

عنوان المشروع

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

اسم الطالب

متعب بدر المطيري / 232001808

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة 5

1,1 المقدمة	5
1.2 مشكلة الدراسة	6
1,3 فجوات الدراسة:	7
1,3,1 فجوات على المستوي النظري.	7
1,3,2 فجوات على المستوي التطبيقي.	7
1.4 أهمية الدراسة	8
1.4.1 الأهمية العلمية	8
1.4.2 الأهمية العملية	9
1.5 أهداف الدراسة	9
1,5,1 الهدف الرئيسي:	9
1,5,2 الأهداف الفرعية:	9
1.6 تساؤلات الدراسة	10
1,6,1 التساؤل الرئيسي:	10
1,6,2 التساؤلات الفرعية:	10
1.7 فروض الدراسة	11
1,7,1 الفرض الرئيسي:	11
1,7,2 الفروض الفرعية:	11
1.8 مصطلحات الدراسة	11
1,8,1 حوكمة المشاريع (Project Governance):	11
1,8,2 الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع (Governance Structure):	11
1,8,3 الشفافية (Transparency):	12
1,8,4 المساءلة (Accountability):	12
1,8,5 إدارة المخاطر (Risk Management):	12
1,8,6 الأداء الكلي للمشروع (Overall Project Performance)	12
1,8,7 المشاريع الرأسمالية (Capital Projects):	12
الفصل الثاني:- الاطار النظري والدراسات السابقة.	13
2.1 الإطار النظري	13
2.1.1 حوكمة المشاريع (Project Governance)	13
2,1,1,1 أولاً: مفهوم حوكمة المشاريع	13
2,1,1,2 ثانياً: أهداف حوكمة المشاريع	13
2,1,1,3 ثالثاً: أبعاد حوكمة المشاريع	14

16	2.1.2 الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي
16	2.1.2,1 أولاً: مفهوم الأداء الكلي للمشروع
17	2.1.2,2 ثانياً: أهمية الأداء الكلي في المشاريع الرأسمالية الحكومية
17	2.1.2,3 ثالثاً: العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي
17	2.2 الدراسات السابقة
17	2.2.1 أولاً: الدراسات العربية
19	2.2.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية
21	2.3 ما يميز البحث عن الدراسات السابقة
23	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
23	3.1 المقدمة
23	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
23	3.2.1 المتغير المستقل: أبعاد حوكمة المشاريع
24	3.2.2 المتغير التابع: الأداء الكلي للمشروع
24	3.2.3 المتغيرات الديموغرافية والوظيفية
25	3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)
25	3.3.1 الفلسفة البحثية: الوضعية
25	3.3.2 المقاربة: الاستنباط
25	3.3.3 الاستراتيجية: المسح الميداني
25	3.3.4 الاختيار المنهجي: كمي أحادي
26	3.3.5 الأفق الزمني: المقطع العرضي
26	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
26	3.4.1 مجتمع الدراسة
26	3.4.2 وحدة التحليل
26	3.4.3 أسلوب المعاينة
27	3.4.4 حجم العينة
27	3.5 طريقة جمع البيانات
27	3.5.1 أداة الدراسة: الاستبانة
27	3.5.2 هيكل الاستبانة
27	3.5.3 مقياس الاستجابة
28	3.5.4 مصادر بناء الفقرات
28	3.5.5 صدق أداة الدراسة
28	3.5.6 ثبات أداة الدراسة
28	3.6 أنواع البيانات
28	3.6.1 البيانات الأولية
29	3.6.2 البيانات الثانوية

29	3.6.3 مستويات القياس
29	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي.....
29	3.7.1 التحليل الوصفي.....
29	3.7.2 اختبار الافتراضات.....
29	3.7.3 التحليل الاستدلالي واختبار الفروض.....
30	3.7.4 الاعتبارات الأخلاقية.....
30	3.8 الخاتمة.....
31	المراجع.....
31	أولاً: المراجع باللغة العربية.....
31	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.....

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

1,1 المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحولاً استراتيجياً غير مسبوق، انطلاقاً من رؤية السعودية 2030 الطموحة التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر أساسي للدخل القومي. وتُعد المشاريع الرأسمالية الكبرى - لا سيما في القطاع الحكومي - المحور الأساسي الذي تدور حوله عجلة هذا التحول، إذ تمثل الآلية التنفيذية الأهم لترجمة الاستراتيجيات الوطنية إلى واقع ملموس على أرض الواقع. وقد خصصت المملكة ميزانيات ضخمة لهذه المشاريع، حيث بلغ الإنفاق الرأسمالي الحكومي 64.9 مليار ريال سعودي في الفترة الأخيرة، شاملاً برامج تحقيق الرؤية ومخصصات تنفيذ المشاريع الكبرى والمشاريع الاستثمارية في قطاعات البلدية والصحة والتعليم والبنية التحتية (صندوق الاستثمارات العامة، 2024). غير أن هذا الإنفاق الهائل يُثير تساؤلات جوهرية حول مدى كفاية وفعالية آليات حوكمة هذه المشاريع، وما إذا كانت تُدار بأسلوب يضمن تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد والميزانية المخصصة.

وقد أظهرت التجارب الدولية أن فشل المشاريع الرأسمالية الكبرى - خاصة في القطاع الحكومي - ليس ظاهرة نادرة أو مرتبطة بأحداث قاهرة، بل هو في الغالب نتيجة لعوامل يمكن التحكم بها، أبرزها: ضعف هياكل الحوكمة، وغياب آليات المساءلة الفعالة، وقصور أنظمة إدارة المخاطر، ونقص الشفافية في التقارير والإفصاح (KPMG، 2016). وتؤكد دراسة مؤسسة الضمان الجماعي (Aon) أن المشاريع التي تفتقر إلى حوكمة رشيدة تتسم بمعدلات فشل أعلى بنسبة تصل إلى 30% مقارنة بتلك التي تتمتع بإطارات حوكمة متكاملة (Aon، 2014). وتكتسب هذه الملاحظات أهمية بالغة في السياق السعودي، حيث تتزايد حجم وتعقيد المشاريع الرأسمالية الحكومية، وتتسع نطاق توقعات أصحاب المصلحة منها. وتُعد حوكمة المشاريع (Project Governance) الإطار التنظيمي والإداري الذي يضمن توجيه المشروع ومراقبته ومساءلته بما يحقق المحاذاة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Sharma et al، 2009). وتتجسد هذه الحوكمة في أبعاد أربعة رئيسية هي: الهيكل التنظيمي (Governance Structure)، والشفافية (Transparency)، والمساءلة (Accountability)، وإدارة المخاطر (Risk Management)، والتي تشكل معاً المنظومة المتكاملة لضبط إدارة المشاريع وترشيد قراراتها. وقد أكد معهد إدارة المشاريع (PMI) أن المنظمات التي تتمتع بإطارات حوكمة قوية تحقق معدلات نجاح أعلى للمشاريع، وتحكم أفضل في التكاليف، ونتائج أكثر قابلية للتنبؤ (PMI، 2017).

