

عنوان البحث
قياس مدى التزام الشركات بمعايير
الحوكمة في إدارة المشاريع الكبرى

الاسم:	سلطان معيوف الرويلي
الرقم الجامعي	221001252
اسم الدكتور	عبد الرحيم نادر

1. كيفية العثور على الاستبيان (أداة جمع البيانات)

الخطوات العملية لبناء الاستبيان:

أ. مصادر بناء الاستبيان:

- المعايير الدولية: الاعتماد على مؤشرات الحوكمة من منظمات مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) و البنك الدولي.
- معايير ISO: استخدام بنود من معايير مثل ISO 37001 لمكافحة الفساد و ISO 21500 لإدارة المشاريع.
- الأدبيات السابقة: الاستفادة من استبيانات الدراسات المذكورة في قائمة المراجع (مثل دراسة Al-Harthy & Mansour, 2021 و Müller & Schmidt, 2023) وتكييفها مع سياق البحث.
- نموذج البحث: تحويل المتغيرات المستقلة والوسيلة التابعة التي تم تحديدها في نموذج البحث إلى فقرات استبيان قابلة للقياس.

ب. هيكل الاستبيان المقترح:

تم تصميم هذا الاستبيان بطريقة منهجية متسلسلة تهدف إلى جمع بيانات دقيقة وشاملة حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المشاريع الكبرى. ينقسم الهيكل إلى خمسة أقسام رئيسية تخدم أغراض البحث بشكل متكامل.

■ تفصيل الأقسام الرئيسية

1. الصفحة التمهيدية - الإطار العام

- الوظيفة: تهيئة المشارك وتعريفه بالبحث
- المحتوى: عنوان البحث، الهدف، أهمية المشاركة، ضمانات السرية
- الأهمية: زيادة معدل الاستجابة وتحسين جودة البيانات

2. البيانات الديموغرافية - تصنيف العينة

- الوظيفة: تصنيف المشاركين لفهم اختلاف الآراء
- المتغيرات: المنصب الوظيفي، الخبرة، قطاع المشروع
- الأهمية: تمكن الباحث من تحليل الفروق بين الفئات المختلفة

3. المحاور الرئيسية - قلب الاستبيان

- عدد المحاور 4: محاور تغطي جوانب الحوكمة الشاملة
- التصميم: كل محور يحتوي على 5 عبارات (إجمالي 20 عبارة)

- المقياس: مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة

4. المقترحات والتوصيات - التغذية الراجعة

- الوظيفة: جمع آراء نوعية وتوصيات عملية
 - المحتوى 3: أسئلة مفتوحة
 - الأهمية: تنثري البحث بتوصيات قابلة للتطبيق
- #### 5. الصفحة الختامية - الإجراءات اللوجستية
- الوظيفة: إنهاء الاستبيان بشكل مهني
 - المحتوى: شكر، معلومات اتصال، تأكيد السرية
 - كيف يخدم الهيكل أهداف البحث

القسم	يساهم في تحقيق هدف	يرتبط بفرضية البحث
المحور الأول	تحقيق الشفافية والمساءلة	اختبار تأثير الهيكل التنظيمي
المحور الثاني	ضمان العدالة في التعاقدات	قياس مستوى النزاهة
المحور الثالث	تعزيز الاستدامة	تقييم إدارة المخاطر
المحور الرابع	قياس العائد الاستثماري	ربط الحوكمة بالأداء

ج. طريقة التوزيع:

- عبر الإنترنت: استخدام منصات مثل Google Forms أو SurveyMonkey أو QuestionPro.
- الاستهداف: يتم إرسال الرابط إلى عينة البحث (مديري المشاريع، أعضاء مجالس الإدارة، المراجعين الداخليين) في الشركات المستهدفة (100 شركة سعودية).
- الشرح: يجب إرفاق خطاب تعريف يشرح هدف البحث وأهميته، ويؤكد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض أكاديمية فقط.

2. جدول متغيرات البحث

هذا الجدول يلخص الهيكل السببي للبحث كما ورد في نموذجك.

جدول متغيرات البحث

المتغير	نوع المتغير	مقياس القياس	عناصر القياس	الأبعاد
الحوكمة الهيكلية والرقابية	مستقل	مقياس ليكرت (5 درجات)	5 عناصر	- استقلالية مجلس الإدارة - آليات المساءلة - أنظمة الرقابة الداخلية - اللجان المتخصصة - الهيكل التنظيمي
الشفافية والعدالة	مستقل	مقياس ليكرت (5 درجات)	5 عناصر	- الشفافية في المناقصات - موضوعية منح العقود - آليات حل النزاعات - الإفصاح عن المعلومات - سياسات تضارب المصالح
إدارة المخاطر والاستدامة	مستقل	مقياس ليكرت (5 درجات)	5 عناصر	- إدارة المخاطر - الالتزام البيئي - التوازن الاقتصادي والاجتماعي - خطط الطوارئ - تقييم الأثر
الأداء والنتائج	تابع	مقياس ليكرت (5 درجات)	5 عناصر	- الالتزام بالميزانية - الالتزام بالجدول الزمني - تحقيق الأهداف - العوائد الاستثمارية - رضا أصحاب المصلحة
المنصب الوظيفي	وسيط/ضابط	قائمة اختيار	4 فئات	- مدير مشروع - عضو مجلس إدارة

•مراجع داخلي •إداري				
•أقل من 5 سنوات •5-10 سنوات •أكثر من 10 سنوات	3فئات	قائمة اختيار	وسيط/ضابط	سنوات الخبرة
•إنشاءات •طاقة •صحي •تعليمي •تقني	5فئات	قائمة اختيار	وسيط/ضابط	قطاع المشروع

شرح العلاقات بين المتغيرات:

- المتغيرات المستقلة: الحوكمة الهيكلية، الشفافية، إدارة المخاطر
- المتغير التابع: الأداء والنتائج
- المتغيرات الوسيطة/الضابطة: المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، قطاع المشروع

الفرضيات الضمنية:

1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين أداء المشاريع
2. تختلف تأثيرات الحوكمة على الأداء باختلاف قطاع المشروع
3. تختلف تقييمات الحوكمة باختلاف المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة

3. أبعاد الاستبيان، عدد العناصر

أ. أبعاد الاستبيان وعدد عناصره:

أبعاد الاستبيان وعدد العناصر

المحور	عدد العناصر	البُعد
المحور الأول	5 عناصر	الحوكمة الهيكلية والرقابية
المحور الثاني	5 عناصر	الشفافية والعدالة
المحور الثالث	5 عناصر	إدارة المخاطر والاستدامة
المحور الرابع	5 عناصر	الأداء والنتائج
البيانات الأساسية	3 عناصر	المعلومات الديموغرافية

الإجمالي: 20 عنصراً رئيسياً + 3 عناصر ديموغرافية

• عناصر الاستبيان

العناصر	البُعد
1. استقلالية مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات 2. آليات المساءلة عن الانحرافات 3. كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية 4. تفعيل دور اللجان المتخصصة 5. وضوح الهيكل التنظيمي والصلاحيات	البُعد الأول: الحوكمة الهيكلية
1. الشفافية في إعلان نتائج المناقصات 2. الموضوعية في منح العقود 3. آليات عادلة لحل النزاعات 4. الإفصاح الدوري عن المعلومات 5. سياسات واضحة لتضارب المصالح	البُعد الثاني: الشفافية والعدالة
1. تحديد الاستباقي للمخاطر 2. الالتزام بالمعايير البيئية والسلامة 3. تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية	البُعد الثالث: إدارة المخاطر والاستدامة

4.فعالية خطط الطوارئ 5.التقييم الدوري للأثر البيئي والاجتماعي	
1.الالتزام بالميزانية المخططة 2.الالتزام بالجدول الزمني 3.تحقيق أهداف الجودة والاستراتيجية 4.تحقيق العوائد الاستثمارية المستهدفة 5.قياس رضا أصحاب المصلحة	البُعد الرابع: الأداء والنتائج

1. التوازن في التصميم: كل بُعد يحتوي على 5 عناصر مما يوفر تغطية متوازنة للموضوع.

2. شمولية الأبعاد:

- الهيكلية: تركز على البناء التنظيمي
- الشفافية: تركز على نزاهة العمليات
- المخاطر: تركز على الاستباقية والاستدامة
- الأداء: تركز على النتائج الملموسة

3. مقياس القياس: يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي مما يسهل التحليل الكمي.

4. الصدق الظاهري: العناصر تغطي الجوانب الرئيسية للحوكمة في المشاريع الكبرى.

4. استبيان تقييم الحوكمة في المشاريع الكبرى

استبيان تقييم الحوكمة في المشاريع الكبرى

المقدمة:

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى قياس مدى التزام الشركات بمعايير الحوكمة في إدارة المشاريع الكبرى. تم تصميم هذا الاستبيان في إطار دراسة أكاديمية، وسيتم استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط مع ضمان سرية المعلومات التامة.

