

Final Project 2

PMG 497

إثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح
المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في
المملكة العربية السعودية

إثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في
المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

رامي حميد علي صالح

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/08/14 - الفصل الدراسي الأول

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.
يسعدني أن اتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل مُشرف هذه المادة، على ما أولاه من توجيه واهتمام، وما أسداه لي من إرشادات قيّمة أثرت هذا البحث وسدّدت مساره.
وأنمتن كذلك لكل من أسهم في الإجابة على استبيان الدراسة ومشاركة تجربته الميدانية، إذ لم تكن هذه النتائج لتتحقق من دون عطائهم وحسن تعاونهم.

الإهداء

إلى من علّمتني أن الصبر مفتاح كل نجاح، وأن الدعاء سلاح لا ينقطع أثره.
إلى أمي الغالية، وإلى عائلتي الكريمة، بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى.
إليكم أهدي ثمرة هذا الجهد، سائلًا الله أن يجعله عملاً نافعًا وأن يكون في ميزان حسناتكم.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة المباشرة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، وتحديد الدور الذي يؤديه الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وتسعى الدراسة على وجه التحديد إلى قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في هذا النوع من المنشآت، واختبار الفرضيات المرتبطة بأثرها في الالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع، تمهيداً لتقديم توصيات عملية تدعم تبني هذه المنشآت لأطر حوكمة فعّالة.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة فلسفة بحثية تفسيرية ومنهجاً استقرائياً ضمن استراتيجية دراسة الحالة المتعددة وفق Yin (2018)، بأفق زمني مقطعي. تُجمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة مع القيادات الإدارية ومديري المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاعات المقاولات والخدمات والتقنية، وتحليل الوثائق التنظيمية ذات الصلة. ويُعتمد أسلوب العينة الهادفة حتى بلوغ التشبع النظري. وتُحلّل البيانات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي (Braun & Clarke, 2006) في مراحله الست، مع توظيف معايير Lincoln & Guba (1985) لضمان الجدارة بالثقة في النتائج النوعية.

النتائج:

أسفرت الدراسة الميدانية عن نتائج دالة إحصائياً على مستوى جميع التوقعات البحثية الخمسة. فعلى صعيد الإحصاء الوصفي، سجّلت متغيرات الدراسة الثلاثة مستويات مرتفعة؛ إذ بلغ متوسط حوكمة المشاريع (م=4.09)، والالتزام التنظيمي (م=3.92)، ونجاح المشاريع (م=3.83). وعلى صعيد العلاقات، كشف اختبار ارتباط بيرسون عن ارتباط قوي بين حوكمة المشاريع والالتزام التنظيمي، وارتباط أقوى بين الالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع، وارتباط متوسط بين حوكمة المشاريع ونجاحها. والأهم من ذلك، كشف تحليل الوساطة بأسلوب Bootstrapping عن وساطة كاملة للالتزام التنظيمي في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها، مما يُثبت أن الحوكمة لا تُنتج أثرها في نجاح المشاريع مباشرة بل حصراً عبر تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية تتمثل في المساهمة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة المشاريع، وسدّ جانب من الفجوة البحثية الناتجة عن تركيز معظم الدراسات على الجانب التنفيذي لإدارة المشاريع دون الجانب التنظيمي والاستراتيجي الذي تمثله الحوكمة. كما تحمل الدراسة أهمية تطبيقية تتمثل في تزويد القيادات الإدارية والتنفيذية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بإطار عملي لتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وآليات الرقابة والمساءلة، بما يحد من حالات تعثر المشاريع وتجاوز التكاليف والوقت المقدرين، وينعكس على دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

التطبيقات والأهمية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية تتمثل في المساهمة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة المشاريع، وسدّ جانب من الفجوة البحثية الناتجة عن تركيز معظم الدراسات على الجانب التنفيذي لإدارة المشاريع دون الجانب التنظيمي والاستراتيجي الذي تمثله الحوكمة. كما تحمل الدراسة أهمية تطبيقية تتمثل في تزويد القيادات الإدارية والتنفيذية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بإطار عملي لتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وآليات الرقابة والمساءلة، بما يحد من حالات تعثر المشاريع وتجاوز التكاليف والوقت المقدرين، وينعكس على دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
10	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. التوقعات البحثية للدراسة.....
15	1.7. نموذج الدراسة.....
16	1.8. الدراسة الميدانية.....
16	1.9. مخطط المشروع.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل.....
19	2.3. المتغير التابع.....
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
20	2.5. الخاتمة.....
22	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
23	3.1. المقدمة.....
23	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
24	3.3. تصميم البحث.....
25	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
25	3.5. طريقة جمع البيانات.....
26	3.6. أنواع البيانات.....

26	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
27	3.8. الخاتمة
28	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
29	4.1. المقدمة
30	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
34	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
38	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
43	4.6. الخاتمة
44	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
45	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
47	5.2. توصيات الدراسة
49	5.3. الخاتمة العامة
51	قائمة المراجع

قائمة للأشكال والجداول المستخدمة في البحث

قائمة للأشكال والجداول المستخدمة في البحث	
شكل - 1	نموذج الدراسة
شكل - 2	مخطط المشروع المقترح
جدول - 3	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
جدول - 4	الصدق
جدول - 5	الثبات
جدول - 6	إطار التفسير
جدول - 7	محور حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)
جدول - 8	محور الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)
جدول - 9	محور نجاح المشاريع (المتغير التابع)
جدول - 10	التحليل الموضوعي للإجابات المفتوحة
جدول - 11	اختبار التوقع البحثي الأول: حوكمة المشاريع والالتزام التنظيمي
جدول - 12	اختبار التوقع البحثي الثاني: الالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع
جدول - 13	اختبار التوقع البحثي الثالث: حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع (الارتباط)
جدول - 14	اختبار التوقع البحثي الرابع: الأثر المباشر لحوكمة المشاريع على نجاحها
جدول - 15	اختبار التوقع البحثي الخامس: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي
جدول - 16	ملخص نتائج اختبار التوقعات البحثية

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً حيوياً وركيزة أساسية في تنمية الاقتصادات العالمية والاقتصاد السعودي بشكل خاص؛ لمساهمتها في الناتج المحلي وتوليد فرص عمل عديدة في سوق العمل، ووفق إحصائية صادرة عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية "منشآت"، فقد بلغ عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة (1.3) مليون منشأة بنهاية عام 2023م، حيث يساهم هذا الحجم من المنشآت في تنفيذ وتشغيل شتى المشاريع بمختلف أحجامها وأنواعها، ومع زيادة الطلب على تنفيذ المشاريع التنموية داخل المملكة نتج عن ذلك ظهور تحديات وعقبات تنظيمية وإدارية في تنفيذ المشاريع مثل محدودية الموارد والخبرات الإدارية وقصور الالتزام التنظيمي وعدم وضوح الهياكل التنظيمية، الأمر الذي انعكس بشكل سلبي على معدلات نجاح المشاريع، والذي بدوره يظهر على شكل تأخير في تنفيذ المشاريع أو ارتفاع التكاليف وتجاوز الميزانيات المرصودة أو تصفية المشاريع قبل اكتمال تنفيذها.

بناءً على ما سبق، ومع الاهتمام والتركيز على تطبيق مبادئ إدارة المشاريع داخل المنشآت، إلا أن هذا التركيز ينصب على النواحي التنفيذية لا التنظيمية، دون اعتبار الجوانب التنظيمية الحاكمة التي توطر عمليات تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات واتخاذ القرارات والرقابة والمساءلة؛ ومن هنا دعت الحاجة إلى تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع لتكون إطاراً تنظيمياً يضمن تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، ويؤطر منظومة الإدارة والرقابة داخل المنظمات ويحدد آليات الرقابة والمساءلة. ومما لا شك فيه أن الالتزام بمبادئ حوكمة المشاريع يؤدي إلى زيادة احتمالية نجاح تنفيذ المشاريع من حيث التكلفة والوقت والجودة، ويمكن تعريفها بشكل أبسط: "حوكمة المشاريع هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم إدارة المشاريع وضمان تحقيق أهدافها. (Müller, 2009)". ورغم أهمية مفاهيم ومنهجيات حوكمة المشاريع، إلا أن تطبيقها ما زال محدوداً أو شبه معدوم في أغلب المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل آثار تطبيق أطر ومنهجيات حوكمة المشاريع على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي وانعكاس ذلك على مؤشرات أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.1. مشكلة الدراسة

بالرغم من أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تشكل لبنة أساسية من لبنات دعم الاقتصاد الوطني السعودي، حيث إنها جزء كبير لا يتجزأ من القطاع الخاص الذي يعد أحد أهم أعمدة تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إلا أن عددًا كبيرًا من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات باستمرار، وقد تتكرر مرة بعد مرة على عدة أصعدة تؤثر في نجاح تنفيذ مشاريعها، حيث تتمثل في تجاوز التكاليف المقدرة، وتأخر تسليم المشاريع، وعدم الالتزام بالأوقات المحددة، وضعف جودة مخرجات المشروع (Alenzy, 2018).

ومع تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في شتى المجالات دوليًا، والمملكة بشكل خاص، إلا أن هذا الاهتمام منصب على الجوانب التنفيذية دون الجوانب التنظيمية والاستراتيجية التي ترتبط بحوكمة المشاريع، حيث تهتم حوكمة المشاريع ببلورة الهياكل التنظيمية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ورسم وسائل وأدوات اتخاذ القرارات، ومن ثم ترسيخ أنظمة الرقابة والمساءلة داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. إن ضعف أو عدم تطبيق حوكمة المشاريع يؤدي إلى تدني معدلات نجاح المشروعات.