من جهة أخرى، يُعد الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي (Overall Project Performance) مؤشراً شاملاً يتجاوز مفهوم النجاح التقليدي المحدود بـ "المثلث الحديدي" (الزمن، التكلفة، الجودة)، ليشمل إضافة إلى ذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا أصحاب العلاقة، وتحقيق الفوائد المرجوة

(المنافع)، والاستدامة طويلة المدى (Zwikael & Smyrk، 2012). وبما أن المشاريع الرأسمالية الحكومية في السعودية تمثل استثمارات ضخمة تؤثر بشكل مباشر على التنمية الوطنية وجودة حياة المواطنين، فإن فهم العوامل التي تؤثر في أدائها الكلي يكتسب أهمية استراتيجية قصوى. وعلى الرغم من التطور النظري الملحوظ في أدبيات حوكمة المشاريع على المستوى الدولي، فإن البحث العلمي في هذا المجال لا يزال محدوداً في السياق السعودي، خاصة فيما يتعلق بالمشاريع الرأسمالية الحكومية. كما أن الدراسات السابقة تباينت في تحديد الأبعاد الحوكمية الأكثر تأثيراً في الأداء، واختلفت في منهجياتها ومجتمعاتها المدروسة، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتقصي. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة للمساهمة في سد هذه الفجوة من خلال استقصاء أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، مستندة إلى إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (PMI، ISO 21500) والدراسات الأكاديمية الحديثة، مع مراعاة خصوصية السياق السعودي المتمثل في برنامج التحول الوطني والمراسيم الحكومية ذات الصلة.

1.2 مشكلة الدراسة

تتجسد مشكلة الدراسة في أن المشاريع الرأسمالية الحكومية في المملكة العربية السعودية - على الرغم من التمويل الضخم والأهمية الاستراتيجية البالغة - تواجه تحديات جمة في تحقيق أدائها الكلي المستهدف، ويرجع ذلك - إلى حد كبير - إلى ضعف تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع بشكل متكامل وفعال. فالكثير من هذه المشاريع يعاني من تجاوزات في الميزانية والجداول الزمنية، وقصور في تحقيق المنافع المرجوة، مما يؤثر سلباً على كفاءة الإنفاق الحكومي ويُضعف من قدرة هذه المشاريع على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف رؤية 2030.

وقد كشفت دراسة (KPMG (2016 أن 53% من المشاريع الرأسمالية الكبرى عالمياً عانت من أداء دون المستوى المطلوب خلال العام السابق للدراسة، وأن فقط 31% من المشاريع حققت انحرافاً لا يتجاوز 10% عن الميزانية، وبمعدل 25% فقط من المشاريع نجحت في الالتزام بجداولها الزمنية الأصلية. وتشير هذه الإحصائيات إلى أن مشكلة ضعف الأداء ليست مقتصرة على سياق جغرافي محدد، بل هي ظاهرة عالمية تتفاقم في بيئات تفتقر إلى حوكمة رشيدة.

وفي السياق السعودي تحديداً، تتعاضد أهمية هذه المشكلة نظراً للنطاق الواسع للمشاريع الرأسمالية الحكومية وترابطها مع البرامج التنفيذية لرؤية 2030. فقد أطلقت المملكة مشاريع عملاقة - مثل نيوم، مشروع البحر الأحمر، القدية، أمالا - برصد ميزانيات تقدر بمئات المليارات من الريالات (صندوق الاستثمارات العامة، 2024). ومع ذلك، فإن نجاح هذه المشاريع لا يعتمد فقط على التمويل المتاح، بل

يتوقف - بشكل حاسم - على وجود هياكل حوكمة قادرة على ضبط عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية في الإفصاح عن المعلومات، وتفعيل آليات المساءلة، وإدارة المخاطر بشكل استباقي ومنهجي. وتتمثل الإشكالية الأساسية للدراسة في عدم وضوح طبيعة وقوة العلاقة بين تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) والأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي. ففي ظل السياق التنظيمي والإداري الفريد للمملكة - الذي يتسم بالبيروقراطية الحكومية التقليدية المندمجة مع إصلاحات حوكمة حديثة - تبرز الحاجة إلى فهم كيفية تفاعل هذه الأبعاد الحوكمية ومدى مساهمتها في تعزيز الأداء الكلي للمشاريع. ومن ثم، يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي: ما أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي؟

1,3 فجوات الدراسة:

1,3,1 فجوات على المستوى النظري.

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

أولاً: قلة الدراسات النظرية التي تناولت حوكمة المشاريع (Project Governance) كمجال مستقل ومتخصص في السياق السعودي والعربي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) بشكل عام دون التعمق في خصوصيات الحوكمة على مستوى المشروع. ثانياً: عدم وجود إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين الأبعاد الحوكمية الأربعة (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في دراسة واحدة، حيث اقتصرَت الدراسات السابقة على بعد أو بعدين كحد أقصى.

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

رابعاً: قصور الأدبيات في تقديم إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (PMI، ISO 21500) والسياق التنظيمي السعودي المتميز ببرامج رؤية 2030 والتحول الوطني.

1,3,2 فجوات على المستوى التطبيقي.

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

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

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

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

خامساً: الحاجة الماسة لتوصيات مبنية على الأدلة يمكن للجهات الحكومية السعودية الاستفادة منها في تحسين ممارسات حوكمة مشاريعها الرأسمالية ضمن إطار رؤية 2030.

1.4 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

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

ثانياً: التكامل المعرفي - تسعى الدراسة إلى بناء جسر بين الأدبيات الدولية في مجال حوكمة المشاريع (المتضمنة في معايير ISO 21500، PMI) والسياق التنظيمي السعودي، عبر تطوير إطار هجين يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة الإدارية والتنظيمية في المملكة. هذا التكامل يُعد مساهمة نوعية في تطوير المعرفة الإدارية العربية.

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

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

1.4.2 الأهمية العملية

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

ثانياً: تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي - من خلال تحديد آليات الحوكمة التي تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء، تساهم الدراسة في تعزيز كفاءة وفعالية الإنفاق الرأسمالي الحكومي، وهو هدف استراتيجي ضمن برنامج الاستدامة المالية لرؤية 2030.

ثالثاً: دعم برنامج التحول الوطني - يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتسريع تنفيذ مشاريع البنية التحتية (برنامج التحول الوطني، 2024). وتوفر هذه الدراسة توصيات عملية لتعزيز حوكمة المشاريع، مما يتماشى مباشرة مع أهداف البرنامج.

رابعاً: تعزيز الممارسات المؤسسية - تساهم الدراسة في نشر ثقافة الحوكمة بين ممارسي إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، وتشجع على تبني أفضل الممارسات الدولية المنسجمة مع السياق المحلي، مما يرقى بمستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع.

خامساً: دعم المحاسبة والرقابة - من خلال تسليط الضوء على أهمية الشفافية والمساءلة في تحسين أداء المشاريع، تدعم الدراسة جهود هيئات الرقابة والمحاسبة في المملكة في تعزيز الرقابة على المشاريع الحكومية.

1.5 أهداف الدراسة

1,5,1 الهدف الرئيسي:

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

1,5,2 الأهداف الفرعية:

- 1) تقديم مراجعة نقدية للأدبيات النظرية والتطبيقية في مجال حوكمة المشاريع والأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية، مع تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة لمعالجتها.
- 2) بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقات المتوقعة بين أبعاد حوكمة المشاريع (المتغيرات المستقلة) والأداء الكلي للمشروع (المتغير التابع).

- (3) تطوير أداة قياسية موثوقة وصادقة (استبانة) لقياس أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي في السياق السعودي.
- (4) تشخيص واقع تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في المشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين.
- (5) تقييم مستوى الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين.
- (6) اختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع.
- (7) الكشف عن الفروق الإحصائية - إن وجدت - في تقييم أبعاد الحوكمة والأداء الكلي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع الجهة الحكومية).
- (8) تقديم توصيات علمية ومبنية على الأدلة يمكن للجهات الحكومية المعنية الاستفادة منها في تحسين حوكمة مشاريعها الرأسمالية.

1.6 تساؤلات الدراسة

1,6,1 التساؤل الرئيسي:

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

1,6,2 التساؤلات الفرعية:

1. ما درجة تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في المشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين؟
2. ما مستوى الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) والأداء الكلي للمشروع؟
4. ما الأبعاد الحوكمية الأكثر تأثيراً - من وجهة نظر المشاركين - في تحقيق الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي تعزى لمتغير الخبرة في إدارة المشاريع؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي تعزى لمتغير نوع الجهة الحكومية؟

1.7 فروض الدراسة

1,7,1 الفرض الرئيسي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي.

