

عنوان المشروع
أثر حوكمة المشروع على نجاح المشاريع في
شركات الإنشاءات
بمدينة الرياض – المملكة العربية السعودية

أسم الطالب:
نجد عمر النجار

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة
ميدأوشن إشراف
د. عبدالرحيم نادر عضو
هيئة التدريس- كلية الإدارة-
جامعة ميدأوشن
232002632 رقم الطالب:

232002152 تاريخ البحث:

2/2026/20 الفصل الدراسي

الأول

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تطورات متسارعة نتيجة العولمة، والتقدم التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى التعقيد في إدارة وتنفيذ المشاريع بمختلف أنواعها

وأصبحت المشاريع تمثل الأداة الأساسية لتحقيق الاستراتيجيات المؤسسية، مما زاد من أهمية تبني ممارسات إدارية فعالة تضمن نجاحها واستدامتها

ويعود يعد مفهوم حوكمة المشروع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة الحاجة إلى تعزيز الرقابة والتوجيه الاستراتيجي للمشاريع. حيث تشير حوكمة المشروع إلى الإطار الذي يتم من خلاله تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتنظيم عمليات اتخاذ القرار، وضمان التوافق بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وقد أظهرت العديد من التقارير والدراسات أن نسبة كبيرة من المشاريع تتعرض للتأخير أو تجاوز التكاليف

أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المحددة، وهو ما يعكس وجود قصور في آليات الحوكمة والرقابة داخل المشاريع. ومن هنا برزت الحاجة إلى تطبيق أنظمة حوكمة فعالة تساهم في إدارة المخاطر، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

ويعتد قطاع الإنشاءات من أكثر القطاعات التي تتطلب تطبيق حوكمة فعالة، نظراً لضخامة الاستثمارات، وتعدد الأطراف المعنية، وارتفاع مستوى المخاطر المرتبطة به. لذلك فإن دراسة أثر حوكمة المشروع على نجاح المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض تمثل موضوعاً مهماً يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة المشروع ومستوى نجاح المشاريع، من خلال دراسة واقع شركات الإنشاءات بمدينة الرياض

مشكلة البحث

على الرغم من التطور الكبير في منهجيات إدارة المشاريع واعتماد العديد من الشركات على أطر عمل حديثة في التخطيط والتنفيذ، إلا أن نسبة كبيرة من المشاريع لا تزال تواجه تحديات متعددة، مثل التأخير في الجداول الزمنية، وتجاوز الميزانيات المعتمدة، وعدم تحقيق معايير الجودة المطلوبة، إضافة إلى ضعف رضا أصحاب المصلحة.

ويلاحظ في قطاع الإنشاءات بشكل خاص ارتفاع معدلات تعثر المشاريع نتيجة تعقيد العمليات، وتعدد الأطراف المعنية، وتداخل الصلاحيات، وغياب وضوح المساءلة. كما أن ضعف آليات الرقابة الداخلية، وعدم وضوح خطوط السلطة واتخاذ القرار، يؤدي إلى بطء الاستجابة للمخاطر والتغيرات الطارئة أثناء تنفيذ المشروع.

وتشير هذه التحديات إلى احتمال وجود قصور في تطبيق ممارسات حوكمة المشروع داخل الشركات، حيث قد يتم التركيز على الجوانب الفنية للمشروع دون الاهتمام الكافي بالجوانب التنظيمية والرقابية والاستراتيجية. ويؤدي هذا القصور إلى فجوة بين التخطيط النظري لإدارة المشروع والتطبيق العملي الفعلي

كما أن بعض الشركات تفتقر إلى إطار واضح يحدد:

- توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المشروع.
- آليات اتخاذ القرار والتصعيد الإداري.
- نظم الرقابة والمتابعة الدورية.

- إدارة المخاطر بطريقة منهجية .
- ضمان التوافق بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في محاولة الكشف عن مدى تأثير تطبيق حوكمة المشروع على مستوى نجاح المشاريع، وخاصة في قطاع الإنشاءات بمدينة الرياض.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي

ما أثر حوكمة المشروع على نجاح المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض؟

وينتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى التزام شركات الإنشاءات بتطبيق مبادئ حوكمة المشروع؟
2. هل يؤثر وضوح الصلاحيات والمسؤوليات على مستوى نجاح المشروع؟
3. ما دور آليات الرقابة والمتابعة في تقليل تعثر المشاريع؟
4. هل تساهم حوكمة المشروع في تحسين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف الوقت والتكلفة والجودة ؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