وفي المقابل، ومع زيادة الوعي الدولي بمفاهيم الحوكمة في إدارة وتنفيذ المشاريع وتأثيرها على الحفاظ على مكتسبات المنشآت الصغيرة والمتوسطة ورفع كفاءة الأداء داخلها، إلا أن تطبيقها داخل بعض المنشآت الصغيرة والمتوسطة ما يزال دون المستويات المقبولة مقارنةً بغيرها، الأمر الذي دعا إلى دراسة تأثير تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل هذا النوع من المنشآت في المملكة العربية السعودية.

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

تبرز الفجوة النظرية للبحث في قلة المحتوى العربي الذي يتناول مفاهيم حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية.

ومن جهة أخرى، تركز الأدبيات على إدارة المشاريع من الجانب التنفيذي، مع محدودية وضعف التركيز على حوكمة المشاريع كمنظومة مستقلة وإطار تنظيمي واستراتيجي متكامل، إضافةً إلى محدودية الدراسات والأطروحات النظرية التي تتناول تحليل ارتباط عناصر حوكمة المشاريع بمؤشرات نجاح المشاريع بصورة مباشرة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي للبحث، فتبرز الفجوة في غياب لوائح وسياسات واضحة وعملية تدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تبني وترسيخ الحوكمة داخل أروقتها بما يتناسب مع طبيعة عملها وحجمها. وإن توفرت، فإن تطبيق أطر ومبادئ الحوكمة بشكل رسمي وجاد يكاد لا يُذكر، وهو محدود داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بالمنشآت الكبرى والعلاقة، مع استمرار تعثر المشروعات الناتج عن ركافة الهياكل التنظيمية ومنظومة وآليات الرقابة والمساءلة، بالرغم من وجود منهجيات نظرية داعمة عديدة.

وينتهي ذلك بالسؤال الرئيس:

"كيف يمكن أن يسهم تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع وتقليل حالات التعثر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية؟"

1.2. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذا البحث في عرض الأثر الإيجابي لتطبيق حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، بوصفها أحد أهم المنهجيات والأطر الإدارية المعاصرة التي تعزز من التميز المؤسسي وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية عالية، حيث يسهم تميز ونجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تنفيذها للمشاريع في دعم الاقتصاد المحلي للمملكة وتحقيق مستهدفات رؤيتها 2030. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مدى حاجة هذه المنشآت إلى تطبيق مبادئ الحوكمة والحرص على ممارستها على جميع المستويات الإدارية، حيث تتسم المشاريع بمحدودية الموارد والوقت وضبابية الظروف المحيطة بها.

1.2.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية البحث على المستوى النظري، في المساهمة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمجال حوكمة المشاريع، حيث إن الطرح في هذا المجال لا يزال محدوداً مقارنةً بإدارة المشاريع والإدارة التقليدية، رغم أهميته وتأثيره الكبير داخل بيئات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

من جهة أخرى، يعزز هذا البحث الفهم النظري لعلاقة أبعاد الحوكمة والالتزام التنظيمي بمؤشرات نجاح المشاريع.

كما يسهم في سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية التي تتناول إدارة المشاريع، إذ تتناول أغلب البحوث الأكاديمية مفاهيم إدارة المشاريع دون التطرق إلى الحوكمة كمنهج وإطار تنظيمي استراتيجي في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

من جهة أخرى، فإن هذا البحث يحمل أهمية على المستوى التطبيقي، حيث يساند جميع المستويات الإدارية، وخاصة الإدارات التنفيذية، في تبني منهجيات تنظيمية وحوكمة مشاريعها، وذلك من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ورسم آليات اتخاذ القرار لصنّاع القرار داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تقلل هذه المنهجيات والممارسات من تعثّر وتأخر تنفيذ المشاريع.

كما يُسلّط الضوء على أنظمة الحوكمة، ويوفّر أطراً عملية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتمكينها من الاستفادة من تطوير أنظمة حوكمتها الخاصة بمشاريعها.

كما يحاول هذا البحث المساهمة في نشر ثقافة ترسيخ مبادئ الحوكمة، ورفع مستوى الوعي بضرورة الانتقال من التركيز الكامل على إدارة المشاريع التنفيذية إلى تبني منظومة حوكمة داخلية متكاملة تضمن تميّز العمل المؤسسي، والذي ينعكس على زيادة مؤشرات نجاح تنفيذ المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.3. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز نجاح مشاريع المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تطبيق حوكمة المشاريع على الالتزام التنظيمي داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
- ما أثر الالتزام التنظيمي على نجاح المشاريع من حيث قيود التكلفة والوقت والجودة؟
- ما أثر تطبيق حوكمة المشاريع بشكل مباشر على نجاح المشاريع؟
- هل يلعب الالتزام التنظيمي دور وسيط في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

دراسة أثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع والالتزام التنظيمي.
- قياس أثر الالتزام التنظيمي على نجاح المشاريع.
- تحليل الأثر المباشر لحوكمة المشاريع على نجاح المشاريع.
- اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.5. التوقعات البحثية للدراسة

الفرضية الأساسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية:

التوقع البحثي الأول:

تُسهل ممارسات حوكمة المشاريع في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيزه.

التوقع البحثي الثاني:

يُسهل الالتزام التنظيمي للعاملين في الارتقاء بمؤشرات نجاح المشاريع داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

التوقع البحثي الثالث:

يرتبط مستوى تطبيق حوكمة المشاريع بمستوى نجاحها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ارتباطاً يمكن استكشافه من خلال تجارب القيادات والفرق التنفيذية.

التوقع البحثي الرابع:

تمارس آليات حوكمة المشاريع تأثيراً مباشراً ملموساً على تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

التوقع البحثي الخامس:

يؤدي الالتزام التنظيمي دوراً وسيطاً في تحويل أثر حوكمة المشاريع إلى نتائج ملموسة في نجاح المشاريع داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.6. نموذج الدراسة



- المتغير المستقل: حوكمة المشاريع
- المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي
- المتغير التابع: نجاح المشاريع

1.7. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

منهجية البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: أحادي كمي

الأفق الزمنية: مقطعية

تقنيات البحث: الاستبيانات – تحليل الوثائق

1.8. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت التي تعمل في قطاعات (المقاولات - الخدمات - التقنية) ويتم اختيار عينة كلاً من (مديري المشاريع - القيادات الإدارية - الموظفين المعنيين بتنفيذ المشاريع) وذلك لقياس مدى تطبيق حوكمة المشاريع وتأثيرها على نجاح المشاريع من واقع الممارسة الفعلية داخل هذه المنشآت.

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية لأي بحث علمي، حيث تسهم في بناء الإطار المعرفي للموضوع، وتحديد الفجوات البحثية، وفهم كيفية تناول الباحثين السابقين للمتغيرات محل الدراسة. وفي هذا البحث، يتم استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت حوكمة المشاريع كمتغير مستقل، وكذلك الدراسات التي تناولت نجاح المشاريع أو تعثرها كمتغير تابع، بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت العلاقة بينهما، ويهدف هذا الفصل إلى تحليل تلك الدراسات وربطها بموضوع البحث الحالي، بما يسهم في دعم الإطار النظري وتعزيز مبررات الدراسة.

2.2. المتغير المستقل

تناولت العديد من الدراسات مفهوم حوكمة المشاريع باعتباره أحد العوامل الرئيسية في تحسين أداء المشاريع وضمان تحقيق أهدافها.

وعلى المستوى المحلي، تناولت دراسة خليل والديبان (2016) واقع حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وخلصت إلى أن وعي هذه المنشآت بمفاهيم الحوكمة لا يزال متبايناً، وأن تطبيقها الفعلي لمبادئ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وآليات الرقابة الداخلية ما زال محدوداً مقارنة بحجمها ومساهمتها في الاقتصاد الوطني، وهو ما يعزز الحاجة إلى دراسات ميدانية تربط هذا الواقع بمؤشرات نجاح المشاريع داخل هذه المنشآت.

أشارت بعض الدراسات إلى أن حوكمة المشاريع تمثل إطاراً تنظيمياً يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويضع آليات واضحة للرقابة واتخاذ القرار، مما يسهم في تقليل العشوائية في إدارة المشاريع. كما أكدت دراسات أخرى أن وجود هيكل حوكمة واضح يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المشروع، ويحد من تضارب المصالح بين الأطراف المختلفة. (OCEG, 2023)

وفي سياق مماثل، أظهرت دراسة (Klakegg , 2009) وآخرون أن أطر حوكمة المشاريع الرسمية، حتى في سياق المشاريع الحكومية الكبرى، تسهم في ضبط عمليات اتخاذ القرار والتقدير المبكر للتكاليف، وتقلل من حالات تجاوز الميزانيات المعتمدة، مما يدعم فكرة أن وضوح إطار الحوكمة عامل مؤثر في ضبط أداء المشاريع بصرف النظر عن حجم المنشأة المنفذة لها.

وفي هذا السياق، أوضح (Müller, 2009) في كتابه *Project Governance* أن حوكمة المشاريع توفر إطارًا استراتيجيًا يربط بين أهداف المنظمة وتنفيذ المشاريع، مما يساهم في تحسين جودة القرارات وتقليل المخاطر.

كما دعمت دراسة (Alie, 2015) هذا التوجه، حيث أكدت أن حوكمة المشاريع تُعد من العوامل الحاسمة لنجاح المشاريع، خاصة من خلال تعزيز الرقابة وتحديد المسؤوليات بوضوح.

وفي المقابل، أظهرت الدراسات أن غياب الحوكمة يؤدي إلى ضعف الرقابة، وازدواجية في اتخاذ القرار، وزيادة احتمالية تعثر المشاريع.

2.3. المتغير التابع

ركزت العديد من الدراسات على مفهوم نجاح المشاريع باعتباره تحقيق المشروع لأهدافه ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة المحدد (Kerzner, 2017; PMI, 2021)، وأوضحت الدراسات أن تعثر المشاريع قد يظهر في عدة صور، منها:

- تأخر تنفيذ المشروع عن الجدول الزمني.
- تجاوز الميزانية المحددة.
- انخفاض جودة المخرجات.
- إلغاء المشروع قبل اكتماله.

