

عنوان المشروع

أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية: دراسة كمية على عينة من القطاع
الحكومي السعودي

اسم الطالب

متعب بدر المطيري / ٢٣٢٠٠١٨٠٨

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، وقد ركزت على أربعة أبعاد حوكمية هي: الهيكل التنظيمي، والشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، في حين مثل الأداء الكلي المتغير التابع بأبعاده الخمسة: أداء التكلفة، وأداء الجدولة، وأداء الجودة، وتحقيق المنافع، ورضا أصحاب العلاقة. ويكتسي موضوع الدراسة أهميته من التحول الاستراتيجي الذي تشهده المملكة في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠، حيث غدت المشاريع الرأسمالية الكبرى الآلية التنفيذية الأبرز لترجمة الاستراتيجيات الوطنية إلى واقع ملموس.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي في إطار فلسفة وضعية ومقاربة استنباطية، مستندةً إلى نموذج "بصلة البحث" لصاندرز وزملائه، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداةً رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة قصدية معززة بأسلوب كرة الثلج، تضم العاملين في وحدات إدارة المشاريع الرأسمالية بالجهات الحكومية السعودية من مديري مشاريع وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع وأصحاب قرار تنفيذيين، بحد أدنى مستهدف بلغ ٣٨٤ مستجيباً وفق SPSS جدول كرايسي ومورغان. كما وُظف مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، واعتمد برنامج في التحليل الإحصائي، حيث استُخدم معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرض وتحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق تبعاً (t) الرئيسي والفروض الفرعية الأربعة، إلى جانب اختبار () للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، مع التحقق من صدق الأداة وثباتها عبر التحكيم ومعامل ألفا كرونباخ.

وتُعَوّل الدراسة على أن تقدم نتائجها رؤى تطبيقية تعين قادة الجهات الحكومية السعودية على تطوير ممارسات حوكمية أكثر نضجاً لمشاريعهم الرأسمالية، كما تسهم في سد فجوة بحثية واضحة، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو السياقات الغربية دون التطرق المعمق للسياق الحكومي السعودي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المشاريع، الأداء الكلي للمشروع، المشاريع الرأسمالية، القطاع الحكومي السعودي، رؤية السعودية ٢٠٣٠.

جدول المحتويات

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة ٨

٨	١,١ المقدمة
٩	١,٢ مشكلة الدراسة
١٠	١,٣ فجوات الدراسة:
١٠	١,٣,١ فجوات على المستوى النظري.
١٠	١,٣,٢ فجوات على المستوى التطبيقي.
١١	١,٤ أهمية الدراسة
١١	١,٤,١ الأهمية العلمية
١١	١,٤,٢ الأهمية العملية
١٢	١,٥ أهداف الدراسة
١٢	١,٥,١ الهدف الرئيسي:
١٢	١,٥,٢ الأهداف الفرعية:
١٢	١,٦ تساؤلات الدراسة
١٢	١,٦,١ التساؤل الرئيسي:
١٣	١,٦,٢ التساؤلات الفرعية:
١٣	١,٧ فروض الدراسة
١٣	١,٧,١ الفرض الرئيسي:
١٣	١,٧,٢ الفروض الفرعية:
١٣	١,٨ مصطلحات الدراسة
١٣	١,٨,١ حوكمة المشاريع (Project Governance):
١٤	١,٨,٢ الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع (Governance Structure):
١٤	١,٨,٣ الشفافية (Transparency):
١٤	١,٨,٤ المساءلة (Accountability):
١٤	١,٨,٥ إدارة المخاطر (Risk Management):
١٤	١,٨,٦ الأداء الكلي للمشروع (Overall Project Performance)

١٤	١,٨,٧ المشاريع الرأسمالية (Capital Projects):
١٥	الفصل الثاني:- الاطار النظري والدراسات السابقة.
١٥	٢,١ الإطار النظري.
١٥	٢,١,١ حوكمة المشاريع (Project Governance)
١٥	٢,١,١,١ أولاً: مفهوم حوكمة المشاريع.
١٥	٢,١,١,٢ ثانياً: أهداف حوكمة المشاريع.
١٦	٢,١,١,٣ ثالثاً: أبعاد حوكمة المشاريع.
١٧	٢,١,٢ الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.
١٧	٢,١,٢,١ أولاً: مفهوم الأداء الكلي للمشروع.
١٨	٢,١,٢,٢ ثانياً: أهمية الأداء الكلي في المشاريع الرأسمالية الحكومية.
١٨	٢,١,٢,٣ ثالثاً: العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي.
١٩	٢,٢ الدراسات السابقة.
١٩	٢,٢,١ أولاً: الدراسات العربية.
٢٠	٢,٢,٢ ثانياً: الدراسات الأجنبية.
٢٢	٢,٣ ما يميز البحث عن الدراسات السابقة.
	٢٣ الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٣	٣,١ المقدمة.
٢٣	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.
٢٣	٣,٢,١ المتغير المستقل: أبعاد حوكمة المشاريع.
٢٤	٣,٢,٢ المتغير التابع: الأداء الكلي للمشروع.
٢٤	٣,٢,٣ المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
٢٤	٣,٣ تصميم البحث (بصلة البحث).
٢٥	٣,٣,١ الفلسفة البحثية: الوضعية.
٢٥	٣,٣,٢ المقاربة: الاستنباط.
٢٥	٣,٣,٣ الاستراتيجية: المسح الميداني.
٢٥	٣,٣,٤ الاختيار المنهجي: كمي أحادي.
٢٥	٣,٣,٥ الأفق الزمني: المقطع العرضي.
٢٦	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.
٢٦	٣,٤,١ مجتمع الدراسة.

٢٦	٣,٤,٢ وحدة التحليل
٢٦	٣,٤,٣ أسلوب المعاينة
٢٦	٣,٤,٤ حجم العينة
٢٧	٣,٥ طريقة جمع البيانات
٢٧	٣,٥,١ أداة الدراسة: الاستبانة
٢٧	٣,٥,٢ هيكل الاستبانة
٢٧	٣,٥,٣ مقياس الاستجابة
٢٧	٣,٥,٤ مصادر بناء الفقرات
٢٧	٣,٥,٥ صدق أداة الدراسة
٢٨	٣,٥,٦ ثبات أداة الدراسة
٢٨	٣,٦ أنواع البيانات
٢٨	٣,٦,١ البيانات الأولية
٢٨	٣,٦,٢ البيانات الثانوية
٢٨	٣,٦,٣ مستويات القياس
٢٨	٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي
٢٨	٣,٧,١ التحليل الوصفي
٢٨	٣,٧,٢ اختبار الافتراضات
٢٩	٣,٧,٣ التحليل الاستدلالي واختبار الفروض
٢٩	٣,٧,٤ الاعتبارات الأخلاقية
٢٩	٣,٨ الخاتمة
٣٠	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٠	٤,١ المقدمة
٣٠	٤,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية للعينة)
٣٣	٤,٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبانة
٣٣	صدق المحتوى (Content Validity)
٣٣	ثبات الأداة (Reliability) — معامل ألفا كرونباخ
٣٤	صدق البناء عبر الاتساق الداخلي (طريقة التجزئة النصفية)
٣٤	٤,٤ الإحصاء الوصفي لمغيرات الدراسة
٣٤	٤,٤,١ الإحصاء الوصفي لأبعاد حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)
٣٨	٤,٤,٢ الإحصاء الوصفي لأبعاد الأداء الكلي (المتغير التابع)

٤١	٤,٥ اختبار الفرضيات
٤١	مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation)
٤٢	اختبار الفرضيات الفرعية (H_1-H_4): الانحدار الخطي البسيط
٤٣	اختبار الفرض الرئيسي (H_0): الانحدار الخطي المتعدد
٤٤	التحقق من افتراضات النموذج
٤٤	اختبار الفروق حسب الخبرة والمستوى الوظيفي
٤٥	٤,٦ ملخص نتائج اختبار الفرضيات
٤٦	٤,٧ مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة
٤٦	1. مناقشة نتائج المتغير المستقل: مستوى تطبيق حوكمة المشاريع
٤٦	2. مناقشة نتائج المتغير التابع: مستوى الأداء الكلي
٤٦	3. مناقشة نتائج العلاقة بين المتغيرين
٤٧	٤,٨ خلاصة الفصل

٤٨ الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

٤٨	٥,١ المقدمة
٤٨	٥,٢ خلاصة النتائج الرئيسية
٤٨	أولاً — على مستوى الإحصاء الوصفي:
٤٨	ثانياً — على مستوى اختبار الفرضيات:
٤٩	ثالثاً — على مستوى الاستنتاجات النظرية:
٤٩	٥,٣ التوصيات العملية
٤٩	٥,٣,١ توصيات موجهة للجهات الحكومية السعودية (على المستوى المؤسسي)
٤٩	٥,٣,٢ توصيات موجهة لمكتب إدارة المشاريع (PMO)
٥٠	٥,٣,٣ توصيات موجهة لصانعي السياسات (على المستوى الوطني)
٥٠	٥,٤ المساهمات العلمية للدراسة
٥٠	٥,٥ قيود الدراسة
٥٠	٥,٦ توصيات للدراسات المستقبلية
٥١	٥,٧ الخاتمة
٥٢	المراجع
٥٢	أولاً: المراجع باللغة العربية
٥٢	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
١	الملاحق

- ١ الملحق (أ): خطاب تسهيل المهمة
- ٢ الملحق (ب): استمارة الاستبانة النهائية
- ٢ القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية
- ٣ القسم الثاني: أبعاد حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)
- ٥ القسم الثالث: الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية (المتغير التابع)

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحولاً استراتيجياً غير مسبوق، انطلاقاً من رؤية السعودية ٢٠٣٠ الطموحة التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر أساسي للدخل القومي. وتُعد المشاريع الرأسمالية الكبرى - لا سيما في القطاع الحكومي - المحور الأساسي الذي تدور حوله عجلة هذا التحول، إذ تمثل الآلية التنفيذية الأهم لترجمة الاستراتيجيات الوطنية إلى واقع ملموس على أرض الواقع. وقد خصصت المملكة ميزانيات ضخمة لهذه المشاريع، حيث بلغ الإنفاق الرأسمالي الحكومي ٦٤,٩ مليار ريال سعودي في الفترة الأخيرة، شاملاً برامج تحقيق الرؤية ومخصصات تنفيذ المشاريع الكبرى والمشاريع الاستثمارية في قطاعات البلدية والصحة والتعليم والبنية التحتية (صندوق الاستثمارات العامة، ٢٠٢٤). غير أن هذا الإنفاق الهائل يُثير تساؤلات جوهرية حول مدى كفاية وفعالية آليات حوكمة هذه المشاريع، وما إذا كانت تُدار بأسلوب يضمن تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد والميزانية المخصصة.

وقد أظهرت التجارب الدولية أن فشل المشاريع الرأسمالية الكبرى - خاصة في القطاع الحكومي - ليس ظاهرة نادرة أو مرتبطة بأحداث قاهرة، بل هو في الغالب نتيجة لعوامل يمكن التحكم بها، أبرزها: ضعف هياكل الحوكمة، وغياب آليات المساءلة الفعالة، وقصور أنظمة إدارة المخاطر، ونقص الشفافية في التقارير والإفصاح (KPMG، ٢٠١٦). وتؤكد دراسة مؤسسة الضمان الجماعي (Aon) أن المشاريع التي تفتقر إلى حوكمة رشيدة تتسم بمعدلات فشل أعلى بنسبة تصل إلى ٣٠% مقارنة بتلك التي تتمتع بإطارات حوكمة متكاملة (Aon، ٢٠١٤). وتكتسب هذه الملاحظات أهمية بالغة في السياق السعودي، حيث تزايد حجم وتعقيد المشاريع الرأسمالية الحكومية، وتتسع نطاق توقعات أصحاب المصلحة منها.

وتُعد حوكمة المشاريع (Project Governance) الإطار التنظيمي والإداري الذي يضمن توجيه المشروع ومراقبته ومساءلته بما يحقق المحاذاة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Sharma et al.، ٢٠٠٩). وتتجسد هذه الحوكمة في أبعاد أربعة رئيسية هي: الهيكل التنظيمي (Governance Structure)، والشفافية (Transparency)، والمساءلة (Accountability)، وإدارة المخاطر (Risk Management)، والتي تشكل معاً المنظومة المتكاملة لضبط إدارة المشاريع وترشيد قراراتها. وقد أكد معهد إدارة المشاريع (PMI) أن المنظمات التي تتمتع بإطارات حوكمة قوية تحقق معدلات نجاح أعلى للمشاريع، وتحكم أفضل في التكاليف، ونتائج أكثر قابلية للتنبؤ (PMI، ٢٠١٧).

من جهة أخرى، يُعد الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي (Overall Project Performance) مؤشراً شاملاً يتجاوز مفهوم النجاح التقليدي المحدود بـ "المثلث الحديدي" (الزمن، التكلفة، الجودة)، ليشمل إضافة إلى ذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا أصحاب العلاقة، وتحقيق الفوائد المرجوة (المنافع)، والاستدامة طويلة المدى (Zwikael & Smyrk، ٢٠١٢). وبما أن المشاريع الرأسمالية الحكومية في السعودية تمثل استثمارات ضخمة تؤثر بشكل مباشر على التنمية الوطنية وجودة حياة المواطنين، فإن فهم العوامل التي تؤثر في أدائها الكلي يكتسب أهمية استراتيجية قصوى.

وعلى الرغم من التطور النظري الملحوظ في أدبيات حوكمة المشاريع على المستوى الدولي، فإن البحث العلمي في هذا المجال لا يزال محدوداً في السياق السعودي، خاصة فيما يتعلق بالمشاريع الرأسمالية الحكومية. كما أن الدراسات السابقة تباينت في تحديد الأبعاد الحوكمية الأكثر تأثيراً في الأداء، واختلفت في منهجياتها ومجتمعاتها المدروسة، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتقصي. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة للمساهمة في سد هذه الفجوة من خلال استقصاء أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، مستندة إلى إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (PMI، ISO ٢١٥٠٠) والدراسات الأكاديمية الحديثة، مع مراعاة خصوصية السياق السعودي المتمثل في برنامج التحول الوطني والمراسيم الحكومية ذات الصلة.

١,٢ مشكلة الدراسة

تتجسد مشكلة الدراسة في أن المشاريع الرأسمالية الحكومية في المملكة العربية السعودية - على الرغم من التمويل الضخم والأهمية الاستراتيجية البالغة - تواجه تحديات جمة في تحقيق أدائها الكلي المستهدف، ويرجع ذلك - إلى حد كبير - إلى ضعف تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع بشكل متكامل وفعال. فالكثير من هذه المشاريع يعاني من تجاوزات في الميزانية والجدول الزمنية، وقصور في تحقيق المنافع المرجوة، مما يؤثر سلباً على كفاءة الإنفاق الحكومي ويُضعف من قدرة هذه المشاريع على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

وقد كشفت دراسة (KPMG) ٢٠١٦ أن ٥٣% من المشاريع الرأسمالية الكبرى عالمياً عانت من أداء دون المستوى المطلوب خلال العام السابق للدراسة، وأن فقط ٣١% من المشاريع حققت انحرافاً لا يتجاوز ١٠% عن الميزانية، وبمعدل ٢٥% فقط من المشاريع نجحت في الالتزام بجدولها الزمنية الأصلية. وتشير هذه الإحصائيات إلى أن مشكلة ضعف الأداء ليست مقتصرة على سياق جغرافي محدد، بل هي ظاهرة عالمية تتفاقم في بيئات تفتقر إلى حوكمة رشيدة.

وفي السياق السعودي تحديداً، تتعاضد أهمية هذه المشكلة نظراً للنطاق الواسع للمشاريع الرأسمالية الحكومية وارتباطها مع البرامج التنفيذية لرؤية ٢٠٣٠. فقد أطلقت المملكة مشاريع عملاقة - مثل نيوم، مشروع البحر الأحمر، القدية، أمالا - برصد ميزانيات تقدر بمئات المليارات من الريالات (صندوق الاستثمارات العامة، ٢٠٢٤). ومع ذلك، فإن نجاح هذه المشاريع لا يعتمد فقط على التمويل المتاح، بل يتوقف - بشكل حاسم - على وجود هياكل حوكمة قادرة على ضبط عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية في الإفصاح عن المعلومات، وتفعيل آليات المساءلة، وإدارة المخاطر بشكل استباقي ومنهجي.

وتتمثل الإشكالية الأساسية للدراسة في عدم وضوح طبيعة وقوة العلاقة بين تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) والأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي. ففي ظل السياق التنظيمي والإداري الفريد للمملكة - الذي يتسم بالبيروقراطية الحكومية التقليدية المندمجة مع إصلاحات حوكمة حديثة - تبرز الحاجة إلى فهم كيفية تفاعل هذه الأبعاد الحوكمية ومدى مساهمتها في تعزيز الأداء الكلي للمشاريع.

ومن ثم، يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي: ما أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي؟

١,٣ فجوات الدراسة:

١,٣,١ فجوات على المستوى النظري.

على الرغم من التطور النظري الملحوظ في أدبيات حوكمة المشاريع عالمياً، إلا أن هناك عدة فجوات نظرية تستدعي سدها، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: قلة الدراسات النظرية التي تناولت حوكمة المشاريع (Project Governance) كمجال مستقل ومتخصص في السياق السعودي والعربي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) بشكل عام دون التعمق في خصوصيات الحوكمة على مستوى المشروع.

ثانياً: عدم وجود إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين الأبعاد الحوكمية الأربعة (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في دراسة واحدة، حيث اقتصرَت الدراسات السابقة على بعد أو بعدين كحد أقصى.

ثالثاً: غياب نماذج نظرية تربط بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي بمنظور متعدد الأبعاد يتجاوز "المثلث الحديدي" التقليدي.

رابعاً: قصور الأدبيات في تقديم إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (ISO 21500, PMI) والسياق التنظيمي السعودي المتميز ببرامج رؤية ٢٠٣٠ والتحول الوطني.

١,٣,٢ فجوات على المستوى التطبيقي.

