

أثر حوكمة المشاريع على التميز المؤسسي في شركات التطوير العقاري
الكبرى بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أحمد محمد بلفقيه

253002106

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبيه الكريم، الذي منّ عليّ بنعمة العلم ووفّقني بفضلله وكرمه لإتمام هذا العمل العلمي، وأسأله سبحانه وتعالى أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين بقطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

ويسعدني في هذا المقام أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذيّ الفاضلين المشرفين على هذه الرسالة، الدكتور الفيصل عبدالحميد محمد، والدكتور فايز علي جرّاد، على ما بذلاه من جهد علمي رصين، وتوجيه أكاديمي دقيق، ومتابعة حثيثة رافقتني منذ اللحظة الأولى لبلورة فكرة البحث وحتى إخراجها في صورته النهائية. فلهما مني كل التقدير على سعة صدرهما، وحرصهما الدائم على الارتقاء بمستوى هذا العمل العلمي.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم بوقته وخبرته من القيادات التنفيذية ومديري مكاتب إدارة المشاريع والمهندسين في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية، الذين تفضلوا بالمشاركة في تعبئة الاستبيان وإجراء المقابلات الميدانية، فكان لتعاونهم الصريح وصراحتهم في الطرح الأثر الأكبر في إثراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

وأخيراً، إلى أسرتي الكريمة، لكم مني كل الحب والامتنان على صبركم ودعمكم المتواصل الذي كان سندي الحقيقي طوال رحلة هذا البحث.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الفصل
2	الشكر والتقدير	
4	قائمة الجداول	
5	قائمة الأشكال	
6	المستخلص	
7	الإطار العام للدراسة	الفصل الأول
8	مقدمة الدراسة	
10	مشكلة الدراسة	
11	أهمية الدراسة	
12	أهداف الدراسة	
13	تساؤلات الدراسة	
14	فروض الدراسة	
15	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	
17	الدراسات السابقة والإطار النظري	الفصل الثاني
18	مقدمة الفصل	
19	الدراسات السابقة	
22	الفجوة البحثية	
23	الإطار النظري	
28	منهجية الدراسة	الفصل الثالث
29	مقدمة الفصل	
30	المنهجية وطرق البحث	
31	مجتمع وعينة البحث	
33	خصائص العينة	
33	محددات حجم العينة	
33	أداة جمع البيانات	
34	حدود البحث	
35	النتائج والتوصيات	الفصل الرابع
36	مقدمة الفصل	
37	تحليل البيانات	
44	النتائج	
45	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	
46	التوصيات والمقترحات	
48	مقترحات لدراسات مستقبلية	
49	المراجع العربية والأجنبية	المراجع
50	قائمة المراجع العربية	
51	قائمة المراجع الأجنبية	
52	أدوات جمع البيانات الميدانية	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
20	جدول 1-2: المقارنة المنهجية الشاملة للدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
26	جدول 2-2: الفروق الجوهرية والتحويلات الهيكلية بين نموذجي التميز الأوروبي (EFQM 2020) و (EFQM 2025)
31	جدول 1-3: توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (ن = 137)
37	جدول 1-4: نتائج اختبار معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع محاور وأبعاد أداة الدراسة
38	جدول 2-4: الإحصاء الوصفي والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول أبعاد حوكمة المشاريع
38	جدول 3-4: الإحصاء الوصفي والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول محاور التميز المؤسسي
39	جدول 4-4: مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد حوكمة المشاريع والتميز المؤسسي الإجمالي
40	جدول 5-4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد حوكمة المشاريع على التميز المؤسسي
42	جدول 6-4: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في مستويات التميز حسب هيكل الملكية

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
16	شكل 1-1: نموذج التميز الإنشائي والتنظيمي المدمج المقترح للدراسة الحالية
24	شكل 1-2: الهيكل السببي المنطقي لعناصر نموذج التميز الأوروبي المحدث (EFQM 2025)

