

نموذج المشروع النهائي ٢

دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وفق
مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية

أسم الطالب

فاطمة محمد المسبح

٢٠٢١٢٠٤٧٣٤

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٥	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٩	١,٤. أسئلة الدراسة
١٠	١,٥. أهداف الدراسة
١١	١,٦. فرضيات الدراسة
١١	١,٧. نموذج الدراسة
١٢	١,٨. منهجية الدراسة
١٣	١,٩. الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٨
١٨	٢,١. المقدمة:
١٩	٢,٢. المتغير المستقل
٢٦	٢,٣. المتغير التابع
٣٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٣٦	٢,٥. الخاتمة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة، والمتمثلة في الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، وجودة صنع القرار، في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما تم تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة من العاملين والخبراء المرتبطين بإدارة المشاريع الوطنية الكبرى أو الإشراف عليها أو تنفيذها. وبلغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب ٢٩٢ مفردة، وتم توزيع ٣٨٠ استبانة، واسترداد ٣١٢ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بمعدل استجابة بلغ ٨٢.١٪. واستخدمت الدراسة عددًا من الأساليب الإحصائية، من أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، واختبار الثبات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، كما كشفت النتائج أن جميع أبعاد الحوكمة جاءت بمستوى مرتفع، وأن جودة صنع القرار وإدارة المخاطر كانتا من أكثر الأبعاد تأثيرًا في المتغير التابع. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز الأطر المؤسسية للحوكمة، وتطوير نظم الإفصاح والرقابة، ودعم إدارة المخاطر بصورة استباقية، وتحسين جودة القرارات الإدارية بالاعتماد على البيانات والتحليل العلمي، بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى وتحقيق مستهدفات التنمية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار، كفاءة إدارة المشاريع، المشاريع الوطنية الكبرى، البنية التحتية، رؤية السعودية ٢٠٣٠.

Abstract

This study aimed to examine the impact of applying governance through its four dimensions—transparency, accountability, risk management, and quality of decision-making—on enhancing the

efficiency of managing major national infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Saudi Vision 2030. The study adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability for the nature and objectives of the research. A questionnaire was developed as the main instrument for data collection from the targeted sample, which consisted of employees, experts, and professionals involved in managing, supervising, or implementing major national projects. The minimum required sample size was 292 respondents. A total of 380 questionnaires were distributed, and 312 valid responses were retrieved for statistical analysis, representing a response rate of 82.1%. Several statistical techniques were employed, including means, standard deviations, correlation coefficients, reliability testing, and both simple and multiple linear regression analyses. The findings revealed a statistically significant effect of governance, with its various dimensions, on enhancing the efficiency of major national project management. The results also indicated that all governance dimensions were rated at a high level, while decision-making quality and risk management were among the most influential dimensions affecting the dependent variable. Based on these findings, the study proposed several recommendations, most notably the need to strengthen institutional governance frameworks, improve disclosure and oversight systems, adopt proactive risk management practices, and enhance managerial decision-making through evidence-based analysis. Such measures would contribute to improving the efficiency of implementing major national projects and supporting the achievement of sustainable development goals under Saudi Vision 2030.

Keywords: Governance, Transparency, Accountability, Risk Management, Decision-Making Quality, Project Management Efficiency, Major National Projects, Infrastructure, Saudi Vision 2030.

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تُعَدّ الحوكمة إحدى الركائز الأساسية لضمان كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء، إذ تمثل منظومة متكاملة من القواعد والممارسات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة القرارات الإدارية والتنفيذية ، وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة الملحة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة استراتيجية لدعم التحول نحو الإدارة الحديثة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة الموارد والمشاريع الوطنية (النعيمي، ٢٠٢٢).

ومع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبح التركيز موجَّهًا نحو تحسين كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، خصوصًا مشاريع البنية التحتية التي تمثل الأساس لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. وقد أكدت الأدبيات أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وتحسين جودة المخرجات من خلال تعزيز النزاهة والرقابة الفعالة على عمليات التنفيذ (علي وآخرون، ٢٠٢٢). وتُظهر الدراسات الدولية أن الحوكمة الجيدة في إدارة المشاريع ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين الأداء العام من خلال تطوير آليات صنع القرار وتوضيح المسؤوليات وتفعيل الدعم الإداري من المستويات العليا، وتواجه المشاريع الوطنية الكبرى في المملكة تحديات تتعلق بتعقيد الهياكل التنظيمية وتعدد الجهات المنفذة، مما يجعل الحوكمة أداة حيوية لضمان الانسجام المؤسسي وتحقيق التكامل بين الجهات المنفذة والمشرفة على المشاريع (العبدلات والشورة، ٢٠٢١)

من هذا المنطلق، تأتي أهمية دراسة دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولا سيما في قطاع مشاريع البنية التحتية الذي يمثل حجر الزاوية في التنمية الوطنية. إذ تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة تلك المشاريع، والكشف عن أثرها في تحقيق الكفاءة الإدارية والفنية، بما يساهم في دعم أهداف الرؤية الطموحة لبناء اقتصاد متنوع ومستدام.

١.٢. مشكلة الدراسة

رغم التوجه الاستراتيجي الواضح للمملكة العربية السعودية نحو تحقيق الكفاءة والشفافية في تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، لا تزال العديد من تلك المشاريع تواجه تحديات تتعلق بضعف الحوكمة المؤسسية، وعدم وضوح آليات اتخاذ القرار، وتداخل الأدوار بين الجهات المنفذة والرقابية، مما يؤثر سلبيًا على كفاءة الأداء وجودة المخرجات، وعلى الرغم من أن مبادئ الحوكمة أصبحت محورًا أساسيًا في الأدبيات الإدارية المعاصرة، فإن تطبيقها العملي في إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وخصوصًا مشاريع البنية التحتية، لا يزال محل تساؤل من حيث درجة الالتزام ومستوى التأثير في الأداء المؤسسي والتنفيذي.

١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات إلى وجود فجوة معرفية واضحة تتعلق بنقص الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع في السياق العربي عامة، والسعودي خاصة. فمعظم الأبحاث السابقة ركزت على دراسة

الحوكمة في سياقات مالية أو مؤسسية دون ربطها بشكل منهجي بقطاع المشاريع الوطنية الكبرى (بسويح وآخرون، ٢٠٢٠؛ العبدالات والشورة، ٢٠٢١).

كما أن الدراسات التي تناولت الحوكمة غالباً ما ركزت على مفاهيم الشفافية والمساءلة دون التعمق في أثرها العملي على كفاءة إدارة المشاريع الضخمة متعددة الأطراف. (Fareed & Su, 2022)

ومن ثم، تظهر الحاجة إلى بناء إطار نظري يربط بين أبعاد الحوكمة ومتغيرات الأداء الإداري والتشغيلي للمشاريع الوطنية الكبرى بما يتناسب مع طبيعة البيئة الإدارية السعودية ومتطلبات رؤية ٢٠٣٠.

١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، ورغم الجهود الحكومية لتطبيق مبادئ الحوكمة في أجهزة الدولة ومشاريعها الكبرى، إلا أن الممارسات الفعلية ما زالت تعاني من تحديات مثل ضعف التنسيق بين الجهات المنفذة، وتأخر اتخاذ القرارات، وعدم وضوح مؤشرات قياس الكفاءة والفعالية.

كما تشير تقارير المشاريع الوطنية إلى وجود تفاوت في مستويات الالتزام بمبادئ الحوكمة بين القطاعات المختلفة، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف (النعيمي، ٢٠٢٢؛ Turner, 2025). إضافة إلى ذلك، فإن مشاريع البنية التحتية تتطلب أنظمة حوكمة متطورة تضمن التكامل المؤسسي، وتحد من المخاطر التنظيمية والمالية والفنية التي قد تعيق التنفيذ وفق الخطط الزمنية المحددة..

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

١.٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً معاصراً يمسّ جوهر الإصلاح الإداري والاقتصادي في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها المشاريع الوطنية الكبرى ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، فإهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المشاريع الحكومية والبنية التحتية يعكس توجهاً استراتيجياً نحو تحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتحقيق التكامل المؤسسي.

١.٣.١. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مبادئ الحوكمة ومتغير كفاءة إدارة المشاريع الكبرى.
- تقدم إضافة معرفية في مجال دراسات الحوكمة الإدارية من خلال تحليلها في سياق وطني عربي يرتبط بمشاريع البنية التحتية، وهو مجال لا يزال محدودًا في البحث الأكاديمي العربي.
- تدعم الدراسة المفهوم التكاملي للحوكمة كمنظومة تؤثر في مختلف مراحل إدارة المشاريع (التخطيط - التنظيم - التنفيذ - الرقابة)، بما يتيح توسيع الفهم النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي.
- تمثل الدراسة مرجعًا علميًا للباحثين في مجالات الإدارة العامة، إدارة المشاريع، والتنمية المستدامة، من خلال تقديم نموذج يمكن تطبيقه أو تطويره في دراسات مستقبلية ذات طبيعة مقارنة أو تطبيقية في دول أخرى.

١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

- تبرز الدراسة الأهمية العملية للحوكمة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى، من خلال تحديد الممارسات الإدارية المثلى التي تعزز الشفافية وتقلل من الهدر والفساد الإداري.
- تقدم نتائجها دعمًا لصناع القرار والجهات الحكومية المسؤولة عن المشاريع الكبرى، من خلال توفير مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير أطر الحوكمة وتحديث سياسات إدارة المشاريع.
- تسهم في تعزيز جاهزية الأجهزة التنفيذية لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ عبر بناء ثقافة إدارية قائمة على المحاسبة والمسؤولية المشتركة، بما ينعكس على جودة تنفيذ المشاريع الوطنية.

– يمكن أن تشكّل الدراسة أداة تقييم فعّالة لقياس مدى التزام الجهات الحكومية بمبادئ الحوكمة، وتحديد نقاط القوة والقصور في ممارسات إدارة المشاريع، مما يساعد على تحسين الأداء المؤسسي العام..

١,٤ . أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة : إلى أي مدى يؤثر تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية وفق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الأربعة في المشاريع الوطنية الكبرى للبنية التحتية؟
٢. إلى أي مدى تسهم الشفافية في رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة في هذه المشاريع؟
٣. ما أثر المساءلة في تعزيز الانضباط التنظيمي وجودة الالتزام بالأنظمة والإجراءات ذات الصلة بإدارة المشاريع؟
٤. كيف تسهم إدارة المخاطر في الحد من التعثر والتأخير وتحسين القدرة على التنبؤ بالتحديات التشغيلية؟
٥. ما أثر جودة صنع القرار في توجيه الموارد وتحسين كفاءة التنفيذ وتحقيق الأولويات الاستراتيجية للمشاريع؟
٦. ما طبيعة العلاقة التراكمية بين الأبعاد الأربعة للحوكمة مجتمعة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى؟
٧. ما أبرز التحديات التي تعيق تفعيل الحوكمة بأبعادها الأربعة في مشاريع البنية التحتية، وكيف يمكن تجاوزها؟

١.٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار (على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية، وذلك في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام هذه الأبعاد في تحسين الأداء، ورفع كفاءة التنفيذ، وتعزيز فاعلية إدارة الموارد في المشاريع الوطنية.

يتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تشمل ما يأتي:

١. تحديد مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الأربعة في مشاريع البنية التحتية الوطنية، وقياس درجة النضج المؤسسي في ممارسات الحوكمة داخل الجهات المشرفة والمنفذة.
٢. تحليل أثر الشفافية في تدفق المعلومات ووضوح الإجراءات على كفاءة التخطيط والتنفيذ والرقابة في المشاريع الوطنية الكبرى.
٣. دراسة أثر المساءلة على تحسين الانضباط التنظيمي، وجودة الالتزام باللوائح والسياسات المؤطرة لإدارة المشاريع.
٤. تقييم أثر إدارة المخاطر في الحد من التعثر والتأخير، وتعزيز قدرة الجهات المنفذة على التنبؤ بالتحديات التشغيلية والمالية ومعالجتها.
٥. فحص أثر جودة صنع القرار على قدرة فرق العمل والجهات الإشرافية على اختيار البدائل المثلى، وتوجيه الموارد بكفاءة وفق الأولويات الاستراتيجية للمشاريع.
٦. قياس العلاقة الإجمالية بين أبعاد الحوكمة الأربعة مجتمعة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، ومدى تكاملها في دعم تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
٧. استكشاف أبرز التحديات التي تحد من تفعيل الحوكمة بأبعادها الأربعة في مشاريع البنية التحتية، واقتراح اتجاهات عملية لمعالجتها وتنميتها.

