

أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات

إعداد الطالب/ شهد عبد الكريم البلوشي

الرقم الجامعي/253000599

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جرّاد

العام الدراسي

2026م

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	11
الفصل الأول.....	12
المقدمة.....	13
مشكلة الدراسة.....	13
أهمية الدراسة.....	14
أهداف الدراسة.....	16
تساؤلات الدراسة.....	16
فرضيات الدراسة.....	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	18
الفصل الثاني.....	21
الدراسات السابقة.....	21
المقدمة.....	22
المتغير التابع والمستقل.....	23
الدراسات السابقة.....	26
الإطار النظري للدراسة.....	30
الفصل الثالث.....	34
منهجية الدراسة.....	34
المقدمة.....	35
مجتمع البحث.....	36
المنهجية وطرق البحث.....	37

38.....	خطوات جمع البيانات
40.....	أدوات الدراسة.....
40.....	حدود البحث.....
41.....	الفصل الرابع.....
41.....	نتائج الدراسة.....
42.....	المقدمة.....
43.....	تحليل البيانات.....
87.....	المناقشة.....
89.....	الخاتمة.....
90.....	التوصيات.....
91.....	المراجع.....
96.....	الملاحق.....
101.....	Abstract.....

قائمة الجداول

43.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
46.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر
47.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس
48.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
50.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لتطبيق المؤسسة آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع
52.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساهمة إجراءات الرقابة في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب
53.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشاريع
55.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساعدة آليات الرقابة في تحسين جودة تنفيذ الأعمال
56.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساهمة الرقابة المستمرة في الحد من الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع
58.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتعزيز آليات الرقابة كفاءة أداء فرق المشاريع
59.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لالتزام أعضاء فريق المشروع بالسياسات والإجراءات المعتمدة
61.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتطبيق متطلبات الامتثال بصورة عادلة على جميع العاملين
62.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة الالتزام بالإجراءات في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع
64.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على متابعة مستوى الامتثال بشكل دوري
65.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة الامتثال للأنظمة في تعزيز جودة العمل داخل المشروع
67.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لأداء الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى تحسين نتائج المشروع
68.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتمتع أعضاء فريق المشروع بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم
70.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بصورة واضحة
71.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الأدوار والمسؤوليات في الحد من تعارض المهام
73.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة وضوح الأدوار في تحسين التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق
74.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة آليات الرقابة والامتثال في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية
76.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
76.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
78.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية وفعالية آليات الرقابة
80.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية ومستوى الامتثال للسياسات والإجراءات
81.....	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية ووضوح الأدوار والمسؤوليات
83.....	جدول 27 : ملخص النموذج

83.....	جدول 28 : تحليل التباين
83.....	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
85.....	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي
86.....	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 46
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 48
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 49
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتطبيق المؤسسة آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع 51
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة إجراءات الرقابة في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب 52
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشاريع 54
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساعدة آليات الرقابة في تحسين جودة تنفيذ الأعمال 55
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساهمة الرقابة المستمرة في الحد من الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع 57
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتعزيز آليات الرقابة كفاءة أداء فرق المشاريع 58
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لالتزام أعضاء فريق المشروع بالسياسات والإجراءات المعتمدة 60
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتطبيق متطلبات الامتثال بصورة عادلة على جميع العاملين 61
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة الالتزام بالإجراءات في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع 63
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على متابعة مستوى الامتثال بشكل دوري 64
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة الامتثال للأنظمة في تعزيز جودة العمل داخل المشروع 66
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لأداء الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى تحسين نتائج المشروع 67
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتمتع أعضاء فريق المشروع بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم 69
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بصورة واضحة 70
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة وضوح الأدوار والمسؤوليات في الحد من تعارض المهام 72
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساعدة وضوح الأدوار في تحسين التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق 73
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة آليات الرقابة والامتثال في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية 75
- شكل توضيحي 21 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة 77
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. وفعالية آليات الرقابة 79
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. ومستوى الامتثال للسياسات والإجراءات 80
- شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. ووضوح الأدوار والمسؤوليات 82
- شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي 84

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار.....85

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات، من خلال قياس أثر فعالية آليات الرقابة، ومستوى الامتثال للسياسات والإجراءات، ووضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء فرق المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المنهجية الكمية، وتمثلت أداة جمع البيانات في الاستبانة التي وُزعت على عينة بلغ حجمها (263) من مديري المشاريع، ورؤساء فرق العمل، وأعضاء فرق المشاريع، والعاملين في إدارات الرقابة والامتثال والحوكمة في عدد من الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفعالية آليات الرقابة في تحسين أداء فرق المشاريع، كما تبين أن ارتفاع مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات يسهم في تعزيز الانضباط التنظيمي وجودة الأداء، في حين أدى وضوح الأدوار والمسؤوليات إلى تحسين التنسيق بين أعضاء الفرق، وزيادة مستوى المساءلة، وتقليل تضارب المهام، الأمر الذي انعكس إيجاباً على الأداء في البيئات الديناميكية. وأوصت الدراسة بتعزيز أنظمة الرقابة المؤسسية، وتطوير سياسات الامتثال، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتكثيف البرامج التدريبية، والاستفادة من التقنيات الرقمية في متابعة الأداء، بما يدعم رفع كفاءة فرق المشاريع وتحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: آليات الرقابة - الامتثال التنظيمي - أداء فرق المشاريع 0 البيئات الديناميكية - وضوح الأدوار

والمسؤوليات - الحوكمة المؤسسية - إدارة المشاريع.

الفصل الأول

المقدمة

تُعد إدارة المشاريع في العصر الراهن الشريان الحيوي لتحقيق المستهدفات الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، حيث لم يعد النجاح مقتصرًا على إتمام المهام فحسب، بل امتد ليشمل القدرة على التكيف مع التحولات المتسارعة وضمان استدامة الأداء المتميز لفرق العمل. وفي ظل التوجهات العالمية نحو الرقمنة والابتكار، تبرز الحاجة الملحة لفهم الكيفية التي يمكن بها للمنظمات الموازنة بين الضبط الرقابي وبين المرونة اللازمة للعمل في بيئات تتسم بعدم اليقين.

ويتحدد أداء فرق المشاريع بوصفه نتاجاً لتفاعل معقد بين المهارات التقنية والظروف التنظيمية المحيطة، إذ إن تعزيز هذا الأداء يتطلب بيئة عمل محفزة تدعم تبادل المعرفة والتعاون الفعال (Afsar et al., 2022, P. 501). وحيث إن الأداء المتميز لا يتحقق بمعزل عن القيادة الداعمة، فإن وجود ثقافة تنظيمية تشاركية يُعد متطلباً رئيساً لتجاوز التحديات الميدانية وضمان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية تتوافق مع تطلعات أصحاب المصلحة (Khan et al., 2023, P. 128).

وعليه، تؤدي آليات الرقابة والامتثال دوراً محورياً في توجيه سلوك الفرق نحو الأهداف المخطط لها، إذ تسهم الحوكمة الرشيدة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز سمعة المؤسسات، لا سيما في الشركات التي تعتمد على التقنيات المتقدمة (Aloulou & Alshohail, 2026, P. 19). ومن هذا المنطلق، فإن فاعلية الرقابة تزداد عندما تركز على تقليل المخاطر البيئية والارتقاء بمعايير الاستدامة، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشروع في المدى البعيد (Malik et al., 2019, P. 118214).

وبالتالي، فإن الدمج بين الرقابة الصارمة ووضوح الأدوار يسهم في خلق توازن استراتيجي، حيث إن تحديد المسؤوليات بدقة يقلل من تضارب المهام ويعزز من قدرة الفرق على الاستجابة للمتغيرات الديناميكية بفاعلية (Macheridis, 2022, P. 5). وجدير بالذكر أن الربط بين آليات الحوكمة التعاقدية والعلاقية يمثل مدخلاً متكاملًا لضمان التزام الأطراف المختلفة وبناء الثقة المتبادلة، وهو ما أثبتته الدراسات في سياق المشاريع الضخمة التي تتطلب تنسيقاً عالياً (Benítez Avila et al., 2018, P. 435).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه المتغيرات أهمية استثنائية نظراً للنهضة التنموية الشاملة التي تشهدها البلاد، حيث بات تطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع الاحترافية ضرورة حتمية لضمان جودة المخرجات في القطاعات الحيوية (الزهراني والمدني، 2025م، ص. 14). وتأسيساً على ما سبق، تتطلع الدراسة الحالية إلى تقديم رؤية علمية ومنهجية تهدف إلى تحليل طبيعة العلاقة بين أطر الامتثال وأداء الفرق، بما يسهم في تطوير ممارسات إدارية تدعم الرؤى الوطنية الطموحة.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة ناتجة عن التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، مما يضع فرق المشاريع أمام ضغوط مستمرة للتكيف مع البيئات الديناميكية مع الحفاظ على مستويات مرتفعة من الامتثال والرقابة. وتتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين متطلبات الرقابة التنظيمية وبين الحاجة إلى المرونة في أداء الفرق، حيث قد تؤدي الأطر الرقابية التقليدية في بعض الأحيان إلى تقييد الابتكار أو إرباك الأدوار إذا لم تكن مصاغة بوضوح ودقة.

ويبرز إحساس الباحث بالمشكلة من خلال ملاحظة تفاوت أداء المشاريع الإنشائية والاستثمارية في ظل غياب آليات حوكمة واضحة تربط بين التقييم المستمر وبين جودة التنفيذ، وهو ما قد يؤثر سلباً على كفاءة المنظمات (عبد الصادق ومقابله، 2024م، ص. 8). وإن غياب التكامل بين الأنظمة التقنية للرقابة وبين وضوح المسؤوليات قد يؤدي إلى هدر في الموارد وعدم القدرة على ضبط التكاليف بفاعلية (العتيبي وزاهر، 2024م، ص. 1690).

وتؤيد الدراسات المحلية هذا الطرح، حيث أشارت دراسة (الرُعبي والجُبَيْر، 2019م، ص. 11) إلى أن جودة الأداء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تطبيق معايير إدارية شاملة تضمن انسيابية العمل. كما أكدت تقارير دولية ومؤتمرات متخصصة أن ضعف آليات الحوكمة يُعد من أبرز معوقات نجاح المشاريع في الدول النامية، مما يتطلب مراجعة شاملة للأنظمة الرقابية لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات (Sharma et al., 2020, P. 8).

وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة الماسة لاستقصاء أثر هذه الآليات في البيئة السعودية، خصوصاً مع تنامي الاعتماد على فرق عمل متعددة التخصصات تعمل في مشاريع كبرى تتطلب مستويات عالية من التنسيق والالتزام بالمعايير. ومن هنا، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى مساهمة آليات الرقابة والامتثال في تعزيز أداء فرق المشاريع، ودور وضوح الأدوار كمتغير بسيط أو معدل في هذه العلاقة ضمن البيئة السعودية المتغيرة.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية قيمتها من خلال تسليط الضوء على المتغيرات الحاكمة لنجاح المشاريع في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها البيئة الاستثمارية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية، وتتمثل أهميتها في الجوانب الآتية:

الأهمية العلمية:

- إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بإطار نظري حديث يربط بين آليات الرقابة والامتثال وبين أداء فرق المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط لوضوح الأدوار في البيئات الديناميكية.
- تقديم نموذج معرفي يجمع بين الرقابة الرسمية (Formal Control)، والرقابة العلاقية (Relational Governance)، مما يساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بكيفية موازنة الضبط الإداري مع المرونة التنظيمية.
- توفير أداة قياس علمية محكمة، تم اختبار صدقها وثباتها في البيئة السعودية، يمكن للباحثين المستقبليين الاستفادة منها في إجراء دراسات مقارنة أو توسعية في قطاعات أخرى.

الأهمية العملية:

- تزويد مديري المشاريع وصناع القرار في المؤسسات السعودية بتوصيات إجرائية حول كيفية تصميم نظم رقابية تدعم أداء الفرق ولا تعيق ابتكارها، خاصة في المشاريع ذات الطبيعة المتغيرة.
- المساهمة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية من خلال توضيح أهمية هيكلة الأدوار والمسؤوليات كضمانة للامتثال للمعايير المهنية الدولية والمحلية.
- دعم جهود التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية عبر بيان أثر الامتثال في تحسين المخرجات النهائية وتقليل مخاطر الانحراف عن الخطط الزمنية والمالية للمشاريع.

القيمة المضافة:

- تتميز هذه الدراسة بكونها من الأوائل التي تتناول هذه المتغيرات مجتمعة في سياق "البيئات الديناميكية" السعودية، مما يجعلها مرجعاً مهماً للمنظمات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تجسير العلاقة بين التنظير الأكاديمي للرقابة وبين التطبيق الميداني في بيئة تتسم بوضوح الرؤية الوطنية (2030م)، مما يعزز من واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق الفوري.

أهداف الدراسة

تتمحور الغاية الرئيسة لهذه الدراسة حول "تحليل أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات بالمملكة العربية السعودية"، وينبثق عن هذا الهدف العام الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق آليات الرقابة والامتثال في إدارة المشاريع داخل المؤسسات المستهدفة بالمملكة العربية السعودية.

2. تحديد مستوى أداء فرق المشاريع والقدرة على التكيف في ظل الظروف الديناميكية التي تكتنف بيئة العمل الحالية.

3. الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين آليات الرقابة والامتثال وبين مستويات أداء فرق المشاريع.

4. قياس أثر آليات الرقابة والامتثال بأبعادها المختلفة (الرسمية، العلاقية، والمعيارية) في تعزيز أداء فرق المشاريع بشكل عام.

5. تحليل دور وضوح الأدوار والمسؤوليات في تعظيم أثر الرقابة والامتثال على الأداء العام للفرق في البيئات غير المستقرة.

تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأبعادها، يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: "ما أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات بالمملكة العربية السعودية؟" وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر آليات الرقابة والامتثال في إدارة المشاريع ببيئة الدراسة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى أداء فرق المشاريع في ظل العمل ضمن البيئات الديناميكية في المؤسسات السعودية المستهدفة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الرقابة والامتثال وبين أداء فرق المشاريع في بيئة الدراسة؟
4. ما أثر آليات الرقابة والامتثال بأبعادها (الرقابة الرسمية، الرقابة العلاقية، والامتثال المعياري) في أداء فرق المشاريع بشكل عام؟ وينبثق منه:

○ ما أثر الرقابة الرسمية في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية؟

- ما أثر الرقابة العلاقية في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية؟
- ما أثر الامتثال المعياري في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية؟

فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبالاستناد إلى الأدبيات السابقة التي أشارت إلى أهمية الحوكمة والرقابة في نجاح المشاريع، صيغت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لآليات الرقابة والامتثال في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية بالمملكة العربية السعودية".

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الرسمية (بأبعادها التعاقدية والإجرائية) في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة العلاقية (بأبعادها المعتمدة على الثقة والتعاون) في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامتثال المعياري (الالتزام بالمعايير المهنية والقانونية) في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يزداد أثر آليات الرقابة والامتثال في أداء فرق المشاريع بوجود مستوى عالٍ من وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى أعضاء الفريق.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الوكالة (Agency Theory) بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر العلاقة بين آليات الرقابة والامتثال وأداء فرق المشاريع، مع الاستناد إلى مفهوم وضوح الأدوار والمسؤوليات بوصفه متغيرًا تنظيميًا يسهم في تعزيز فاعلية تلك العلاقة. وتعد نظرية الوكالة من أبرز النظريات المستخدمة في الإدارة وإدارة المشاريع والحوكمة المؤسسية، حيث تفسر كيفية تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة، وتوضح أهمية الرقابة والامتثال في الحد من تعارض المصالح، وتعزيز المساءلة، وتحسين الأداء التنظيمي.

وتفترض نظرية الوكالة وجود علاقة تعاقدية بين طرفين رئيسين، هما الأصيل (Principal) الذي يفوض السلطة، والوكيل (Agent) الذي يتولى تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات نيابة عنه. وتوضح النظرية أن هذه العلاقة قد تواجه تحديات تتمثل في اختلاف الأهداف، وعدم تماثل المعلومات، وتباين مستويات الالتزام، وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء إذا لم تتوافر آليات رقابية فعالة تضمن تنفيذ الأعمال وفق السياسات والخطط المعتمدة. ومن هذا المنطلق، تؤكد النظرية أن وجود نظم رقابة واضحة، وآليات امتثال فعالة، وإجراءات متابعة دقيقة، يسهم في تقليل الانحرافات التنظيمية، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة تنفيذ المشاريع، خاصة في البيئات التي تتسم بسرعة التغير وارتفاع مستويات التعقيد.

وتندرج هذه النظرية بصورة كبيرة مع طبيعة الدراسة الحالية، إذ تواجه فرق المشاريع في البيئات الديناميكية تحديات مستمرة ناتجة عن تغير متطلبات أصحاب المصلحة، وتطور التقنيات، وتغير الأولويات، وظهور مخاطر تشغيلية وتنظيمية جديدة بصورة متسارعة. وفي مثل هذه البيئات، تصبح آليات الرقابة والامتثال عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية العمل وتحقيق أهداف المشروع، حيث تسهم في مراقبة تنفيذ الخطط، والتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات، وتقليل الأخطاء والانحرافات، وتعزيز جودة المخرجات. كما تساعد هذه الآليات في توجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية مع المحافظة على الامتثال للأنظمة والمعايير التنظيمية.

وتؤكد نظرية الوكالة كذلك أن نجاح الرقابة لا يعتمد على كثرة الإجراءات الرقابية فحسب، بل يرتبط بمدى وضوح المسؤوليات والصلاحيات بين أعضاء الفريق. فعندما تكون الأدوار محددة بصورة دقيقة، يصبح كل فرد على دراية بواجباته وحدود مسؤولياته، مما يقلل من تداخل المهام، ويحد من تضارب الاختصاصات، ويرفع مستوى المساءلة الفردية والجماعية. أما في حال غموض الأدوار، فقد يؤدي ذلك إلى ضعف التنسيق، وتأخر اتخاذ القرارات، وزيادة احتمالات وقوع الأخطاء أو إلقاء المسؤولية على الآخرين، وهو ما ينعكس سلبيًا على أداء المشروع حتى مع وجود أنظمة رقابية متطورة.

كما تبرز أهمية عنصر الامتثال التنظيمي في إطار نظرية الوكالة، حيث يُنظر إليه بوصفه الوسيلة التي تضمن التزام العاملين باللوائح والسياسات والمعايير المهنية والأخلاقية التي تحكم تنفيذ المشاريع. ويؤدي الامتثال إلى توحيد أساليب العمل، وتقليل الممارسات غير النظامية، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز الثقة بين الإدارة العليا وفرق المشاريع. وفي البيئات الديناميكية، تزداد أهمية الامتثال لأنه يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية دون التأثير في جودة الأداء أو سرعة الإنجاز.

ومن المفاهيم الرئيسة التي تركز عليها نظرية الوكالة أيضًا المساءلة (Accountability)، والتي تعني خضوع كل فرد للمراجعة والتقييم في ضوء المسؤوليات الموكلة إليه. وتسهم المساءلة في تعزيز الانضباط التنظيمي، ورفع مستوى الالتزام بالأهداف، وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم، لأنها تربط النتائج المحققة بالمسؤوليات المحددة مسبقًا. كما أن وجود نظام رقابي قائم على مؤشرات أداء واضحة، وتقارير دورية، وآليات تقييم مستمرة، يساعد في اكتشاف الانحرافات مبكرًا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يرفع من كفاءة فرق المشاريع وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة.

وتنسجم هذه المبادئ مع واقع إدارة المشاريع الحديثة، التي أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وإدارة الأداء، باعتبارها أدوات متكاملة لضمان نجاح المشاريع في بيئات تتسم بالتغير المستمر. فكلما كانت آليات الرقابة أكثر فاعلية، ومستوى الامتثال أعلى، والأدوار والمسؤوليات أكثر وضوحًا، ارتفعت قدرة فرق المشاريع على التنسيق، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وتقليل الأخطاء، وتحقيق مستويات أفضل من الجودة والإنتاجية.

كما يمكن تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء نظرية الوكالة من خلال اعتبار آليات الرقابة والامتثال المتغيرات التي تسهم في توجيه سلوك فرق المشاريع نحو الالتزام بالأهداف التنظيمية، في حين يمثل أداء فرق المشاريع المخرجات النهائية لهذه الآليات، بينما يعمل وضوح الأدوار والمسؤوليات بوصفه عاملاً تنظيميًا يعزز من كفاءة العلاقة بين الرقابة والأداء، إذ يضمن أن تكون إجراءات الرقابة والامتثال مفهومة وقابلة للتطبيق من قبل جميع أعضاء الفريق، ويزيد من فاعلية التنسيق والتواصل واتخاذ القرار.

وتتوافق هذه الرؤية مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع، التي تؤكد أن نجاح المشاريع في البيئات الديناميكية لا يتحقق من خلال الرقابة التقليدية وحدها، وإنما يتطلب وجود منظومة حوكمة متكاملة تجمع بين الرقابة الفعالة، والامتثال التنظيمي، ووضوح المسؤوليات، والتواصل الفعال، والمرونة في اتخاذ القرار. ويؤدي هذا التكامل إلى تعزيز قدرة فرق المشاريع على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتحسين جودة الأداء، وتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية.

إن اعتماد نظرية الوكالة (Agency Theory) يمثل اختياراً علمياً ومنهجياً مناسباً لهذه الدراسة، لأنها تقدم تفسيراً واضحاً للعلاقات بين آليات الرقابة والامتثال وأداء فرق المشاريع، وتوضح كيف يسهم وضوح الأدوار والمسؤوليات في تعزيز فاعلية تلك العلاقات داخل البيئات الديناميكية. كما توفر النظرية أساساً علمياً لتفسير نتائج الدراسة، وصياغة فرضياتها، وتحليل العلاقة بين المتغيرات، بما يسهم في تقديم إطار معرفي متكامل يمكن الاستفادة منه في تطوير ممارسات الحوكمة وإدارة المشاريع، وتحسين أداء فرق العمل في المؤسسات التي تعمل في بيئات سريعة التغير.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الفصل الثاني الأساس العلمي والمعرفي الذي تقوم عليه الدراسة، إذ يهدف إلى بناء قاعدة نظرية متكاملة تسهم في تفسير المشكلة البحثية وتوضيح أبعادها المختلفة، من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، واستعراض المفاهيم والاتجاهات الفكرية الحديثة التي تناولت مجال الرقابة والامتثال وإدارة فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. ويعد هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب المفاهيمي للدراسة والجانب التطبيقي، حيث يسهم في تكوين رؤية علمية واضحة حول طبيعة الظاهرة محل الدراسة، والعوامل المؤثرة فيها، والاتجاهات التي تناولتها البحوث السابقة، بما يساعد على تحديد الإطار الفكري الذي تستند إليه الدراسة الحالية.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء إطار معرفي راسخ يفسر العلاقات العلمية التي تسعى الدراسة إلى اختبارها، وذلك من خلال تحليل المفاهيم الأساسية ذات الصلة، وربطها بالنظريات الإدارية والتنظيمية الحديثة، بما يساعد على توضيح كيفية تأثير الممارسات الإدارية والتنظيمية في أداء فرق المشاريع داخل البيئات الديناميكية. كما يركز الفصل على تحليل ما قدمته الأدبيات العلمية من نتائج وتفسيرات، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة، وهو ما يسهم في إبراز القيمة العلمية للدراسة الحالية وتوضيح إسهامها في سد جانب من الفجوة البحثية في هذا المجال.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوفر المرجعية العلمية التي يستند إليها الباحث عند تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة، حيث يتيح الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، ويعزز من قدرة الباحث على صياغة نموذج علمي متماسك يفسر طبيعة العلاقات بين عناصر الدراسة. كما يسهم في دعم الفرضيات والتساؤلات البحثية من خلال الاستناد إلى أدلة علمية رصينة، ويعكس مدى اطلاع الباحث على التطورات الحديثة في مجال إدارة المشاريع والحوكمة التنظيمية والرقابة والامتثال، الأمر الذي يعزز من جودة الدراسة وموثوقية نتائجها، ويمنحها أساساً أكاديمياً قوياً يمكن البناء عليه في تفسير النتائج ومناقشتها.

المتغير التابع والمستقل

تستند الدراسة الحالية إلى نموذج بحثي يهدف إلى تفسير أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات، من خلال تحليل العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي تمثل الجوانب التنظيمية والإدارية المؤثرة في بيئة العمل، والمتغير التابع الذي يعبر عن مستوى أداء فرق المشاريع. ويعتمد هذا النموذج على افتراض أن تعزيز فعالية الرقابة، ورفع مستوى الامتثال، وتحقيق الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات، يسهم في تحسين أداء فرق المشاريع وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتشغيلية التي تميز البيئات الديناميكية.

وتحظى هذه المتغيرات بأهمية كبيرة في أدبيات إدارة المشاريع والحوكمة المؤسسية، إذ تؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح المشاريع لم يعد يعتمد فقط على الجوانب الفنية أو التقنية، وإنما أصبح مرتبطاً أيضاً بمدى كفاءة الأنظمة الرقابية، ومستوى الالتزام التنظيمي، ووضوح المسؤوليات داخل فرق العمل، لما لهذه العوامل من دور في تحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء، وتعزيز التنسيق بين أعضاء الفريق، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع في البيئات التي تتسم بسرعة التغير وتعقيد متطلبات العمل.

• المتغير التابع: أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية

يمثل أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو النتيجة التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها وقياس مدى تأثيرها بالمتغيرات المستقلة. ويُقصد بأداء فرق المشاريع مستوى قدرة الفريق على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، مع المحافظة على جودة المخرجات والقدرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع.

وتتميز البيئات الديناميكية بارتفاع درجة عدم اليقين، وسرعة تغير متطلبات أصحاب المصلحة، والتطور المستمر في التقنيات، وظهور مخاطر وتحديات جديدة بصورة متكررة، الأمر الذي يجعل أداء فرق المشاريع أكثر تعقيداً مقارنة بالبيئات التقليدية. ولذلك فإن نجاح الفريق لا يُقاس فقط بمدى إنجاز الأعمال، وإنما يقاس أيضاً بقدرته على التكيف مع التغيرات، وسرعة اتخاذ القرارات، والتعاون الفعال بين أعضائه، وإدارة الموارد بكفاءة، والمحافظة على استمرارية العمل دون التأثير في جودة النتائج.