1,7,2 الفروض الفرعية:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الشفافية في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المساءلة في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المخاطر في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

1.8 مصطلحات الدراسة

1,8,1 حوكمة المشاريع (Project Governance): تُعرّف حوكمة المشاريع - وفقاً للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 21500:2021) - بأنها "الإطار التنظيمي والعمليات والهيكل التي توجه وتحكم وتراقب أنشطة المشروع لضمان تحقيق أهدافه بشكل فعال وفعال، مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة". وفي سياق هذه الدراسة، تعني حوكمة المشاريع المجموعة المتكاملة من الأنظمة والسياسات والممارسات التي تُطبق على المشروع الرأسمالي الحكومي لضبط عمليات اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات الشفافة، وتحديد المسؤوليات والمساءلة، وإدارة المخاطر بما يضمن المحاذاة مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية المالكة.

1,8,2 الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع (Governance Structure): هو البعد الأول من أبعاد حوكمة المشاريع، ويشير إلى "الإطار التنظيمي الرسمي الذي يحدد توزيع السلطات والصلاحيات وخطوط المسؤولية والمساءلة داخل المشروع، ويحدد الهياكل القيادية - مثل لجنة توجيه المشروع (Steering

(Committee)، وكبير ضباط المشاريع (CPO)، والراعي التنفيذي (Executive Sponsor) - والعلاقات بينها" (Müller، 2009).

1,8,3 الشفافية (Transparency): هي البعد الثاني من أبعاد حوكمة المشاريع، وتُعرّف بأنها "مدى توفر ووضوح ودقة المعلومات المتعلقة بالمشروع - تشمل المعلومات المالية، والتقدم في التنفيذ، والمخاطر، وقرارات المشروع - لجميع أصحاب المصلحة المعنيين في الوقت المناسب" (Bovens، 2007).

1,8,4 المساءلة (Accountability): هي البعد الثالث من أبعاد حوكمة المشاريع، ويُقصد بها "النظام المؤسسي الذي يجسد الالتزام الواعي بمسؤوليات واضحة ومعايير أداء قابلة للقياس، ويقوم على تحديد الأدوار وتوثيق التوقعات وتوزيع الصلاحيات بشكل عادل" (Kwna، 2025).

1,8,5 إدارة المخاطر (Risk Management): هي البعد الرابع من أبعاد حوكمة المشاريع، وتُعرّف بأنها "العملية المنظمة التي تشمل تحديد المخاطر وتقييمها وتحليل تأثيراتها المحتملة على أهداف المشروع، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بشكل استباقي" (ISO 31000:2018).

1,8,6 الأداء الكلي للمشروع (Overall Project Performance): يُعرّف الأداء الكلي للمشروع في هذه الدراسة بأنه "التقييم الشامل لمدى تحقيق المشروع لأهدافه المتعددة، المتجاوز للمعايير التقليدية (الزمن، التكلفة، الجودة) ليشمل أيضاً تحقيق المنافع الاستراتيجية، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة الشاملة، والاستدامة طويلة المدى".

1,8,7 المشاريع الرأسمالية (Capital Projects): هي المشاريع التي تتضمن استثمارات ضخمة في الأصول الثابتة - مثل البنية التحتية، والمنشآت، والمعدات - وتتميز بعمر تشغيلي طويل وتأثير استراتيجي على الجهة المنفذة. وفي سياق هذه الدراسة، المقصود بالمشاريع الرأسمالية الحكومية تلك المشاريع التي تنفذها الجهات الحكومية السعودية أو تشرف عليها، وتتضمن بناء أو تطوير البنى التحتية، والمنشآت الحكومية، أو المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة ببرامج رؤية 2030.

الفصل الثاني:- الاطار النظري والدراسات السابقة.

2.1 الإطار النظري

2.1.1 حوكمة المشاريع (Project Governance)

2,1,1,1 أولاً: مفهوم حوكمة المشاريع

تُعد حوكمة المشاريع إحدى المجالات الناشئة والحيوية في علم إدارة المشاريع، والتي اكتسبت اهتماماً متزايداً من الباحثين والممارسين خلال العقد الأخيرين. وقد نشأ مفهوم حوكمة المشاريع كامتداد طبيعي لمفاهيم الحوكمة الأوسع (Corporate Governance)، التي تركز على كيفية توجيه المؤسسات ومراقبتها من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. غير أن حوكمة المشاريع تميزت بتركيزها الخاص على المستوى المشروع (Project Level)، حيث تتطلب طبيعة المشاريع - المؤقتة والفريدة - نماذج حوكمة مختلفة عن تلك المطبقة في العمليات الدائمة (Müller, 2009).

وقد قدم معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) تعريفاً شاملاً لحوكمة المشاريع بأنها "الإطار الذي يوضح ويحدد ويُشرح السلطات والمسؤوليات والحقوق المتعلقة بالمشروع، ويوفر الهيكل الذي يعمل من خلاله المشروع لتحقيق أهدافه". بينما عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 21500:2021) بأنها "المجموعة من العمليات والهيكل التي توجه وتحكم وتراقب أنشطة المشروع". وتجمع هذه التعريفات على أن حوكمة المشاريع ليست مجرد هيكل تنظيمي، بل هي منظومة متكاملة تشمل: تحديد السلطات وتوزيع الصلاحيات، ووضع آليات اتخاذ القرار، وضمان المحاذاة مع الأهداف الاستراتيجية، وتوفير إطار للمساءلة والرقابة.

ويتميز مفهوم حوكمة المشاريع بتمييزه الواضح عن إدارة المشاريع (Project Management). فبينما تركز إدارة المشاريع على الجانب التشغيلي والتنفيذي للمشروع - مثل التخطيط والجدولة وإدارة الموارد - تركز حوكمة المشاريع على الجانب الاستراتيجي والرقابي، وتضع الإطار الذي تتم فيه إدارة المشروع (Müller & Turner, 2007).

وتكتسب حوكمة المشاريع أهمية خاصة في السياق الحكومي، حيث تكون المشاريع عادةً أكبر حجماً وأعقد بنية، وتنطوي على أصحاب مصلحة متعددين ومتنوعين، وتخضع لضغوط سياسية واجتماعية ورقابية مكثفة. وفي هذا السياق، تلعب حوكمة المشاريع دوراً حاسماً في ضمان أن المشاريع الحكومية تساهم فعلياً في تحقيق الأهداف التنموية، وأن الموارد العامة تُستخدم بكفاءة وفعالية (KPMG, 2016).