١.٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفرضيات الفرعية

١. $H1_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

٢. $H1_2$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

٣. $H1_3$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

٤. $H1_4$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة صنع القرار على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

٥. $H1_5$: يوجد أثر تراكمي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الأربعة مجتمعة على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

١.٧. نموذج الدراسة

يعتمد النموذج على دراسة أثر الحوكمة باعتبارها المتغير المستقل، والممثلة بأربعة أبعاد رئيسة:

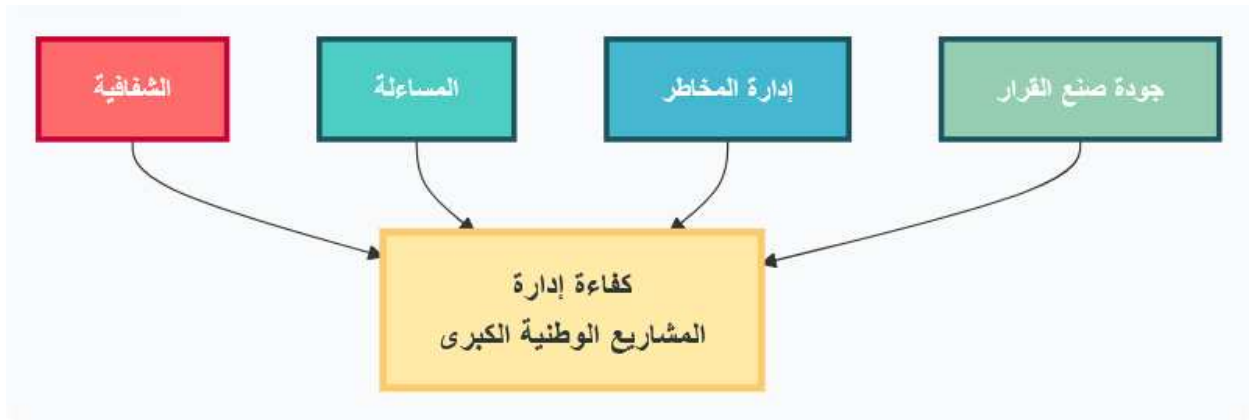
١. الشفافية

٢. المساءلة

٣. إدارة المخاطر

٤. جودة صنع القرار

وذلك على المتغير التابع المتمثل في: كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية



١.٨. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي سيستخدم لعرض مفهوم الحوكمة وأبعادها الأربعة، وتفسير طبيعة العلاقة بينها وبين كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية. وسيتم أولاً تحليل الأدبيات العلمية والنظرية ذات الصلة بالحوكمة وإدارة المشاريع، بهدف بناء إطار نظري متكامل يُمكن من فهم الخلفيات المعرفية والسياقية لموضوع الدراسة، وتحديد الفجوات البحثية التي ستسعى الدراسة إلى معالجتها. كما سيتم توظيف المنهج التحليلي لمناقشة نتائج الدراسات السابقة، واستخلاص المؤشرات التي ستُسهم في صياغة نموذج الدراسة وفرضياتها.

وسيتم في الجانب الميداني اعتماد المنهج الكمي من خلال تطوير استبانة علمية محكمة ستتضمن بنوداً تقيس أبعاد الحوكمة الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) والمتغير التابع المتمثل في كفاءة إدارة المشاريع. وسيتم تطبيق الأداة على عينة من العاملين في المشاريع الوطنية الكبرى لقطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية. وستُعالج البيانات باستخدام أساليب إحصائية ملائمة، مثل التحليل الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، بهدف اختبار الفرضيات وتحديد مستوى تأثير أبعاد الحوكمة على كفاءة إدارة المشاريع. كما ستُستخدم برمجيات إحصائية متقدمة لضمان دقة التحليل وموثوقية النتائج.

١.٩. الدراسة الميدانية

تمثل مشاريع البنية التحتية الوطنية الكبرى أحد الأعمدة الاستراتيجية في مسار التحول الوطني المرتبط برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث تشهد المملكة نمواً واسعاً في تنفيذ مشروعات نوعية تشمل تطوير شبكات النقل البري والبحري والجوي، وتوسعة شبكات الطرق السريعة، وإنشاء المدن الذكية، وتعزيز البنى التحتية للطاقة والمياه والاتصالات. وتتميز هذه المشاريع بضخامتها وتعقيد مراحلها وكثافة الموارد البشرية والمالية المشاركة فيها، فضلاً عن ارتباطها المباشر بجذب الاستثمارات وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني. وتشمل هذه المشروعات مبادرات كبرى في تطوير المطارات والموانئ، ومشروعات النقل العام، ومشروعات الإسكان، وتوسعة شبكات الكهرباء والمياه، ما يجعلها بيئة اختبار واقعية لفاعلية ممارسات الحوكمة وجودة إدارة المشاريع.

وتتسم هذه المشاريع بخصائص تشغيلية وإدارية تتطلب مستويات متقدمة من التنسيق والرقابة، نظراً لاعتمادها على سلسلة من أصحاب المصلحة تشمل جهات حكومية، شركات تنفيذ محلية ودولية، مكاتب استشارية، ومؤسسات مالية. كما تواجه هذه المشاريع تحديات مرتبطة بإدارة الجداول الزمنية، وضبط التكاليف، وإدارة المخاطر، وتطبيق معايير الجودة والاستدامة. ولذلك تُعد مشاريع البنية التحتية مجاًلاً مثالياً لدراسة أثر الحوكمة، حيث تُسهم ممارسات الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، وجودة صنع القرار في رفع مستويات الكفاءة التشغيلية وتقليل نسب التعثر، وضمان مواعيد مخرجات المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية

للرؤية. وتمثل هذه المشاريع ميداناً خصباً لتقييم العلاقة بين آليات الحوكمة ونجاح المشروعات العملاقة في المملكة.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الأسس الأولية التي يقوم عليها البحث، ويُعد مدخلاً لفهم موضوع الدراسة وسياقها البحثي. ويتضمن العناصر الآتية:

١. مشكلة الدراسة
٢. أهمية الدراسة
٣. أهداف الدراسة
٤. أسئلة الدراسة
٥. فروض الدراسة
٦. نموذج الدراسة
٧. منهجية الدراسة
٨. حدود الدراسة
٩. مصطلحات الدراسة الإجرائية
١٠. الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المتغير المستقل – الحوكمة

ويتضمن:

١. مفهوم الحوكمة وأهميتها
 ٢. الأسس النظرية للحوكمة في القطاع العام
 ٣. الحوكمة في المشاريع الوطنية
 ٤. أبعاد الحوكمة الأربعة:
 - الشفافية
 - المساءلة
 - إدارة المخاطر
 - جودة صنع القرار
 ٥. نماذج الحوكمة ومعايير تطبيقها
 ٦. العلاقة النظرية بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع
- المبحث الثاني: المتغير التابع – كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية
- ويتضمن:

١. مفهوم كفاءة إدارة المشاريع
٢. خصائص مشاريع البنية التحتية الوطنية الكبرى
٣. معايير قياس كفاءة المشاريع: الوقت – التكلفة – الجودة – إدارة الموارد
٤. التحديات التشغيلية والتنظيمية في المشاريع الوطنية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ويتضمن:

١. مجتمع الدراسة وعينتها
٢. أداة الدراسة (الاستبانة)
٣. إجراءات التحكيم والصدق والثبات
٤. أساليب جمع البيانات
٥. المعالجات الإحصائية المستخدمة
٦. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

عرض النتائج الإحصائية المتحصل عليها، وربطها بفرضيات وأسئلة الدراسة، مع تفسير دلالاتها في ضوء الإطار النظري.

ثانياً: التوصيات

صياغة توصيات تطبيقية وعلمية



٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر توسعاً غير مسبوق في تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى، ولا سيما في قطاع البنية التحتية، بوصفها أحد المحركات الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأداة استراتيجية لتحقيق النمو المستدام وتحسين جودة الحياة. ومع تزايد حجم هذه المشاريع وتعقدها، وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها، برزت تحديات إدارية

وتنظيمية متزايدة تتعلق بكفاءة إدارة المشاريع، وضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمنية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

وفي ظل هذه التحديات، أصبحت الحوكمة من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور في تنظيم العلاقات المؤسسية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة صنع القرار، وإدارة المخاطر بكفاءة. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن غياب أطر الحوكمة أو ضعف تطبيقها يُعد من الأسباب الرئيسة لتعثر المشاريع الكبرى، في حين يسهم تطبيق الحوكمة الفعّالة في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، وتحقيق القيمة العامة.

وتكتسب هذه القضايا أهمية خاصة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي أكدت على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستدامة. وفي هذا الإطار، لم يعد نجاح المشاريع الوطنية الكبرى يُقاس فقط بإنجازها، وإنما بمدى كفاءة إدارتها، وقدرتها على تحقيق الأثر التنموي والاستراتيجي المنشود.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح مفاهيم الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، ويستعرض أبعاد كل منهما، والدراسات السابقة ذات الصلة، وصولاً إلى تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بما يمهد لاختبار هذه العلاقة ميدانياً في الفصول اللاحقة، وبما يسهم في دعم التوجهات الاستراتيجية لإدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

٢.٢. المتغير المستقل

أصبحت الحوكمة من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، لاسيما في ظل تعقّد البيئات التنظيمية، وتزايد حجم المشاريع الوطنية الكبرى، وارتفاع مستويات المخاطر والتحديات المرتبطة بها. وقد فرضت التحولات الاقتصادية والمؤسسية العالمية، إلى جانب متطلبات التنمية المستدامة، ضرورة تبني أطر حوكمة فعّالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وترفع جودة القرارات الاستراتيجية. وفي سياق القطاع

العام، لا سيما مشاريع البنية التحتية الكبرى، تكتسب الحوكمة أهمية مضاعفة باعتبارها أداة تنظيمية واستراتيجية تسهم في تحقيق الكفاءة، والحد من الانحرافات الإدارية والمالية، وضمان الاتساق مع الرؤية الوطنية طويلة المدى، وعلى رأسها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

مفهوم الحوكمة

حظي مفهوم الحوكمة باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والاقتصادية المعاصرة، وتعددت تعريفاته بتعدد الزوايا التي تناولته، إلا أنها تشترك جميعاً في تركيزها على تنظيم العلاقات، وضبط عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

يرى بعض الباحثين أن الحوكمة تمثل منظومة من القواعد والآليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات ورقابتها، بما يضمن تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة، ويعزز النزاهة والكفاءة في الأداء. وفي هذا السياق، عرّفها العبدلات والشورة (٢٠٢١) بأنها إطار تنظيمي شامل يحدد الصلاحيات والمسؤوليات ويضبط العلاقات بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة، بما يسهم في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز فاعليتها، خاصة في المؤسسات العامة.

وفي الاتجاه ذاته، أشار بسويح وبوقطاية وميموني (٢٠٢٠) إلى أن الحوكمة تُعد نظاماً متكاملًا من المبادئ والإجراءات التي تهدف إلى ضمان حسن الإدارة، وتعزيز الشفافية، وترسيخ المساءلة، بما ينعكس إيجاباً على الابتكار والأداء المؤسسي. ويؤكد هذا التعريف على البعد السلوكي والمؤسسي للحوكمة، بوصفها أداة لتقويم الممارسات الإدارية وليس مجرد إطار رقابي جامد.

من جانب آخر، ركز النعيمي (٢٠٢٢) على البعد التنموي للحوكمة، حيث عرّفها بأنها مجموعة من السياسات والآليات التي تسهم في توجيه الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، من خلال ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة. ويبرز هذا التعريف دور الحوكمة في دعم الاستدامة وتعزيز رأس المال البشري.

وفي السياق ذاته، تناول زروقي وبوعكة (٢٠٢٢) الحوكمة من منظور تنموي أشمل، إذ عرّفها بأنها إطار مؤسسي يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة عبر تحسين الأداء، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز

الثقة بين المؤسسة والمجتمع. ويعكس هذا التعريف ارتباط الحوكمة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما في القطاعات الحيوية كالبنية التحتية.

أما في الأدبيات الأجنبية، فقد عرّف Oprea et al. (2023) الحوكمة بأنها منظومة من الهياكل والعمليات التي تُستخدم لتوجيه المؤسسات العامة والخاصة، وضمان المساءلة والشفافية، وتحسين جودة القرارات، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق القيمة العامة. كما أشار Turner (2025) إلى أن الحوكمة الفعالة تمثل أداة استراتيجية لتحسين أداء المشاريع، من خلال تعزيز جودة صنع القرار، وضبط المخاطر، وضمان الاتساق بين الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.

وبناءً عليه، يمكن تعريف الحوكمة في هذه الدراسة إجرائيًا بأنها: مجموعة الممارسات والسياسات والإجراءات التي تعتمد عليها الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية، بهدف تنظيم العلاقات، وضبط القرارات، وإدارة المخاطر، بما يساهم في تعزيز كفاءة إدارة هذه المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

أهمية الحوكمة

تُعد الحوكمة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، ولا سيما في ظل تعاظم أدوار المؤسسات العامة وتزايد حجم وتعقيد المشاريع الوطنية الكبرى، خاصة في قطاع البنية التحتية. فقد أفرزت المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المعاصرة حاجة ملحة إلى تبني أطر حوكمة فعّالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحد من الانحرافات الإدارية والمالية، وتعزز الثقة المؤسسية. وتبرز أهمية الحوكمة بصورة أوضح في المشاريع الكبرى نظرًا لتعدد الأطراف المعنية، وطول فترات التنفيذ، وارتفاع مستويات المخاطر، الأمر الذي يجعل من الحوكمة أداة استراتيجية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وبما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ويشير العبدلات والشورة (2021) إلى أن أهمية الحوكمة تتجلى في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

١. تعزيز الشفافية والانضباط المؤسسي، من خلال وضوح السياسات والإجراءات، وتوفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، بما يساهم في الحد من الغموض الإداري وتقليل فرص الفساد.

٢. ترسيخ مبدأ المساءلة عبر تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، وربط الأداء بالنتائج، الأمر الذي يعزز الرقابة الفعالة ويضمن تحمل الجهات المعنية لمسؤولياتها.

٣. تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال تنظيم عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يساهم في تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

ويرى بسويح وبوقطاية وميموني (2020) أن أهمية الحوكمة تتبع من قدرتها على:

١. تحسين الأداء المؤسسي الشامل عبر تعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٢. تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، سواء كانوا جهات حكومية أو مستفيدين أو مجتمعًا محليًا، من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والنزاهة التنظيمية.

٣. دعم الابتكار والاستدامة عبر توفير بيئة تنظيمية مستقرة تشجع على تبني الممارسات الحديثة وتحسين أساليب العمل.