أولاً: نقص الدراسات الميدانية التطبيقية التي استقصت واقع تطبيق حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، حيث إن أغلب الدراسات إما نظرية أو أجريت في سياقات غربية أو على قطاعات خاصة لا تشابه البيئة الحكومية السعودية.

ثانياً: عدم وجود أدوات قياسية موثوقة ومعتمدة (Validated) لقياس أبعاد حوكمة المشاريع في السياق السعودي، مما يعيق الباحثين والممارسين عن تقييم واقع الحوكمة بشكل موضوعي.

ثالثاً: غياب دراسات تربط بين تطبيق الحوكمة الفعلي (وليس المفاهيم النظرية) والأداء الكلي الملموس في المشاريع الرأسمالية الحكومية.

رابعاً: عدم توفر دراسات تحلل الفروق في تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الأداء تبعاً لمتغيرات عملية مثل الخبرة، المستوى الوظيفي، ونوع الجهة الحكومية.

خامساً: الحاجة الماسة لتوصيات مبنية على الأدلة يمكن للجهات الحكومية السعودية الاستفادة منها في تحسين ممارسات حوكمة مشاريعها الرأسمالية ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠.

١,٤ أهمية الدراسة

١,٤,١ الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال حوكمة المشاريع والأداء الكلي بعدة مسارات أساسية: أولاً: سد الفجوة المعرفية - على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت حوكمة المشاريع في السياقات الغربية، إلا أن البحث العلمي في هذا المجال لا يزال محدوداً في السياق السعودي والعربي بشكل عام. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) بشكل عام، دون التركيز الكافي على حوكمة المشاريع (Project Governance) كمجال مستقل ذي خصوصية. وتساهم هذه الدراسة في ملء هذه الثغرة من خلال تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي يتناول حوكمة المشاريع في السياق الحكومي السعودي.

ثانياً: التكامل المعرفي - تسعى الدراسة إلى بناء جسر بين الأدبيات الدولية في مجال حوكمة المشاريع (المتثلة في معايير PMI، ISO ٢١٥٠٠) والسياق التنظيمي السعودي، عبر تطوير إطار هجين يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة الإدارية والتنظيمية في المملكة. هذا التكامل يُعد مساهمة نوعية في تطوير المعرفة الإدارية العربية.

ثالثاً: التأسيس لدراسات مستقبلية - من خلال تطوير أدوات قياسية موثوقة وصادقة لأبعاد حوكمة المشاريع في السياق السعودي، تمهد هذه الدراسة الطريق للباحثين المستقبليين لإجراء دراسات مقارنة أو طويلة تتبّع تطور الحوكمة وتأثيرها على الأداء عبر الزمن.

رابعاً: الإسهام في النظرية - تختبر الدراسة صحة التطبيق النظري لأبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في بيئة تطوير حكومية، مما يضيف بعداً نظرياً جديداً للأدبيات القائمة التي ظلت تهيمن عليها الدراسات في السياقات الصناعية الغربية.

١,٤,٢ الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في عدة جوانب: أولاً: توجيه صناع القرار - تقدم نتائج الدراسة رؤى عملية للمسؤولين في الجهات الحكومية وصناديق الاستثمار الحكومية (مثل صندوق الاستثمارات العامة) حول الأبعاد الحوكمية الأكثر تأثيراً في الأداء الكلي للمشاريع، مما يمكنهم من توجيه موارد التحسين نحو المجالات الأكثر إلحاحاً.

ثانياً: تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي - من خلال تحديد آليات الحوكمة التي تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء، تساهم الدراسة في تعزيز كفاءة وفعالية الإنفاق الرأسمالي الحكومي، وهو هدف استراتيجي ضمن برنامج الاستدامة المالية لرؤية ٢٠٣٠.

ثالثاً: دعم برنامج التحول الوطني - يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتسريع تنفيذ مشاريع البنية التحتية (برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٤). وتوفر هذه الدراسة توصيات عملية لتعزيز حوكمة المشاريع، مما يتماشى مباشرة مع أهداف البرنامج.

رابعاً: تعزيز الممارسات المؤسسية - تساهم الدراسة في نشر ثقافة الحوكمة بين ممارسي إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، وتشجع على تبني أفضل الممارسات الدولية المنسجمة مع السياق المحلي، مما يرقى بمستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع. خامساً: دعم المحاسبة والرقابة - من خلال تسليط الضوء على أهمية الشفافية والمساءلة في تحسين أداء المشاريع، تدعم الدراسة جهود هيئات الرقابة والمحاسبة في المملكة في تعزيز الرقابة على المشاريع الحكومية.

١,٥ أهداف الدراسة

١,٥,١ الهدف الرئيسي:

استقصاء أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في عينة من القطاع الحكومي السعودي.

١,٥,٢ الأهداف الفرعية:

- (١) تقديم مراجعة نقدية للأدبيات النظرية والتطبيقية في مجال حوكمة المشاريع والأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية، مع تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة لمعالجتها.
- (٢) بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقات المتوقعة بين أبعاد حوكمة المشاريع (المتغيرات المستقلة) والأداء الكلي للمشروع (المتغير التابع).
- (٣) تطوير أداة قياسية موثوقة وصادقة (استبانة) لقياس أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي في السياق السعودي.
- (٤) تشخيص واقع تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في المشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين.
- (٥) تقييم مستوى الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين.
- (٦) اختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع.
- (٧) الكشف عن الفروق الإحصائية - إن وجدت - في تقييم أبعاد الحوكمة والأداء الكلي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع الجهة الحكومية).
- (٨) تقديم توصيات علمية ومبنية على الأدلة يمكن للجهات الحكومية المعنية الاستفادة منها في تحسين حوكمة مشاريعها الرأسمالية.

١,٦ تساؤلات الدراسة

١,٦,١ التساؤل الرئيسي:

ما أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في عينة من القطاع الحكومي السعودي؟

١,٦,٢ التساؤلات الفرعية:

١. ما درجة تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في المشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين؟
٢. ما مستوى الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) والأداء الكلي للمشروع؟
٤. ما الأبعاد الحوكمية الأكثر تأثيراً - من وجهة نظر المشاركين - في تحقيق الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي تعزى لمتغير الخبرة في إدارة المشاريع؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي تعزى لمتغير نوع الجهة الحكومية؟

١,٧ فروض الدراسة

١,٧,١ الفرض الرئيسي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي.

١,٧,٢ الفروض الفرعية:

- H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.
- H_2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الشفافية في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.
- H_3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المساءلة في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.
- H_4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد إدارة المخاطر في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

١,٨ مصطلحات الدراسة

١,٨,١ حوكمة المشاريع (Project Governance): تُعرّف حوكمة المشاريع - وفقاً للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO ٢٠٢١:٢١٥٠٠) - بأنها "الإطار التنظيمي والعمليات والهيكل التي توجه وتحكم وتراقب أنشطة المشروع لضمان تحقيق أهدافه بشكل فعال وفعال، مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة". وفي سياق هذه الدراسة، تعني حوكمة المشاريع المجموعة المتكاملة من

الأنظمة والسياسات والممارسات التي تُطبق على المشروع الرأسمالي الحكومي لضبط عمليات اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات الشفافة، وتحديد المسؤوليات والمساءلة، وإدارة المخاطر بما يضمن المحاذرة مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية المالكة.

١,٨,٢ الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع (Governance Structure): هو البعد الأول من أبعاد حوكمة المشاريع، ويشير إلى "الإطار التنظيمي الرسمي الذي يحدد توزيع السلطات والصلاحيات وخطوط المسؤولية والمساءلة داخل المشروع، ويحدد الهياكل القيادية - مثل لجنة توجيه المشروع (Steering Committee)، وكبير ضباط المشاريع (CPO)، والراعي التنفيذي (Executive Sponsor) - والعلاقات بينها" (Müller، ٢٠٠٩).

١,٨,٣ الشفافية (Transparency): هي البعد الثاني من أبعاد حوكمة المشاريع، وتُعرف بأنها "مدى توفر ووضوح ودقة المعلومات المتعلقة بالمشروع - تشمل المعلومات المالية، والتقدم في التنفيذ، والمخاطر، وقرارات المشروع - لجميع أصحاب المصلحة المعنيين في الوقت المناسب" (Bovens، ٢٠٠٧).

١,٨,٤ المساءلة (Accountability): هي البعد الثالث من أبعاد حوكمة المشاريع، ويُقصد بها "النظام المؤسسي الذي يجسد الالتزام الواعي بمسؤوليات واضحة ومعايير أداء قابلة للقياس، ويقوم على تحديد الأدوار وتوثيق التوقعات وتوزيع الصلاحيات بشكل عادل" (Kwna، ٢٠٢٥).

١,٨,٥ إدارة المخاطر (Risk Management): هي البعد الرابع من أبعاد حوكمة المشاريع، وتُعرف بأنها "العملية المنظمة التي تشمل تحديد المخاطر وتقييمها وتحليل تأثيراتها المحتملة على أهداف المشروع، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بشكل استباقي" (ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨).

١,٨,٦ الأداء الكلي للمشروع (Overall Project Performance): يُعرف الأداء الكلي للمشروع في هذه الدراسة بأنه "التقييم الشامل لمدى تحقيق المشروع لأهدافه المتعددة، المتجاوز للمعايير التقليدية (الزمن، التكلفة، الجودة) ليشمل أيضاً تحقيق المنافع الاستراتيجية، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة الشاملة، والاستدامة طويلة المدى".

١,٨,٧ المشاريع الرأسمالية (Capital Projects): هي المشاريع التي تتضمن استثمارات ضخمة في الأصول الثابتة - مثل البنية التحتية، والمنشآت، والمعدات - وتتميز بعمر تشغيلي طويل وتأثير استراتيجي على الجهة المنفذة. وفي سياق هذه الدراسة، المقصود بالمشاريع الرأسمالية الحكومية تلك المشاريع التي تنفذها الجهات الحكومية السعودية أو تشرف عليها، وتتضمن بناء أو تطوير البنى التحتية، والمنشآت الحكومية، أو المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة ببرامج رؤية ٢٠٣٠.

الفصل الثاني:- الاطار النظري والدراسات السابقة.

٢,١ الإطار النظري

٢,١,١ حوكمة المشاريع (Project Governance)

٢,١,١,١ أولاً: مفهوم حوكمة المشاريع

تُعد حوكمة المشاريع إحدى المجالات الناشئة والحيوية في علم إدارة المشاريع، والتي اكتسبت اهتماماً متزايداً من الباحثين والممارسين خلال العقدین الأخيرین. وقد نشأ مفهوم حوكمة المشاريع كامتداد طبيعي لمفاهيم الحوكمة الأوسع (Corporate Governance)، التي تركز على كيفية توجيه المؤسسات ومراقبتها من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. غير أن حوكمة المشاريع تميزت بتركيزها الخاص على المستوى المشروع (Project Level)، حيث تتطلب طبيعة المشاريع - المؤقتة والفريدة - نماذج حوكمة مختلفة عن تلك المطبقة في العمليات الدائمة (Müller، ٢٠٠٩).

وقد قدم معهد إدارة المشاريع (PMI، ٢٠١٧) تعريفاً شاملاً لحوكمة المشاريع بأنها "الإطار الذي يوضح ويحدد ويُشرح السلطات والمسؤوليات والحقوق المتعلقة بالمشروع، ويوفر الهيكل الذي يعمل من خلاله المشروع لتحقيق أهدافه". بينما عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO ٢١٥٠٠:٢٠٢١) بأنها "المجموعة من العمليات والهيكل التي توجه وتحكم وتراقب أنشطة المشروع". وتجمع هذه التعريفات على أن حوكمة المشاريع ليست مجرد هيكل تنظيمي، بل هي منظومة متكاملة تشمل: تحديد السلطات وتوزيع الصلاحيات، ووضع آليات اتخاذ القرار، وضمان المحاذاة مع الأهداف الاستراتيجية، وتوفير إطار للمساءلة والرقابة. ويتميز مفهوم حوكمة المشاريع بتمييزه الواضح عن إدارة المشاريع (Project Management). فبينما تركز إدارة المشاريع على الجانب التشغيلي والتنفيذي للمشروع - مثل التخطيط والجدولة وإدارة الموارد - تركز حوكمة المشاريع على الجانب الاستراتيجي والرقابي، وتضع الإطار الذي تتم فيه إدارة المشروع (Müller & Turner، ٢٠٠٧).

وتكتسب حوكمة المشاريع أهمية خاصة في السياق الحكومي، حيث تكون المشاريع عادةً أكبر حجماً وأعمق بنية، وتنطوي على أصحاب مصلحة متعددين ومتنوعين، وتخضع لضغوط سياسية واجتماعية ورقابية مكثفة. وفي هذا السياق، تلعب حوكمة المشاريع دوراً حاسماً في ضمان أن المشاريع الحكومية تساهم فعلياً في تحقيق الأهداف التنموية، وأن الموارد العامة تُستخدم بكفاءة وفعالية (KPMG، ٢٠١٦).

٢,١,١,٢ ثانياً: أهداف حوكمة المشاريع

تسعى حوكمة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. ضمان المحاذاة الاستراتيجية (Strategic Alignment): يهدف هذا الهدف إلى ضمان أن المشروع يساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة المالكة، وأنه لا يمثل مجرد نشاط منعزل. وتؤكد (PMI ٢٠١٧) أن المحاذاة الاستراتيجية تمنع إهدار الموارد على مبادرات غير متوافقة مع الرؤية المؤسسية.

٢. تعزيز فعالية اتخاذ القرار (Decision-Making Effectiveness): تسعى حوكمة المشاريع إلى إنشاء مسارات واضحة وفعالة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات - الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية - مما يمنع الاختناقات في عملية اتخاذ القرار (Atlassian، ٢٠٢٦).

٣. تفعيل المساءلة والمحاسبة (Accountability & Stewardship): يعتبر هذا الهدف من الأهداف الجوهرية لحوكمة المشاريع، إذ يسعى إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وضمان أن كل فرد أو جهة مسؤولة عن قراراتها وأفعالها ضمن نطاق عملها (Kwna، ٢٠٢٥).

٤. تعزيز الشفافية (Transparency): تهدف حوكمة المشاريع إلى ضمان توفر المعلومات الدقيقة والكاملة والمناسبة في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، بما يشمل التقارير المالية، وتقارير التقدم، والمخاطر، والقرارات المتخذة (CLA، ٢٠٢٦).

٥. إدارة المخاطر بشكل استباقي (Proactive Risk Management): تسعى حوكمة المشاريع إلى تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها قبل أن تتحول إلى قضايا تؤثر سلباً على المشروع، ويشمل هذا وضع سجلات للمخاطر وتحديد استراتيجيات للتخفيف (Aon، ٢٠١٤).

٦. تحسين الأداء والنتائج (Performance Improvement): يهدف هذا الهدف إلى توفير آليات المراقبة والقياس التي تضمن تتبع أداء المشروع مقابل المقاييس المحددة مسبقاً، وتمكين التدخل المبكر عندما يظهر انحراف (PMI، ٢٠١٧).

٧. ضمان الامتثال والاستدامة (Compliance & Sustainability): تسعى حوكمة المشاريع إلى ضمان التزام المشروع بالقوانين واللوائح المعمول بها، والمعايير الأخلاقية، والمتطلبات البيئية والاجتماعية (Oracle، ٢٠٢٤).

٢,١,١,٣ ثالثاً: أبعاد حوكمة المشاريع

تتكون حوكمة المشاريع من أربعة أبعاد رئيسية تشكل معاً المنظومة المتكاملة لحوكمة المشروع. وقد استقى هذا التصنيف من الأدبيات الأكاديمية والمعايير المهنية الدولية، مع التركيز على الأبعاد الأكثر شيوعاً وارتباطاً بالأداء المشروعوي:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي (Governance Structure)

يُعد الهيكل التنظيمي حجر الزاوية في منظومة حوكمة المشاريع، إذ يحدد "من يملك القرار، ومن ينفذ، ومن يراقب" (Kwna، ٢٠٢٥). ويتجاوز الهيكل التنظيمي كونه مجرد خريطة تنظيمية ليصبح أداة إدارية حيوية تظهر خطوط السلطة والمسؤولية، وتحدد المسارات التي تمر بها القرارات والمعلومات.

وتتضمن مكونات الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع العناصر التالية: لجنة توجيه المشروع (Project Steering Committee) وهي الهيئة العليا المسؤولة عن الإشراف الاستراتيجي؛ والراعي التنفيذي (Executive Sponsor) وهو المسؤول الأعلى عن المشروع؛ وكبير ضباط المشاريع (CPO) المسؤول عن التنفيذ؛ ومدير المشروع (Project Manager) المسؤول عن الإدارة اليومية؛ ومكتب إدارة المشاريع (PMO) الذي يوفر الدعم المؤسسي (KPMG، ٢٠١٦).

ويساهم الهيكل التنظيمي الفعال في تحديد العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتوزيع الصلاحيات على المستويات المختلفة، وتفويض الصلاحيات مع ضبط المساءلة، وفصل الأدوار للحد من تضارب المصالح (Kwna، ٢٠٢٥).

البعد الثاني: الشفافية (Transparency)

تُعد الشفافية جوهر الحوكمة وشرطاً أساسياً لبناء الثقة بين المنظمة وأصحاب العلاقة (Kwna، ٢٠٢٥). والشفافية في سياق حوكمة المشاريع لا تعني مشاركة كل المعلومات دون تمييز، بل تتعلق بما يتم الإفصاح عنه، وكيف، ولمن، ومتى. وتتضمن مكونات الشفافية في حوكمة المشاريع: نشر التقارير الدورية بوضوح (المعلومات المالية، تقارير الأداء، تقارير المخاطر)؛ وإتاحة المعلومات الجوهرية لأصحاب العلاقة (الجهات الرقابية، المانحين، المستفيدين)؛ ووضع سياسات للإفصاح عن تعارض المصالح؛ وإنشاء قنوات شفافة للتواصل؛ وتبني أدوات إلكترونية للإفصاح المفتوح (Kwna، ٢٠٢٥). وتساهم الشفافية في تعزيز المصداقية المؤسسية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وجذب الاستثمارات، وتقليل المخاطر المرتبطة بالغموض (CLA، ٢٠٢٦).