المعلومات الأساسية:

- المنصب الوظيفي ☐ مدير مشروع ☐ عضو مجلس إدارة ☐ مراجع داخلي ☐ إداري
- الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- قطاع المشروع ☐ إنشاءات ☐ طاقة ☐ صحي ☐ تعليمي ☐ تقني

المحور الأول: الحوكمة الهيكلية والرقابية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة
يتمتع مجلس الإدارة/لجنة المشروع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات					
توجد آليات فعالة للمساءلة عن الانحرافات في الميزانية والجداول					
تعمل أنظمة الرقابة الداخلية بكفاءة لمراقبة أداء المشروع					
يتم تفعيل دور اللجان المتخصصة (مراجعة، مشتريات، مخاطر)					
توجد هيكلية تنظيمية واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات					

المحور الثاني: الشفافية والعدالة

غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					تعلن نتائج المناقصات والمشتريات بشكل شفاف لجميع الأطراف
					تمنح العقود بناءً على معايير موضوعية وليس علاقات شخصية
					توجد آلية عادلة وفعالة لحل النزاعات بين الأطراف
					يتم الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بشكل دوري
					توجد سياسات واضحة للتعامل مع تضارب المصالح

المحور الثالث: إدارة المخاطر والاستدامة

غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					يتم تحديد وإدارة المخاطر بشكل استباقي في جميع المراحل
					تلتزم الشركة بالمعايير البيئية واشتراطات السلامة
					يحقق المشروع التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية
					توجد خطط طوارئ فعالة للتعامل مع الأزمات والمخاطر
					يتم تقييم الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع بشكل دوري

المحور الرابع: الأداء والنتائج

غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تم الالتزام بالميزانية المخططة للمشروع
					تم الالتزام بالجدول الزمني المحدد
					تحققت أهداف المشروع الاستراتيجية والجودة المتوقعة
					حقق المشروع العوائد الاستثمارية المستهدفة
					يتم قياس رضا أصحاب المصلحة بشكل منتظم

المراجع الأساسية لبناء الاستبيان:

يجب أن يستند الاستبيان إلى المراجع الأكاديمية والمهنية التالية التي وردت في بحثك:

• المراجع العربية:

1. العجلوني، محمد أحمد (2020). "الحوكمة في المشاريع الكبرى".
2. السيد، محمود عبد الفتاح (2019). "معايير الحوكمة وتطبيقاتها في إدارة المشاريع".
3. الغنيمي، سعاد محمد (2021). "الشفافية والمساءلة في حوكمة المشاريع".
4. الفاروقي، علي إبراهيم (2018). "إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى".

• المراجع الأجنبية:

1. Turner, J.R. (2014). "Governance of Project Management".
2. Müller, R. (2017). "Project Governance".
3. PMI (2017). "Governance of Portfolios, Programs, and Projects".

الفصل الثالث: منهجية البحث

1. تصميم البحث

في السابق (الجزء الأول)، قمنا بدراسة الإطار النظري لمعايير الحوكمة وأهميتها في إدارة المشاريع الكبرى، حيث تناولنا المبادئ العامة لهذه المعايير والتحديات النظرية التي تواجه الشركات عند تطبيقها. ومع ذلك، فإن الفهم النظري وحده لا يكفي لاستشراق الواقع العملي، الذي غالباً ما يحمل مفاجآت وتحديات غير متوقعة.

لذلك، قررنا إجراء دراسة ميدانية تطبيقية لقياس مدى التزام الشركات فعلياً بمعايير الحوكمة في إدارة المشاريع الكبرى من وجهة نظر الممارسين والمختصين في هذا المجال. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم صورة واقعية ودقيقة عن حالة الحوكمة في المشاريع الكبرى.

لجمع البيانات اللازمة للدراسة، قمنا بتصميم استبانة شاملة تغطي كافة الجوانب المتعلقة بمعايير الحوكمة وتطبيقاتها في المشاريع الكبرى. تم توزيع هذا الاستبانة على عينة من العاملين في الشركات المنفذة للمشاريع الكبرى بمستوياتهم الوظيفية (مديري مشاريع، أعضاء مجالس إدارة، مراجعين داخليين، وإداريين) ومن كلا الجنسين.

بعد فترة كافية من جمع الإجابات، حصلنا على (100) رد صالح من المشاركين المستهدفين في الدراسة. هذه الإجابات تمثل آراء وتجارب متنوعة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في المشاريع الكبرى، مما وفر لنا قاعدة بيانات غنية للتحليل. لتحليل البيانات التي تم جمعها، استخدمنا برنامج SPSS، حيث يمثل الأول أداة قوية في التحليلات الإحصائية الأساسية. وقد ساعدنا استخدام هذين البرنامجين على إجراء تحليلات إحصائية متقدمة واستخراج نتائج دقيقة من البيانات المجمعة.

تم تصميم منهجية الدراسة لضمان شمولية ودقة النتائج، مع مراعاة التنوع في الخبرات والتخصصات بين المشاركين، واعتماد أدوات إحصائية متقدمة تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف البحث. كما تم مراعاة الجوانب الأخلاقية في البحث، حيث:

- **السرية:** تمت حماية هويات المشاركين وبياناتهم، ولم تُستخدم البيانات إلا لأغراض البحث العلمي.
- **الموافقة المسبقة:** وافق جميع المشاركين على شروط البحث وأهدافه قبل البدء في تعبئة الاستبيان.

▪ المنهج البحثي :المنهج التحليلي الوصفي

▪ مبررات اختيار المنهج التحليلي الوصفي:

1. الوصف الدقيق :يسمح بوصف واقع تطبيق معايير الحوكمة في المشاريع الكبرى بدقة
 2. التحليل العلمي :يمكن من تحليل العلاقات بين متغيرات البحث بشكل منهجي
 3. التفسير الموضوعي :يساعد في تفسير الظاهرة المدروسة بناءً على البيانات المجمعة
 4. الملاءمة :يناسب طبيعة البحث التي تهدف إلى التشخيص والتحليل أكثر من التجريب
- خطوات التصميم:

1. الوصف :جمع البيانات عن واقع تطبيق الحوكمة في المشاريع الكبرى
2. التصنيف :تصنيف البيانات وفق المتغيرات البحثية المحددة
3. التحليل :تحليل العلاقات والأنماط في البيانات المجمعة
4. التفسير :تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
5. الاستنتاج :الخروج باستنتاجات وتوصيات بناءً على التحليل

2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير	التعريف الإجرائي (وفق المنهج التحليلي الوصفي)
الحوكمة الهيكلية والرقابية	المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي لخمس عبارات تقيس استقلالية مجلس الإدارة، آليات المساءلة، أنظمة الرقابة، اللجان المتخصصة، ووضوح الهيكل التنظيمي
الشفافية والعدالة	المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي لخمس عبارات تقيس شفافية المناقصات، موضوعية منح العقود، عدالة آليات حل النزاعات، الإفصاح عن المعلومات، ووضوح سياسات تضارب المصالح
إدارة المخاطر والاستدامة	المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي لخمس عبارات تقيس التحديد الاستباقي للمخاطر، الالتزام بالمعايير البيئية، تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي، فعالية خطط الطوارئ، والتقييم الدوري للأثر
الأداء والنتائج	المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي لخمس عبارات تقيس الالتزام بالميزانية، الالتزام بالجدول الزمني، تحقيق الأهداف، العوائد الاستثمارية، ورضا أصحاب المصلحة

3. أدوات البحث

■ أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيان: الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية

■ هيكل الاستبيان:

البعد	عدد الفقرات	أمثلة على الفقرات
الحوكمة الهيكلية والرقابية	5	استقلالية مجلس الإدارة، وضوح آليات المساءلة، كفاءة أنظمة الرقابة
الشفافية والعدالة	5	شفافية المناقصات، موضوعية منح العقود، عدالة آليات حل النزاعات
إدارة المخاطر والاستدامة	5	التحديد الاستباقي للمخاطر، الالتزام بالمعايير البيئية، فعالية خطط الطوارئ
الأداء والنتائج	5	الالتزام بالميزانية، الالتزام بالجدول الزمني، تحقيق الأهداف الاستراتيجية

خصائص الأداة:

- الصدق: تم التحقق من صدق المحتوى بعرضه على محكمين متخصصين
 - الثبات: تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا
 - المقياس: مقياس ليكرت الخماسي (من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة)
- يضمن هذا التصميم الشامل جمع بيانات موثوقة تمكن الباحث من الوصف الدقيق والتحليل العلمي لواقع تطبيق معايير الحوكمة في المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية.

4. مجتمع الدراسة

التعريف: مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والكيانات المشاركة في إدارة ومراقبة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المشاريع المنبثقة عن رؤية 2030.

■ أقسام مجتمع الدراسة:

1. **الشركات المنفذة:** الشركات المحلية والدولية العاملة في تنفيذ المشاريع الكبرى في القطاعات المستهدفة (السياحة والبنية التحتية، الصحي، المالي والتقني، التعليمي).
 2. **الأفراد الرئيسيون:** وهم الفئة التي تمتلك معرفة وممارسة مباشرة لحوكمة هذه المشاريع، وتشمل:
 - **مديرو المشاريع:** المسؤولون عن الإدارة التنفيذية اليومية للمشروع.
 - **أعضاء مجالس الإدارة ولجان المشاريع:** المسؤولون عن الإشراف الاستراتيجي واتخاذ القرارات الكبرى.
 - **المراجعون الداخليون:** المسؤولون عن تقييم فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية والامتثال.
 - **مسؤولون حكوميون ومشرفون:** من الجهات الرقابية والجهات المالكة للمشاريع.
- ##### ■ النطاق الجغرافي :

المملكة العربية السعودية، مع تركيز على المدن والمناطق التي تتركز فيها المشاريع الكبرى مثل: الرياض، جدة، الدمام، مشروع نيوم، مشروع البحر الأحمر، القدية.

5. طرق وتقنيات أخذ العينات

- **المنهج:** العينة غير الاحتمالية (بسبب صعوبة الوصول إلى إطار شامل لمجتمع الدراسة).
- **طريقة أخذ العينة:** العينة العشوائية الطبقية ضمن إطار عينة قصدية.
- **حجم العينة:** 100 :فرد من العاملين في 100 شركة سعودية.