كما يشمل أداء فرق المشاريع مجموعة من المؤشرات المهمة، مثل سرعة إنجاز المهام، وجودة التنفيذ، ومستوى التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، والقدرة على حل المشكلات، والاستجابة السريعة للمخاطر، والالتزام بالمواعيد الزمنية، وتحقيق رضا

أصحاب المصلحة. وتمثل هذه المؤشرات مجتمعة معيارًا لقياس نجاح الفرق في إدارة المشاريع داخل البيئات المتغيرة، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

• المتغيرات المستقلة

1. فعالية آليات الرقابة

تمثل فعالية آليات الرقابة أحد المتغيرات المستقلة الرئيسة في هذه الدراسة، ويُقصد بها مدى كفاءة الأنظمة والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة لمتابعة تنفيذ الأعمال، والتأكد من الالتزام بالخطط والسياسات، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. وتعد الرقابة من الوظائف الإدارية الأساسية التي تسهم في ضمان تنفيذ المشاريع وفق الأهداف المحددة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والحد من الأخطاء والمخاطر التي قد تؤثر في نجاح المشروع.

وتزداد أهمية الرقابة في البيئات الديناميكية بسبب التغير المستمر في الظروف التشغيلية، حيث تتطلب هذه البيئات وجود أنظمة رقابية مرنة تعتمد على المتابعة المستمرة، والمؤشرات الذكية، وتقارير الأداء، ولوحات المعلومات الرقمية، بما يسمح باكتشاف المشكلات بصورة مبكرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقمها. كما تساعد الرقابة الفعالة في تعزيز الشفافية، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، وضمان توافق تنفيذ الأعمال مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وتسهم فعالية الرقابة كذلك في رفع مستوى الانضباط التنظيمي، وتعزيز ثقافة المساءلة، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، مما ينعكس بصورة مباشرة على أداء فرق المشاريع، ويزيد من قدرتها على إنجاز المهام بكفاءة، وتقليل التأخير، والحد من الأخطاء التشغيلية، وتحقيق نتائج أفضل في بيئات العمل المتغيرة.

2. مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات

يشير مستوى الامتثال إلى درجة التزام العاملين وفرق المشاريع بالسياسات والأنظمة والإجراءات والتعليمات التنظيمية التي تحكم تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة. ويعد الامتثال أحد العناصر الرئيسة في الحوكمة المؤسسية، لأنه يضمن تنفيذ العمليات وفق المعايير المعتمدة، ويحد من الممارسات غير النظامية، ويعزز النزاهة والشفافية في بيئة العمل.

وفي مشاريع العمل الحديثة، يمثل الامتثال عنصرًا أساسيًا للحفاظ على جودة الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية والقانونية، حيث يساهم في توحيد الإجراءات، وتحقيق العدالة في توزيع المسؤوليات، وضمان الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية، بما يؤدي إلى تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في نتائجها.

كما يساعد الامتثال في البيئات الديناميكية على توفير إطار تنظيمي واضح يوجه سلوك فرق المشاريع عند التعامل مع التغيرات المستمرة، ويقلل من الارتباك الناتج عن اختلاف أساليب العمل أو تضارب القرارات، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات، والمحافظة على استقرار العمليات التنظيمية حتى في ظل الظروف المتغيرة.

3. وضوح الأدوار والمسؤوليات

يمثل وضوح الأدوار والمسؤوليات أحد المتغيرات المستقلة المهمة في هذه الدراسة، ويقصد به مدى وضوح المهام والصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل عضو من أعضاء فريق المشروع، بحيث يكون كل فرد على دراية كاملة بواجباته وحدود مسؤولياته والعلاقة بين دوره وأدوار بقية أعضاء الفريق.

ويعد وضوح الأدوار من أهم العوامل التي تساهم في نجاح فرق المشاريع، لأنه يقلل من تداخل المهام، ويمنع ازدواجية المسؤوليات، ويحد من النزاعات التنظيمية، ويعزز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق. كما يساعد على تسريع اتخاذ القرارات، وتحسين تدفق المعلومات، ورفع مستوى المساءلة الفردية والجماعية، مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الأداء وسرعة إنجاز الأعمال.

وفي البيئات الديناميكية، تزداد أهمية وضوح الأدوار بسبب التغير المستمر في الأولويات والمهام، حيث يساعد وجود توصيف واضح للمسؤوليات على المحافظة على استقرار الأداء رغم التغيرات، ويمنح أعضاء الفريق القدرة على التكيف مع المستجدات دون حدوث ارتباك أو تضارب في الاختصاصات. كما يعزز الوضوح الثقة بين أعضاء الفريق، ويرفع مستوى الالتزام، ويساهم في بناء بيئة عمل أكثر تعاونًا وإنتاجية.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة من افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يُتوقع أن تؤدي فعالية آليات الرقابة إلى تحسين متابعة تنفيذ الأعمال، وتعزيز المساءلة، والكشف المبكر عن الانحرافات، مما يساهم في رفع كفاءة فرق المشاريع وتحسين قدرتها على تحقيق أهداف المشروع في البيئات الديناميكية.

كما يُتوقع أن يؤدي ارتفاع مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات إلى توحيد أساليب العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز الالتزام بالمعايير التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على تحسين جودة الأداء وزيادة فاعلية فرق المشاريع في مواجهة التحديات والمتغيرات المستمرة.

وفي الوقت نفسه، يُتوقع أن يساهم وضوح الأدوار والمسؤوليات في تعزيز التنسيق بين أعضاء الفريق، وتقليل تضارب الاختصاصات، وتسريع اتخاذ القرارات، ورفع مستوى التعاون والثقة داخل فرق العمل، مما يزيد من قدرتها على التكيف مع البيئات الديناميكية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

تفترض الدراسة أن التكامل بين فعالية آليات الرقابة، ومستوى الامتثال للسياسات والإجراءات، ووضوح الأدوار والمسؤوليات يكون منظومة تنظيمية متكاملة تساهم في تحسين أداء فرق المشاريع بصورة مستدامة. فكلما ارتفع مستوى تطبيق هذه المتغيرات داخل المؤسسة، ازدادت قدرة فرق المشاريع على تنفيذ الأعمال بكفاءة، والاستجابة السريعة للتغيرات، وتحقيق أهداف المشاريع بجودة أعلى، مما يعزز الأداء المؤسسي ويدعم نجاح المشاريع في البيئات الديناميكية.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات عربية

- دراسة "الزهراني والمدني" (2025م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الالتزام بالمعايير الدولية والامتثال الإجرائي في رفع جودة المخرجات النهائية للمشاريع الصحية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة قصدية شملت (120) من مديري المشاريع والممارسين. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير الامتثال والرقابة الاحترافية في جودة المشاريع، كما أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية في وزارة الصحة تدعم التحول نحو الممارسات القياسية. أوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية لأعضاء الفرق حول آليات الامتثال الدولية لضمان استدامة الجودة.

- دراسة "عبد الصادق ومقابله" (2024م)، دول الخليج العربي، بعنوان: "دور و أثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية". استهدفت الدراسة استقصاء العلاقة بين أطر الحوكمة الرقابية وكفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية خلال الفترة (2018-2022م). استندت الدراسة إلى المنهج المختلط، موظفةً المقابلات والاستبيانات لجمع البيانات من العاملين في المنظمات الممثلة للخارج. بينت النتائج أن آليات الحوكمة والرقابة

الصارمة تؤدي دوراً جوهرياً في تقليل الهدر وضمان الالتزام بالجدول الزمني، كما كشفت عن وجود تحديات تتعلق بوضوح المسؤوليات في بعض المشاريع العابرة للحدود. أوصت الدراسة بوضع ميثاق موحد للحوكمة يحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة لتعزيز الشفافية الرقابية.

- دراسة "العتيبي وزاهر" (2024م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر استخدام نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) على أحكام الرقابة على التكاليف في ضوء تغيرات سعر الصرف: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى تحليل دور الأنظمة التقنية الرقابية في ضبط الانحرافات المالية للمشاريع في ظل التقلبات الاقتصادية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت على عينة من المحاسبين ومديري المشاريع في القطاع الصناعي. خلصت النتائج إلى أن الرقابة الرقمية من خلال أنظمة (ERP) تساهم بفاعلية في تعزيز دقة القرارات المالية والامتثال لميزانيات المشاريع، وأكدت أن وضوح البيانات الرقابية يقلل من مخاطر تقلبات العملة. أوصت الدراسة بضرورة دمج أنظمة الرقابة المالية مع أنظمة إدارة الأداء لضمان شمولية الرقابة.

- دراسة "عرفان وسعد" (2022م)، مصر، بعنوان: "أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة ريدكون للتعمير". سعت الدراسة إلى معرفة مدى انعكاس آليات الحوكمة والامتثال الرقابي على أداء الكوادر البشرية في قطاع التشييد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة قوامها (250) موظفاً. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الالتزام بآليات الحوكمة وتحسن الأداء الوظيفي لفرق العمل، وأشارت إلى أن الرقابة العادلة تزيد من ولاء الفريق وإنتاجيته. أوصت الدراسة بتبني آليات رقابية شفافة توازن بين الرقابة الرسمية والحوافز المعنوية.

ثانياً: دراسات أجنبية

- دراسة "فالكواري وآخرون" (2024). Valkokari et al. بعنوان: "Governance mechanisms and practices in project based interorganisational collaboration for innovation" (آليات وممارسات الحوكمة في التعاون بين المنظمات القائم على المشاريع من أجل الابتكار). هدفت الدراسة إلى تحليل التوازن بين الرقابة الرسمية والرقابة العلاقية في المشاريع المبتكرة. اعتمدت المنهج الكيفي القائم على دراسة الحالة المتعددة. توصلت النتائج إلى أن البيئات الديناميكية تتطلب

"حوكمة مرنة" تدمج بين العقود الواضحة وبين الثقة المتبادلة لضمان أداء الفريق. أوصت الدراسة بضرورة تكييف أطر الامتثال لتناسب مستوى تعقيد المشروع.

• دراسة "ليو وآخرون" Liu et al (2025), بعنوان: "Relational governance and project performance: Unveiling the mediating role of organizational resilience" (الحوكمة العلاقية وأداء المشروع: الكشف عن الدور الوسيط للمرونة التنظيمية). استهدفت الدراسة قياس أثر آليات الرقابة غير الرسمية في نجاح المشاريع في ظل الأزمات. استخدمت المنهج الكمي عبر استبانة وُزعت على (312) مدير مشروع. كشفت النتائج عن أن الرقابة المبنية على العلاقات تسهم في تعزيز مرونة الفريق، مما يؤدي/يؤدي إلى تحسن الأداء في البيئات غير المستقرة. أوصت الدراسة بتعزيز قنوات التواصل العلاقية بجانب الأطر الرقابية الرسمية.

• دراسة "أللولو والشهيل" Aloulou & Alshohail (2026), المملكة العربية السعودية، بعنوان: "From control to value: How governance, risk management and compliance improve operational efficiency and company reputation in Saudi technology-driven firms" (من الرقابة إلى القيمة: كيف تعمل الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على تحسين الكفاءة التشغيلية وسمعة الشركة في الشركات السعودية المعتمدة على التكنولوجيا). هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ثالث (GRC) في كفاءة الأداء. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن الامتثال الصارم لا يضمن الجودة فحسب، بل يعزز من قيمة المخرجات الموجهة للعملاء في البيئة السعودية. أوصت بدمج وظائف الامتثال ضمن العمليات اليومية لفرق المشاريع.

• دراسة "خان وآخرون" Khan et al. (2023), بعنوان: "The impact of team mindfulness on project team performance: The moderating role of effective team leadership" (أثر اليقظة الذهنية للفريق على أداء فريق المشروع: الدور المعدل للقيادة الفعالة للفريق). ركزت الدراسة على الأبعاد النفسية والقيادية المؤثرة في الأداء. استخدمت المنهج الكمي. بينت النتائج أن وضوح القيادة يساهم في توجيه سلوك الفريق نحو الامتثال للأهداف، مما يرفع من جودة الأداء الجماعي. أوصت بتدريب قادة المشاريع على مهارات التوجيه الرقابي الداعم.

• دراسة "فريد وسو" Fareed & Su (2022), بعنوان: "Project governance and project performance: The moderating role of top management support" (حوكمة المشروع وأداء المشروع: الدور المعدل لدعم الإدارة العليا). استهدفت قياس أثر الحوكمة في الأداء بوجود دعم الإدارة. استخدمت تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

توصلت النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا لآليات الرقابة والامتثال يعزز من فاعلية تنفيذ المشاريع. أوصت بضرورة إشراك الإدارة العليا في صياغة الأطر الرقابية.

- دراسة "سيلفا وغوميز" Silva & Gomes (2021), بعنوان: "Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times" (المرونة والمرونة في اتخاذ القرارات المؤسسية: نظام جديد لإدارة المخاطر قائم على الاستدامة في الأوقات غير المستقرة). بحثت الدراسة في أطر الرقابة في أوقات عدم اليقين. اعتمدت المنهج الوصفي. خلصت إلى أن الرقابة المرنة التي تسمح بالتكيف تعد ضرورة للأداء المستدام. أوصت بتبني نظم رقابية استباقية.
- دراسة "القحطاني والزهراني" Alqahtani & Alzahrani (2023), المملكة العربية السعودية، بعنوان: "The relationship between strategic planning, strategic flexibility and firm performance in SMEs of Saudi Arabia" (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالسعودية). هدفت لدراسة أثر المرونة في الأداء. استخدمت المنهج الكمي. أكدت أن وضوح التوجه الاستراتيجي والالتزام بالخطط يرفع من كفاءة الفرق. أوصت بموازنة الامتثال بالخطوة مع المرونة الميدانية.
- دراسة "شيرما وآخرون" Sharma et al. (2020), بعنوان: "Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review" (حوكمة المشروع ودورها في تمكين تنفيذ استراتيجية المنظمة: مراجعة نظامية للأدبيات). سعت لمراجعة شاملة لدور الحوكمة. اتبعت المنهج الاستقرائي. بينت أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يُعد/يُعد الركيزة الأساسية لنجاح آليات الرقابة في تحقيق الأهداف. أوصت بضرورة تحديد مصفوفة الصلاحيات بدقة.

ثالثاً: تعقيب عام للدراسات السابقة

- جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة (مثل دراسة الزهراني والمدني، 2025م؛ ودراسة Fareed & Su, 2022) في التأكيد على الأثر الجوهري لآليات الرقابة والحوكمة في تعزيز أداء المشاريع، كما تتقاطع معها في ضرورة وجود دعم تنظيمي لضمان فاعلية الامتثال.

- جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية في كونها تركز بشكل محدد على "وضوح الأدوار والمسؤوليات" كعامل محوري في البيئات الديناميكية السعودية، بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على الحوكمة العامة أو المرونة الاستراتيجية دون ربطها المباشر بديناميكية الفريق في ظل الأطر الرقابية.
- الفجوة البحثية: تتبدى الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تجمع بين "الرقابة والامتثال" و"وضوح الأدوار" وتأثيرهما التفاعلي في "أداء فرق المشاريع" داخل البيئة السعودية، خاصة في ظل التغيرات المتلاحقة التي تفرضها رؤية 2030م.
- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة من تأصيل المتغيرات، وبناء المقاييس، وتحديد المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لمثل هذه المواضيع، بالإضافة إلى توظيف النتائج السابقة في بناء الفرضيات.
- الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة بشموليتها في تناول الرقابة بنوعها (الرسمي والعلاقي) وربطها بالامتثال المعياري، وتطبيق ذلك في بيئة عملية تتسم بالديناميكية العالية، مما يجعلها دراسة تشخيصية وعلاجية في آن واحد للمؤسسات السعودية.

الإطار النظري للدراسة

تُمثل الأطر النظرية لآليات الرقابة والامتثال وأداء فرق المشاريع حجر الزاوية في فهم التفاعلات التنظيمية المعقدة، إذ إن النجاح في البيئات الديناميكية لم يعد رهيناً بالخطط الجامدة، بل بمدى فاعلية الأنظمة التي توجه السلوك البشري نحو الأهداف المشتركة. وسيتناول هذا الجزء تأصيلاً علمياً لمتغيرات الدراسة، موضحاً العلاقات البينية في سياق بيئة الأعمال السعودية.

أولاً: مفهوم وأبعاد آليات الرقابة والامتثال

تُعد الرقابة في إدارة المشاريع عملية نظامية تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفقاً للمعايير المخطط لها، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. وتتجاوز الرقابة الحديثة المفهوم التقليدي للمحاسبة لتشمل أبعاداً استراتيجية وعلاقية تضمن استدامة العمليات (Turner & Müller, 2019).

1. الرقابة الرسمية (Formal Control):

تعتمد الرقابة الرسمية على الأطر التعاقدية، والسياسات المكتوبة، والإجراءات المحددة سلفاً. ويؤدي/يؤدي هذا النوع من الرقابة دوراً حيوياً في ضبط المخرجات (Output Control) والعمليات (Behavior Control)، حيث يتم تقييم أداء الفرق بناءً على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة (Macheridis, 2022, P. 4). وإن الالتزام بهذه الضوابط يقلل من الانحرافات المالية والزمنية، وهو ما أكدته دراسة (العتيبي وزاهر، 2024 م، ص. 1685) في سياق استخدام أنظمة (ERP) لتعزيز الرقابة على التكاليف.

2. الرقابة العلاقية (Relational Governance):

بينما تركز الرقابة الرسمية على "النصوص"، تركز الرقابة العلاقية على "النفوس": فهي تقوم على الثقة المتبادلة، والالتزام المشترك، والمعايير الاجتماعية التي تحكم تفاعل أعضاء الفريق. وفي البيئات التي تتسم بعدم اليقين، تبرز الرقابة العلاقية كآلية مرنة تسمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات دون الحاجة إلى تعديلات تعاقدية معقدة (Silva & Gomes, 2021, P. 22). وبهذا الصدد، أشارت دراسة (Liu et al., 2025, P. 1585) إلى أن الحوكمة العلاقية تعزز من المرونة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمشروع.

3. الامتثال المعياري (Compliance):

يُقصد بالامتثال مدى التزام الفريق بالأنظمة، والقوانين، والمعايير المهنية (مثل معايير PMI). ويُعد الامتثال في المملكة العربية السعودية مطلباً أساسياً في ظل الأنظمة الحكومية المتطورة (Aloulou & Alshohail, 2026, P. 19). وبالتالي، فإن الامتثال لا يقتصر على تجنب العقوبات، بل يمتد ليكون قيمة مؤسسية ترفع من جودة المخرجات (الزهراني والمديني، 2025 م، ص. 12).

ثانياً: أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية

يُعرف أداء فرق المشاريع بأنه مدى قدرة المجموعة على تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة. ومع ذلك، فإن العمل في "بيئات ديناميكية" يضيف بعداً جديداً يتمثل في "القدرة على التكيف" (Team Adaptability).

1. محددات أداء الفريق:

يتأثر أداء الفريق بجودة القيادة، وتوافر الموارد، ومدى فاعلية قنوات الاتصال. وجدير بالذكر أن "اليقظة الذهنية" للفريق (Team Mindfulness) والقيادة الخادمة تؤديان دوراً جوهرياً في تحويل التحديات إلى فرص للإنجاز (Khan et al., 2023, P. 125).

(Afsar et al., 2022, P. 498). وعندما يشعر أعضاء الفريق بأن هناك نظاماً رقابياً عادلاً وشفافاً، تزداد إنتاجيتهم والتزامهم

الوظيفي (على عرفان ومحمد سعد، 2022م، ص. 155).

2. طبيعة البيئات الديناميكية:

تتميز البيئات الديناميكية بالتقلب، والتعقيد، والغموض (VUCA). وفي مثل هذه الظروف، يصبح الأداء مرتبطاً بمدى "المرونة

الاستراتيجية" التي يتمتع بها الفريق (Dibrell et al., 2020, P. 705). وعليه، فإن الفرق التي تنجح هي تلك التي تستطيع الموازنة بين

الامتثال الصارم وبين الابتكار في حل المشكلات (Aaltonen & Sivonen, 2019, P. 535).

ثالثاً: دور وضوح الأدوار والمسؤوليات كمتغير معدل

يُعد وضوح الأدوار (Role Clarity) من أهم المتغيرات التنظيمية التي تحسم فاعلية آليات الرقابة. فعندما يعرف كل عضو في

الفريق ماله وما عليه، تنخفض الصراعات وتزداد كفاءة التنفيذ.

1. العلاقة بين الرقابة ووضوح الأدوار:

إن وجود نظام رقابي صارم في ظل "غموض الأدوار" قد يؤدي إلى نتائج عكسية، حيث يشعر الموظفون بالارتباك والضغط

النفسي. وفي المقابل، فإن وضوح المسؤوليات يعمل كـ "محفز" (Catalyst) يجعل الرقابة تبدو كأداة توجيهية لا أداة عقابية

(Zhang et al., 2018, P. 1755). وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحديد الأدوار بدقة يساهم في تعزيز الحوكمة المستدامة للمشاريع

(Zhang et al., 2023, P. 2441).

2. وضوح الأدوار في سياق المشاريع السعودية:

في ظل المشاريع الكبرى (Mega Projects) بالملكة، تبرز الحاجة إلى مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI Matrix) لضمان عدم

تداخل الصلاحيات. وإن دراسة (الرُّعي والجُبَيْر، 2019م، ص. 15) أكدت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب بالضرورة

وضوحاً في المهام الوظيفية لضمان الأداء المتميز.

رابعاً: العلاقة التكاملية بين الرقابة، الامتثال، والأداء

تتضافر آليات الرقابة والامتثال لخلق "بيئة حوكمة" متكاملة تؤثر في مخرجات المشروع. فحينما تلتقي الرقابة الرسمية مع الرقابة العلاقية، ينشأ ما يسمى بـ "التوازن الرقابي" الذي يحمي المشروع من المخاطر دون قتل روح المبادرة لدى الفريق (Zwikaël & Smyrk, 2014, P. 854).

1. أثر الحوكمة في جودة التنفيذ:

تؤدي الحوكمة والتقييم المستمر إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع، خاصة في المنظمات غير الربحية والأهلية التي تسعى لتحقيق أثر مجتمعي مستدام (عبد الصادق ومقابله، 2024م، ص. 10). كما أن الرقابة على المشاريع الاستثمارية تُعد/تُعد ضمانة أساسية لإصدار تقارير أداء دقيقة تعكس الواقع الميداني (عبد الحساني، 2019م، ص. 5).

2. المرونة والامتثال في مواجهة التحديات:

إن المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي وبين المرونة الميدانية تُعد/تُعد مطلباً رئيساً لنجاح المنشآت في السعودية (Alqahtani & Alzahrani, 2023, P. 12). وبناءً على ذلك، فإن الامتثال للمعايير لا ينبغي أن يكون عائقاً أمام المرونة، بل يجب أن يوفر "الحدود الآمنة" التي يتحرك الفريق داخلها بذكاء (Silva & Gomes, 2021, P. 25).

خامساً: التعاون الابتكاري في ظل الحوكمة

تتطلب مشاريع الابتكار والتعاون بين المنظمات آليات حوكمة تتخطى حدود المؤسسة الواحدة. وفي هذا الصدد، فإن الممارسات الرقابية الحديثة تركز على "خلق القيمة المشتركة" بدلاً من مجرد المراقبة (Valkokari et al., 2024). وإن استخدام التقنيات الحديثة مثل (BIM) في المشاريع الإنشائية يعزز من فاعلية الرقابة العلاقية والتعاقدية معاً، مما يحسن الأداء الكلي للمشروع (Yi & Nie, 2024, P. 3185).

خلاصة المنطلقات النظرية

يتضح مما سبق أن العلاقة بين آليات الرقابة وأداء فرق المشاريع هي علاقة ديناميكية تتأثر بشدة بوضوح الهياكل التنظيمية. وإن النجاح في البيئة السعودية يتطلب تبني نموذج حوكمة يجمع بين أصالة الالتزام ومعاصرة المرونة، مع التأكيد على أن وضوح الأدوار هو الخيط الرفيع الذي يربط بين الانضباط الرقابي والإبداع الإنتاجي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة، إذ يوضح الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ البحث وفق أسس علمية دقيقة تضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بصورة موضوعية. ويهتم هذا الفصل بعرض الإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها، مع توضيح الأسس التي استند إليها في اختيار الأسلوب البحثي المناسب، وآلية تنفيذ جميع مراحل الدراسة، بما يحقق أعلى درجات الدقة والموضوعية في جمع البيانات وتحليلها. ويكتسب هذا الفصل أهمية كبيرة لأنه يمثل الضمان الرئيس لسلامة الإجراءات البحثية، ويعزز من إمكانية الاعتماد على النتائج التي سيتم التوصل إليها.

كما يركز الفصل على توضيح المسار الإجرائي للدراسة بصورة متسلسلة ومنظمة، بحيث يبين جميع الخطوات التي اتبعها الباحث منذ مرحلة التخطيط وحتى مرحلة إعداد البيانات للتحليل، مع توضيح الأسس العلمية التي تم الاستناد إليها لضمان جودة البيانات وموثوقيتها. ويشمل ذلك وصف البيئة التي أجريت فيها الدراسة، والفئات المستهدفة، وآليات الوصول إلى المشاركين، والإجراءات التي اتبعت للحفاظ على جودة البيانات والحد من التحيز والأخطاء المحتملة. ويهدف ذلك إلى توفير صورة واضحة عن كيفية تنفيذ الدراسة، بما يسمح بتقييم مدى قوة التصميم المنهجي وإمكانية إعادة تطبيقه في دراسات مستقبلية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الإطار الذي يربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث يوضح كيفية تحويل المفاهيم والنظريات إلى إجراءات عملية قابلة للقياس والتحليل. كما يساهم في تعزيز مصداقية الدراسة من خلال الالتزام بالمعايير المنهجية المعتمدة في البحوث العلمية، ويضمن أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها مستندة إلى بيانات دقيقة وإجراءات موثوقة. ويُعد هذا الفصل أساساً رئيساً لضمان جودة التحليل الإحصائي في الفصل اللاحق، إذ إن قوة النتائج تعتمد بصورة مباشرة على سلامة التصميم المنهجي ودقة تنفيذ جميع مراحل البحث.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة المرتبطة بموضوع الدراسة، ويشاركون بصورة مباشرة في إدارة المشاريع أو الإشراف عليها أو تنفيذها داخل المؤسسات التي تعمل في بيئات تتسم بالتغير المستمر والديناميكية. ويعد تحديد مجتمع البحث بدقة من أهم مراحل تصميم الدراسة، لأنه يضمن الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي للظاهرة محل الدراسة، كما يساهم في تعزيز مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها في حدود المجتمع المستهدف. ويعتمد نجاح الدراسات الكمية بصورة كبيرة على اختيار مجتمع بحث يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، ويضم أفرادًا قادرين على تقديم معلومات دقيقة حول الممارسات التنظيمية والإدارية التي يتم قياسها.

وبناءً على طبيعة الدراسة الحالية، فإن مجتمع البحث يتكون من مديري المشاريع، ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، ورؤساء فرق المشاريع، والمشرفين، والمهندسين، ومنسقي المشاريع، وأخصائيي الحوكمة والامتثال، والعاملين في إدارات الرقابة الداخلية، وإدارات الجودة، وإدارات إدارة المخاطر، وإدارات الموارد البشرية، إضافة إلى أعضاء فرق المشاريع العاملين في الجهات الحكومية وشركات القطاع الخاص والمؤسسات الاستشارية العاملة في المملكة العربية السعودية. ويعود اختيار هذه الفئات إلى ارتباطها المباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة داخل المشاريع، فضلاً عن مسؤوليتها عن تطبيق السياسات والإجراءات التنظيمية وضمان الالتزام بها أثناء تنفيذ الأعمال.

