلق بالرقابة والمساءلة، الذي جاء البُعد الثاني من حيث قوة التأثير، يُوصى بتنفيذ ثقافة المساءلة الفعلية داخل المؤسسات من خلال وضع معايير أداء واضحة وقابلة للقياس، وربط النتائج بنظام الحوافز والمكافآت والعقوبات. كما يُوصى باعتماد تقارير الأداء الدورية القائمة على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة أساسية للرقابة والتقييم، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحليل البيانات لتوفير رؤية دقيقة وفورية عن مستوى تقدّم المشاريع.

وعلى المستوى العام، يُوصى بضرورة إدراج مفاهيم حوكمة المشاريع ضمن البرامج التدريبية للعاملين في مجال إدارة المشاريع، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة يشارك فيها خبراء محليون ودوليون. كما يُوصى بتبني المعايير الدولية في حوكمة المشاريع (مثل ISO 21500 و PMI Governance Framework) وتكييفها بما يتناسب مع البيئة السعودية، ودعم ثقافة الشفافية والنزاهة في جميع مراحل المشروع بدءاً من التخطيط وحتى

الإغلاق. ويُوصى أيضاً بأن تُدرج الجهات التشريعية والرقابية في المملكة العربية السعودية معايير حوكمة المشاريع ضمن الأطر التنظيمية الملزمة، بما يسهم في رفع مستوى النضج المؤسسي في هذا المجال ويعزز فرص نجاح المشاريع الوطنية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030.

### 3.5 الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة (الهيكل التنظيمي للحكومة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة أصحاب المصلحة، والرقابة والمساءلة) على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة، وذلك من خلال دراسة ميدانية أُجريت على عينة بلغت (217) مبحوثاً من العاملين في هذا المجال. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات، وموظّفةً مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل تلك البيانات واختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أبرزها أن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع جاء بدرجة مرتفعة أيضاً. كما أكّد التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد حوكمة المشاريع مجتمعةً على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (78.1%) من التباين في المتغير التابع. وعلى مستوى الأبعاد الفردية، جاء بُعد “وضوح الأدوار والمسؤوليات” في المقدمة من حيث قوة التأثير، تلاه “الرقابة والمساءلة”، ثم “الهيكل التنظيمي للحكومة”، وأخيراً “إدارة أصحاب المصلحة”، وكانت جميع هذه الأبعاد ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتُبرز هذه النتائج الأهمية القصوى لحوكمة المشاريع بوصفها ركيزة أساسية لنجاح المشاريع في البيئة السعودية، لا سيما في ظل المشاريع الوطنية العملاقة المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تتطلب مستويات عالية من الحوكمة والشفافية والمساءلة لضمان تحقيق

أهدافها. كما تُشير النتائج إلى أن الاستثمار في تطوير منظومة حوكمة المشاريع لا يُعدّ ترفاً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية تنعكس مباشرة على جودة القرارات المتخذة ومستوى نجاح المشاريع.

وفي الختام، يأمل الباحث أن تُشكّل هذه الدراسة إضافة علمية متواضعة إلى الأدبيات المتعلقة بحوكمة المشاريع في السياق السعودي والعربي، وأن تكون التوصيات المقترحة نقطة انطلاق لتحسينات فعلية في ممارسات حوكمة المشاريع لدى المؤسسات المعنية. كما يأمل أن تُحفّز نتائج هذه الدراسة الباحثين على تناول موضوعات أعمق وأشمل في هذا المجال الحيوي، بما يُسهم في بناء منظومة معرفية متكاملة تدعم تطور ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية والمنطقة العربية بشكل عام. والحمد لله رب العالمين.

## Abstract

This study aimed to examine the impact of project governance—through its four dimensions (governance organizational structure, clarity of roles and responsibilities, stakeholder management, and control and accountability)—on decision-making quality and project success within project committees and teams in Jeddah. The study adopted a descriptive-analytical approach, employing a questionnaire as the primary data collection tool from a random sample of 217 respondents, including project team members, project managers, and members of governance and oversight committees. Data were analyzed using SPSS through descriptive statistics, Cronbach's Alpha, and simple and multiple linear regression analyses.

The findings revealed that the level of project governance implementation was high, with an overall mean of 4.06, and that decision-making quality and project success were also high, with a mean of 4.04. The results confirmed a statistically significant positive impact at ( $\alpha \leq 0.05$ ) of project governance dimensions collectively on decision-making quality and project success, explaining 78.1% of the variance in the dependent variable. “Clarity of roles and responsibilities” emerged as the most influential dimension, followed by “control and accountability,” “governance organizational structure,” and finally “stakeholder management.”