كما يؤكد Oprea et al. (2023) أن الحوكمة تمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين أداء القطاع العام، حيث تكمن أهميتها في:

١. رفع جودة صنع القرار من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة والتحليل الرشيد، وتقليل القرارات الارتجالية.

٢. تعزيز إدارة المخاطر عبر استباق التحديات المحتملة ووضع آليات واضحة للتعامل معها.

تحقيق القيمة العامة من خلال ضمان توجيه الموارد نحو المشاريع ذات الأولوية والأثر التنموي الأكبر

أبعاد الحوكمة

تم تحديد أبعاد الحوكمة في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما ورد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الحوكمة المؤسسية وحوكمة المشاريع، خاصة تلك التي ركزت على دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الكبرى في القطاع العام. وقد أشارت عدة دراسات إلى أن

الحوكمة الفعالة تقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعمل مجتمعة على تنظيم العلاقات، وضبط السلوك الإداري، وتحسين جودة القرارات (العبدلات والشورة، ٢٠٢١؛ Turner, ؛ Oprea et al., 2023). (2025) وبناءً على ذلك، اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للحوكمة، هي: الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وجودة صنع القرار، لكونها الأكثر ملاءمة لطبيعة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

أولاً: الشفافية

تُعد الشفافية من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرها تأثيراً في تعزيز الثقة المؤسسية، إذ تشير إلى مدى وضوح السياسات والإجراءات، والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالقرارات والأنشطة والنتائج، وإتاحتها للأطراف المعنية في الوقت المناسب. وقد أكدت دراسات عديدة أن الشفافية تسهم في الحد من الغموض الإداري، وتقليل فرص الفساد، وتحسين الرقابة المؤسسية، لا سيما في المؤسسات العامة والمشاريع الكبرى (بسويح وآخرون، ٢٠٢٠؛ Efunniyi et al., 2024).

وفي سياق إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، تكتسب الشفافية أهمية خاصة نظراً لتعدد الجهات المشاركة، وضخامة الميزانيات، وطول فترات التنفيذ، حيث يسهم الإفصاح الواضح عن مراحل المشروع وتكاليفه ومؤشرات أدائه في تعزيز الانضباط المؤسسي، وتحقيق التوافق بين الجهات المنفذة والجهات الرقابية، وضمان ثقة المجتمع في مخرجات المشروع.

ثانياً: المساءلة

تشير المساءلة إلى خضوع القيادات والعاملين للمحاسبة عن القرارات التي يتخذونها، والنتائج التي تترتب عليها، في إطار واضح من الصلاحيات والمسؤوليات. وتُعد المساءلة عنصراً جوهرياً في الحوكمة الرشيدة، إذ تضمن عدم إساءة استخدام السلطة، وتعزز الالتزام بالقوانين والأنظمة، وتربط الأداء بالمخرجات الفعلية (علي وآخرون، ٢٠٢٢؛ بدر وأبو قاعود، ٢٠٢٤).

وتبرز أهمية المساءلة في المشاريع الوطنية الكبرى من خلال دورها في ضبط الأداء التنفيذي، ومتابعة الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المعتمدة، والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة. كما تسهم المساءلة في تعزيز ثقافة المسؤولية داخل فرق العمل، وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم، والحد من التقصير الإداري.

ثالثاً: إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر أحد الأبعاد المحورية للحوكمة الحديثة، لا سيما في البيئات التي تتسم بعدم اليقين وارتفاع درجة التعقيد، كما هو الحال في مشاريع البنية التحتية الكبرى. وتشير إدارة المخاطر إلى عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم آثارها، ووضع خطط استباقية للتعامل معها بما يقلل من آثارها السلبية على أداء المشروع (Fareed & Su, 2022). (Okafor & Odubade, 2022).

وتسهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات المفاجئة، وضمان استمرارية التنفيذ، وتحقيق التوازن بين الفرص والتحديات. كما تعد عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، من خلال الحد من الانحرافات الزمنية والمالية، وتقليل احتمالات فشل المشروع أو تعثره.

رابعاً: جودة صنع القرار

تعكس جودة صنع القرار مدى رشادة القرارات الإدارية والاستراتيجية، ومدى اعتمادها على معلومات دقيقة، وتحليل علمي، ومشاركة فعالة من الأطراف المعنية. وتُعد جودة صنع القرار من النتائج المباشرة لتطبيق الحوكمة الفعالة، إذ تسهم الأطر الواضحة للحوكمة في تحسين تدفق المعلومات، وتحديد المسؤوليات، وتقليل التداخل في الصلاحيات (Turner, 2025). (Ribeiro et al., 2025).

وفي المشاريع الوطنية الكبرى، تؤثر جودة صنع القرار بشكل مباشر في كفاءة التخطيط والتنفيذ، وقدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الموارد المتاحة. كما تسهم القرارات الرشيدة في تحقيق الاتساق بين أهداف المشروع ومستهدفات الخطط الاستراتيجية الوطنية، بما يعزز القيمة التنموية للمشاريع، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الدراسات السابقة الخاصة بالحوكمة

حظيت الحوكمة باهتمام واسع في الدراسات العربية والأجنبية، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، خاصة في المؤسسات العامة والمشاريع الكبرى. وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة.

دراسة (العبدلات والشورة، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرشيدة في إدارة المشاريع، مع اختبار الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في إدارة المشاريع. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات الحوكمة في تحسين إدارة المشاريع، كما أظهرت أن التخطيط لإدارة الأزمات يعزز من فاعلية هذا الأثر. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها على أن الحوكمة لا تعمل بمعزل عن السياق الإداري، بل تتكامل مع أدوات التخطيط وإدارة المخاطر، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية في التركيز على أبعاد الحوكمة ذات الصلة بالمشاريع الوطنية الكبرى.

دراسة (بسويح، 2020)

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الحوكمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل البيانات الميدانية لعدد من المؤسسات. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة، ولا سيما الشفافية والمساءلة، يسهم بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل التنظيمية، ويدعم الابتكار المؤسسي. وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبرازها للبعد السلوكي والتنظيمي للحوكمة، حيث لم تقتصر آثار الحوكمة على الجوانب الرقابية، بل امتدت لتشمل تحسين الممارسات الإدارية، وهو ما يمكن إسقاطه على إدارة المشاريع الكبرى التي تتطلب بيئة تنظيمية محفزة على الأداء الفعال.

دراسة (Oprea,etal.,2023) :

هدفت هذه الدراسة الأجنبية إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء القطاع العام، مع التركيز على جودة الإدارة وكفاءة الخدمات المقدمة. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي مقارن، واستندت إلى بيانات مؤسسات عامة في عدد من الدول. وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تطبق أطر حوكمة واضحة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة، وتتميز بقدرة أفضل على إدارة الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتسهم هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال تأكيدها على العلاقة المباشرة بين الحوكمة وتحسين الأداء في القطاع العام، وهو ما يتقاطع مع أهداف المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

دراسة (Fareed & Su ,2022) :

تناولت هذه الدراسة أثر حوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع، مع اختبار الدور المعدل لدعم الإدارة العليا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على نماذج إحصائية متقدمة لتحليل البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق حوكمة المشاريع يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشروع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، كما أظهرت أن دعم الإدارة العليا يعزز من فاعلية الحوكمة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة للدراسة الحالية، كونها تربط بين حوكمة المشاريع وجودة صنع القرار وإدارة المخاطر، وهي أبعاد محورية في المشاريع الوطنية الكبرى.

دراسة (Turner, 2025) :

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير الكيفية التي تسهم بها الحوكمة الجيدة في تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز جودة صنع القرار. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري المدعوم بدراسات حالة تطبيقية في مشاريع كبرى. وأكدت النتائج أن وجود أطر حوكمة واضحة يسهم في تقليل التداخل في الصلاحيات، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز القرارات الاستراتيجية الرشيدة، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع. وتُعد هذه الدراسة ذات قيمة عالية للدراسة الحالية، إذ تركز بشكل مباشر على دور جودة صنع القرار كأحد المخرجات الأساسية لتطبيق الحوكمة.

يتضح من عرض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على الأثر الإيجابي للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، سواء في السياق العربي أو الأجنبي. كما تُبرز هذه الدراسات أهمية تبني أبعاد متعددة للحوكمة، وعدم الاكتفاء بالبعد الرقابي، مع التأكيد على دور إدارة المخاطر وجودة صنع القرار. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء إطارها النظري، مع تمييزها بتركيزها على المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية وفي سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وهو ما يمثل إضافة علمية وتطبيقية واضحة.

٢.٣. المتغير التابع

تمثل المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية أحد المحركات الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لما لها من دور في دعم النمو، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز كفاءة الاقتصاد الوطني. ومع تزايد حجم هذه المشاريع وتعقدها، وارتفاع تكاليفها، وتعدد الأطراف المشاركة في تنفيذها، برزت كفاءة إدارة المشاريع كعامل حاسم في ضمان نجاحها وتحقيق أهدافها التنموية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن ضعف كفاءة إدارة المشاريع يُعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع العامة، وتجاوز تكاليفها، وتأخر إنجازها (Volden & Welde, 2022).

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تكتسب كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى أهمية متزايدة، إذ لم يعد التركيز مقتصرًا على تنفيذ المشاريع، بل امتد ليشمل تحقيق أعلى قيمة ممكنة من الموارد المستثمرة، وضمان الاستدامة، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، وهو ما يتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على التخطيط الاستراتيجي، والرقابة الفعالة، وإدارة المخاطر، وحوكمة المشاريع. (Turner, 2025)

مفهوم كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

حظي مفهوم كفاءة إدارة المشاريع باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، لا سيما في ظل تنامي دور المشاريع الوطنية الكبرى كأداة رئيسة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم بتعدد الزوايا التي تناولته، إلا أنها تشترك في التأكيد على الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف، وضبط الأداء في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

يرى Volden و Welde (2022) أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى لا تُقاس فقط بمدى الالتزام بالقيود التقليدية للمشروع، المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة، وإنما بقدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيمة العامة بعد الانتهاء من التنفيذ، وهو ما يميز المشاريع العامة الكبرى عن غيرها من المشاريع ذات الطابع التجاري. ويؤكد هذا التعريف أن الكفاءة مفهوم ممتد يتجاوز مرحلة التنفيذ إلى مرحلة التقييم اللاحق للمشروع.

وفي الاتجاه ذاته، يشير Turner (2025) إلى أن كفاءة إدارة المشاريع تعكس قدرة الإدارة على توجيه المشروع من خلال أطر واضحة لحوكمة المشاريع، بما يضمن اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على المعلومات والتحليل،

وإدارة فعّالة للمخاطر، وتحقيق الاتساق بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويبرز هذا الطرح الدور الحاسم للحوكمة وجودة صنع القرار في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الكبرى.

كما يؤكد Fareed و (2022) Su أن كفاءة إدارة المشاريع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع، ودعم الإدارة العليا، ووضوح الهياكل التنظيمية، حيث تسهم هذه العوامل في تحسين الأداء التنفيذي للمشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة. ويُظهر هذا التعريف أن الكفاءة نتاج منظومة إدارية متكاملة، لا مجرد مهارات تشغيلية منفردة.

ومن منظور تطبيقي، يشير Ribeiro وآخرون (2025) إلى أن كفاءة إدارة المشاريع، خاصة في قطاع الإنشاءات والبنية التحتية، تتمثل في قدرة المؤسسة على التنسيق الفعّال بين الأطراف المعنية، وإدارة الموارد والمخاطر، وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة، بما يقلل من الانحرافات التنفيذية ويعزز استدامة نتائج المشروع. ويؤكد هذا التعريف على أهمية البعد التنسيقي والتكاملي في المشاريع الوطنية الكبرى.

كما يوضح Okafor و (2022) Odubade أن ضعف كفاءة إدارة المشاريع غالباً ما يرتبط بغياب التخطيط الفعّال، وسوء إدارة نطاق المشروع، مما يؤدي إلى ظاهرة الانحراف في النطاق (Scope Creep)، وتأخر التنفيذ، وتجاوز التكاليف، وهو ما يعكس أهمية الإدارة المنهجية للنطاق والموارد في تحقيق الكفاءة.

في ضوء ما سبق من تعريفات، يرى الباحث أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تمثل مفهوماً شمولياً متعدد الأبعاد، لا يقتصر على تحقيق الأهداف التشغيلية للمشروع، بل يمتد ليشمل تحقيق القيمة الاستراتيجية والتنمية. ويعرّف الباحث كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى بأنها: قدرة الجهات المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ وإدارة مشاريع البنية التحتية الكبرى على توظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وضبط الوقت والتكلفة والجودة، وإدارة المخاطر والتنسيق بين الأطراف المعنية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيمة العامة، وبما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

أهمية كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

تكتسب كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى أهمية متزايدة في ظل التوسع الكبير في الاستثمارات الحكومية، وارتفاع حجم وتعقيد مشاريع البنية التحتية، وتزايد التحديات المرتبطة بالتكلفة والوقت والمخاطر. ولم تعد هذه

المشاريع تُعد مجرد أدوات تنفيذية، بل أصبحت وسائل استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، وتحقيق مستهدفات الخطط والرؤى الوطنية بعيدة المدى. وعليه، فإن كفاءة إدارة هذه المشاريع تمثل عاملاً حاسماً في ضمان تعظيم العائد التنموي من الموارد العامة، وتحقيق التوازن بين متطلبات التنفيذ والاعتبارات الاستراتيجية.