ويتميز مجتمع البحث بتنوع خبراته وتخصصاته ومستوياته الوظيفية، الأمر الذي يوفر للدراسة قاعدة معلومات واسعة تساهم في فهم طبيعة العلاقة بين آليات الرقابة والامتثال وأداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. فمديرو المشاريع يمتلكون رؤية شاملة حول التخطيط واتخاذ القرارات وإدارة المخاطر، بينما يقدم أعضاء فرق المشاريع تقييماً واقعياً لمدى وضوح الأدوار والمسؤوليات وآليات الرقابة المطبقة أثناء تنفيذ المهام اليومية. كما يساهم العاملون في إدارات الرقابة والامتثال في توضيح مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المؤسسية، وهو ما يساعد على بناء صورة متكاملة حول واقع الممارسات التنظيمية داخل بيئة العمل.

وتبرز أهمية اختيار هذا المجتمع في أن المؤسسات الحديثة، ولا سيما تلك التي تنفذ مشاريع إستراتيجية أو مشاريع ذات بيئات تشغيلية متغيرة، أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على تطبيق أنظمة الحوكمة والرقابة والامتثال لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومن ثم فإن أفراد مجتمع البحث يمثلون الفئة الأكثر قدرة على تقييم فعالية هذه الأنظمة، وبيان أثرها في أداء فرق المشاريع، ومدى إسهام وضوح الأدوار والمسؤوليات في تعزيز التعاون والتنسيق وسرعة الاستجابة للتغيرات. ويؤدي ذلك

إلى زيادة موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة، ويمنح نتائجها قيمة علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية.

كما يُتوقع أن يوفر مجتمع البحث بيانات كمية دقيقة تعكس واقع تطبيق آليات الرقابة والامتثال، ومستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات، وانعكاس ذلك على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. وستسهم هذه البيانات في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، بما يساعد على الوصول إلى نتائج علمية يمكن أن تدعم صناع القرار، ومديري المشاريع، وواضعي السياسات التنظيمية، في تطوير أنظمة الحوكمة والرقابة وتحسين أداء فرق العمل بما يتوافق مع أفضل الممارسات الإدارية الحديثة.

المنهجية وطرق البحث

ستتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأنسب لوصف طبيعة العلاقة بين آليات الرقابة والامتثال وأداء فرق المشاريع، وتحليل أثر وضوح الأدوار كمتغير معدل. وسيعمل الباحث من خلال هذا المنهج على استقصاء الآراء وتحليل البيانات الكمية لاستخلاص المؤشرات التي تفسر الظاهرة محل الدراسة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل في مراجعة الأدبيات الأكاديمية، والكتب، والدوريات العلمية، والتقارير الرسمية ذات الصلة

بحوكمة المشاريع والرقابة التنظيمية.

2. المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال "الاستبانة" كأداة رئيسة للدراسة، والموجهة

لعينة من الممارسين في قطاع المشاريع.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، ومسؤولي الامتثال والحوكمة في الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية (القطاعين العام والخاص).

ب. عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث لا يقل عدد المستجيبين عن (384) فرداً لضمان تمثيل إحصائي قوي، مع مراعاة التنوع في القطاعات (إنشائي، تقني، خدمي) لضمان شمولية النتائج.

خطوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية لملاءمتها لطبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، حيث تهدف إلى قياس أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تحويل الظواهر الإدارية والسلوكية إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل، مما يسمح بقياس قوة العلاقات بين المتغيرات واستخلاص نتائج موضوعية يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

بدأت عملية جمع البيانات بمراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف تحديد الأبعاد الرئيسة للمتغيرات، وصياغة أداة قياس تتوافق مع أهداف البحث والإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة. وقد ساعدت هذه المرحلة في بناء استبانة شاملة تغطي جميع الجوانب المرتبطة بآليات الرقابة والامتثال، وأداء فرق المشاريع، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، مع صياغة الفقرات بصورة علمية دقيقة تتناسب مع طبيعة البيئة التنظيمية للمؤسسات المستهدفة.

وفي المرحلة التالية، تم إعداد الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث اشتملت على قسم خاص بالبيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والقطاع الذي يعمل فيه المشارك، إضافة إلى مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة). ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية لما يتميز به من سهولة التطبيق، وقدرته على قياس الاتجاهات والآراء بدرجة مرتفعة من الدقة والثبات.

وقبل التطبيق الفعلي للاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة العامة والحوكمة والرقابة الداخلية، وذلك للتحقق من سلامة الصياغة، ووضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، والتأكد من تمتعها بدرجة مناسبة من الصدق الظاهري وصدق المحتوى. كما تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة من مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح الفقرات وسهولة فهمها، بالإضافة إلى قياس الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي للأداة قبل توزيعها على العينة الأساسية.

وبعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة، جرى توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة باستخدام المنصات الرقمية ووسائل التواصل المهنية، بما يسهم في الوصول إلى المشاركين في مختلف الجهات الحكومية والخاصة داخل المملكة العربية السعودية، ويضمن سرعة جمع البيانات وتقليل الوقت والجهد. وقد أُرِفقت بالاستبانة مقدمة توضح أهداف الدراسة، وتؤكد أن المشاركة طوعية، وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة للمعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، بما يتوافق مع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي.

وبعد انتهاء فترة جمع البيانات، تم مراجعة جميع الاستبانات المستلمة للتأكد من اكتمال الإجابات واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS، حيث تم التحقق من دقة إدخال البيانات وخلوها من الأخطاء، قبل البدء في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة.

خضعت البيانات إلى مجموعة من الاختبارات الإحصائية للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ثم أُجريت التحليلات الوصفية لعرض خصائص أفراد العينة ومستويات استجاباتهم، تلها التحليلات الاستدلالية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. وقد أسهمت هذه الإجراءات في ضمان جودة البيانات وموثوقية النتائج، وتوفير أساس علمي راسخ لتفسير أثر آليات الرقابة والامتنال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات، بما يدعم استخلاص نتائج دقيقة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات.

ستتبع الدراسة الإجراءات العلمية والزمنية التالية:

1. جمع البيانات: سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر المنصات المهنية وقواعد بيانات المنظمات المستهدفة خلال الفترة المحددة للتطبيق الميداني.

2. التحليل: ستُفَرغ البيانات ومعالجتها آلياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

3. التفسير: سيتم ربط النتائج الإحصائية بالإطار النظري والدراسات السابقة للخروج باستنتاجات علمية دقيقة تساهم في حل المشكلة البحثية.

سادساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم توظيف الأساليب التالية:

1. التحليل الوصفي: استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف

خصائص العينة وتشخيص واقع المتغيرات.

2. التحليل الاستدلالي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر آليات الرقابة والامتثال في الأداء.
- تحليل الانحدار الهراري (Hierarchical Regression) لاختبار الدور المعدل لوضوح الأدوار والمسؤوليات.

أدوات الدراسة

سيقوم الباحث بتطوير استبانة إلكترونية مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، موزعة على عدة محاور تشمل: (البيانات الأولية، آليات الرقابة والامتثال، أداء فرق المشاريع، وضوح الأدوار والمسؤوليات).

التحقق من صدق وثبات الأدوات:

1. الصدق: سيتم التحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) عبر عرض الأداة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء المهنيين، بالإضافة إلى حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

2. الثبات: سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، للتأكد من مدى استقرار الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها.

حدود البحث

ستلتزم الدراسة بالحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية الآتية:

- الحدود الموضوعية (العلمية): تقتصر الدراسة على تحليل أثر آليات الرقابة (الرسمية والعلاقية) والامتثال المعياري في أداء فرق المشاريع بوجود وضوح الأدوار كمتغير معدل.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً على المنظمات والشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تستهدف الدراسة مديري المشاريع، وأعضاء الفرق، وممارسي إدارة المشاريع والحوكمة.
- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الأداة وجمع البيانات الميدانية خلال شهري مارس وأبريل من عام 2026م.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التطبيقية التي تُترجم فيها الجهود النظرية والمنهجية إلى نتائج علمية تستند إلى البيانات التي تم جمعها وتحليلها، حيث يتم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى فهم دقيق لطبيعة الظاهرة محل الدراسة، والكشف عن العلاقات بين عناصرها، وقياس مدى تحقق أهداف البحث. ويُعد هذا الفصل محور الدراسة، لأنه يقدم الأدلة العلمية التي تستند إليها الاستنتاجات النهائية، ويبين مدى صحة الفرضيات التي تم بناؤها في ضوء الإطار النظري، مما يجعله الحلقة التي تربط بين الجانب العلمي والتطبيق العملي.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج بصورة منظمة ومنهجية، مع تقديم تفسير علمي لها وربطها بالأدبيات والنظريات التي تناولها الباحث في الفصول السابقة، بما يساهم في بناء رؤية متكاملة حول طبيعة العلاقات التي كشفت عنها الدراسة. كما يوضح الدلالات العلمية والعملية للنتائج، ويبين مدى توافقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة، مع تحليل الأسباب المحتملة لذلك في ضوء طبيعة البيئة التنظيمية وخصائص فرق المشاريع العاملة في البيئات الديناميكية. ويساعد هذا التحليل في الوصول إلى فهم أعمق للعوامل التي تؤثر في أداء فرق المشاريع، وكيفية الاستفادة من النتائج في تطوير الممارسات الإدارية والرقابية داخل المؤسسات.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل المخرج النهائي للدراسة، حيث تُبنى عليه الاستنتاجات التي توضح القيمة العلمية والعملية للبحث، ويتم من خلاله تقديم رؤى تساهم في تحسين أداء فرق المشاريع وتعزيز كفاءة الممارسات التنظيمية في البيئات الديناميكية. كما يوفر أساساً علمياً لصياغة توصيات قابلة للتطبيق، واقتراح اتجاهات بحثية مستقبلية يمكن أن تساهم في تطوير المعرفة العلمية في مجال الرقابة والامتثال وإدارة المشاريع. وبذلك يشكل الفصل الرابع تويجاً لجميع مراحل الدراسة، ويعكس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها والإسهام في دعم الممارسات الإدارية الحديثة والارتقاء بكفاءة فرق المشاريع في المؤسسات المختلفة.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تكشف النظرة الشاملة للمؤشرات الإحصائية عن قاعدة بيانات متينة تتضمن 263 حالة صالحة دون أي قيم مفقودة؛ حيث تتأرجح المتوسطات الحسابية لمعظم المتغيرات في نطاق يتراوح بين 3.37 و 3.62 مترافقة مع انحرافات معيارية مرتفعة نسبياً تتراوح بين 1.397 و 1.598، وتدل هذه القيم على وجود اتجاه عام نحو الموافقة بين أفراد العينة حول فاعلية الأنظمة الإدارية، فالارتفاع الملحوظ في قيم الانحراف المعياري ينذر بوجود تشتت عميق واختلاف جوهري في الآراء بين المشاركين؛ وربما ينبع هذا التباين الشديد من تنوع الخلفيات المهنية أو اختلاف درجات الصرامة في تطبيق آليات الرقابة بين الأقسام المتعددة داخل نفس المؤسسة، والانتشار الواسع في الإجابات يؤكد أن البيئة التنظيمية لا تعيش حالة من الإجماع المطلق بل تتسم بتعددية في الإدراك الوظيفي، ويحتمل أن يترتب على هذا التفاوت تذبذب خطير في مستويات تنفيذ المشاريع على أرض الواقع؛ مما يحتم على الإدارة العليا التدخل الفوري لتوحيد برامج التدريب والإجراءات القياسية لضبط الإيقاع العملي، وتؤكد قيم الالتواء السالبة التي ظهرت في كافة المتغيرات تركز الإجابات في النطاق الإيجابي العالي للمقياس؛ وهو أمر يبرز مناخاً تنظيمياً يتقبل مفاهيم الحوكمة والضبط الإداري بشكل مبدئي، ويبقى التحدي الحقيقي متمثلاً في تحويل هذا القبول النظري إلى ممارسات يومية متجانسة قادرة على ردم الفجوات الأدائية التي كشفت عنها مقاييس التشتت الإحصائي.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.299	-1.264	.150	-.022	1.409	3.00	.087	3.05	0	263	العمر
.299	-2.012	.150	.054	.501	1.00	.031	1.49	0	263	الجنس
.299	-.988	.150	-.208	1.238	3.00	.076	3.35	0	263	الدرجة العلمية
.299	-1.237	.150	-.487	1.439	4.00	.089	3.57	0	263	تطبيق المؤسسة آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.

تسهم إجراءات الرقابة في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.	263	0	3.37	.091	4.00	1.469	-.308	.150	-1.379	.299
تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشاريع.	263	0	3.41	.092	4.00	1.493	-.367	.150	-1.369	.299
تساعد آليات الرقابة في تحسين جودة تنفيذ الأعمال.	263	0	3.37	.099	4.00	1.598	-.342	.150	-1.509	.299
تسهم الرقابة المستمرة في الحد من الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع.	263	0	3.57	.087	4.00	1.412	-.468	.150	-1.202	.299
تعزز آليات الرقابة كفاءة أداء فرق المشاريع.	263	0	3.54	.090	4.00	1.456	-.547	.150	-1.127	.299
يلتزم أعضاء فريق المشروع بالسياسات والإجراءات المعتمدة.	263	0	3.54	.092	4.00	1.492	-.512	.150	-1.251	.299
يتم تطبيق متطلبات الامتثال بصورة عادلة على جميع العاملين.	263	0	3.43	.098	4.00	1.590	-.437	.150	-1.420	.299
يسهم الالتزام بالإجراءات في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.	263	0	3.55	.087	4.00	1.413	-.510	.150	-1.124	.299
تحرص الإدارة على متابعة مستوى الامتثال بشكل دوري.	263	0	3.56	.089	4.00	1.450	-.546	.150	-1.125	.299
يسهم الامتثال للأنظمة في تعزيز جودة العمل داخل المشروع.	263	0	3.53	.091	4.00	1.469	-.522	.150	-1.185	.299
يؤدي الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى تحسين نتائج المشروع.	263	0	3.40	.098	4.00	1.596	-.389	.150	-1.473	.299
يتمتع أعضاء فريق المشروع بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم.	263	0	3.55	.086	4.00	1.397	-.551	.150	-.987	.299

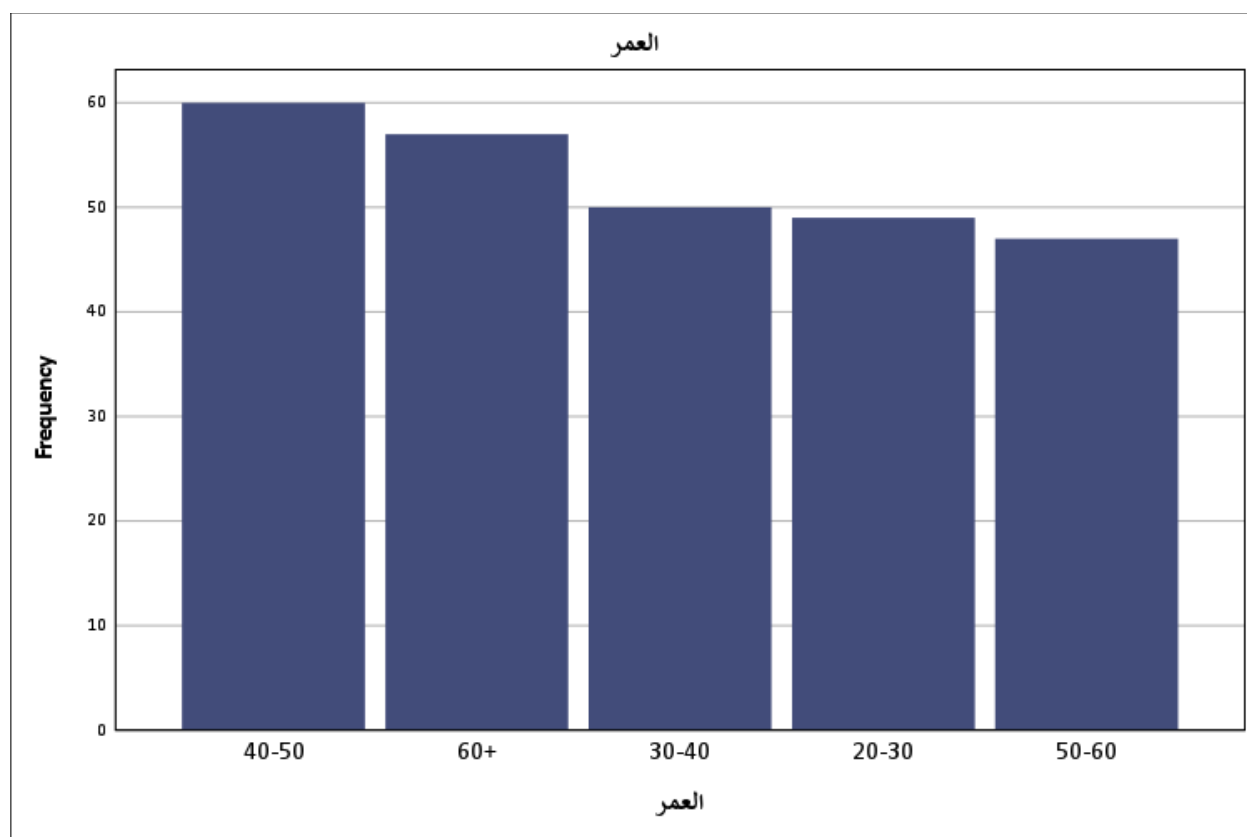
يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بصورة واضحة.	263	0	3.62	.089	4.00	1.438	-.560	.150	-1.143	.299
يسهم وضوح الأدوار والمسؤوليات في الحد من تعارض المهام.	263	0	3.52	.093	4.00	1.503	-.513	.150	-1.234	.299
يساعد وضوح الأدوار في تحسين التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.	263	0	3.52	.095	4.00	1.533	-.503	.150	-1.299	.299
تسهم آليات الرقابة والامتثال في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.	263	0	3.52	.088	4.00	1.430	-.481	.150	-1.199	.299

• العمر

تبرز البنية الديموغرافية للعينة هيمنة واضحة للفئات العمرية الناضجة؛ حيث تتصدر الفئة من 40 إلى 50 عاماً بنسبة 22.8 بالمائة وتليها مباشرة الفئة العمرية التي تتجاوز 60 عاماً بنسبة 21.7 بالمائة، وهذا التكوين العمري يضيء طابعاً من الحكمة والتمرس المهني العميق على بيئة العمل؛ فالأفراد في هذه المراحل العمرية يميلون عادة إلى تقدير الأنظمة المستقرة والالتزام الصارم بالبروتوكولات الإدارية؛ وربما يفسر هذا النضج الميل العام نحو الموافقة على أهمية آليات الرقابة في المتغيرات اللاحقة، وعلى الجانب الآخر تشكل الفئات الشابة التي تتراوح أعمارها بين 20 و 40 عاماً مجتمعة نسبة تقارب 37.6 بالمائة؛ مما يخلق مزيجاً جليلاً صحياً داخل فرق المشاريع، وهذا التنوع العمري قد يؤدي إلى بيئة عمل ديناميكية تتصادم فيها أحياناً المنهجيات التقليدية الصارمة مع الرؤى الشبابية التي تفضل المرونة والسرعة؛ ف الإدارة الذكية مدعوة إلى تبني أساليب قيادة مرنة تستوعب هذا التباين الديموغرافي، ويحتمل أن تستفيد المؤسسة بشكل هائل إذا نجحت في دمج الانضباط الإجرائي الذي يفضلها المخضرمون مع الرشاقة التشغيلية التي يتميز بها الشباب لتحقيق توازن مثالي يدفع بعجلة المشاريع نحو النجاح.

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
22.8	22.8	22.8	60	40-50	Valid
44.5	21.7	21.7	57	60+	
63.5	19.0	19.0	50	30-40	
82.1	18.6	18.6	49	20-30	
100.0	17.9	17.9	47	50-60	
	100.0	100.0	263	Total	



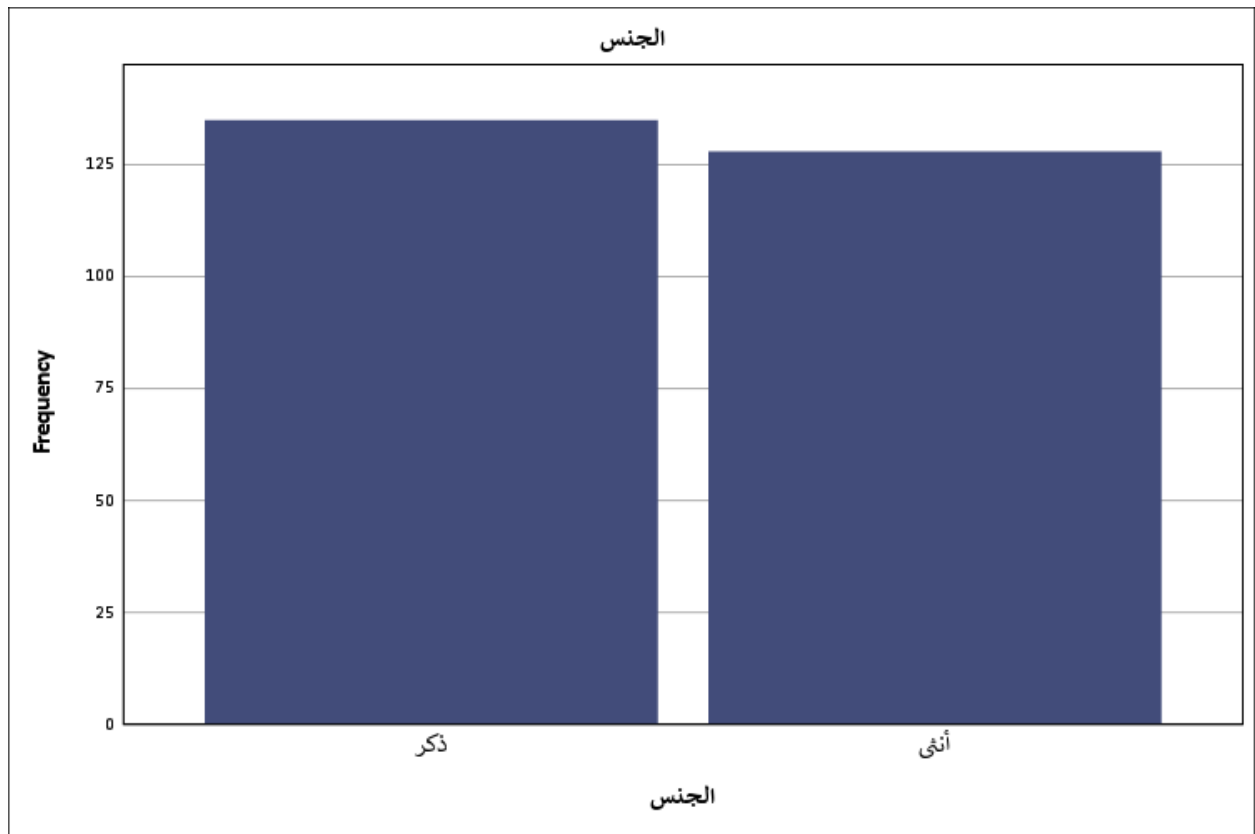
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

• الجنس

يظهر التوزيع النوعي لأفراد العينة توازناً شبه مثالي يبعث على الاطمئنان الإحصائي؛ إذ يمثل الذكور نسبة 51.3 بالمائة بينما تشكل الإناث نسبة 48.7 بالمائة، وهذا التكافؤ النوعي يحمي نتائج الدراسة من أي تحيزات جنسية قد تؤثر على موثوقية الاستنتاجات الإدارية؛ فالسياسات التنظيمية وآليات الرقابة تم تقييمها عبر عدسات متوازنة تعكس السيكلوجية المهنية لكلا الجنسين، وربما يسهم هذا الحضور المتساوي في خلق ثقافة تنظيمية غنية متكامل فيها أساليب حل المشكلات؛ فالذكور والإناث قد يدركون مفاهيم المخاطرة والامتنال بطرق مختلفة ومكملة لبعضها البعض، والتقارب العددي يعني أن أي تدخلات إدارية مستقبلية تهدف إلى تحسين بيئة العمل أو تعزيز الرقابة ستواجه قوة عمل متوازنة هيكلياً؛ مما يستلزم صياغة رسائل تواصل مؤسسي شاملة تستهدف الجميع دون تمييز، ويحتمل أن هذا التوازن يعزز من ديناميكية فرق المشاريع ويمنحها قدرة أكبر على استيعاب التغييرات التشغيلية بمرونة عالية تنعكس إيجاباً على جودة المخرجات النهائية.