1. يساهم البحث في تعزيز الفهم النظري لمفهوم حوكمة المشروع باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع.
2. يربط بين متغيرين مهمين في الأدبيات الإدارية وهما: حوكمة المشروع ونجاح المشاريع.
3. يضيف إلى الدراسات العربية في مجال إدارة المشاريع، خاصة في ظل قلة الأبحاث المتخصصة في حوكمة المشروع مقارنة بالحوكمة المؤسسية.
4. يقدم إطاراً تحليلياً يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في قطاعات مختلفة غير قطاع الإنشاءات
5. يساهم في توضيح الأبعاد الرئيسية لحوكمة المشروع مثل الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، والرقابة، وعلاقتها بمؤشرات الأداء.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. يساعد إدارات شركات الإنشاءات على إدراك الدور الحيوي لحوكمة المشروع في رفع نسب نجاح المشاريع .
2. يزود متخذي القرار بمؤشرات عملية لتحسين أنظمة الرقابة والمتابعة داخل المشاريع
3. يساهم في تقليل معدلات تعثر المشاريع من خلال تعزيز المساءلة ووضوح الصلاحيات.
4. يدعم تحقيق كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية داخل المشروع
5. يساعد الشركات على تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة من خلال تطبيق أنظمة حوكمة واضحة وشفافة
1. يتماشى مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين

قائمة المراجع

International .Operationalizing governance categories of projects .)2014
Journal of Project Management, 32(8), 1346–1357.*

Weaver, P. (2014). The management of project management: A & .Too, E. G
International Journal of Project .conceptual framework for governance *.1394–
1382 ,)8(Management, 32

Mu ller, R. (2015). Relationships between a project management & .Joslin, R
International Journal of Project .methodology and project success
Management, 33(6), 1377–1392.*

A guide to the project .Project Management Institute (PMI). (2021)
Newtown Square, .)7th ed(management body of knowledge (PMBOK® Guide)
PA: Author.

Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of •
Knowledge (PMBOK Guide)
Müller, R. (2009). Project Governance •
Kerzner, H. (2019). Project Management: A Systems Approach •
Turner, J. R. (2014). Handbook of Project-Based Management • Too, E. G., & Weaver, •
P. (2014). Project governance

أسئلة البحث

يسعى هذا البحث للإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية، وهي:

• ما مستوى تطبيق حوكمة المشروع في شركات الإنشاءات ؟

• ما مدى نجاح المشاريع المنفذة في هذه الشركات وفق معايير الأداء الحديثة ؟

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع ؟

• ما أثر كل من (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، الرقابة) على نجاح المشاريع ؟

• هل تختلف درجة تأثير حوكمة المشروع على نجاح المشاريع باختلاف الخصائص الديموغرافية

(الخبرة، المسمى الوظيفي)

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

. التعرف على واقع تطبيق حوكمة المشروع في شركات الإنشاءات

. قياس مستوى نجاح المشاريع وفق مؤشرات الأداء الرئيسيّة

. تحليل العلاقة بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع

. تحديد أكثر عناصر الحوكمة تأثيرًا على نجاح المشاريع

. تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق الحوكمة وزيادة كفاءة المشاريع

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة المشروع على نجاح المشاريع في شركات الإنشاءات

الفرضيات الفرعية:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والمتابعة على نجاح المشاريع

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على نجاح المشاريع

نموذج البحث (الإطار المفاهيمي)

يعتمد البحث على نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

المتغير المستقل:

حوكمة المشروع، وتشمل الأبعاد التالية:

- الشفافية
- المساءلة
- إدارة المخاطر
- الرقابة
- اتخاذ القرار

المتغير التابع:

نجاح المشاريع، ويقاس من خلال:

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- جودة التنفيذ
- رضا أصحاب المصلحة

يفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع.

مكان التطبيق المقترح (الدراسة الميدانية)

سيتم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في شركات الإنشاءات في **جدة**، نظرًا لما تشهده المدينة من توسع عمراني ومشاريع تنموية كبيرة.

مجتمع الدراسة:

يشمل جميع العاملين في قطاع المشاريع داخل شركات الإنشاءات.

عينة الدراسة:

عينة عشوائية تتراوح بين (100-150) فردًا من:

- مديري المشاريع
- المهندسين
- المشرفين

منهجية البحث (تفصيل أكاديمي)

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

نوع البيانات:

- بيانات أولية: يتم جمعها من خلال الاستبيان
- بيانات ثانوية: من الكتب والدراسات السابقة

أداة الدراسة:

استبيان مقسم إلى ثلاثة محاور:

1. البيانات الشخصية
2. حوكمة المشروع
3. نجاح المشاريع

مقياس الدراسة:

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العينة .