ويشير Volden و (2022) Welde إلى أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تتجلى في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

١. تحقيق القيمة العامة من خلال ضمان أن تسهم المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة، وليس الاكتفاء بإنجازها شكلياً.

٢. تعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة عبر الحد من الهدر المالي والزمني، وضبط الانحرافات أثناء التنفيذ.

٣. تحسين نتائج المشاريع على المدى الطويل من خلال التركيز على الأثر التنموي والاستدامة بعد الانتهاء من التنفيذ.

ويرى (2025) Turner أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع تكمن في كونها:

١. أداة رئيسية لتحسين جودة صنع القرار في المشاريع الكبرى، من خلال توفير معلومات دقيقة وأطر تنظيمية واضحة.

٢. وسيلة فعّالة لإدارة المخاطر والتعامل مع التعقيد الذي يميز المشاريع الوطنية الكبرى، خاصة في قطاع البنية التحتية.

٣. عاملاً حاسماً في تحقيق الاتساق بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني، بما يعزز نجاح المشاريع واستدامة نتائجها.

وبذلك، تتضح أهمية كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى بوصفها ركيزة أساسية لضمان نجاح المشاريع الحكومية، وتعظيم أثرها الاقتصادي والاجتماعي، ودعم تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية الشاملة.

عوامل كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

تتأثر كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والاستراتيجية التي تتكامل فيما بينها لتحديد مستوى نجاح المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه ضمن الموارد المتاحة. ونظرًا لما تتسم به هذه المشاريع من تعقيد وتعدد أصحاب المصلحة وارتفاع مستويات المخاطر، فإن كفاءتها لا تعتمد على عامل واحد، بل على منظومة مترابطة من العوامل التي تحكم عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

ويشير Ribeiro et al. (2025) إلى أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تتأثر بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها:

١. وضوح الأهداف ونطاق المشروع، حيث يسهم التحديد الدقيق لأهداف المشروع وحدوده في تقليل الانحرافات التنفيذية، وضبط التكاليف، والحد من التغيرات غير المخططة.

٢. جودة التخطيط والمتابعة، إذ يُعد التخطيط الواقعي القائم على تحليل الموارد والمخاطر، إلى جانب المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ، من العوامل الحاسمة في ضمان الالتزام بالجدول الزمنية وتحقيق النتائج المستهدفة.

٣. فعالية التنسيق بين الأطراف المعنية، نظرًا لأن ضعف التنسيق بين الجهات المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى يؤدي إلى تضارب القرارات وتأخر التنفيذ.

ويرى Okafor and Odubade (2022) أن من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في كفاءة إدارة المشاريع الكبرى الإدارة الفعالة لنطاق المشروع، حيث يؤدي غياب الضبط المنهجي للنطاق إلى ظاهرة الانحراف في نطاق المشروع (Scope Creep)، وما يترتب عليها من تجاوزات زمنية ومالية، وانخفاض مستوى الأداء.

كما يؤكد Turner (2025) أن دعم الإدارة العليا ووضوح أدوار الحوكمة المؤسسية يُعدان من العوامل الجوهرية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع، لما لهما من دور في تحسين جودة صنع القرار، وتوفير الموارد اللازمة، وضمان الاتساق بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وبذلك، يتضح أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى هي نتاج تفاعل منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والتخطيطية والقيادية، التي تعمل مجتمعة على تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها التنموية والاستراتيجية.

الدراسات السابقة الخاصة بكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

حظيت كفاءة إدارة المشاريع باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، خاصة في ظل تنامي دور المشاريع الكبرى في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وارتفاع معدلات تعثر المشاريع العامة في العديد من الدول. وقد تناولت الدراسات العربية والأجنبية هذا المفهوم من زوايا متعددة، شملت الأداء، والتميز المؤسسي، والاستدامة، والقيمة العامة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

دراسة (الحربي، 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في اللجنة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع في تعزيز التميز المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بكفاءة التخطيط، وتحسين استخدام الموارد، وجودة المتابعة. وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبرازها للعلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية في ربط كفاءة إدارة المشاريع بالقيمة المؤسسية والتنمية.

دراسة (عبدالعزيز، 2024)

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واعتمدت على نماذج إحصائية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج أن تبني الأساليب الإدارية الحديثة يسهم في رفع كفاءة المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الأهداف. وتُبرز هذه الدراسة أهمية المرونة الإدارية في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وهو ما يمكن إسقاطه على المشاريع الوطنية الكبرى التي تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغيرات.

دراسة (Volden & Welde, 2022) :

هدفت هذه الدراسة الأجنبية إلى تحليل مفهوم نجاح وكفاءة المشاريع العامة من خلال التقييم اللاحق للتنفيذ (Ex Post Evaluation)، مع التركيز على المشاريع الحكومية الكبرى. اعتمدت الدراسة منهجًا تحليليًا مقارنًا، واستندت إلى دراسة عدد من المشاريع العامة في دول مختلفة. وتوصلت النتائج إلى أن كفاءة إدارة المشاريع لا تقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بل تشمل تحقيق القيمة العامة والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات المرجعية المهمة، إذ دعمت التحول من النظرة التشغيلية الضيقة لكفاءة المشاريع إلى النظرة الاستراتيجية الشاملة، وهو ما يتوافق مع توجه الدراسة الحالية.

دراسة (Fareed & Su, 2022):

تناولت هذه الدراسة أثر حوكمة المشاريع على أداء المشاريع، مع اختبار الدور المعدل لدعم الإدارة العليا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على تحليل بيانات عدد من المشاريع باستخدام نماذج إحصائية متقدمة. وأظهرت النتائج أن تطبيق حوكمة المشاريع يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، كما أن دعم الإدارة العليا يعزز من هذا الأثر. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في تأكيد أهمية الأطر التنظيمية والقيادية في رفع كفاءة إدارة المشاريع الكبرى.

دراسة (Ribeiro et al., 2025):

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار لتحسين الحوكمة التنظيمية في شركات الإنشاءات، مع التركيز على إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والتحليل التطبيقي، وتوصلت إلى أن تحسين عمليات التخطيط، وتعزيز التنسيق المؤسسي، وتطبيق ممارسات الحوكمة، تسهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتقليل الانحرافات التنفيذية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على مشاريع الإنشاءات والبنية التحتية، وهو ما يجعلها ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن كفاءة إدارة المشاريع تُعد عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع، لا سيما المشاريع العامة والوطنية الكبرى. كما أكدت هذه الدراسات أن كفاءة إدارة المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد، يتجاوز الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ليشمل تحقيق القيمة العامة، والاستدامة، والاتساق مع الأهداف الاستراتيجية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الأدبيات في بناء إطارها النظري، مع تمييزها بتركيزها

على المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية، وربطها بتطبيق الحوكمة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وهو ما يمثل إضافة علمية وتطبيقية واضحة.

٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن ضعف كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى يُعد من أبرز التحديات التي تواجه الحكومات، خاصة في قطاع البنية التحتية الذي يتسم بارتفاع التكاليف، وطول فترات التنفيذ، وتعدد الأطراف المعنية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن أحد الأسباب الجوهرية لتعثر المشاريع العامة يتمثل في غياب أو ضعف أطر الحوكمة، وما يترتب عليه من قصور في الشفافية، وضعف المساءلة، وسوء إدارة المخاطر، وانخفاض جودة صنع القرار. (Volden & Welde, 2022)

وفي هذا السياق، برزت الحوكمة بوصفها مدخلاً تنظيمياً واستراتيجياً يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال ضبط العلاقات المؤسسية، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز الرقابة، وربط القرارات بالأهداف الاستراتيجية. وعليه، فإن دراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تُعد من القضايا المحورية ذات الأهمية العلمية والتطبيقية، لا سيما في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع

تتعلق العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع من افتراض أساسي مفاده أن وجود أطر حوكمة فعّالة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتقليل الانحرافات الإدارية والمالية. وقد أشار (Turner (2025 إلى أن الحوكمة تمثل الإطار الذي يتم من خلاله توجيه المشاريع وضبطها، بما يضمن الاتساق بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ العملي، وهو ما ينعكس مباشرة على كفاءة إدارة المشاريع.

كما يؤكد (Fareed and Su (2022 أن تطبيق حوكمة المشاريع يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، خاصة عندما يحظى هذا التطبيق بدعم الإدارة العليا. ويبرز هذا الطرح أن كفاءة إدارة المشاريع ليست نتاج الجهد التشغيلي فقط، بل نتيجة منظومة حوكمة متكاملة تحكم القرارات والعمليات.

الشفافية وعلاقتها بكفاءة إدارة المشاريع

تُعد الشفافية من أكثر أبعاد الحوكمة ارتباطاً بكفاءة إدارة المشاريع، حيث تسهم في توفير معلومات واضحة ودقيقة حول أهداف المشروع، وتكاليفه، ومراحله التنفيذية، ومؤشرات أدائه. وقد أشار Efunniyi et al. (2024) إلى أن الشفافية تعزز الانضباط المؤسسي، وتحد من الغموض الإداري، وتُحسن الرقابة، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء.

وفي المشاريع الوطنية الكبرى، تسهم الشفافية في تحسين التنسيق بين الجهات المعنية، وتقليل تضارب القرارات، والكشف المبكر عن الانحرافات الزمنية والمالية، مما يدعم التدخل التصحيحي في الوقت المناسب، ويحد من تعثر المشاريع. (Oprea et al., 2023) وبذلك، فإن ارتفاع مستوى الشفافية يُعد مؤشراً على تحسن كفاءة إدارة المشاريع.

المساءلة ودورها في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع

تشكل المساءلة أحد الأعمدة الرئيسية التي تفسر العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع، إذ تقوم على تحميل الأفراد والجهات مسؤولية القرارات والنتائج. وقد بين Ali et al. (2022) أن ترسيخ المساءلة المؤسسية يسهم في تعزيز الالتزام، وتقليل التقصير الإداري، وربط الأداء بالمخرجات، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة التنفيذ.

كما تشير نتائج دراسة بدر وأبو قاعود (٢٠٢٤) إلى أن غياب المساءلة يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء، وتراجع كفاءة المشاريع، في حين يسهم تطبيقها في تحسين الانضباط المؤسسي، وضبط الجداول الزمنية، وتحقيق الأهداف المحددة. وفي المشاريع الوطنية الكبرى، تمثل المساءلة آلية حاسمة للحد من التجاوزات وتعزيز كفاءة الإدارة.

إدارة المخاطر كألية لتعزيز كفاءة المشاريع

تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تفسير العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع، خاصة في المشاريع الكبرى التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين. وقد أوضح (Okafor and Odubade, 2022) أن ضعف إدارة المخاطر يُعد من أبرز أسباب تجاوز التكاليف وتأخر التنفيذ، نتيجة سوء التخطيط وعدم ضبط نطاق المشروع.

وفي المقابل، تؤكد (Fareed and Su, 2022) أن المؤسسات التي تطبق أطر حوكمة واضحة تكون أكثر قدرة على تحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة استباقية، مما يساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع. وعليه، فإن إدارة المخاطر تمثل حلقة وصل أساسية بين الحوكمة وكفاءة المشاريع الوطنية الكبرى.

جودة صنع القرار وأثرها في كفاءة إدارة المشاريع

تُعد جودة صنع القرار من النتائج المباشرة لتطبيق الحوكمة الفعّالة، ومن أكثر العوامل تأثيرًا في كفاءة إدارة المشاريع. وقد أشار (Turner, 2025) إلى أن الحوكمة تساهم في تحسين جودة القرارات من خلال وضوح الصلاحيات، وتدفق المعلومات، وتقليل التداخل الإداري.

كما بين (Ribeiro et al., 2025) أن القرارات الرشيدة في المشاريع الكبرى تؤدي إلى تحسين التخطيط، وضبط الموارد، وتعزيز القدرة على مواجهة التغيرات، وهو ما ينعكس إيجابًا على كفاءة إدارة المشاريع، خاصة في قطاع البنية التحتية الذي يتطلب قرارات استراتيجية دقيقة.

الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع في سياق رؤية السعودية ٢٠٣٠

تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين إدارة المشاريع الوطنية الكبرى. وقد أشارت الأدبيات إلى أن تحقيق هذه المستهدفات يتطلب تبني أطر حوكمة فعّالة تساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وضمان تحقيق القيمة العامة والاستدامة (Turner, 2025; Volden & Welde, 2022).

وفي هذا السياق، تسهم الحوكمة في مواءمة مشاريع البنية التحتية مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، وتحسين جودة التنفيذ، وتعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي من هذه المشاريع، وهو ما يعزز كفاءتها ويحد من تعثرها.

في ضوء ما سبق، يتضح أن العلاقة بين تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى علاقة تأثيرية مباشرة ومتكاملة، حيث تسهم الحوكمة من خلال أبعادها المختلفة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وضبط الأداء، وتعزيز القيمة العامة. وتؤكد هذه العلاقة أن رفع كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، خاصة في قطاع البنية التحتية، لا يمكن تحقيقه بمعزل عن تبني أطر حوكمة فعّالة، وهو ما تدعمه الأدبيات والدراسات السابقة في السياقين العربي والدولي.

٢.٥. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى إبراز الأهمية المحورية لتطبيق الحوكمة بوصفها إطاراً تنظيمياً واستراتيجياً يسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية. وقد أوضح العرض النظري أن الحوكمة لم تعد مفهوماً رقابياً تقليدياً، بل أصبحت مدخلاً متكاملاً يوجّه الأداء المؤسسي، ويضبط العلاقات والصلاحيات، ويحسن جودة صنع القرار، ويدعم الإدارة الفعّالة للمخاطر، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة المشاريع.