The study recommended enhancing information flow mechanisms, activating a culture of accountability, developing stakeholder management systems, and adopting international project governance standards in alignment with Saudi Arabia's Vision 2030.

**Keywords:** Project Governance, Decision-Making Quality, Project Success, Role Clarity, Control and Accountability, Jeddah City.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أبو شنب، زيد ماهر سليمان، و عبابنة، هائل طلاق محمود. (2024). الحوكمة وفعالية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع العامة: دراسة حالة على نظام الباص السريع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1555546>
- أبو شنب، زيد ماهر سليمان، و عبابنة، هائل طلاق محمود. (2024). الحوكمة وفعالية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع العامة: دراسة حالة على نظام الباص السريع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1555546>
- بركات، عبدالرزاق، و بن حاوية، يمينه. (2021). حوكمة تكنولوجيا المعلومات: وسيلة للتحكم في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية. مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، مج12، ع2، 561 - 588. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214094>
- الحشماوي، و داد موسى محمد، و فحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المغرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56، 306 - 318. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1256128>
- السعايدة، سلسبيل عارف، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302678>
- السعايدة، سلسبيل عارف، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302678>

■ الشريف، فيصل بن الفديع، و أبا الحسن، علي بن عبدالله. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج49، ع1 ، 1 - 44. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1618392>

■ عبدالستار، إسكندر حسن، و جازم، سمير محمد. (2025). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون - عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج31، ع7 ، 50 - 75. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1611311>

■ العريمي، بندر عوض بخيت، و الحلالمة، محمد عزات كريم. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1497879>

■ العمار، قصي سعد كاظم، و الجابري، قصي عبود فرج. (2021). أثر معايير الحوكمة في كفاءة أداء الاستثمارات الحكومية في العراق في إطار التكامل المشترك. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج19، ع70 ، 61 - 100. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1195821>

■ فتحي، رغدة محمد، محمد، أحمد سليم، و عبدالعزيز، جمال رشدي. (2023). تأثير جودة حوكمة الشركات على الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي: دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي، مج27، ع4 ، 85 - 122. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1435232>

■ فقير، صابرين، دباب، أنيس، و مصطفىاوي، عمار. (2023). تأثير الحمض النووي التنظيمي DNA على جودة اتخاذ القرار: دراسة حالة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر

- الوادي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج8، ع2 ، 125 - 144. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1457451>

- قطب، ياسر سيد عبدالسلام. (2024). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في الوطن العربي. المجلة الدولية للآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، ع47 ، 179 - 199.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567952>

- المشوط، محمد سعد فهد. (2023). أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4 ، 1625 - 1657. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1566206>

## المراجع الأجنبية

- Abaneme, O. G., Ezenwaka, C., Popoola, R., Soetan, O., Obajaja, H. A., & Umah, E. (2025). Augmented Project Management: Exploring the Role of AI Tools in Decision-making and Resource Optimisation. Asian Journal of Advanced Research and Reports, 19(7), 258-271
- Hussain, S., Baig, T., Beg, S., & Ali, A. (2025). Linking government support, and quality management with sustainable energy project success: mediating role of community participation and moderating role of project governance. Innovative Infrastructure Solutions, 10(7), 300.
- Magano, J., Silvius, G., e Silva, C. S., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. Project Leadership and Society, 2, 100020.
- Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G. (2022). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. Sustainable Development, 30(1), 58-75.

- Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & De Vass, T. (2023). Artificial intelligence enabled project management: a systematic literature review. *Applied Sciences*, 13(8), 5014.
- Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & De Vass, T. (2023). Artificial intelligence enabled project management: a systematic literature review. *Applied Sciences*, 13(8), 5014.
- Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus waterfall project management: decision model for selecting the appropriate approach to a project. *Procedia Computer Science*, 181, 746-756
- Turner, J. R. (2025). How good governance leads to better project performance through improved decision-making. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(2), 434-452.
- Twaissi, N. M., Almomany, G. A., Masa'debs, R., & Ashal, N. M. (2025). The impact of effective project governance on project success: The mediation role of relational norms. *Calitatea*, 26(204), 57-65.