البعد الثالث: المساءلة (Accountability)

المساءلة هي نظام مؤسسي متكامل يجسد الالتزام الواعي بمسؤوليات واضحة ومعايير أداء قابلة للقياس (Kwna، ٢٠٢٥). وفي سياق حوكمة المشاريع، تشمل المساءلة: تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة؛ وآليات واضحة لتقييم الأداء؛ ونظام لتقديم الشكاوى والتظلمات؛ ومؤشرات أداء فردية ومؤسسية (KPIs)؛ وربط المكافآت والمساءلة بنتائج الأداء.

البعد الرابع: إدارة المخاطر (Risk Management)

تُعد إدارة المخاطر من الأبعاد الجوهرية في حوكمة المشاريع، إذ إن المشاريع الرأسمالية الكبرى - بطبيعتها - تواجه مخاطر متعددة ومعقدة. وتُعرف ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨ إدارة المخاطر بأنها "النشاط المنسق لتوجيه وضبط المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر". وتتضمن إدارة المخاطر في سياق حوكمة المشاريع: تحديد المخاطر (Risk Identification)؛ وتحليل وتقييم المخاطر (Risk Analysis & Assessment)؛ ووضع استراتيجيات التعامل (Risk Treatment)؛ والمراقبة والمراجعة (Monitoring & Review)؛ والتواصل والاستشارة (Aon، Communication & Consultation) (٢٠١٤).

٢,١,٢ الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي

٢,١,٢,١ أولاً: مفهوم الأداء الكلي للمشروع

تطور مفهوم أداء المشروع بشكل ملحوظ خلال العقود الأخيرة. فبينما كان التركيز في الماضي على ما يُعرف بـ "المثلث الحديدي" (Iron Triangle) - المكون من التكلفة والزمن والجودة - أصبح الباحثون والممارسون اليوم يتبنون منظوراً أشمل يعترف بتعدد أبعاد نجاح المشروع. وقد قدم (Müller & Turner) ٢٠٠٧ تمييزاً مهماً بين "نجاح إدارة المشروع" (Project

(Management Success) - المقاس ضد معايير الكفاءة الداخلية - و"نجاح المشروع" (Project Success) - المقاس ضد الأهداف الشاملة للمشروع والمنافع المرجوة منه.

ويُعرّف الأداء الكلي للمشروع في هذه الدراسة بأنه "التقييم الشامل والمتعدد الأبعاد لمدى تحقيق المشروع لأهدافه المختلفة، المتجاوز للمعايير التقليدية ليشمل أيضاً الأبعاد الاستراتيجية والتنموية والمؤسسية". وقد اقترح Zwikaël & Smyrk (٢٠١٢) نموذجاً متعدد الأبعاد يتضمن: نجاح إدارة المشروع (Project Management Success)، ونجاح ملكية المشروع (Project Ownership Success)، ونجاح الاستثمار في المشروع (Project Investment Success). ويتكون الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي في هذه الدراسة من خمسة أبعاد رئيسية: (١) أداء التكلفة (Cost Performance): يقيس مدى التزام المشروع بالميزانية المخصصة؛ (٢) أداء الجدولة (Schedule Performance): يقيس مدى الالتزام بالجدول الزمني؛ (٣) أداء الجودة (Quality Performance): يقيس مدى استيفاء المواصفات الفنية؛ (٤) تحقيق المنافع (Benefits Realization): يقيس مدى تحقيق المنافع الاستراتيجية؛ (٥) رضا أصحاب العلاقة (Stakeholder Satisfaction): يقيس مدى رضا الأطراف المعنية.

٢,١,٢,٢ ثانياً: أهمية الأداء الكلي في المشاريع الرأسمالية الحكومية

تكتسب مفاهيم الأداء الكلي أهمية خاصة في سياق المشاريع الرأسمالية الحكومية لعدة أسباب: أولاً: حجم الاستثمار - تمثل هذه المشاريع استثمارات ضخمة من المال العام، مما يجعل ضبط الأداء أمراً حتمياً لضمان تحقيق القيمة مقابل المال. ثانياً: التأثير الاستراتيجي - ترتبط المشاريع الرأسمالية الحكومية عادةً بأهداف تنموية وطنية، فتعثرها يعني تأخيراً في تحقيق هذه الأهداف. ثالثاً: المحاسبة العامة - تخضع الجهات الحكومية لرقابة مكثفة من هيئات المحاسبة والجهاز الرقابي والمواطنين. رابعاً: طول دورة الحياة - تتميز المشاريع الرأسمالية بعمر طويل، مما يعني أن أثر قراراتها يمتد لعقود.

٢,١,٢,٣ ثالثاً: العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي

تستند العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي إلى منطق نظري واضح: فالحوكمة الرشيدة توفر الإطار التنظيمي والإجرائي الذي يُمكن المشروع من تحقيق أهدافه بكفاءة. وقد أظهرت الأدبيات الأكاديمية وجود علاقة إيجابية بينهما. فمثلاً: أظهرت دراسة (Mushavhanamadi & Phatlhane) ٢٠٢١ في جنوب أفريقيا وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشاريع ونجاح تسليم المشاريع. وكشفت دراسة (KPMG) ٢٠١٦ أن ضعف الحوكمة هو أحد أسباب فشل المشاريع الرأسمالية الكبرى. وأظهرت دراسة (McKinsey) ٢٠٢٣ أن المنظمات ذات الحوكمة القوية تقلل من معدلات فشل المشاريع بنسبة ٣٠%. ويرتكز المنطق النظري لهذه العلاقة على الفرض التالي: كلما كانت هياكل الحوكمة أوضح، وكانت آليات اتخاذ القرار أكثر فعالية، وكانت المعلومات أكثر شفافية، وكانت المساءلة أوضح، وكانت إدارة المخاطر أكثر استباقية - زادت قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المتعددة (الزمن، التكلفة، الجودة، المنافع، رضا أصحاب العلاقة).

٢,٢ الدراسات السابقة

٢,٢,١ أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة العجمي، أمل منير محمد، السلمي، وفاطمة بنت عايض (٢٠١٩): "دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. استخدمت المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية ($n=283$). أظهرت النتائج أن العينة المدروسة توافق بدرجة متوسطة على واقع القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مع وجود موافقة كبيرة على بعد الالتزام العاطفي. استنتجت الدراسة ضرورة تطوير القيادات الإدارية وتعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي.
٢. دراسة الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبد القادر محمد، وسالم، عبد الفتاح جمعة (٢٠٢١): "أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي". مجلة الأستاذ، (٢١). هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر المهارات القيادية على تعزيز الولاء التنظيمي في شركة ليبانا للهاتف المحمول. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت ٦٦ استبانة. أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي معنوي للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي ($R^2=39,3\%$)، مع وجود تأثير متفاوت لكل مهارة قيادية. أوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية ذات التأثير الأقوى.
٣. دراسة قنديل، رضا حسين محمد (٢٠٢٤): "دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة". المجلة العلمية لكلية التجارة (أسبوط)، ٤٤ (٨٠)، ٩٩-١٥٩. استكشفت الدراسة مدى امتلاك القيادات لسلوكيات القيادة التمكينية، وتقييم مستوى الولاء التنظيمي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي مع عينة ($n=75$). كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التمكينية والولاء التنظيمي، وتحديد أن العمل الجماعي ومنح الاستقلالية كانا الأكثر تأثيراً.
٤. دراسة حول دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي (٢٠٢٥): جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر. هدفت إلى معرفة دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة مع عينة ($n=115$). توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة المؤسسية الأربعة (الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، والمشاركة) والأداء الأكاديمي والبحثي عند ($\alpha=0,01$).
٥. دراسة الزين، فريدة عمران (٢٠٢٥): "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤ (٣)، ٦١٣-٦٣٣.

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة) على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود أثر ارتباط قوي جداً وذو دلالة إحصائية ($Pearson=0,984$, $Sig=0,000$).

٦. دراسة حول أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي (٢٠٢٥): دراسة ميدانية. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط.

استكشفت تأثير الحوكمة المؤسسية بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، العدالة) على الأداء الاستراتيجي.

٧. دراسة حول أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في سلطنة عُمان (٢٠٢٣): جامعة السلطان قابوس.

استقصت أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية) في محافظة شمال الباطنة.

٨. دراسة التركي، زياد بن فهد (٢٠١٤): "المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض".

استكشفت الدور الذي تلعبه المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي مع عينة ($n=226$). أظهرت النتائج أن المهارات الإدارية متوفرة بدرجة عالية، وأن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الالتزام التنظيمي.

٢,٢,٢ ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة Müller, R. & Turner, J.R. (٢٠٠٧): "The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project". European Management Journal, ٢٥(٤), ٢٩٨-٣٠٩.

قدمت الدراسة تمييزاً مهماً بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع، وأظهرت أن تأثير مدير المشروع يختلف تبعاً لنوع المشروع. وقد تم الاستشهاد بهذه الدراسة أكثر من ٤٠٠ مرة، مما يدل على أهميتها في الأدبيات.

٢. دراسة Müller, R. (٢٠١٩): "Governance, Governmentality and Project Performance: The Role of Sovereignty". International Journal of Information Systems and Project Management, ٧(٢).

طورت الدراسة إطاراً مفاهيمياً للتمييز بين الإدارة والقيادة والحوكمة والحاكمة (Governmentality). أظهرت النتائج أن مستويات أعلى من سيادة المشروع (Governance Sovereignty) مرتبطة بمستويات أعلى من الأداء المشروع والمؤسسي.

٣. دراسة Zwikaël, O. & Smyrk, J. (٢٠١٢/٢٠٢١): "Project Governance, Benefit Management, and Project Success". International Journal of Project Management

استقصت العلاقة بين الحوكمة الفعالة للمشروع وإدارة المنافع ونجاح المشروع. استخدمت بيانات ٣٣٣ مشروعاً من صناعات ودول مختلفة. كشفت النتائج أن الحوكمة الفعالة تساهم بشكل مباشر في تحسين نجاح المشروع عبر أبعاده الثلاث: نجاح إدارة المشروع، ونجاح ملكية المشروع، ونجاح الاستثمار في المشروع.

٤. دراسة Mushavhanamadi, K. & Phathlane, N. (٢٠٢١): "The Impact of Project Governance on Project Delivery in the Enterprise Project Management Office Within South African Bank". Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management

استكشفت تأثير حوكمة المشاريع على تسليم المشاريع في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في بنك جنوب أفريقي. استخدمت المنهج المختلط (questionnaire). أظهرت النتائج وجود فجوات تشغيلية بين عمليات الحوكمة والتطبيق الفعلي.

٥. دراسة KPMG (٢٠١٦): "Building on Success; Learning from Failure: Governance and Planning of Major Capital Projects

تواصلت KPMG مع أكثر من ٣٠ عضواً في مجالس إدارة ومسؤولين تنفيذيين في كندا. كشفت الدراسة أن ٥٣% عانوا من مشاريع دون المستوى المطلوب، وأن فقط ٣١% من المشاريع جاءت ضمن ١٠% من الميزانية.

٦. دراسة "Guide Aon (٢٠١٤): "Governance of Project Risk – A قدمت دليلاً شاملاً لحوكمة مخاطر المشاريع. حددت سبع سمات للحوكمة: توجيه الحفظ، رعاية المشروع، القدرة على التسليم، الاستewardship المالي، الإفصاح والتقارير، مكافحة الفساد، والمشتريات.

٧. دراسة Sharma, R.S., Stone, M. & Ekinci, Y. (٢٠٠٩): "IT Governance and Project Governance: The Stakeholder Perspective". Journal of Business Research

حددت ثلاثة عوامل حرجية لبناء حوكمة المشاريع: القيادة والتنظيم وحقوق اتخاذ القرار، وتحسين العمليات المرنة والقابلة للتطوير، واستخدام التكنولوجيا الممكنة.

٨. دراسة Bovens, M. (٢٠٠٧): "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework". European Law Journal, ١٣(٤), ٤٤٧-٤٦٨

قدم إطاراً مفاهيمياً لتحليل وتقييم المساءلة، وعرفها بأنها علاقة اجتماعية يكون فيها الفاعل ملزماً بإبلاغ الآخرين عن أفعاله وتبويرها.

٩. دراسة Joslin, R. & Müller, R. (٢٠١٥): "Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts". International Journal of Project Management, ٣٣(٦), ١٣٧٧-١٣٩٢

استقصت العلاقة بين منهجية إدارة المشاريع ونجاح المشروع في سياقات حوكمة مختلفة.

١٠. دراسة - "Project, Programme and Portfolio Management - Context and Concepts".

قدمت المعيار الدولي الإطار العام لإدارة المشاريع والبرامج والمخاطر، بما في ذلك حوكمة المشاريع.

٢,٣ ما يميز البحث عن الدراسات السابقة

عند المقارنة بين هذه الدراسة والأبحاث السابقة، يتبين أن هناك عدة نقاط تميز هذا البحث وتضفي عليه طابعاً فريداً:
أولاً: **التركيز على السياق السعودي** - يركز هذا البحث بشكل خاص على المشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، وهو سياق فريد من نوعه يتسم بالتحول الاستراتيجي الكبير المتمثل في رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني. بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخاص أو السياقات الغربية.

ثانياً: **الأبعاد الحوكمية الأربعة** - يركز هذا البحث على أبعاد حوكمة المشاريع الأربعة الأكثر شيوعاً في الأدبيات (الميكرو، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر)، ويختبر تأثير كل بعد على حدة ومجموعة على الأداء الكلي. بينما ركزت الدراسات السابقة غالباً على أبعاد حوكمية محدودة أو على الحوكمة بشكل عام دون تفصيل.

ثالثاً: **الإطار الهجين** - يستند هذا البحث إلى إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (ISO ٢١٥٠٠، PMI) والدراسات الأكاديمية الحديثة مع التركيز على السياق السعودي (برنامج تحقيق الرؤية، المراسيم الحكومية).

رابعاً: **المنظور الكمي** - تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات) مع تحليل إحصائي متعدد المتغيرات (الارتباط، الانحدار، اختبار t). وهذا يسمح باختبار الفرضيات بشكل دقيق وتقديم نتائج قابلة للتعميم.

خامساً: **الأداء الكلي كمتغير تابع** - يستخدم هذا البحث مفهوماً شاملاً للأداء الكلي يتجاوز المثلث الحديدي التقليدي ليشمل أيضاً تحقيق المنافع ورضا أصحاب العلاقة.

سادساً: **المساهمة العملية** - من المتوقع أن تقدم نتائج هذا البحث رؤى جديدة حول العوامل التي تؤثر على الأداء الكلي في سياق الجهات الحكومية السعودية، وقد تساعد القادة في هذه الجهات على تطوير برامج وممارسات فعالة لتعزيز حوكمة مشاريعهم الرأسمالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١ المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي حجر الزاوية في أي دراسة كمية، إذ يُترجم الإطار النظري وفروض البحث إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والقياس والتكرار، بما يضمن مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود العينة. ويهدف هذا الفصل إلى عرض المسار المنهجي الذي اتبعه الباحث لاختبار أثر أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، والشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر) في الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، بما ينسجم مع الفلسفة الوضعية والمنطق الاستنباطي المعتمدين في الدراسة. وقد جرى بناء هذا الفصل وفق النموذج الذي طرحه صاندرز وزملاؤه في عملهم الموسوم *Methods for Research Business Students*، والذي يوصي بتنظيم قرارات الباحث المنهجية على شكل طبقات متسلسلة تبدأ من الفلسفة البحثية وتنتهي بأساليب جمع البيانات وتحليلها (Saunders, Lewis, & Thornhill, ٢٠١٩). وقد أشار المؤلفون صراحةً إلى أن كل طبقة من هذا النموذج تُبنى على الطبقة التي تسبقها، وأن على الباحث تبرير خياراته في كل طبقة بما يخدم أسئلة الدراسة (Saunders et al., ٢٠١٩).

وينتظم هذا الفصل في سبعة محاور مترابطة: يعرض أولها التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، ثم يتناول تصميم البحث وفق نموذج "بصلة البحث"، فمجتمع البحث وطرق أخذ العينات، فطريقة جمع البيانات، فأنواع البيانات المستخدمة، فإجراءات التحليل الإحصائي، وينتهي الفصل بخاتمة توجز أبرز الخيارات المنهجية. وقد روعي في صياغة هذه المحاور أن تكون منسجمة مع الفروض الأربعة الفرعية والفرض الرئيسي التي طُرحت في الفصل الأول، بحيث تُوفّر كل خطوة منهجية مسار الإجابة عن سؤال بحثي محدد.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرّف التعريفات الإجرائية لمتغيرات النظرية بلغة قابلة للقياس، وتُعدّ شرطاً منهجياً لضمان صدق المحتوى وقابلية تكرار الدراسة. وقد أشار سيكاران وبوغي إلى أن التعريف الإجرائي يُترجم المفهوم المجرد إلى أبعاد ومؤشرات يمكن قياسها بأدوات مسحية، وهو ما يقلل الغموض في تفسير النتائج (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦). وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة.