كما بين الفصل أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تمثل مفهوماً شمولياً متعدد الأبعاد، يتجاوز الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ليشمل تحقيق القيمة العامة، والاستدامة، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية. وقد أظهرت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، وجود علاقة تأثيرية واضحة بين مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى كفاءة إدارة المشاريع، حيث تسهم أبعاد الحوكمة المختلفة – الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وجودة صنع القرار – في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة، والحد من الانحرافات التنفيذية، وتعزيز الانضباط المؤسسي.

وفي ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تبرز الحوكمة كأحد المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وضمان تحقيق الأثر التنموي المستدام. وعليه،

فإن تبني أطر حوكمة فعّالة يُعد شرطاً أساسياً لنجاح مشاريع البنية التحتية، وتعظيم عوائدها الاقتصادية والاجتماعية.

وبناءً على ما سبق، يمهد هذا الفصل الطريق للفصل المنهجي الذي يختبر ميدانياً طبيعة العلاقة بين تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، ويسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن تدعم صناع القرار، وتعزز كفاءة إدارة المشاريع في القطاع العام، بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية والتنمية للدولة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي العمود الفقري لأي بحث علمي رصين، إذ يرسم الإطار الإجرائي الذي يُترجم من خلاله التساؤل البحثي الرئيس إلى خطوات قابلة للتنفيذ والقياس والتحقق. وتكتسب المنهجية في هذه الدراسة أهمية مضاعفة نظرًا لطبيعة الموضوع الذي يقع عند تقاطع حقلين معرفيين متداخلين هما: حوكمة المؤسسات من جهة، وإدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية من جهة أخرى، وذلك ضمن سياق تحوّلي فريد تمثله رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

إن التحدي المنهجي الجوهرى في هذه الدراسة يتمثل في ضرورة بناء تصميم بحثي قادر على قياس العلاقة بين متغيرات معقدة ومتعددة الأبعاد — حيث يتضمن المتغير المستقل (الحوكمة) أربعة أبعاد فرعية هي الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر وجودة صنع القرار — وبين المتغير التابع المتمثل في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، والذي يُقاس بدوره عبر مؤشرات متعددة تشمل الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المعتمدة ومعايير الجودة وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية.

ولذلك، فإن هذا الفصل يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المنهجية المترابطة، تتمثل أولاً في تقديم تعريفات إجرائية دقيقة لكافة متغيرات الدراسة بما يضمن قابليتها للقياس الكمي، وثانياً في عرض التصميم البحثي المعتمد وتبرير اختياره في ضوء طبيعة المشكلة البحثية، وثالثاً في تحديد مجتمع الدراسة وأسلوب المعاينة وحجم العينة المستهدفة، ورابعاً في وصف أدوات جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وخامساً في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، وأخيراً في مناقشة الاعتبارات الأخلاقية التي تحكم إجراءات البحث.

وقد استُرشد في بناء هذا الإطار المنهجي بأحدث الممارسات في منهجيات البحث الكمي في حقل الحوكمة وإدارة المشاريع، مع مراعاة الخصوصية السياقية للبيئة السعودية والطبيعة الحساسة للمعلومات المتعلقة بالمشاريع الوطنية الكبرى.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُشكّل التعريفات الإجرائية حجر الأساس في ترجمة المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، وهي تختلف عن التعريفات المفاهيمية التي عُرضت في الفصل الثاني (الإطار النظري) في كونها تُحدد بدقة الطريقة التي سيُقاس بها كل متغير في هذه الدراسة تحديداً. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل — الحوكمة وأبعادها الأربعة

الحوكمة إجرائياً تُعرّف في هذه الدراسة بأنها منظومة متكاملة من الآليات والسياسات والممارسات المؤسسية المطبقة في إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، والتي تُقاس من خلال أربعة أبعاد فرعية يُعبّر عن كل منها بمجموعة من الفقرات في أداة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

البُعد الأول — الشفافية: تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي تلتزم بها الجهات المسؤولة عن المشاريع الوطنية الكبرى بالإفصاح المنتظم والواضح عن المعلومات المتعلقة بسير المشروع، وتشمل مؤشرات قياسها: مدى توفر نظم معلومات موحدة وشاملة لتتبع مراحل تنفيذ المشروع، ودرجة الإفصاح الدوري عن مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي للمشروع، ومستوى وضوح إجراءات المناقصات والتعاقدات وإتاحتها لأصحاب المصلحة، ومدى نشر تقارير التقدم الدورية وتوافرها للجهات الرقابية والتنظيمية. ويُقاس هذا البُعد من خلال الفقرات من (١) إلى (٨) في القسم الثاني من الاستبانة.

البُعد الثاني — المساءلة: تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي توجد بها آليات واضحة ومفعلة لمحاسبة جميع الأطراف المشاركة في المشروع الوطني عن أدوارهم ومسؤولياتهم، وتشمل مؤشرات قياسها: مدى وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل جهة مشاركة، ودرجة وجود نظام تقييم أداء دوري وموضوعي للمقاولين والاستشاريين والجهات المنفذة، ومستوى فعالية آليات التحقيق في الانحرافات عن الخطط المعتمدة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومدى ارتباط المكافآت والعقوبات التعاقدية بمؤشرات الأداء الفعلية. ويُقاس هذا البُعد من خلال الفقرات من (٩) إلى (١٦) في القسم الثاني من الاستبانة.

البُعد الثالث — إدارة المخاطر: تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي تتبنى بها إدارة المشروع الوطني منهجية منظّمة واستباقية لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع خطط الاستجابة لها ومتابعتها، وتشمل مؤشرات قياسها: مدى وجود سجل مخاطر شامل ومُحدّث بانتظام للمشروع، ودرجة استخدام أدوات كمية ونوعية لتقييم احتمالية

المخاطر وأثرها، ومستوى تكامل إدارة المخاطر مع عمليات التخطيط واتخاذ القرار، ومدى وجود خطط طوارئ واضحة ومُختبرة للمخاطر ذات الأولوية العالية. ويُقاس هذا البُعد من خلال الفقرات من (١٧) إلى (٢٤) في القسم الثاني من الاستبانة.

البُعد الرابع — جودة صنع القرار: تُعرّف إجرائيًا بأنها الدرجة التي تستند إليها عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في المشروع الوطني إلى بيانات موثوقة ومنهجيات تحليلية واضحة ومشاركة فعّالة من أصحاب المصلحة المعنيين، وتشمل مؤشرات قياسها: مدى اعتماد القرارات على تحليلات كمية ودراسات جدوى محدّثة، ودرجة وجود آليات مؤسسية واضحة لصنع القرار تتضمن تحديد مستويات الصلاحية ومتطلبات الموافقة، ومستوى مشاركة الخبراء الفنيين والاستشاريين المتخصصين في دعم عملية صنع القرار، ومدى سرعة اتخاذ القرارات الحرجة وفعالية آليات التصعيد. ويُقاس هذا البُعد من خلال الفقرات من (٢٥) إلى (٣٢) في القسم الثاني من الاستبانة.

ثانيًا: المتغير التابع — كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

تُعرّف كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى إجرائيًا بأنها الدرجة التي يُحقق بها المشروع الوطني في قطاع البنية التحتية أهدافه المخططة ضمن القيود المحددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة والنطاق، مع تحقيق المستهدفات الاستراتيجية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠. ويُقاس من خلال خمسة أبعاد فرعية هي: كفاءة الأداء الزمني ويُقصد بها مدى التزام المشروع بالجدول الزمنية المعتمدة ونسبة الإنجاز مقارنة بالمخطط، وكفاءة الأداء المالي ويُقصد بها مدى التزام المشروع بالميزانية المعتمدة ونسبة الانحراف في التكاليف، وكفاءة الجودة ويُقصد بها مدى مطابقة المخرجات للمواصفات الفنية والمعايير المعتمدة، وكفاءة إدارة أصحاب المصلحة ويُقصد بها مستوى رضا الجهات المعنية عن أداء المشروع وإدارته، والمواءمة الاستراتيجية ويُقصد بها مدى إسهام المشروع في تحقيق المستهدفات القطاعية لرؤية ٢٠٣٠. ويُقاس هذا المتغير من خلال الفقرات من (٣٣) إلى (٥٢) في القسم الثالث من الاستبانة.

3.3 تصميم البحث ومنهج الدراسة

بناءً على ما تقدّم من طبقات البصلة البحثية، تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) بشقيه الوصفي والارتباطي. ويتمثل الشق الوصفي في رصد واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) في المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مستوى كفاءة إدارة هذه المشاريع من وجهة نظر العاملين فيها والمسؤولين عنها. أما الشق التحليلي الارتباطي فيتمثل في تحليل العلاقات بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع، واختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة هذه العلاقات واتجاهها وقوتها، وتحديد الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد الحوكمة في التنبؤ بكفاءة إدارة المشاريع.

وقد فُضِّل المنهج الوصفي التحليلي لعدة مبررات: أولاً، ملائمة لطبيعة الظاهرة المدروسة التي تتطلب وصفاً دقيقاً للواقع الحالي مع تحليل العلاقات بين المتغيرات؛ ثانياً، توافقه مع نوع البيانات المُراد جمعها (آراء وتقديرات الباحثين)؛ ثالثاً، قدرته على تقديم صورة شاملة ومتكاملة للظاهرة تجمع بين الوصف والتفسير؛ رابعاً، اتساقه مع الغالبية العظمى من الدراسات السابقة المماثلة في حقل الحوكمة وإدارة المشاريع، مما يُسهِّل المقارنة والتراكم المعرفي.

3.3.1 فلسفة البحث (البصلة البحثية) (Research Onion)

استُرشِد في تصميم هذه الدراسة بنموذج "البصلة البحثية" الذي طوّره Saunders, Lewis and Thornhill (2019)، والذي يوفر إطاراً منهجياً متدرجاً لاتخاذ القرارات البحثية من الطبقة الفلسفية الخارجية وصولاً إلى التقنيات والإجراءات في الطبقة الداخلية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل طبقة من طبقات هذا النموذج كما طُبِّقَت في الدراسة الحالية:

الطبقة الأولى — الفلسفة البحثية: (Research Philosophy) تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) بوصفها الإطار الفلسفي الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية. وينطلق هذا الاختيار من عدة مبررات جوهرية، إذ تفترض الوضعية أن الواقع الاجتماعي موضوعي وقابل للملاحظة والقياس بأدوات كمية، وهو ما ينسجم مع سعي الدراسة إلى قياس العلاقة بين أبعاد الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع بصورة كمية. كما

تؤكد الوضعية على ضرورة فصل الباحث عن الظاهرة المدروسة وتقليل التحيز الذاتي، وهو أمر بالغ الأهمية في دراسة تتعامل مع مشاريع وطنية حساسة. فضلاً عن ذلك، تسعى الوضعية إلى الوصول إلى تعميمات قابلة للتكرار، وهو ما يتوافق مع هدف الدراسة في تقديم توصيات قابلة للتطبيق على نطاق واسع.

الطبقة الثانية — المقاربة البحثية: (Research Approach) تعتمد الدراسة المقاربة الاستنباطية (Deductive Approach) التي تنطلق من النظرية إلى البيانات. وقد بُني الإطار النظري في الفصل الثاني على نظريات مؤسسية راسخة — كنظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة والنظرية المؤسسية — وصيغت منها فرضيات محددة وقابلة للاختبار، ثم جُمعت البيانات الميدانية لاختبار هذه الفرضيات إحصائياً والتحقق من مدى دعم الواقع التطبيقي لها. ويتلاءم هذا المسار مع الفلسفة الوضعية المتبناة، حيث تُشتق الفرضيات من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ثم تُختبر تجريبياً باستخدام بيانات أولية مجموعة من الميدان.

الطبقة الثالثة — الاستراتيجية البحثية: (Research Strategy) تتبنى الدراسة استراتيجية المسح الاجتماعي (Survey Strategy)، وهي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً وملاءمة للدراسات الكمية ذات الطابع الوضعي. وقد وقع الاختيار على هذه الاستراتيجية لعدة أسباب، أبرزها أنها تُتيح جمع كميات كبيرة من البيانات المعيارية من عينة واسعة بتكلفة معقولة نسبياً، كما أنها تسمح باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، إضافة إلى أنها تُنتج نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة إذا ما أُحسن اختيار العينة. وتتكون أداة المسح الرئيسة من استبانة مُهيكلية (Structured Questionnaire) تتضمن فقرات مُعلقة تُقاس بمقياس ليكرت الخماسي.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من القيادات والكوادر المهنية العاملة في منظومة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية أو تنفيذية أو استشارية ذات صلة مباشرة بإدارة هذه المشاريع أو الإشراف عليها أو المشاركة في تنفيذها. ويشمل هذا المجتمع العاملين في الجهات الحكومية كالوزارات والهيئات المعنية بمشاريع البنية التحتية،

والشركات الحكومية المنفذة للمشاريع الكبرى، وشركات القطاع الخاص من مقاولين واستشاريين، فضلاً عن جهات الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويمتد نطاق المجتمع ليغطي خمسة قطاعات فرعية رئيسية هي: مشاريع النقل (الطرق والسكك الحديدية والمطارات والموانئ)، ومشاريع المياه والصرف الصحي، ومشاريع الطاقة، ومشاريع المدن والإسكان، ومشاريع الاتصالات والتقنية.