2,1,1,2 ثانياً: أهداف حوكمة المشاريع

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

1. **ضمان المحاذاة الاستراتيجية (Strategic Alignment):** يهدف هذا الهدف إلى ضمان أن المشروع يساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة المالكة، وأنه لا يمثل مجرد نشاط منعزل. وتؤكد (PMI، 2017) أن المحاذاة الاستراتيجية تمنع إهدار الموارد على مبادرات غير متوافقة مع الرؤية المؤسسية.
2. **تعزيز فعالية اتخاذ القرار (Decision-Making Effectiveness):** تسعى حوكمة المشاريع إلى إنشاء مسارات واضحة وفعالة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات - الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلي - مما يمنع الاختناقات في عملية اتخاذ القرار (Atlassian، 2026).
3. **تفعيل المساءلة والمحاسبة (Accountability & Stewardship):** يعتبر هذا الهدف من الأهداف الجوهرية لحوكمة المشاريع، إذ يسعى إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وضمان أن كل فرد أو جهة مسؤولة عن قراراتها وأفعالها ضمن نطاق عملها (Kwna، 2025).
4. **تعزيز الشفافية (Transparency):** تهدف حوكمة المشاريع إلى ضمان توفر المعلومات الدقيقة والكاملة والمناسبة في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، بما يشمل التقارير المالية، وتقارير التقدم، والمخاطر، والقرارات المتخذة (CLA، 2026).
5. **إدارة المخاطر بشكل استباقي (Proactive Risk Management):** تسعى حوكمة المشاريع إلى تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها قبل أن تتحول إلى قضايا تؤثر سلباً على المشروع، ويشمل هذا وضع سجلات للمخاطر وتحديد استراتيجيات للتخفيف (Aon، 2014).
6. **تحسين الأداء والنتائج (Performance Improvement):** يهدف هذا الهدف إلى توفير آليات المراقبة والقياس التي تضمن تتبع أداء المشروع مقابل المقاييس المحددة مسبقاً، وتمكين التدخل المبكر عندما يظهر انحراف (PMI، 2017).
7. **ضمان الامتثال والاستدامة (Compliance & Sustainability):** تسعى حوكمة المشاريع إلى ضمان التزام المشروع بالقوانين واللوائح المعمول بها، والمعايير الأخلاقية، والمتطلبات البيئية والاجتماعية (Oracle، 2024).

2,1,1,3 ثالثاً: أبعاد حوكمة المشاريع

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

البعد الأول: الهيكل التنظيمي (Governance Structure)

يُعد الهيكل التنظيمي حجر الزاوية في منظومة حوكمة المشاريع، إذ يحدد "من يملك القرار، ومن ينفذ، ومن يراقب" (Kwna، 2025). ويتجاوز الهيكل التنظيمي كونه مجرد خريطة تنظيمية ليصبح أداة إدارية حيوية تظهر خطوط السلطة والمسؤولية، وتحدد المسارات التي تمر بها القرارات والمعلومات. وتتضمن مكونات الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع العناصر التالية: لجنة توجيه المشروع (Project Steering Committee) وهي الهيئة العليا المسؤولة عن الإشراف الاستراتيجي؛ والراعي التنفيذي (Executive Sponsor) وهو المسؤول الأعلى عن المشروع؛ وكبير ضباط المشاريع (CPO) المسؤول عن التنفيذ؛ ومدير المشروع (Project Manager) المسؤول عن الإدارة اليومية؛ ومكتب إدارة المشاريع (PMO) الذي يوفر الدعم المؤسسي (KPMG، 2016). ويساهم الهيكل التنظيمي الفعال في تحديد العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتوزيع الصلاحيات على المستويات المختلفة، وتفويض الصلاحيات مع ضبط المساءلة، وفصل الأدوار للحد من تضارب المصالح (Kwna، 2025).

البعد الثاني: الشفافية (Transparency)

تُعد الشفافية جوهر الحوكمة وشرطاً أساسياً لبناء الثقة بين المنظمة وأصحاب العلاقة (Kwna، 2025). والشفافية في سياق حوكمة المشاريع لا تعني مشاركة كل المعلومات دون تمييز، بل تتعلق بما يتم الإفصاح عنه، وكيف، ولمن، ومتى. وتتضمن مكونات الشفافية في حوكمة المشاريع: نشر التقارير الدورية بوضوح (المعلومات المالية، تقارير الأداء، تقارير المخاطر)؛ وإتاحة المعلومات الجوهرية لأصحاب العلاقة (الجهات الرقابية، المانحين، المستفيدين)؛ ووضع سياسات للإفصاح عن تعارض المصالح؛ وإنشاء قنوات شفافة للتواصل؛ وتبني أدوات إلكترونية للإفصاح المفتوح (Kwna، 2025). وتساهم الشفافية في تعزيز المصداقية المؤسسية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وجذب الاستثمارات، وتقليل المخاطر المرتبطة بالغموض (CLA، 2026).

البعد الثالث: المساءلة (Accountability)

المساءلة هي نظام مؤسسي متكامل يجسد الالتزام الواعي بمسؤوليات واضحة ومعايير أداء قابلة للقياس (Kwna، 2025). وفي سياق حوكمة المشاريع، تشمل المساءلة: تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة؛ وآليات واضحة لتقييم الأداء؛ ونظام لتقديم الشكاوى والتظلمات؛ ومؤشرات أداء فردية ومؤسسية (KPIs)؛ وربط المكافآت والمساءلة بنتائج الأداء.

البعد الرابع: إدارة المخاطر (Risk Management)

تُعد إدارة المخاطر من الأبعاد الجوهرية في حوكمة المشاريع، إذ إن المشاريع الرأسمالية الكبرى - بطبيعتها - تواجه مخاطر متعددة ومعقدة. وتُعرّف ISO 31000:2018 إدارة المخاطر بأنها "النشاط المنسق لتوجيه وضبط المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر".

وتتضمن إدارة المخاطر في سياق حوكمة المشاريع: تحديد المخاطر (Risk Identification)؛ وتحليل وتقييم المخاطر (Risk Analysis & Assessment)؛ ووضع استراتيجيات التعامل (Risk Treatment)؛ والمراقبة والمراجعة (Monitoring & Review)؛ والتواصل والاستشارة (Communication & Consultation) (Aon، 2014).

2.1.2 الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي

2.1.2.1 أولاً: مفهوم الأداء الكلي للمشروع

تطور مفهوم أداء المشروع بشكل ملحوظ خلال العقود الأخيرة. ففيما كان التركيز في الماضي على ما يُعرف بـ "المثلث الحديدي" (Iron Triangle) - المكون من التكلفة والزمن والجودة - أصبح الباحثون والممارسون اليوم يتبنون منظوراً أشمل يعترف بتعدد أبعاد نجاح المشروع. وقد قدم Müller & Turner (2007) تمييزاً مهماً بين "نجاح إدارة المشروع" (Project Management Success) - المقاس ضد معايير الكفاءة الداخلية - و"نجاح المشروع" (Project Success) - المقاس ضد الأهداف الشاملة للمشروع والمنافع المرجوة منه.

ويُعرّف الأداء الكلي للمشروع في هذه الدراسة بأنه "التقييم الشامل والمتعدد الأبعاد لمدى تحقيق المشروع لأهدافه المختلفة، المتجاوز للمعايير التقليدية ليشمل أيضاً الأبعاد الاستراتيجية والتنموية والمؤسسية". وقد اقترح (Zwikaël & Smyrk (2012) نموذجاً متعدد الأبعاد يتضمن: نجاح إدارة المشروع (Project Management Success)، ونجاح ملكية المشروع (Project Ownership Success)، ونجاح الاستثمار في المشروع (Project Investment Success).

ويتكون الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي في هذه الدراسة من خمسة أبعاد رئيسية: (1) أداء التكلفة (Cost Performance): يقيس مدى التزام المشروع بالميزانية المخصصة؛ (2) أداء الجدولة (Schedule Performance): يقيس مدى الالتزام بالجدول الزمني؛ (3) أداء الجودة (Quality Performance): يقيس مدى استيفاء المواصفات الفنية؛ (4) تحقيق المنافع (Benefits Realization): يقيس مدى تحقيق المنافع الاستراتيجية؛ (5) رضا أصحاب العلاقة (Stakeholder Satisfaction): يقيس مدى رضا الأطراف المعنية.