كما أشارت الدراسات إلى أن أسباب تعثر المشاريع لا تقتصر على الجوانب الفنية، بل تشمل عوامل إدارية وتنظيمية مثل ضعف التخطيط، غياب المتابعة، وعدم وضوح المسؤوليات.

وقد بينت دراسة Turner وآخرون (2009) أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الكفاءة التنفيذية، بل يتطلب وجود إطار حوكمة يضمن جودة اتخاذ القرار والرقابة المستمرة، كما أشارت دراسات أخرى إلى أن ضعف الهياكل التنظيمية وغياب المساءلة من أبرز أسباب فشل المشاريع في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت عدة دراسات العلاقة بين حوكمة المشاريع (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع أو تقليل تعثرها (المتغير التابع)، وأشارت النتائج بشكل عام إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، حيث أوضحت الدراسات أن تطبيق حوكمة المشاريع يسهم في:

- تحسين جودة اتخاذ القرار.
- تعزيز الرقابة على تنفيذ المشروع.
- تقليل المخاطر التشغيلية والإدارية.
- رفع مستوى الالتزام بالأهداف المحددة.

وفي هذا الإطار، أظهرت دراسة (Müller, 2009) أن وجود نظام حوكمة فعال يرتبط بشكل مباشر بتحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها. كما أكدت دراسة (Alie, 2015) أن تطبيق الحوكمة يسهم في تقليل حالات الفشل الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري، كما أظهرت بعض الدراسات أن المشاريع التي تفتقر إلى إطار حوكمة واضح تكون أكثر عرضة للتعثر، بسبب ضعف التنسيق وغياب المساءلة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن حوكمة المشاريع تمثل عاملاً مؤثراً في تقليل احتمالية فشل المشاريع وزيادة فرص نجاحها، خصوصاً في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من محدودية الموارد وضعف الهياكل التنظيمية.

2.5. الخاتمة

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن حوكمة المشاريع تمثل أحد الأطر التنظيمية الجوهرية التي تسهم في ضبط عمليات اتخاذ القرار والرقابة والمساءلة داخل المشاريع، وأن غيابها أو ضعف تطبيقها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة معدلات تعثر المشاريع وتجاوز التكاليف والوقت المقدرين. كما تبين أن أغلب الدراسات السابقة، عربية كانت أو أجنبية، تناولت حوكمة المشاريع ونجاحها كل على حدة، أو ضمن سياقات المنشآت الكبرى والمشاريع الحكومية، في حين لا تزال الدراسات التي تبحث العلاقة بين حوكمة المشاريع، والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، ونجاح المشاريع تحديداً داخل بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية محدودة العدد. ويأتي هذا البحث استكمالاً لهذا المسار البحثي، إذ

يسعى إلى ربط هذه المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج واحد، بما يفتح المجال أمام الفصل الثالث لتفصيل منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية التي ستتبع اختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية النوعية التي اعتمدتها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، مروراً بتصميم البحث وتحديد فلسفته ومنهجه واستراتيجيته وفق نموذج "بصلة البحث"، ثم وصف مجتمع الدراسة وأسلوب اختيار المشاركين، وطريقة جمع البيانات وأنواعها، وانتهاءً بإجراءات التحليل الموضوعي التي ستستخدم لاستكشاف التوقعات البحثية للدراسة. ويهدف هذا العرض إلى توضيح الأساس الفلسفي والمنهجي الذي تستند إليه إجراءات الدراسة الميدانية، بما يضمن المصداقية والجدارة بالثقة في النتائج التي ستستخلص في الفصل الرابع.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتبنّى هذه الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية لمتغيراتها الثلاثة، وتُصاغ هذه التعريفات بما يتسق مع الطابع الاستكشافي للمنهج النوعي المعتمد، إذ لا تُقاس المتغيرات هنا بالأرقام بل تُفهم من خلال المعاني والتجارب التي يُعبّر عنها المشاركون في المقابلات:

حوكمة المشاريع (المتغير المستقل): مجموعة السياسات والإجراءات والآليات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتضبط عمليات اتخاذ القرار والرقابة والمساءلة في المشاريع التي تنفذها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويُفهم هذا المتغير من خلال الممارسات والتجارب التي يصفها القيادات ومديرو المشاريع خلال المقابلات شبه المنظمة.

الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط): درجة تبني العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة للأهداف والقيم التنظيمية المرتبطة بتنفيذ المشاريع، ومدى التزامهم بالأنظمة واللوائح والإجراءات المعتمدة أثناء تنفيذها، ويُستكشف هذا المتغير من خلال ما يُعبّر عنه المشاركون من مواقف وسلوكيات وأنماط تنظيمية تظهر في سياق المقابلات.

نجاح المشاريع (المتغير التابع): مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة المحددة له، بما يشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق المخرجات المقصودة، ويُستكشف هذا المتغير من خلال الروايات والتقييمات التي يُقدمها المشاركون عن مشاريعهم الفعلية خلال المقابلات شبه المنظمة (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة في تصميمها على نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي يتيح تحديد مكونات التصميم البحثي طبقة تلو الأخرى، وذلك على النحو الآتي:

- الفلسفة البحثية: التفسيرية (Interpretivism)، إذ تنطلق الدراسة من قناعة بأن فهم ظاهرة حوكمة المشاريع وأثرها في السياق السعودي لا يتحقق بمعزل عن المعاني التي يُضفيها عليها أصحابها، فالواقع التنظيمي لمنشأة صغيرة أو متوسطة ليس حيادًا قابلاً للاختبار من الخارج، بل هو بناء اجتماعي تُشكّله تجارب القيادات والفرق التنفيذية ومواقفهم وتفاعلاتهم اليومية (Lincoln & Guba, 1985).
- المنهج: الاستقرائي (Inductive)، إذ تنطلق الدراسة من البيانات الميدانية المُجمّعة من تجارب المشاركين ومواقفهم، وصولاً إلى فهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات واستخلاص أنماط دلالية، دون الاقتصار على اختبار توقعات مسبقة جاهزة، مع الاستناد إلى الإطار النظري الموثق في الفصل الثاني لتوجيه التساؤلات البحثية وتأطير التوقعات الاستكشافية للدراسة.
- الاستراتيجية: دراسة الحالة المتعددة (Multiple Case Study) وفق منهجية (YIN, 2018)، إذ تُدرس تجارب عدد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة بوصفها حالات بحثية منفصلة تتيح استكشاف أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق حوكمة المشاريع ونجاحها عبر سياقات قطاعية متعددة (المقاولات والخدمات والتقنية) داخل المملكة العربية السعودية، مما يعزز قابلية التحويل للنتائج المستخلصة.
- الاختيار البحثي: أحادي الطريقة النوعي (Mono Method Qualitative)، إذ تعتمد الدراسة بصورة كاملة على البيانات النوعية المستمدة من المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق ذات الصلة، دون اللجوء إلى أدوات قياس كمية، وذلك لما تتيحه الطريقة النوعية من عمق في استيعاب السياقات التنظيمية المعقدة التي تعمل فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- الأفق الزمني: مقطعي (Cross-sectional)، إذ تُجرى المقابلات وتُجمع البيانات في مرحلة زمنية واحدة، مما يوفر صورة تشخيصية للواقع الراهن لتطبيق حوكمة المشاريع في السياق السعودي دون تتبع مسار تطور الظاهرة عبر الزمن.

- تقنيات جمع البيانات: الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب تحليل الوثائق ذات الصلة بحوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لدعم النتائج بسياق نظري وتطبيقي إضافي.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية ومديري المشاريع والمختصين المعنيين بتنفيذ المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاعات المقاولات والخدمات والتقنية في المملكة العربية السعودية، نظرًا إلى أنهم الأقرب إلى ممارسة حوكمة المشاريع وملاحظة أثرها الفعلي على أرض الواقع، وبالتالي الأقدر على تقديم روايات غنية بالتفاصيل حول كيف تُمارَس الحوكمة وكيف تُشكّل مسارات نجاح المشاريع أو تعثرها.

تعتمد الدراسة أسلوب العينة الهادفة (Purposive Sampling) ضمن العينات غير الاحتمالية، وهو أسلوب اختيار شائع ومناسب في الدراسات النوعية إذ يضمن أن يكون المشاركون قادرين على تزويد الباحث بمعلومات ثرية ووثيقة الصلة بأسئلة الدراسة. ويُشترط في المشارك المنتقى أن يكون قد تولّى مسؤولية إدارة مشروع واحد على الأقل أو الإشراف عليه داخل منشأة صغيرة أو متوسطة خلال السنوات الخمس الماضية. وتستهدف الدراسة التشبع النظري (Theoretical Saturation) بوصفه المعيار الذي تتوقف عنده عملية جمع البيانات، وهو الحد الذي تتوقف عنده إضافة المشاركين الجدد عن توليد مواضيع أو أنماط مغايرة. وتشير تجارب الدراسات النوعية المماثلة إلى أن التشبع يتحقق في الغالب بين اثني عشر وثمانية عشر مشاركًا، وإن كان العدد الفعلي في هذه الدراسة سيخضع لمتطلبات الميدان (Braun & Clarke, 2006).

3.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على المقابلة شبه المنظمة (Semi-structured Interview) أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وهي الأداة الأنسب لاستيعاب عمق التجارب والمواقف والمعاني التي يُضيفها المشاركون على ممارسات حوكمة المشاريع في سياقاتهم التنظيمية. تقوم المقابلة شبه المنظمة على دليل أسئلة مُعدّ مسبقًا يُغطي محاور الدراسة الثلاثة (حوكمة المشاريع، والالتزام التنظيمي، ونجاح المشاريع)، إلا أنها تتيح للباحث مرونة المتابعة والاستفسار حين تظهر أنماط أو مواضيع مستجدة لم تُتوقع مسبقًا (Yin, 2018). تُجرى المقابلات باللغة العربية عبر الزيارة الشخصية أو منصات الاتصال المرئي، ثم تُفرَّغ كتابيًا للتحليل، وتستغرق المقابلة الواحدة ما بين خمس وأربعين دقيقة وساعة كاملة.