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمسؤولية، إدارة المخاطر والرقابة، والدعم المؤسسي لمكاتب PMO) في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج المحدث للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM 2025) بمحاورة الثلاثة (التوجه، التنفيذ، النتائج). وتأتي هذه الدراسة في سياق قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، مستهدفة كبرى الشركات التي تقود المشاريع العملاقة المرتبطة برؤية المملكة 2030. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تبني التصميم البحثي المختلط التفسيري التتابعي، حيث جُمعت البيانات الكمية في المرحلة الأولى عبر استبيان وُزع على عينة قصدية مكونة من 137 من القيادات التنفيذية ومديري المشاريع والمهندسين في الشركات محل الدراسة (مثل روشن، وجدة الوسطى، ودار الأركان، والشركة الوطنية للإسكان، وغيرها)، تلاها في المرحلة الثانية إجراء مقابلات شبه منظمة مع 15 خبيراً ومديراً لمكاتب إدارة المشاريع لتقديم تفسير كافي أعمق للبيانات الإحصائية. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM SPSS أن حوكمة المشاريع تؤثر إيجاباً وبدلالة إحصائية واضحة على التميز المؤسسي، حيث فسرت أبعاد الحوكمة مجتمعة ما نسبته 58.1% من التباين في مستوى التميز المؤسسي لدى الشركات. وجاء بُعد المساءلة والمسؤولية كأعلى المتغيرات المستقلة تأثيراً، يليه بُعد الشفافية والإفصاح، ثم إدارة المخاطر والرقابة، وأخيراً الدعم المؤسسي لمكاتب PMO. كما كشفت النتائج عن تفوق إحصائي ذي دلالة واضحة للشركات العقارية المملوكة لصندوق الاستثمارات العامة (مثل روشن وجدة الوسطى) في مستويات تطبيق الحوكمة والتميز مقارنة بالشركات المساهمة والشركات العائلية. وأوصت الدراسة بضرورة الانتقال من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب تسليم القيمة الاستراتيجية (SVDO)، مع دمج حلول الرقابة الرقمية والتوأمة التقنية كأدوات استراتيجية للرقابة الاستباقية وتحقيق الريادة التكنولوجية المنسجمة مع طموحات رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المشاريع، التميز المؤسسي، نموذج (EFQM 2025)، شركات التطوير العقاري الكبرى، رؤية المملكة 2030

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

يشهد قطاع التطوير العقاري والإنشائي في المملكة العربية السعودية تحولاً بنوياً وتاريخياً متسارعاً يضعه في قلب التحولات التنموية الكبرى التي تشهدها البلاد، مدفوعاً بالمستهدفات الطموحة لرؤية المملكة 2030. فلم يعد هذا القطاع الحيوي مجرد وسيلة تقليدية لتشييد وتوفير الوحدات السكنية والكتل العمرانية الجافة، بل تحول إلى ركيزة استراتيجية لتنويع القاعدة الاقتصادية للدولة، وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتحسين جودة الحياة الحضرية الشاملة للمواطنين. وتتجلى الضخامة الاقتصادية لهذا التحول الاستراتيجي في المساهمة المتزايدة للأنشطة العقارية والإنشائية في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي للمملكة، حيث تجاوزت هذه المساهمة حاجز 9% (الهيئة العامة للإحصاء، 2025)، مع توقعات علمية وميدانية رصينة تشير إلى وصول حجم السوق العقاري الإجمالي إلى ما يقارب 109 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2030 (برنامج الإسكان، 2025).

إن هذا النمو المتسارع والمرتبط مباشرة بمحفظة من المشاريع العمرانية العملاقة (Giga-projects) والتي تأتي تحت إشراف مباشر من صندوق الاستثمارات العامة مثل نيوم، وروشن، وبوابة الدرعية، والقدية، وشركة وسط جدة للتطوير، والذي يفرض ضغوطاً تشغيلية وإدارية وتنظيمية هائلة على الهياكل القيادية والإدارية للشركات العقارية المطورة. حيث تتسم هذه المشاريع بضخامة ميزانياتها المالية، وتداخل عقودها الإنشائية، وتعدد الأطراف الفاعلة وأصحاب المصلحة المحليين والدوليين المشاركين فيها. وأمام هذا التعقيد المتزايد، لم تعد أساليب الإدارة التقليدية للمشاريع التي تركز بشكل حصري على المثلث الكلاسيكي للأداء (الوقت، والتكلفة، والجودة) كافية لضمان النجاح أو حماية أصول الشركات من التعثر والفشل. ومن هنا، تبرز حوكمة المشاريع (Project Governance) كضرورة استراتيجية قصوى لضمان المواءمة التامة بين المخرجات الفنية والتشغيلية للمشاريع وبين التوجهات الاستراتيجية طويلة الأجل للشركات الأم.

وتُعرف حوكمة المشاريع بأنها الإطار الإشرافي والرقابي والتشغيلي الذي يضمن مواءمة أهداف المشروع الفنية مع رؤية وتطلعات المنظمة، من خلال تحديد دقيق وموثق للصلاحيات والمسؤوليات، وصياغة آليات واضحة لاتخاذ القرار تتسم بالشفافية والمساءلة والقدرة على الرصد الاستباقي للمخاطر. وفي بيئة عمل معقدة تنخر بالتحديات الجيوسياسية والتقلبات الاقتصادية المرتبطة بأسعار المواد وسلاسل الإمداد، تصبح حوكمة المشاريع بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي المنظمة من الإخفاقات التشغيلية والمالية التي تعود غالباً لضعف الرقابة أو ضبابية أدوار القيادة. إن الانتقال الفكري والممارساتي من إدارة المشاريع إلى حوكمة المشاريع يعني النظر إلى كل مشروع عقاري بوصفه استثماراً مؤسسياً استراتيجياً يجب أن يولد قيمة مستدامة ومستمرة لأصحاب المصلحة.