2.1.2,2 ثانياً: أهمية الأداء الكلي في المشاريع الرأسمالية الحكومية
تكتسب مفاهيم الأداء الكلي أهمية خاصة في سياق المشاريع الرأسمالية الحكومية لعدة أسباب: أولاً: حجم الاستثمار - تمثل هذه المشاريع استثمارات ضخمة من المال العام، مما يجعل ضبط الأداء أمراً حتمياً لضمان تحقيق القيمة مقابل المال. ثانياً: التأثير الاستراتيجي - ترتبط المشاريع الرأسمالية الحكومية عادةً بأهداف تنموية وطنية، فتعثرها يعني تأخيراً في تحقيق هذه الأهداف. ثالثاً: المحاسبة العامة - تخضع الجهات الحكومية لرقابة مكثفة من هيئات المحاسبة والجهاز الرقابي والمواطنين. رابعاً: طول دورة الحياة - تتميز المشاريع الرأسمالية بعمر طويل، مما يعني أن أثر قراراتها يمتد لعقود.

2.1.2,3 ثالثاً: العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي
تستند العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي إلى منطق نظري واضح: فالحوكمة الرشيدة توفر الإطار التنظيمي والإجرائي الذي يُمكن المشروع من تحقيق أهدافه بكفاءة. وقد أظهرت الأدبيات الأكاديمية وجود علاقة إيجابية بينهما. فمثلاً: أظهرت دراسة Mushavhanamadi & Phatlhane (2021) في جنوب أفريقيا وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشاريع ونجاح تسليم المشاريع. وكشفت دراسة KPMG (2016) أن ضعف الحوكمة هو أحد أسباب فشل المشاريع الرأسمالية الكبرى. وأظهرت دراسة McKinsey (2023) أن المنظمات ذات الحوكمة القوية تقلل من معدلات فشل المشاريع بنسبة 30%.

ويرتكز المنطق النظري لهذه العلاقة على الفرض التالي: كلما كانت هياكل الحوكمة أوضح، وكانت آليات اتخاذ القرار أكثر فعالية، وكانت المعلومات أكثر شفافية، وكانت المساءلة أوضح، وكانت إدارة المخاطر أكثر استباقية - زادت قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المتعددة (الزمن، التكلفة، الجودة، المنافع، رضا أصحاب العلاقة).

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة العجمي، أمل منير محمد، السلمي، وفاطمة بنت عايض (2019): "دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. استخدمت المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية (n=283). أظهرت النتائج أن العينة المدروسة توافق بدرجة متوسطة على واقع القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي،

مع وجود موافقة كبيرة على بعد الالتزام العاطفي. استنتجت الدراسة ضرورة تطوير القيادات الإدارية وتعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي.

2. دراسة الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبد القادر محمد، وسالم، عبد الفتاح جمعة (2021): "أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي". مجلة الأستاذ، (21).

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر المهارات القيادية على تعزيز الولاء التنظيمي في شركة ليببانا للهاتف المحمول. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت 66 استبانة. أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي معنوي للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي ($R^2=39.3\%$)، مع وجود تأثير متفاوت لكل مهارة قيادية. أوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية ذات التأثير الأقوى.

3. دراسة قنديل، رضا حسين محمد (2024): "دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة". المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، 44(80)، 159-99.

استكشفت الدراسة مدى امتلاك القيادات لسلوكيات القيادة التمكينية، وتقييم مستوى الولاء التنظيمي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي مع عينة ($n=75$). كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التمكينية والولاء التنظيمي، وتحديداً أن العمل الجماعي ومنح الاستقلالية كانا الأكثر تأثيراً.

4. دراسة حول دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي (2025): جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر.

هدفت إلى معرفة دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة مع عينة ($n=115$). توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة المؤسسية الأربعة (الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، والمشاركة) والأداء الأكاديمي والبحثي عند ($\alpha=0.01$).

5. دراسة الزين، فريدة عمران (2025): "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(3)، 633-613.

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة) على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود أثر ارتباط قوي جداً وذو دلالة إحصائية ($Pearson=0.984$)، ($Sig=0.000$).

6. دراسة حول أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي (2025): دراسة ميدانية. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط.

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

7. دراسة حول أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في سلطنة عُمان (2023): جامعة السلطان قابوس.

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

8. دراسة التركي، زياد بن فهد (2014): "المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض".

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

2.2.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Müller, R. & Turner, J.R. (2007): "The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project". European Management Journal, 25(4), 298-309.

قدمت الدراسة تمييزاً مهماً بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع، وأظهرت أن تأثير مدير المشروع يختلف تبعاً لنوع المشروع. وقد تم الاستشهاد بهذه الدراسة أكثر من 400 مرة، مما يدل على أهميتها في الأدبيات.

2. دراسة Müller, R. (2019): "Governance, Governmentality and Project Performance: The Role of Sovereignty". International Journal of Information Systems and Project Management, 7(2).

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

3. دراسة Zwikael, O. & Smyrk, J. (2012/2021): "Project Governance, Benefit Management, and Project Success". International Journal of Project Management.

استقصت العلاقة بين الحوكمة الفعالة للمشروع وإدارة المنافع ونجاح المشروع. استخدمت بيانات 333 مشروعاً من صناعات ودول مختلفة. كشفت النتائج أن الحوكمة الفعالة تساهم بشكل مباشر في تحسين

نجاح المشروع عبر أبعاده الثلاث: نجاح إدارة المشروع، ونجاح ملكية المشروع، ونجاح الاستثمار في المشروع.

4. دراسة Mushavhanamadi, K. & Phatlhane, N. (2021): "The Impact of Project Governance on Project Delivery in the Enterprise Project Management Office Within South African Bank". Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management

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

5. دراسة KPMG (2016): "Building on Success; Learning from Failure". "Governance and Planning of Major Capital Projects

تواصلت KPMG مع أكثر من 30 عضواً في مجالس إدارة ومسؤولين تنفيذيين في كندا. كشفت الدراسة أن 53% عانوا من مشاريع دون المستوى المطلوب، وأن فقط 31% من المشاريع جاءت ضمن 10% من الميزانية.

6. دراسة Aon (2014): "Governance of Project Risk - A Guide

قدمت دليلاً شاملاً لحوكمة مخاطر المشاريع. حددت سبع سمات للحوكمة: توجيه المحفظة، رعاية المشروع، القدرة على التسليم، الاستewardship المالي، الإفصاح والتقارير، مكافحة الفساد، والمشتريات.

7. دراسة Sharma, R.S., Stone, M. & Ekinici, Y. (2009): "IT Governance and Project Governance: The Stakeholder Perspective". Journal of Business Research

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

8. دراسة Bovens, M. (2007): "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework". European Law Journal, 13(4), 447-468

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

9. دراسة Joslin, R. & Müller, R. (2015): "Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts". International Journal of Project Management, 33(6), 1377-1392.

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

10. دراسة ISO 21500:2021: "Project, Programme and Portfolio Management - Context and Concepts".

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

2.3 ما يميز البحث عن الدراسات السابقة

عند المقارنة بين هذه الدراسة والأبحاث السابقة، يتبين أن هناك عدة نقاط تميز هذا البحث وتضفي عليه طابعاً فريداً:

أولاً: التركيز على السياق السعودي - يركز هذا البحث بشكل خاص على المشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، وهو سياق فريد من نوعه يتسم بالتحول الاستراتيجي الكبير المتمثل في رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني. بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخاص أو السياقات الغربية.

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

ثالثاً: الإطار الهجين - يستند هذا البحث إلى إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (ISO، PMI 21500) والدراسات الأكاديمية الحديثة مع التركيز على السياق السعودي (برنامج تحقيق الرؤية، المراسيم الحكومية).