وتُستكمل هذه البيانات الأولية ببيانات ثانوية من خلال تحليل الوثائق ذات الصلة كالسياسات التنظيمية الداخلية وتقارير المشاريع والوثائق الإدارية التي يُتيحها المشاركون، فضلاً عن الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، بما يُسهم في تعزيز مصداقية نتائج الدراسة.

3.6. أنواع البيانات

تستخدم الدراسة نوعين من البيانات النوعية؛ الأول بيانات أولية تُجمع مباشرة من المشاركين عبر المقابلات شبه المنظمة، وتأخذ شكل نصوص مُفَرَّغة (Transcripts) تُمثل المادة الخام للتحليل الموضوعي. والثاني بيانات ثانوية مستمدة من تحليل الوثائق التنظيمية ذات الصلة والتقارير الرسمية، وتُستخدم لدعم الإطار النظري وتثليث النتائج المستخلصة من المقابلات وتعزيز مصداقيتها.

3.7. إجراءات التحليل النوعي

تُحلّل البيانات النوعية المُجمّعة باعتماد منهجية التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) التي وضعها Braun & Clarke (2006) بوصفها إطاراً منهجياً شاملاً لاستخلاص الأنماط والمواضيع الدلالية من البيانات النوعية، وتتم عملية التحليل بالمراحل الست الآتية:

- التعرف على البيانات (Familiarisation): قراءة النصوص المُفَرَّغة للمقابلات قراءة متأنية ومتعددة لاستيعاب المحتوى الكلي وتدوين الملاحظات الأولية.
- توليد الرموز الأولية (Initial Coding): ترميز النصوص المُفَرَّغة لتصنيف الأجزاء ذات الدلالة وربطها بالمفاهيم النظرية الرئيسية.
- البحث عن المواضيع (Searching for Themes): تجميع الرموز المتشابهة في مواضيع أشمل تعكس أنماطاً متكررة في البيانات.
- مراجعة المواضيع (Reviewing Themes): مراجعة المواضيع المستخلصة وتنقيتها والتحقق من انسجامها الداخلي وتمييزها عن بعضها.
- تعريف المواضيع وتسميتها (Defining and Naming Themes): صياغة تعريف دقيق لكل موضوع وتحديد جوهره الدلالي وعلاقته بأسئلة الدراسة.

- كتابة التقرير (Producing the Report): تقديم النتائج في صورة تحليل سردي مدعوم باقتباسات مُختارة من المقابلات لتعزيز المصداقية والجدارة بالثقة في النتائج (Lincoln & Guba, 1985).

ولضمان الجدارة بالثقة في النتائج النوعية، تعتمد الدراسة على معايير (Lincoln & Guba 1985) الأربعة: المصداقية (Credibility) عبر التثليث ومراجعة الأعضاء، وقابلية التحويل (Transferability) عبر الوصف الكثيف (Thick Description) للسياق، والاعتمادية (Dependability) عبر توثيق مسار القرارات المنهجية (Audit Trail)، وقابلية التأكيد (Confirmability) عبر تعليق الحكم المسبق للباحث (Bracketing) وتوثيق الرموز والمواضيع بصورة قابلة للتحقق.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية النوعية التي تعتمد عليها الدراسة لتحقيق أهدافها، موضحًا التعريفات الإجرائية لمتغيراتها المبنية على الفلسفة التفسيرية والمنهج الاستقرائي واستراتيجية دراسة الحالة المتعددة وأسلوب العينة الهادفة، وأداة المقابلة شبه المنظمة، وإجراءات التحليل الموضوعي اللازمة لاستكشاف التوقعات البحثية للدراسة، فضلاً عن معايير الجدارة بالثقة النوعية وفق (Lincoln & Guba 1985). وبهذا يكون قد تم تجهيز الأساس المنهجي اللازم؛ إذ يعرض الفصل الرابع نتائج تطبيق هذه الإجراءات ميدانيًا، تمهيداً لمناقشتها في ضوء التوقعات البحثية للدراسة وأسئلتها.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية المُستخلصة من استبيان إلكتروني وُزِعَ على عينة من القيادات الإدارية ومديري المشاريع والعاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. وتُقدّم النتائج بالتتابع الآتي: توصيف عينة الدراسة، ثم اختبارات الصدق والثبات، ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الثلاثة، وانتهاءً باختبار التوقعات البحثية الخمسة ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مُعزّزةً بمضامين الإجابات المفتوحة التي أبدى فيها المستجيبون آراءهم حول التحديات التنظيمية في بيئة المشاريع السعودية.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ إجمالي المستجيبين الصالحة استجاباتهم للتحليل (18) مستجيبًا، يمثلون قيادات إدارية ومديري مشاريع وموظفين تنفيذيين في منشآت صغيرة ومتوسطة عاملة بالمملكة العربية السعودية في قطاعات متعددة. ويوضح الجدول أدناه التوزيع الديموغرافي والمهني للعينة:

جدول التوزيع الديموغرافي والمهني لعينة الدراسة (ن=18)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	%88.9
	أنثى	2	%11.1
الفئة العمرية	25 – 34 سنة	10	%55.6
	35 – 44 سنة	7	%38.9
	45 سنة فأكثر	1	%5.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	14	%77.8
	ماجستير	4	%22.2
المسمى الوظيفي	مدير عام / مالك منشأة	5	%27.8
	مدير مشروع	4	%22.2
	مدير قسم / وحدة	4	%22.2
	أخرى	4	%22.2
	موظف تنفيذي	1	%5.6
سنوات الخبرة	3 – 7 سنوات	6	%33.3
	أكثر من 12 سنة	6	%33.3
	أقل من 3 سنوات	4	%22.2
	8 – 12 سنة	2	%11.1
القطاع	أخرى (متنوعة)	11	%61.1
	خدمات	3	%16.7
	مقاولات وبناء	3	%16.7
حجم المنشأة	تقنية ومعلومات	1	%5.6
	متوسطة (50–249 موظفًا)	11	%61.1
	صغيرة (أقل من 50 موظفًا)	7	%38.9
عدد المشاريع (آخر 3 سنوات)	أقل من 5 مشاريع	7	%38.9
	أكثر من 10 مشاريع	7	%38.9
	5 – 10 مشاريع	4	%22.2

تكشف بيانات الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتسم بعدة سمات؛ إذ يُهيمن الذكور على العينة بنسبة (88.9%)، مما يعكس واقع سوق العمل في قطاع إدارة المشاريع بالمملكة. وتتركز الفئة العمرية الغالبة في شريحة (25–44 سنة) بنسبة إجمالية بلغت (94.5%)، مما يدل على حداثة الخبرات وانتمائها لجيل الشباب المهني. أما المؤهل العلمي فقد سيطرت درجة البكالوريوس بنسبة (77.8%). ومن حيث التوزيع الوظيفي، تنوعت مسميات المستجيبين بما يضمن تمثيل مستويات إدارية متعددة من المدير العام وحتى الموظف التنفيذي. وعلى صعيد الخبرة، تتوزع العينة بصورة شبه متكافئة بين حديثي الخبرة والمخضرمين، وهو ما يُعزز ثراء البيانات ومصادقيتها. كما تُمثّل المنشآت المتوسطة الحجم الشريحة الأكبر من العينة (61.1%).

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.3.1. الصدق:

يُقاس صدق البناء بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الكلية مطروحًا منها درجة الفقرة ذاتها (Corrected Item-Total Correlation). ويوضح الجدول أدناه هذه القيم:

جدول معاملات ارتباط الفقرات بمحاورها (صدق البناء)

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (p)	القرار
حوكمة المشاريع	1	0.339	0.169	مقبول
	2	0.446	0.064	مقبول
	3	0.744	0.000	مقبول ***
	4	0.657	0.003	مقبول **
	5	0.695	0.001	مقبول **
	6	0.614	0.007	مقبول **
	7	0.398	0.102	مقبول
	8	0.249	0.318	مقبول *
	9	0.559	0.016	مقبول *
	10	0.714	0.001	مقبول ***
الالتزام التنظيمي	1	0.321	0.193	مقبول
	2	0.433	0.073	مقبول
	3	0.394	0.106	مقبول
	4	0.272	0.275	مقبول
	5	0.294	0.236	مقبول
	6	0.602	0.008	مقبول **
نجاح المشاريع	1	0.462	0.054	مقبول
	2	0.793	0.000	مقبول ***
	3	0.860	0.000	مقبول ***
	4	0.478	0.045	مقبول *
	5	0.584	0.011	مقبول *
	6	0.556	0.017	مقبول *
	7	0.321	0.194	مقبول

* $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ — الفقرات التي لم تبلغ دلالة إحصائية يُعزى ذلك إلى صغر حجم العينة ($n=18$)، وجميعها تحتفظ بارتباط موجب مع محورها مما يؤكد انتماءها المفاهيمي.

4.3.2. الثبات:

طُبِّقَ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على محاور الاستبيان الثلاثة وعلى الأداة ككل، ويُعدّ الحد الأدنى المقبول أكاديميًا ($\alpha \geq 0.70$). ويوضح الجدول أدناه قيم المعامل:

جدول قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات
حوكمة المشاريع	10	0.842	جيد
الالتزام التنظيمي	6	0.636	مقبول*
نجاح المشاريع	7	0.805	جيد
الأداة ككل	23	0.903	ممتاز

* قيمة ألفا لمحور الالتزام التنظيمي (0.636) أدنى من العتبة المعيارية (0.70)، غير أن هذا مقبول في الدراسات الاستكشافية ذات العينات الصغيرة (Nunnally & Bernstein, 1994)، ولا سيما مع الارتفاع الملحوظ في ثبات الأداة ككل (0.903).

تُشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن محور حوكمة المشاريع حقق ثباتًا جيدًا ($\alpha=0.842$)، ومحور نجاح المشاريع ثباتًا جيدًا كذلك ($\alpha=0.805$)، في حين جاء ثبات محور الالتزام التنظيمي مقبُولًا ($\alpha=0.636$) وهو مفسّر في ضوء تنوع أبعاده بين العاطفي والاستمراري والمعياري. أما ثبات الأداة ككل فبلغ ($\alpha=0.903$) وهو مستوى ممتاز يؤكد الاتساق الداخلي العالي للاستبيان.

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

4.4.1. إطار التفسير:

لتفسير المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة، يُعتمد المقياس التفسيري الآتي:

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	التفسير
2.33 – 1.00	منخفض	درجة تطبيق أو موافقة ضعيفة
3.66 – 2.34	متوسط	درجة تطبيق أو موافقة معتدلة
5.00 – 3.67	مرتفع	درجة تطبيق أو موافقة عالية

4.4.2. محور حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)

يُقَيَس هذا المحور مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر أربعة أبعاد: الهيكل والأدوار، والرقابة والمتابعة، واتخاذ القرار، وإدارة المخاطر. ويوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراته مُرتَّبَةً تنازليًا.

بلغ المتوسط الكلي لمحور حوكمة المشاريع (م=4.09، ع=0.51) بمستوى مرتفع، مما يدل على أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في العينة تتبنى ممارسات حوكمة للمشاريع بدرجة إيجابية. ويوضح الجدول أدناه تفاصيل الفقرات:

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور حوكمة المشاريع (ن=18)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تُحدّد أدوار ومسؤوليات أعضاء فريق المشروع وثوَّق منذ بداية كل مشروع.	4.17	0.71	مرتفع	5
2	تتضح حدود الصلاحيات الممنوحة لكل مستوى إداري في مشاريع المنشأة.	4.06	0.73	مرتفع	7
3	يوجد هيكل تنظيمي واضح يحكم العلاقة بين إدارة المنشأة وفريق المشاريع.	4.22	0.73	مرتفع	3
4	تُعقد اجتماعات دورية منتظمة لمراجعة تقدم المشاريع ومؤشرات أدائها.	4.39	0.70	مرتفع	1
5	تُستخدم أدوات وتقارير رسمية لرصد تطور تنفيذ المشاريع وقياس أدائها.	4.06	0.87	مرتفع	7
6	تُطبّق آليات فعّالة للمساءلة عند حدوث انحرافات عن خطة المشروع.	3.83	0.71	مرتفع	9
7	توجد سياسات واضحة ومعتمدة تحكم عمليات اتخاذ القرار في مراحل المشروع.	4.22	0.65	مرتفع	3
8	يُشارك أصحاب المصلحة الرئيسيون في القرارات الجوهرية المتعلقة بالمشروع.	4.17	0.71	مرتفع	5
9	يوجد نظام موثّق لتحديد مخاطر المشاريع وتقييمها والتخطيط للتعامل معها.	3.78	1.11	مرتفع	10
10	تُعالج المخاطر والمشكلات الطارئة بصورة منهجية ومنظمة.	4.06	0.94	مرتفع	7
	المتوسط الكلي للمحور	4.09	0.51	مرتفع	-

يتصدر الفقرة الأعلى في المحور العبارة (4): «تُعقد اجتماعات دورية منتظمة لمراجعة تقدم المشاريع ومؤشرات أدائها» بمتوسط (4.39)، في حين تأتي الفقرة (9) المتعلقة بوجود نظام موثّق لإدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78)، وإن بقيت ضمن المستوى المرتفع. ويُشير هذا إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تُولي اهتمامًا بالغًا لآليات المتابعة والاجتماعات الدورية، في حين تبقى إدارة المخاطر بشكل منهجي وموثّق الأقل حضورًا مقارنةً بسائر ممارسات الحوكمة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Müller (2009) من أن الهياكل الرسمية لإدارة المخاطر تُعدّ الأكثر غيابًا في منظمات المشاريع الصغيرة.

4.4.3. محور الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)

يتكون هذا المحور من 6 فقرات موزّعة على ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، استنادًا لنموذج (Meyer & Allen 1991). بلغ المتوسط الكلي لمحور الالتزام التنظيمي (م=3.92، ع=0.54) بمستوى مرتفع. ويوضح الجدول أدناه تفاصيل الفقرات:

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الالتزام التنظيمي (ن=18)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	يشعر أعضاء فريق المشروع بالانتماء الحقيقي لأهداف المنشأة ومشاريعها.	3.83	0.99	مرتفع	5
2	يُبدى أعضاء الفريق حماسًا واضحًا في تنفيذ مهام المشروع حتى في ظروف الضغط.	4.00	0.77	مرتفع	3
3	يحرص أعضاء الفريق على الاستمرار في إنجاز مهامهم إلى حين اكتمال المشروع.	4.06	0.64	مرتفع	1
4	يُلتزم أعضاء الفريق بالآوقات والمواعيد المحددة دون الحاجة إلى متابعة مستمرة.	3.50	1.20	متوسط	6
5	يتمسك أعضاء فريق المشروع باللوائح والإجراءات التنظيمية المعتمدة في المنشأة.	4.06	0.87	مرتفع	1
6	يُبدى أعضاء الفريق استعدادًا للجهد الإضافي حين تستلزم متطلبات المشروع ذلك.	4.06	0.87	مرتفع	1
المتوسط الكلي للمحور		3.92	0.54	مرتفع	-

تجدر الإشارة إلى أن الفقرة (4) المتعلقة بالالتزام بالمواعيد دون متابعة مستمرة جاءت بالمستوى المتوسط (م=3.50)، وهو أدنى فقرة في المحور، ويتوافق هذا مع ما أبداه بعض المستجيبين في الإجابات المفتوحة حول غياب ثقافة الاستقلالية في تنفيذ المهام ضمن المنشآت الصغيرة والمتوسطة. في المقابل، تشير الفقرات (3) و(5) و(6) إلى مستوى التزام مرتفع نسبيًا بالاستمرار في العمل والتمسك باللوائح وبذل الجهد الإضافي.

4.4.4. محور نجاح المشاريع (المتغير التابع)

يضم هذا المحور 7 فقرات تغطي أربعة أبعاد لنجاح المشاريع: الزمني والمالي، والجودة ورضا أصحاب المصلحة، والاستراتيجي، وكفاءة إدارة الموارد، استنادًا إلى Kerzner (2017) و PMI (2021). بلغ المتوسط الكلي لمحور نجاح المشاريع (م=3.83، ع=0.59) بمستوى مرتفع، وإن شهد بعد الوقت والميزانية تذبذبًا نسبيًا. ويوضح الجدول أدناه تفاصيل الفقرات:

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نجاح المشاريع (ن=18)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تُنجز مشاريع المنشأة في الغالب ضمن الجداول الزمنية المحددة لها.	3.61	1.14	متوسط	6
	تُنفَّذ المشاريع ضمن الميزانيات المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.	3.56	0.98	متوسط	7
2	تُحقّق مخرجات المشاريع مستوى الجودة المطلوب من قِبَل أصحاب المصلحة.	4.06	0.64	مرتفع	2
3	يُبدّي العملاء وأصحاب المصلحة رضاهم عن نتائج المشاريع المنجزة.	4.11	0.68	مرتفع	1
4	تحقق المشاريع أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية المحددة عند بداية التخطيط.	3.89	0.68	مرتفع	5
5	تُسهم مخرجات المشاريع المنجزة في تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة.	4.00	0.69	مرتفع	3
6	تُستثمر الموارد البشرية والمالية والزمنية للمشاريع بكفاءة وبصورة أمثل.	3.56	1.10	متوسط	7
	المتوسط الكلي للمحور	3.83	0.59	مرتفع	

تلقت النتائج الانتباه إلى أن أعلى مؤشرات النجاح تتركز في رضا أصحاب المصلحة (م=4.11) وجودة المخرجات (م=4.06)، بينما تحتل الفقرتان المتعلقةتان بالالتزام بالجدول الزمني (م=3.61) والميزانيات (م=3.56) المراتب الأدنى بمستوى متوسط. وهذا النمط يتوافق مع النتائج الموثقة في أدبيات المنشآت الصغيرة والمتوسطة عالميًا، والتي تُشير إلى أن هذه المنشآت تتمكن في الغالب من تحقيق الجودة ورضا العميل لكنها تُعاني من ضغوط الالتزام بالمواعيد والتكاليف، وهو ما يؤكده Kerzner (2017) في تحليله لمعدلات نجاح المشاريع الصغيرة.

4.4.5. التحليل الموضوعي للإجابات المفتوحة:

أجاب على السؤال المفتوح 15 مستجيبًا من أصل 18، وقد استُخلصت من إجاباتهم أربعة مواضيع رئيسية متكررة توضح أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إدارة مشاريعها، ويوضحها الجدول أدناه:

جدول المواضيع الرئيسية المستخلصة من التحليل الموضوعي للإجابات المفتوحة

الموضوع الرئيسي	المواضيع الفرعية	تكرارات الذكر	نسبة الذكر
ضعف التخطيط وعدم وضوح الأدوار	ضعف التخطيط، عدم وضوح المسؤوليات، تداخل المهام	15 / 9	60.0%
إشكاليات القرار والتنسيق	مركزية القرار، ضعف التواصل، غياب التنسيق بين الإدارات	15 / 6	40.0%
التحديات المالية	تجاوز الميزانية، تأخر المستخلصات، ضعف التدفق المالي	15 / 4	26.7%
ضعف الكوادر والالتزام الفردي	قلة الخبرة، عدم تحمل المسؤولية، ضعف الاستقلالية	15 / 4	26.7%

تتقاطع مواضيع الإجابات المفتوحة تقاطعًا لافتًا مع النتائج الكمية؛ إذ يؤكد الموضوع الأول (ضعف التخطيط وعدم وضوح الأدوار) — الذي تكرر في 60% من الإجابات — أن الفئتين الأدنى في محور حوكمة المشاريع (إدارة المخاطر) ومحور الالتزام التنظيمي (الالتزام بالمواعيد دون متابعة) تعكسان واقعًا ميدانيًا حقيقيًا. كما تُشير إجابات المستجيبين إلى أن تطبيق الحوكمة ليس غائبًا كليًا بل هو «متذبذب وغير منهجي» وفق ما عبّر عنه أكثر من مستجيب. وقد أجمع معظم المستجيبين على مقترحات متوافقة جوهريًا مع مبادئ حوكمة المشاريع: تحديد الأدوار، وتفويض الصلاحيات، والمتابعة المنهجية، واستخدام أدوات إدارة المشاريع.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.5.1. إطار اختبار التوقعات البحثية الاحصائية:

تُختبر التوقعات البحثية الخمسة من خلال: ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة ($\alpha \leq 0.05$)، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار الأثر المباشر، وتحليل الوساطة بأسلوب Bootstrapping (5000 عينة محاكاة، فترة ثقة 95%) وفق (Hayes (2013). وتُقبل الوساطة إذا استثنيت فترة الثقة الصفر.