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.3	51.3	51.3	135	ذكر	Valid
100.0	48.7	48.7	128	أنثى	
	100.0	100.0	263	Total	



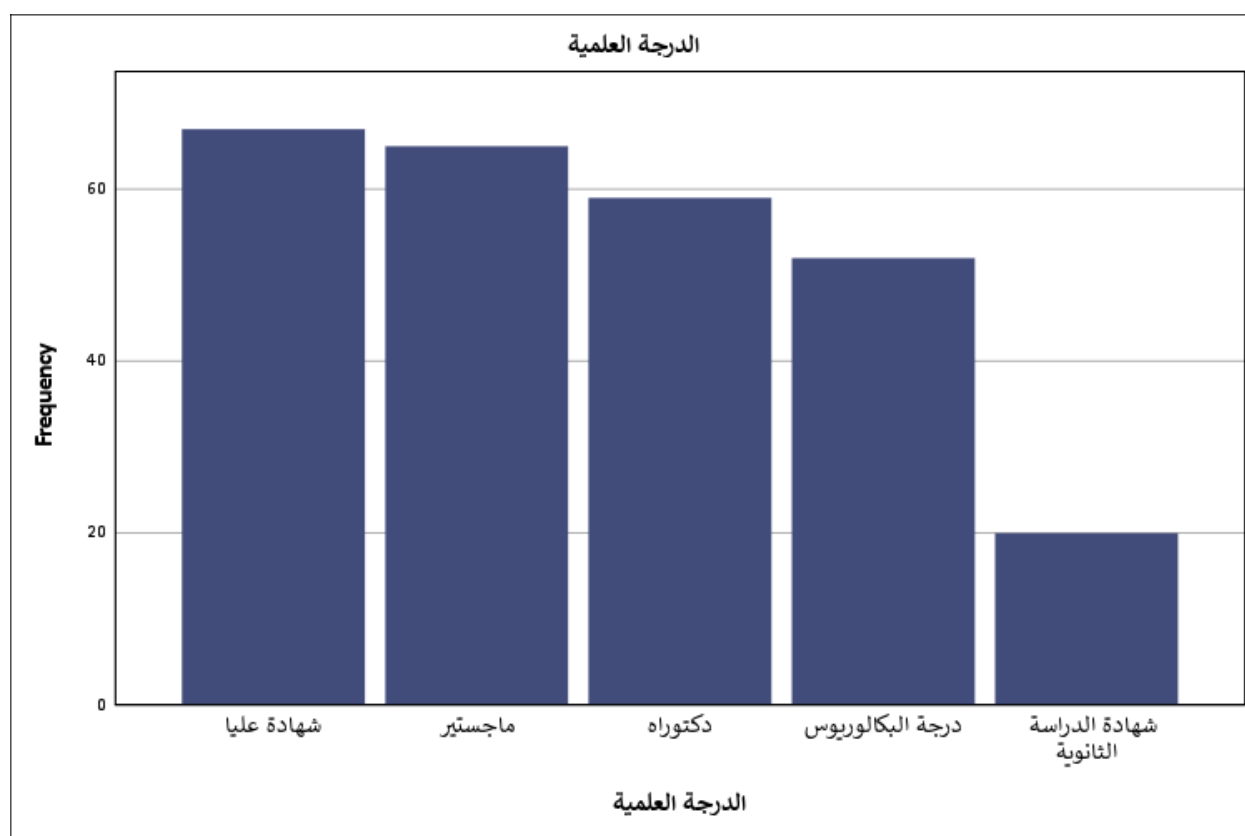
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية

تفصح البيانات الأكاديمية عن تركيبة فكرية شديدة التميز داخل المؤسسة؛ حيث تسيطر الكفاءات ذات التحصيل العلمي العالي على المشهد بوضوح، وتمثل الشهادات العليا نسبة 25.5 بالمائة والماجستير 24.7 بالمائة والدكتوراه 22.4 بالمائة؛ وهذا التكدرس الهائل للدرجات المتقدمة يفرض واقعاً إدارياً بالغ التعقيد؛ فالعاملون ذوو الخلفيات الأكاديمية العميقة يمتلكون قدرات نقدية تحليلية تجعلهم يرفضون الإجراءات البيروقراطية العمياء ويطالبون بتبريرات منطقية لأي آليات رقابية تفرض عليهم، وربما تجد الإدارة نفسها مضطرة للارتقاء بمستوى الشفافية في تبرير سياسات الامتثال؛ لأن هذه العقول لن تتقبل الأوامر المجردة دون فهم السياق الاستراتيجي المحيط بها، فالنسبة الضئيلة التي لا تتجاوز 7.6 بالمائة لحملة الشهادة الثانوية تؤكد أن بيئة المشاريع هذه تعتمد على المعرفة المتخصصة والمهارات المعرفية الدقيقة؛ ويحتمل أن هذا الثقل الأكاديمي يعمل كسلاح ذو حدين فهو من جهة يضمن جودة استثنائية في تنفيذ المهام المعقدة ولكنه من جهة أخرى قد يولد مقاومة شرسة لأي سياسات رقابية ينظر إليها على أنها سطحية أو غير مبررة علمياً وعملياً.

جدول 4: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.5	25.5	25.5	67	شهادة عليا	Valid
50.2	24.7	24.7	65	ماجستير	
72.6	22.4	22.4	59	دكتوراه	
92.4	19.8	19.8	52	درجة البكالوريوس	
100.0	7.6	7.6	20	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	263	Total	



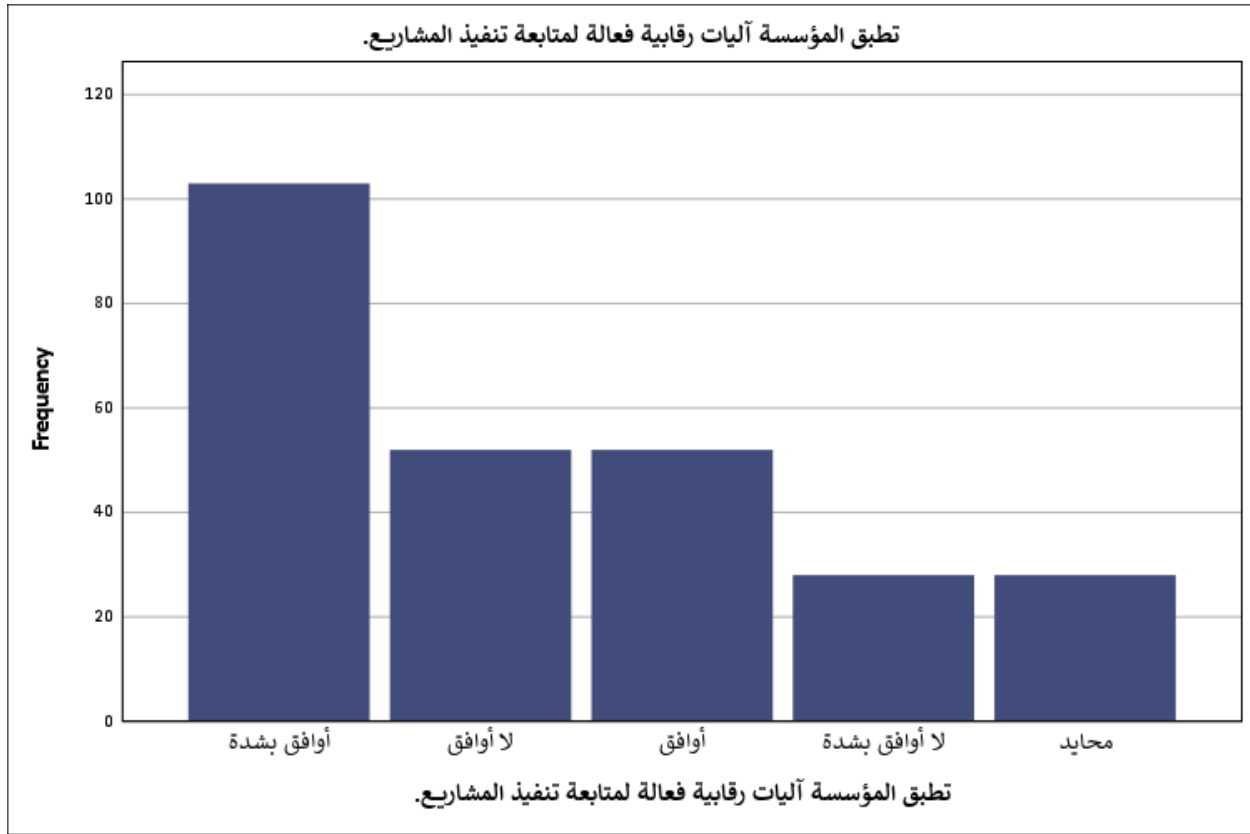
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

• تطبيق المؤسسة آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.

تؤكد لغة الأرقام في تقييم الفاعلية الرقابية تحقيق متوسط حسابي قدره 3.57 مصحوباً بانحراف معياري بلغ 1.439؛ حيث تركزت أعلى نسب الإجابة في خانة الموافقة بشدة بواقع 39.2 بالمائة، وهذه الأغلبية العددية تشير إلى وجود قبضة إدارية قادرة على تتبع مسارات المشاريع بكفاءة مقبولة؛ غير أن الانحراف المعياري المرتفع يكشف عن صدع حقيقي في الإجماع التنظيمي؛ إذ عبر ما يقرب من 30 بالمائة من العينة عن عدم موافقتهم بدرجات متفاوتة، وهذا الاستقطاب الشديد قد يكون ناتجاً عن تباين قسوة التطبيق بين إدارة وأخرى؛ حيث تركز بعض الفرق تحت وطأة رقابة خانقة بينما تعمل فرق أخرى بهامش كبير من التساهل، وفي بيئة العمل الفعلية يؤدي هذا التناقض إلى شعور بانعدام العدالة وتراكم الإحباطات التي قد تعرقل مسار المشاريع الحيوية؛ ويحتمل أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى إجراء تدقيق داخلي شامل لتوحيد معايير الرقابة وضمان تطبيقها كأداة دعم وتمكين بدلاً من تركها كأداة تصيد للأخطاء تختلف قسوتها باختلاف شخصية المدير المباشر.

جدول 5: التحليل الإحصائي لتطبيق المؤسسة آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.

تطبيق المؤسسة آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.2	39.2	39.2	103	أوافق بشدة	Valid
58.9	19.8	19.8	52	لا أوافق	
78.7	19.8	19.8	52	أوافق	
89.4	10.6	10.6	28	لا أوافق بشدة	
100.0	10.6	10.6	28	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	



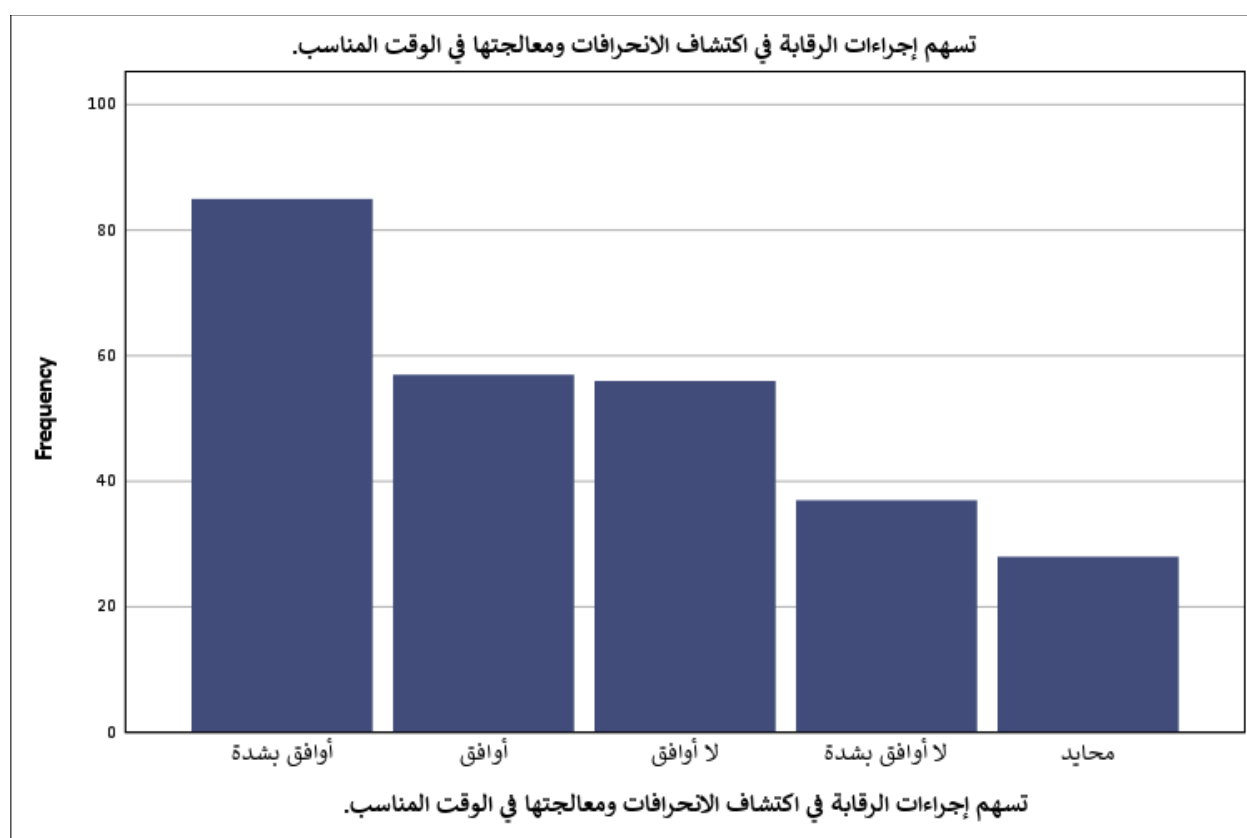
شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتطبيق المؤسسة آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.

- تسهم إجراءات الرقابة في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

يبرز القياس الإحصائي لسرعة اكتشاف الانحرافات متوسطاً حسابياً بلغ 3.37 مع انحراف معياري يقدر بـ 1.469؛ ورغم أن 32.3 بالمائة من المشاركين يوافقون بشدة على هذه الفاعلية إلا أن كتلة صلبة تقارب 35.4 بالمائة تميل نحو الرفض، وهذا الصدام الرقمي ينقل صورة واقعية عن معاناة بعض الأقسام من بطء الإجراءات التصحيحية؛ فالأنظمة الرقابية قد تمتلك القدرة النظرية على رصد الخطأ ولكن البيروقراطية المؤسسية تفشل في معالجته قبل تفاقمه، وربما تعتمد المؤسسة على مسارات إبلاغ هرمية طويلة تقتل قيمة الوقت في المشاريع الحساسة؛ مما يؤدي إلى تراكم الانحرافات وتضخم تكلفة إصلاحها لاحقاً، وفي سياق الإسقاط الواقعي يشكل هذا الخلل تهديداً مباشراً للميزانيات والجداول الزمنية؛ ويحتمل أن تجد فرق العمل نفسها مجبرة على تجاوز بعض البروتوكولات لإنقاذ الموقف السريع، وهذا يحتم على صناع القرار التوجه نحو تبني أدوات رقابة رقمية لحظية تختصر المسافات الإدارية وتمنح مديري المشاريع صلاحيات فورية للتدخل وتصحيح المسارات المعوجة.

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساهمة إجراءات الرقابة في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

تسهم إجراءات الرقابة في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	85	32.3	32.3	
	أوافق	57	21.7	54.0	
	لا أوافق	56	21.3	75.3	
	لا أوافق بشدة	37	14.1	89.4	
	محايد	28	10.6	100.0	
	Total	263	100.0		



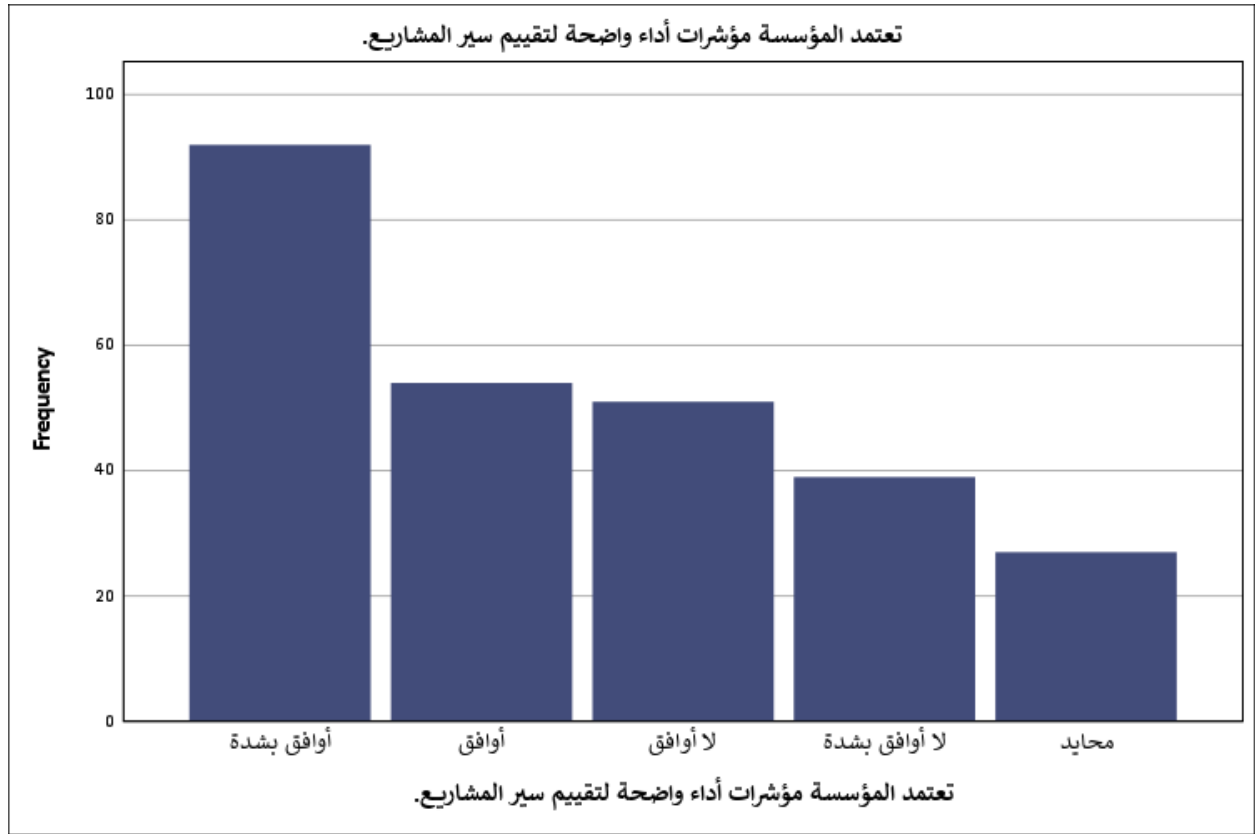
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة إجراءات الرقابة في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

• تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشاريع.

تكشف الاستجابات المتعلقة بوضوح مؤشرات الأداء عن متوسط 3.41 وانحراف معياري يبلغ 1.493؛ وبموازاة اقتناع 35.0 بالمائة بوجود معايير واضحة تبرز فجوة إدراكية خطيرة حيث يعارض نحو 34 بالمائة هذا الطرح، وهذا التشطي الإحصائي يترجم وجود أزمة تواصل مؤسسي بين من يصوغ الأهداف الاستراتيجية وبين من ينفذها على الأرض؛ ف المؤشرات التي تبدو واضحة في قاعات مجالس الإدارة قد تتحول إلى طلاس غامضة عندما تصل إلى المهندسين والفنيين في مواقع العمل، وربما يتسبب هذا الغموض في توجيه طاقات العاملين نحو مهام غير ذات أولوية ظناً منهم أنها تلي متطلبات التقييم؛ وفي البيئة العملية يولد هذا التخبط حالة من الإرهاق النفسي وفقدان الشغف حيث يجهل الموظف المعيار الحقيقي الذي سيحاسب بناء عليه، ويحتمل أن يتطلب الموقف تفكيك هذه المؤشرات المعقدة إلى أهداف تشغيلية يومية بسيطة ومباشرة تضمن اصطفاً جهود كافة أعضاء الفريق نحو غاية واحدة مفهومة لا لبس فيها.

جدول 7 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشاريع.

تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.0	35.0	35.0	92	أوافق بشدة	Valid
55.5	20.5	20.5	54	أوافق	
74.9	19.4	19.4	51	لا أوافق	
89.7	14.8	14.8	39	لا أوافق بشدة	
100.0	10.3	10.3	27	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	



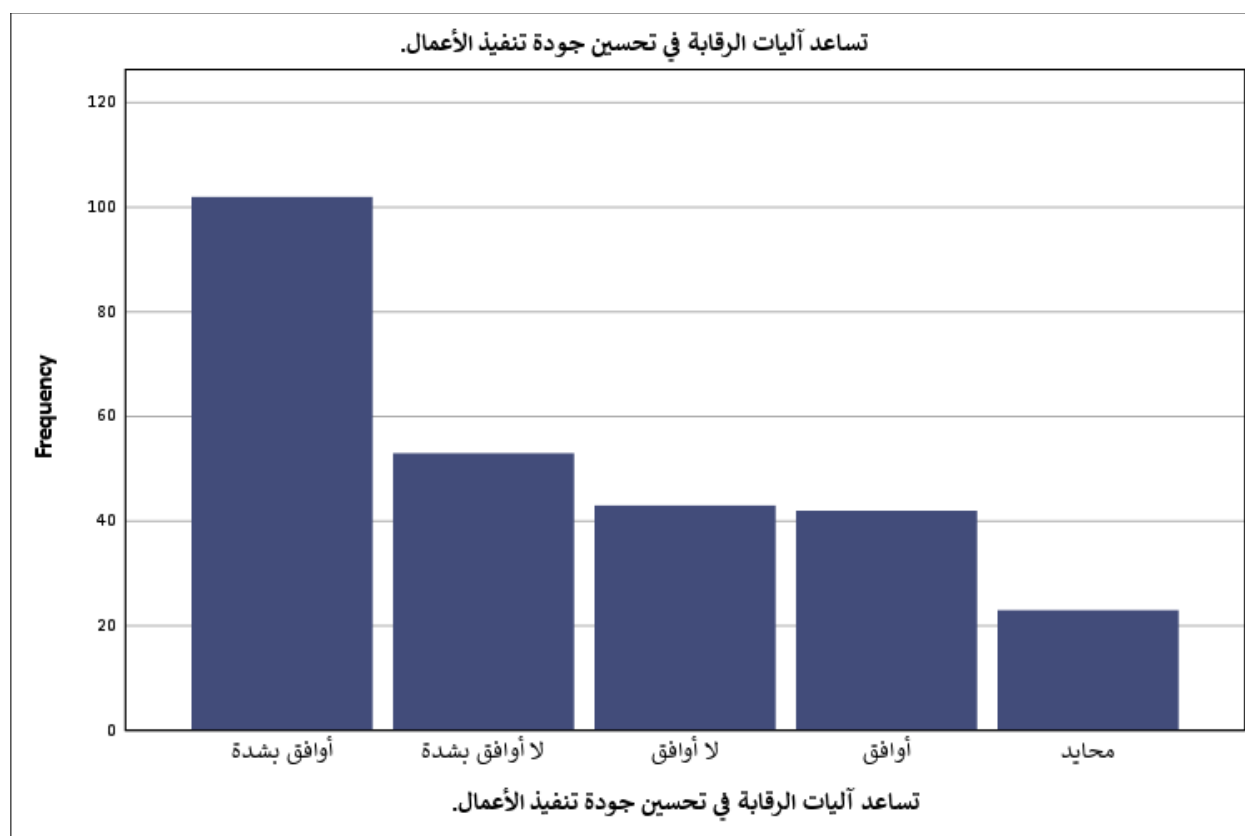
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشاريع.

• تساعد آليات الرقابة في تحسين جودة تنفيذ الأعمال.

تسجل العلاقة بين الرقابة وجودة المخرجات حالة إحصائية لافتة بمتوسط 3.37 وانحراف معياري هو الأضخم في البيانات بقيمة 1.598؛ وهذا التشنت العنيف يجسد انقساماً فكرياً حاداً داخل المؤسسة؛ فبينما يرى 38.8 بالمائة أن الرقابة رافعة أساسية للجودة يقف 36.5 بالمائة في صف المعارضة الصريحة، وهذا التباين قد يفسر بأن جزءاً كبيراً من الموظفين ينظرون إلى آليات الرقابة الحالية كحواجز بيروقراطية تخنق الإبداع وتستهلك الوقت بدلاً من تحسين المنتج النهائي، فالمشاريع المعاصرة تتطلب مساحة من التجربة والخطأ المحدود للوصول إلى حلول مبتكرة والرقابة المفرطة تدفع العاملين نحو "الامتثال الأعلى" الذي يضمن النجاة من العقاب ولكنه يقتل روح المبادرة، وربما تكون هذه الآليات مصممة لبيئات عمل نمطية لا تتناسب مع الطبيعة المتغيرة للمشاريع الحالية؛ ويحتمل أن الإدارة تحتاج إلى التحول من نموذج "التفتيش" إلى نموذج "توكيد الجودة" المبني على التمكين وتوفير الأدوات الداعمة التي تجعل من الجودة سلوكاً ذاتياً وليس مجرد استجابة لضغط رقابي خارجي.

جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساعدة آليات الرقابة في تحسين جودة تنفيذ الأعمال.

تساعد آليات الرقابة في تحسين جودة تنفيذ الأعمال.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	102	38.8	38.8	38.8	Valid
لا أوافق بشدة	53	20.2	20.2	58.9	
لا أوافق	43	16.3	16.3	75.3	
أوافق	42	16.0	16.0	91.3	
محايد	23	8.7	8.7	100.0	
Total	263	100.0	100.0		



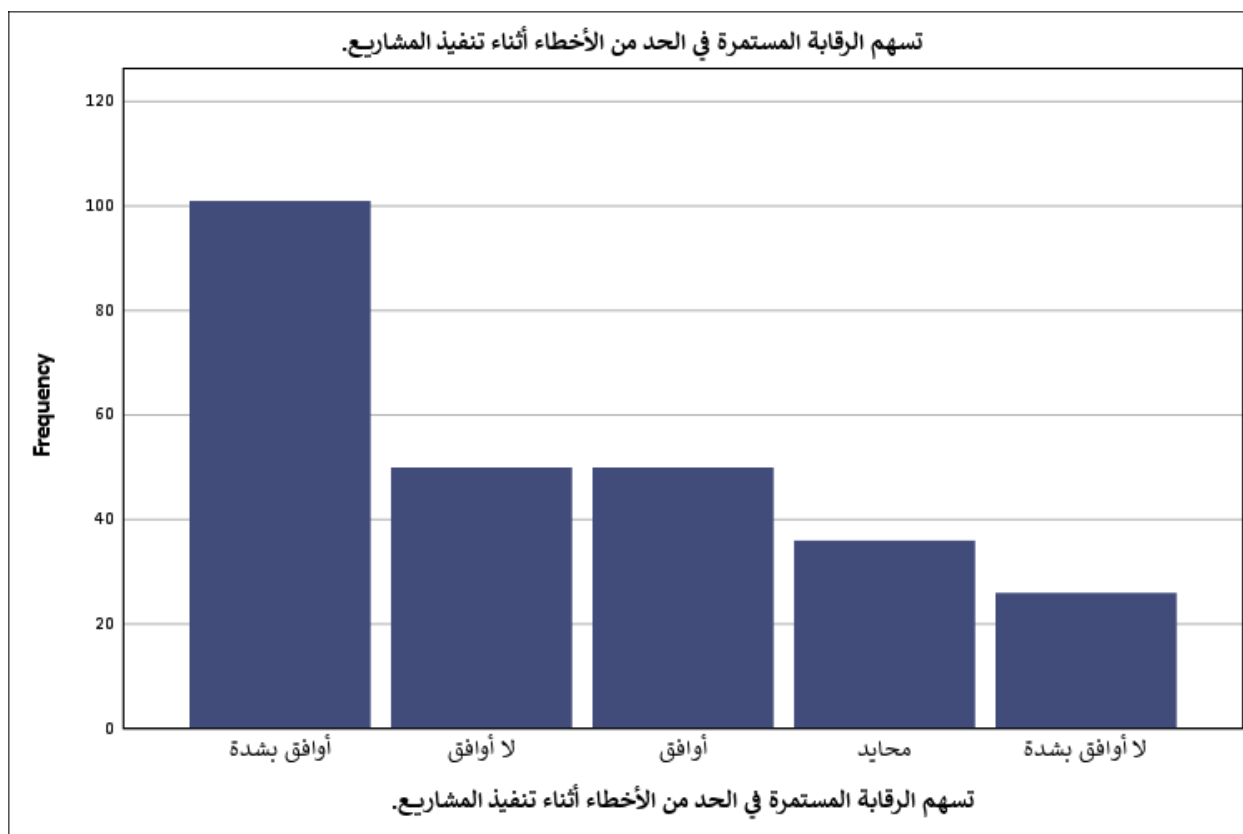
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساعدة آليات الرقابة في تحسين جودة تنفيذ الأعمال.