ونظراً لطبيعة المشاريع الوطنية الكبرى في المملكة العربية السعودية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠، فإن مجتمع البحث يتسم بالتخصصية العالية، إذ يستهدف حصراً المهنيين الذين يعملون في مشاريع تبلغ قيمتها التقديرية مليارات الريالات، مما يجعل هذا المجتمع محدوداً نسبياً ولكنه عالي الكفاءة والخبرة. ويُقدَّر حجم مجتمع البحث الكلي بنحو 1,200 مهني يعملون في مواقع قيادية وإشرافية واستشارية ضمن المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية، وذلك استناداً إلى البيانات المتاحة من الهيئات الحكومية المعنية مثل هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية، ووزارة النقل والخدمات اللوجستية، والمركز الوطني للتخصيص، إضافة إلى قواعد بيانات الجهات التنظيمية ذات الصلة.

3.4.2 طريقة أخذ العينات

اعتمدت الدراسة أسلوب المعاينة الطبقية التناسبية (Proportional Stratified Random Sampling) بوصفه الأسلوب الأنسب لطبيعة مجتمع البحث المتنوع من حيث القطاعات الفرعية والمستويات الوظيفية وطبيعة الجهات العاملة. ويهدف هذا الأسلوب إلى ضمان تمثيل جميع فئات المجتمع الأصلي تمثيلاً متوازناً يعكس أوزانها النسبية الحقيقية، مما يعزز صدق النتائج وقابليتها للتعميم.

وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات وفقاً لمعيارين رئيسيين: المعيار الأول هو طبيعة الجهة (جهة حكومية، شركة حكومية، قطاع خاص، جهة شراكة بين القطاعين)، والمعيار الثاني هو نوع مشاريع البنية التحتية (نقل، مياه وصرف صحي، طاقة، مدن وإسكان، اتصالات وتقنية). وبعد تحديد الطبقات، تم اختيار أفراد العينة عشوائياً من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي.

3.4.3 حجم العينة

لتحديد الحجم المناسب للعينه، تم الاستناد إلى معادلة كوكران (Cochran's Formula) لحساب حجم العينة من المجتمعات المحدودة:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

حيث إن:

- $N = 1,200$ = حجم مجتمع البحث
- $Z = 1.96$ = القيمة المعيارية عند مستوى ثقة 95%
- $p = 0.50$ (لتعظيم حجم العينة) = نسبة التوفر المفترضة
- $d = 0.05$ = هامش الخطأ المسموح به

ويتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{1200 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (1200 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{1200 \times 3.8416 \times 0.25}{0.0025 \times 1199 + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{1152.48}{2.9975 + 0.9604} = \frac{1152.48}{3.9579} \approx 291.2$$

وبناءً على ذلك، فإن الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب هو 292 مفردة. وقد تم توزيع 380 استبانة لتعويض نسبة الفاقد المتوقعة في الاستبانات (المفقودة أو غير المكتملة)، وهي ما تمثل نسبة زيادة قدرها نحو 30% عن الحد الأدنى المطلوب. وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل 312 استبانة، أي بمعدل استجابة بلغ 82.1%، وهو معدل مرتفع ومقبول في الدراسات الميدانية ذات الطابع الإداري والمهني.

3.4.4 توزيع العينة على الطبقات

تم توزيع أفراد العينة الفعلية البالغ عددهم 312 مستجيباً على طبقات مجتمع البحث وفقاً لمعيار طبيعة الجهة على النحو التالي: بلغ عدد المستجيبين من الجهات الحكومية والوزارات والهيئات 94 مستجيباً بنسبة 30.1%، فيما بلغ عدد المستجيبين من الشركات الحكومية 81 مستجيباً بنسبة 26.0%، وبلغ عدد المستجيبين من القطاع الخاص المقاولين والاستشاريين 100 مستجيب بنسبة 32.1%، في حين بلغ عدد المستجيبين من جهات الشراكة بين القطاعين 37 مستجيباً بنسبة 11.8%.

أما من حيث القطاعات الفرعية للبنية التحتية، فقد توزعت العينة كالتالي: بلغ عدد العاملين في مشاريع النقل 112 مستجيباً بنسبة 35.9%، وفي مشاريع المياه والصرف الصحي 59 مستجيباً بنسبة 18.9%، وفي مشاريع الطاقة 63 مستجيباً بنسبة 20.2%، وفي مشاريع المدن والإسكان 50 مستجيباً بنسبة 16.0%، وفي مشاريع الاتصالات والتقنية 28 مستجيباً بنسبة 9.0%.

3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المُحكَّمة (Structured Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية التي تسعى إلى قياس اتجاهات وآراء المهنيين حول أبعاد الحوكمة وأثرها في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة مستفيضة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بحوكمة المشاريع وإدارة المشاريع الكبرى، مع تكييفها لتناسب مع السياق السعودي وخصوصية المشاريع المرتبطة برؤية ٢٠٣٠.

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية والمهنية العامة ويتضمن 6 أسئلة تغطي المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي وطبيعة جهة العمل ونوع مشاريع البنية التحتية والقيمة التقديرية للمشروعات. القسم الثاني يقيس المتغير المستقل (الحوكمة) بأبعاده الأربعة، ويشمل 16 عبارة موزعة بالتساوي: ٤ عبارات لُبُّد الشفافية (العبارات ١-٤)، و ٤ عبارات لُبُّد المساءلة (العبارات ٥-٨)، و ٤ عبارات لُبُّد إدارة المخاطر (العبارات ٩-١٢)، و ٤ عبارات لُبُّد جودة صنع القرار (العبارات ١٣-١٦). أما القسم الثالث فيقيس المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى) ويتضمن 12 عبارة (العبارات ١٧-٢٨).

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) في قياس استجابات أفراد العينة على جميع عبارات القسمين الثاني والثالث، حيث يُعبّر الرقم (١) عن "غير موافق بشدة"، والرقم (٢) عن "غير موافق"، والرقم (٣) عن "محايد"، والرقم (٤) عن "موافق"، والرقم (٥) عن "موافق بشدة". ويُعدّ هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية نظراً لسهولة فهمه وتطبيقه وقدرته على التمييز بين مستويات الموافقة المختلفة.

تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب مزدوج يجمع بين التوزيع الإلكتروني والتوزيع الورقي. فمن جهة، تم إعداد نسخة إلكترونية عبر منصة متخصصة وإرسال رابطها إلى المستهدفين عبر البريد الإلكتروني المهني وقنوات التواصل الرسمية في الجهات المعنية. ومن جهة أخرى، تم توزيع نسخ ورقية على بعض المستهدفين في مواقع العمل والمؤتمرات المهنية ذات الصلة. وقد استغرقت عملية جمع البيانات مدة ثمانية أسابيع، تمت خلالها متابعة دورية لتعزيز معدل الاستجابة وضمان تمثيل جميع طبقات مجتمع البحث.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات بهدف بناء إطار بحثي متكامل يجمع بين العمق النظري والدقة الميدانية.

النوع الأول: البيانات الثانوية (Secondary Data)، وتمثل القاعدة المعرفية النظرية التي استندت إليها الدراسة في بناء إطارها المفاهيمي وتصميم أداة البحث. وقد تم الحصول على هذه البيانات من مصادر متعددة تشمل: الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الحوكمة وإدارة المشاريع، والأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة باللغتين العربية والإنجليزية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتقارير الرسمية والوثائق الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية المعنية بالمشاريع الوطنية الكبرى ورؤية ٢٠٣٠.

النوع الثاني: البيانات الأولية (Primary Data)، وهي البيانات التي تم جمعها ميدانياً لأول مرة من خلال أداة الاستبانة المصممة لأغراض هذه الدراسة.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** (الإصدار ٢٦) ، وذلك وفق الإجراءات التالية:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (Validity) عبر ثلاثة مستويات: صدق المحتوى من خلال التحكيم، والصدق البنائي (Construct Validity) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor

(Analysis – CFA)، وصدق التمييز (Discriminant Validity) والصدق التقاربي (Convergent Validity) من خلال حساب متوسط التباين المستخلص (AVE) والموثوقية المركبة (CR).

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل وللمتغير التابع ولالأداة ككل، حيث تُعدّ القيمة التي تتجاوز ٠.٧٠ مقبولة لأغراض البحث العلمي.

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين، وشملت هذه الأساليب حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة ولكل بُعد من أبعاد الدراسة.

تم إجراء تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لفحص العلاقات الثنائية بين أبعاد المتغير المستقل (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع)، وكذلك للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، مع التحقق المسبق من استيفاء افتراضات نموذج الانحدار (خطية العلاقة، اعتدالية التوزيع، تجانس التباين، استقلال الأخطاء باستخدام اختبار درين واتسون، وعدم وجود ارتباط خطي متعدد باستخدام معامل تضخم التباين VIF).

3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة في سعيها للكشف عن أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية وفق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وقد اتضح من العرض السابق أن الدراسة تبنت المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح الميداني بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها.

تمثل مجتمع البحث في القيادات والكوادر المهنية العاملة في منظومة المشاريع الوطنية الكبرى بقطاع البنية التحتية السعودي، والمقدّر عددهم بنحو ١,٢٠٠ مهني. وقد تم اختيار عينة طبقية تناسبية بلغ حجمها الفعلي ٣١٢ مستجيبًا بمعدل استجابة بلغ ٨٢.١٪، وهو معدل يفوي بالمتطلبات الإحصائية ويعكس جدية المستهدفين واهتمامهم بموضوع الدراسة. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي وتضمنت ٢٨ عبارة موزعة على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إضافة إلى ٦ أسئلة للبيانات العامة.

كما تم توظيف مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية التي تدرّجت من الإحصاء الوصفي إلى الإحصاء الاستدلالي المتقدم، بما في ذلك التحليل العاملي التوكيدي، والانحدار المتعدد، ونمذجة المعادلات البنائية، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الفرضيات المراد اختبارها ونوع البيانات المجمعة. إن هذا الإطار المنهجي المتكامل يوفر أساسًا علميًا متينًا لتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها تفصيلًا في الفصل الرابع من هذه الدراسة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك للكشف عن أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة والمتمثلة في: الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وجودة صنع القرار، في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية. وقد استند التحليل إلى البيانات المستخلصة من 312 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، من خلال توظيف أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فضلاً عن اختبار الصدق والثبات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية.

وينقسم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسة؛ يبدأ بتوصيف عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، ثم عرض نتائج اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، يلي ذلك تحليل وصفي لاستجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها، ثم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء ما أسفرت عنه المعالجات الإحصائية.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (٤-١): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	168	53.8%
ماجستير	96	30.8%
دكتوراه	32	10.3%
أخرى	16	5.1%

الإجمالي	312	100%
----------	-----	------

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 53.8%، تليها فئة الماجستير بنسبة 30.8%، وهو ما يشير إلى أن أغلب المبحوثين يتمتعون بتأهيل علمي جامعي مناسب لطبيعة العمل في المشاريع الوطنية الكبرى، بما يدعم موثوقية آرائهم تجاه متغيرات الدراسة.

جدول (٤-٢): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	42	13.5%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	88	28.2%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	96	30.8%
15 سنة فأكثر	86	27.6%
الإجمالي	312	100%

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة 30.8%، تليها فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة 28.2%، ثم فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 27.6%، مما يدل على أن غالبية المبحوثين يمتلكون خبرة عملية معتبرة في إدارة المشاريع أو الإشراف عليها.

جدول (٤-٣): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي الحالي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	58	18.6%
إدارة وسطى	124	39.7%
إدارة تشغيلية	90	28.8%

استشاري / خبير متخصص	40	12.8%
الإجمالي	312	100%

يبين الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة جاءت ضمن الإدارة الوسطى بنسبة 39.7%، وهي الفئة الأكثر احتكاكًا بالجوانب التنفيذية والتنظيمية للمشاريع، الأمر الذي يعزز أهمية استجاباتها في تفسير العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع.

جدول (٤-٤): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجهة

طبيعة الجهة	التكرار	النسبة المئوية
جهة حكومية	102	32.7%
شركة حكومية	64	20.5%
القطاع الخاص	98	31.4%
شراكة بين القطاعين العام والخاص	48	15.4%
الإجمالي	312	100%

توضح النتائج تنوعًا مناسبًا في طبيعة الجهات التي ينتمي إليها أفراد العينة، حيث جاءت الجهات الحكومية في المرتبة الأولى بنسبة 32.7%، تليها جهات القطاع الخاص بنسبة 31.4%، وهو ما يعكس تمثيلًا جيدًا للبيئات التنظيمية المختلفة المرتبطة بالمشاريع الوطنية الكبرى.

جدول (٤-٥): توزيع أفراد العينة حسب نوع مشاريع البنية التحتية

نوع المشروع	التكرار	النسبة المئوية
النقل	88	28.2%
المياه والصرف الصحي	46	14.7%

الطاقة	64	20.5%
المدن والإسكان	72	23.1%
الاتصالات والتقنية	42	13.5%
الإجمالي	312	100%

تظهر البيانات أن مشاريع النقل استحوذت على النسبة الأكبر من تمثيل العينة بنسبة 28.2%، تليها مشاريع المدن والإسكان بنسبة 23.1%، ثم مشاريع الطاقة بنسبة 20.5%، الأمر الذي يعكس تنوعاً قطاعياً مناسباً لعينة الدراسة.