4.5.2. اختبار التوقع البحثي الأول: حوكمة المشاريع والالتزام التنظيمي

التوقع: تُسهم ممارسات حوكمة المشاريع في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيزه.

جدول نتائج ارتباط بيرسون بين حوكمة المشاريع والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	حوكمة المشاريع	
***0.740	1.000	حوكمة المشاريع
1.000	***0.740	الالتزام التنظيمي
0.000	—	مستوى الدلالة (p)
18	18	حجم العينة (n)

*** $p < 0.001$ — ارتباط قوي دال إحصائيًا.

القرار: يُقبل التوقع البحثي الأول. كشف اختبار ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائيًا بين حوكمة المشاريع والالتزام التنظيمي ($r=0.740$ ، $p<0.001$)، وهو ارتباط يُصنّف ضمن المستوى القوي ($r\geq 0.50$) وفق معايير (Cohen 1988).

المناقشة: تؤكد هذه النتيجة ما يطرحه الإطار النظري من أن حوكمة المشاريع تُوفّر البيئة التنظيمية الخصبة التي تُغذي الالتزام التنظيمي للعاملين. فحين تتضح الأدوار والمسؤوليات وتُرسى آليات المساءلة والرقابة، يشعر أعضاء الفريق بأن مساهماتهم ذات معنى ومقيّسة وموثّقة، مما يُعزز ارتباطهم بأهداف المشروع وانتمائهم التنظيمي (Müller, 2009). ويتجلى هذا بوضوح في الإجابات المفتوحة، إذ أشار عدد من المستجيبين إلى أن غياب الهياكل التنظيمية الواضحة يُفضي إلى تبادل التهرب من المسؤوليات بين أعضاء الفريق، مما يُضعف الالتزام ويُكرّس العشوائية.

4.5.3. اختبار التوقع البحثي الثاني: الالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع

التوقع: يُسهم الالتزام التنظيمي للعاملين في الارتقاء بمؤشرات نجاح المشاريع داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

جدول نتائج ارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع

نجاح المشاريع	الالتزام التنظيمي	
***0.810	1.000	الالتزام التنظيمي
1.000	***0.810	نجاح المشاريع
0.000	—	مستوى الدلالة (p)
18	18	حجم العينة (n)

*** $p < 0.001$ — أقوى ارتباط ثنائي في نموذج الدراسة.

القرار: يُقبل التوقع البحثي الثاني. يُمثل معامل الارتباط ($r=0.810$ ، $p<0.001$) أقوى علاقة ثنائية في نموذج الدراسة، مما يُشير إلى أن الالتزام التنظيمي يرتبط بنجاح المشاريع ارتباطاً وثيقاً جداً. المناقشة: يكشف هذا الارتباط القوي أن الالتزام التنظيمي لدى فرق العمل يُعدّ من أقوى العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يتسق مع نموذج Meyer & Allen (1991) الذي يؤكد أن الالتزام العاطفي والمعياري يُترجمان عملياً إلى جودة في الأداء والالتزام بالمعايير. وتُعزز الإجابات المفتوحة هذا التوجه؛ إذ أشار أحد المستجيبين إلى أن «عدم تحمل فريق العمل للمسؤولية بجدية كاملة وإلقاء العبء على المدير» يُمثل أبرز أسباب تعثر المشاريع، مما يُجسّد تأثير ضعف الالتزام على مآلات المشروع بصورة مباشرة.

4.5.4. اختبار التوقع البحثي الثالث: حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع (الارتباط)

التوقع: يرتبط مستوى تطبيق حوكمة المشاريع بمستوى نجاحها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

جدول نتائج ارتباط بيرسون بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع

نجاح المشاريع	حوكمة المشاريع	
*0.512	1.000	حوكمة المشاريع
1.000	*0.512	نجاح المشاريع
0.030	—	مستوى الدلالة (p)
18	18	حجم العينة (n)

* $p < 0.05$ — ارتباط متوسط دال إحصائياً.

القرار: يُقبل التوقع البحثي الثالث. يوجد ارتباط موجب متوسط دال إحصائياً بين حوكمة المشاريع ونجاحها ($r=0.512$ ، $p=0.030$). ويُعزى كون الارتباط متوسطاً وليس قوياً — مقارنةً بارتباط الالتزام التنظيمي بالنجاح — إلى أن أثر الحوكمة على النجاح يُمارَس في معظمه بصورة غير مباشرة عبر الالتزام التنظيمي، وهو ما يتأكد من خلال نتيجة التوقع الخامس.

المناقشة: هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (Müller, 2009) و (Klakegg, 2009) وآخرون من أن الحوكمة ليست ضماناً آلياً للنجاح بمعزل عن العوامل السلوكية والتنظيمية الأخرى، لكنها تبقى شرطاً ضرورياً لا كافيّاً وحده.

4.5.5. اختبار التوقع البحثي الرابع: الأثر المباشر لحوكمة المشاريع على نجاحها

التوقع: تمارس آليات حوكمة المشاريع تأثيرًا مباشرًا ملموسًا على تحقيق أهداف المشاريع. طُبِّق تحليل الانحدار الخطي البسيط مع حوكمة المشاريع متغيرًا مستقلًا ونجاح المشاريع متغيرًا تابعًا. وتوضح نتائج الجدول الأثر الكلي (المسار c):

جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع

المتغير المستقل	B	β	t	p	R ²	F
حوكمة المشاريع	0.590	0.512	2.387	0.030	0.263	5.696
الثابت	1.421	—	2.053	0.057		

n=18 — حوكمة المشاريع تُفسّر 26.3% من التباين في نجاح المشاريع قبل دخول الوسيط.

القرار: يُقبل التوقع البحثي الرابع جزئيًا. تُفسّر حوكمة المشاريع ما نسبته (26.3%) من التباين في نجاح المشاريع ($R^2=0.263$ ، $F=5.696$ ، $p=0.030$)، غير أن هذا الأثر المباشر يفقد دلالاته الإحصائية عند إدراج الالتزام التنظيمي في النموذج ($c'=-0.221$ ، $p=0.396$)، مما يُشير إلى أن الأثر الكلي للحوكمة على النجاح يسلك في معظمه مسار الوساطة كما يكشف التوقع الخامس.

المناقشة: تتوافق هذه النتيجة مع الطرح النظري لـ Turner وآخرين (2009) من أن حوكمة المشاريع تؤثر في النجاح عبر قنوات متعددة تشمل الثقافة التنظيمية وسلوكيات الفريق، وليس بصورة ميكانيكية مباشرة. كما يوضح هذا النمط أن الاستثمار في هياكل الحوكمة وحده لا يُترجم تلقائيًا إلى نجاح دون تنمية الالتزام التنظيمي للعاملين.

4.5.6. اختبار التوقع البحثي الخامس: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي

التوقع: يؤدي الالتزام التنظيمي دورًا وسيطًا في تحويل أثر حوكمة المشاريع إلى نتائج ملموسة في نجاحها. اعتمد أسلوب Bootstrapping بـ 5000 عينة محاكاة وفق نموذج Hayes (2013) لاختبار المسارات الأربعة:

جدول (4.11): نتائج تحليل الوساطة (Bootstrapping، 5000 عينة، CI=95%)

المسار	الوصف	المعامل (B)	الخطأ المعياري	LLCI	ULCI	الدلالة
c (الكلي)	حوكمة ← نجاح	0.590	0.247	0.068	1.112	* 0.030
a	حوكمة ← التزام	0.781	0.178	0.406	1.156	*** 0.000
b	التزام ← نجاح (ضبط الحوكمة)	1.038	0.239	0.530	1.546	** 0.001
c' (المباشر)	حوكمة ← نجاح (ضبط الالتزام)	0.221-	0.253	0.749-	0.307	ns 0.396
a×b (غير مباشر)	عبر الالتزام التنظيمي	0.811	—	0.194	1.471	دال **

* ns p<0.001 *** ** p<0.01 ** p<0.05 =غير دال — فترة الثقة 95% للأثر غير المباشر [0.194, 1.471] تستثني الصفر ← وساطة كاملة.

القرار: يُقبل التوقع البحثي الخامس بقوة. تكشف نتائج Bootstrapping عن وساطة كاملة للالتزام التنظيمي في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها؛ إذ بلغ الأثر غير المباشر ($a \times b = 0.811$) وفترة ثقته [0.194، 1.471] تستثني الصفر، في حين فقد الأثر المباشر لحوكمة المشاريع على نجاحها دلالة الإحصائية ($c' = -0.221$ ، $p = 0.396$) بعد إدراج الوسيط، وهو ما يُحدد نوع الوساطة بوصفها كاملة (Full Mediation).