• تسهم الرقابة المستمرة في الحد من الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع.

تعكس بيانات المراقبة المستمرة متوسطاً حسابياً مقداره 3.57 وانحرافاً معيارياً يبلغ 1.412؛ مدعومة بتأييد قوي من 38.4 بالمائة من العينة الذين يوافقون بشدة على جدوى هذه الممارسة، ويشير هذا التوجه الرقمي إلى اقتناع سائد بأن المتابعة الدائمة تمثل شبكة أمان ضرورية تحمي مسار المشروع من الانزلاقات الكارثية؛ ورغم ذلك فإن التباين الموجود في الاستجابات يلمح إلى أن هذه المراقبة الدائمة قد تتحول في بعض الأقسام إلى إدارة تفصيلية مزعجة (Micromanagement) ترهق كاهل الموظف وتشعره بانعدام الثقة، وفي واقع بيئة العمل يؤدي الشعور الدائم بالمراقبة إلى رفع مستويات القلق والتوتر؛ مما يقلص من قدرة الموظف على التركيز العميق ويجعله مشغولاً بإرضاء المراقب أكثر من اهتمامه بإتقان العمل الفعلي، وربما تستدعي هذه النتيجة الموازنة الدقيقة بين المتابعة الحثيثة لحماية الأصول وبين منح مساحة من الاستقلالية المهنية؛ ويحتمل أن استخدام لوحات القيادة الرقمية التي تراقب سير العمل بصمت ودون تدخل بشري فج قد يقدم حلاً مثالياً يضمن تقليل الأخطاء دون المساس بكرامة المهنية لأعضاء الفريق.

جدول 9: التحليل الإحصائي لمساهمة الرقابة المستمرة في الحد من الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع.

تسهم الرقابة المستمرة في الحد من الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.4	38.4	38.4	101	أوافق بشدة	Valid
57.4	19.0	19.0	50	لا أوافق	
76.4	19.0	19.0	50	أوافق	
90.1	13.7	13.7	36	محايد	
100.0	9.9	9.9	26	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	263	Total	



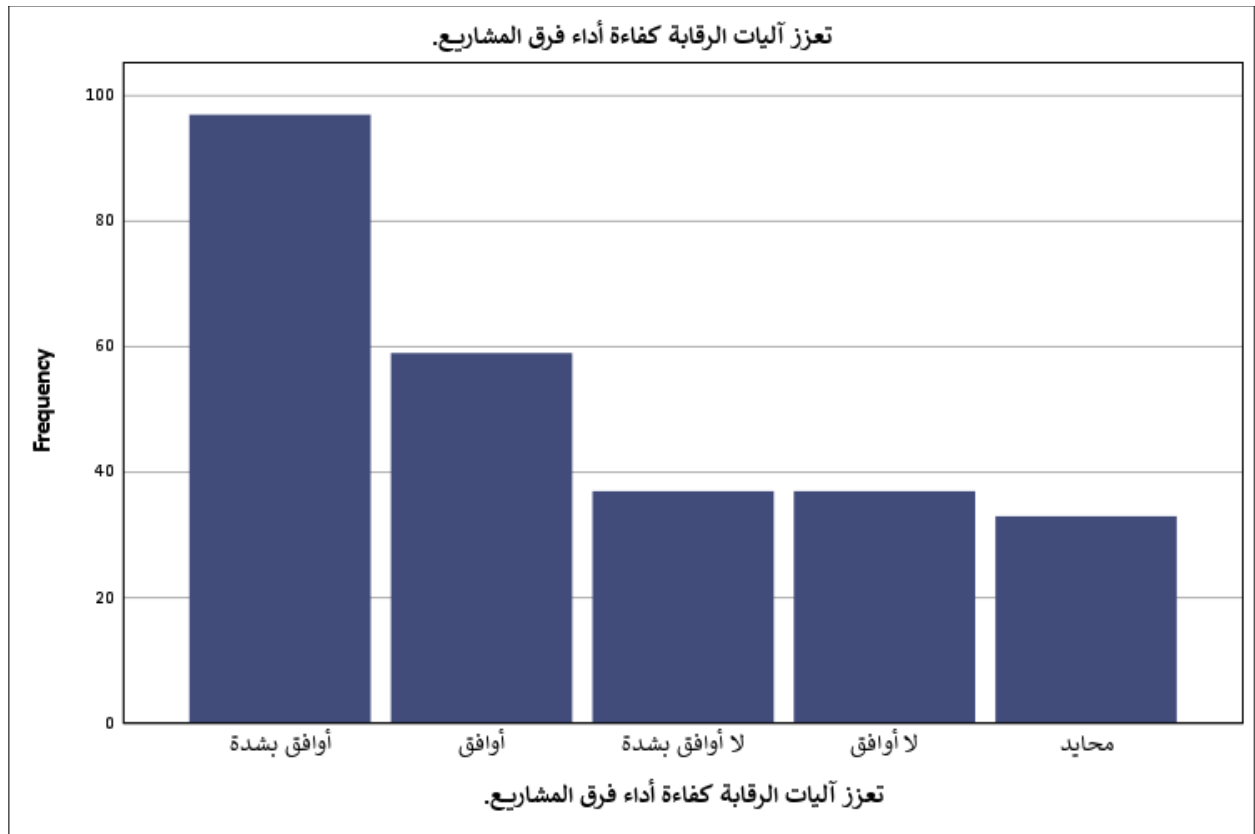
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساهمة الرقابة المستمرة في الحد من الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع.

• تعزز آليات الرقابة كفاءة أداء فرق المشاريع.

تترجم الاستجابات حول تأثير الرقابة على الكفاءة إلى متوسط قدره 3.54 وانحراف معياري يقف عند 1.456؛ حيث تتصدر الموافقة بشدة المشهد بنسبة 36.9 بالمائة، وهذا التراكم الإيجابي يبرهن على أن الهياكل التنظيمية المنضبطة توفر الإطار الذي يحتاجه الموظفون للعمل بتركيز وسرعة بعيداً عن الفوضى وتضارب الصلاحيات؛ ف الحدود الواضحة تحمي الطاقات من الاستنزاف في نقاشات إجرائية عقيمة، غير أن مساحة الاختلاف التي يعبر عنها الانحراف المعياري تنهنا إلى أن الكفاءة لدى البعض تضررت بفعل هذه الرقابة؛ وربما يرجع ذلك إلى تعدد طبقات الاعتماد والموافقات التي تطيل زمن اتخاذ القرار في بيئة تتطلب استجابات رشيدة للمتغيرات، وعند ربط ذلك بالواقع العملي نجد أن المشاريع غالباً ما تواجه اختناقات لا مبرر لها بسبب دورة مستندية معقدة؛ ويحتمل أن يكون الحل الأمثل هو هندسة العمليات الإدارية من جديد لحذف الخطوات الرقابية غير المضيفة للقيمة والاكتفاء بنقاط التفشي الجوهرية التي تضمن الانضباط دون إبطاء عجلة الإنتاج.

جدول 10 : التحليل الإحصائي لتعزيز آليات الرقابة كفاءة أداء فرق المشاريع.

تعزز آليات الرقابة كفاءة أداء فرق المشاريع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	97	36.9	36.9	36.9	Valid
أوافق	59	22.4	22.4	59.3	
لا أوافق بشدة	37	14.1	14.1	73.4	
لا أوافق	37	14.1	14.1	87.5	
محايد	33	12.5	12.5	100.0	
Total	263	100.0	100.0		



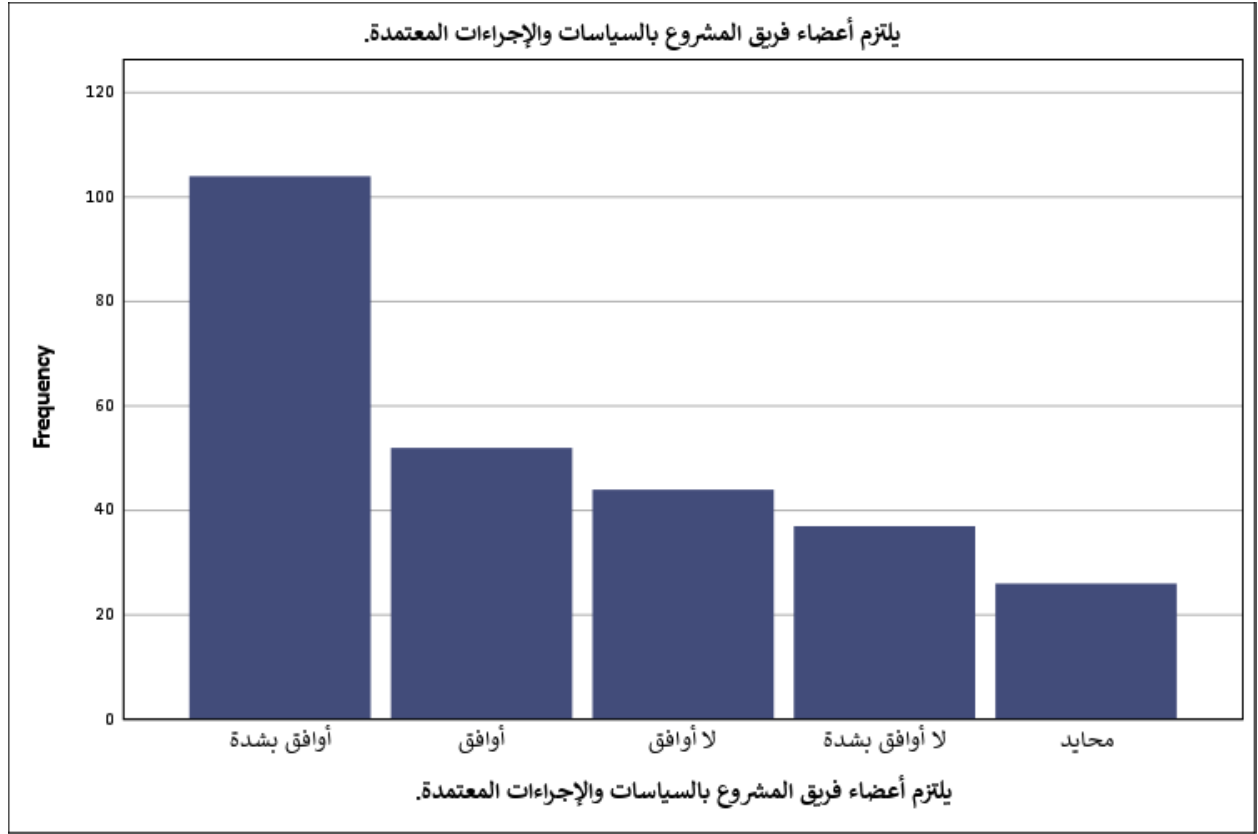
شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتعزيز آليات الرقابة كفاءة أداء فرق المشاريع.

• يلتزم أعضاء فريق المشروع بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

يظهر سلوك الامتثال الفعلي بين أعضاء الفريق متوسطاً حسابياً بلغ 3.54 وانحرافاً معيارياً قدره 1.492؛ مستنداً إلى دعم 39.5 بالمائة من الذين يوافقون بشدة على هذا الالتزام، وهذه المؤشرات توضح وجود ثقافة تنظيمية تحترم القواعد المؤسسية وتعتبرها أساساً لا غنى عنه لإدارة العمليات المعقدة؛ غير أن هذا الالتزام ليس مطلقاً كما يشير الانحراف المعياري الذي يفصح وجود جيوب من المقاومة أو التجاوز الميداني، وفي الحياة العملية قد يضطر مديرو المشاريع إلى كسر بعض القواعد الجامدة لتجاوز عقبات طارئة تهدد التسليم النهائي؛ وهذا التمرد المحمود أحياناً يؤثر على أن بعض السياسات المعتمدة أصبحت متقدمة أو غير متزامنة مع إيقاع العمل الفعلي، وربما يكون من الحكمة إشراك العاملين في الميدان في صياغة الإجراءات وتحديثها بشكل دوري لضمان قابليتها للتطبيق العملي؛ ويحتمل أن هذه الخطوة ستحول الالتزام من مجرد طاعة عمياء إلى قناعة مهنية راسخة بأن هذه السياسات صممت لتسهيل العمل وليس لعرقلته.

جدول 11: التحليل الإحصائي لالتزام أعضاء فريق المشروع بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

يلتزم أعضاء فريق المشروع بالسياسات والإجراءات المعتمدة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.5	39.5	39.5	104	أوافق بشدة	Valid
59.3	19.8	19.8	52	أوافق	
76.0	16.7	16.7	44	لا أوافق	
90.1	14.1	14.1	37	لا أوافق بشدة	
100.0	9.9	9.9	26	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	



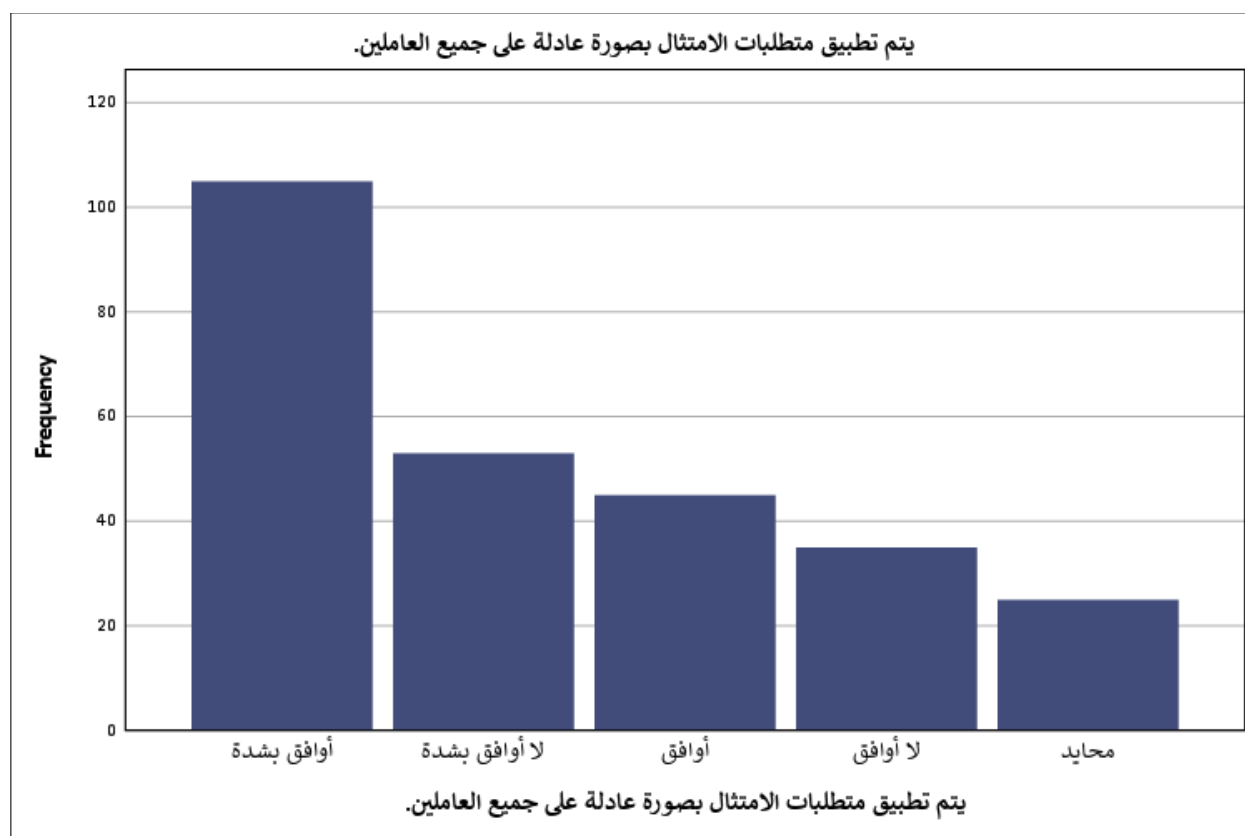
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لالتزام أعضاء فريق المشروع بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

- يتم تطبيق متطلبات الامتثال بصورة عادلة على جميع العاملين.

تكشف قياسات العدالة التنظيمية عن متوسط قدره 3.43 متأثراً بانحراف معياري ضخم بلغ 1.590؛ ورغم أن نسبة 39.9 بالمائة يوافقون بشدة على وجود العدالة إلا أن الانقسام الحاد يطل برأسه بوجود 33.5 بالمائة في دائرة الرفض، وهذه الفجوة الرقمية تطلق صافرة إنذار قوية حول تآكل الثقة الداخلية؛ فغياب اليقين بالعدالة يمزق النسيج الاجتماعي لفرق العمل ويولد شعوراً بالغبن الوظيفي، فعندما يرى الموظف أن سياسات الامتثال تطبق بصرامة على صغار الموظفين بينما يتم غش الطرف عن تجاوزات الإدارات العليا أو المحظوظين تتراجع معدلات الولاء التنظيمي بشكل كارثي، وربما يتسبب هذا الخلل في شيوع ظاهرة "الامتثال الخبيث" حيث ينفذ الموظف التعليمات حرفياً حتى لو علم أنها ستضر بالمشروع نكابة في الإدارة المتعسفة؛ ويحتمل أن استعادة هذه الثقة المفقودة تتطلب تفعيل أجهزة تدقيق مستقلة ومحايدة تضمن تطبيق اللوائح بمسطرة واحدة على الجميع مما يعيد الاعتبار لسيادة القانون المؤسسي ويرمم الروح المعنوية المنهكة.

جدول 12: التحليل الإحصائي لتطبيق متطلبات الامتثال بصورة عادلة على جميع العاملين.

يتم تطبيق متطلبات الامتثال بصورة عادلة على جميع العاملين.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	39.9	39.9	39.9	Valid
لا أوافق بشدة	53	20.2	20.2	60.1	
أوافق	45	17.1	17.1	77.2	
لا أوافق	35	13.3	13.3	90.5	
محايد	25	9.5	9.5	100.0	
Total	263	100.0	100.0		



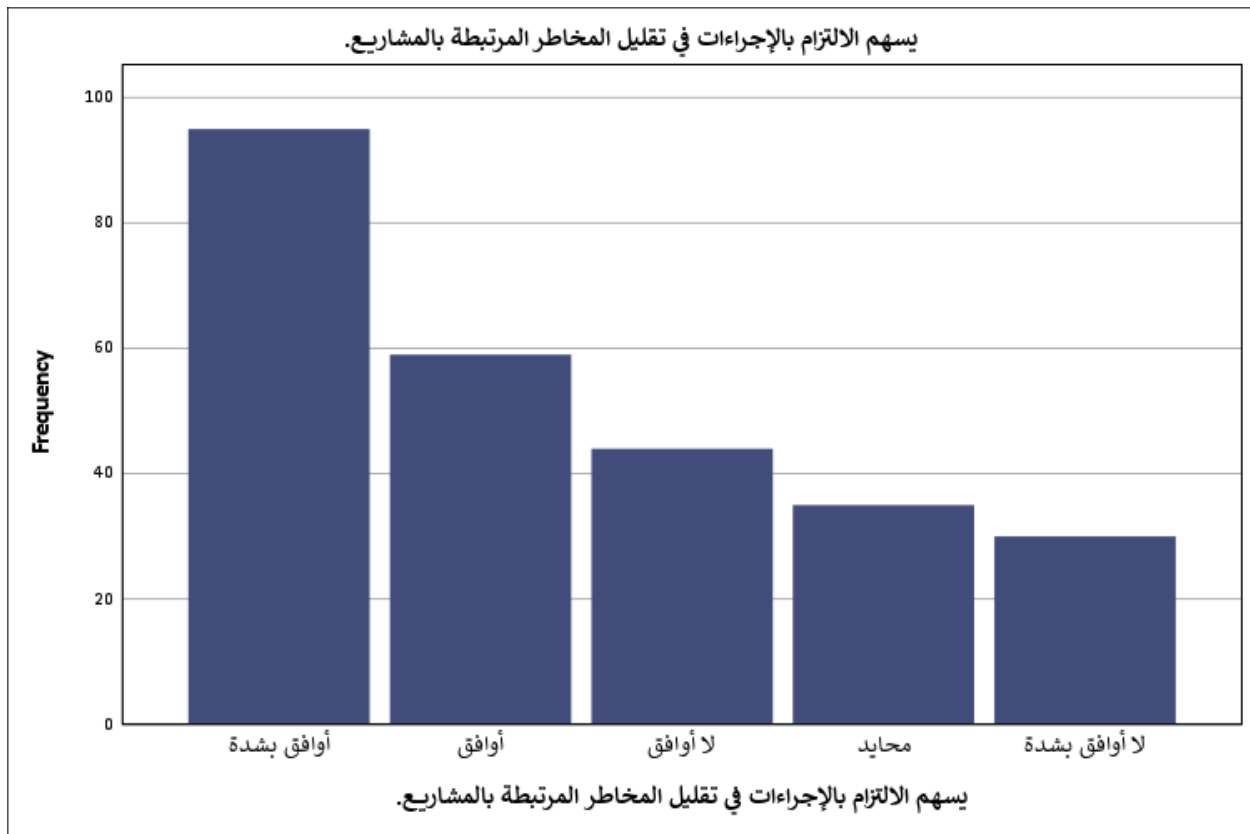
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتطبيق متطلبات الامتثال بصورة عادلة على جميع العاملين.

• يسهم الالتزام بالإجراءات في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.

تترجع قضية إدارة المخاطر على متوسط مقداره 3.55 وانحراف معياري يقف عند 1.413؛ محققة تأييداً قوياً بنسبة 36.1 بالمائة في خانة الموافقة بشدة، وهذا الإجماع النسبي يدل على وعي مؤسسي عميق بالوظيفة الوقائية للإجراءات القياسية التي تعمل كخط دفاع أول ضد التقلبات المفاجئة والخسائر المحتملة؛ فالالتزام الصارم يشكل درعاً يحمي المشاريع من أخطاء الارتجال ويضمن استمرارية الأعمال في ظروف التشغيل الصعبة، ولكن استمرار التباين المعتدل في الإجابات يشير إلى أن بعض المخاطر التي تواجهها المشاريع قد تكون من النوع غير النمطي الذي لا يمكن درؤه بإجراءات معدة سلفاً؛ وربما تولد الثقة المفرطة في الإجراءات الورقية شعوراً زائفاً بالأمان يعمي أعضاء الفريق عن رصد التهديدات المستحدثة التي تتطلب ابتكاراً لحظياً للتعامل معها، ويحتمل أن تتبنى الإدارة نهجاً هجيناً يمزج بين الالتزام الوقائي للعمليات المتكررة وبين التفكير النقدي الحر لمواجهة الأزمات الفريدة بما يحقق حماية شاملة لجميع مقدرات المشروع.

جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة الالتزام بالإجراءات في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.

يسهم الالتزام بالإجراءات في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.1	36.1	36.1	95	أوافق بشدة	Valid
58.6	22.4	22.4	59	أوافق	
75.3	16.7	16.7	44	لا أوافق	
88.6	13.3	13.3	35	محايد	
100.0	11.4	11.4	30	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	263	Total	



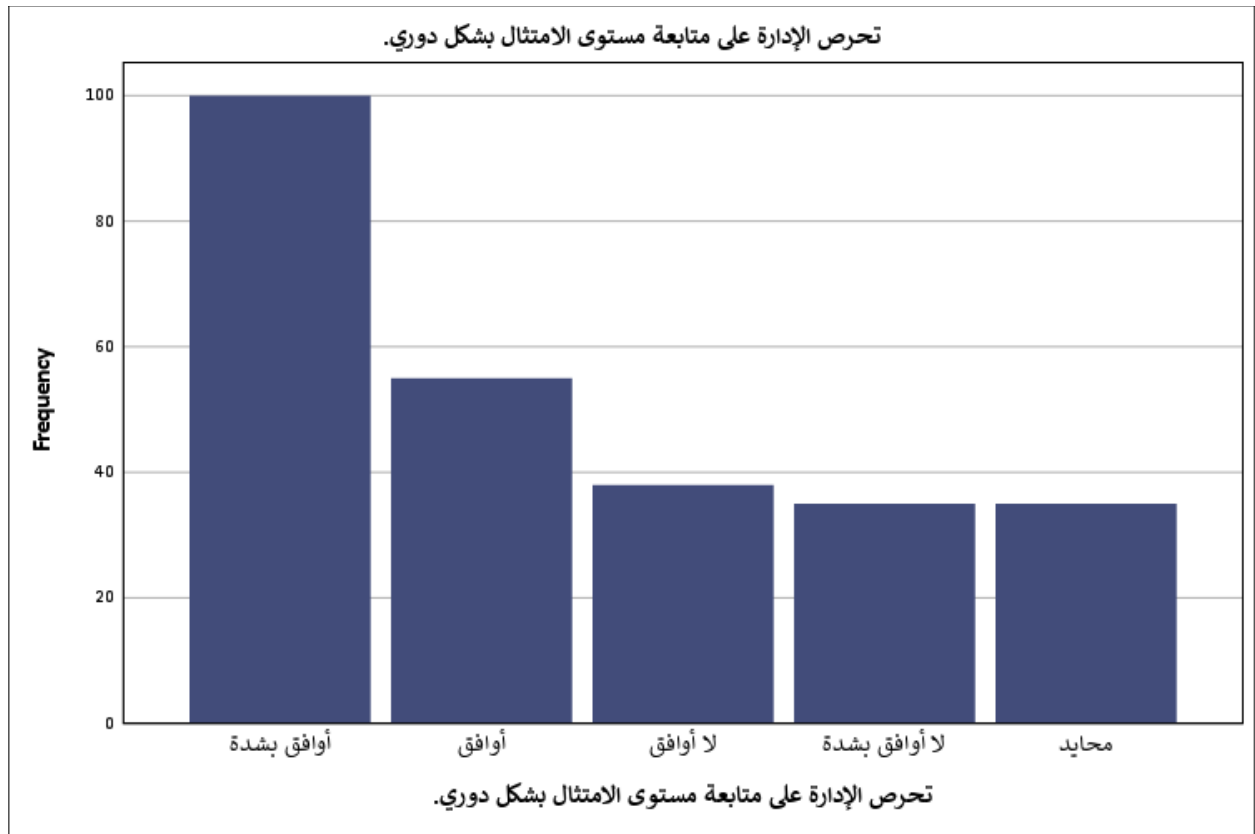
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة الالتزام بالإجراءات في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.