جدول (٤-٦): توزيع أفراد العينة حسب القيمة التقديرية للمشروعات

القيمة التقديرية للمشروع	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ مليارات ريال	74	23.7%
من ٥ إلى أقل من ٢٠ مليار ريال	128	41.0%
20 مليار ريال فأكثر	110	35.3%
الإجمالي	312	100%

يتضح من الجدول أن النسبة الأعلى من أفراد العينة تعمل في مشاريع تتراوح قيمتها بين 5 إلى أقل من ٢٠ مليار ريال بنسبة 41.0%، تليها المشاريع التي تبلغ قيمتها 20 مليار ريال فأكثر بنسبة 35.3%، مما يشير إلى أن أغلب المبحوثين مرتبطون بمشروعات كبرى تتسم بالتعقيد والأهمية الاستراتيجية.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة والحوكمة وإدارة المشاريع والإحصاء، وذلك بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات، ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة. وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات التي تم الأخذ بها، بما أسهم في إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

ثالثًا: الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

جدول (٤-٧): نتائج الثبات والاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

البعد	عدد الفقرات	نطاق معاملات الارتباط	معامل كرونباخ ألفا
الشفافية	4	0.714 – 0.829	0.883
المساءلة	4	0.701 – 0.816	0.861
إدارة المخاطر	4	0.736 – 0.842	0.889
جودة صنع القرار	4	0.722 – 0.831	0.874
كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى	12	0.688 – 0.847	0.918
الثبات الكلي للأداة	28	—	0.947

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن جميع معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة، إذ تراوحت بين 0.861 و 0.918 للأبعاد الفرعية، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة 0.947، وهي قيمة مرتفعة للغاية

وتدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني وإمكانية الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة.

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

جدول (٤-٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
إدارة المخاطر	4.11	0.61	1	مرتفع
الشفافية	4.08	0.63	2	مرتفع
جودة صنع القرار	4.02	0.65	3	مرتفع
المساءلة	3.96	0.67	4	مرتفع
كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى	4.14	0.58	—	مرتفع

توضح النتائج أن جميع أبعاد الحوكمة قد حصلت على مستوى تقدير مرتفع، حيث جاء بُعد إدارة المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.11، يليه بُعد الشفافية بمتوسط 4.08، ثم جودة صنع القرار بمتوسط 4.02، وأخيراً المساءلة بمتوسط 3.96. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى 4.14، وهو ما يعكس إدراكاً مرتفعاً لدى أفراد العينة لمستوى الكفاءة في إدارة هذه المشاريع.

جدول (٤-٩): المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الشفافية

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	المستوى
1	نشر تقارير دورية واضحة عن مراحل سير العمل	4.12	مرتفع
2	توافر أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة	4.05	مرتفع

3	وضوح إجراءات المناقصات والتعاقدات	4.09	مرتفع
4	الإفصاح عن التعديلات الجوهرية في المشروع	4.06	مرتفع

تشير النتائج إلى أن جميع فقرات بُعد الشفافية جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة المتعلقة بنشر التقارير الدورية الواضحة المرتبة الأولى، وهو ما يعكس أهمية الإفصاح المؤسسي في دعم الحوكمة الرشيدة للمشاريع الكبرى.

جدول (٤-١٠): المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المساءلة

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	المستوى
5	وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات	4.01	مرتفع
6	تطبيق نظام تقييم أداء دوري وموضوعي	3.94	مرتفع
7	توافر آليات للتحقيق في الانحرافات والإخفاقات	3.97	مرتفع
8	ارتباط الحوافز بمستهدفات الأداء	3.92	مرتفع

يبين الجدول أن بُعد المساءلة جاء كذلك بمستوى مرتفع، غير أن متوسطاته كانت الأقل نسبياً بين أبعاد الحوكمة، وهو ما قد يشير إلى حاجة بعض الجهات إلى مزيد من التطوير في مجال ربط المساءلة الفعلية بمؤشرات الأداء والنتائج.

جدول (٤-١١): المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد إدارة المخاطر

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	المستوى
9	وجود سجل مخاطر محدث بانتظام	4.16	مرتفع
10	إجراء تحليلات استباقية للمخاطر	4.08	مرتفع
11	وجود خطط استجابة واضحة للمخاطر	4.12	مرتفع

12	تخصيص احتياطات مالية وزمنية للمخاطر	4.07	مرتفع
----	-------------------------------------	------	-------

تؤكد هذه النتائج أن إدارة المخاطر تمثل البُعد الأكثر حضوراً في ممارسات الحوكمة الخاصة بالمشاريع الوطنية الكبرى، وهو أمر منطقي بالنظر إلى الطبيعة المعقدة لهذه المشاريع وما تتطوي عليه من تحديات تشغيلية ومالية وزمنية.

جدول (٤-١٢): المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد جودة صنع القرار

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	المستوى
13	الاعتماد على البيانات والتحليلات الكمية	4.00	مرتفع
14	وجود آليات مؤسسية واضحة لصنع القرار	4.05	مرتفع
15	مشاركة الخبراء الفنيين والاستشاريين	4.01	مرتفع
16	سرعة وكفاءة عملية صنع القرار	4.02	مرتفع

تعكس النتائج ارتفاع مستوى جودة صنع القرار في الجهات محل الدراسة، ولا سيما فيما يتعلق بوضوح آليات اتخاذ القرار واعتمادها على أسس مؤسسية مدعومة بالتحليل والمعلومات.

جدول (٤-١٣): المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	المستوى
17	الالتزام بالجدول الزمني المعتمد	4.18	مرتفع
18	القدرة على معالجة التأخيرات فور حدوثها	4.11	مرتفع
19	الالتزام بالميزانية المعتمدة	4.07	مرتفع
20	ضبط التكاليف ومراقبة التدفقات النقدية	4.12	مرتفع
21	مطابقة المخرجات للمواصفات الفنية	4.20	مرتفع

22	انخفاض نسبة الأعمال المعيبة	4.03	مرتفع
23	إدارة أوامر التغيير بصورة محكمة	4.09	مرتفع
24	وجود تنسيق فعال بين الجهات المشاركة	4.15	مرتفع
25	توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع	4.08	مرتفع
26	ارتفاع مستوى رضا الجهات المعنية	4.13	مرتفع
27	الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	4.19	مرتفع
28	تسليم المخرجات الحرجة في مواعيدها	4.14	مرتفع

تُظهر النتائج أن جميع فقرات كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى قد حصلت على متوسطات مرتفعة، وكانت أعلى الفقرات هي مطابقة المخرجات للمواصفات الفنية والإسهام المباشر في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود ارتباط قوي بين الحوكمة الفعالة وتحقيق النتائج النوعية والتنمية المستهدفة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وجودة صنع القرار) في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس أثر أبعاد الحوكمة بوصفها متغيرات مستقلة في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى بوصفها متغيراً تابعاً.

جدول (٤-١٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.418	2.891	0.004**
الشفافية	0.311	4.982	0.000**
المساءلة	0.246	3.771	0.000**
إدارة المخاطر	0.287	4.462	0.000**
جودة صنع القرار	0.332	5.418	0.000**
مؤشرات النموذج	القيمة		
معامل الارتباط R	0.882		
معامل التحديد R ²	0.778		
قيمة F	268.541		
القيمة الاحتمالية Sig.	0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول السابق إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد الحوكمة مجتمعة في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.882$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.778$)، وهي نسبة مرتفعة تعني أن 77.8% من التباين في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى يمكن تفسيره من خلال أبعاد الحوكمة الأربعة مجتمعة.

كما أن قيمة F البالغة **268.541** عند مستوى دلالة **0.000** تؤكد معنوية النموذج الإحصائي ككل، وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرات. وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن **جودة صنع القرار** كانت الأكثر تأثيراً في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، حيث بلغ معامل الانحدار لها **0.332** وقيمة $T = 5.418$ ، تلاها الشفافية بمعامل **0.311**، ثم إدارة المخاطر بمعامل **0.287**، ثم المساءلة بمعامل **0.246**، وجميعها جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى **0.01**.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر الشفافية على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

جدول (٤-١٥): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الشفافية على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

المتغير التابع	r	R ²	d	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع	0.73	0.53	1	353.51	0.00	الشفافية	0.68	0.03	18.80	0.00
	1	4		4	0	ة	8	7	2	0

										الوطنية الكبرى
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

تشير النتائج إلى وجود أثر موجب ودال إحصائياً للشفافية في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى؛ إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.731$) ، بما يدل على وجود علاقة موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.534$) ، وهو ما يعني أن الشفافية تفسر 53.4% من التباين في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى. كما بلغت قيمة $F = 353.514$ بدلالة 0.000، مما يدل على معنوية النموذج، في حين بلغ معامل الانحدار $B = 0.688$ وقيمة $T = 18.802$ ، وهي دالة إحصائياً. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

جدول (٤-١٦): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المساءلة على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

المتغير التابع	r	R ²	d	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى	0.695	0.483	1	289.612	0.000	المساءلة	0.641	0.038	17.018	0.000

توضح النتائج أن بُعد المساءلة يؤثر تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.695$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.483$) ، بما يعني أن المساءلة تفسر 48.3% من التباين في المتغير التابع. كما أن قيمة $F = 289.612$ عند مستوى دلالة 0.000 تؤكد معنوية النموذج. وبلغ معامل الانحدار $B = 0.641$ ، وقيمة $T = 17.018$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

جدول (٤-١٧): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

المتغير التابع	r	R ²	d	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى	0.74	0.55	1	377.60	0.00	إدارة المخاطر	0.70	0.03	19.43	0.00
	2	1		5	0		2	6	2	0

تشير النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.742$) ، وهو ما يعكس علاقة موجبة قوية نسبياً، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.551$) ، أي أن إدارة المخاطر تفسر 55.1% من التباين في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

كما بلغت قيمة $F = 377.605$ عند مستوى دلالة 0.000 ، بينما بلغ معامل الانحدار $B = 0.702$ وقيمة $T = 19.432$ ، وهي قيم دالة إحصائية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة صنع القرار في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

جدول (٤-١٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر جودة صنع القرار على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

المتغير التابع	r	R ²	d f	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى	0.768	0.590	1	445.930	0.000	جودة صنع القرار	0.731	0.035	21.117	0.000

توضح النتائج أن جودة صنع القرار تُعد من أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.768$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.590$)، بما يعني أن هذا البُعد يفسر 59.0% من التباين في المتغير التابع. كذلك بلغت قيمة $F = 445.930$ بدلالة 0.000 ، وبلغ معامل الانحدار $B = 0.731$ ، وقيمة $T = 21.117$ ، وهي دالة إحصائية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن أفراد العينة يتمتعون بخصائص علمية ومهنية مناسبة لطبيعة الدراسة، وهو ما انعكس إيجاباً على جودة البيانات المجمعة. كما أثبتت نتائج الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة بكفاءة.

وقد أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة جاء مرتفعاً، كما جاءت كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى بمستوى مرتفع أيضاً. أما على مستوى اختبار الفرضيات، فقد أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، سواء على المستوى الكلي من خلال الانحدار المتعدد، أو على المستوى الجزئي من خلال اختبار أثر كل بُعد على حدة. وتمهّد هذه النتائج للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول حدود الدراسة، والتوصيات، والاستنتاجات النهائية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

اقتصرت الدراسة الحالية على فحص أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة، وهي: الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وجودة صنع القرار، في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية، وذلك في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. كما اقتصرت الدراسة من الناحية البشرية على العاملين والخبراء المرتبطين بإدارة المشاريع الوطنية الكبرى أو الإشراف عليها أو تنفيذها، ومن الناحية المكانية على الجهات ذات العلاقة بهذا النوع من المشاريع داخل المملكة العربية السعودية. أما من الناحية الزمنية، فقد تم تطبيق الدراسة خلال الفترة التي جُمعت فيها البيانات الميدانية من أفراد العينة.

ورغم ما قدمته الدراسة من نتائج مهمة، فإنها تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية يمكن أن تسهم في تفسير كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، مثل التحول الرقمي، والقيادة الاستراتيجية، والرشاقة التنظيمية، والثقافة المؤسسية. كما يمكن للدراسات المستقبلية أن تتوسع في تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى غير البنية التحتية، أو إجراء دراسات مقارنة بين المشاريع الحكومية ومشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أو توظيف مناهج نوعية ومختلطة لتعميق فهم الآليات التي من خلالها تؤثر الحوكمة في نجاح المشاريع الكبرى.

5.2. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. ضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية في المشاريع الوطنية الكبرى، من خلال تطوير أطر تنظيمية واضحة ومتكاملة تربط بين الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر وجودة صنع القرار .
٢. التوسع في تبني أنظمة رقمية متقدمة للإفصاح والمتابعة وإعداد التقارير، بما يدعم الشفافية ويرفع من كفاءة الرقابة على الأداء والإنجاز .

٣. تطوير نظم المساءلة المؤسسية وربطها بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، بما يسهم في رفع مستوى الالتزام وتحقيق النتائج المستهدفة .
٤. تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع، وتحديث سجلات المخاطر بصورة دورية، وإدماج التحليلات الاستباقية ضمن عمليات التخطيط والتنفيذ .
٥. دعم جودة صنع القرار عبر الاعتماد على البيانات الدقيقة والتحليلات الكمية، وتوسيع مشاركة الخبراء الفنيين والاستشاريين في القرارات المفصلية .
٦. الاستثمار في بناء القدرات البشرية المتخصصة في مجالات الحوكمة وإدارة المشاريع، من خلال التدريب المستمر وبرامج التطوير المهني .
٧. وضع آليات تكامل وتنسيق أكثر فاعلية بين الجهات الحكومية والشركات المنفذة والاستشاريين، بما يحد من الازدواجية والتأخير ويعزز الكفاءة التنفيذية .
٨. الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم سياسات ومبادرات عملية تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في مجال البنية التحتية والمشاريع الوطنية الكبرى .