المناقشة: تُعدّ هذه النتيجة الأكثر ثراءً ودلالةً في الدراسة. إذ تُبين أن حوكمة المشاريع لا تُنتج أثرها في نجاح المشاريع مباشرةً، بل تفعل ذلك عبر القناة السلوكية المتمثلة في الالتزام التنظيمي. بمعنى أن المنشأة الصغيرة أو المتوسطة التي تُرسي هياكل حوكمة واضحة (أدوار، رقابة، مساءلة، سياسات قرار) تُهيئ بيئة تُشعر العاملين بالمسؤولية والانتماء والجدية تجاه المشروع، وهذا الالتزام المُتولد هو المحرك الفعلي لنجاح المشروع. ويتوافق هذا الاكتشاف مع ما يطرحه Al-Nour Muhammad & Dinar Abdalla (2023) في سياق الشركات السعودية الصغيرة، ومع أدبيات نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تؤكد أن آليات الحوكمة تقلص الفجوة المعلوماتية وتضارب المصالح مما يُحفز الالتزام الحقيقي لا الشكلي لدى الأعضاء. وتُعزز الإجابات المفتوحة هذه النتيجة تعزيزاً نوعياً، إذ أشار مستجيب ذو خبرة تجاوزت 12 عاماً إلى أن «تفويض بعض الصلاحيات وتحديد المهام الوظيفية والرقابة عليها» هما الحل الجوهرى، وهو ما يجمع بين أداة الحوكمة (التفويض والرقابة) وأثرها السلوكي (الالتزام).

4.5.7. ملخص نتائج اختبار التوقعات البحثية:

جدول ملخص نتائج اختبار التوقعات البحثية الخمسة

التوقع	نص التوقع المختصر	الأداة	القيمة	القرار
الأول	حوكمة المشاريع ← التزام تنظيمي	ارتباط بيرسون	$***r=0.740$	مقبول
الثاني	الالتزام التنظيمي ← نجاح المشاريع	ارتباط بيرسون	$***r=0.810$	مقبول
الثالث	حوكمة المشاريع ← نجاح المشاريع	ارتباط بيرسون	$*r=0.512$	مقبول
الرابع	أثر مباشر لحوكمة المشاريع (c)	انحدار بسيط	$*\beta=0.512, R^2=0.263$	مقبول جزئياً
الخامس	وساطة كاملة للالتزام التنظيمي	Bootstrapping	$**a \times b=0.811$	مقبول بقوة

* $p<0.001$ *** $p<0.01$ ** $p<0.05$ — جميع التوقعات البحثية الخمسة تُقبل.

4.6. الخاتمة

كشفت نتائج هذا الفصل عن جملة من النتائج الجوهرية تُجيب بوضوح عن تساؤلات الدراسة وتؤكد توقعاتها البحثية الخمسة. فعلى صعيد الإحصاء الوصفي، سجّلت متغيرات الدراسة الثلاثة مستويات مرتفعة في عينة الدراسة، بلغ متوسط حوكمة المشاريع (4.09) والالتزام التنظيمي (3.92) ونجاح المشاريع (3.83). وعلى صعيد العلاقات بين المتغيرات، أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود ارتباطات قوية دالة إحصائياً بين جميع متغيرات الدراسة. والأهم من ذلك، كشف تحليل الوساطة بأسلوب Bootstrapping عن نمط علائقي بالغ الدلالة: حوكمة المشاريع تؤثر في الالتزام التنظيمي تأثيراً قوياً ($r=0.740$)، والالتزام التنظيمي بدوره يُترجم إلى نجاح مشاريع ($r=0.810$)، في حين يفقد الأثر المباشر للحوكمة على النجاح دلالاته الإحصائية عند إدراج الوسيط، مما يكشف عن وساطة كاملة ($a \times b=0.811, CI=[0.194, 1.471]$). وتُمثّل هذه النتيجة الإسهام الأصيل لهذه الدراسة في الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة المشاريع، وستُشكّل المنطلق الرئيسي لتوصيات الفصل الخامس.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتحدد نتائج هذه الدراسة وقابلية نقلها في ضوء عدد من المحددات المنهجية، ومعظمها سمات هيكلية ملازمة للمنهج النوعي لا عيوب فيه. فمن حيث النطاق، تقتصر الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاعات المقاولات والخدمات والتقنية داخل المملكة العربية السعودية، وهو ما يُقيد قابلية النقل (Transferability) إلى سياقات ثقافية أو قطاعية مختلفة، ويظل التعميم الإحصائي الواسع هدفًا خارج نطاق الدراسة النوعية أصلاً، إذ تسعى إلى عمق الفهم لا اتساع التعميم. ومن حيث التصميم، اعتمدت الدراسة أفقًا زمنيًا مقطعيًا يوفر صورة تشخيصية للحظة الراهنة دون تتبع تطور الظاهرة عبر الزمن، كما أن التصميم النوعي لا يستهدف إثبات علاقات سببية قطعية بل يسعى إلى فهم كيف تتشكل هذه العلاقات وتعمل في السياق التنظيمي.

5.2. استنتاجات الدراسة:

تُقدّم هذه الدراسة إجابات تجريبية عن أثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مع الكشف عن الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة. واستنادًا إلى نتائج الفصل الرابع، يمكن استخلاص الاستنتاجات الجوهرية الآتية:

5.1.1 حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية

أثبتت نتائج الاستبيان أن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة المُستهدفة جاء مرتفعًا بمتوسط كلي (م=4.09)، غير أن التمعّن في التوزيع الداخلي للفقرات يكشف عن فجوة جوهرية: ففي حين تحتل آليات المتابعة والاجتماعات الدورية المراتب الأولى (م=4.39)، تتراجع ممارسات إدارة المخاطر المنهجية والموثقة إلى المرتبة الأدنى (م=3.78). ويؤحي هذا النمط بأن الحوكمة في هذه المنشآت ذات طابع تشغيلي أكثر منه استراتيجي؛ أي أن التركيز ينصبّ على المتابعة اليومية لا على التخطيط الاستباقي للمخاطر، وهو ما يُعرّض هذه المنشآت لمخاطر مفاجئة لم تُخطط لها.

ويُدعّم هذا الاستنتاج ما أبداه المستجيبون في الإجابات المفتوحة؛ إذ تصدّر موضوع «ضعف التخطيط وعدم وضوح الأدوار» قائمة التحديات بنسبة (60%)، كاشفًا أن الحوكمة التشغيلية وحدها دون حوكمة التخطيط والمخاطر تُبقي المنشآت في مربع رد الفعل لا الاستباق.

5.1.2 الالتزام التنظيمي

سجل الالتزام التنظيمي مستوى مرتفعاً عمومًا ($M=3.92$)، بيد أن الفقرة المتعلقة بالالتزام الفريق بالمواعيد دون متابعة مستمرة جاءت عند المستوى المتوسط ($M=3.50$). ويعكس هذا استنتاجاً ميدانياً دقيقاً: العاملون في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يُبدون التزاماً عاطفياً ومعياريًا مقبولاً (أي الانتماء والجدية وبذل الجهد)، لكنهم يعانون من قصور في الالتزام الاستقلالي الذاتي (أي تنفيذ المهام بدون متابعة)، وهو ما يُشير إلى أن الالتزام في هذه البيئات يحتاج إلى دعم هيكلي من الحوكمة كي يتحول من التزام تحفيزي إلى التزام مؤسسي ممنهج.

5.1.3 نجاح المشاريع

جاء المتوسط الكلي لنجاح المشاريع مرتفعاً ($M=3.83$)، لكن نمط التوزيع الداخلي يحمل دلالة بالغة الأهمية: يتصدر رضا أصحاب المصلحة ($M=4.11$) وجودة المخرجات ($M=4.06$) قائمة المؤشرات، في حين تتراجع الالتزام بالجدول الزمنية ($M=3.61$) والميزانيات ($M=3.56$) إلى المستوى المتوسط. وهذا النمط — الذي تؤكد أدبيات المنشآت الصغيرة والمتوسطة عالمياً (Kerzner, 2017) — يُشير إلى أن هذه المنشآت تُتقن فن إرضاء العميل وتحقيق الجودة، لكنها تُعاني من ضعف الانضباط في إدارة الوقت والتكلفة، وهو المجال الذي يبدو أكثر ارتباطاً بنضج ممارسات الحوكمة لا بحسن النوايا.

5.1.4 الاستنتاج المحوري: الوساطة الكاملة للالتزام التنظيمي

يُمثل هذا الاستنتاج الإسهام الأصيل لهذه الدراسة في الأدبيات. كشف تحليل الوساطة بأسلوب Bootstrapping عن أن حوكمة المشاريع لا تُنتج أثرها في نجاح المشاريع بصورة مباشرة، بل تفعل ذلك حصراً عبر الالتزام التنظيمي (وساطة كاملة: $a \times b = 0.811$ ، $CI = [0.194, 1.471]$). ومعنى ذلك عملياً أن المنشأة التي تُرسي هياكل حوكمة (أدوار، رقابة، مساءلة، سياسات قرار) لا تُنجز مشاريعها بفعل هذه الهياكل ذاتها مباشرة، بل لأن هذه الهياكل تُعزز في العاملين الشعور بالمسؤولية والانتماء والجدية تجاه المشروع، وهذا الالتزام المتولد هو المحرك الفعلي للنجاح. وبلغة أبسط: الحوكمة تبني الالتزام، والالتزام يبني النجاح. وهذا يعني أن أي استثمار في حوكمة المشاريع دون مصاحبته بتنمية الالتزام التنظيمي للفرق لن يُترجم تلقائياً إلى نجاح.

الوصف	الدلالة	الاستنتاج
حوكمة ← التزام	$***r=0.740$	علاقة قوية: الحوكمة تُعزز الالتزام بفاعلية عالية
التزام ← نجاح	$***r=0.810$	الأقوى في النموذج: الالتزام هو المنبئ الأقوى بالنجاح
حوكمة ← نجاح	$*r=0.512$	علاقة متوسطة: أثر الحوكمة على النجاح يسلك مسار الوسيط
أثر مباشر للحوكمة	$*\beta=0.512, R^2=0.263$	الحوكمة تُفسر 26.3% من تباين النجاح بمعزل عن الوسيط
وساطة الالتزام	$**a \times b=0.811$	وساطة كاملة: الالتزام هو القناة الحصرية لأثر الحوكمة

5.3. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى الاستنتاجات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي والتحليل الموضوعي للإجابات المفتوحة، تُقدّم هذه الدراسة جملةً من التوصيات المورّعة على مستويين: توصيات تطبيقية موجّهة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وللجهات التنظيمية، وتوصيات بحثية موجّهة للباحثين والمهتمين بالدراسة في هذا الحقل.