٣,٢,١ المتغير المستقل: أبعاد حوكمة المشاريع

يُعرّف المتغير المستقل إجرائياً بأنه: "مجموعة الترتيبات المؤسسية والآليات الرقابية والإدارية التي يتبناها الجهاز الحكومي لتوجيه المشاريع الرأسمالية والرقابة عليها، والمقاسة عبر أربعة أبعاد فرعية". ويستند هذا التعريف إلى الإطار الذي طرحه مولر، والذي يصف حوكمة المشاريع بوصفها واجهة بين المستوى الاستراتيجي للمنظمة ومستوى المشاريع، تتولى مسؤولية وضع الأهداف وممارسة الرقابة وتأطير القرار (Müller, ٢٠٠٩). وتتضمن الأبعاد الفرعية الأربعة المقاسة في هذه الدراسة ما يلي:

- الهيكل التنظيمي للحكومة: ويُقاس عبر مؤشرات وضوح الأدوار والمسؤوليات، ووجود لجان توجيهية، وسلاسل قرار موثقة على مستوى المشروع. وقد أكد الدليل الصادر عن معهد إدارة المشاريع أن الهيكل الحكومي الفعّال يشمل تعريف الأدوار والمسؤوليات ومستويات السلطة ومسارات التصعيد (PMI, ٢٠١٧).
- الشفافية: ويُقاس عبر مؤشرات الإفصاح عن معلومات الأداء، وإتاحة وثائق المشروع لأصحاب العلاقة، ووضوح آليات الإبلاغ. وقد نصّت وثيقة (٢٠١٧) PMI صراحةً على أن الحكومة تتطلب "آليات شفافية ومساءلة تُبقي أصحاب العلاقة على اطلاع بحالة المشروع".
- المساءلة: ويُقاس عبر مؤشرات إلزام مسؤولي المشاريع بتبرير قراراتهم، ووجود آليات لتقييم الأداء، وترتيب نتائج على الأداء. ويستند التعريف الإجرائي إلى إطار بوفنز الذي يُعرّف المساءلة بأنها علاقة بين طرف فاعل وطرف مُحاسب يلتزم فيها الفاعل بتقديم معلومات وتبرير سلوكه وقبول تبعات الحكم عليه (Bovens, ٢٠٠٧).
- إدارة المخاطر: ويُقاس عبر مؤشرات وجود سجل مخاطر، وتحديث دوري لتقييم المخاطر، وخطط للاستجابة. ويستند هذا التعريف إلى المعيار الدولي ISO ٣١٠٠٠ الذي يُعرّف إدارة المخاطر بأنها "أنشطة منسّقة لتوجيه المنظمة والرقابة عليها فيما يتعلق بالمخاطر" (ISO ٣١٠٠٠, ٢٠١٨).

٣,٢,٢ المتغير التابع: الأداء الكلي للمشروع

يُعرّف الأداء الكلي إجرائياً بأنه: "الدرجة التي يحقق بها المشروع الرأسمالي أهدافه المعلنة ومنافعه المتوقعة ورضا أصحاب العلاقة عنه"، ويُقاس عبر خمسة أبعاد. ويتوافق هذا التعريف مع ما طرحه زويكائيل وسميرك، اللذين انتقدا الاكتفاء بمثلث الحديد التقليدي (التكلفة والوقت والجودة) وأضافا بُعدي تحقيق المنافع ورضا أصحاب العلاقة بوصفهما مقياس أكثر شمولاً لنجاح المشروع (Zwikaël & Smyrk, ٢٠١٢). وتشمل الأبعاد الخمسة: أداء التكلفة، وأداء الجدولة، وأداء الجودة، وتحقيق المنافع، ورضا أصحاب العلاقة.

٣,٢,٣ المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

تشمل هذه المتغيرات: سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وجهة العمل. وقد أُدرجت للإجابة عن سؤال البحث الفرعي المتعلق بالفروق في تقييم المستجيبين تبعاً لخصائصهم، تماشياً مع توصية صاندرز وزملائه بضرورة ضبط الخصائص الفردية في الدراسات المسحية (Saunders et al., ٢٠١٩).

٣,٣ تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت الدراسة نموذج "بصلة البحث" (The Research Onion) الذي طرحه صاندرز وزملاؤه، والذي يُنظّم قرارات الباحث في ست طبقات متتالية: الفلسفة، والمقاربة، والاستراتيجية، والاختيار المنهجي، والأفق الزمني، وأساليب جمع البيانات وتحليلها (Saunders et al., ٢٠١٩). وقد اختير هذا النموذج لأنه يوفّر تسلسلاً منطقياً يجعل قرارات الباحث قابلة للتبرير والتقييم.

٣,٣,١ الفلسفة البحثية: الوضعية

تبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تفترض وجود واقع موضوعي مستقل عن الباحث يمكن قياسه بأدوات كمية. وقد أشار صاندرز وزملاؤه صراحةً إلى أن الفلسفة الوضعية تلائم الدراسات التي تسعى إلى اختبار فروض قابلة للتعميم عبر بيانات كمية موحدة (Saunders et al., ٢٠١٩). ويتسق هذا التوجه مع طبيعة أسئلة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر متغيرات مستقلة محددة في متغير تابع مُعرّف تعريفاً إجرائياً.

٣,٣,٢ المقاربة: الاستنباط

اعتمدت الدراسة المقاربة الاستنباطية (Deductive Approach)، إذ انطلقت من إطار نظري ومراجعة للأدبيات، ثم صاغت فروضاً قابلة للاختبار، وأخيراً جمعت بيانات ميدانية لاختبار هذه الفروض. وهذا يتسق مع ما ذكره صاندرز وزملاؤه من أن المقاربة الاستنباطية تنتقل من العام إلى الخاص، وتُستخدم عندما يتوفر إطار نظري راسخ يمكن اشتقاق فروض منه (Saunders et al., ٢٠١٩).

٣,٣,٣ الاستراتيجية: المسح الميداني

اعتمدت استراتيجية المسح (Survey Strategy) عبر استبانة مُقنّنة، لملاءمتها لجمع بيانات كمية من عينة كبيرة نسبياً في زمن محدود. وقد أشار كريسويل إلى أن التصميم المسحي يُتيح وصف اتجاهات وسلوكيات مجتمع الدراسة عبر عينة ممثلة، وأنه ملائم عند الرغبة في تعميم النتائج على المجتمع الأصلي (Creswell, ٢٠١٤). كما أكد سيكاران وبوغي أن الاستبانة تُعدّ الأداة الأكثر شيوعاً وكفاءة لجمع بيانات كمية في الأبحاث الإدارية (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦).

٣,٣,٤ الاختيار المنهجي: كمي أحادي

اختار الباحث المنهج الكمي الأحادي (Mono-method Quantitative)، إذ يقتصر جمع البيانات على الاستبانة المُقنّنة دون إدراج بيانات نوعية. ويستند هذا الخيار إلى أن أسئلة الدراسة معنية باختبار أثر عددي مباشر، وليس باستكشاف معانٍ أو تجارب، وهو ما يلائم المنهج الكمي وفق ما أشار إليه كريسويل (Creswell, ٢٠١٤).

٣,٣,٥ الأفق الزمني: المقطع العرضي

اعتمدت الدراسة الأفق المقطعي العرضي (Cross-sectional)، بجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من مستجيبين من جهات حكومية سعودية معنية بالمشاريع الرأسمالية. وقد بيّن كريسويل صراحةً أن المسح المقطعي مناسب حين تُجمع البيانات في وقت واحد ولا تُتابع التغيرات عبر الزمن (Creswell, ٢٠١٤). وتُبرز هذه الخيارات في ضوء القيود الزمنية للمشروع البحثي وطبيعته الوصفية-التحليلية.

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٤,١ مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في وحدات إدارة المشاريع الرأسمالية داخل الجهات الحكومية السعودية، ويشمل: مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، ومنسقي البرامج، وأصحاب القرار من المستوى التنفيذي المعنيين بالإشراف على المشاريع الرأسمالية. وقد أشارت رؤية المملكة ٢٠٣٠ صراحةً إلى أن المشاريع الرأسمالية والعملاقة (Giga-Projects) تمثل ركيزة أساسية في مستهدفات التحول الاقتصادي، ما يجعل العاملين على هذه المشاريع مجتمعاً بحثياً ذا أهمية استراتيجية (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). ويتسق هذا المنطق مع ما نصّ عليه دليل PMI من أن حوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع تستهدف فئات وظيفية محددة داخل المنظمة (PMI, ٢٠١٧).

٣,٤,٢ وحدة التحليل

وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد العامل في مشروع رأسمالي حكومي، إذ يُطلَب منه تقييم ممارسات حوكمة المشروع الذي يعمل عليه ومستوى أدائه. وقد أوضح سيكاران وبوغي أن تحديد وحدة التحليل بدقة يُعدّ شرطاً منهجياً أساسياً لضمان اتساق البيانات وتفسير النتائج (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦).

٣,٤,٣ أسلوب المعاينة

اعتمد الباحث أسلوب المعاينة القصديّة غير الاحتمالية (Purposive Sampling) لصعوبة الحصول على إطار معاينة شامل ومحدّث لمجتمع الدراسة على مستوى المملكة، مع تعزيزه بأسلوب كرة الثلج (Snowball) للوصول إلى المستجيبين المؤهلين عبر شبكات مهنية. وقد أشار صاندرز وزملاؤه إلى أن المعاينة القصديّة ملائمة عندما يستهدف الباحث خصائص محددة يصعب الوصول إليها بمعاينة احتمالية (Saunders et al., ٢٠١٩).

٣,٤,٤ حجم العينة

لضبط حجم عينة ملائم، اعتمد الباحث جدول كرايسي ومورغان المعروف والمستخدم على نطاق واسع في الأبحاث الاجتماعية، والذي يُوصي، عند مجتمع كبير غير محدد بدقة، بعينة لا تقل عن ٣٨٤ مستجيباً لتحقيق مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥% (Krejcie & Morgan, ١٩٧٠). وبناءً على ذلك حُدِّد الحد الأدنى للعينة المستهدفة بـ ٣٨٤ مستجيباً، مع السعي إلى جمع عدد أكبر لتعويض الاستجابات الناقصة أو غير الصالحة.

ولضمان كفاية العينة لتحليل الانحدار المتعدد، اعتمد الباحث أيضاً القاعدة التي أوردها هير وزملاؤه من أن الحد الأدنى المقبول هو ١٠ إلى ٢٠ مستجيباً لكل متغير مستقل (Hair, Black, Babin, & Anderson, ٢٠١٩). وبوجود أربعة متغيرات مستقلة، يفوق حجم العينة المستهدف هذا الحد بفارق كبير، مما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية.

٣,٥ طريقة جمع البيانات

٣,٥,١ أداة الدراسة: الاستبانة

اعتمد الباحث الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات، لما تتيحه من كفاءة في الوصول إلى مستجيبين موزعين جغرافياً، وسرعة في الترميز، وانخفاض في التكلفة. وقد أشار سيكاران وبوغي إلى أن الاستبانة أداة موثوقة وواسعة الانتشار في الأبحاث الإدارية الكمية (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦).

٣,٥,٢ هيكل الاستبانة

صُممت الاستبانة في أربعة أقسام مترابطة: القسم الأول يتضمن مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة وتعهداً بسرية البيانات؛ والقسم الثاني يجمع البيانات الديموغرافية والوظيفية؛ والقسم الثالث يقيس أبعاد حوكمة المشاريع الأربعة؛ والقسم الرابع يقيس الأداء الكلي للمشروع بأبعاده الخمسة. وقد اعتمد الباحث في هذا الترتيب على توصية صاندرز وزملاؤه بأن تبدأ الاستبانة بأسئلة ديموغرافية سهلة قبل الانتقال إلى الأسئلة الجوهرية (Saunders et al., ٢٠١٩).

٣,٥,٣ مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة، وهو المقياس الذي طرحه ليكرت أصلاً في عام ١٩٣٢ لقياس الاتجاهات، ولا يزال الأكثر شيوعاً في الأبحاث السلوكية والإدارية (Likert, ١٩٣٢). ومسوّغ هذا الاختيار هو ملاءمته لقياس درجة الموافقة على عبارات تتعلق بممارسات وسلوكيات تنظيمية.

٣,٥,٤ مصادر بناء الفقرات

اقتُبست فقرات المقياس أو صيغت بناءً على مقاييس منشورة في أدبيات الحوكمة، مع تكييفها للسياق السعودي. وقد استُند في بناء فقرات "الهيكل التنظيمي" و"الشفافية" و"المساءلة" إلى الأبعاد التي طرحها دليل PMI الخاص بحوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع (PMI, ٢٠١٧)، وفقرات "المساءلة" إلى إطار بوفنز (Bovens, ٢٠٠٧)، وفقرات "إدارة المخاطر" إلى المعيار الدولي (ISO ٣١٠٠٠, ٢٠١٨) (ISO ٣١٠٠٠). أما فقرات الأداء الكلي فقد استُند فيها إلى المقياس الذي طرحه زويكائيل ومميرك بأبعاده الخمسة (Zwikaël & Smyrk, ٢٠١٢).

٣,٥,٥ صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى، سيُعرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين والممارسين المتخصصين في إدارة المشاريع والحوكمة، بحيث تُعدّل الفقرات في ضوء ملاحظاتهم قبل التطبيق النهائي. وقد أشار صاندرز وزملاؤه إلى أن صدق المحتوى يتحقق عبر مراجعة المتخصصين لمدى تمثيل الفقرات للمفهوم المقاس (Saunders et al., ٢٠١٩). كما سيُقاس الصدق البنائي عبر التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، إذ يُتوقع أن تتحمّل الفقرات على عواملها النظرية بقيم تشبع لا تقل عن ٠,٥٠، وفق التوصية التي أوردها هير وزملاؤه (Hair et al., ٢٠١٩).

٣,٥,٦ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة، سيُحسب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد ولالأداة ككل، وتُعتد قيمة ٠,٧٠ حداً أدنى مقبولاً، وهي القيمة التي اقترحها نانلي في عمله الكلاسيكي وأصبحت المرجع الأكاديمي المعتمد (Nunnally, ١٩٧٨).

٣,٦ أنواع البيانات

٣,٦,١ البيانات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات التي جمعها الباحث مباشرة من مجتمع الدراسة عبر الاستبانة المصممة خصيصاً لأهداف هذه الدراسة. وقد ميّز سيكاران وبوغي بوضوح بين البيانات الأولية التي يجمعها الباحث لأول مرة لهدف محدد، والبيانات الثانوية المستقاة من مصادر منشورة (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦).

٣,٦,٢ البيانات الثانوية

تشمل البيانات الثانوية: التقارير الحكومية السعودية ذات الصلة (كتقارير رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومركز تحقيق كفاءة الإنفاق)، والمعايير الدولية (ISO ٣١٠٠٠, ISO ٢١٥٠٠)، والتقارير الاستشارية (KPMG, ٢٠١٦)، والدراسات الأكاديمية المحكّمة. وقد استُخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري وفي مناقشة النتائج. وقد أوضح كريسويل أن الدمج بين البيانات الأولية والثانوية يعزّز عمق التفسير في الدراسات الكمية (Creswell, ٢٠١٤).

٣,٦,٣ مستويات القياس

تنوزع بيانات الدراسة على ثلاثة مستويات قياس: (أ) البيانات الاسمية للنوع وجهة العمل؛ (ب) البيانات الترتيبية لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي؛ (ج) البيانات الفترية (باعتداد مقياس ليكرت الخماسي تعاملاً فترتياً وفق الممارسة الشائعة في أبحاث العلوم الاجتماعية) لفقرات المتغيرات المستقلة والتابع (Hair et al., ٢٠١٩).

٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي

سُحلّل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٦ وفق مراحل متتالية تضمن جودة المخرجات الإحصائية، تشمل: تنظيف البيانات، والتحليل الوصفي، واختبار افتراضات التحليل، والتحليل الاستدلالي، وأخيراً اختبار الفروض.

٣,٧,١ التحليل الوصفي

يتضمن حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغيرات المستقلة والتابع، بهدف الإجابة عن أسئلة البحث الوصفية المتعلقة بدرجة تطبيق أبعاد الحوكمة ومستوى الأداء الكلي.

٣,٧,٢ اختبار الافتراضات

قبل إجراء التحليل الاستدلالي، سَتُختبر الافتراضات الأساسية لتحليل الانحدار المتعدد، بما يشمل: (١) الاعتدالية باستخدام قيم الالتواء والتفلطح، (٢) الخطية عبر مخططات الانتشار، (٣) تجانس التباين، (٤) استقلال البواقي عبر إحصاء درين-واتسون،

(٥) غياب التعددية الخطية باستخدام معاملي VIF و Tolerance. وقد أوضح هير وزملاؤه أن التحقق من هذه الافتراضات شرط ضروري للحصول على تقديرات غير متحيزة في نموذج الانحدار (Hair et al., ٢٠١٩).

٣,٧,٣ التحليل الاستدلالي واختبار الفروض

لاختبار الفروض، ستستخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة والأداء الكلي.
- الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الفرض الرئيسي المتعلق بالأثر المشترك لأبعاد الحوكمة الأربعة في الأداء الكلي.
- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار كل فرض فرعي على حدة (H_1-H_4).
- اختبار t للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي ANOVA: لاختبار الفروق تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية.

وتمتد قيمة معنوية ٠,٠٥ حداً فاصلاً لقبول الفروض أو رفضها. وتُدعم هذه المقاربة بما ذكره كريسيول من أن الجمع بين الارتباط والانحدار يوفر فهماً مزدوجاً للعلاقات (Creswell, ٢٠١٤).

٣,٧,٤ الاعتبارات الأخلاقية

التزم الباحث بضوابط أخلاقيات البحث العلمي، وتشمل: (١) الموافقة المستنيرة عبر مقدمة الاستبانة، (٢) طوعية المشاركة وحق الانسحاب، (٣) سرية البيانات وعدم ربطها بهوية المستجيب، (٤) الاستخدام الأكاديمي الحصري للبيانات، (٥) الحصول على الموافقات المؤسسية اللازمة. وقد أكد صاندرز وزملاؤه أن الالتزام الأخلاقي شرط أصيل لصدق البحث ومصداقيته (Saunders et al., ٢٠١٩).

٣,٨ الخاتمة

عرض هذا الفصل المسار المنهجي الذي ستسلكه الدراسة لاختبار أثر أبعاد حوكمة المشاريع في الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي. وقد جرى تبرير كل قرار منهجي بالرجوع إلى مصادر أكاديمية موثقة، بدءاً من تبني الفلسفة الوضعية والمقاربة الاستنباطية ضمن نموذج بصلة البحث (Saunders et al., ٢٠١٩)، مروراً بتصميم مسحي مقطعي عرضي بأداة استبانة إلكترونية مبنية على مقاييس منشورة (ISO ٣١٠٠٠, ٢٠١٨; Bovens, ٢٠٠٧; PMI, ٢٠١٧; Zwikael & Smyrk, ٢٠١٢)، وانتهاءً بخطة تحليل إحصائي تجمع بين التحليل الوصفي والاستدلالي مع اختبار افتراضات النموذج (Hair et al., ٢٠١٩).