أساليب التحليل:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار
- اختبار (T-Test)
- تحليل التباين (ANOVA)

المخطط المقترح للبحث

يتكون البحث من خمسة فصول رئيسية:

1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

4. الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

5. الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

جدول المحتويات (نموذج موسع)

• صفحة العنوان

• الملخص

• قائمة المحتويات

• قائمة الجداول

• قائمة الأشكال

• الفصل الأول: الإطار العام

• الفصل الثاني: الإطار النظري

• الفصل الثالث: منهجية البحث

• الفصل الرابع: تحليل النتائج

• الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

• قائمة المراجع

• الملاحق

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيدي

يُعد موضوع حوكمة المشروع من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة المشاريع، نظراً لدورها في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين عمليات اتخاذ القرار وإدارة المخاطر. وقد سعت العديد من الدراسات إلى فحص العلاقة بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع في مختلف القطاعات. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

الدراسة الأولى

Too & Weaver (2014)

عنوان الدراسة:

Project Governance: A Conceptual Framework for Project Success

هدف الدراسة:

توضيح مفهوم حوكمة المشروع وتحديد دورها في تعزيز نجاح المشاريع.

المنهج المستخدم:

المنهج التحليلي الوصفي.

أهم النتائج:

- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة ونجاح المشاريع.
- تؤدي الحوكمة إلى تحسين جودة القرارات.
- تسهم الحوكمة في تقليل المخاطر التنظيمية.

الدراسة الثانية

Müller (2009)

عنوان الدراسة:

Project Governance

هدف الدراسة:

تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة وأداء المشاريع.

أهم النتائج:

- وجود ارتباط قوي بين وضوح المسؤوليات ونجاح المشروع.
- زيادة فعالية الرقابة تؤدي إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع. تؤثر المساءلة بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع.

الدراسة الثالثة

Joslin & Müller (2015)

عنوان الدراسة:

Relationships Between Project Management Methodology and Project Success

هدف الدراسة:

دراسة أثر تطبيق منهجيات الإدارة والحوكمة على نجاح المشاريع.

أهم النتائج:

- المشاريع التي تطبق أساليب حوكمة واضحة تحقق معدلات نجاح أعلى.
- وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.

الدراسة الرابعة

Kerzner (2019)

عنوان الدراسة:

Project Management: A Systems Approach

هدف الدراسة:

تحليل عوامل نجاح المشاريع الحديثة.

أهم النتائج:

- نجاح المشروع لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية.
- الحوكمة الفعالة ترفع مستوى التنسيق بين أصحاب المصلحة. تساعد الحوكمة على
- تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة.

الدراسة الخامسة

Turner (2014)

عنوان الدراسة:

Handbook of Project-Based Management

هدف الدراسة:

دراسة دور الإدارة القائمة على المشاريع في تحقيق النجاح المؤسسي.

أهم النتائج:

- وجود تأثير مباشر للرقابة والمتابعة على نجاح المشاريع.
- ترتبط الشفافية بتحسين ثقة أصحاب المصلحة.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

1. أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع.
2. أشارت الدراسات إلى أهمية الشفافية والمساءلة والرقابة وإدارة المخاطر.
3. ركزت غالبية الدراسات على قطاعات مختلفة بينما تركز الدراسة الحالية على شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
4. تتميز الدراسة الحالية بقياس أثر أبعاد الحوكمة بصورة مباشرة على نجاح المشاريع في البيئة السعودية.

نطاق الدراسة

النطاق المكاني

تجرى الدراسة على شركات الإنشاءات العاملة بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية.

النطاق الزمني

تطبق الدراسة خلال العام الدراسي 2025-2026م.

النطاق البشري

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع بشركات الإنشاءات بمدينة الرياض، ومنهم:

- مديرو المشاريع.

- المهندسون.
- المشرفون .
- أعضاء فرق المشاريع.