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

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

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي حجر الزاوية في أي دراسة كمية، إذ يُترجم الإطار النظري وفروض البحث إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والقياس والتكرار، بما يضمن مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود العينة. ويهدف هذا الفصل إلى عرض المسار المنهجي الذي اتبعه الباحث لاختبار أثر أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، والشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر) في الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، بما ينسجم مع الفلسفة الوضعية والمنطق الاستنباطي المعتمدين في الدراسة. وقد جرى بناء هذا الفصل وفق النموذج الذي طرحه صاندرز وزملاؤه في عملهم الموسوم Research Methods for Business Students، والذي يوصي بتنظيم قرارات الباحث المنهجية على شكل طبقات متسلسلة تبدأ من الفلسفة البحثية وتنتهي بأساليب جمع البيانات وتحليلها (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). وقد أشار المؤلفون صراحةً إلى أن كل طبقة من هذا النموذج تُبنى على الطبقة التي تسبقها، وأن على الباحث تبرير خياراته في كل طبقة بما يخدم أسئلة الدراسة (Saunders et al, 2019).

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

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرّف التعريفات الإجرائية لمتغيرات النظرية بلغة قابلة للقياس، وتُعدّ شرطاً منهجياً لضمان صدق المحتوى وقابلية تكرار الدراسة. وقد أشار سيكاران وبوغي إلى أن التعريف الإجرائي يُترجم المفهوم المجرد إلى أبعاد ومؤشرات يمكن قياسها بأدوات مسحية، وهو ما يقلل الغموض في تفسير النتائج (Sekaran & Bougie, 2016). وفيما يلي التعريفات الإجرائية للمتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة.

3.2.1 المتغير المستقل: أبعاد حوكمة المشاريع

يُعرّف المتغير المستقل إجرائياً بأنه: "مجموعة الترتيبات المؤسسية والآليات الرقابية والإدارية التي يتبناها الجهاز الحكومي لتوجيه المشاريع الرأسمالية والرقابة عليها، والمقاسة عبر أربعة أبعاد فرعية".

ويستند هذا التعريف إلى الإطار الذي طرحه مولر، والذي يصف حوكمة المشاريع بوصفها واجهة بين المستوى الاستراتيجي للمنظمة ومستوى المشاريع، تتولى مسؤولية وضع الأهداف وممارسة الرقابة وتأطير القرار (Müller, 2009). وتتضمن الأبعاد الفرعية الأربعة المقاسة في هذه الدراسة ما يلي:

- الهيكل التنظيمي للحوكمة: ويُقاس عبر مؤشرات وضوح الأدوار والمسؤوليات، ووجود لجان توجيهية، وسلسلة قرار موثقة على مستوى المشروع. وقد أكد الدليل الصادر عن معهد إدارة المشاريع أن الهيكل الحوكمي الفعال يشمل تعريف الأدوار والمسؤوليات ومستويات السلطة ومسارات التصعيد (PMI, 2017).

- الشفافية: ويُقاس عبر مؤشرات الإفصاح عن معلومات الأداء، وإتاحة وثائق المشروع لأصحاب العلاقة، ووضوح آليات الإبلاغ. وقد نصّت وثيقة (PMI 2017) صراحةً على أن الحوكمة تتطلب "آليات شفافية ومساءلة تُبقي أصحاب العلاقة على اطلاع بحالة المشروع".

- المساءلة: ويُقاس عبر مؤشرات إلزام مسؤولي المشاريع بتبرير قراراتهم، ووجود آليات لتقييم الأداء، وترتيب نتائج على الأداء. ويستند التعريف الإجرائي إلى إطار بوفنز الذي يُعرّف المساءلة بأنها علاقة بين طرف فاعل وطرف مُحاسب يلتزم فيها الفاعل بتقديم معلومات وتبرير سلوكه وقبول تبعات الحكم عليه (Bovens, 2007).

- إدارة المخاطر: ويُقاس عبر مؤشرات وجود سجل مخاطر، وتحديث دوري لتقييم المخاطر، وخطط للاستجابة. ويستند هذا التعريف إلى المعيار الدولي ISO 31000 الذي يُعرّف إدارة المخاطر بأنها "أنشطة منسّقة لتوجيه المنظمة والرقابة عليها فيما يتعلق بالمخاطر" (ISO 31000, 2018).

3.2.2 المتغير التابع: الأداء الكلي للمشروع

يُعرّف الأداء الكلي إجرائياً بأنه: "الدرجة التي يحقق بها المشروع الرأسمالي أهدافه المعلنة ومنافعه المتوقعة ورضا أصحاب العلاقة عنه"، ويُقاس عبر خمسة أبعاد. ويتوافق هذا التعريف مع ما طرحه زويكائيل وسميرك، اللذين انتقدا الاكتفاء بمثلث الحديد التقليدي (التكلفة والوقت والجودة) وأضافا بُعدي تحقيق المنافع ورضا أصحاب العلاقة بوصفهما مقياس أكثر شمولاً لنجاح المشروع (Smyrk, 2012). وتشمل الأبعاد الخمسة: أداء التكلفة، وأداء الجدولة، وأداء الجودة، وتحقيق المنافع، ورضا أصحاب العلاقة.

3.2.3 المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

تشمل هذه المتغيرات: سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وجهة العمل. وقد أُدرجت للإجابة عن سؤال البحث الفرعي المتعلق بالفروق في تقييم المستجيبين تبعاً لخصائصهم، تماشياً مع توصية صاندرز وزملانه بضرورة ضبط الخصائص الفردية في الدراسات المسحية (Saunders et al., 2019).

3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت الدراسة نموذج "بصلة البحث" (The Research Onion) الذي طرحه صاندرز وزملاؤه، والذي يُنظّم قرارات الباحث في ست طبقات متتالية: الفلسفة، والمقاربة، والاستراتيجية، والاختيار المنهجي، والأفق الزمني، وأساليب جمع البيانات وتحليلها (Saunders et al., 2019). وقد اختير هذا النموذج لأنه يوفّر تسلسلاً منطقياً يجعل قرارات الباحث قابلة للتبرير والتقييم.

3.3.1 الفلسفة البحثية: الوضعية

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تفترض وجود واقع موضوعي مستقل عن الباحث يمكن قياسه بأدوات كمية. وقد أشار صاندرز وزملاؤه صراحةً إلى أن الفلسفة الوضعية تلائم الدراسات التي تسعى إلى اختبار فروض قابلة للتعميم عبر بيانات كمية موحدة (Saunders et al., 2019). ويتسق هذا التوجه مع طبيعة أسئلة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر متغيرات مستقلة محددة في متغير تابع مُعرّف تعريفاً إجرائياً.

3.3.2 المقاربة: الاستنباط

اعتمدت الدراسة المقاربة الاستنباطية (Deductive Approach)، إذ انطلقت من إطار نظري ومراجعة للأدبيات، ثم صاغت فروضاً قابلة للاختبار، وأخيراً جمعت بيانات ميدانية لاختبار هذه الفروض. وهذا يتسق مع ما ذكره صاندرز وزملاؤه من أن المقاربة الاستنباطية تنتقل من العام إلى الخاص، وتُستخدم عندما يتوفر إطار نظري راسخ يمكن اشتقاق فروض منه (Saunders et al., 2019).

3.3.3 الاستراتيجية: المسح الميداني

اعتمدت استراتيجية المسح (Survey Strategy) عبر استبانة مُقنّنة، لملاءمتها لجمع بيانات كمية من عينة كبيرة نسبياً في زمن محدود. وقد أشار كريسيويل إلى أن التصميم المسحي يُتيح وصف اتجاهات وسلوكيات مجتمع الدراسة عبر عينة ممثّلة، وأنه ملائم عند الرغبة في تعميم النتائج على المجتمع الأصلي (Creswell, 2014). كما أكد سيكاران وبوغي أن الاستبانة تُعدّ الأداة الأكثر شيوعاً وكفاءة لجمع بيانات كمية في الأبحاث الإدارية (Sekaran & Bougie, 2016).