- **تحرص الإدارة على متابعة مستوى الامتثال بشكل دوري.**

تستعرض بيانات المتابعة الدورية للإدارة متوسطاً بلغ 3.56 بانحراف معياري قدره 1.450؛ مدفوعاً بـ 38.0 بالمائة من الموافقة المطلقة، وهذه الأرقام تعكس حضوراً إدارياً ملموساً في الميدان واهتماماً مستمراً بتأكيد سيادة اللوائح طوال دورة حياة المشاريع؛ فالإشراف المستمر يمنع تراخي الفرق ويحافظ على استدامة الجهد الرقابي، غير أن التشتت الواضح بين أفراد العينة يكشف عن احتمال وجود فترات من الانقطاع الرقابي أو تذبذب في كثافة المتابعة؛ حيث تشهد المؤسسة في بعض الأحيان حملات تفتيش مفاجئة ومكثفة تليها شهور من التجاهل التام، وفي سياق الإسقاط الواقعي تؤدي هذه الموسمية في الرقابة إلى برمجة سلوكيات الموظفين على الامتثال الظاهري فقط أثناء الجولات التفتيشية ثم العودة إلى الممارسات الخاطئة بمجرد انصراف الرقيب؛ وربما يكون من الأفضل مأسسة هذه المتابعة وجعلها جزءاً عضوياً وخفياً في صلب العمليات اليومية من خلال الأنظمة التقنية؛ ويحتمل أن يضمن ذلك استدامة الانضباط دون خلق حالة من الاستنفار الوهمي والضغط العصبي المؤقت.

جدول 14 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على متابعة مستوى الامتثال بشكل دوري.

تحرص الإدارة على متابعة مستوى الامتثال بشكل دوري.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.0	38.0	38.0	100	أوافق بشدة	Valid
58.9	20.9	20.9	55	أوافق	
73.4	14.4	14.4	38	لا أوافق	
86.7	13.3	13.3	35	لا أوافق بشدة	
100.0	13.3	13.3	35	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	



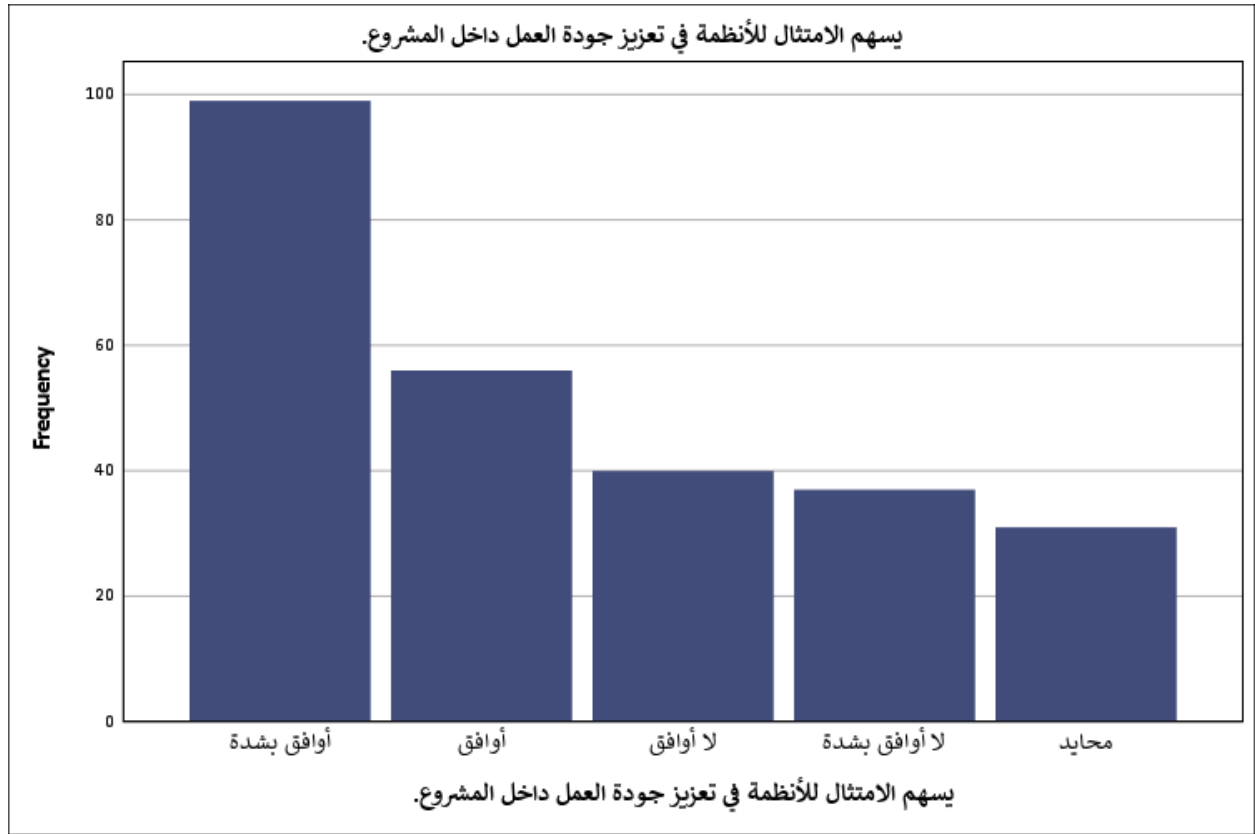
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على متابعة مستوى الامتثال بشكل دوري.

• يسهم الامتثال للأنظمة في تعزيز جودة العمل داخل المشروع.

تبرز العلاقة بين الامتثال وتحسين الجودة محققة متوسطاً حسابياً قدره 3.53 وانحرافاً معيارياً يبلغ 1.469؛ مع تمركز واضح بنسبة 37.6 بالمائة في فئة الموافقة بشدة، ويقودنا هذا المؤشر إلى استنتاج مفاده أن القواعد المنظمة تلعب دوراً جوهرياً في توحيد المخرجات وضمان خلوها من العيوب التصنيعية أو الخدمية؛ ف العمل ضمن قوالب نظامية مجربة يختزل الكثير من احتمالات الفشل ويقود الفريق بخطى واثقة نحو تسليم مشروع مطابق للمواصفات القياسية، ومع ذلك فإن الأصوات المخالفة التي ترفع من قيمة الانحراف المعياري تلمح إلى أن الامتثال الأعلى قد يكون العدو الأول للتميز؛ فإذا كانت الأنظمة بالية أو مستنسخة من سياقات مختلفة فإنها ستجبر المبدعين على إنتاج أعمال متوسطة الجودة فقط لتلائم القالب المطلوب، وربما تكون المؤسسة بحاجة إلى مراجعة دورية لمنظومة الامتثال لضمان أنها تستوعب التقنيات الحديثة وتواكب طموحات الجودة المتصاعدة؛ ويحتمل أن يؤدي دمج مفاهيم التحسين المستمر داخل الأنظمة نفسها إلى تحويل الامتثال من أداة تجميد إلى محرك دائم للارتقاء بأساليب العمل.

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة الامتثال للأنظمة في تعزيز جودة العمل داخل المشروع.

يسهم الامتثال للأنظمة في تعزيز جودة العمل داخل المشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.6	37.6	37.6	99	أوافق بشدة	Valid
58.9	21.3	21.3	56	أوافق	
74.1	15.2	15.2	40	لا أوافق	
88.2	14.1	14.1	37	لا أوافق بشدة	
100.0	11.8	11.8	31	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	



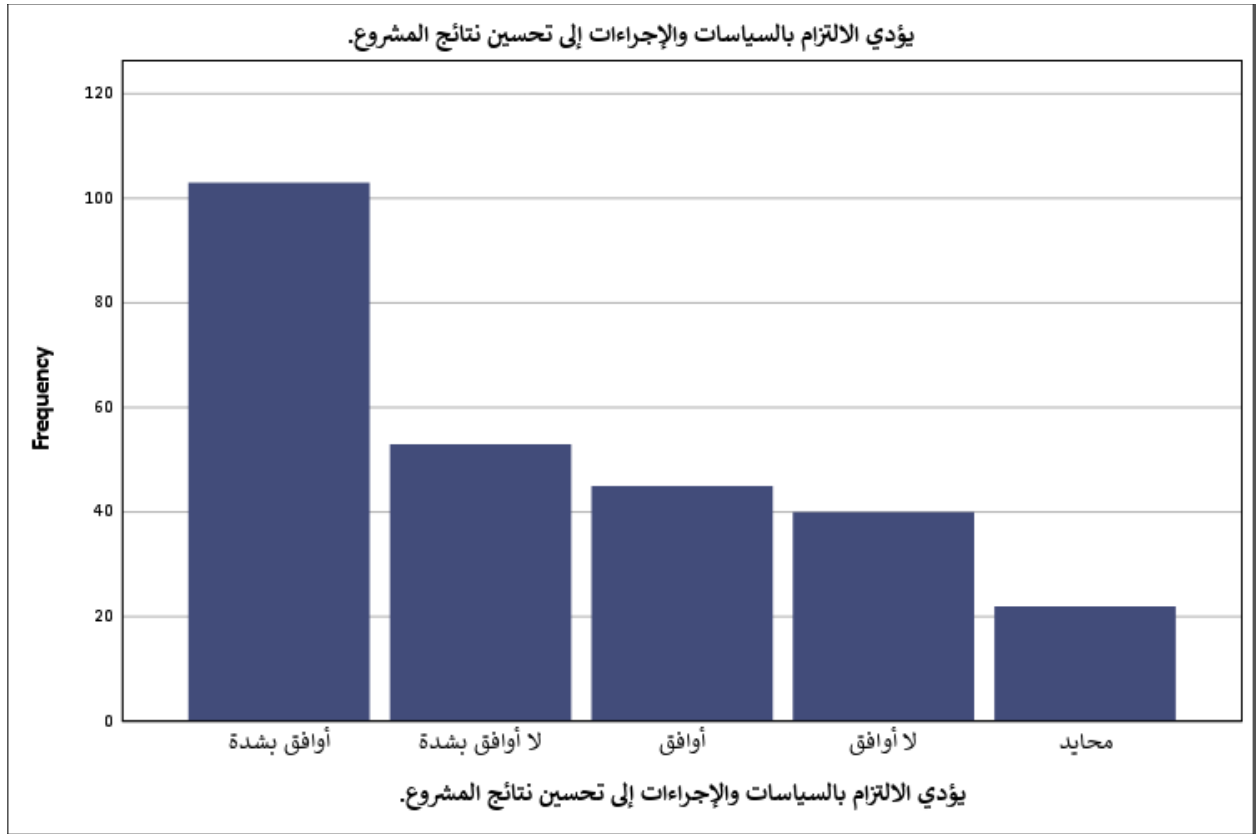
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة الامتثال للأنظمة في تعزيز جودة العمل داخل المشروع.

• يؤدي الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى تحسين نتائج المشروع.

تسجل النتائج الختامية للمشاريع وعلاقتها بالسياسات متوسطاً قدره 3.40 مقترناً بانحراف معياري ضخم يصل إلى 1.596؛ وبالرغم من تصدر الموافقة بشدة بنسبة 39.2 بالمائة إلا أن المعسكر الراض بقوة يشكل كتلة هائلة تتجاوز 35 بالمائة، وهذا الصدام الإحصائي يجسد أزمة هوية داخلية حول الغاية الحقيقية من الإجراءات؛ فهل هي مجرد أدوات بيروقراطية أم محفزات للنجاح؟ يبدو أن العديد من الموظفين يجدون أنفسهم عالقين في أداء مهام إدارية تستنزف الوقت والجهد على حساب العمل الفعلي المباشر الذي يحقق أرباح المشروع ويضمن رضا العملاء، وفي البيئات الواقعية قد تؤدي هذه السياسات المتضخمة إلى تأخير فادح في مواعيد التسليم ورفع تكاليف التشغيل بشكل غير مبرر؛ وربما يشير هذا الواقع إلى ضرورة تبني الإدارة لفلسفة التبسيط الإجرائي التي تقوم على تصفية السياسات من الحشو الإداري الزائد؛ ويحتمل أن التركيز على النتائج الملموسة كمعيار أساسي للتقييم سيعيد توجيهه بوصلة الفريق بعيداً عن الغرق في التفاصيل الإجرائية المعرقة.

جدول 16 : التحليل الإحصائي لأداء الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى تحسين نتائج المشروع.

يؤدي الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى تحسين نتائج المشروع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	103	39.2	39.2	39.2	Valid
لا أوافق بشدة	53	20.2	20.2	59.3	
أوافق	45	17.1	17.1	76.4	
لا أوافق	40	15.2	15.2	91.6	
محايد	22	8.4	8.4	100.0	
Total	263	100.0	100.0		



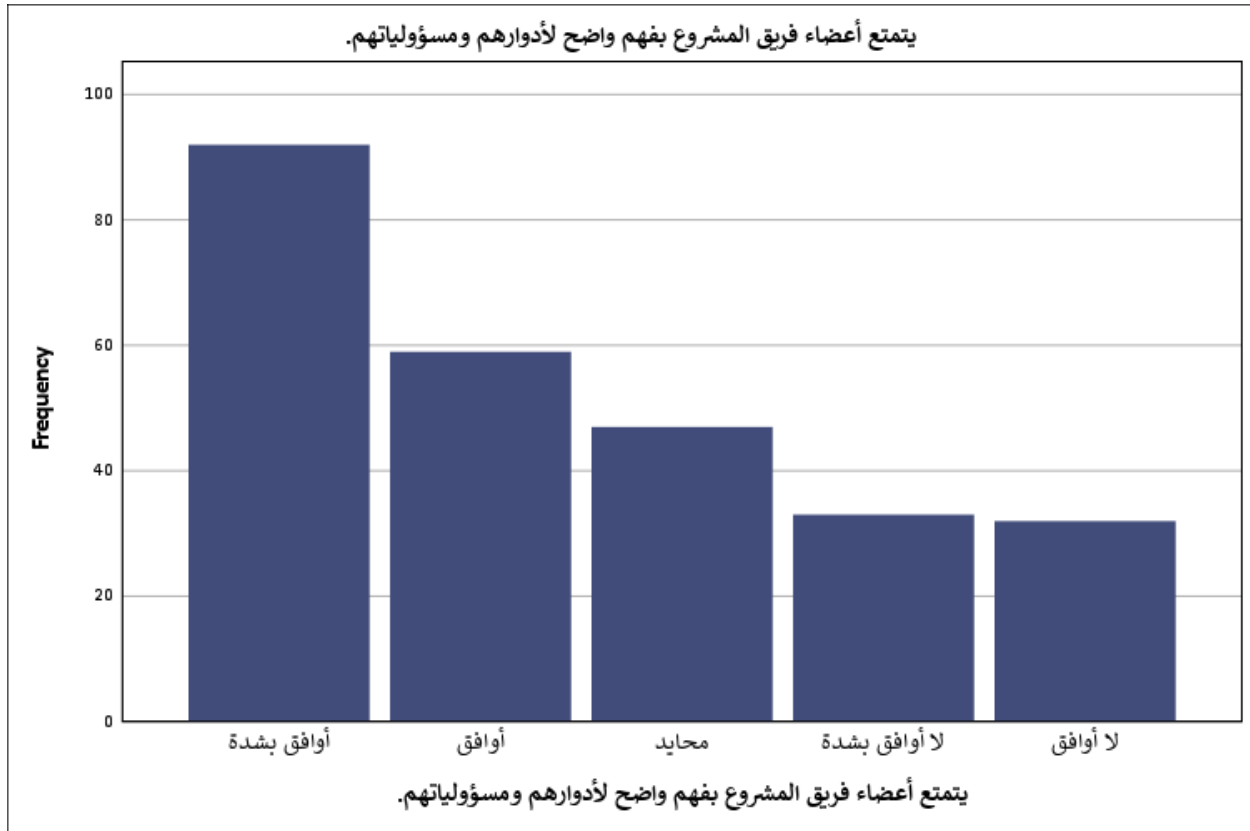
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لأداء الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى تحسين نتائج المشروع.

- يتمتع أعضاء فريق المشروع بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم.

يظهر التوصيف الوظيفي ووضوح الأدوار متوسطاً بلغ 3.55 وانحرافاً معيارياً مقداره 1.397؛ مدعوماً بموافقة إجمالية (أوافق بشدة وأوافق) تصل إلى 57.4 بالمائة، وهذه النتيجة الإيجابية تمثل حجر الزاوية في استقرار العمليات؛ ف الإدراك الدقيق للمسؤوليات يمنع تداخل الصلاحيات ويحيد ظاهرة الاتكال المتبادل التي تقتل إنتاجية الفرق الجماعية، ومع ذلك لا يمكن تجاهل نسبة التشتت التي تؤكد وجود شريحة من الموظفين تعمل في منطقة رمادية ضبابية تفتقر للتوجيه الحاسم، وعند إسقاط ذلك على الواقع الميداني نجد أن هذه الضبابية تفتح الباب واسعاً أمام الصراعات الشخصية وتهرب البعض من تحمل عواقب الأخطاء تحت ذريعة عدم وضوح التكليف؛ وربما تنشأ هذه الحالة نتيجة التغيرات السريعة في نطاق المشاريع التي لا يواكبها تحديث مستمر لبطاقات الوصف الوظيفي؛ ويحتمل أن يكمن العلاج في عقد جلسات توجيهية دورية تعيد ضبط البوصلة الفردية وتؤكد على مهام كل فرد بوضوح مطلق يتناسب مع المرحلة التشغيلية الحالية للمشروع.

جدول 17: التحليل الإحصائي لمتنوع أعضاء فريق المشروع بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم.

يتمتع أعضاء فريق المشروع بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.0	35.0	35.0	92	أوافق بشدة	Valid
57.4	22.4	22.4	59	أوافق	
75.3	17.9	17.9	47	محايد	
87.8	12.5	12.5	33	لا أوافق بشدة	
100.0	12.2	12.2	32	لا أوافق	
	100.0	100.0	263	Total	



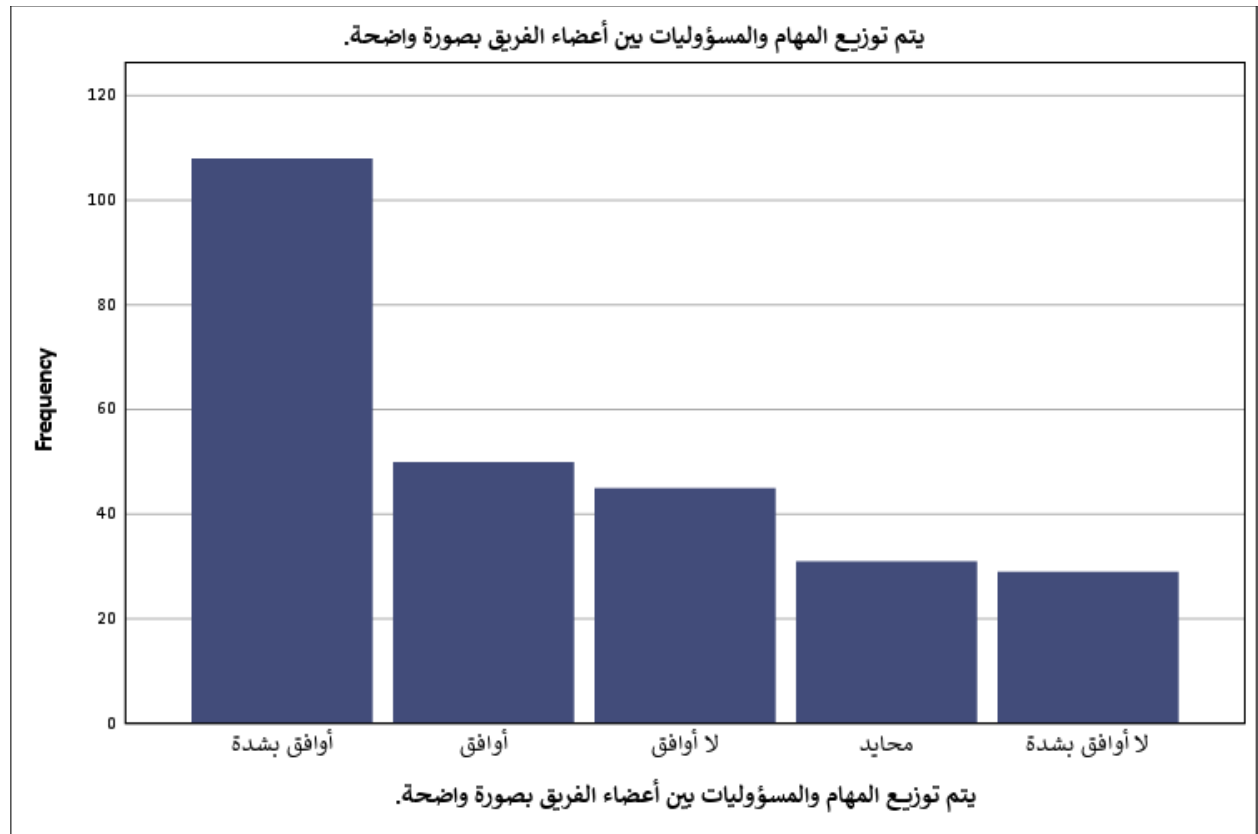
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمتنوع أعضاء فريق المشروع بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم.

• يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بصورة واضحة.

تتصدر مسألة التوزيع الدقيق للمهام قائمة المؤشرات بمتوسط حسابي متقدم بلغ 3.62 وانحراف معياري يقف عند 1.438؛ مع استحواذ الموافقة بشدة على أعلى نسبة في الدراسة بواقع 41.1 بالمائة، وهذا التفوق الرقمي يترجم قدرة إدارية فائقة على تفكيك أهداف المشروع الكلية إلى مهام جزئية قابلة للقياس والتنفيذ وتفويضها بشكل مدروس للعناصر البشرية المناسبة؛ ف التوزيع السليم يبني جسور الثقة ويمنح كل فرد مساحة سيادية يمارس فيها مهاراته دون تطفل من الآخرين، غير أن نسبة الرفض الموجودة تنبهنا إلى أن آليات التوزيع قد تخلو أحياناً من العدالة في تقييم الأحمال الوظيفية؛ حيث يقع مدراء المشاريع غالباً في فخ إغراق الموظفين المتميزين بالمهام المعقدة لضمان جودتها بينما يتم إعفاء الأقل كفاءة، وربما يتسبب هذا الخلل في احتراق وظيفي سريع للكفاءات الاستثنائية وهدر مستمر لطاقت باقي الفريق؛ ويحتمل أن يساهم الاعتماد على برمجيات إدارة الموارد في خلق توازن علمي يضمن التوزيع العادل للمهام وفقاً للقدرات المتاحة والأوزان النسبية للجهد المطلوب.

جدول 18 : التحليل الإحصائي توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بصورة واضحة.

يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بصورة واضحة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.1	41.1	41.1	108	أوافق بشدة	Valid
60.1	19.0	19.0	50	أوافق	
77.2	17.1	17.1	45	لا أوافق	
89.0	11.8	11.8	31	محايد	
100.0	11.0	11.0	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	263	Total	



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بصورة واضحة.

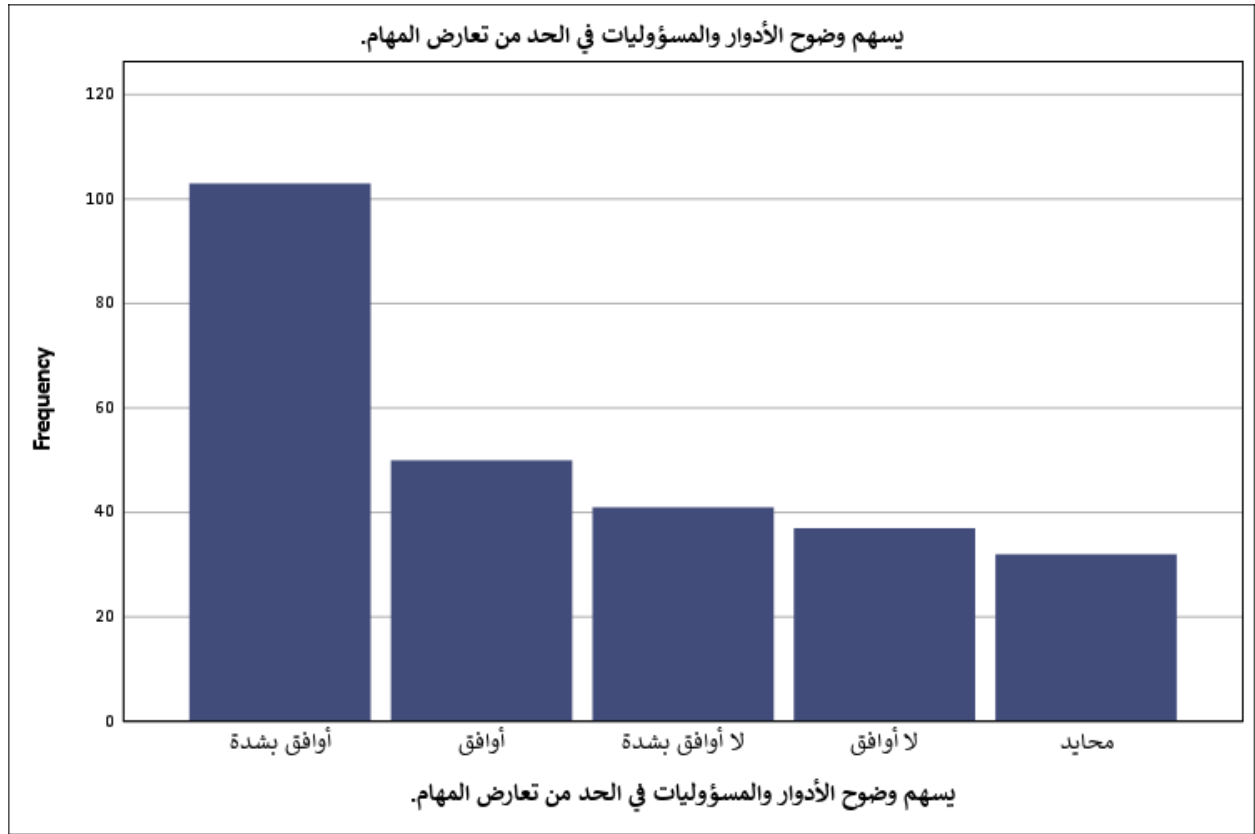
- يسهم وضوح الأدوار والمسؤوليات في الحد من تعارض المهام.

يحقق قياس تأثير وضوح الأدوار على تقليل الصراعات الوظيفية متوسطاً يبلغ 3.52 وانحرافاً معيارياً مقداره 1.503؛ مستفيداً

من تأييد 39.2 بالمائة في أقصى درجات الموافقة، وهذا يبرهن رياضياً على أن تحديد الحدود المهنية يمثل صمام أمان يمنع الاحتكاكات اليومية ويوفر الطاقات المهدرة في تصفية الخلافات لصالح الإنجاز الفعلي؛ ف الخرائط التنظيمية الواضحة ترسم خطوط تماس أمانة بين مختلف التخصصات، ولكن التباين العالي يشير إلى تعقيدات تشغيلية تحدث في أرض الواقع؛ ففي بيئات المشاريع سريعة التغير قد تتداخل الواجبات بشكل مفاجئ استجابة لأزمة طارئة مما يعيد إنتاج التعارض حتى مع وجود توصيف نظري دقيق، وربما يتخذ البعض من وضوح الأدوار ذريعة للتقوقع ورفض التعاون خارج نطاق عملهم الضيق وهو ما يسمى بمتلازمة "هذا ليس عملي"؛ ويحتمل أن تجاوز هذه المعضلة يستلزم بناء ثقافة تنظيمية تكمل الوضوح الهيكلي بمرونة سلوكية تشجع على التدخل الإيجابي لإنقاذ مهام الزملاء عند الضرورة القصوى دون المساس بأساسيات المساءلة الفردية.

جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الأدوار والمسؤوليات في الحد من تعارض المهام.

يسهم وضوح الأدوار والمسؤوليات في الحد من تعارض المهام.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.2	39.2	39.2	103	أوافق بشدة	Valid
58.2	19.0	19.0	50	أوافق	
73.8	15.6	15.6	41	لا أوافق بشدة	
87.8	14.1	14.1	37	لا أوافق	
100.0	12.2	12.2	32	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	



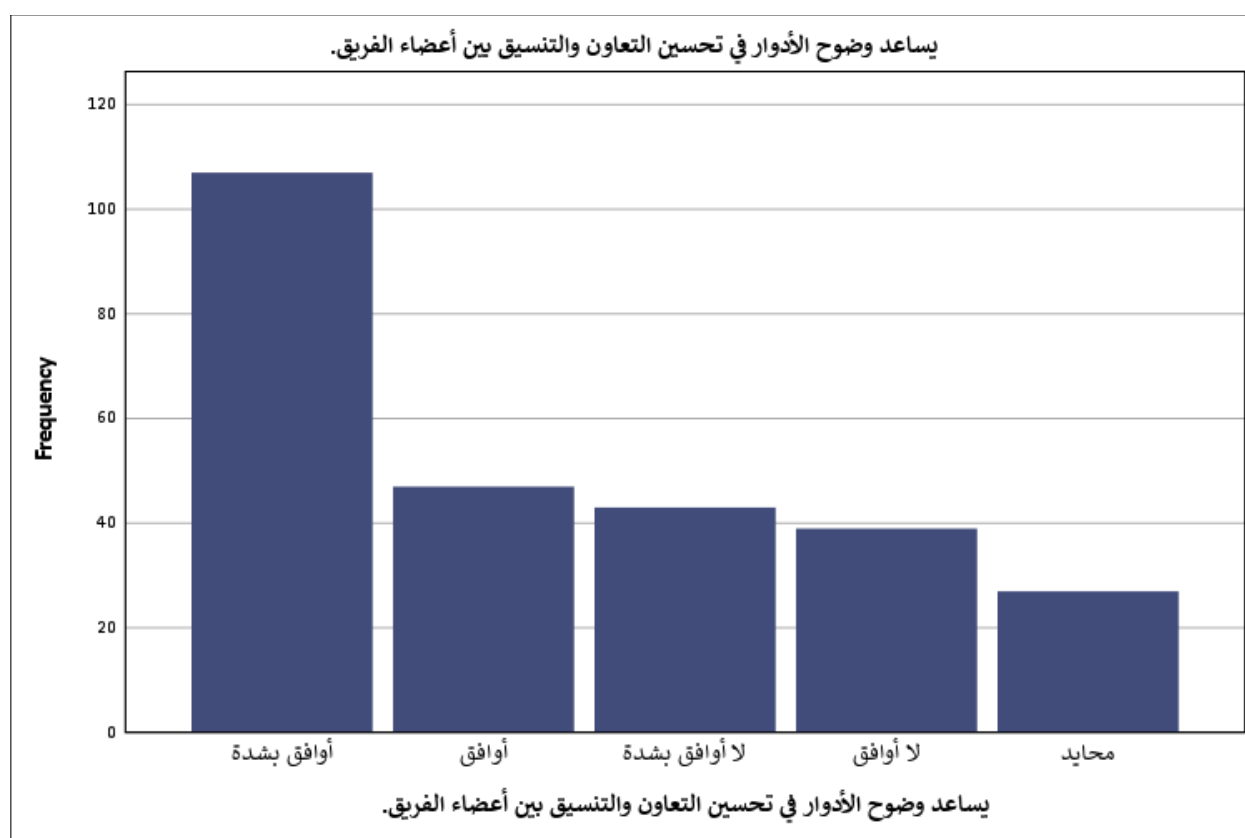
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة وضوح الأدوار والمسؤوليات في الحد من تعارض المهام.

- يساعد وضوح الأدوار في تحسين التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.

يتماشى دور الوضوح التنظيمي في تعزيز التنسيق الجماعي محققاً متوسطاً بلغ 3.52 وانحرافاً معيارياً يصل إلى 1.533؛ حيث يوافق 40.7 بالمائة بشدة على هذا الطرح، وهذه النتيجة تسلط الضوء على مفارقة تنظيمية دقيقة؛ فبالرغم من أن معرفة كل شخص لحدود مهامه تمنع التصادم الأولي إلا أنها لا تضمن بالضرورة خلق حالة من الانسجام والتكامل العضوي بين أعضاء الفريق، فالتعاون الفعال يتجاوز مجرد الامتناع عن التعدي على صلاحيات الآخرين ليتمدد إلى الرغبة الحقيقية في تبادل المعرفة ودعم الجهود المشتركة؛ ووجود هذا الانحراف المعياري الواسع يفضح الفجوة بين الهيكل النظري السليم والممارسة السلوكية على الأرض، وربما تعاني بعض الفرق من الانعزالية حيث تنجز كل وحدة مهامها بجزر منعزلة دون الاهتمام بالصورة الكبرى للمشروع؛ ويحتمل أن تحتاج الإدارة إلى تكثيف أنشطة بناء الفرق وتصميم أهداف مشتركة تعتمد مكافأتها على نجاح المجموعة ككل مما يجبر الأفراد على كسر حواجزهم الوظيفية والتنسيق العميق لضمان العبور الجماعي لخط النهاية.

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة وضوح الأدوار في تحسين التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.

يساعد وضوح الأدوار في تحسين التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	107	40.7	40.7	40.7	Valid
أوافق	47	17.9	17.9	58.6	
لا أوافق بشدة	43	16.3	16.3	74.9	
لا أوافق	39	14.8	14.8	89.7	
محايد	27	10.3	10.3	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

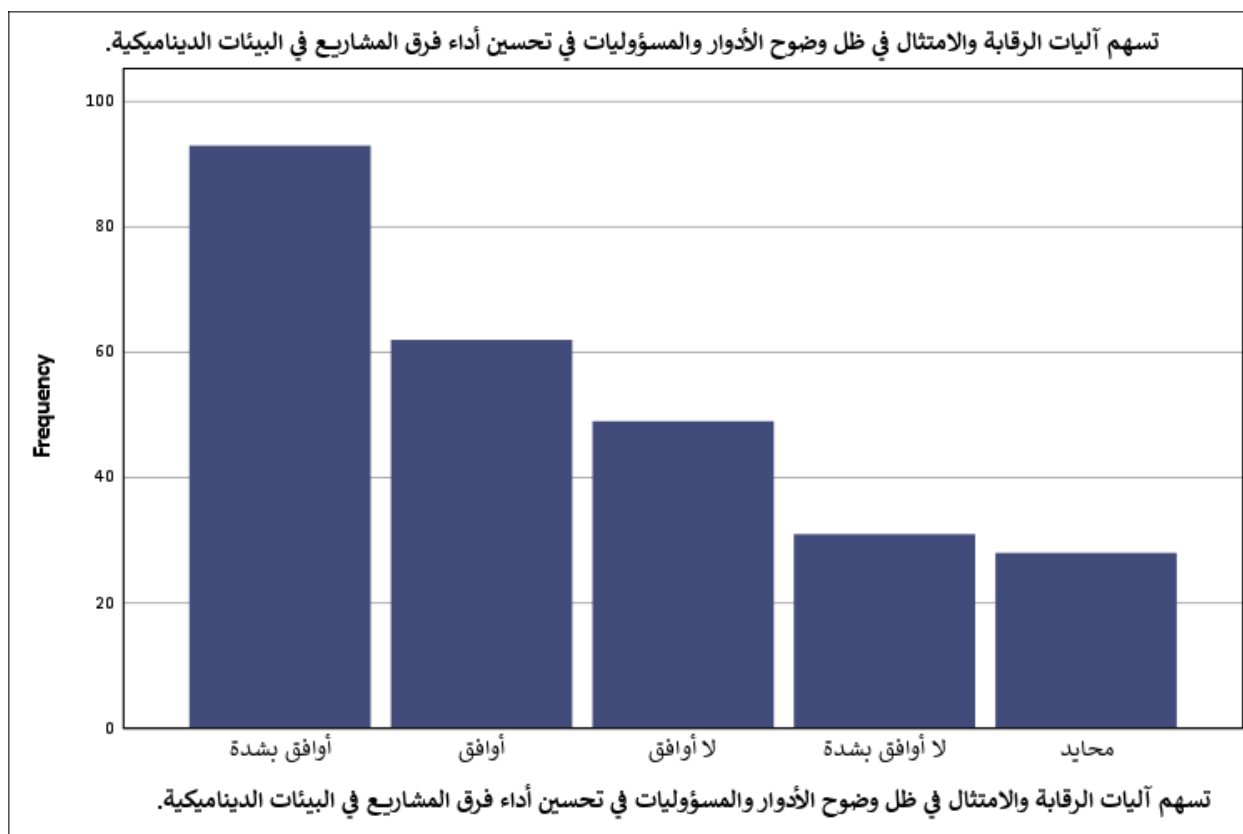


شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساعدة وضوح الأدوار في تحسين التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.

- تسهم آليات الرقابة والامتثال في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. تظهر الخلاصة التركيبية لمتغيرات الدراسة متوسطاً يبلغ 3.52 مصحوباً بانحراف معياري يقدر بـ 1.430؛ محتضنة تأكيد 35.4 بالمائة من العينة، وهذا المحور يمثل حجر الأساس الذي يربط بين صرامة الأنظمة ومرونة الأداء؛ حيث يؤكد أن تضافر الرقابة الدقيقة مع الامتثال الواعي والأدوار المحددة يخلق بيئة قادرة على امتصاص صدمات التغيير التي تتسم بها المشاريع المعاصرة، فـالبيئات الديناميكية تتطلب بوصلة تنظيمية تمنع الفوضى بينما تحافظ على القدرة على المناورة، والتشتت في الإجابات يشير إلى التحدي الهائل المتمثل في تطبيق هذه المنهجية بشكل متوازن؛ فالمبالغة في أي عنصر ستؤدي حتماً إلى شلل حركي أو تسبب إداري، وربما تواجه المؤسسة صعوبة بالغة في تعديل آلياتها الرقابية بالسرعة التي تفرضها تقلبات السوق أو التطورات التكنولوجية المتلاحقة؛ ويحتمل أن النجاح في هذا المضمار يستوجب تطوير منظومة حوكمة رشيقة قادرة على تحديث نفسها ذاتياً وقابلة للتطويع السريع بما يضمن بقاء المشروع على مسار الربحية والتميز دون الاصطدام بحواجز البيروقراطية الصلبة.

جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة آليات الرقابة والامتثال في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.

تسهم آليات الرقابة والامتثال في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	93	35.4	35.4	35.4
	أوافق	62	23.6	23.6	58.9
	لا أوافق	49	18.6	18.6	77.6
	لا أوافق بشدة	31	11.8	11.8	89.4
	محايد	28	10.6	10.6	100.0
	Total	263	100.0	100.0	



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة آليات الرقابة والامتثال في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.

• اختبار المصدقية والموثوقية

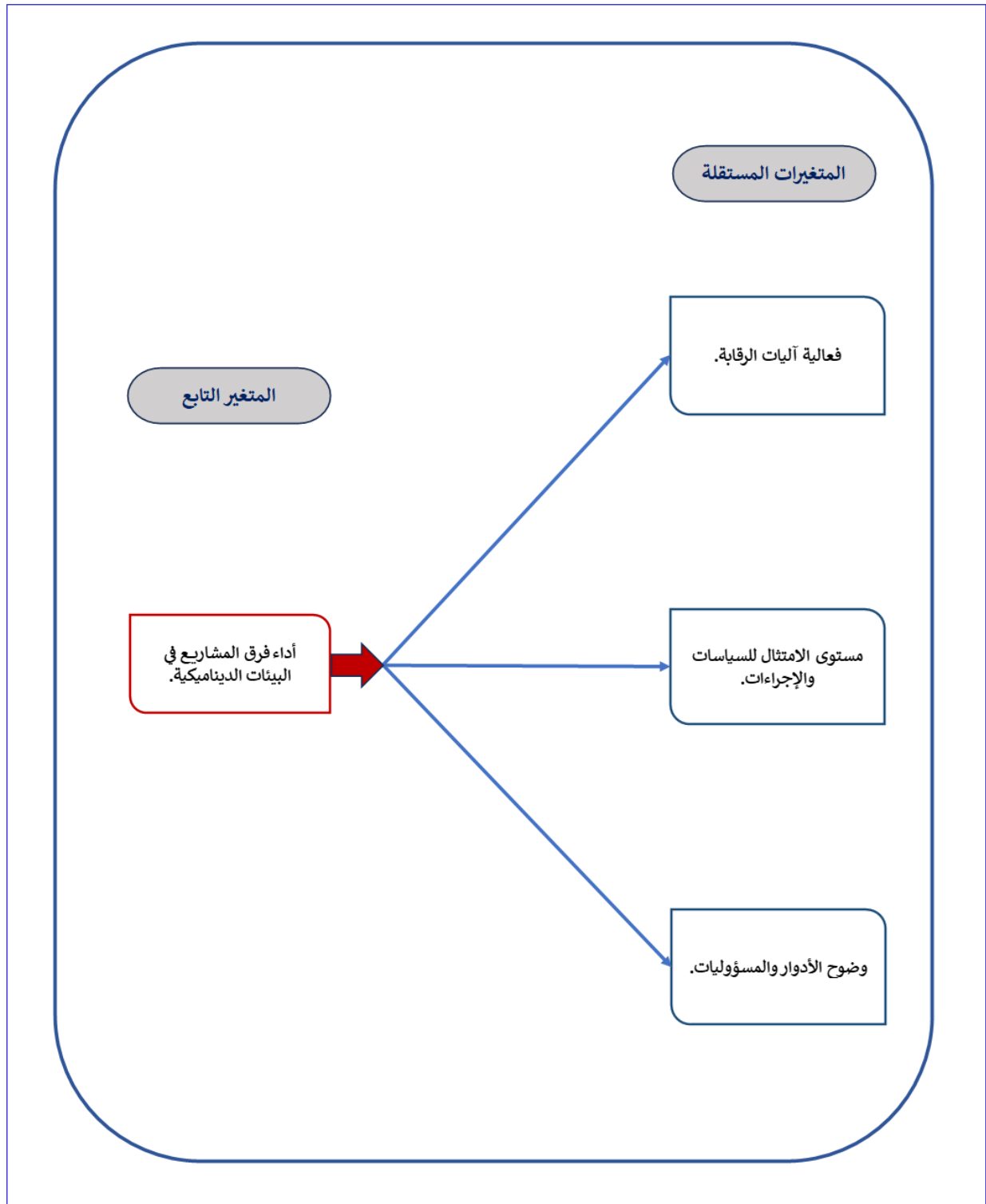
تبرهن مؤشرات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة على متانة علمية استثنائية؛ حيث حقق معامل ألفا كرونباخ قيمة مذهلة بلغت 0.918 عبر جميع فقرات الاستبيان العشرين، وهذه القيمة المرتفعة جداً تحسم أي جدل حول جودة التصميم المنهجي للبحث وتؤكد أن جميع الأسئلة تتناغم بشكل مثالي لقياس الظواهر الإدارية المستهدفة كفاعلية الرقابة ومستويات الامتثال والأداء الجهازي لفرق العمل، ومع شمولية التحليل لـ 263 حالة صحيحة بنسبة معالجة تبلغ 100 بالمائة يتأكد لنا خلو قاعدة البيانات من أي شوائب أو قيم مفقودة قد تعكر صفو التحليلات اللاحقة، وهذا الأساس الإحصائي الصلب يمنح متخذي القرار ثقة مطلقة في مخرجات هذه الدراسة؛ فالبيانات لم تكن وليدة الصدفة أو نتاج صياغات لغوية مرتبكة بل جاءت كانعكاس حقيقي وصادق للبيئة التنظيمية التي يعمل فيها المبحوثون، ويحتمل أن هذه الدرجة العالية من الموثوقية تبرر اعتماد الإدارة العليا على هذه الأرقام كموجهات استراتيجية حاسمة لإعادة هيكلة سياساتها الداخلية وبناء خطط تطويرية تستند إلى تشخيص يقيني دقيق ومحصن ضد التشكيك المنهجي.

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	263	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	263	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.918



شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

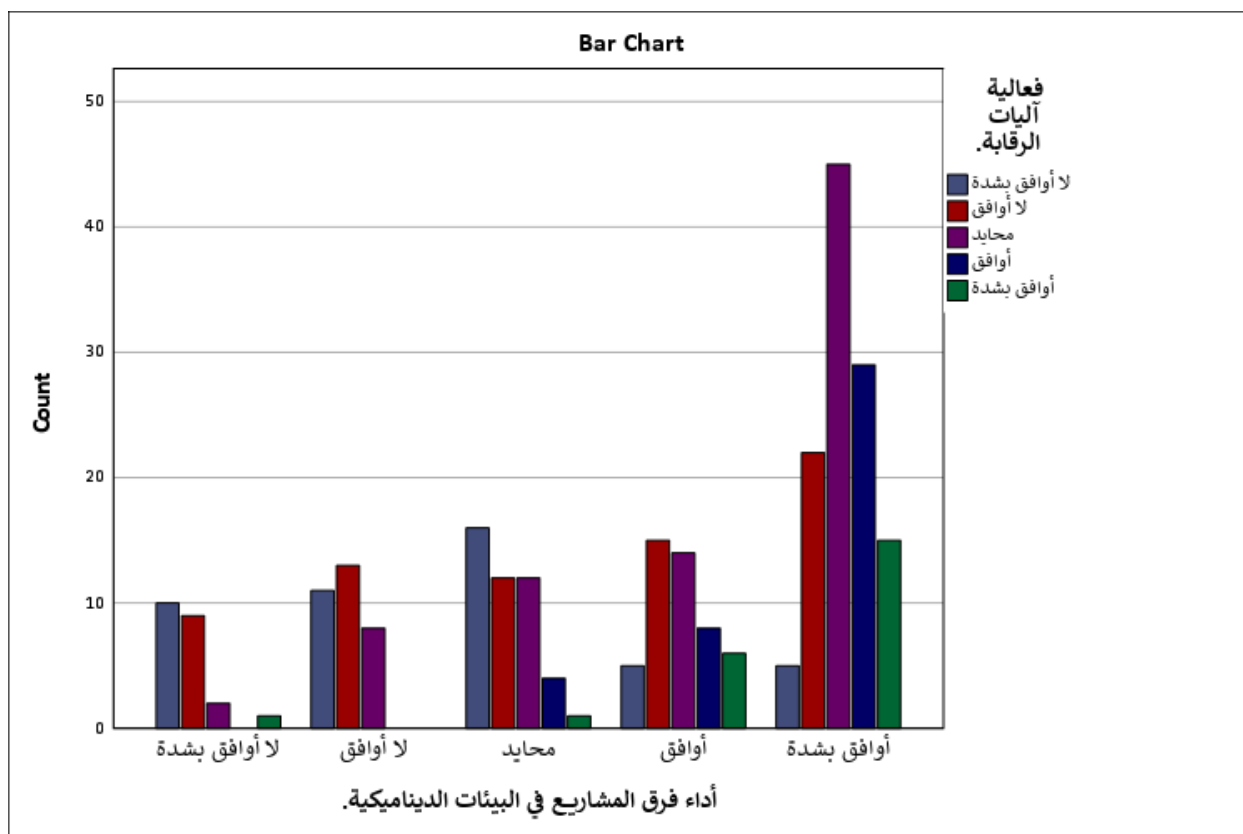
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. وفعالية آليات الرقابة.

تكشف نتائج اختبار كاي اسكوير عن ارتباط جوهري وعميق بين فاعلية آليات الرقابة ومستوى الأداء في البيئات المضطربة؛ حيث بلغت قيمة الاختبار 73.705 بمستوى دلالة صفري (0.000)، وهذا الإثبات الرياضي القاطع ينهي أي نقاش حول أهمية الضبط الإداري؛ فالرقابة الفعالة ليست ترفاً مؤسسياً بل هي المحرك الأساسي الذي يضبط إيقاع العمل ويمنع تفكك الفرق عند مواجهة ضغوطات غير متوقعة، ورغم ظهور بعض الخلايا بمتوسطات متوقعة منخفضة نسبياً إلا أن نسبة أرجحية المعقولة (Likelihood Ratio) البالغة 85.634 تؤكد صلابه هذه العلاقة واستقرارها عبر مختلف الظروف، وعند ترجمة هذا الرقم إلى واقع تشغيلي يتأكد لنا أن ترهل الأنظمة الرقابية سيؤدي بشكل حتمي وأني إلى انهيار مؤشرات الأداء وتخبط فرق العمل في مستنقع الاجتهادات الفردية الخاطئة؛ وربما يضع هذا الرقم مسؤولية جسيمة على عاتق قيادات المشاريع لابتكار أدوات مراقبة حيوية قادرة على التشخيص المبكر للأزمات والتدخل الجراحي السريع؛ ويحتمل أن تتبلور هذه الفاعلية الرقابية من خلال مواءمة التكنولوجيا المتقدمة مع خبرات المراقبين لإنتاج شبكة أمان لا تخنق الإبداع ولكنها تمنع الانهيار المباغت.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية . وفعالية آليات الرقابة .

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	73.705 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	85.634	Likelihood Ratio
.000	1	59.074	Linear-by-Linear Association
		263	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.92.			



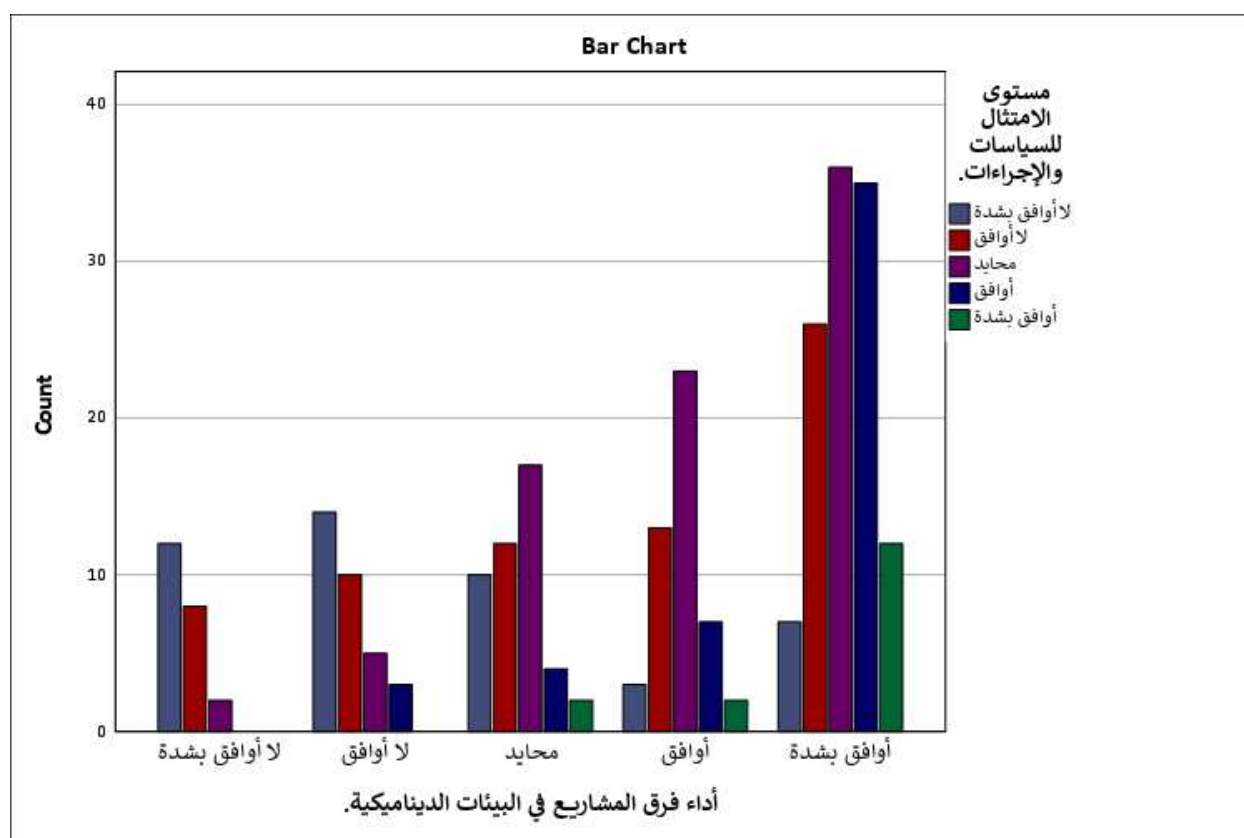
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. وفعالية آليات الرقابة.

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. ومستوى الامتثال للسياسات والإجراءات.

يفصح اختبار الاستقلالية عن ترابط فولاذي بين الامتثال الصارم للسياسات وبين قدرة الفرق على الأداء المتفوق؛ مسجلاً قيمة 79.002 وبمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا المؤشر العالي يثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن الانضباط المؤسسي هو الدرع الواقي للمشاريع التي تعمل في بيئات متقلبة سريعة التغير، وتأتي قيمة الارتباط الخطي البالغة 59.081 لتعمق هذه الرؤية مؤكدة أن التحسن في مستويات الالتزام يتبعه بالضرورة تصاعد خطي في استقرار الأداء وجودة المخرجات، وفي ساحة العمل الفعلية يترجم هذا الإحصاء إلى حقيقة مفادها أن السياسات والإجراءات تمثل الذاكرة المؤسسية المتراكمة التي تجنب الفرق الوقوع في الفخاخ المتكررة وتقلل من الهدر الزمني والمادي الناجم عن التخبط العشوائي، وربما تكون العقبة الأكبر هي كيفية إقناع الكوادر البشرية بأن الامتثال ليس قيداً بل هو خريطة طريق آمنة؛ ويحتمل أن تحتاج المنظومة الإدارية إلى ربط مؤشرات الامتثال بنظام حوافز ذكي يكافئ الانضباط الإجرائي تماماً كما يكافئ الإنجاز الفني مما يخلق ثقافة مؤسسية تتنفس الانضباط كجزء من روتينها اليومي المعتاد.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. ومستوى الامتثال للسياسات والإجراءات.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	79.002 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	80.794	Likelihood Ratio
.000	1	59.081	Linear-by-Linear Association
		263	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.34.			