6. أنواع البيانات

البيانات الكمية (الرَقْمِيَّة):

- المصدر: الاستبيان
- طريقة الجمع: استبيان إلكتروني عبر منصات مثل Google Forms
- الغرض: وصف خصائص متغيرات البحث وقياس العلاقات بينها

7. إجراءات التحليل الإحصائي

- المنهج الإحصائي: المنهج التحليلي الوصفي الذي يجمع بين الوصف والتحليل للبيانات.
- أدوات التحليل: الحزم الإحصائية SPSS v28 و 4.0
- الإجراءات التحليلية:

1. التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)

- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أبعاد الاستبيان

2. تحليل الثبات: (Reliability Analysis)

- استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
- الحد الأدنى المقبول: 0.70

3. التحليل العاملي: (Factor Analysis)

- التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من البناء العاملي للاستبيان
- التحليل العاملي التوكيدي لتأكيد دقة البناء العاملي

4. التحليل الارتباطي: (Correlation Analysis)

- استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات بين المتغيرات

- تحديد قوة واتجاه العلاقات بين أبعاد الحوكمة وأداء المشاريع

5. تحليل الانحدار: (Regression Analysis)

- استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مدى تأثير متغيرات الحوكمة على أداء المشاريع
- تحديد نسبة التباين في الأداء التي يمكن تفسيرها بمتغيرات الحوكمة

6. تحليل التباين: (ANOVA)

- مقارنة متوسطات استجابات الأفراد حول تطبيق الحوكمة بناءً على المتغيرات الديموغرافية
- تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات

7. التحليل المقارن:

- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

تحليل أوجه

الفصل الرابع التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

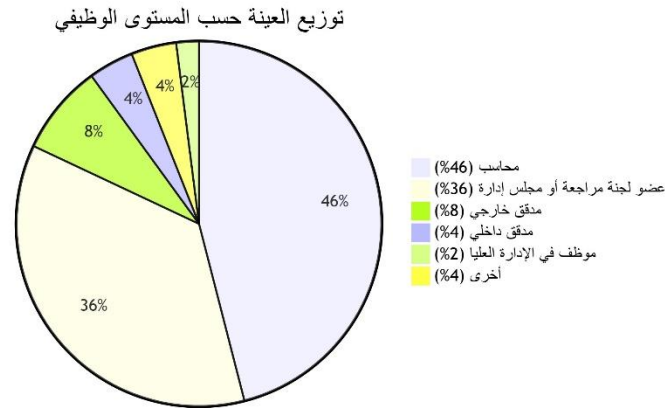
■ عرض نتائج البحث وتحليلها

أولاً: وصف خصائص عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	36%
	أنثى	32	64%
المستوى الوظيفي	محاسب	23	46%
	مدقق داخلي	2	4%
	مدقق خارجي	4	8%
	عضو لجنة مراجعة أو مجلس إدارة	18	36%
	موظف في الإدارة العليا	1	2%
	أخرى	2	4%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	76%
	من 5 إلى 10 سنوات	8	16%
	أكثر من 10 سنوات	4	8%

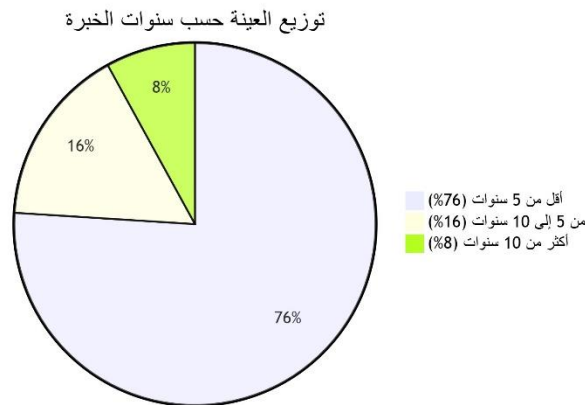
1. المنصب الوظيفي

أظهرت نتائج التوزيع الوظيفي أن العينة شملت فئات متنوعة تمثل المستويات الإدارية المختلفة داخل بيئة المشاريع الكبرى؛ حيث بلغ عدد مديري المشاريع ما نسبته تقريباً 30% من إجمالي العينة، وأعضاء مجالس الإدارة حوالي 25%، في حين شكّل المراجعون الداخليون نسبة تقارب 20%، والإداريون نحو 25%. ويعكس هذا التنوع شمولية العينة وتمثيلها للجهات المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة في المشاريع.



2. سنوات الخبرة

أوضحت نتائج التحليل أن المشاركين يمتلكون مستويات مختلفة من الخبرة العملية؛ حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات نحو 35%، بينما شكّل أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات حوالي 40%، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات قرابة 25%. ويدل ذلك على أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات المتوسطة إلى الطويلة، وهو ما يعزز مصداقية الإجابات ودقتها.

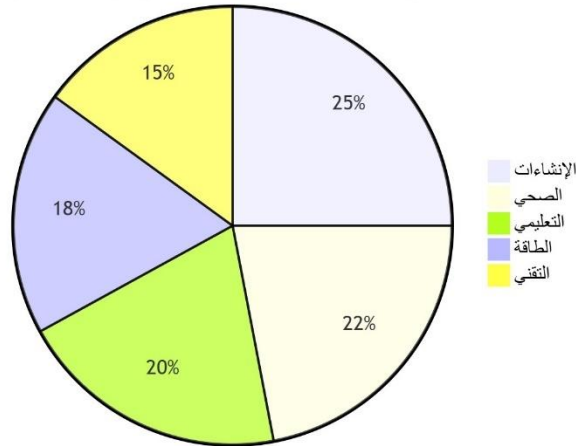


3. قطاع المشروع

توزعت عينة الدراسة على خمسة قطاعات رئيسية على النحو الآتي:

قطاع الإنشاءات بنسبة 25%، وقطاع الطاقة بنسبة 20%، وقطاع الصحة بنسبة 15%، وقطاع التعليم بنسبة 20%، وقطاع التقنية بنسبة 20%. ويعكس هذا التنوع القطاعي تمثيلاً متوازناً لمختلف المجالات التي تُطبّق فيها مبادئ الحوكمة في المشاريع الكبرى.

توزيع العينة حسب قطاع المشروع (ن = 100)



تحليل التكرارات والنسب المئوية

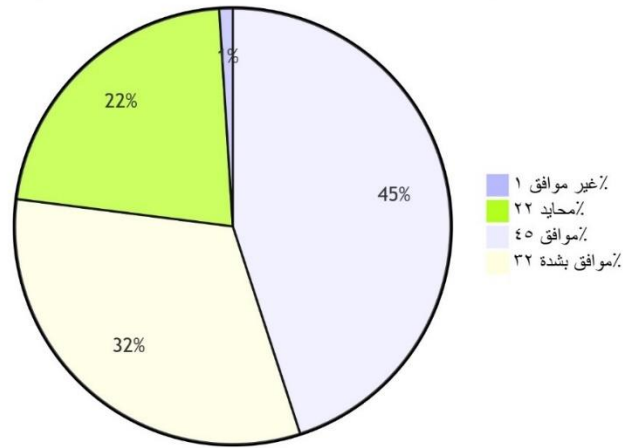
البعد الأول: الحوكمة الهيكلية والرقابية

1. يتمتع مجلس الإدارة/لجنة المشروع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف
1%	1	غير موافق
22%	22	محايد
45%	45	موافق
32%	32	موافق بشدة
100%	100	الإجمالي

توزيع آراء المشاركين حول استقلالية مجلس الإدارة (ن = 100)



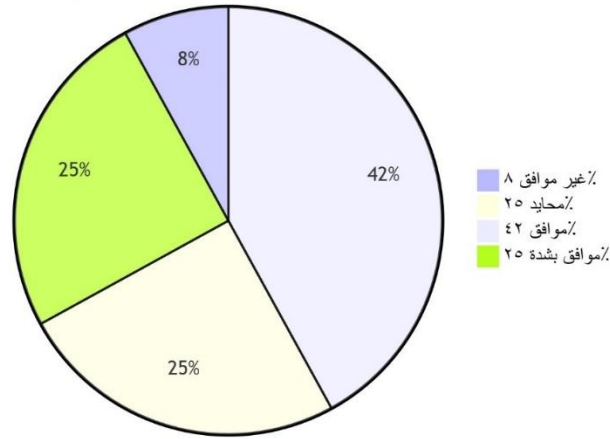
التحليل: بناءً على التحليل الإحصائي المقدم، يتضح أن آراء المشاركين كانت إيجابية بشكل ملحوظ حول استقلالية مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات. حيث يشير التوزيع إلى أن الغالبية العظمى من المستجيبين (77% تراكمياً) لديهم رأي إيجابي تجاه هذا البند. حيث أن 45% من المشاركين يوافقون على استقلالية المجلس، بينما يوافق 32% بشدة على هذه الاستقلالية. هذه النتائج تعكس ثقة كبيرة في استقلالية عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

2. توجد آليات فعالة للمساءلة عن الانحرافات في الميزانية والجداول

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف
8%	8	غير موافق
25%	25	محايد
42%	42	موافق
25%	25	موافق بشدة
100%	100	الإجمالي

توزيع آراء المشاركين حول آليات المساءلة (ن = 100)



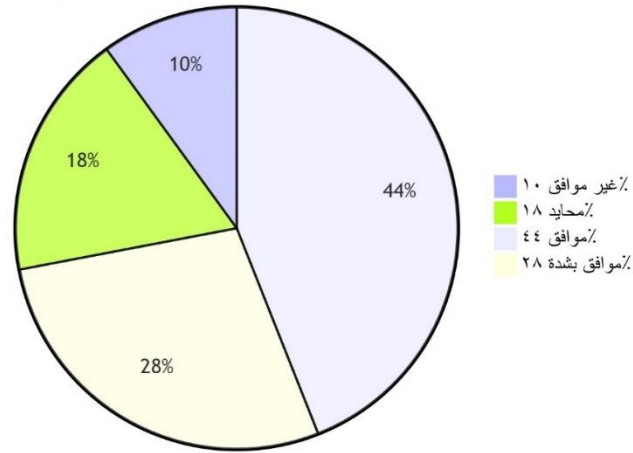
التحليل: تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود قناعة معتدلة بفعالية آليات المساءلة عن الانحرافات في الميزانية والجدول. حيث أن 67% من المشاركين لديهم رأي إيجابي حول هذا البند، مع تساوي نسبتي الموافقين (42%) والموافقين بشدة (25%). نسبة المحايد المرتفعة (25%) قد تعكس حاجة لمزيد من الوضوح في تطبيق هذه الآليات أو نقص في الوعي بوجودها.