3.3.4 الاختيار المنهجي: كمي أحادي

اختار الباحث المنهج الكمي الأحادي (Mono-method Quantitative)، إذ يقتصر جمع البيانات على الاستبانة المُقنّنة دون إدراج بيانات نوعية. ويستند هذا الخيار إلى أن أسئلة الدراسة معنية باختبار أثر عددي مباشر، وليس باستكشاف معانٍ أو تجارب، وهو ما يلائم المنهج الكمي وفق ما أشار إليه كريسيويل (Creswell, 2014).

3.3.5 الأفق الزمني: المقطع العرضي

اعتمدت الدراسة الأفق المقطعي العرضي (Cross-sectional)، بجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من مستجيبين من جهات حكومية سعودية معنية بالمشاريع الرأسمالية. وقد بيّن كريسويل صراحةً أن المسح المقطعي مناسب حين تُجمع البيانات في وقت واحد ولا تُتابع التغيرات عبر الزمن (Creswell, 2014). وتُبرّر هذه الخيارات في ضوء القيود الزمنية للمشروع البحثي وطبيعته الوصفية-التحليلية.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في وحدات إدارة المشاريع الرأسمالية داخل الجهات الحكومية السعودية، ويشمل: مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، ومنسّقي البرامج، وأصحاب القرار من المستوى التنفيذي المعنيين بالإشراف على المشاريع الرأسمالية. وقد أشارت رؤية المملكة 2030 صراحةً إلى أن المشاريع الرأسمالية والعلاقة (Giga-Projects) تمثّل ركيزة أساسية في مستهدفات التحول الاقتصادي، ما يجعل العاملين على هذه المشاريع مجتمعاً بحثياً ذا أهمية استراتيجية (رؤية السعودية 2030، 2016). ويتّسق هذا المنطق مع ما نصّ عليه دليل PMI من أن حوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع تستهدف فئات وظيفية محددة داخل المنظمة (PMI, 2017).

3.4.2 وحدة التحليل

وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد العامل في مشروع رأسمالي حكومي، إذ يُطلّب منه تقييم ممارسات حوكمة المشروع الذي يعمل عليه ومستوى أدائه. وقد أوضح سيكاران وبوغي أن تحديد وحدة التحليل بدقة يُعدّ شرطاً منهجياً أساسياً لضمان اتساق البيانات وتفسير النتائج (Sekaran & Bougie, 2016).

3.4.3 أسلوب المعاينة

اعتمد الباحث أسلوب المعاينة القصدية غير الاحتمالية (Purposive Sampling) لصعوبة الحصول على إطار معاينة شامل ومحدّث لمجتمع الدراسة على مستوى المملكة، مع تعزيزه بأسلوب كرة الثلج (Snowball) للوصول إلى المستجيبين المؤهلين عبر شبكات مهنية. وقد أشار صاندرز وزملاؤه إلى أن المعاينة القصدية ملائمة عندما يستهدف الباحث خصائص محددة يصعب الوصول إليها بمعاينة احتمالية (Saunders et al., 2019).

3.4.4 حجم العينة

لضبط حجم عينة ملائم، اعتمد الباحث جدول كرايسي ومورغان المعروف والمستخدم على نطاق واسع في الأبحاث الاجتماعية، والذي يُوصي، عند مجتمع كبير غير محدد بدقة، بعينة لا تقل عن 384 مستجيباً لتحقيق مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% (Krejcie & Morgan, 1970). وبناءً على ذلك حُدِّد الحد الأدنى للعينة المستهدفة بـ 384 مستجيباً، مع السعي إلى جمع عدد أكبر لتعويض الاستجابات الناقصة أو غير الصالحة.

ولضمان كفاية العينة لتحليل الانحدار المتعدد، اعتمد الباحث أيضاً القاعدة التي أوردتها هير وزملاؤه من أن الحد الأدنى المقبول هو 10 إلى 20 مستجيباً لكل متغير مستقل (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). وبوجود أربعة متغيرات مستقلة، يفوق حجم العينة المستهدف هذا الحد بفارق كبير، مما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية.

3.5 طريقة جمع البيانات

3.5.1 أداة الدراسة: الاستبانة

اعتمد الباحث الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسية لجمع البيانات، لما تتيحه من كفاءة في الوصول إلى مستجيبين مؤرّعين جغرافياً، وسرعة في الترميز، وانخفاض في التكلفة. وقد أشار سيكاران وبوغي إلى أن الاستبانة أداة موثوقة وواسعة الانتشار في الأبحاث الإدارية الكمية (Sekaran & Bougie, 2016).

3.5.2 هيكل الاستبانة

صُمِّمت الاستبانة في أربعة أقسام مترابطة: القسم الأول يتضمن مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة وتعهداً بسرية البيانات؛ والقسم الثاني يجمع البيانات الديموغرافية والوظيفية؛ والقسم الثالث يقيس أبعاد حوكمة المشاريع الأربعة؛ والقسم الرابع يقيس الأداء الكلي للمشروع بأبعاده الخمسة. وقد اعتمد الباحث في هذا الترتيب على توصية صاندرز وزملاؤه بأن تبدأ الاستبانة بأسئلة ديموغرافية سهلة قبل الانتقال إلى الأسئلة الجوهرية (Saunders et al., 2019).

3.5.3 مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة، وهو المقياس الذي طرحه ليكرت أصلاً في عام 1932 لقياس الاتجاهات، ولا يزال الأكثر شيوعاً في الأبحاث السلوكية والإدارية (Likert, 1932). ومسوّغ هذا الاختيار هو ملائمة لقياس درجة الموافقة على عبارات تتعلق بممارسات وسلوكيات تنظيمية.

3.5.4 مصادر بناء الفقرات

اقتُبست فقرات المقياس أو صيغت بناءً على مقاييس منشورة في أدبيات الحوكمة، مع تكييفها للسياق السعودي. وقد استُند في بناء فقرات "الهيكل التنظيمي" و"الشفافية" و"المساءلة" إلى الأبعاد التي طرحها دليل PMI الخاص بحوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع (PMI, 2017)، وفقرات "المساءلة" إلى إطار بوفنز (Bovens, 2007)، وفقرات "إدارة المخاطر" إلى المعيار الدولي ISO 31000 (ISO 31000, 2018). أما فقرات الأداء الكلي فقد استُند فيها إلى المقياس الذي طرحه زويكائيل وسميرك بأبعاده الخمسة (Zwikaël & Smyrk, 2012).

3.5.5 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى، سيُعرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والممارسين المتخصصين في إدارة المشاريع والحوكمة، بحيث تُعدّل الفقرات في ضوء ملاحظاتهم قبل التطبيق النهائي. وقد أشار صاندرز وزملاؤه إلى أن صدق المحتوى يتحقق عبر مراجعة المتخصصين لمدى تمثيل الفقرات للمفهوم المُقاس (Saunders et al., 2019). كما سيُقاس الصدق البنائي عبر التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، إذ يُتوقع أن تتحمل الفقرات على عواملها النظرية بقيم تشبع لا تقل عن 0.50، وفق التوصية التي أوردها هير وزملاؤه (Hair et al., 2019).

3.5.6 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة، سيُحسب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد وللأداة ككل، وتُعتد قيمة 0.70 حداً أدنى مقبولاً، وهي القيمة التي اقترحها نانلي في عمله الكلاسيكي وأصبحت المرجع الأكاديمي المعتمد (Nunnally, 1978).

3.6 أنواع البيانات

3.6.1 البيانات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات التي جمعها الباحث مباشرة من مجتمع الدراسة عبر الاستبانة المصممة خصيصاً لأهداف هذه الدراسة. وقد ميّز سيكاران وبوغي بوضوح بين البيانات الأولية التي يجمعها الباحث لأول مرة لهدف محدد، والبيانات الثانوية المستقاة من مصادر منشورة (Sekaran & Bougie, 2016).