5.2.1 التوصيات التطبيقية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

التوصية الأولى: الانتقال من الحوكمة التشغيلية إلى الحوكمة الاستراتيجية

كشفت نتائج الدراسة أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تُولي اهتمامًا بالغًا بالاجتماعات الدورية والمتابعة اليومية (م=4.39)، لكنها تُخفق في توثيق مخاطر المشاريع وإدارتها بصورة منهجية (م=3.78). يُوصى بأن تُنشئ هذه المنشآت سجلًا بسيطًا للمخاطر (Risk Register) لكل مشروع يُحدّث في كل اجتماع متابعة، وأن تُكلّف جهة محددة بمهمة تقييم المخاطر المستجدة بصفة دورية، وهو ما يُحوّل ثقافة الاجتماعات القائمة أصلًا من أداة متابعة إلى أداة حوكمة استراتيجية شاملة.

التوصية الثانية: بناء الالتزام التنظيمي الاستقلالي — الأولوية القصوى

بما أن الوساطة الكاملة للالتزام التنظيمي تُثبت أنه القناة الرئيسية التي تُحوّل الحوكمة إلى نجاح، فإن الاستثمار في تنمية الالتزام التنظيمي يُعدّ ضرورة استراتيجية لا ترفًا. وتشير الفقرة الأدنى في محور الالتزام (الالتزام بالمواعيد دون متابعة، م=3.50) إلى أن الفجوة الحقيقية هي في الالتزام الاستقلالي. يُوصى بـ: (أ) ربط الأداء الفردي بمؤشرات واضحة ومعتمدة، (ب) منح الفرق صلاحيات اتخاذ القرار في نطاق عملها مما يُعزز الشعور بالملكية، (ج) الاحتفاء بإنجازات الفرق علنًا لبناء الانتماء العاطفي.

التوصية الثالثة: معالجة مثلث الوقت والتكلفة والموارد

جاء الالتزام بالجدول الزمنية ($m=3.61$) والميزانيات ($m=3.56$) عند المستوى المتوسط، وهو ما يُشكّل الفجوة الأوضح في نجاح المشاريع بهذه المنشآت. يُوصى باعتماد خطة تنفيذية تفصيلية محددة المراحل والميزانيات من أول يوم في المشروع، واستخدام أدوات إدارة مشاريع بسيطة ومتاحة لرصد التقدم مقارنةً بالخطة أسبوعياً، مع اشتراط موافقة مسبقة لأي تجاوز في الميزانية أو الجدول الزمني.

التوصية الرابعة: نظام حوكمة متناسب مع حجم المنشأة

أحد أكبر العوائق أمام تطبيق الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة هو الاعتقاد بأن الحوكمة تعني البيروقراطية والتعقيد. تُوصي الدراسة بتطوير إطار حوكمة مبسّط لا يتجاوز وثيقة واحدة تُحدد: (أ) مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI)، (ب) آلية اتخاذ القرار وحدود الصلاحيات، (ج) جدول المراجعات الدورية ومؤشرات الأداء. هذا الحد الأدنى من الحوكمة كفيل بتوليد الالتزام التنظيمي الذي كشفت عنه نتائج الدراسة.

5.2.2 التوصيات للجهات الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

تُوصي الدراسة الجهات الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة كهيئة «منشآت» والغرف التجارية ومراكز الأعمال بما يلي:

- إدراج مفاهيم حوكمة المشاريع في برامج تطوير الكوادر الإدارية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، إذ أثبتت الدراسة أن الحوكمة تُحدث فرقاً ملموساً في نجاح المشاريع عبر تعزيز الالتزام التنظيمي.
- تطوير أدلة إرشادية مبسّطة لتطبيق حوكمة المشاريع في الشركات الصغيرة والمتوسطة، تُراعي محدودية الموارد وتتجنب التعقيد البيروقراطي.
- ربط حوافز التمويل والدعم بمؤشرات الحوكمة، مثل وجود هيكل تنظيمي موثّق وسياسات معتمدة لاتخاذ القرار في المشاريع.
- دعم بحوث تطبيقية مشتركة تربط مؤشرات الحوكمة بأداء المشاريع في قطاعات محددة (مقاولات، تقنية، خدمات) لبناء معايير مرجعية سعودية خاصة.

5.2.3 التوصيات البحثية للدراسات المستقبلية

تُوصي الدراسة الباحثين في مجال حوكمة المشاريع وإدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يلي:

- توسيع حجم العينة في دراسات مستقبلية لتشمل ما لا يقل عن 100 مستجيب، بما يُتيح اختبار النموذج بأساليب إحصائية أكثر قوة كتحليل المسار (Path Analysis) ونمذجة المعادلات البنائية (SEM).
- تبني تصميم طولي (Longitudinal) يرصد تطور الالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع عبر مراحل تطبيق الحوكمة خلال 12-24 شهرًا، بما يُتيح استخلاص علاقات سببية أكثر إحكامًا.
- استكشاف متغيرات وسيطة أو معدّلة أخرى كالثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة وحجم المنشأة، بما يُعمّق فهم الظروف التي يقوى فيها أثر الحوكمة على الالتزام والنجاح أو يضعف.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات (مقاولات، خدمات، تقنية) وبين المناطق الجغرافية داخل المملكة، للتحقق من مدى اتساق النتائج أو تمايزها بحسب السياق القطاعي والجغرافي.
- توظيف منهجية مختلطة تجمع بين استبيان كمي ومقابلات نوعية معمّقة، مما يُتيح الحصول على صورة أكثر ثراءً وعمقًا عن كيفية تشكّل العلاقة بين حوكمة المشاريع والالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع في بيئة الأعمال السعودية.

5.4. الخاتمة العامة:

تُقدّم هذه الدراسة إسهامًا تجريبيًا في الأدبيات العربية لإدارة المشاريع، مُجيبَةً عن تساؤل جوهري طالما غاب عن الدراسات السابقة في السياق السعودي: كيف تُحوّل حوكمة المشاريع نفسها إلى نجاح؟ وقد أثبتت النتائج أن هذا التحويل لا يحدث بصورة مباشرة، بل عبر ممر سلوكي اسمه الالتزام التنظيمي. وبوجود وساطة كاملة ($a \times b = 0.811$) يُثبتها Bootstrapping بفترة ثقة 95%، يُمكن صياغة معادلة نجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية على النحو الآتي: الحوكمة + الالتزام = النجاح. وليست هذه معادلة مجازية بل هي نموذج علائقي مُدعّم إحصائيًا يُلزم صانعي القرار في هذه المنشآت بأن يتعاملوا مع الحوكمة والالتزام التنظيمي بوصفهما وجهين لعملة واحدة لا خيارين متنافسين. وفي ضوء ما كشفته الإجابات المفتوحة من إجماع المستجيبين على ضرورة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات واعتماد أدوات منهجية لإدارة المشاريع، يتجلى أن مجتمع الأعمال السعودي يُدرك هذه الإشكالية ويسعى إلى حلّها، بيد أنه يفتقر إلى الإطار المنهجي المُمنهج الذي تُوفّره حوكمة المشاريع بمفهومها الشامل. ومن هنا تأتي القيمة التطبيقية لهذه الدراسة: ليس فقط في تشخيص العلاقة بين المتغيرات،

بل في تزويد القيادات التنفيذية في هذه المنشآت بدليل علمي يُسوِّغ الاستثمار في الحوكمة بوصفها رافعةً للنجاح لا تكلفةً إضافية.

وتبقى دعوة الدراسة الأخيرة موجَّهةً للباحثين: إن نتائج هذه الدراسة الاستكشافية تفتح الباب أمام بحوث أوسع وأعمق تستوعب عينات أكبر وقطاعات متنوعة ومناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة، بما يُمكن من بناء نظرية حوكمة المشاريع للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي خصوصًا والعربي عمومًا.

قائمة المراجع

- “منشآت”: 1.3 مليون منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة بزيادة 3.1% عن الربع الثالث. (n.d). منشآت. <https://www.monshaat.gov.sa/ar/node/53859>
- خليل, ب. م., الدبيان, م., مركز دراية للدراسات والمعلومات & إدارة التسويق. (2016). *حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية*.
- Alenzy, M. Z. (2018). Strategic Approach of Saudi Small and Medium-Sized Enterprises: More of emergent or deliberate? *International Business Research*, 11(3), 110. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p110>
- Al-Nour Muhammad, N., & Dinar Abdalla, A. (2023). The Role of Governance Principles in Enhancing Sustainable Performance in Small Enterprises after the Corona Pandemic in Saudi Arabia. In *Migration Letters* (Vols. 20–20, Issue S9, pp. 128–143).
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- OCEG. (2023a). GRC Capability Model™ version 3.5: The Essential Body of Knowledge for GRC Professionals [Book]. In *OCEG Red Book* (Version 3.5-PUBLIC DRAFT). <https://www.oceg.org>
- Klakegg, O. J., Williams, T., & Magnussen, O. M. (2009). *Governance frameworks for public project development and estimation*. Project Management Institute.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.

Alie, S. S. (2015). *Project governance: Critical success factor*. In PMI Global Congress Proceedings. Project Management Institute.

Müller, R. (2009). *Project governance*. Routledge.

Turner, J. R., Klakegg, O. J., & Williams, T. (2009). *Project governance frameworks and practice*. In P. W. G. Morris, J. K. Pinto, & J. Söderlund (Eds.), *The Oxford handbook of project management* (pp. 297–320). Oxford University Press.

.