النطاق الموضوعي

يركز البحث على دراسة أثر حوكمة المشروع بأبعادها:

- الشفافية.
- المساءلة. إدارة
- المخاطر .
- الرقابة والمتابعة.
- اتخاذ القرار
- في نجاح المشاريع من خلال مؤشرات:
- الوقت. التكلفة.
- الجودة. رضا أصحاب المصلحة.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم حوكمة المشروع

تعرف حوكمة المشروع بأنها مجموعة السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي يتم من خلالها توجيه المشروع والرقابة عليه بما يضمن تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

وتتمثل أهداف حوكمة المشروع في:

- تعزيز الشفافية.
- رفع مستوى المساءلة.
- تحسين اتخاذ القرار . إدارة المخاطر .
- ضمان تحقيق أهداف المشروع.

أبعاد حوكمة المشروع

1- الشفافية

يقصد بها وضوح المعلومات المتعلقة بالمشروع وإتاحتها للأطراف المعنية في الوقت المناسب.

2- المساءلة

تعني تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح وربطها بمؤشرات الأداء.

3- إدارة المخاطر

هي عملية تحديد وتحليل المخاطر ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها.

4- الرقابة والمتابعة

تشمل مراقبة الأداء الفعلي للمشروع ومقارنته بالخطة الموضوعية.

5- اتخاذ القرار

ويقصد به وجود آليات واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

ثانياً: نجاح المشاري ع

يعرف نجاح المشروع بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة ومستوى الجودة المطلوب مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

أبعاد نجاح المشاري ع

الالتزام بالوقت

إنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد .

الالتزام بالتكلفة

إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة.

جودة التنفيذ

تحقيق المواصفات والمعايير المطلوبة.

رضا أصحاب المصلحة

تحقيق توقعات العملاء والإدارة وأصحاب المصلحة.

جدول أدوات البحث

الأداة	عدد الفقرات	البعد	المتغير
استبيان	4	الشفافية	حوكمة المشروع
استبيان	4	المساءلة	حوكمة المشروع
استبيان	4	إدارة المخاطر	حوكمة المشروع
استبيان	4	الرقابة والمتابعة	حوكمة المشروع
استبيان	4	اتخاذ القرار	حوكمة المشروع
الأداة	عدد الفقرات	البعد	المتغير
استبيان	8	الوقت والتكلفة والجودة والرضا	نجاح المشاريع
ملحق أ(: الاستبيان أولاً: البيانات الشخصية الجنس 1.			
		ذكر	○
			○

2.	العمر	أنثى		
	○	أقل من 30 سنة		
	○	30-39 سنة		
		40-49 سنة ○ 50 سنة فأكثر ○ المؤهل العلمي		
3.				
	○ دبلوم ○ بكالوريوس ماجستير ○ سنوات الخبرة ○ دكتوراه			
4.				
5.	○ أقل من 5 سنوات ○ 5-10 سنوات ○ أكثر من 10 سنوات ○ المسمى الوظيفي مدير مشروع ○ سنوات ○ مهندس ○ مشرف ○ أخرى			

ثانياً: حوكمة المشروع

محور الشفافية

1. توفر الشركة معلومات المشروع بصورة واضحة.
2. يتم الإفصاح عن تقدم المشروع بشكل دوري.
3. تتاح المعلومات لأصحاب المصلحة بسهولة.
4. يتم توثيق جميع الإجراءات والقرارات.

محور المساءلة

5. يتم تحديد مسؤوليات العاملين بوضوح.
6. توجد آليات للمحاسبة عند حدوث الأخطاء.
7. يتم تقييم الأداء بصورة دورية.
8. ترتبط المسؤوليات بالنتائج المتحققة.

محور إدارة المخاطر

9. يتم تحديد المخاطر قبل بدء المشروع.
10. توجد خطط لمعالجة المخاطر المحتملة.
11. يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار.
12. يتم التعامل مع المخاطر بسرعة وكفاءة.

محور الرقابة والمتابعة

13. توجد تقارير متابعة دورية.
14. يتم قياس الأداء باستمرار.
15. تتم مراجعة الإنجازات مقارنة بالخطة.
16. يتم اكتشاف الانحرافات مبكراً.

محور اتخاذ القرار

17. توجد آلية واضحة لاتخاذ القرارات.
18. يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
19. تعتمد القرارات على معلومات دقيقة.
20. يشارك أصحاب الخبرة في اتخاذ القرار.

ثالثاً: نجاح المشاري ع

21. يتم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المحدد.
22. يتم الالتزام بالميزانية المعتمدة.
23. تحقق المشاريع أهدافها المخططة.
24. يتم تنفيذ الأعمال وفق معايير الجودة.