3.6.2 البيانات الثانوية

تشمل البيانات الثانوية: التقارير الحكومية السعودية ذات الصلة (كتقارير رؤية المملكة 2030، ومركز تحقيق كفاءة الإنفاق)، والمعايير الدولية (ISO 21500, ISO 31000)، والتقارير الاستشارية (KPMG, 2016)، والدراسات الأكاديمية المحكّمة. وقد استُخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري وفي مناقشة النتائج. وقد أوضح كريسويل أن الدمج بين البيانات الأولية والثانوية يعزّز عمق التفسير في الدراسات الكمية (Creswell, 2014).

3.6.3 مستويات القياس

تنوّع بيانات الدراسة على ثلاثة مستويات قياس: (أ) البيانات الاسمية للنوع وجهة العمل؛ (ب) البيانات الترتيبية لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي؛ (ج) البيانات الفترية (باعتداد مقياس ليكرت الخماسي تعاملاً فترياً وفق الممارسة الشائعة في أبحاث العلوم الاجتماعية) لفقرات المتغيرات المستقلة والتابع (Hair et al., 2019).

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

سُحِّلَت البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 وفق مراحل متتالية تضمن جودة المخرجات الإحصائية، تشمل: تنظيف البيانات، والتحليل الوصفي، واختبار افتراضات التحليل، والتحليل الاستدلالي، وأخيراً اختبار الفروض.

3.7.1 التحليل الوصفي

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

3.7.2 اختبار الافتراضات

قبل إجراء التحليل الاستدلالي، سُخِّتِر الافتراضات الأساسية لتحليل الانحدار المتعدد، بما يشمل: (1) الاعتدالية باستخدام قيم الالتواء والتفلطح، (2) الخطية عبر مخططات الانتشار، (3) تجانس التباين، (4) استقلال البواقي عبر إحصاءة درين-واتسون، (5) غياب التعددية الخطية باستخدام معامل VIF و Tolerance. وقد أوضح هير وزملاؤه أن التحقق من هذه الافتراضات شرط ضروري للحصول على تقديرات غير متحيزة في نموذج الانحدار (Hair et al., 2019).

3.7.3 التحليل الاستدلالي واختبار الفروض

لاختبار الفروض، سُنْتُخِدم الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة والأداء الكلي.
- الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الفرض الرئيسي المتعلق بالأثر المشترك لأبعاد الحوكمة الأربعة في الأداء الكلي.
- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار كل فرض فرعي على حدة (H1–H4).
- اختبار t للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي ANOVA: لاختبار الفروق تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية.

وُتعمد قيمة معنوية 0.05 حداً فاصلاً لقبول الفروض أو رفضها. وتُدعم هذه المقاربة بما ذكره كريسيويل من أن الجمع بين الارتباط والانحدار يوفر فهماً مزدوجاً للعلاقات (Creswell, 2014).

3.7.4 الاعتبارات الأخلاقية

التزم الباحث بضوابط أخلاقيات البحث العلمي، وتشمل: (1) الموافقة المستنيرة عبر مقدمة الاستبانة، (2) طوعية المشاركة وحق الانسحاب، (3) سرية البيانات وعدم ربطها بهوية المستجيب، (4) الاستخدام الأكاديمي الحصري للبيانات، (5) الحصول على الموافقات المؤسسية اللازمة. وقد أكد صاندرز وزملاؤه أن الالتزام الأخلاقي شرط أصيل لصدق البحث ومصداقيته (Saunders et al., 2019).

3.8 الخاتمة

عرض هذا الفصل المسار المنهجي الذي ستتسلكه الدراسة لاختبار أثر أبعاد حوكمة المشاريع في الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي. وقد جرى تبرير كل قرار منهجي بالرجوع إلى مصادر أكاديمية موثقة، بدءاً من تبني الفلسفة الوضعية والمقاربة الاستنباطية ضمن نموذج بصلة البحث (Saunders et al., 2019)، مروراً بتصميم مسحي مقطعي عرضي بأداة استبانة إلكترونية مبنية على مقاييس منشورة (Zwikaël & Smyrk, 2018; ISO 31000, 2018; Bovens, 2007; PMI, 2017; 2012)، وانتهاءً بخطة تحليل إحصائي تجمع بين التحليل الوصفي والاستدلالي مع اختبار افتراضات النموذج (Hair et al., 2019).

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

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. العجمي، أمل منير محمد، السلمي، وفاطمة بنت عايض (2019). دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. التركي، زياد بن فهد (2014). المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض.
3. الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبد القادر محمد، وسالم، عبد الفتاح جمعة (2021). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة الأستاذ، (21).
4. صندوق الاستثمارات العامة (2024). المشاريع الكبرى. <https://www.pif.gov.sa/ar/our-investments/giga-project>.
5. قنديل، رضا حسين محمد (2024). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. المجلة العلمية لكلية التجارة (أسبوط)، 44(80)، 159-99.
6. مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (2023). إطار مراجعة المشاريع الرأسمالية. جامعة الملك سعود.
7. الزين، فريدة عمران (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(3)، 613-633.
8. برنامج التحول الوطني (2024). وثيقة برنامج التحول الوطني - المرحلة الثانية (2021-2025). <https://www.hrsd.gov.sa>.
9. رؤية السعودية 2030 (2016). <https://www.vision2030.gov.sa>.
10. CLA (2026). مبادئ الحوكمة وأثرها في تعزيز الشفافية. <https://www.cla.sa>.
11. Kwna (2025). مكونات نظام إدارة الحوكمة. <https://kwna.net/2025/04/19/360>.
12. المركز العربي للاستشارات (2026). الحوكمة: دليل شامل لتعزيز الاستدامة والشفافية في الشركات. <https://arabcenter.com.sa>.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Aon (2014). Governance of Project Risk - A Guide. Aon Risk Solutions

2. .Atlassian (2026). What is a Project Governance Framework? Atlassian Blog
3. Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual .Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468
4. ISO 21500:2021. Project, Programme and Portfolio Management - Context .and Concepts. International Organization for Standardization
5. ISO 31000:2018. Risk Management - Guidelines. International Organization .for Standardization
6. Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project ,Governance Contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6) .1392-1377
7. KPMG (2016). Building on Success; Learning from Failure: Governance .and Planning of Major Capital Projects. KPMG International
8. McKinsey & Company (2023). The State of Organizations. McKinsey .Report
9. Müller, R. (2009). Project Governance. *Advances in Project Management .Series*. Gower Publishing
10. :Müller, R. (2019). Governance, Governmentality and Project Performance The Role of Sovereignty. *International Journal of Information Systems and .Project Management*, 7(2)
11. Müller, R., & Turner, J.R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European .Management Journal*, 25(4), 298-309
12. Mushavhanamadi, K., & Phatlhane, N. (2021). The Impact of Project Governance on Project Delivery in the Enterprise Project Management .Office Within South African Bank. *IEOM Society Proceedings*
13. .Oracle (2024). Capital Program Management: Best Practice and Strategies .Oracle Construction and Engineering

14. PMI (2017). Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice .Guide. Project Management Institute
15. .Rocketlane (2026). What is Project Governance? A Complete Guide
[/https://www.rocketlane.com](https://www.rocketlane.com)
16. Sharma, R.S., Stone, M., & Ekinci, Y. (2009). IT Governance and Project .Governance: The Stakeholder Perspective. Journal of Business Research
17. ,Zwikaël, O., & Smyrk, J. (2012). Project Governance, Benefit Management and Project Success. International Journal of Project Manageme.
18. Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). SAGE Publications.
19. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis (8th ed.). Cengage Learning.
20. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.
21. Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, 1–55.
22. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd ed.). McGraw-Hill.
23. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (8th ed.). Pearson Education.
24. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.). John Wiley & Sons.