ويوفر هذا التصميم المنهجي إطاراً منضبطاً لاختبار الفروض الخمسة (فرض رئيسي وأربعة فرضيات فرعية) وللإجابة عن أسئلة البحث الوصفية والتحليلية، مما يضع الأساس المتين لعرض النتائج ومناقشتها في الفصلين الرابع والخامس.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ المقدمة

يُعدّ هذا الفصل الركيزة التطبيقية التي تُترجم من خلالها المرتكزات النظرية والمنهجية المؤسّسة في الفصول السابقة إلى نتائج كمية قابلة للاختبار والتفسير. ويسعى الباحث فيه إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية واختبار الفروض الإحصائية المرتبطة بأثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع—الهيكل التنظيمي، والشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر—على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، وذلك اعتماداً على البيانات الأولية التي جمعت من عينة الدراسة والبالغ حجمها (١١٨) مستجيباً من الممارسين والمختصين. وقد نُظّم هذا الفصل بحيث يستعرض أولاً توصيف عينة الدراسة إحصائياً، ثم اختبارات الصدق والثبات للأداة، فالإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، فاختبار الفرضيات باستخدام تحليلي الارتباط والانحدار، ثم ربط النتائج بالدراسات السابقة، وينتهي بخلاصة موجزة.

٤,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية للعينة)

بلغ حجم العينة الفعلي المحلّل (١١٨) استمارة صالحة للتحليل، وهو حجمٌ يتجاوز الحد الأدنى الذي أوصى به هاير وزملاؤه (Hair et al., ٢٠١٩) لتحليل الانحدار المتعدد بنسبة (١٠:١) على الأقل من عدد المتغيرات المستقلة. ويعرض الجدول (٤-١) توزيع أفراد العينة على المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

جدول (٤-١): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة (ن = ١١٨)

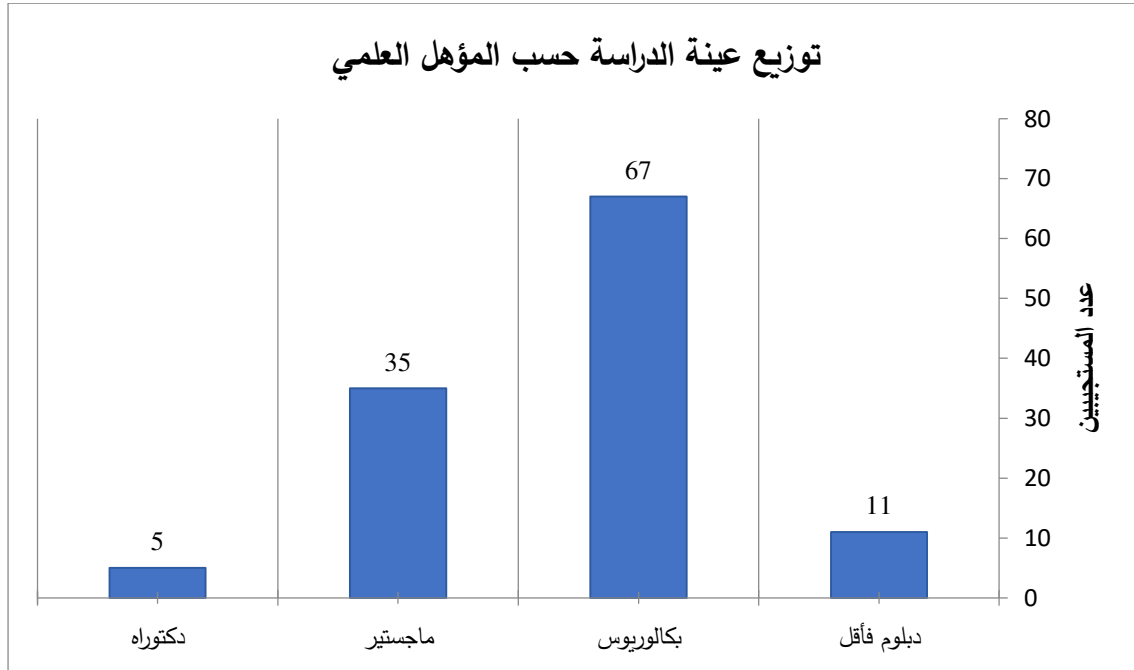
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	٩١	٧٧,١
	أنثى	٢٧	٢٢,٩
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	١٦	١٣,٦
	٣٠ - أقل من ٤٠	٤٧	٣٩,٨
	٤٠ - أقل من ٥٠	٤٠	٣٣,٩
	٥٠ فأكثر	١٥	١٢,٧
	دبلوم فأقل	١١	٩,٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٧	٥٦,٨
	ماجستير	٣٥	٢٩,٧
	دكتوراه	٥	٤,٢
	هندسة	٥٠	٤٢,٤
التخصص	إدارة أعمال	٢٥	٢١,٢

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى الوظيفي	إدارة مشاريع	١٨	١٥,٣
	محاسبة / مالية	١٥	١٢,٧
	أخرى	١٠	٨,٥
	مدير مشروع	٢٦	٢٢,٠
	مدير برنامج/محفظة	١٥	١٢,٧
	عضو مكتب إدارة مشاريع (PMO)	٢٦	٢٢,٠
	منسق مشاريع	٣٠	٢٥,٤
	مستشار/محلل مشاريع	١٤	١١,٩
	أخرى	٧	٥,٩
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٠	٢٥,٤
	٥ - أقل من ١٠	٤٤	٣٧,٣
	١٠ - أقل من ١٥	٢٨	٢٣,٧
	١٥ سنة فأكثر	١٦	١٣,٦
	أخرى	٢	١,٧
القطاع	وزارة/جهة سيادية	١٩	١٦,١
	هيئة حكومية	٢٨	٢٣,٧
	شركة حكومية	٣٣	٢٨,٠
	مشروع رؤية ٢٠٣٠	٢٢	١٨,٦
	بلديات/أمانات	١٤	١١,٩
الشهادات المهنية	أخرى	٢	١,٧
	PMP	٣٧	٣١,٤
	PRINCE٢	١١	٩,٣
	PMI-RMP	١١	٩,٣
	ISO ٢١٥٠٠	١٣	١١,٠
	لا يوجد	٣٨	٣٢,٢
	أخرى	٨	٦,٨

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
حجم المشروع	أقل من ٥٠ مليون	٢٧	٢٢,٩
	٥٠ - أقل من ٢٠٠ مليون	٤٥	٣٨,١
	٢٠٠ مليون - أقل من مليار	٢٤	٢٠,٣
	مليار فأكثر	٢٢	١٨,٦

يتضح من الجدول (١-٤) أن هيمنة الذكور في العينة بنسبة (٧٧,١%) تعكس الواقع الفعلي للتوزيع الجنساني في وظائف إدارة المشاريع الرأسمالية بالقطاع الحكومي السعودي، خصوصاً في التخصصات الهندسية التي تمثل (٤٢,٤%) من إجمالي العينة. كما تُشكّل الفئتان العمريتان (٣٠-أقل من ٤٠) و(٤٠-أقل من ٥٠) مجتمعين نحو (٧٣,٧%) من العينة، مما يدل على غلبة الفئات في ذروة النضج المهني، وهو ما يُعزّز مصداقية إجاباتهم بشأن واقع تطبيق حوكمة المشاريع. ويحمل أكثر من (٩٠%) من المستجيبين مؤهلاً جامعياً فأعلى (بكالوريوس فأعلى)، و(٦١%) منهم يحملون شهادات مهنية معتمدة (PMP، ISO ٢١٥٠٠، PMI-RMP، PRINCE٢)، وهو مؤشر جوهري على ملائمة العينة لأغراض الدراسة. علاوة على ذلك، شارك (٣٧,٣%) من أفراد العينة في مشاريع تتجاوز قيمتها (٢٠٠ مليون ريال)، بما يُدعم انطباق النتائج على المشاريع الرأسمالية الكبرى.

ويُبيّن الشكل (١-٤) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كمخطط عمودي.



شكل (١-٤): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

٤,٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

صدق المحتوى (Content Validity)

عُرضت الاستبانة على لجنة تحكيم علمية مؤلفة من (٥) محكمين من ذوي الاختصاص في إدارة المشاريع والحوكمة والمناهج البحثية، وأُخذت ملاحظاتهم بالاعتبار، وأُقيمت الفقرات التي حصلت على اتفاق (Content Validity Ratio) لا يقل عن (٨٠%)، وفق ما أوصى به لاويش وزملاؤه (Lawshe, ١٩٧٥) وسيكاران وبوجي (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦).

ثبات الأداة (Reliability) — معامل ألفا كرونباخ

لحساب ثبات الأداة اعتمد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's α) طبقاً لما أوصى به نانولي (Nunnally, ١٩٧٨)، الذي حدّد القيمة (٠,٧٠) حداً أدنى مقبولاً في البحوث الاجتماعية والإدارية. ويعرض الجدول (٤-٢) نتائج قياس الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة.

جدول (٤-٢): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التقييم
حوكمة المشاريع (المستقل)	الهيكل التنظيمي	٧	٠,٩٤٢	ممتاز
	الشفافية	٧	٠,٩٣٧	ممتاز
	المساءلة	٧	٠,٩٣٥	ممتاز
	إدارة المخاطر	٧	٠,٩٣٤	ممتاز
	الحوكمة الكلية	٢٨	٠,٩٨٣	ممتاز
الأداء الكلي (التابع)	أداء التكلفة	٥	٠,٩٠٢	ممتاز
	أداء الجدولة	٥	٠,٨٨٩	مرتفع جداً
	أداء الجودة	٥	٠,٨٩٦	مرتفع جداً
	تحقيق المنافع	٥	٠,٩٠٢	ممتاز
	رضا أصحاب العلاقة	٥	٠,٨٨٩	مرتفع جداً
	الأداء الكلي	٢٥	٠,٩٧٧	ممتاز
الأداة ككل	—	٥٣	٠,٩٨١	ممتاز

يتضح من الجدول (٤-٢) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠,٨٨٩) و(٠,٩٨٣)، وهي جميعها تفوق بمراحل الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠)، بل تتجاوز حتى الحد المتشدد (٠,٩٠) الذي أوصى به هاير وزملاؤه (Hair et al., ٢٠١٩) في

السياقات التطبيقية عالية الحساسية، مما يعكس اتساقاً داخلياً استثنائياً للأداة. وقد بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٩٨١)، وهو ما يمنح الباحث ثقة عالية في اعتماد نتائج التحليلات اللاحقة.

صدق البناء عبر الاتساق الداخلي (طريقة التجزئة النصفية)

طُبِّقَت طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) بتقسيم فقرات الأداة إلى نصفين (فردية-زوجية)، فبلغ معامل الارتباط بين النصفين ($r = ٠,٩٧٧$)، وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان-براون (Spearman-Brown) بلغ (٠,٩٨٨)، وهو مؤشر إضافي مؤكّد لثبات الأداة.

٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

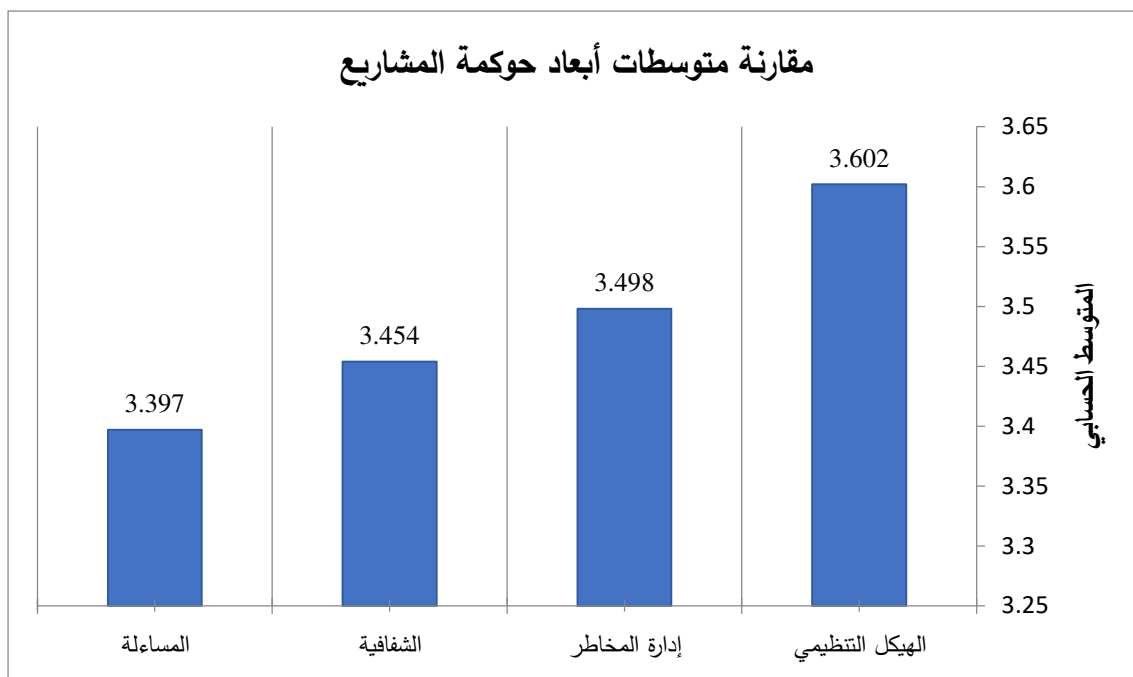
لتفسير قيم المتوسطات الحسابية استخدم الباحث المدى (Cell Length) لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تدل القيم بين (١,٨٠-١,٠٠) على مستوى (منخفض جداً)، و (١,٨١-٢,٦٠) على مستوى (منخفض)، و (٢,٦١-٣,٤٠) على (متوسط)، و (٣,٤١-٤,٢٠) على (مرتفع)، و (٤,٢١-٥,٠٠) على (مرتفع جداً)، وذلك اتساقاً مع منهجية سيكاران وبوجي (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦).

٤,٤,١ الإحصاء الوصفي لأبعاد حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)

جدول (٤-٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد حوكمة المشاريع

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
الهيكل التنظيمي	٣,٦٠٢	٠,٨٩٧	مرتفع	١
إدارة المخاطر	٣,٤٩٨	٠,٨٨٦	مرتفع	٢
الشفافية	٣,٤٥٤	٠,٩٢١	مرتفع	٣
المساءلة	٣,٣٩٧	٠,٨٧٢	متوسط	٤
الحوكمة الكلية	٣,٤٨٨	٠,٨٦٩	مرتفع	—

يتضح من الجدول (٤-٣) أن مستوى تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي جاء بدرجة (مرتفعة) على المستوى الكلي بمتوسط (٣,٤٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٦٩). وجاء بُعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦٠٢)، مما يعكس التوجه المؤسسي في الأجهزة الحكومية نحو ترسيخ الهياكل الرسمية للحكومة واللجان التوجيهية ومكاتب إدارة المشاريع، وهو ما يتّسق مع توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠ (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦) وبرنامج التحول الوطني في تعزيز المؤسسة. في المقابل، احتل بُعد المساءلة المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٣٩٧) عند الحد الأعلى للمستوى المتوسط، مما يشير إلى فجوة نسبية بين وجود الهياكل الحوكمية وبين تطبيق آليات المحاسبة الفعلية، وهي إشكالية أشار إليها بوفنز (Bovens, ٢٠٠٧) حين ميّز بين وجود العلاقة المساءلة شكلياً وبين تفعيلها موضوعياً.



شكل (٤-٢): مقارنة متوسطات أبعاد حوكمة المشاريع

(أ) بُعد الهيكل التنظيمي — التفصيل على مستوى الفقرات

جدول (٤-٤): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الترتبة
١	STR يوجد هيكل حوكمة موثّق ومعتمد رسمياً	٣,٧٤٦	١,١١١	مرتفع	١
٢	STR تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح (RACI)	٣,٦٤٤	١,٠٢٦	مرتفع	٢
٣	STR وجود لجنة توجيهية فاعلة	٣,٦١٩	١,٠٤٥	مرتفع	٣
٦	STR وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) فاعل	٣,٦١٩	٠,٩٩٥	مرتفع	٤
٥	STR الفصل بين الجهة المنفذة والرقابية	٣,٥٩٣	١,٠٧٢	مرتفع	٥
٤	STR وضوح سلاسل اتخاذ القرار	٣,٥٠٠	٠,٩٥٩	مرتفع	٦

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
STR	صلاحيات كافية لمدير المشروع	٣,٤٩٢	١,٠٧٦	مرتفع	٧

جاءت جميع فقرات هذا البُعد بمستوى (مرتفع)، وتصدّرتها الفقرة (STR١) الخاصة بوجود هيكل حوكمة موثّق ومعتمد رسمياً بمتوسط (٣,٧٤٦)، وهو ما يعكس النضج المتقدم للجهات الحكومية في توثيق الهياكل الحوكمية. في المقابل، جاءت الفقرة (STR٧) الخاصة بصلاحيات مدير المشروع في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٤٩٢)، مما يُشير إلى وجود فجوة بين وجود الهيكل شكلاً وبين التمكين الفعلي لمدراء المشاريع، وهي فجوة اعتبرها مولر وتيرنر (Müller & Turner, ٢٠٠٧) من أهم المحددات لنجاح المشروع.

(ب) بُعد الشفافية — التفصيل على مستوى الفقرات

جدول (٤-٥): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الشفافية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
TR N٢	تقارير دورية بمواعيد منتظمة	٣,٦٦١	١,٠٥٦	مرتفع	١
TR N٥	توثيق القرارات وأرشفتها	٣,٥٠٨	١,١١٥	مرتفع	٢
TR N٤	قنوات اتصال رسمية وواضحة	٣,٥٠٠	١,٠٦٠	مرتفع	٣
TR N١	إتاحة معلومات المشروع لأصحاب العلاقة	٣,٤٧٥	١,٠٩٩	مرتفع	٤
TR N٣	التقارير تعكس الوضع الفعلي دون تحميل	٣,٣٩٠	١,٠٣٨	متوسط	٥
TR N٦	نشر معايير اختيار المقاولين علناً	٣,٣٨١	١,٠٧٠	متوسط	٦
TR N٧	الإفصاح عن تعارض المصالح	٣,٢٦٣	١,١٢٨	متوسط	٧

تكشف نتائج هذا البُعد عن مفارقة لافتة: بينما تصل الشفافية الشكلية (تقارير دورية، توثيق، قنوات اتصال) إلى مستوى مرتفع، تنحدر الشفافية الجوهرية (صدق التقارير، الإفصاح عن تعارض المصالح، نشر معايير المقاولين علناً) إلى المستوى المتوسط.