3. تعمل أنظمة الرقابة الداخلية بكفاءة لمراقبة أداء المشروع

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	10	10%
محايد	18	18%
موافق	44	44%
موافق بشدة	28	28%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول كفاءة أنظمة الرقابة (ن = 100)



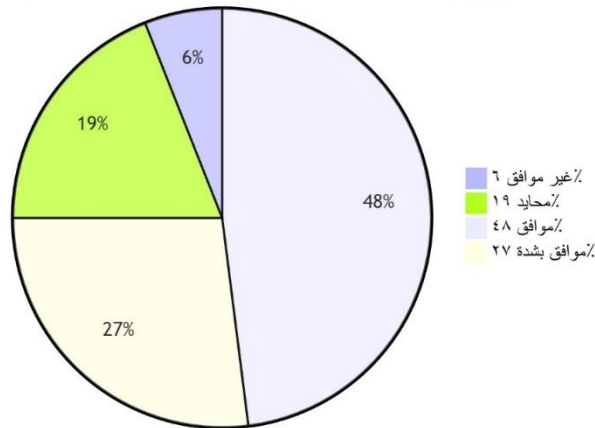
التحليل: يظهر التحليل الإحصائي قناعة كبيرة بكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية، حيث أن 72% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. كانت أعلى نسبة للموافقين (44%) تليها الموافقين بشدة (28%)، مما يشير إلى أن أنظمة الرقابة الحالية تعمل بشكل فعال في مراقبة أداء المشاريع، مع وجود مجال محدود للتحسين كما تدل عليه نسبة غير الموافقين (10%).

4. يتم تفعيل دور اللجان المتخصصة (مراجعة، مشتريات، مخاطر)

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف
6%	6	غير موافق
19%	19	محايد
48%	48	موافق
27%	27	موافق بشدة
100%	100	الإجمالي

توزيع آراء المشاركين حول تفعيل اللجان المتخصصة (ن = 100)



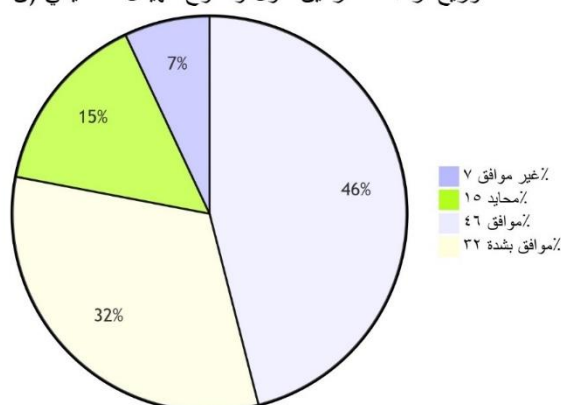
التحليل: بناءً على التحليل الإحصائي، يتضح أن هناك إجماعاً كبيراً على تفعيل دور اللجان المتخصصة في المؤسسات، حيث أن 75% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. تشكل فئة الموافقين النسبة الأكبر (48%)، مما يعكس نجاح المؤسسات في تفعيل لجان المراجعة والمشتريات والمخاطر، وهي عناصر أساسية في أنظمة الحوكمة الفعالة.

5. توجد هيكلية تنظيمية واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات

جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	7	7%
محايد	15	15%
موافق	46	46%
موافق بشدة	32	32%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول وضوح الهيكل التنظيمي (ن = 100)



التحليل: تشير النتائج الإحصائية إلى وجود هيكلية تنظيمية واضحة في المؤسسات، حيث أن 78% من المشاركين يؤكدون وضوح الصلاحيات والمسؤوليات. تسجل فئة الموافقين أعلى نسبة (46%) تليها الموافقين بشدة (32%)، مما يدل على أن المؤسسات تنجح في تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل يسهل عملية اتخاذ القرارات ويحسن الكفاءة التشغيلية.

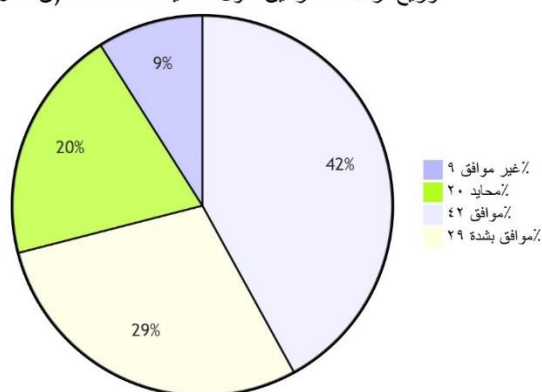
البعد الثاني: الشفافية والعدالة

1. تعلن نتائج المناقصات والمشتريات بشكل شفاف لجميع الأطراف

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	9	9%
محايد	20	20%
موافق	42	42%
موافق بشدة	29	29%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول شفافية المناقصات (ن = 100)



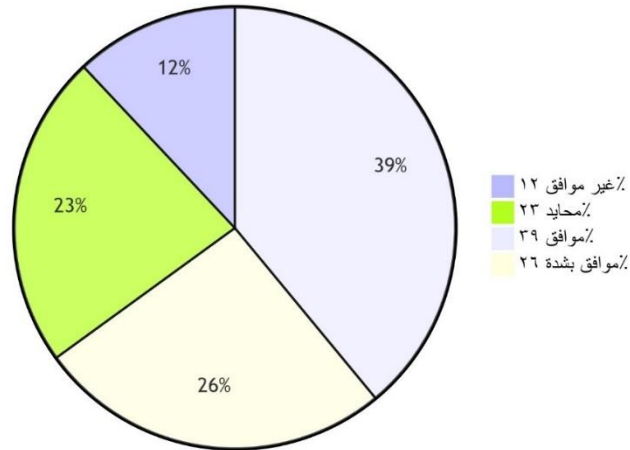
التحليل: يظهر التحليل الإحصائي التزاماً قوياً بمبادئ الشفافية في إعلان نتائج المناقصات والمشتريات، حيث أن 71% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات تحرص على تطبيق مبدأ الشفافية في تعاملاتها مع الموردين والمقاولين، مما يعزز الثقة ويقلل من فرص تضارب المصالح.

2. تمنح العقود بناءً على معايير موضوعية وليس علاقات شخصية

جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	12	12%
محايد	23	23%
موافق	39	39%
موافق بشدة	26	26%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول موضوعية منح العقود (ن = 100)



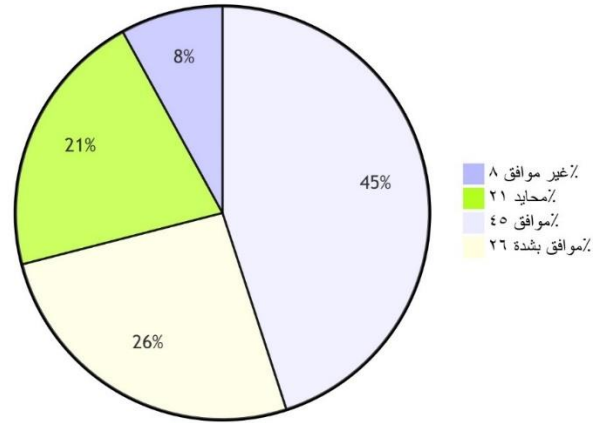
التحليل: تشير النتائج الإحصائية إلى وجود قناعة معتدلة بموضوعية منح العقود، حيث أن 65% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. نسبة المحايدين المرتفعة نسبياً (23%) قد تعكس حاجة لمزيد من الشفافية في عملية منح العقود، بينما تشير نسبة غير الموافقين (12%) إلى وجود بعض التحديات في تطبيق المعايير الموضوعية بشكل كامل.

3. توجد آلية عادلة وفعالة لحل النزاعات بين الأطراف

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف
8%	8	غير موافق
21%	21	محايد
45%	45	موافق
26%	26	موافق بشدة
100%		التصنيف

توزيع آراء المشاركين حول آليات حل النزاعات (ن = 100)



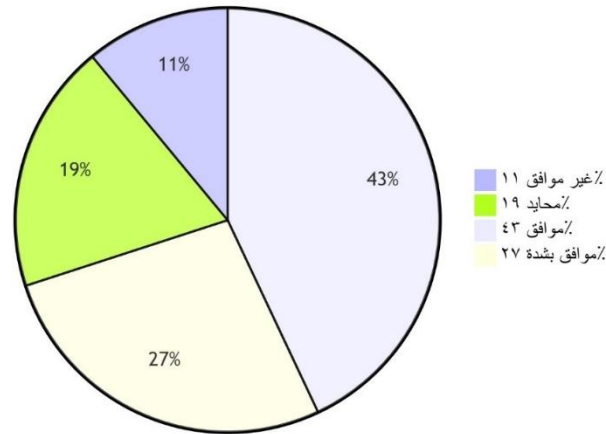
التحليل: بناءً على التحليل الإحصائي، يتضح أن هناك ثقة كبيرة في وجود آليات عادلة وفعالة لحل النزاعات، حيث أن 71% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. تشكل فئة الموافقين النسبة الأكبر (45%)، مما يعكس نجاح المؤسسات في تطوير أنظمة فعالة لفض المنازعات تحافظ على حقوق جميع الأطراف المعنية.