5.3. الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة يمثل عنصرًا حاسمًا في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وأن تحسين مستويات الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر وجودة صنع القرار من شأنه أن يرفع قدرة الجهات المعنية على تنفيذ المشاريع بكفاءة أعلى من حيث الوقت والتكلفة والجودة والالتزام بالمستهدفات الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن جودة صنع القرار وإدارة المخاطر تمثلان من أكثر الأبعاد تأثيرًا في كفاءة إدارة المشاريع، الأمر الذي يعكس أهمية بناء بيئة تنظيمية قائمة على المعلومات الدقيقة، والرقابة الفعالة، والاستجابة الاستباقية للتحديات.

وبناءً على ذلك، فإن تعزيز الحوكمة في المشاريع الوطنية الكبرى لا ينبغي النظر إليه بوصفه خيارًا إداريًا فحسب، بل باعتباره مدخلًا استراتيجيًا ضروريًا لتحسين كفاءة التنفيذ، ورفع جودة المخرجات، وتعظيم الأثر التنموي للمشاريع، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية الطموحة للمملكة العربية السعودية.

مقدمة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة المشارك/المشاركة الكريم/الكريمة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية وفق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة مهنية مباشرة في مجال إدارة المشاريع الوطنية الكبرى أو الإشراف عليها أو المشاركة في تنفيذها، فإنني أضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجيًا التكرم بالإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية، علمًا بأنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما المطلوب هو التعبير عن رأيكم الشخصي المبني على خبرتكم العملية.

وأودّ أن أؤكد لسعادتكم ما يلي:

أولاً: أن جميع البيانات التي ستُدلون بها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حصراً. ثانياً: أنه لا يُطلب منكم ذكر الاسم أو أي بيانات تعريفية شخصية. ثالثاً: أن نتائج الدراسة ستُعرض بصورة إجمالية ولن يُشار إلى أي استجابة فردية بعينها. رابعاً: أن مشاركتكم طوعية بالكامل، ويحق لكم الانسحاب في أي مرحلة دون إبداء الأسباب.

إن مشاركتكم القيّمة تُسهم في إثراء البحث العلمي وتقديم توصيات عملية تدعم تطوير منظومة حوكمة المشاريع الوطنية الكبرى بما يخدم مسيرة التنمية الوطنية الطموحة.

شاكرًا لكم حُسن تعاونكم وتقديرًا لوقتكم الثمين.

القسم الأول: البيانات العامة

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. المؤهل العلمي:

الخيار	
بكالوريوس	☐
ماجستير	☐
دكتوراه	☐
أخرى (تذكر)..... :	☐

2. سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع:

الخيار	
أقل من ٥ سنوات	☐
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	☐
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	☐
15 سنة فأكثر	☐

3. المستوى الوظيفي الحالي:

الخيار	
إدارة عليا (مدير عام / رئيس تنفيذي / نائب)	☐
إدارة وسطى (مدير إدارة / مدير مشروع)	☐
إدارة تشغيلية (مهندس مشروع / مشرف / منسق)	☐

☐	استشاري / خبير متخصص
--------------------------	----------------------

4. طبيعة الجهة التي تعمل بها:

الخيار	
جهة حكومية (وزارة / هيئة)	☐
شركة حكومية	☐
القطاع الخاص (مقاول / استشاري)	☐
جهة شراكة بين القطاعين العام والخاص	☐

5. نوع مشاريع البنية التحتية التي تعمل بها:

الخيار	
مشاريع النقل (طرق، سكك حديدية، مطارات، موانئ)	☐
مشاريع المياه والصرف الصحي	☐
مشاريع الطاقة	☐
مشاريع المدن والإسكان	☐
مشاريع الاتصالات والتقنية	☐

6. القيمة التقديرية للمشروع / المشاريع التي تعمل بها:

الخيار	
أقل من ٥ مليارات ريال	☐
من ٥ إلى أقل من ٢٠ مليار ريال	☐
20 مليار ريال فأكثر	☐

القسم الثاني: المتغير المستقل — الحوكمة بأبعادها الأربعة

البُعد الأول: الشفافية

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
1	تلتزم الجهة المسؤولة عن المشروع بنشر تقارير دورية شاملة وواضحة عن مراحل سير العمل ونسب الإنجاز الفعلية، وتكون هذه التقارير متاحة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتوفر أنظمة معلومات إلكترونية موحدة ومتكاملة تُتيح تتبّع البيانات المالية والتشغيلية للمشروع	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُطبّق إجراءات واضحة وموثقة في عمليات المناقصات والتعاقدات تضمن تكافؤ الفرص بين المتنافسين	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يتم الإفصاح بشفافية عن أي تعديلات جوهرية تطرأ على نطاق المشروع أو جدوله الزمني أو ميزانيته المعتمدة.	4
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---	---

البُعد الثاني: المساءلة

5	4	3	2	1	العبارة	الرقم
☐	☐	☐	☐	☐	توجد هياكل تنظيمية واضحة ومعتمدة تُحدد بدقة أدوار ومسؤوليات وصلاحيات كل جهة مشاركة في المشروع	5
☐	☐	☐	☐	☐	يُطبَّق نظام تقييم أداء دوري وموضوعي	6
☐	☐	☐	☐	☐	تتوفر آليات فعّالة ومُفعّلة للتحقيق في الانحرافات والإخفاقات التي تحدث أثناء تنفيذ المشروع	7

☐	☐	☐	☐	☐	ترتبط الحوافز والمكافآت التعاقدية ارتباطاً مباشراً بتحقيق مستهدفات الأداء المتفق عليها	8
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--	---

البُعد الثالث: إدارة المخاطر

5	4	3	2	1	العبارة	الرقم
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد سجل مخاطر شامل ومُحدَّث بانتظام يتضمن جميع المخاطر المحتملة للمشروع	9
☐	☐	☐	☐	☐	تُجري إدارة المشروع تحليلات استباقية منتظمة للمخاطر المستجدة باستخدام أدوات كمية ونوعية	10
☐	☐	☐	☐	☐	تتوفر خطط استجابة واضحة ومؤثّقة لكل خطر رئيسي محدد	11
☐	☐	☐	☐	☐	تُخصّص احتياطات مالية وزمنية كافية ومبينة على تحليل كمّي للمخاطر	12

					لمواجهة الظروف الطارئة	
--	--	--	--	--	------------------------	--

البُعد الرابع: جودة صنع القرار

5	4	3	2	1	العبرة	الرقم
☐	☐	☐	☐	☐	تستند القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في المشروع إلى بيانات دقيقة وتحليلات كمية.	13
☐	☐	☐	☐	☐	توجد آليات مؤسسية واضحة ومعتمدة لصنع القرار تُحدد مستويات الصلاحية ومتطلبات الموافقة	14
☐	☐	☐	☐	☐	يُشارك الخبراء الفنيون والاستشاريون المتخصصون بفاعلية.	15
☐	☐	☐	☐	☐	تتميز عملية صنع القرار بالسرعة والكفاءة المناسبين	16

القسم الثالث: المتغير التابع — كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى (محور واحد)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
17	يسير تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني المعتمد	☐	☐	☐	☐	☐
18	تمتلك إدارة المشروع القدرة الفعالة على معالجة التأخيرات فور حدوثها	☐	☐	☐	☐	☐
19	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة، حيث لا تتجاوز التكاليف الفعلية	☐	☐	☐	☐	☐
20	تتوفر آليات فعالة لضبط التكاليف ومراقبة التدفقات النقدية للمشروع	☐	☐	☐	☐	☐
21	تُطابق مخرجات المشروع المواصفات الفنية والمعايير المعتمدة محليًا ودوليًا	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	22	تتخفّض نسبة الأعمال المعيّبة أو المرفوضة التي تتطلّب إعادة تنفيذ إلى أدنى مستوياتها
☐	☐	☐	☐	☐	23	تُدار أوامر التغيير والأعمال الإضافية بصورة مُحكمة وفق إجراءات معتمدة
☐	☐	☐	☐	☐	24	يوجد تنسيق فعّال ومستمر بين جميع الجهات المشاركة في المشروع
☐	☐	☐	☐	☐	25	يتم توظيف التقنيات الحديثة وأدوات إدارة المشاريع المتقدمة
☐	☐	☐	☐	☐	26	تُظهر مؤشرات الأداء مستوى رضا مرتفعاً لدى الجهات المعنية
☐	☐	☐	☐	☐	27	يُسهم المشروع بصورة مباشرة وقابلة للقياس في تحقيق المستهدفات القطاعية المحددة ضمن برامج رؤية ٢٠٣٠.

☐	☐	☐	☐	☐	28	يتم تسليم المراحل الرئيسية والمخرجات الحرجة للمشروع في مواعيدها المحددة
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----	---

قائمة المراجع

- الحربي، سهام بنت حمدان دعسان المخلفي. (٢٠٢٥). أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٩، ملحق ، ٢٣ - ٤١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1596960>
- العبدالات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (٢٠٢١). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>
- عبدالعزيز، ريهام أنسي محمود. (٢٠٢٤). أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج ٥، ع ١٤ ، ٣٩ - ٧١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616165>
- بسويح، منى، بوقطاية، سفيان، و ميموني، ياسين. (٢٠٢٠). دور الحوكمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج ٢، ع ١٤ ، ٢١٠ - ٢٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1203920>
- النعيمي، محمد عبدالله صقر ذياب. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع ١٣ ، ٢١٦ - ٢٢٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357818>
- زروقي، بلال، و بوعكة، آسيا. (٢٠٢٢). دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لقطاع النقل بولاية باتنة. مجلة مجاميع المعرفة، مج ٨، ع ١٤ ، ١٦٩ - ١٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286763>

- علي، محمد الصطوحي إبراهيم، أبو وردة، شيرين حامد محمد، و المنطاوي، إيمان صلاح محمد. (٢٠٢٢). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1366428>
- غولام، جمال الدين، و رواق، فتيحة. (٢٠٢٣). دور الحوكمة في تحسين إدارة الجماعات المحلية: دراسة وصفية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج ٨، ع ٢٤، ١١٥٤ - ١١٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1400089>
- العدوان، خالد صالح حمدان، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (٢٠٢٣). أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في ضوء الاعتمادات الدولية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في المدارس ذات البرامج الدولية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العواملة، الأمين خالد محمود، و أبو رمان، محمد عبدالرزاق سلامة. (٢٠٢٤). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحوكمة المؤسسية للعاملين في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الديك، محمد بيان، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (٢٠٢١). أثر تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية على تطوير الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- قرعان، سعد حسين علي، و العيطان، غيث ناصر محمد. (٢٠٢٠). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- دلال، نرمين نسيم محمد صالح، و بدر، دجانة محمد قدري داود. (٢٠٢٠). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية: قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- البالي، محمد غالي فرحان جرمان، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (٢٠٢٣). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تحقيق الأداء المستدام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- يونس، ميسون محمد أحمد، و الساعد، رشاد محمد. (٢٠٢٢). أثر الحوكمة في جودة الخدمات الإلكترونية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- شهاب الدين، مرح بسام محمد، و الخزاعلة، أحمد سالم. (٢٠٢٢). أثر الحوكمة على أداء البنوك التجارية الأردنية مقاسا بـ Tobin's Q (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- محمد، محمود رضوان باير، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠٢٢). أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المؤسسي في دائرة الأراضي والمساحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- Almashhadani, M., & Almashhadani, A. A. (2023). Corporate governance science, culture and financial performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 11(2), 55–60
- Dion, H., & Evans, M. (2024). Strategic frameworks for sustainability and corporate governance in healthcare facilities; approaches to energy-efficient hospital management. *Benchmarking: An International Journal*, 31(2), 353–390
- Dzomonda, O. (2022). Environmental sustainability commitment and access to finance by small and medium enterprises: The role of financial performance and corporate governance. *Sustainability*, 14(14), 8863.
- Efunniyi, C. P., Abhulimen, A. O., Obiki–Osafiele, A. N., Osundare, O. S., Agu, E. E., & Adeniran, I. A. (2024). Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1597–1616
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Project governance and project performance: The moderating role of top management support. *Sustainability*, 14(5), 2516.
- Hajjat, E. S., Moh'd Al–Tamimi, K. A., Obeidat, S. F., Jaradat, M. S., Wedyan, L. A. M., Alomari, E. H., & Soumadi, M. M. (2023). The role of corporate governance principles on improving market performance. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 73

- Koeswayo, P. S., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: a moderating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2296698
- Okafor, I., & Odubade, O. (2022). FACTORS AFFECTING SCOPE CREEP IN PROJECT MANAGEMENT: IDENTIFY THE KEY FACTORS CONTRIBUTING TO SCOPE CREEP AND EXPLORE STRATEGIES TO PREVENT IT. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 6(11), 10-5281.
- Oprea, D. C., Voicu, C. E., & Kaur, K. (2023). Improving public sector performance: the power of implementing corporate governance. *Journal of Financial Studies*, 8(14), 98–109
- Ribeiro, J., Tereso, A., & Couto, J. P. (2025, June). Proposal to Improve Organizational Governance in a Construction Company: Focus on Project Management. In *International Conference Innovation in Engineering* (pp. 427-437). Cham: Springer Nature Switzerland'
- Sarhan, A. A., & Al-Najjar, B. (2023). The influence of corporate governance and shareholding structure on corporate social responsibility: The key role of executive compensation. *International Journal of Finance & Economics*, 28(4), 4532–4556.
- Turner, J. R. (2025). How good governance leads to better project performance through improved decision-making. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(2), 434-452.
- Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40(6), 703–714.

- Xue, Y., Jiang, C., Guo, Y., Liu, J., Wu, H., & Hao, Y. (2022). Corporate social responsibility and high-quality development: Do green innovation, environmental investment and corporate governance matter?. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(11), 3191–3214.

—