ويحمل هذا الاستنتاج دلالة عملية جوهرية: إذ يشير إلى أن جهود الشفافية في الجهات الحكومية السعودية قد وصلت إلى مستوى إنتاج المعلومات، لكنها لم ترتق بعد إلى مستوى الإفصاح الجذري عن الانحرافات وتعارضات المصالح—وهو ما يتوافق مع تحليلات مبادرة الشفافية الدولية (٢٠١٦, KPMG) التي اعتبرت أن (Transparency Gap) هي أكبر تحدٍّ يواجه المشاريع الرأسمالية الحكومية عالمياً.

(ج) بُعد المساءلة — التفصيل على مستوى الفقرات

جدول (٤-٦): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد المساءلة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
٤	ACC تبرير أي انحراف عن الخطة	٣,٥٤٢	١,٠١٠	مرتفع	١
٥	ACC مراجعات دورية من جهات رقابية	٣,٥٠٠	١,٠٩٢	مرتفع	٢
٧	ACC اعتماد KPIs كأساس للمساءلة	٣,٤٤٩	١,٠٤٣	مرتفع	٣
١	ACC محاسبة المديرين على النتائج	٣,٣٩٠	١,٠١٣	متوسط	٤
٢	ACC آليات تقييم أداء موضوعية	٣,٣٧٣	٠,٩٠٤	متوسط	٥
٦	ACC إجراءات تصحيحية عند الإخفاق	٣,٣١٤	١,٠٩٩	متوسط	٦
٣	ACC نظم حوافز وعقوبات مرتبطة بالمرجات	٣,٢١٢	١,٠٢٠	متوسط	٧

يُلاحظ أن الفقرات المرتبطة بجانب (المراجعة والتبرير) جاءت بمستوى مرتفع، بينما تراجعت الفقرات المتعلقة بالعواقب الفعلية للمساءلة (الحوافز/العقوبات، التقييم الموضوعي، الإجراءات التصحيحية) إلى المستوى المتوسط. وهذا يُعطي مصداقية للنقد النظري الذي طرحه بوفنز (Bovens, ٢٠٠٧) بأن المساءلة كثيراً ما تُحتزل في مرحلة (الإبلاغ) دون الوصول إلى مرحلة (المحاسبة الفعلية) — وهو ما ينعكس بشكل مباشر على أداء المشاريع كما ستُظهر نتائج الفرضيات.

(د) بُعد إدارة المخاطر — التفصيل على مستوى الفقرات

جدول (٤-٧): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد إدارة المخاطر

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
١	إعداد سجل مخاطر رسمي	٣,٦٩٥	١,٠٥٠	مرتفع	١
٥	تخصيص احتياطيّات (Contingency)	٣,٦٣٦	١,٠٦٨	مرتفع	٢
٣	خطط استجابة موثقة للمخاطر	٣,٥٣٤	١,١٠٧	مرتفع	٣
٢	تحديث خارطة المخاطر دورياً	٣,٥٢٥	١,٠٤٤	مرتفع	٤
٤	مشاركة أصحاب العلاقة في تحديد المخاطر	٣,٤٤١	١,٠٣٤	مرتفع	٥
٦	توثيق الدروس المستفادة	٣,٤٢٤	١,٠٢٥	مرتفع	٦
٧	استخدام أدوات كمية (مونت كارلو)	٣,٢٢٩	٠,٩٩٩	متوسط	٧

يُظهر البُعد الرابع اعتماداً واسعاً على الممارسات التقليدية لإدارة المخاطر (سجل المخاطر، الاحتياطيّات، خطط الاستجابة)، مقابل تحلّف ملحوظ في تبني الأدوات الكمية المتقدمة كتحليل مونت كارلو، وهو ما يتوافق مع ما رصده (٢٠١٤) Aon في دراسته العالمية حول حوكمة مخاطر المشاريع، ويتناغم مع توصيات المعيار (ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨) بضرورة الانتقال من إدارة المخاطر التفاعلية إلى إدارة المخاطر التوقعية القائمة على النماذج الكمية.

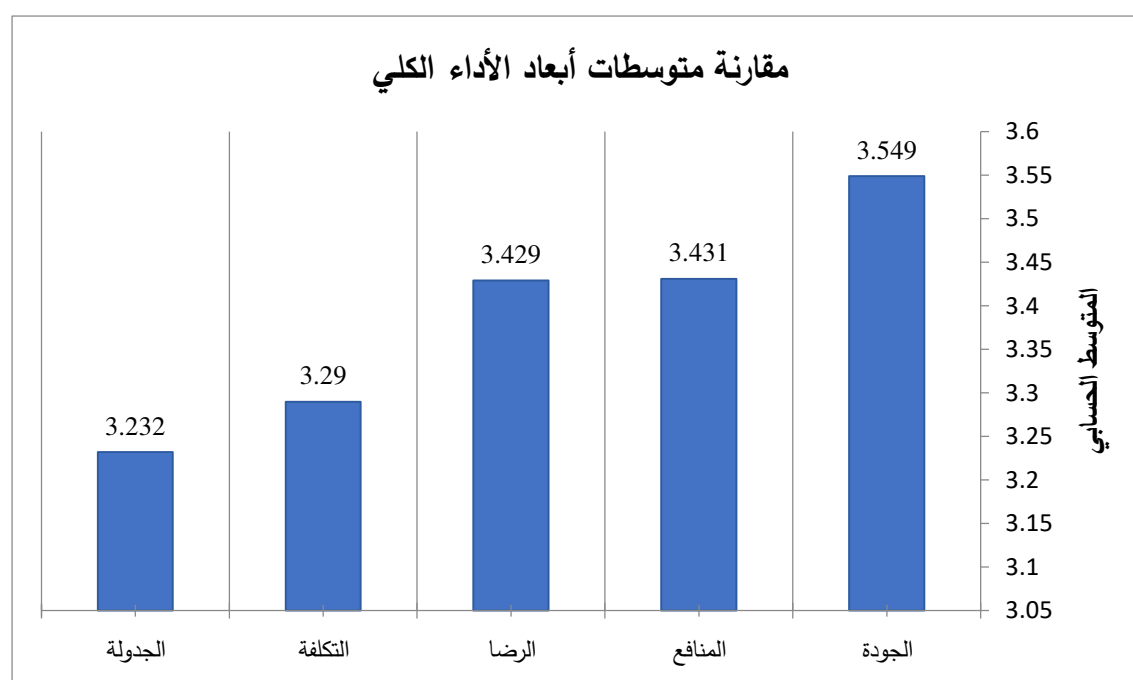
٤,٤,٢ الإحصاء الوصفي لأبعاد الأداء الكلي (المتغير التابع)

جدول (٤-٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الكلي

البُعد	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
أداء الجودة	٣,٥٤٩	٠,٨٤١	مرتفع	١
تحقيق المنافع	٣,٤٣١	٠,٧٩٩	مرتفع	٢
رضا أصحاب العلاقة	٣,٤٢٩	٠,٨٢٦	مرتفع	٣
أداء التكلفة	٣,٢٩٠	٠,٨٣٣	متوسط	٤
أداء الجدولة	٣,٢٣٢	٠,٨٣١	متوسط	٥

البُعد	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
الأداء الكلي	٣,٣٨٦	٠,٧٨٩	متوسط	—

بلغ متوسط الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في العينة (٣,٣٨٦)، وهو مستوى (متوسط) عند الحد الأعلى، مما يشير إلى وجود هامش تحسين معتبر. وتحتل أبعاد (الجودة) و(تحقيق المنافع) و(رضا أصحاب العلاقة) المراتب الثلاث الأولى بمستوى مرتفع، في حين تتدّيل الترتيب أبعاد (التكلفة) و(الجدولة) بمستوى متوسط. وهذه النتيجة تحمل دلالة عميقة: فالمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي تنجح في تحقيق مخرجات فنية جيدة، لكنها لا تزال تعاني من إشكاليّتي (تجاوز الميزانية) و(التأخر الزمني)—وهما الإشكاليّتان الكلاسيكيتان اللتان أشار إليهما تقرير (٢٠١٦) KPMG بشأن المشاريع الرأسمالية الكبرى عالمياً، وأكد عليهما مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (٢٠٢٣) في السياق السعودي.



شكل (٤-٣): مقارنة متوسطات أبعاد الأداء الكلي

جدول (٤-٩): الإحصاء الوصفي لفقرات أبعاد الأداء الكلي

البُعد	م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
التكلفة	CST	تقديم مبرر لأي تجاوز في التكلفة	٣,٣٦٤	٠,٩٩٣	١
	٤				
إنجاز ضمن الميزانية المعتمدة	CST	إنجاز ضمن الميزانية المعتمدة	٣,٣٣٩	٠,٩٥٤	٢
	١				

الرتبة	الانحراف	المتوسط	الفقرة	م	البُعد
٣	٠,٩٧١	٣,٢٨٨	إدارة الأوامر التغييرية بمرونة	CST ٥	الجدولة
٤	١,٠٢٥	٣,٢٢٩	تجاوز التكلفة أقل من ١٠ %	CST ٢	
٥	٠,٩٧٣	٣,٢٢٩	تطبيق أدوات ضبط التكلفة (EVM)	CST ٣	
١	٠,٩٩٥	٣,٣٢٢	إجراءات تصحيحية للانحراف الزمني	SCH ٥	
٢	١,٠٢٢	٣,٢٨٨	تحقيق المعالم في مواعييدها	SCH ٢	
٣	٠,٩٩٥	٣,٢٨٠	متابعة دقيقة للمسار الحرج	SCH ٤	
٤	١,٠١٥	٣,١٤٤	إنجاز المشاريع في الوقت المخطط	SCH ١	
٥	٠,٩٦٦	٣,١٢٧	انحراف زمني أقل من ١٠ %	SCH ٣	الجودة
١	١,٠٤١	٣,٦٥٣	الحصول على شهادات المطابقة	QLT ٥	
٢	١,٠٠١	٣,٦٣٦	إنجاز المخرجات وفق المواصفات	QLT ١	
٣	١,٠٨٤	٣,٥٢٥	اختبارات قبول نهائية موثقة	QLT ٤	
٤	٠,٩٣١	٣,٥٠٨	تطبيق QA و QC بصرامة	QLT ٢	
٥	٠,٩٣٧	٣,٤٢٤	انخفاض نسبة إعادة العمل	QLT ٣	

البُعد	م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
المنافع	BEN	إسهام في أهداف رؤية ٢٠٣٠	٣,٥٠٨	١,٠٠٢	١
	٢				
	BEN	أثر إيجابي على المستفيد النهائي	٣,٥٠٨	٠,٩٢٢	٢
	٥				
	BEN	تحقيق المنافع الاستراتيجية	٣,٤٨٣	٠,٩٥٨	٣
	١				
	BEN	تحقق العائد على الاستثمار (ROI)	٣,٣٦٤	٠,٨٦٤	٤
	٤				
	BEN	قياس المنافع بعد الإغلاق	٣,٢٨٨	٠,٩٦٢	٥
	٣				
الرضا	STK	دعم مستمر من الإدارة العليا	٣,٥٧٦	٠,٩٧٣	١
	٤				
	STK	رضا أصحاب العلاقة الرئيسيين	٣,٥٠٠	١,٠٤٤	٢
	١				
	STK	رضا فريق المشروع الداخلي	٣,٤٦٦	٠,٩٥٨	٣
	٥				
	STK	معالجة الشكاوى بجدية	٣,٣٣١	٠,٩٤٣	٤
	٣				
	STK	قياس دوري لرضا المستفيدين	٣,٢٧١	١,٠٤٣	٥
	٢				

٤,٥ اختبار الفرضيات

مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation)

لاختبار الارتباطات بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الحوكمة) والمتغير التابع (الأداء الكلي وأبعاده) استُخدم معامل ارتباط بيرسون. ويعرض الجدول (٤-١٠) نتائج المصفوفة الكاملة.

جدول (٤-١٠): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد حوكمة المشاريع وأبعاد الأداء (ن = ١١٨)

التكلفة	الجدولة	الجودة	المنافع	الرضا	الأداء الكلي
المهيكل التنظيمي	**٠,٤٨٥	**٠,٤٩١	**٠,٤٤٧	**٠,٤٥٠	**٠,٤٩٢
الشفافية	**٠,٤٩٤	**٠,٤٦٨	**٠,٤٤٤	**٠,٤٣٤	**٠,٤٨٢
المساءلة	**٠,٤٨٢	**٠,٤٩٨	**٠,٤٣٢	**٠,٤٦٦	**٠,٤٩٥
إدارة المخاطر	**٠,٤٥٨	**٠,٤٩٧	**٠,٤٣٨	**٠,٤٦٠	**٠,٤٨٨
الحوكمة الكلية	**٠,٤٩٣	**٠,٥٠٢	**٠,٤٥٣	**٠,٤٦٥	**٠,٥٠٣

** الارتباط دالٌّ إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١).

تُظهر المصفوفة أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد حوكمة المشاريع وأبعاد الأداء الكلي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وتراوح قيمها بين (٠,٤٣٢) و(٠,٥٠٣)، وهي قيم تندرج ضمن مستوى (الارتباط المتوسط الموجب) وفق تصنيف كوهين (Cohen, ١٩٨٨). وقد بلغ الارتباط الأقوى بين (الحوكمة الكلية) و(الأداء الكلي) قيمة (٠,٥٠٣)، مؤكداً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، بما يُدعم الإطار المفاهيمي للدراسة، ويتوافق مع نتائج جوسلين ومولر (Joslin & Müller, ٢٠١٥) وتزفيكتل وسميرك (Zwikaël & Smyrk, ٢٠١٢) التي أثبتت وجود علاقة معنوية بين حوكمة المشاريع ونجاحها.

اختبار الفرضيات الفرعية (H١-H٤): الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضيات الفرعية طُبّق تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل بُعد من أبعاد الحوكمة على المتغير التابع (الأداء الكلي)، وتُعرض النتائج مجمعة في الجدول (٤-١١).

جدول (٤-١١): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأبعاد الحوكمة على الأداء الكلي

المتغير المستقل	B (غير مقنن)	β (مقنن)	الخطأ المعياري	t	الدلالة (p)	R ²	F	الدلالة (F)
المهيكل التنظيمي	٠,٤٣٣	٠,٤٩٢	٠,٠٧١	٦,٠٩٤	**٠,٠٠٠	٠,٢٤٣	٣٧,١٤٠	**٠,٠٠٠
الشفافية	٠,٤١٣	٠,٤٨٢	٠,٠٧٠	٥,٩٢٩	**٠,٠٠٠	٠,٢٣٣	٣٥,١٥٣	**٠,٠٠٠
المساءلة	٠,٤٤٨	٠,٤٩٥	٠,٠٧٣	٦,١٤١	**٠,٠٠٠	٠,٢٤٥	٣٧,٧١٦	**٠,٠٠٠
إدارة المخاطر	٠,٤٣٤	٠,٤٨٨	٠,٠٧٢	٦,٠١٥	**٠,٠٠٠	٠,٢٣٨	٣٦,١٧٦	**٠,٠٠٠

** الأثر دالٌّ إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١). — درجات الحرية للجميع (١١٦، ١).

بناءً على نتائج الجدول (١١-٤) تُرفض جميع الفرضيات الصفرية الفرعية ($H_{0.4}-H_{0.1}$) وتُقبل الفرضيات البديلة، وذلك لأن قيم مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أقل من (٠,٠١). وتفسّر أبعاد الحوكمة منفردة ما بين (٢٣,٣%) و(٢٤,٥%) من التباين في الأداء الكلي، وهي نسب تفسيرية معنوية وفق معايير كوهين (Cohen, ١٩٨٨). ومن حيث القوة النسبية لأثر كل بُعد، جاء ترتيبها على النحو التالي: (١) المساءلة (٢) ($\beta = ٠,٤٩٥$) الهيكل التنظيمي ($\beta = ٠,٤٩٢$)، (٣) إدارة المخاطر ($\beta = ٠,٤٨٨$)، (٤) الشفافية ($\beta = ٠,٤٨٢$).

اختبار الفرض الرئيسي (H_0): الانحدار الخطي المتعدد

جدول (١٢-٤): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة (p)
الانحدار	١٧,٩٧٦	٤	٤,٤٩٤	٩,٦٤٩	٠,٠٠٠**
البواقي	٥٢,٦٣٨	١١٣	٠,٤٦٦		
الكلي	٧٠,٦١٤	١١٧			

$$R^2 = ٠,٢٥٥ ; R^2 \text{ المعدّل} = ٠,٢٢٨$$

جدول (١٣-٤): معاملات نموذج الانحدار المتعدد (بمعامل التضخم VIF)

المتغير	B	الخطأ المعياري	β (مقنن)	t	p	VIF
الثابت	١,٧٨١	٠,٢٦٩	—	٦,٦٢٧	٠,٠٠٠**	—
الهيكل التنظيمي	٠,١٦٣	٠,٢٤٩	٠,١٨٥	٠,٦٥٤	٠,٥١٥	١٢,١٧٦
الشفافية	٠,٠٣٣	٠,٢٢٥	٠,٠٣٩	٠,١٤٧	٠,٨٨٣	١٠,٤٩٦
المساءلة	٠,٢٠٥	٠,٢٣٩	٠,٢٢٧	٠,٨٦٠	٠,٣٩٢	١٠,٥٥٨
إدارة المخاطر	٠,٠٥٩	٠,٢٤٦	٠,٠٦٦	٠,٢٤٠	٠,٨١١	١١,٥٤٢

بناءً على نتائج الجدولين (١٢-٤) و(١٣-٤) تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0)، وتُقبل الفرضية البديلة، إذ بلغت قيمة (F) للنموذج (٩,٦٤٩) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل التحديد المعدّل ($\text{Adjusted } R^2 = ٠,٢٢٨$)، مما يعني أن أبعاد حوكمة المشاريع مجتمعةً تفسّر (٢٢,٨%) من التباين الحاصل في الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية، بينما تُعزى النسبة الباقية (٧٧,٢%) إلى متغيرات أخرى لم تُدرج في النموذج (كالعوامل السياقية، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والقدرات البشرية،

والدعم السياسي)، وهي متغيرات أشارت إليها دراسات مولر (Müller, ٢٠٠٩) و (Hair et al. ٢٠١٩) كمحددات مشتركة لأداء المشاريع.