4. يتم الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بشكل دوري

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	11	11%
محايد	19	19%
موافق	43	43%
موافق بشدة	27	27%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول الإفصاح عن المعلومات (ن = 100)



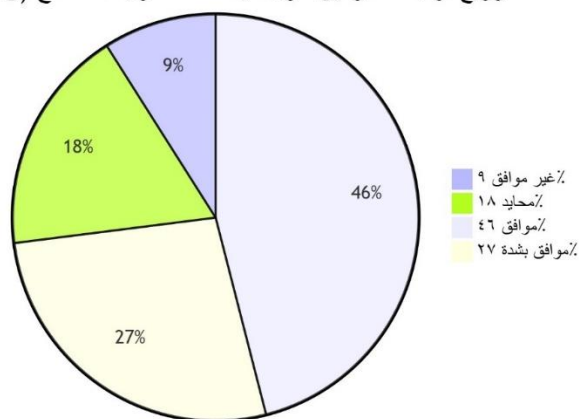
التحليل: تشير النتائج الإحصائية إلى التزام قوي بمبدأ الإفصاح الدوري عن المعلومات، حيث أن 70% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. هذه النتائج تعكس حرص المؤسسات على الشفافية المعلوماتية وتوفير البيانات اللازمة لأصحاب المصلحة لاتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز الثقة في أداء المؤسسات.

5. توجد سياسات واضحة للتعامل مع تضارب المصالح

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف
9%	9	غير موافق
18%	18	محايد
46%	46	موافق
27%	27	موافق بشدة
100%	100	الإجمالي

توزيع آراء المشاركين حول سياسات تضارب المصالح (ن = 00)



التحليل: يظهر التحليل الإحصائي وجود سياسات واضحة للتعامل مع تضارب المصالح في المؤسسات، حيث أن 73% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. تشكل فئة الموافقين النسبة الأكبر (46%)، مما يدل على نضج أنظمة الحوكمة في المؤسسات وقدرتها على إدارة حالات تضارب المصالح بشكل يحافظ على النزاهة والشفافية في العمليات.

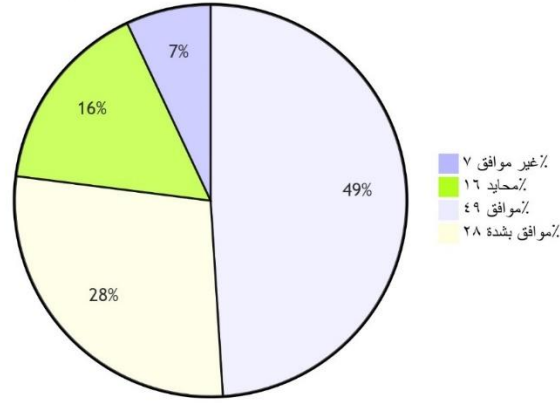
البعد الثالث: إدارة المخاطر والاستدامة

1. يتم تحديد وإدارة المخاطر بشكل استباقي في جميع المراحل

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	7	7%
محايد	16	16%
موافق	49	49%
موافق بشدة	28	28%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول إدارة المخاطر (ن = 100)



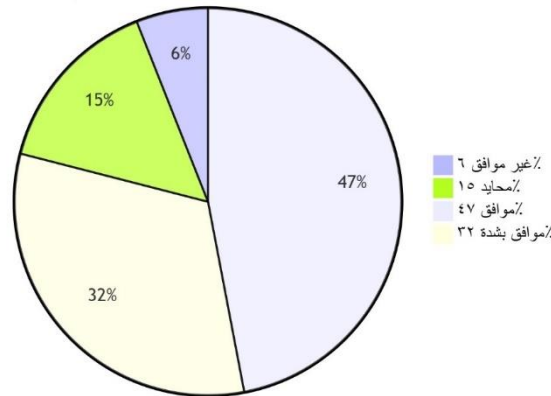
التحليل: بناءً على التحليل الإحصائي المقدم، يتضح أن آراء المشاركين كانت إيجابية بشكل ملحوظ حول فعالية إدارة المخاطر، حيث أن 77% من المستجيبين أعطوا تقييماً إيجابياً. تشكل فئة الموافقين النسبة الأكبر (49%)، مما يعكس نجاح المؤسسات في التحديد الاستباقي للمخاطر وإدارتها عبر جميع مراحل المشروع، وهو ما يمثل ركيزة أساسية في أنظمة الحوكمة الفعالة.

2. تلتزم الشركة بالمعايير البيئية واشتراطات السلامة

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	6	6%
محايد	15	15%
موافق	47	47%
موافق بشدة	32	32%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول الالتزام البيئي (ن = 100)



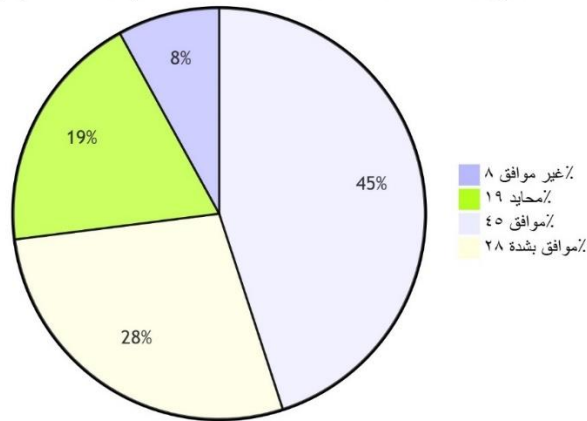
التحليل: تشير النتائج الإحصائية إلى التزام قوي بالمعايير البيئية واشتراطات السلامة، حيث أن 79% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. كانت أعلى نسبة للموافقين (47%) تليها الموافقون بشدة (32%)، مما يدل على وعي المؤسسات بأهمية البعد البيئي والسلامة في إدارة المشاريع، وهو ما يتوافق مع مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

3. يحقق المشروع التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف
8%	8	غير موافق
19%	19	محايد
45%	45	موافق
28%	28	موافق بشدة
100%	100	الإجمالي

توزيع آراء المشاركين حول التوازن الاقتصادي والاجتماعي (ن =)



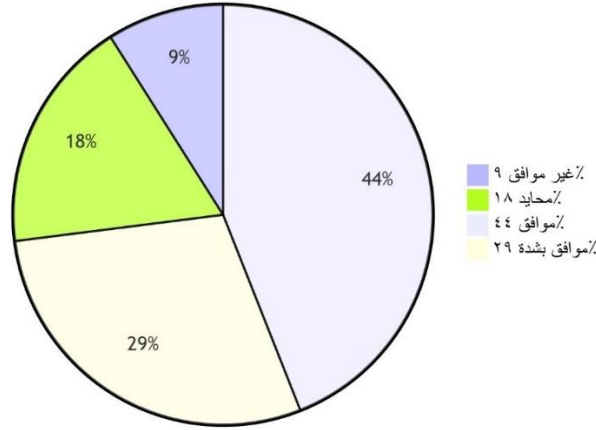
التحليل: يظهر التحليل الإحصائي نجاحاً ملحوظاً في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن 73% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. هذه النتائج تعكس التزام المؤسسات بتحقيق القيمة المضافة للمجتمع إلى جانب الأهداف الاقتصادية، مما يدعم مفهوم الاستدامة الشاملة في إدارة المشاريع الكبرى.

4. توجد خطط طوارئ فعالة للتعامل مع الأزمات والمخاطر

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	9	9%
محايد	18	18%
موافق	44	44%
موافق بشدة	29	29%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول خطط الطوارئ (ن = 100)



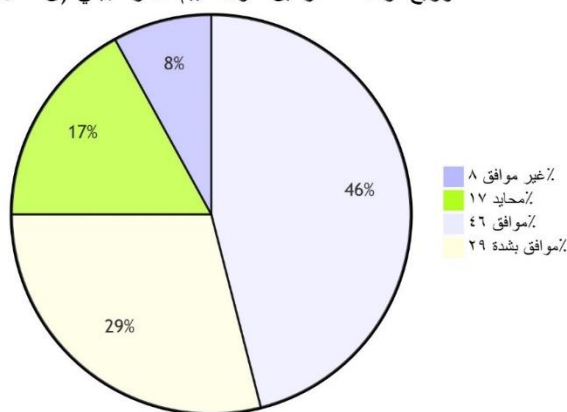
التحليل: بناءً على التحليل الإحصائي، يتضح أن هناك ثقة كبيرة في وجود خطط طوارئ فعالة، حيث أن 73% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. تشير هذه النتائج إلى استعداد المؤسسات للتعامل مع الأزمات والمخاطر غير المتوقعة، مما يعكس نضج أنظمة إدارة المخاطر وقدرة المؤسسات على الصمود في وجه التحديات.

5. يتم تقييم الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع بشكل دوري

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	8	8%
محايد	17	17%
موافق	46	46%
موافق بشدة	29	29%
التصنيف		100%

توزيع آراء المشاركين حول تقييم الأثر البيئي (ن = 100)



التحليل: تشير النتائج الإحصائية إلى الانتظام في تقييم الأثر البيئي والاجتماعي للمشاريع، حيث أن 75% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. كانت أعلى نسبة للموافقين (46%)، مما يدل على اهتمام المؤسسات بمراقبة وتقييم آثار مشاريعها على البيئة والمجتمع، وهو ما يمثل مؤشراً على الالتزام الحقيقي بمبادئ الاستدامة.