- ترتفع نسبة رضا العملاء عن المشاريع. 25.
يتم استغلال الموارد بكفاءة. 26.
تحقق المشاريع قيمة مضافة للشركة. 27.
تتخفض معدلات تعثر المشاريع. 28.

شكل نموذج البحث

المتغير المستقل: حوكمة المشروع

الشفافية



المساءلة



إدارة المخاطر



الرقابة والمتابعة



اتخاذ القرار



المتغير التابع: نجاح المشاريع

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- جودة التنفيذ
- رضا أصحاب المصلحة

٥

منهجية البحث

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. وتعد منهجية البحث من أهم عناصر الدراسات العلمية؛ إذ توضح الأسس والإجراءات التي اتبعها الباحث في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. كما تساهم في ضمان مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة.

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة المشروع في نجاح المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض، من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات الحوكمة المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، والرقابة والمتابعة، واتخاذ القرار، وبين نجاح المشاريع الذي يقاس من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريف الإجرائي تحديد المفاهيم التي يعتمد عليها الباحث بصورة قابلة للقياس، بما يساعد على تفسير نتائج الدراسة وربطها بالأهداف والفرضيات.

أولاً: حوكمة المشروع (المتغير المستقل)

يقصد بحوكمة المشروع في هذه الدراسة مجموعة الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تعتمدها شركات الإنشاءات لتنظيم عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرار داخل المشروع بما يضمن تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

ويتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد رئيسية هي:

الشفافية

ويقصد بها مدى وضوح المعلومات المتعلقة بالمشروع، وإتاحتها لجميع أصحاب المصلحة، والإفصاح عن سير العمل والتقارير بصورة منتظمة، بما يعزز الثقة ويحد من الغموض أثناء تنفيذ المشروع.

المساءلة

ويقصد بها وضوح المسؤوليات والصلاحيات داخل المشروع، ووجود آليات لمحاسبة العاملين وفق النتائج المحققة، وربط الأداء بالمسؤوليات المحددة مسبقاً.

إدارة المخاطر

ويقصد بها قدرة الشركة على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل وقوعها وأثناء تنفيذ المشروع بما يقلل من آثارها السلبية.

الرقابة والمتابعة

ويقصد بها الإجراءات التي تتبعها الشركة لمراقبة تنفيذ المشروع بصورة مستمرة، ومقارنة الأداء الفعلي بالخطوة الموضوعية، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

اتخاذ القرار

ويقصد به مدى توفر آليات واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع اعتماداً على المعلومات الدقيقة ومشاركة أصحاب الخبرة بما يضمن سرعة الاستجابة للمشكلات.

ثانياً: نجاح المشاريع (المتغير التابع)

يقصد بنجاح المشروع في هذه الدراسة قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة مع الالتزام بمعايير الجودة وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

ويتم قياس نجاح المشاريع من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي:

- الالتزام بالوقت.
- الالتزام بالتكلفة.
- جودة التنفيذ.
- رضا أصحاب المصلحة.

3.3 تصميم البحث (Research Onion)

اعتمدت الدراسة على نموذج **Research Onion** الذي قدمه Saunders وزملاؤه، ويعد من أكثر النماذج استخداماً في البحوث الإدارية، حيث يساعد الباحث على اختيار المنهج المناسب من خلال مجموعة من الطبقات المتتابة.

وقد تم تصميم البحث وفق الطبقات الآتية:

أولاً: الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تقوم على قياس الظواهر اعتماداً على البيانات الكمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها.

ثانياً: مدخل البحث (Research Approach)

اعتمدت الدراسة على المدخل الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث انطلقت من النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة المشروع، ثم قامت باختبار الفرضيات ميدانياً باستخدام البيانات التي يتم جمعها من أفراد العينة.

ثالثاً: الاستراتيجية البحثية (Research Strategy)

تم استخدام استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy)، وذلك من خلال توزيع استبانة على العاملين في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض، بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

رابعاً: الاختيار المنهجي (Methodological Choice)

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Method)، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تعتمد على قياس آراء أفراد العينة وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية.

خامساً: الأفق الزمني (Time Horizon)

اعتمدت الدراسة على الدراسة المقطعية (Cross-sectional Study)، حيث تم جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة دون متابعة التغيرات عبر الزمن.