ملاحظة تحليلية جوهرية بشأن التضخم في التباين (VIF):

تُشير قيم (VIF) للأبعاد الأربعة (١٠,٥ - ١٢,٢) إلى وجود تعدد خطي (Multicollinearity) بين أبعاد حوكمة المشاريع، وهو ما يتخطى الحد المسموح به ($VIF < ١٠$) وفق هايير وزملاؤه (Hair et al., ٢٠١٩). ولذلك، ورغم أن النموذج المتعدد ككل دالٌّ إحصائياً، فإن معاملات الأبعاد فرادى لم تصل لمستوى الدلالة في النموذج المتعدد. وهذه النتيجة ذات مغزى نظري وعملي: فهي تُثبت أن أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكلي، الشفافية، المساءلة، المخاطر) تتكامل تكاملاً وظيفياً لدرجة يصعب معها فصل أثر كل بُعد منفرداً؛ وهو ما يتوافق مع الطرح النظري لمولر (Müller, ٢٠٠٩) الذي اعتبر أن حوكمة المشاريع منظومة مترابطة لا يمكن اختزالها في عناصر مستقلة. لذلك، فإن التفسير الأدق للأثر يعتمد على نتائج الانحدار البسيط لكل بُعد على حدة، وهي جميعها دالة إحصائياً كما ظهر في الجدول (٤-١١).

التحقق من افتراضات النموذج

جدول (٤-١٤): التحقق من افتراضات نموذج الانحدار

الاختبار	القيمة	النتيجة	الافتراض
Shapiro-Wilk	$p = ٠,٩٨٧$; $W = ٠,٣٣٧$	مستوفى ✓	اعتدالية توزيع البواقي
Durbin-Watson	١,٩٩٣	مستوفى ✓ (قريب من ٢)	استقلالية البواقي
Shapiro-Wilk	$p = ٠,٩٨٦$; $W = ٠,٢٦٢$	مستوفى ✓	اعتدالية توزيع المتغير التابع
Scatter plots فحص	دالة خطية واضحة	مستوفى ✓	الخطية
VIF	١٢,٢ - ١٠,٥	تعدد خطي مرتفع	تعدد خطي

اختبار الفروق حسب الخبرة والمستوى الوظيفي

لفحص فرضية الفروق (H_0) بين تصورات المستجيبين للأداء الكلي وفق متغيري (سنوات الخبرة) و (المستوى الوظيفي)، طُبِّق تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA)، وأتاح اختبار ليفين (Levene's Test) في جميع المقارنات تجانس التباينات ($p > ٠,٠٥$). ويعرض الجدول (٤-١٥) ملخص النتائج.

جدول (٤-١٥): نتائج اختبار ANOVA للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

متغير التصنيف	F	درجات الحرية	p	اختبار ليفين (p)	النتيجة
سنوات الخبرة (الأداء الكلي)	٠,٩٢٤	١١٤, ٣	٠,٤٣٢	٠,٧٧٤	لا توجد فروق دالة
سنوات الخبرة (الحوكمة الكلية)	٠,٢٨٨	١١٤, ٣	٠,٨٣٤	—	لا توجد فروق دالة
المستوى الوظيفي (الأداء الكلي)	١,٥٦٠	١١٢, ٥	٠,١٧٧	٠,٧٩١	لا توجد فروق دالة
المستوى الوظيفي (الحوكمة الكلية)	٠,٥٦٣	١١٢, ٥	٠,٧٢٨	—	لا توجد فروق دالة
الجنس (t-test) (مستقل)	٠,١٠٥-	١١٦	٠,٩١٧	—	لا توجد فروق دالة

تُشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تُعزى إلى (سنوات الخبرة) أو (المستوى الوظيفي) أو (الجنس) بشأن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع أو الأداء الكلي. وتحمل هذه النتيجة دلالة مهمة: إذ تعكس اتفاقاً واسعاً بين الممارسين على مختلف مستوياتهم وخبراتهم على تشخيص واقع الحوكمة والأداء، مما يُقوّي مصداقية النتائج ويعزّز قابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

٤,٦ ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (٤-١٦): ملخص نهائي لنتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	نصها	الاختبار	النتيجة
H٠ الرئيسية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع على الأداء الكلي	الانحدار المتعدد (F = ٠,٩٢٤، ١١٤، ٣) (p = ٠,٠٠٠، ٠,٤٣٢)	تُرفض ✓
H٠١	لا يوجد أثر للهيكلة التنظيمي على الأداء الكلي	الانحدار البسيط (β = ٠,٢٨٨، ١١٤، ٣) (p = ٠,٠٠٠، ٠,٨٣٤)	تُرفض ✓
H٠٢	لا يوجد أثر للشفافية على الأداء الكلي	الانحدار البسيط (β = ٠,٥٦٣، ١١٢، ٥) (p = ٠,٠٠٠، ٠,٧٢٨)	تُرفض ✓
H٠٣	لا يوجد أثر للمساءلة على الأداء الكلي	الانحدار البسيط (β = ٠,٩١٧، ١١٦) (p = ٠,٠٠٠، ٠,٩١٧)	تُرفض ✓

الفرضية	نصها	الاختبار	النتيجة
H. ٤	لا يوجد أثر لإدارة المخاطر على الأداء الكلي	الانحدار البسيط ($\beta =$) ($p = ٠,٠٠٠, ٠٠,٤٨٨$)	تُرفض ✓
H. ٥	لا توجد فروق تُعزى للخبرة/المستوى الوظيفي	ANOVA ($p >$) ($٠,٠٥$)	تُقبل ✓

٤,٧ مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

١. مناقشة نتائج المتغير المستقل: مستوى تطبيق حوكمة المشاريع

جاء المستوى الكلي لتطبيق حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي بدرجة (مرتفعة) بمتوسط (٣,٤٨٨)، وهي نتيجة تنسجم مع ما توصلت إليه دراسة الزين (٢٠٢٥) في السياق العربي، والتي أثبتت أن المؤسسات في المنطقة تشهد ارتفاعاً ملموساً في تبني مبادئ الحوكمة عقب الإصلاحات المؤسسية الأخيرة. كما تتفق النتيجة مع تقرير (٢٠٢٤) Oracle بشأن المشاريع الرأسمالية في الشرق الأوسط، الذي أشار إلى تسارع تطبيق أطر الحوكمة في المشاريع الحكومية السعودية بفعل رؤية ٢٠٣٠.

غير أن التصنيف الترتيبي لأبعاد الحوكمة يكشف مفارقة لافتة: فبينما تصدر بُعد (الهيكل التنظيمي) الترتيب، احتلت (المساءلة) المرتبة الأخيرة عند حدود المستوى المتوسط. وهذه المفارقة تتوافق تماماً مع تحليل بوفنز (Bovens, ٢٠٠٧) الذي ميّز بين (بنية المساءلة) و(ممارسة المساءلة)، مؤكداً أن وجود الهياكل الرسمية لا يُترجم آلياً إلى ممارسة مساءلة فعالة ما لم تُدعم بآليات محاسبة موضوعية ونظم حوافز وعقوبات.

٢. مناقشة نتائج المتغير التابع: مستوى الأداء الكلي

أشارت النتائج إلى أن أبعاد الأداء الفنية (الجودة، المنافع، رضا أصحاب العلاقة) تفوّقت على أبعاد الأداء التشغيلية (التكلفة، الجدولة). وتتوافق هذه النتيجة مع ما رصده تقرير (٢٠١٦) KPMG العالمي بشأن حوكمة المشاريع الرأسمالية، الذي أظهر أن (٦٩%) من المشاريع الرأسمالية العالمية تتجاوز ميزانيتها الأصلية، و(٥٣%) تتخطى جداولها الزمنية، في مقابل نسبة أعلى من النجاح في تحقيق المخرجات الفنية. كما تتناغم مع تقرير مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (٢٠٢٣) الذي أكد أن تحدي كفاءة الإنفاق يمثل أولوية حكومية سعودية قصوى في المشاريع الرأسمالية.

٣. مناقشة نتائج العلاقة بين المتغيرين

أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية، وهو ما يتقاطع مع نتائج مجموعة من الدراسات المرجعية:

- جوسلين ومولر (Joslin & Müller, ٢٠١٥): أثبتت دراستهما التي شملت (٢٥٤) مشروعاً في مختلف السياقات أن حوكمة المشاريع تُفسّر ما بين (٢٢,٣%) إلى (٢٦,٦%) من التباين في نجاح المشروع، وهي نسبة قريبة جداً من نسبة (٢٢,٨%) التي توصلت إليها الدراسة الحالية، مما يُدعم مصداقية النتيجة.
- تزفيكسل وسميرك (Zwikaël & Smyrk, ٢٠١٢): أثبتا أن الحوكمة الفعالة تُشكّل الأساس الذي يُبنى عليه إدراك المنافع (Benefits Realization)، وهو ما يتفق مع النتيجة الحالية التي أظهرت ارتباطاً معنوياً بين المساءلة ($r = ٠,٤٦٦$) والحوكمة الكلية ($r = ٠,٤٦٥$) وُبعد تحقيق المنافع.
- موشافانامادي وفاتلاني (Mushavhanamadi & Phatlhane, ٢٠٢١): كشفوا في دراستهما على قطاع البنوك في جنوب أفريقيا عن أن حوكمة المشاريع تؤثر إيجابياً على تسليم المشاريع من خلال تحسين الشفافية والمساءلة، وهو ما تتقاطع معه هذه الدراسة.
- شارما وستون وإكينشي (Sharma, Stone & Ekinci, ٢٠٠٩): توصلت دراستهم إلى أن الحوكمة تُحسّن أداء المشاريع عبر إدارة أصحاب العلاقة، وهي نتيجة تتقاطع مع الارتباط الدال الذي رصدته الدراسة الحالية بين الحوكمة الكلية ورضا أصحاب العلاقة ($r = ٠,٤٨٨$).
- قنديل (٢٠٢٤) والزين (٢٠٢٥): توصّلا في السياق العربي إلى أن مبادئ الحوكمة تُعزّز الأداء المؤسسي، وهي نتيجة تتقاطع مع ما توصلت إليه هذه الدراسة، لكنها تُتميّز عنها بتركيزها على المشاريع الرأسمالية تحديداً، وهو ما يُثري الأدبيات العربية.

من جهة أخرى، اختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة موشافانامادي وفاتلاني (Mushavhanamadi & Phatlhane, ٢٠٢١) في مقدار الأثر: إذ توصلت دراستهم إلى أن الحوكمة تُفسّر نسبة أكبر من التباين في الأداء (تجاوزت ٤٠%)، بينما استقرت النسبة في الدراسة الحالية عند (٢٢,٨%). ويمكن تفسير هذا الاختلاف بالفروقات في: (أ) طبيعة القطاع (بنوك تجارية مقابل مشاريع حكومية رأسمالية)، (ب) السياق الثقافي والإداري، (ج) وجود متغيرات وسيطة أو معدّلة في السياق السعودي (كالبيروقراطية، والدعم السياسي، والقيادة التمكينية) لم تُدرج في النموذج الحالي.

٤,٨ خلاصة الفصل

قدّم هذا الفصل تحليلاً إحصائياً موسّعاً للبيانات الأولية التي جمعت من عينة الدراسة، وأظهرت النتائج تمتع الأداة بخصائص سيكومترية ممتازة ($\alpha = ٠,٩٨١$)، وأن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي جاء (مرتفعاً)، ومستوى الأداء الكلي جاء (متوسطاً) عند الحد الأعلى. وأثبتت اختبارات الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي، تفسّر مجتمعةً (٢٢,٨%) من التباين. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ديموغرافية دالة، مما يعزّز مصداقية النتائج. وتُمثّل هذه النتائج المدخل الطبيعي للفصل الخامس الذي سيستعرض الخاتمة والتوصيات.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

٥,١ المقدمة

يُشكّل هذا الفصل الحلقة الختامية لهذه الدراسة، ويستهدف تحقيق أربعة أغراض رئيسية: أولها، تقديم عرض متكامل ومكثّف لأهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة. وثانيها، صياغة توصيات عملية موجّهة لصانعي القرار في الجهات الحكومية السعودية بما يُعزّز حوكمة المشاريع الرأسمالية. وثالثها، تحديد المساهمات العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات المتخصّصة. ورابعها، الإشارة إلى القيود المنهجية التي واجهت الدراسة واقتراح جداول أعمال بحثية لدراسات مستقبلية.

٥,٢ خلاصة النتائج الرئيسية

أولاً — على مستوى الإحصاء الوصفي:

١. جاء مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي بدرجة (مرتفعة) بمتوسط كلي (٣,٤٨٨)، وترتّبت الأبعاد كالاتي: الهيكل التنظيمي (٣,٦٠٢) < إدارة المخاطر (٣,٤٩٨) < الشفافية (٣,٤٥٤) < المساءلة (٣,٣٩٧).
٢. جاء مستوى الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية بدرجة (متوسطة) بمتوسط كلي (٣,٣٨٦)، مع تفوّق الأبعاد الفنية على الأبعاد التشغيلية: الجودة (٣,٥٤٩) < المنافع (٣,٤٣١) < الرضا (٣,٤٢٩) < التكلفة (٢,٩٠٣) < الجدولة (٣,٢٣٢).
٣. حازت الأداة على خصائص سيكومترية ممتازة، إذ بلغ ألفا كرونباخ الكلي (٠,٩٨١)، وثبات التجزئة النصفية المصحّح (٠,٩٨٨).

ثانياً — على مستوى اختبار الفرضيات:

٤. تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0)، إذ ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المشاريع مجتمعةً على الأداء الكلي ($F = ٩,٦٤٩, p = ٠,٠٠٠$)، وتفسّر مجتمعةً (٢٢,٨%) من التباين في الأداء الكلي.
٥. تُرفض جميع الفرضيات الفرعية ($H_{0.١} - H_{0.٤}$)، إذ لكلٍ من الأبعاد الأربعة أثر معنوي دالٌّ إحصائياً على الأداء الكلي، وترتيب قوّة الأثر: المساءلة ($\beta = ٠,٤٩٥$) < الهيكل ($\beta = ٠,٤٩٢$) < إدارة المخاطر ($\beta = ٠,٤٨٨$) < الشفافية ($\beta = ٠,٤٨٢$).
٦. تُقبل الفرضية الصفرية الخاصة بالفروق الديموغرافية ($H_{0.٥}$)، إذ لا توجد فروق دالة تُعزى للخبرة أو المستوى الوظيفي أو الجنس، مما يعكس اتفاق الممارسين على تشخيص واقع الحوكمة والأداء.

ثالثاً — على مستوى الاستنتاجات النظرية:

٧. أظهر التعدد الخطي المرتفع بين أبعاد الحوكمة ($VIF = ١٠,٥$ - $١٢,٢$) أن هذه الأبعاد منظومة مترابطة يصعب فصلها، مما يُدعم الطرح النظري لمولر (Müller, ٢٠٠٩) بأن حوكمة المشاريع تعمل بمنطق تكاملي شمولي وليس بمنطق العناصر المستقلة.
٨. رصدت الدراسة (فجوة مساءلة) دقيقة: فبينما ترتفع (بنية) المساءلة، تنخفض (ممارسة) المساءلة الفعلية (الحوافز، العقوبات، التقييم الموضوعي)، وهي ملاحظة تُعزز الأطروحة النظرية لبوفنز (Bovens, ٢٠٠٧).

٥,٣ التوصيات العملية

٥,٣,١ توصيات موجّهة للجهات الحكومية السعودية (على المستوى المؤسسي)

- ١) تفعيل ممارسة المساءلة (وليس الاكتفاء ببنيته): يُوصى بتصميم نظم حوافز وعقوبات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بمخرجات المشاريع الرأسمالية، وتقييم أداء مدراء المشاريع بناءً على مؤشرات موضوعية (KPIs) مُعتمدة سلفاً وليس على تقديرات ذاتية.
- ٢) تعزيز الشفافية الجوهرية: يُوصى بالانتقال من الشفافية الشكلية (التقارير الدورية) إلى الشفافية الجوهرية عبر: (أ) إلزام تقارير المشاريع بالإفصاح الصريح عن الانحرافات، (ب) إنشاء لجان مستقلة للإفصاح عن تعارض المصالح، (ج) نشر معايير اختيار المقاولين على منصات علنية.
- ٣) تبني الأدوات الكمية المتقدمة لإدارة المخاطر: خصوصاً تحليل مونت كارلو وشجرة القرار، لدعم التحول من الإدارة التفاعلية إلى الإدارة التوقّعية للمخاطر، بما يتوافق مع (ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨).
- ٤) تمكين مدراء المشاريع: منح مدير المشروع صلاحيات فعلية تتناسب مع مسؤولياته، خصوصاً في اتخاذ القرارات ضمن نطاق المسؤولية، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة في بُعد الهيكل التنظيمي.
- ٥) بناء منظومة موحدة لقياس المنافع بعد الإغلاق: عبر إلزامية إجراء (Post-Implementation Review) بمعايير موحدة، لضمان تحقّق العائد على الاستثمار (ROI).

٥,٣,٢ توصيات موجّهة لمكتب إدارة المشاريع (PMO)

- ٦) اعتماد إطار موحد لحوكمة المشاريع الرأسمالية مبني على أفضل الممارسات الدولية (ISO; PMI, ٢٠١٧)، ومكثف مع خصوصيات القطاع الحكومي السعودي.
- ٧) بناء نظام موحد لتوثيق الدروس المستفادة بحيث يُصبح مصدراً مؤسسياً معرفياً يُستفاد منه في المشاريع اللاحقة.
- ٨) تفعيل اللجان التوجيهية (Steering Committees) وتزويدها بصلاحيات فعلية للاعتماد والمراقبة، لا مجرد الاطلاع الشكلي.