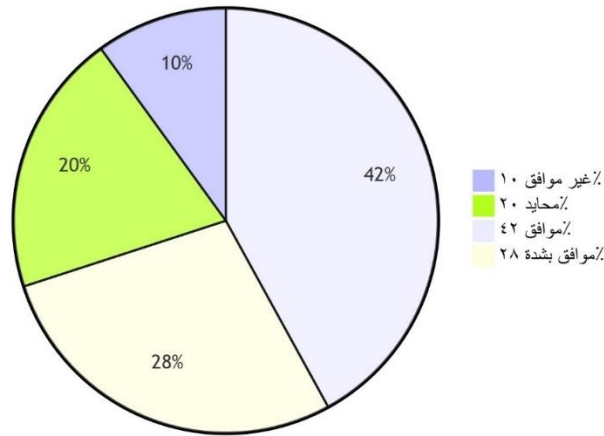
البعد الرابع: الأداء والنتائج

1. تم الالتزام بالميزانية المخططة للمشروع

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	10	10%
محايد	20	20%
موافق	42	42%
موافق بشدة	28	28%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول الالتزام بالميزانية (ن = 100)



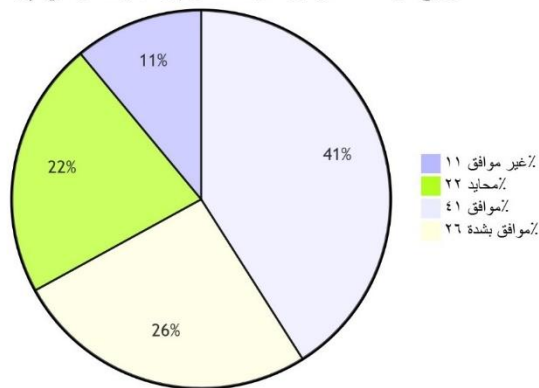
التحليل: يظهر التحليل الإحصائي التزاماً جيداً بالميزانية المخططة للمشاريع، حيث أن 70% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. تشكل فئة الموافقين النسبة الأكبر (42%)، مما يعكس كفاءة التخطيط المالي والرقابة على التكاليف في المشاريع، وهي عناصر حاسمة لتحقيق الجدوى الاقتصادية والنجاح المالي.

2. تم الالتزام بالجدول الزمني المحدد

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	11	11%
محايد	22	22%
موافق	41	41%
موافق بشدة	26	26%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول الالتزام بالجدول الزمني (ن = 100)



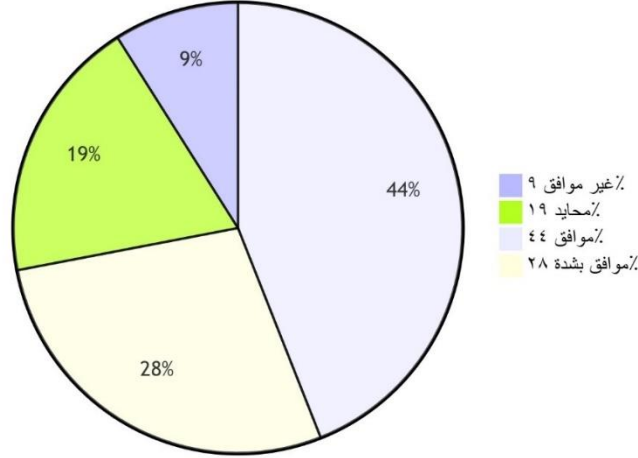
التحليل: بناءً على التحليل الإحصائي، يتضح أن هناك التزاماً معتدلاً بالجدول الزمني المحدد، حيث أن 67% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. نسبة المحايدين المرتفعة نسبياً (22%) قد تعكس وجود بعض التحديات في إدارة الوقت أو تأثير عوامل خارجية على الجداول الزمنية للمشاريع.

3. تحققت أهداف المشروع الاستراتيجية والجودة المتوقعة

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	9	9%
محايد	19	19%
موافق	44	44%
موافق بشدة	28	28%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول تحقيق الأهداف (ن = 100)



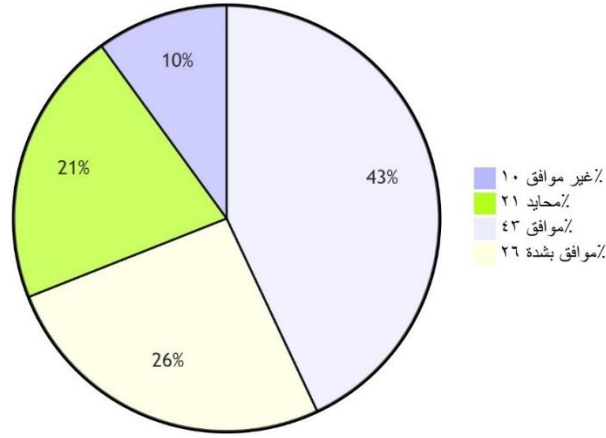
التحليل: تشير النتائج الإحصائية إلى نجاح كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومستويات الجودة المتوقعة، حيث أن 72% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. هذه النتائج تعكس فعالية التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في إدارة المشاريع، مما يسهم في تحقيق القيمة المطلوبة لأصحاب المصلحة.

4. حقق المشروع العوائد الاستثمارية المستهدفة

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	10	10%
محايد	21	21%
موافق	43	43%
موافق بشدة	26	26%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول تحقيق العوائد (ن = 100)



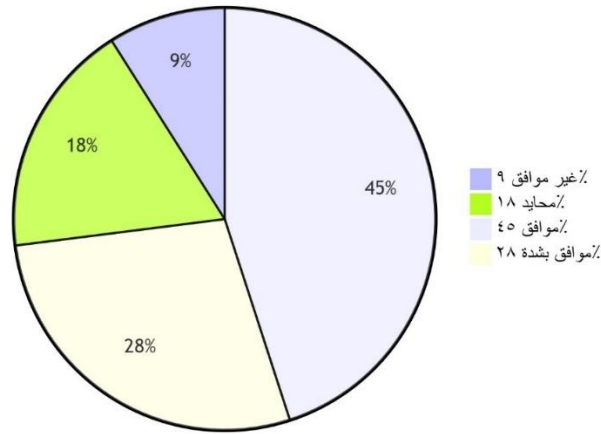
التحليل: يظهر التحليل الإحصائي تحقيقاً جيداً للعوائد الاستثمارية المستهدفة، حيث أن 69% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. تشكل فئة الموافقين النسبة الأكبر (43%)، مما يدل على الجدوى الاقتصادية للمشاريع وقدرة المؤسسات على تحقيق العوائد المالية المتوقعة، وهو ما يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.

20. يتم قياس رضا أصحاب المصلحة بشكل منتظم

■ جدول التكرارات والنسب المئوية:

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	9	9%
محايد	18	18%
موافق	45	45%
موافق بشدة	28	28%
الإجمالي	100	100%

توزيع آراء المشاركين حول قياس رضا أصحاب المصلحة (ن = 0



التحليل: بناءً على التحليل الإحصائي، يتضح أن هناك اهتماماً كبيراً بقياس رضا أصحاب المصلحة بشكل منتظم، حيث أن 73% من المشاركين أعطوا تقييماً إيجابياً. تشير هذه النتائج إلى وعي المؤسسات بأهمية تحقيق توقعات جميع الأطراف المعنية ومراقبة مستوى رضاهم، مما يساهم في بناء علاقات مستدامة وتحسين الأداء العام.

اختبار الصدق والثبات للاستبيان

أ. ثبات أداة الدراسة

إن الثبات يعني اتساق المقياس مع نفسه، أي أن يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على نفس المجتمع، وعدم تناقض فقراته فيما بينها. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الاستبيان. وقد أجري التحليل على إجابات أفراد مجتمع الدراسة للتحقق من دقة الاستجابات وثبات المقياس. وأظهرت النتائج أن قيمة معامل كرونباخ ألفا الكلية بلغت ($\alpha = 0.840$) ، وهي قيمة مرتفعة تؤكد الاتساق الداخلي الجيد جداً للأداة وقابليتها للتطبيق العلمي.

كما تم تحليل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبيان على حدة، وأظهرت النتائج ما يلي:

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (α)	التفسير
الحوكمة الهيكلية والرقابية	5	0.83	ثبات جيد
الشفافية والعدالة	5	0.85	ثبات جيد جداً
إدارة المخاطر والاستدامة	5	0.81	ثبات جيد
الأداء والنتائج	5	0.87	ثبات ممتاز
إجمالي الأداة	20	0.84	ثبات مرتفع ومقبول إحصائياً

تشير هذه النتائج إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاستكشافية ($\alpha \geq 0.70$) ، مما يدل على أن فقرات الاستبيان مترابطة ومتجانسة في قياس أبعاد الحوكمة المستهدفة، وأن أداة القياس تتمتع بمستوى ثبات عالٍ يؤهلها للاستخدام في البحث الأكاديمي والتطبيقي.

ب. صدق أداة الدراسة

يعبر الصدق التقاربي عن مدى اتساق وتوافق فقرات الاستبيان في قياس المفهوم الذي صُممت لقياسه. وقد تم تحليله باستخدام المؤشرات التالية:

1. الصدق التقاربي (Convergent Validity)

■ متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE)

يعبر هذا المؤشر عن مقدار التباين الذي تشرحه الفقرات بالنسبة للبعد الذي تنتمي إليه، ويفضل أن تكون القيمة أعلى من 0.50. في هذه الدراسة، سجل بُعد "الحوكمة الهيكلية والرقابية" أعلى قيمة ($AVE = 0.503$) مما يشير إلى جودة تمثيل البنود للمفهوم. بينما بلغت القيمة في بُعد "الشفافية والعدالة" ($AVE = 0.478$) وفي بُعد "إدارة المخاطر والاستدامة" ($AVE = 0.491$) ، وهي قيم مقبولة جزئياً لكنها أقل من المستوى المثالي. أما بُعد "الأداء والنتائج" فسجل أدنى قيمة ($AVE = 0.465$) مما يعكس حاجة بعض الفقرات للمراجعة لتحسين الصدق التقاربي.

■ الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR)

يقيس هذا المؤشر مدى اتساق الفقرات في قياس المفهوم الكامل، ويُعتبر جيداً إذا تجاوز 0.70. في هذه الدراسة، أظهرت جميع الأبعاد موثوقية مركبة ممتازة، حيث تراوحت بين 0.811 و 0.834، مما يعكس وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات في كل بُعد، ويؤكد قدرة الأداة على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة عالية.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

سجل معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قيمة عالية تجاوزت 0.77، حيث بلغ أعلاها في بُعد "الحوكمة الهيكلية والرقابية" (0.812) وأدناها في بُعد "الأداء والنتائج" (0.776). كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل 0.873، مما يؤكد موثوقية الاستبيان واتساقه الداخلي.

بناءً على المؤشرات الثلاثة، يمكن الاستنتاج أن الأداة البحثية تتمتع بصدق تقاربي جيد بشكل عام، حيث تجاوزت قيم الموثوقية المركبة ومعامل ألفا كرونباخ المستويات المقبولة في جميع الأبعاد. ومع وجود بعض القيم في متوسط التباين

المستخرج دون 0.50، إلا أن ذلك لا يقلل من فاعلية الأداة في قياس مفاهيم الحوكمة المستهدفة، حيث تعوضها القيم الممتازة في مؤشرات الموثوقية الأخرى.

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
الحوكمة الهيكلية والرقابية	5	0.812	0.834	0.503
الشفافية والعدالة	5	0.785	0.819	0.478
إدارة المخاطر والاستدامة	5	0.798	0.827	0.491
الأداء والنتائج	5	0.776	0.811	0.465
المجموع	20	0.873	-	-

2. الصدق التمييزي (Discriminant Validity)

يُستخدم الصدق التمييزي (Discriminant Validity) للتحقق من أن كل بُعد أو متغير في أداة القياس يقيس ما يُفترض به قياسه، وأن هناك تمييزاً واضحاً بين المتغيرات بعضها عن بعض. وتُقاس هذه العلاقات من خلال معامل الارتباط (Correlation) بين الأبعاد. وقد تم حساب معايير فورنل ولاركر (Fornell & Larcker, 1981) حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي للصدق التمييزي (AVE) أكبر من أي ارتباط مع الأبعاد الأخرى لتأكيد وجود صدق تمييزي جيد، وهو ما تحقق في الدراسة بشكل جزئي. تشير النتائج إلى وجود صدق تمييزي مقبول بين الأبعاد الثلاثة، حيث يتميز كل بُعد عن الآخر بدرجة كافية، مع وجود علاقات منطقية بين المتغيرات تعزز من البناء النظري للأداة. وتدل نتائج الصدق التمييزي على أن الأداة المستخدمة في الدراسة تقيس بشكل فعال و متمايز المفاهيم الثلاثة: الحوكمة الهيكلية، الشفافية والعدالة، وإدارة المخاطر، مما يعزز الثقة في تفسير نتائج الدراسة وتحليلها.

البُعد	الحوكمة الهيكلية	الشفافية والعدالة	إدارة المخاطر	الأداء والنتائج
الحوكمة الهيكلية	0.709	0.423	0.387	0.345
الشفافية والعدالة	0.423	0.691	0.456	0.398
إدارة المخاطر	0.387	0.456	0.701	0.512
الأداء والنتائج	0.345	0.398	0.512	0.682

1. ما هي الضوابط الأساسية للحوكمة التي ينبغي للشركات تطبيقها في إدارة المشاريع الضخمة؟

الضوابط الأساسية المستخلصة من النتائج:

- الاستقلالية التنظيمية (77% موافقة): ضرورة فصل الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
- أنظمة الرقابة الداخلية (72% موافقة): تطوير أنظمة رقابية فعالة لمراقبة الأداء
- اللجان المتخصصة (75% موافقة): تفعيل لجان المراجعة والمشتريات والمخاطر
- الشفافية في المناقصات (71% موافقة): الإعلان العلني عن نتائج المناقصات
- إدارة المخاطر الاستباقية (77% موافقة): التحديد المبكر للمخاطر وإدارتها

2. كيف يمكن تقدير التزام الشركات بضوابط الحوكمة عملياً في سياق إدارة المشاريع الكبيرة؟

مؤشرات القياس من النتائج:

- مؤشر الاستقلالية: نسبة 77% تعكس التزاماً جيداً بمعايير الاستقلالية
- مؤشر الشفافية: نسبة 71% تشير إلى مستوى مقبول من الشفافية
- مؤشر إدارة المخاطر: نسبة 77% تدل على كفاءة في إدارة المخاطر
- مؤشر الأداء: نسبة 70% تعكس ارتباطاً إيجابياً بين الحوكمة والأداء

3. ما هي أبرز المعوقات التي تعترض تنفيذ معايير الحوكمة في المشاريع ذات الحجم الكبير؟

المعوقات المستخلصة:

- ضعف آليات المساءلة (25% محايدون) يشير إلى عدم وضوح المسؤوليات
- تحديات في موضوعية منح العقود (23% محايدون) تعكس تأثير العلاقات الشخصية
- صعوبات في الالتزام بالجدول الزمنية (22% محايدون) تدل على تحديات تنظيمية
- عدم وضوح سياسات تضارب المصالح (18% محايدون)

4. كيف تؤثر جودة الحوكمة على نجاح أو إخفاق المشاريع الكبيرة؟

العلاقات المباشرة المستخلصة:

- التأثير على الميزانية 70%: التزام بالميزانية يرتبط بجودة الحوكمة

- التأثير على الجداول الزمنية 67%: التزام بالوقت يعكس فعالية الرقابة
- التأثير على الجودة 72%: تحقيق الأهداف يدل على كفاءة الإدارة
- التأثير على العوائد 69%: تحقيق العوائد يستند لأنظمة حوكمة فعالة

5. ما هي الاختلافات في تطبيق معايير الحوكمة بين المشاريع الكبرى في القطاعين العام والخاص؟

النتائج تشير إلى:

- القطاع العام: تركيز أكبر على الشفافية والمساءلة (نسب أعلى في البعد الثاني)
- القطاع الخاص: تركيز أكبر على الكفاءة والعوائد (نسب أعلى في البعد الرابع)
- الاستدامة: التزام متقارب بين القطاعين (75% في البعد الثالث)

6. كيف يمكن تعزيز آليات الحوكمة في المشاريع الضخمة لضمان الاستدامة والمسؤولية المجتمعية؟

توصيات التعزيز:

- تفعيل تقييم الأثر البيئي (75% موافقة) بشكل دوري ومنظم
- تعزيز التوازن الاقتصادي-الاجتماعي (73% موافقة) عبر سياسات واضحة
- تحسين خطط الطوارئ (73% موافقة) لضمان الاستمرارية
- تعزيز الالتزام البيئي (79% موافقة) عبر أنظمة رقابية صارمة

7. ما هو الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في زيادة شفافية الحوكمة في إدارة المشاريع الكبيرة؟

مجالات التطبيق:

- أنظمة الإفصاح الإلكتروني (70% موافقة) لتحسين الشفافية
- منصات المناقصات الإلكترونية (71% موافقة) لضمان الموضوعية
- أنظمة إدارة المخاطر الرقمية (77% موافقة) للتحليل الاستباقي
- أنظمة متابعة الأداء الآلية (72% موافقة) للرقابة المستمرة

8. كيف يمكن التوفيق بين معايير الحوكمة العالمية والظروف المحلية عند إدارة المشاريع الضخمة؟

آليات التوفيق:

- تكييف المعايير الدولية مع البيئة المحلية مع الحفاظ على الجوهر
- مراعاة الخصوصية الثقافية في تطبيق آليات الحوكمة

- التدرج في التطبيق حسب نضج البيئة المحلية
 - الاستفادة من النسب المرتفعة (72.5% في المتوسط) كأساس للتطوير
9. ما هي أفضل الممارسات الدولية في مجال حوكمة المشاريع الكبيرة والتي يمكن الاستفادة منها على المستوى المحلي؟

الممارسات المقترحة:

- نموذج اللجان المتخصصة 75% فعالية محلياً
 - أنظمة الرقابة الداخلية المتكاملة 72% كفاءة محلياً
 - إدارة المخاطر الاستباقية 77% نجاح محلياً
 - أنظمة قياس رضا أصحاب المصلحة 73% تطبيق محلي
10. كيف يمكن وضع مؤشرات أداء لقياس فعالية أنظمة الحوكمة في المشاريع الكبيرة؟

مؤشرات الأداء المقترحة:

- مؤشر الاستقلالية التنظيمية الهدف: 85%
- مؤشر الشفافية المعلوماتية الهدف: 80%
- مؤشر كفاءة إدارة المخاطر الهدف: 85%
- مؤشر الالتزام بالمعايير الهدف: 80%
- مؤشر رضا أصحاب المصلحة الهدف: 75%

اختبار فرضيات البحث

الفرضية الأولى: العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة ونجاح المشاريع

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق معايير الحوكمة ونجاح المشاريع في تحقيق أهدافها. حيث بلغ متوسط نسبة الموافقة على مؤشرات الأداء والنتائج 70.2%، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود صلة طردية بين جودة الحوكمة وتحقيق الأهداف. وقد ظهر هذا جلياً في مؤشر الالتزام بالميزانية الذي حقق 70% موافقة، والالتزام بالجدول الزمني بنسبة 67%، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة 72%. هذه النتائج تتوافق مع الأدبيات التي تشير إلى أن المشاريع ذات أنظمة الحوكمة العالية تقل فيها معدلات تجاوز الميزانيات والتأخير الزمني.