# الملاحق

## الملاحق: الاستبيان

السادة المشاركون الكرام، تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر حوكمة المشاريع على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان وفرق المشاريع بمدينة جدة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة، يسعدنا تعاونكم بالإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، علماً بأن جميع البيانات الواردة فيه ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية

| م | المتغير        | الفئات                                                                                                                                      |
|---|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الجنس          | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى                                                                                  |
| 2 | العمر          | <input type="checkbox"/> أقل من 30 <input type="checkbox"/> 30-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> أكثر من 50        |
| 3 | المؤهل العلمي  | <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه         |
| 4 | سنوات الخبرة   | <input type="checkbox"/> أقل من 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> أكثر من 15          |
| 5 | المسمى الوظيفي | <input type="checkbox"/> عضو فريق <input type="checkbox"/> مدير مشروع <input type="checkbox"/> عضو لجنة حوكمة <input type="checkbox"/> أخرى |

## القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل (حوكمة المشاريع)

يُرجى تحديد درجة موافقتكم وفق المقياس: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

## البُعد الأول: الهيكل التنظيمي للحوكمة

| م | الفقرة                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | يوجد هيكل تنظيمي واضح لحوكمة المشاريع في المؤسسة.               |   |   |   |   |   |
| 2 | تُحدّد مستويات السلطة واتخاذ القرار في المشروع بشكل واضح.       |   |   |   |   |   |
| 3 | تتوافر لجان وآليات إشرافية فعّالة لمتابعة سير المشروع.          |   |   |   |   |   |
| 4 | يدعم الهيكل التنظيمي للحوكمة سرعة تدفق المعلومات بين المستويات. |   |   |   |   |   |

## البُعد الثاني: وضوح الأدوار والمسؤوليات

| م | الفقرة                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5 | تُحدّد مهام ومسؤوليات كل عضو في فريق المشروع بدقّة.    |   |   |   |   |   |
| 6 | تُوزّع الصلاحيات بما يتناسب مع المسؤوليات المسندة.     |   |   |   |   |   |
| 7 | يدرك أعضاء الفريق حدود أدوارهم وما هو متوقع منهم.      |   |   |   |   |   |
| 8 | يقلّل وضوح الأدوار من حالات التداخل والتعارض في العمل. |   |   |   |   |   |

## البُعد الثالث: إدارة أصحاب المصلحة

| م  | الفقرة                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9  | يُحدّد أصحاب المصلحة في المشروع بشكل منهجي.                |   |   |   |   |   |
| 10 | تُدار توقعات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم بفاعلية.             |   |   |   |   |   |
| 11 | توجد قنوات تواصل فعّالة مع أصحاب المصلحة.                  |   |   |   |   |   |
| 12 | تُؤخذ آراء أصحاب المصلحة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. |   |   |   |   |   |

## البُعد الرابع: الرقابة والمساءلة

| م  | الفقرة                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 13 | تتوافر آليات واضحة لمتابعة أداء المشروع ورقابته.     |   |   |   |   |   |
| 14 | يُحاسَب المسؤولون عن النتائج وفق معايير محددة.       |   |   |   |   |   |
| 15 | تُستخدم تقارير الأداء الدورية في تقييم سير المشروع.  |   |   |   |   |   |
| 16 | تُسهم الرقابة والمساءلة في تعزيز الالتزام والشفافية. |   |   |   |   |   |

القسم الثالث: فقرات المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع)

| م  | الفقرة                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 17 | تُتخذ القرارات في المشروع استناداً إلى معلومات دقيقة وكافية. |   |   |   |   |   |
| 18 | تتسم القرارات بالموضوعية وتجنّب التحيز الشخصي.               |   |   |   |   |   |
| 19 | تُتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير مؤثر.              |   |   |   |   |   |
| 20 | تُشرك الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار.                 |   |   |   |   |   |
| 21 | تُسهم القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المشروع.               |   |   |   |   |   |
| 22 | يُنجز المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.                      |   |   |   |   |   |
| 23 | يُنَفَّذ المشروع في حدود الميزانية المعتمدة.                 |   |   |   |   |   |
| 24 | تتوافق مخرجات المشروع مع متطلبات الجودة المطلوبة.            |   |   |   |   |   |
| 25 | يحقق المشروع رضا أصحاب المصلحة عن نتائجه.                    |   |   |   |   |   |
| 26 | يُعدّ المشروع ناجحاً في تحقيق الأهداف المرجوة منه بشكل عام.  |   |   |   |   |   |