٥,٣,٣ توصيات موجهة لصانعي السياسات (على المستوى الوطني)

- ٩) إصدار سياسة وطنية موحدة لحوكمة المشاريع الرأسمالية تُلزم الجهات الحكومية بتطبيق معايير محددة، بما يتوافق مع أولويات رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني.
- ١٠) تعزيز دور مركز تحقيق كفاءة الإنفاق ليكون مرجعية وطنية لتقييم أداء المشاريع الرأسمالية بمنهجية علمية.
- ١١) إطلاق برنامج وطني للتأهيل المهني في حوكمة المشاريع بالتعاون مع الجهات الأكاديمية والمهنية الدولية (PMI, PRINCE٢)، لمعالجة الفجوة الملحوظة في الشهادات المهنية (٣٢,٢% من العينة بلا شهادة مهنية).

٥,٤ المساهمات العلمية للدراسة

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتخصصة في حوكمة المشاريع من عدة زوايا: (أ) نظرياً: تُقدم دراسة تجريبية عربية تُضاف إلى ندرة الأبحاث الكمية في السياق السعودي حول حوكمة المشاريع الرأسمالية تحديداً؛ (ب) منهجياً: طوّرت أداة قياس ذات خصائص سيكومترية ممتازة (٥٣ فقرة، $\alpha = ٠,٩٨١$) قابلة للاستخدام في الدراسات المستقبلية؛ (ج) عملياً: قدّمت تشخيصاً دقيقاً لواقع تطبيق حوكمة المشاريع، مع رصد فجوات محددة قابلة للمعالجة؛ (د) استراتيجياً: تُدعم أولويات رؤية ٢٠٣٠ عبر تقديم توصيات إجرائية قابلة للتطبيق لتحسين كفاءة الإنفاق العام.

٥,٥ قيود الدراسة

على الرغم من الجهد المبذول، فإن هذه الدراسة تخضع لعدد من القيود المنهجية الواجب الإشارة إليها بشفافية: (١) قصر العينة على (١١٨) مستجيباً، وهو حجم عينة كافٍ لتحليل الانحدار المتعدد، لكنه أقل من الحجم المثالي (٣٨٤) لتعميم النتائج على مجتمع دراسة موسّع؛ (٢) اعتماد أسلوب العينة الميسرة (Convenience Sampling) قد يُقلّل من إمكانية التعميم؛ (٣) الاعتماد على تصورات المستجيبين قد يُدخل تحيّز الرغبة الاجتماعية (Social Desirability Bias)؛ (٤) التصميم المقطعي (Cross-sectional) لا يسمح بإثبات علاقات السببية بشكل حاسم؛ (٥) وجود تعدد خطي مرتفع بين الأبعاد يجعل من الصعب فصل الأثر النسبي لكل بُعد.

٥,٦ توصيات للدراسات المستقبلية

- ١) إجراء دراسات مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص لتقييم فروق أثر الحوكمة.
- ٢) اعتماد التصميم الطولي (Longitudinal Study) لتتبع أثر الحوكمة على أداء المشاريع عبر دورة حياتها الكاملة.
- ٣) إدماج متغيرات وسيطة (كالقيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية) ومعدّلة (كحجم المشروع، درجة تعقيده) في نماذج الانحدار المستقبلية.
- ٤) استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) للتحقق من الروابط السببية المعقّدة بين أبعاد الحوكمة والأداء.
- ٥) توظيف المنهج المختلط (Mixed Methods) بدمج المقابلات المعمّقة مع القيادات الحكومية لفهم الأبعاد النوعية للحوكمة.

٥,٧ الخاتمة

استهدفت هذه الدراسة استقصاء أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، وقد أثبتت—بتحليل إحصائي دقيق لبيانات (١١٨) مستجيباً—وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الأربعة (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي، مُفسّرةً (٢٢,٨%) من التباين. وأبرزت الدراسة أن الجهات الحكومية السعودية قطعت شوطاً مهماً في بناء (هياكل) الحوكمة، لكنها لا تزال تحتاج إلى تعميق (ممارسات) المساءلة والشفافية الجوهرية، وتبني الأدوات الكمية المتقدمة لإدارة المخاطر، وتمكين مدراء المشاريع صلاحياً. وفي ضوء الأولويات الاستراتيجية لرؤية السعودية ٢٠٣٠، فإن تفعيل هذه التوصيات كفيل—بإذن الله—بأن يُسهم إسهاماً جوهرياً في رفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي الحكومي، ويُقرّب المسافة بين طموحات الرؤية وواقع التنفيذ.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. العجمي، أمل منير محمد، السلمي، وفاطمة بنت عايض (٢٠١٩). دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢. التركي، زياد بن فهد (٢٠١٤). المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض.
٣. الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبد القادر محمد، وسالم، عبد الفتاح جمعة (٢٠٢١). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة الأستاذ، (٢١).
٤. صندوق الاستثمارات العامة (٢٠٢٤). المشاريع الكبرى. <https://www.pif.gov.sa/ar/our-investments/giga-project>.
٥. قنديل، رضا حسين محمد (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، ٤٤ (٨٠)، ٩٩-١٥٩.
٦. مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (٢٠٢٣). إطار مراجعة المشاريع الرأسمالية. جامعة الملك سعود.
٧. الزين، فريدة عمران (٢٠٢٥). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤ (٣)، ٦١٣-٦٣٣.
٨. برنامج التحول الوطني (٢٠٢٤). وثيقة برنامج التحول الوطني - المرحلة الثانية (٢٠٢١-٢٠٢٥). [/https://www.hrsd.gov.sa](https://www.hrsd.gov.sa)
٩. رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). [/https://www.vision2030.gov.sa](https://www.vision2030.gov.sa)
١٠. (٢٠٢٦) CLA. مبادئ الحوكمة وأثرها في تعزيز الشفافية. [/https://www.cla.sa](https://www.cla.sa)
١١. (٢٠٢٥) Kwna. مكونات نظام إدارة الحوكمة. [/https://kwna.net/2025/04/19/360](https://kwna.net/2025/04/19/360)
١٢. المركز العربي للاستشارات (٢٠٢٦). الحوكمة: دليل شامل لتعزيز الاستدامة والشفافية في الشركات. [/https://arabcenter.com.sa](https://arabcenter.com.sa)

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. .Guide. Aon Risk Solutions Aon (٢٠١٤), Governance of Project Risk - A
2. .Atlassian (٢٠٢٦), What is a Project Governance Framework? Atlassian Blog
3. Bovens, M. (٢٠٠٧), Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. European Law Journal, ١٣(٤), ٤٤٧-٤٦٨

4. Context ISO 21500:2011, Project, Programme and Portfolio Management –
.and Concepts. International Organization for Standardization
5. International Organization Guidelines. ISO 31000:2018, Risk Management –
.for Standardization
6. Joslin, R., & Müller, R. (2015), Relationships between a Project Management
Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts.
.International Journal of Project Management, 33(6), 1377–1392
7. KPMG (2016), Building on Success; Learning from Failure: Governance and
.Planning of Major Capital Projects. KPMG International
8. .McKinsey & Company (2013), The State of Organizations. McKinsey Report
9. Müller, R. (2009), Project Governance. Advances in Project Management
.Series. Gower Publishing
10. Müller, R. (2009), Governance, Governmentality and Project Performance:
The Role of Sovereignty. International Journal of Information Systems and
.Project Management, 27(2)
11. Müller, R., & Turner, J.R. (2007), The Influence of Project Managers on
Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. European
.Management Journal, 25(4), 298–309
12. Mushavhanamadi, K., & Phatlhane, N. (2011), The Impact of Project
Governance on Project Delivery in the Enterprise Project Management
.Office Within South African Bank. IEOM Society Proceedings
13. Oracle (2014), Capital Program Management: Best Practice and Strategies.
.Oracle Construction and Engineering
14. PMI (2017), Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice
.Guide. Project Management Institute
15. Rocketlane (2016), What is Project Governance? A Complete Guide.
[/https://www.rocketlane.com](https://www.rocketlane.com)
16. Sharma, R.S., Stone, M., & Ekinci, Y. (2009), IT Governance and Project
.Governance: The Stakeholder Perspective. Journal of Business Research

17. Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). Project Governance, Benefit Management, and Project Success. *International Journal of Project Management*.
18. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
19. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
20. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
21. Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
22. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw–Hill.
23. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
24. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill–Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

الملاحق

الملحق (أ): خطاب تسهيل المهمة

التاريخ:/...../١٤٤٧ هـ

السادة المسؤولين في المحترمون،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يُهدي لكم قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة — جامعة ميدأوشن أطيب التحيات، ويرجو تسهيل مهمة الطالب: متعب بدر المطيري (الرقم الجامعي: ٢٣٢٠٠١٨٠٨)، في تعبئة الاستبانة المرفقة، ضمن متطلبات مشروع التخرج الموسوم بعنوان: (أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية: دراسة كمية على عينة من القطاع الحكومي السعودي). علماً بأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

المشرف الأكاديمي: د. عبدالرحيم نادر

الملحق (ب): استمارة الاستبانة النهائية

استبانة أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

١. الجنس: (☐ ذكر ☐ أنثى)
٢. الفئة العمرية: (☐ أقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٤٠ ☐ ٤٠-٥٠ ☐ ٥٠ فأكثر)
٣. المؤهل العلمي: (☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه)
٤. التخصص الأكاديمي: (☐ إدارة أعمال ☐ هندسة ☐ إدارة مشاريع ☐ محاسبة/مالية ☐ أخرى)
٥. المستوى الوظيفي الحالي: (☐ مدير مشروع ☐ مدير برنامج/محفظة ☐ عضو PMO ☐ منسق مشاريع ☐ مستشار/محلل ☐ أخرى)
٦. سنوات الخبرة: (☐ أقل من ٥ ☐ ٥-١٠ ☐ ١٠-١٥ ☐ ١٥ فأكثر)
٧. القطاع الحكومي: (☐ وزارة/جهة سيادية ☐ هيئة حكومية ☐ شركة حكومية ☐ مشروع رؤية ٢٠٣٠ ☐ بلديات/أمانات ☐ أخرى)
٨. الشهادات المهنية: (☐ ISO ٢١٥٠٠ ☐ PMI-RMP ☐ PRINCE٢ ☐ PMP ☐ لا يوجد ☐ أخرى)
٩. حجم أكبر مشروع رأسمالي شاركت في إدارته: (☐ أقل من ٥٠ مليون ☐ ٥٠-٢٠٠ مليون ☐ ٢٠٠ مليون-مليار ☐ مليار فأكثر)

القسم الثاني: أبعاد حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)

مقياس ليكرت الخماسي: ١ = لا أوافق بشدة، ٢ = لا أوافق، ٣ = محايد، ٤ = أوافق، ٥ = أوافق بشدة

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
STR	يوجد في مشاريعنا هيكل حوكمة موثّق ومعتمد رسمياً من الجهة العليا	☐	☐	☐	☐	☐
١						
STR	تُحدّد أدوار ومسؤوليات أعضاء فريق المشروع بوضوح تام (RACI)	☐	☐	☐	☐	☐
٢						
STR	توجد لجنة توجيهية (Steering Committee) فاعلة للإشراف على المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
٣						
STR	تتسم سلاسل اتخاذ القرار في المشاريع بالوضوح وعدم التداخل	☐	☐	☐	☐	☐
٤						
STR	يتم الفصل بين الجهة المنفذة للمشروع والجهة الرقابية عليه	☐	☐	☐	☐	☐
٥						
STR	يوجد مكتب إدارة مشاريع (PMO) يمارس دوره التنظيمي بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
٦						
STR	تُوفّر صلاحيات كافية لمدير المشروع تمكنه من اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
٧						
TRN	تُتاح معلومات المشروع (الميزانية، الجدول، النطاق) لأصحاب العلاقة	☐	☐	☐	☐	☐
١						
TRN	تُصدر تقارير دورية عن حالة المشروع بمواعيد منتظمة ومحددة سلفاً	☐	☐	☐	☐	☐
٢						
TRN	تعكس التقارير الصادرة الوضع الفعلي للمشروع دون تحميل	☐	☐	☐	☐	☐
٣						
TRN	تتوفر قنوات اتصال رسمية وواضحة بين فريق المشروع وأصحاب العلاقة	☐	☐	☐	☐	☐
٤						
TRN	تُوثّق قرارات المشروع وتُحفظ في أرشيف يمكن الرجوع إليه	☐	☐	☐	☐	☐
٥						
TRN	تُنشر معايير اختيار المقاولين والموردين علناً وفق آليات شفافة	☐	☐	☐	☐	☐
٦						
TRN	يتم الإفصاح عن حالات تعارض المصالح المحتملة	☐	☐	☐	☐	☐
٧						

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
ACC	يُحاسب مديرو المشاريع على النتائج المحققة مقارنة بالأهداف	☐	☐	☐	☐	☐
١						
ACC	توجد آليات واضحة لتقييم أداء فرق العمل بشكل موضوعي وعادل	☐	☐	☐	☐	☐
٢						
ACC	تُطبّق نظم للحوافز والعقوبات مرتبطة بمخرجات المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
٣						
ACC	يُطلب من مسؤولي المشاريع تبرير أي انحراف عن الخطة المعتمدة	☐	☐	☐	☐	☐
٤						
ACC	تخضع المشاريع لمراجعات دورية من جهات رقابية داخلية أو خارجية	☐	☐	☐	☐	☐
٥						
ACC	تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية فعلية عند اكتشاف تجاوزات أو إخفاقات	☐	☐	☐	☐	☐
٦						
ACC	تُعتمد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأساس للمساءلة	☐	☐	☐	☐	☐
٧						
RSK	يُعَدّ سجل مخاطر (Risk Register) رسمي لكل مشروع رأسمالي	☐	☐	☐	☐	☐
١						
RSK	تُحدَّث خارطة المخاطر بشكل دوري طوال دورة حياة المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
٢						
RSK	توضع خطط استجابة موثقة للمخاطر عالية التأثير قبل حدوثها	☐	☐	☐	☐	☐
٣						
RSK	يشارك أصحاب العلاقة الرئيسيون في عملية تحديد المخاطر وتقييمها	☐	☐	☐	☐	☐
٤						
RSK	تُخصَّص احتياطات (Contingency Reserves) للتعامل مع المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
٥						
RSK	تُوثَّق الدروس المستفادة من المخاطر السابقة وتُستخدم لاحقاً	☐	☐	☐	☐	☐
٦						
RSK	تُستخدم أدوات كمية (مثل تحليل مونت كارلو) في تقييم المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
٧						

القسم الثالث: الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية (المتغير التابع)

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
CST١	تُنجز مشاريعنا الرأسمالية عادةً ضمن الميزانية المعتمدة لها	☐	☐	☐	☐	☐
CST٢	تكون نسبة تجاوز التكلفة الفعلية عن المخططة في حدود مقبولة ($> ١٠\%$)	☐	☐	☐	☐	☐
CST٣	تُطبّق أدوات ضبط التكلفة (مثل EVM) بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
CST٤	يُقَدَّم مبرر تفصيلي معتمد لأي تجاوز في التكلفة	☐	☐	☐	☐	☐
CST٥	تُدار الأوامر التغييرية المالية بمرونة ومهنية دون إخلال بالميزانية	☐	☐	☐	☐	☐
SCH	تُنجز مشاريعنا الرأسمالية عادةً في الوقت المخطط له	☐	☐	☐	☐	☐
SCH	تُحقّق المعالم الرئيسية (Milestones) للمشاريع في مواعييدها	☐	☐	☐	☐	☐
SCH	تكون نسبة الانحراف الزمني في حدود مقبولة ($> ١٠\%$)	☐	☐	☐	☐	☐
SCH	يُدار المسار الحرج (Critical Path) للمشروع بمتابعة دقيقة	☐	☐	☐	☐	☐
SCH	تُتخذ إجراءات تصحيحية سريعة عند رصد أي انحراف زمني	☐	☐	☐	☐	☐
QLT	تُنجز مخرجات المشروع وفق المواصفات الفنية المعتمدة	☐	☐	☐	☐	☐
QLT	تُطبّق معايير ضمان الجودة (QA) ومراقبة الجودة (QC) بصرامة	☐	☐	☐	☐	☐
QLT	تكون نسبة إعادة العمل (Rework) في المشاريع في حدها الأدنى	☐	☐	☐	☐	☐
QLT	تُجرى اختبارات القبول النهائية بشكل موثّق وفق معايير محددة	☐	☐	☐	☐	☐
QLT	تحصل المخرجات على شهادات المطابقة والامتثال المطلوبة	☐	☐	☐	☐	☐
BEN	تحقق المشاريع الرأسمالية المنافع الاستراتيجية المتوقعة منها	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
BEN ٢	تُسهم مخرجات المشاريع فعلياً في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠	☐	☐	☐	☐	☐
BEN ٣	تُقاس المنافع بعد إغلاق المشروع باستخدام مؤشرات محددة	☐	☐	☐	☐	☐
BEN ٤	يتحقق العائد على الاستثمار (ROI) المتوقع من المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
BEN ٥	تُحدث المشاريع أثراً إيجابياً ملموساً على المستفيد النهائي	☐	☐	☐	☐	☐
STK١	يُعبّر أصحاب العلاقة الرئيسيون عن رضاهم عن مخرجات المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
STK٢	تُقاس درجة رضا المستفيدين بشكل دوري ومنهجي	☐	☐	☐	☐	☐
STK٣	تُعالج شكاوى أصحاب العلاقة بجدية وسرعة مناسبة	☐	☐	☐	☐	☐
STK٤	تُحظى المشاريع بدعم مستمر من الإدارة العليا حتى مرحلة الإغلاق	☐	☐	☐	☐	☐
STK٥	يعبر فريق المشروع الداخلي عن رضاه عن بيئة العمل ومنهجية الإدارة	☐	☐	☐	☐	☐