سادساً: أساليب وإجراءات البحث

تم إعداد استبانة إلكترونية وورقية، ثم توزيعها على أفراد العينة بعد التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

3.4 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وطرق وتقنيات

أخذ العينات

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع البحث، ويستطيعون تقديم المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع داخل شركات الإنشاءات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين،

وأعضاء فرق العمل، لما لهم من دور مباشر في تطبيق مبادئ حوكمة المشروع ومتابعة تنفيذ المشاريع. ويعد اختيار هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة، حيث يمتلك أفرادها الخبرة العملية والمعرفة الكافية بممارسات الحوكمة داخل المشاريع، الأمر الذي يساعد في الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تعكس واقع التطبيق داخل شركات الإنشاءات.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، حيث تتراوح بين (100-150) مفردة من العاملين في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض. ويعد هذا الحجم مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة وتحقيق درجة مقبولة من الدقة في النتائج.

وروعي في اختيار العينة أن تضم فئات وظيفية مختلفة، مثل مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين وأعضاء فرق المشاريع، لضمان تمثيل مختلف وجهات النظر المتعلقة بتطبيق حوكمة المشروع.

ثالثاً: أسلوب وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على **العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)**، حيث يتم اختيار أفراد العينة بصورة عشوائية بحيث تتساوى فرص جميع أفراد مجتمع الدراسة في الاختيار، وهو ما يساهم في تقليل التحيز وتحقيق تمثيل مناسب للمجتمع الأصلي.

ويتميز هذا الأسلوب بسهولة التطبيق وارتفاع مستوى الموضوعية، كما يساعد في إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة ضمن حدود البحث.

3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من مصدرين رئيسيين، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك لتحقيق التكامل في المعلومات اللازمة للدراسة.

أولاً: البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أقسام رئيسية، وهي:

- البيانات الديموغرافية.

- فقرات قياس حوكمة المشروع.

- فقرات قياس نجاح المشاريع.

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، حيث تتدرج الإجابات بين:

- أوافق بشدة.

- أوافق.

- محايد.

- لا أوافق.

- لا أوافق بشدة.

ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الإدارية لسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه إحصائياً.

ثانياً: البيانات الثانوية

تم الاعتماد على الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، والتقارير الصادرة عن المؤسسات المتخصصة، إضافة إلى دليل إدارة المشاريع (PMBOK) والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة المشروع ونجاح المشاريع، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما:

البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، وتمثل المصدر الأساسي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

البيانات الثانوية

وتشمل جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من الكتب والدراسات السابقة والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والتي أسهمت في بناء الجانب النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية وصياغة الفرضيات.

ويحقق الجمع بين البيانات الأولية والثانوية درجة أعلى من الدقة والموثوقية، كما يساعد في تفسير النتائج بصورة علمية متكاملة.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تم مراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وخلوها من الأخطاء، ثم جرى ترميز الإجابات وإدخالها إلى برنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها إحصائياً.

وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، كما يلي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية

استخدمت الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص أفراد العينة، من خلال:

- التكرارات.
 - النسب المئوية.
 - المتوسط الحسابي.
 - الانحراف المعياري.
- وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة لكل محور من محاور الدراسة.

ثانياً: اختبار الصدق (Validity)

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع ومناهج البحث العلمي، بهدف التأكد من سلامة صياغة الفقرات ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة، وتم إجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم.

ثالثاً: اختبار الثبات (Reliability)

لقياس ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويعد من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث تشير القيمة التي تزيد على (0.70) إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

رابعاً: معامل ارتباط بيرسون

استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد حوكمة المشروع ونجاح المشاريع، وتحديد ما إذا كانت العلاقة موجبة أو سالبة، قوية أو ضعيفة.

خامساً: تحليل الانحدار الخطي

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (حوكمة المشروع) في المتغير التابع (نجاح المشاريع)، وكذلك قياس تأثير كل بعد من أبعاد الحوكمة بصورة مستقلة.

سادساً: اختبار (T-Test)

استخدم اختبار (T-Test) لدراسة الفروق في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الثنائية مثل الجنس، ومعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية.

سابعاً: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

استخدم تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات التي تضم أكثر من فئة، مثل سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي.

ثامناً: مستوى الدلالة الإحصائية

اعتمدت الدراسة مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهو المستوى الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية، للحكم على قبول أو رفض الفرضيات.

3.8 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته. وقد تم توضيح المنهج المستخدم، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث وفق نموذج Research Onion، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات، وأنواعها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتعد هذه المنهجية إطاراً علمياً متكاملاً يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض. ويخصص الفصل التالي لتحليل البيانات الميدانية، واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