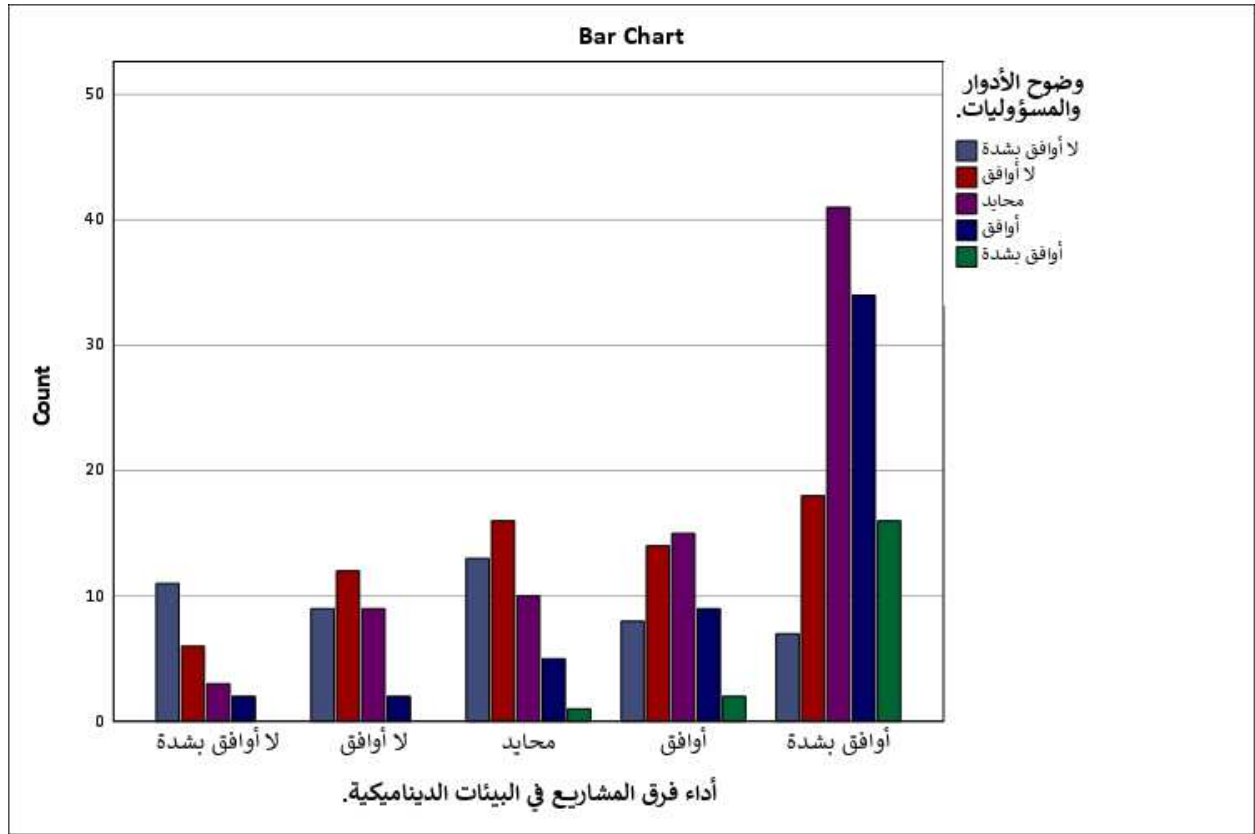
شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. ومستوى الامتثال للسياسات والإجراءات.

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. ووضوح الأدوار والمسؤوليات.

تؤكد المعطيات الإحصائية المستمدة من اختبار كاي سكوير حتمية الوضوح الهيكلي؛ حيث بلغت القيمة 63.108 عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعكس ترابطاً عضوياً وثيقاً بين فهم الموظف لحدود دوره وبين قدرته فريقيه على تجاوز الأزمات التشغيلية بسلام، وتعزز قيمة نسبة الأرجحية التي لامست 66.678 هذا الاستنتاج؛ حيث يظهر جلياً أن الضبابية في تفويض الصلاحيات هي الوصفة المثالية للفشل الذريع في إدارة المشاريع المعقدة، فعندما تتسارع وتيرة الأحداث وتتداخل المهام يصبح اليقين الوظيفي هو المنقذ الوحيد من شلل اتخاذ القرار وتدافع المسؤوليات، وفي السياق التطبيقي يشير هذا الترابط إلى أن الاستثمار المسبق في تصميم هياكل تفصيلية وخرائط تدفق واضحة يوفر آلاف الساعات المهدرة في النزاعات الداخلية حول من يفعل ماذا؛ وربما يتطلب هذا الواقع تبني مصفوفات متقدمة لتوزيع المسؤوليات تلغي أي مساحة للتأويل الشخصي؛ ويحتمل أن استدامة هذا الوضوح تتطلب مراجعة دورية لبطاقات الوصف الوظيفي مع كل انتقال للمشروع من مرحلة إلى أخرى لضمان مواكبة الأدوار لمتطلبات الواقع المتجدد.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. ووضوح الأدوار والمسؤوليات.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	63.108 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	66.678	Likelihood Ratio
.000	1	52.710	Linear-by-Linear Association
		263	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.59.			



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية. ووضوح الأدوار والمسؤوليات.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يفكك نموذج الانحدار المتعدد البنية السببية لمتغيرات الدراسة مسجلاً معامل ارتباط (R) بلغ 0.627 ومعامل تحديد (R Square) بقيمة 0.394؛ مما يعني أن الثالوث الإداري المكون من فاعلية الرقابة والامتثال ووضوح الأدوار يفسر مجتمعاً ما يقارب 39.4 بالمائة من التباين الحاصل في أداء فرق المشاريع، ويحظى هذا النموذج بدعم مطلق من تحليل التباين (ANOVA) الذي أفرز قيمة (F) ضخمة بلغت 56.044 بدلالة (0.000)، وعند الغوص في معاملات الانحدار نجد أن الامتثال يتصدر المشهد كأقوى محرك للأداء بمعامل تأثير (Beta = 0.313) يليه وضوح الأدوار (Beta = 0.268) ثم فاعلية الرقابة (Beta = 0.262)؛ وهذا التوزيع المتقارب للمعاملات يثبت أن النجاح التنظيمي لا يتحقق بالاعتماد على ركيزة واحدة وإهمال الباقي بل بتشغيل المنظومة ككتلة متكاملة، وفي بيئة الأعمال يعني هذا أن الرقابة القوية تفقد قيمتها إذا كانت الأدوار غامضة أو إذا غابت ثقافة الامتثال الطوعي؛ وربما تفتح نسبة التباين غير المفسرة البالغة 60.6 بالمائة الباب واسعاً لاستكشاف عوامل أخرى حاسمة كنمط القيادة، الثقافة المؤسسية، أو جودة الموارد التكنولوجية؛ ويحتمل أن تواجه الإدارة تحدياً استراتيجياً في تصميم سياسات متوازنة تغذي هذه المكونات الثلاثة بالتوازي لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من طاقات العاملين.

جدول 27: ملخص النموذج

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.053	.387	.394	.627 ^a	1
a. Predictors: (Constant), مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات., فعالية آليات الرقابة.				
b. Dependent Variable: أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.				

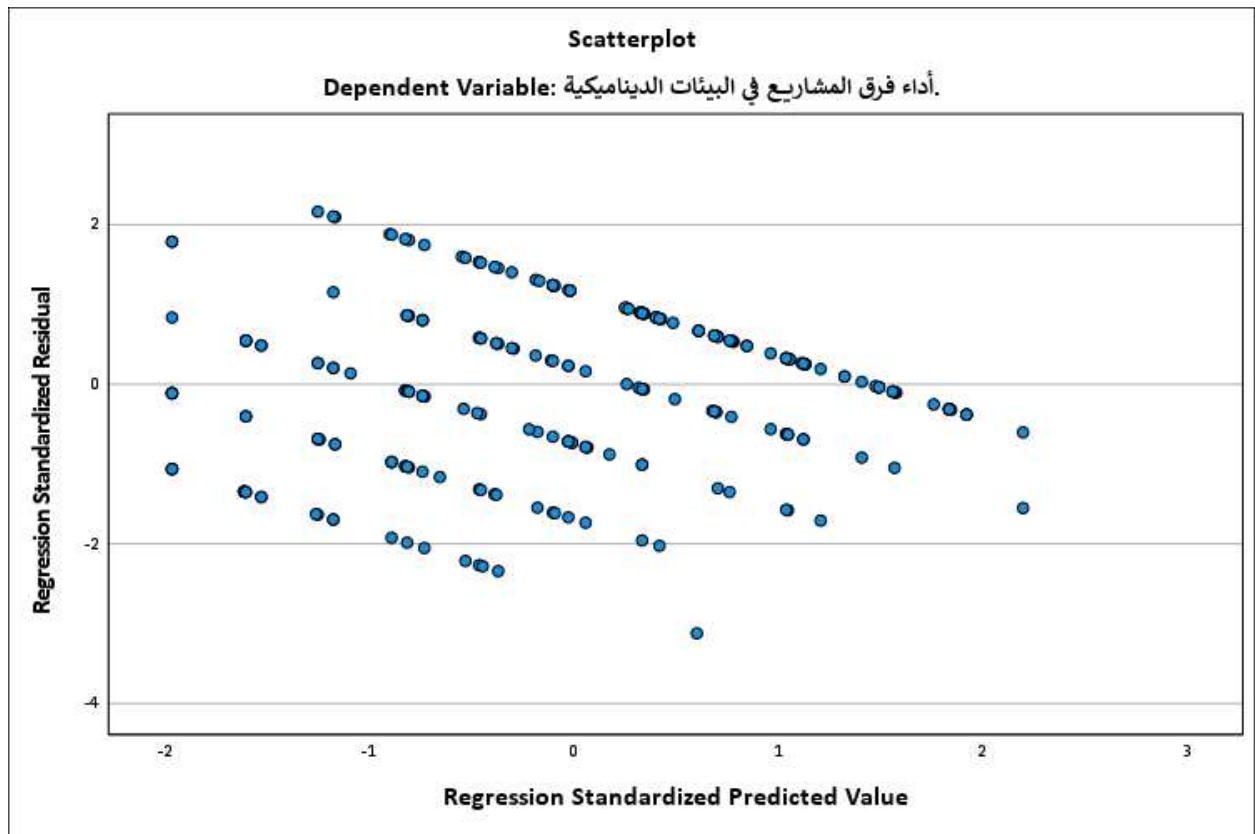
جدول 28: تحليل التباين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	56.044	62.163	3	186.488	Regression	1
		1.109	259	287.276	Residual	
			262	473.764	Total	
a. Dependent Variable: أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.						
b. Predictors: (Constant), مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات., فعالية آليات الرقابة.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	5.376		.213	1.146	(Constant)
.000	4.809	.262	.062	.297	فعالية آليات الرقابة.
.000	5.995	.313	.062	.369	مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات.

.000	5.075	.268	.060	.305	وضوح الأدوار والمسؤوليات.	
a. Dependent Variable: أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.						



شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي

أداء فرق المشاريع في البيئات الدينامية.				
فعالية آليات الرقابة.				
مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات.				
وضوح الأدوار والمسؤوليات.				
	أداء فرق المشاريع في البيئات الدينامية.	فعالية آليات الرقابة.	مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات.	وضوح الأدوار والمسؤوليات.

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يتوج هذا الاختبار المنظومة التحليلية مؤكداً فاعلية النموذج الإحصائي بأكمله بقيمة (F) بلغت 15.032 ومستوى دلالة قاطع (0.000)؛ بيد أن الانعطافة الأهم تبرز في ملخص نموذج معامل بايز (Bayes Factor) الذي سجل رقماً فلكياً يتجاوز 7 كنتيليون (7086366494096161800)؛ وهذا المعامل يقدم برهاناً احتمالياً يقينياً يطعن الفرضية العدمية طحناً ويثبت بما لا يترك أي ذرة شك أن المتغيرات المستقلة تتنبأ بالأداء بشكل حقيقي ومطلق، وبارتفاع طفيف في معامل التحديد عبر هذه المنهجية إلى 0.419 تعمق ثقتنا في أن الهياكل التنظيمية المنضبطة هي الركيزة التي تفصل بين المشاريع الناجحة وتلك التي تبتلعها الفوضى، وفي خضم العمل اليومي تمثل هذه الأرقام صرخة تحذير للإدارات التقليدية بأن الاستهانة بهندسة الأدوار أو التساهل في فرض أنظمة رقابية حديثة هو انتحار إداري بطيء؛ وربما توفر هذه النتائج الكاسحة الغطاء العلمي الذي تحتاجه القيادات العليا لتبرير تمرير حزم إصلاحات جذرية وهيكلية شاملة للعمليات؛ ويحتمل أن أي مؤسسة تتجاهل هذه المعطيات اليقينية ستجد نفسها سريعاً خارج حلبة المنافسة عاجزة عن ترويض التعقيد الذي تفرضه أسواق اليوم المتوحشة.

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	15.032	16.547	12	198.566	Regression
		1.101	250	275.198	Residual
			262	473.764	Total
a. Dependent Variable: أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.					
b. Model: (Intercept), فعالية آليات الرقابة, وضوح الأدوار والمسؤوليات, مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات.					

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.05	.391	.419	.647	7086366494096161800.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), فعالية آليات الرقابة, وضوح الأدوار والمسؤوليات, مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات.				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لآليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة رقابية فعالة، وتحرص على تعزيز الامتثال للسياسات والإجراءات التنظيمية، تحقق مستويات أعلى من الكفاءة في أداء فرق العمل مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الممارسات. وتعكس هذه النتيجة أهمية الرقابة المؤسسية باعتبارها أداة إستراتيجية لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وإنما تسهم أيضًا في توجيه الأداء، وتحسين جودة تنفيذ الأعمال، وتعزيز قدرة فرق المشاريع على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

كما أوضحت النتائج أن فعالية آليات الرقابة تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء فرق المشاريع، حيث تساعد أنظمة الرقابة المنظمة على متابعة تنفيذ المهام بصورة مستمرة، واكتشاف الانحرافات في مراحلها المبكرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وأسهم ذلك في تحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى الالتزام بالجدول الزمنية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد. وتؤكد هذه النتيجة أن الرقابة الفعالة أصبحت عنصرًا أساسيًا في إدارة المشاريع الحديثة، خاصة في البيئات التي تتسم بسرعة التغير وارتفاع مستويات عدم اليقين.

وأظهرت النتائج كذلك أن ارتفاع مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات التنظيمية ينعكس بصورة إيجابية على أداء فرق المشاريع، حيث يؤدي الالتزام بالأنظمة والتعليمات إلى توحيد أساليب العمل، وتقليل التباين في تنفيذ الإجراءات، وتعزيز الانضباط المؤسسي، مما يسهم في رفع جودة المخرجات وتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية. كما يساعد الامتثال على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة، وهو ما يعزز ثقة الإدارة بفرق العمل، ويدعم استقرار العمليات حتى في ظل البيئات الديناميكية التي تتسم بالتغير المستمر.

كما بينت النتائج أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يؤدي دورًا مهمًا في تحسين أداء فرق المشاريع، إذ يسهم في تقليل تداخل المهام، ومنع تضارب الاختصاصات، وتعزيز التنسيق والتواصل بين أعضاء الفريق. وأكدت النتائج أن وضوح المسؤوليات يساعد العاملين على فهم واجباتهم وصلاحياتهم بصورة دقيقة، مما يرفع مستوى المساءلة الفردية والجماعية، ويزيد من سرعة اتخاذ القرار، ويقلل من الوقت الضائع الناتج عن غموض المهام أو ازدواجية المسؤوليات. وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في البيئات الديناميكية التي تتطلب سرعة الاستجابة ووضوحًا في توزيع المسؤوليات عند التعامل مع المتغيرات المستمرة.

وأشارت النتائج أيضًا إلى أن التأثير الإيجابي لآليات الرقابة والامتثال يصبح أكثر قوة عند توافر مستوى مرتفع من وضوح الأدوار والمسؤوليات، حيث يؤدي التكامل بين هذه العناصر إلى بناء بيئة عمل أكثر تنظيمًا وكفاءة. ففي ظل وضوح المسؤوليات، تصبح

إجراءات الرقابة أكثر فاعلية، ويزداد التزام العاملين بالسياسات والإجراءات، مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، وتقليل النزاعات التنظيمية. وتؤكد هذه النتيجة أن تحسين أداء فرق المشاريع لا يعتمد على تطبيق الرقابة أو الامتثال بصورة منفردة، وإنما يتطلب وجود منظومة تنظيمية متكاملة تقوم على الحوكمة، والوضوح التنظيمي، والتواصل الفعال.

وتتوافق النتائج مع المبادئ التي تطرحها نظرية الوكالة، والتي تؤكد أن وجود أنظمة رقابية فعالة، ومستويات مرتفعة من الامتثال، وآليات واضحة للمساءلة، يسهم في الحد من تعارض المصالح، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع. كما تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع التي تؤكد أهمية الحوكمة المؤسسية في تحقيق الأداء المستدام، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات تتسم بالتغير المستمر وسرعة اتخاذ القرار.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن آليات الرقابة والامتثال تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحسين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية، حيث تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز الانضباط التنظيمي، وتحسين جودة تنفيذ الأعمال، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع كفاءة استخدام الموارد. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تطبق أنظمة رقابية فعالة، وتدعم ثقافة الامتثال، تكون أكثر قدرة على إدارة مشاريعها بكفاءة، وتحقيق أهدافها في ظل التغيرات المتسارعة التي تميز بيئات العمل الحديثة.

وأظهرت الدراسة أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يعد عنصرًا تنظيميًا داعمًا يعزز من فاعلية الرقابة والامتثال، إذ يساهم في تحسين التنسيق بين أعضاء فرق المشاريع، ورفع مستوى المساءلة، وتقليل تضارب الاختصاصات، وزيادة سرعة الاستجابة للتحديات والمتغيرات. ويؤكد ذلك أن بناء بيئة عمل واضحة من حيث المسؤوليات والصلاحيات يمثل شرطًا مهمًا لتحقيق أفضل النتائج من تطبيق أنظمة الرقابة والامتثال.

كما أكدت الدراسة أن نجاح المؤسسات في البيئات الديناميكية يتطلب تبني منظومة متكاملة تجمع بين الحوكمة الفعالة، والرقابة المستمرة، والامتثال التنظيمي، ووضوح المسؤوليات، مع الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة في متابعة الأداء وتحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار. ومن شأن هذا التكامل أن يساهم في تعزيز كفاءة فرق المشاريع، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن التأكيد على أن تطوير أنظمة الرقابة والامتثال، إلى جانب تعزيز وضوح الأدوار والمسؤوليات، يمثل استثمارًا تنظيميًا طويل الأجل ينعكس بصورة إيجابية على أداء فرق المشاريع ونجاح المؤسسات. كما تفتح نتائج الدراسة المجال أمام المزيد من البحوث التي تستكشف تأثير متغيرات تنظيمية وتقنية أخرى في أداء فرق المشاريع، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الممارسات الإدارية في مجال إدارة المشاريع والحوكمة المؤسسية.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق آليات الرقابة الحديثة داخل فرق المشاريع بما يضمن المتابعة المستمرة للأداء، والكشف المبكر عن الانحرافات، وتحسين جودة تنفيذ المشاريع .
2. تطوير سياسات وإجراءات الامتثال المؤسسي بصورة دورية لتواكب التغيرات التنظيمية والتشغيلية في البيئات الديناميكية .
3. تعزيز ثقافة الامتثال والحوكمة بين العاملين من خلال البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة، بما يساهم في رفع مستوى الالتزام بالسياسات والإجراءات .
4. إعداد توصيف وظيفي واضح لجميع أعضاء فرق المشاريع يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، بما يقلل من تداخل المهام ويعزز المساءلة .
5. توظيف الأنظمة الرقمية ولوحات مؤشرات الأداء لمتابعة مستوى الالتزام والرقابة بصورة لحظية، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية المبينة على البيانات .
6. تعزيز التنسيق والتواصل بين إدارات المشاريع والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وإدارات الامتثال بما يضمن تكامل الجهود وتحسين الأداء المؤسسي .
7. اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تقيس فاعلية الرقابة ومستوى الامتثال وأداء فرق المشاريع بصورة دورية وربطها بعمليات التقييم المؤسسي .
8. دعم القيادات الإدارية لبيئة تنظيمية تقوم على الشفافية والمساءلة والعدالة، بما يساهم في تعزيز ثقة أعضاء فرق المشاريع وتحسين مستوى الأداء .
9. توفير برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات مديري المشاريع في مجالات الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي .
10. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى، مثل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والمرونة المؤسسية، والتحول الرقمي، ودورها في تحسين أداء فرق المشاريع.

المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

1. الزُعبي، فراس علي خليفة، والجُبَيْر، محمد إسماعيل. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 15 (2).
2. الزهراني، فهد محمد أحمد، والمدني، نادين فهد. (2025). أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 15 (2).
3. عبد الحساني، وعد هادي عبد الحساني. (2019). الرقابة على المشاريع الاستثمارية ودورها في إصدار التقارير الثلاثية: بحث تطبيقي على عينة من المشاريع الاستثمارية في المحافظات. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9 (1).
4. عبد الصادق، عزت حسان علي، ومقابله، غازي مصطفى. (2024). دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي والمنظمات الممثلة لها بالخارج خلال الفترة 2018-2022. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*.
5. العتيبي، خالد سطوم، وزاهر، أكرامي جمال. (2024). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) على أحكام الرقابة على التكاليف في ضوء تغيرات سعر الصرف: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 16 (3)، 1682-1721.
6. علي عرفان علي أحمد، ومحمد سعد. (2022). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة ريدكون للتعمير. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13 (4)، 148-181.

1. Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37(4), 533–548.
2. Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 52(5), 497–510.
3. Aloulou, W. J., & Alshohail, N. F. (2026). From control to value: How governance, risk management and compliance improve operational efficiency and company reputation in Saudi technology-driven firms. *Risks*, 14(1), 19.
4. Alqahtani, S. S., & Alzahrani, A. A. (2023). The relationship between strategic planning, strategic flexibility and firm performance in SMEs of Saudi Arabia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 10(2), 1–20.
5. Benítez Avila, C. A., Hartmann, A., & Dewulf, G. P. M. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, 36(3), 429–443.
6. Dibrell, C., Craig, J., Neubaum, D. O., & Mecham, B. (2020). Re-examining strategic flexibility: A meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 31(4), 701–719.
7. Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Project governance and project performance: The moderating role of top management support. *Sustainability*, 14(5), 2516.
8. Geraldi, J., & Söderlund, J. (2023). A manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(2), 140–153.

9. Haq, S. U., Gu, D., Liang, C., & Abdullah, I. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37(4), 533–548.
10. Khan, M. S., Breuer, C., & Mawritz, M. B. (2023). The impact of team mindfulness on project team performance: The moderating role of effective team leadership. *Project Management Journal*, 54(2), 123–139.
11. Liu, Y., Mao, S., Zhang, B., Xu, Q., & Zhu, Q. (2025). Relational governance and project performance: Unveiling the mediating role of organizational resilience. *Buildings*, 15(10), 1585.
12. Liu, Y., Wang, Y., & Zhang, X. (2018). The mediating effects of in-role and extra-role behaviors on the relationship between control and software-project performance. *International Journal of Project Management*, 36(7), 960–974.
13. Macheridis, N. (2022). Control mechanisms towards project success. *The Journal of Modern Project Management*, 9(3).
14. Malik, S., Fatima, F., Asif, S., et al. (2019). Improved project control for sustainable development of construction sector to reduce environmental risks. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118214.
15. Sharma, N., et al. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38(1), 1–16.
16. Silva, W. C. L. F., & Gomes, C. F. S. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22, 17–34.
17. Turner, J. R., & Müller, R. (2019). Dataset on performance management systems' design in project-based organizations. *Data in Brief*, 25, 104194.

18. Valkokari, K., Paasi, J., Nysten-Haarala, S., Nuottila, J., & Hurmerinta-Haanpää, A. (2024). Governance mechanisms and practices in project-based interorganisational collaboration for innovation. *International Journal of Project Management*, 42(1), 102652.
19. Yi, B., & Nie, N. L. S. (2024). Effects of contractual and relational governance on project performance: The role of BIM application level. *Buildings*, 14(10), 3185.
20. Zhang, L., Mohandes, S. R., Tong, J., Abadi, M., Banihashemi, S., & Deng, B. (2023). Sustainable project governance: Scientometric analysis and emerging trends. *Sustainability*, 15(3), 2441.
21. Zhang, Y., Zhang, J., & Forest, J. (2018). Formal controls and team adaptability in new product development projects. *Management Decision*, 56(8), 1752–1770.
22. Zwikael, O., & Smyrk, J. (2014). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852–862.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

شهد عبدالكريم البلوشي

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر آليات الرقابة والامتنال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

شهد عبدالكريم البلوشي

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبق المؤسسة آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إجراءات الرقابة في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتقييم سير المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد آليات الرقابة في تحسين جودة تنفيذ الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الرقابة المستمرة في الحد من الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز آليات الرقابة كفاءة أداء فرق المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يلتزم أعضاء فريق المشروع بالسياسات والإجراءات المعتمدة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تطبيق متطلبات الامتثال بصورة عادلة على جميع العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم الالتزام بالإجراءات في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص الإدارة على متابعة مستوى الامتثال بشكل دوري.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم الامتثال للأنظمة في تعزيز جودة العمل داخل المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يؤدي الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى تحسين نتائج المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتمتع أعضاء فريق المشروع بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بصورة واضحة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم وضوح الأدوار والمسؤوليات في الحد من تعارض المهام.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد وضوح الأدوار في تحسين التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم آليات الرقابة والامتثال في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.

<https://forms.gle/3HnB2LzLufzc9ku49>

Abstract

This study aimed to identify the impact of control and compliance mechanisms on project team performance in dynamic environments with clear roles and responsibilities. It measured the effectiveness of control mechanisms, the level of compliance with policies and procedures, and the clarity of roles and responsibilities in improving project team performance. The study employed a descriptive-analytical approach using quantitative methodology. Data was collected through a questionnaire distributed to a sample of 263 project managers, team leaders, project team members, and employees in control, compliance, and governance departments across several government agencies and private sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. Data were analyzed using SPSS software with appropriate descriptive and inferential statistical methods. The results showed a statistically significant positive impact of effective control mechanisms on improving project team performance. A high level of compliance with policies and procedures also contributed to enhanced organizational discipline and performance quality, while clear roles and responsibilities improved coordination among team members, increased accountability, and reduced task overlap, all of which positively impacted performance in dynamic environments. The study recommended strengthening corporate control systems, developing compliance policies, clarifying roles and responsibilities, intensifying training programs, and leveraging digital technologies for performance monitoring to support increased project team efficiency and achieve organizational excellence.

Keywords: Control mechanisms - Organizational compliance - Project team performance - Dynamic environments - Clear roles and responsibilities - Corporate governance - Project management

Midocean University
College of Management
Master's degree in Project Management



**The Impact of Control and Compliance Mechanisms on Project Team Performance in Dynamic
Environments with Clear Roles and Responsibilities**

**Prepared by the student/
Shahad Abdulkarim Al Balushi**

**University ID/
253000599**

**Supervisor/
Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan
Dr. Fayez Jarad**

**Year
2026**