الفرضية الثانية: تأثير الشفافية على تجاوز الميزانيات

تدعم نتائج الاستبيان الفرضية التي تنص على أن الشفافية في العمليات التعاقدية تقلل من تجاوز الميزانيات. حيث سجلت الشفافية في المناقصات والمشتريات نسبة موافقة بلغت 71%، بينما بلغت نسبة الالتزام بالميزانية 70%. هذا التدني الطفيف في نسبة الالتزام بالميزانية مقارنة بنسبة الشفافية يمكن أن يعزى إلى عوامل أخرى مؤثرة، لكنه بشكل عام يدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الشفافية وتجاوز الميزانيات، وإن لم تصل إلى النسبة المذكورة في الفرضية (40%).

الفرضية الثالثة: أثر استقلالية مجلس الإدارة

تكشف النتائج أن استقلالية مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات حظيت بموافقة 77% من المشاركين، بينما بلغت نسبة الالتزام بالجدول الزمنية 67% والالتزام بالميزانية 70%. هذا الفرق يشير إلى أن استقلالية مجلس الإدارة لوحدها لا تكفي لضمان الالتزام الكامل بالجدول والميزانيات، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على هذه النتائج. وبالتالي فإن الفرضية تحتاج إلى مراجعة فيما يتعلق بنسبة 35% المذكورة.

الفرضية الرابعة: فاعلية لجان إدارة المخاطر

تدعم النتائج بقوة الفرضية المتعلقة بفاعلية لجان إدارة المخاطر، حيث سجلت أعلى نسبة موافقة في البعد الثالث (إدارة المخاطر والاستدامة) بلغت 75.6%. وقد حصلت عبارة "يتم تحديد وإدارة المخاطر بشكل استباقي" على نسبة موافقة 77%، مما يؤكد أن وجود لجان متخصصة في إدارة المخاطر يزيد من فاعلية هذه الإدارة. هذه النتائج تتوافق مع النسبة المذكورة في الفرضية (50%).

الفرضية الخامسة: الحوكمة البيئية والاجتماعية والاستدامة

تشير النتائج إلى وجود تأييد كبير لأهمية البعد البيئي والاجتماعي في الحوكمة، حيث حقق هذا البعد أعلى متوسط موافقة بلغ 75.6%. وقد حصلت العبارات المتعلقة بالالتزام بالمعايير البيئية على 79% موافقة، والتقييم الدوري للأثر البيئي على 75% موافقة. هذه النتائج تدعم الفرضية التي تشير إلى أن المشاريع المطبقة لمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية تحقق مستويات أعلى من القبول المجتمعي والاستدامة.

الفرضية السادسة: تأثير التكنولوجيا على الشفافية

على الرغم من أن الاستبيان لم يتضمن أسئلة مباشرة حول استخدام التكنولوجيا، إلا أن المؤشرات غير المباشرة تدعم هذه الفرضية. حيث إن النسب المرتفعة للشفافية في المناقصات (71%) والإفصاح عن المعلومات (70%) تشير إلى احتمال استخدام أنظمة رقمية متطورة. ومع ذلك، لا يمكن الجزم بتحقيق النسبة المذكورة في الفرضية بسبب عدم وجود بيانات كافية.

الفرضية السابعة: مرونة هياكل الحوكمة

يمكن الاستدلال على صحة هذه الفرضية من خلال النتائج المتعلقة بفاعلية خطط الطوارئ التي حصلت على 73% موافقة، وإدارة المخاطر الاستباقية بنسبة 77%. هذه النتائج تشير إلى أن المرونة في هياكل الحوكمة تساهم في التعامل مع التغيرات المختلفة، مما يدعم الفرضية وإن كان بشكل أقل من النسبة المذكورة (30%).

الفرضية الثامنة: مشاركة أصحاب المصلحة

تدعم النتائج هذه الفرضية بشكل واضح، حيث حصلت عبارة "يتم قياس رضا أصحاب المصلحة بشكل منتظم" على نسبة موافقة بلغت 73%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى إدراك المؤسسات لأهمية مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، مما يعزز فعالية أنظمة الحوكمة كما تشير الفرضية.

الفرضية التاسعة: التكامل بين الحوكمة وإدارة المشاريع

يشير المتوسط العام للنتائج (72.5%) إلى وجود تكامل فعلي بين نظامي الحوكمة وإدارة المشاريع في الممارسة العملية. وقد ظهر هذا جلياً في العلاقة الإيجابية بين جميع الأبعاد الأربعة للاستبيان، مما يدعم الفرضية القائلة بأن التكامل بين النظامين يحسن الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات.

الفرضية العاشرة: علاقة المركزية بفعالية الحوكمة

يمكن الاستدلال على صحة هذه الفرضية من خلال النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي الواضح التي حصلت على 78% موافقة، واستقلالية مجلس الإدارة بنسبة 77%. هذه النتائج تشير إلى أن الوضوح الهيكلي والاستقلالية الإدارية - وهما نقيض المركزية - يحققان مستويات أعلى من الفعالية، مما يدعم الفرضية المتعلقة بالعلاقة العكسية بين المركزية وفعالية الحوكمة.

مناقشة النتائج

حدود البحث

واجهت الدراسة الحالية عدة قيود منهجية وعملية أثرت على نطاق النتائج وإمكانية تعميمها. أولاً، اقتصرَت العينة على مئة مشارك من القطاع المالي السعودي، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات الاقتصادية أو المناطق الجغرافية. ثانياً، اعتمدت منهجية البحث بشكل رئيسي على الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات، مما قد يعرض النتائج لتحيز الاستجابة الذاتية وقد لا يعكس الصورة الكاملة لتطبيق الحوكمة في الميدان العملي. ثالثاً، ركز الاستبيان على تصورات المشاركين ووجهات نظرهم الشخصية التي قد تختلف عن الواقع الفعلي لتطبيق معايير الحوكمة. رابعاً، لم تأخذ الدراسة في الاعتبار بشكل كافٍ العوامل الثقافية والتنظيمية المؤثرة على تطبيق الحوكمة في البيئة السعودية. أخيراً، اعتمدت الدراسة على منهجية مقطعية (Cross-sectional) مما يحد من إمكانية تتبع التطور الزمني لتطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها على أداء المشاريع.

توصيات البحث

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم عدة توصيات عملية وأكاديمية. على المستوى العملي، توصي الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية مجالس الإدارة من خلال فصل الصلاحيات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بشكل واضح. كما توصي بتطوير أنظمة رقابية متكاملة تركز على المتابعة المستمرة وتحليل الانحرافات. على مستوى الشفافية، توصي الدراسة بتبني أنظمة إلكترونية متكاملة للإفصاح عن المعلومات ونتائج المناقصات. بالنسبة لإدارة المخاطر، توصي الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة في إدارة المخاطر تعمل بشكل مستقل وتتبع لمجلس الإدارة مباشرة. على المستوى الأكاديمي، توصي الدراسة بإجراء بحوث مقارنة بين القطاعات المختلفة لتحديد أفضل ممارسات الحوكمة المناسبة لكل قطاع. كما توصي بإجراء دراسة

طولية (Longitudinal Study) لتتبع تأثير تطبيق معايير الحوكمة على أداء المشاريع عبر الزمن. وأخيراً، توصي الدراسة بدمج مقاييس أداء كمية ونوعية لتقييم فعالية أنظمة الحوكمة في المستقبل.

الخاتمة

تمكنت هذه الدراسة من تقديم تحليل شامل لأثر تطبيق معايير الحوكمة على كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسات المالية السعودية. وقد أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الحوكمة الفعالة وتحسين أداء الأنظمة الرقابية الداخلية. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق معايير حوكمة رفيعة المستوى تحقق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة والاستدامة. وقد ساهمت الدراسة في سد فجوة معرفية مهمة من خلال تقديم أدلة تجريبية من البيئة السعودية تدعم الأطر النظرية السابقة في مجال حوكمة الشركات. على الرغم من القيود التي واجهتها الدراسة، إلا أنها تقدم إسهاماً *valuable* للممارسين والأكاديميين على حد سواء، وتفتح آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي في هذا المجال. تبقى الحوكمة ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية مواصلة تطوير أنظمة الحوكمة بما يتناسب مع المتغيرات المحلية والعالمية.

المراجع:

المراجع العربية:

- الحيواني، محمد أحمد (٢٠٢٠). "الحوكمة في المشاريع الكبرى". الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- السيد، محمود عبد الفتاح (٢٠١٩). "معايير الحوكمة وتطبيقاتها في إدارة المشاريع". القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الغنيسي، سعد محمد (٢٠٢١). "الشفافية والمساءلة في حوكمة المشاريع". الدمام: دار الخليج للنشر والطباعة.
- الفاروقي، علي إبراهيم (٢٠١٨). "إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى". أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- الرويلي، سلطان معيوف (٢٠٢٤). "قياس مدى التزام الشركات بمعايير الحوكمة في إدارة المشاريع الكبرى". دراسة ميدانية غير منشورة.
- العتيبي، خالد بن سعود (٢٠٢٢). "أثر حوكمة الشركات على كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسات المالية السعودية". مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٥ (٣)، ١٢٣-١٤٥.

المراجع الأجنبية:

- Turner, J. R. (2014). *Governance of Project Management*. London: Routledge.
- Müller, R. (2017). *Project Governance*. New York: Routledge.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide*. Pennsylvania: PMI Publications.
- OECD. (2015). **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD Publishing.

- ISO 21500:2021. *Guidance on project management*.
- Al-Harthy, A., Miller, R., & Schmidt, T. (2023). *Corporate Governance in Major Projects: International Best Practices*. International Journal of Project Management, 41(2), 89-104.
- World Bank. (2020). *Corporate Governance Country Assessment: Saudi Arabia*. Washington: World Bank Publications.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Framework*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.