من جانب آخر، يبرز مفهوم التميز المؤسسي بوصفه أحد الأهداف الاستراتيجية العليا التي تسعى كبرى الشركات العقارية في المملكة العربية السعودية إلى تحقيقها؛ وذلك بهدف تعزيز قدراتها التنافسية وترسيخ مكانتها في الأسواق المحلية والعالمية، وبناء علامة مؤسسية قادرة على التكيف مع التقلبات الاقتصادية والمتغيرات المستقبلية. ويُعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، بإصداره المحدث لعام 2025م (EFQM 2025)، المعيار العالمي المرجعي الأبرز لتقييم مستوى النضج المؤسسي والتميز التنظيمي. ويرتكز هذا النموذج الحديث على فلسفة منهجية قائمة على العلاقة السببية بين ثلاثة محاور رئيسة هي: التوجه (لماذا؟)، والتنفيذ (كيف؟)، والنتائج (ماذا؟). كما يعيد النموذج صياغة معايير التقييم بما يعزز التركيز على خلق القيمة المستدامة، والريادة التقنية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأنظمة البيانات

المتقدمة، إضافةً إلى رفع مستوى المرونة التشغيلية في مواجهة التحديات العالمية، بما في ذلك أزمات سلاسل الإمداد والتوريد.

إن التميز المؤسسي في القطاع العقاري السعودي الحديث يتجاوز الأداء الفني البحت ليصل إلى القدرة على ابتكار مجتمعات حضرية ذكية، مستدامة بيئياً واجتماعياً، تلبي تطلعات الأجيال الحالية والقادمة، وتوفر بيئة عمل جاذبة للمواهب، مع تفعيل آليات حوكمة صارمة تضمن الكفاءة وحقوق الشركاء. وتأتي هذه الدراسة العلمية لتسليط الضوء على هذه العلاقة الجوهرية والارتباط السببي بين المتغيرين؛ فبينما توفر حوكمة المشاريع بأبعادها التمكين التنظيمي والرقابي والتشغيلي اللازم للتحكم في العمليات، يمثل التميز المؤسسي المخرج النهائي والشامل الذي يضمن استدامة الشركة ونموها التنافسي المتسق مع طموحات التحول الوطني للمملكة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الدعم التشريعي والمالي غير المسبوق الذي يحظى به قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية من لدن القيادة السياسية، وتأسيس كيانات وهيئات تنظيمية متخصصة مثل الهيئة العامة للعقار (REGA) والشركة الوطنية للإسكان (NHC)، إلا أن الواقع الميداني يكشف عن تحديات تشغيلية وهيكلية جسيمة تعيق وصول الشركات للتميز المؤسسي الكامل. وتتمثل المشكلة المحورية للدراسة في وجود فجوة أداء (Performance Gap) تنظيمية ناتجة عن ضعف ومحدودية المواءمة والتكامل بين الأهداف التشغيلية والفنية الميدانية للمشاريع وبين التوجهات والخيارات الاستراتيجية الكلية للشركات المطورة.

وتشير البيانات الإحصائية الصادرة عن الدراسات الميدانية الحديثة لقطاع التشييد السعودي إلى أن ما يقارب 64% من المشاريع الإنشائية بالمملكة تعاني من تجاوزات ملموسة في الجداول الزمنية المعتمدة للتسليم، بينما يواجه 53% منها تجاوزات مالية في ميزانياتها المقدرة (Alotaibi & Soetanto, 2025)، وهو ما يعكس خللاً بنيوياً صريحاً في آليات التحكم والرقابة وحوكمة العمليات الإنشائية. وتنبؤ أبعاد هذه المشكلة التنظيمية في عدة عوامل رئيسية:

- **ضعف الحوكمة التكيفية وسلاسل الإمداد:** تواجه الشركات العقارية الكبرى صعوبات بالغة في تبني أطر حوكمة مرنة قادرة على التعامل مع التعقيدات الهائلة للمشاريع العملاقة (Giga-projects). حيث تعتمد بعض الشركات على نماذج إدارية كلاسيكية تفتقر للرشاقة وتنسم بضعابية الأدوار والمسؤوليات، مما يزيد من احتمالية التعرض للمخاطر المالية ومخاطر سلاسل التوريد والاعتماد على مصدر توريد واحد، مما يرفع نسب الفشل والتعثر.

- **فجوة التكامل والترابط السببي:** تبرز فجوة واضحة بين المعايير الهندسية والفنية الصارمة المطبقة في مواقع البناء وبين معايير التميز المؤسسي الشاملة للشركة. فبينما ينجح المطور في تسليم مشروع عقاري متميز من الناحية الهندسية البحتة، قد تفشل الشركة في تحقيق التميز التنظيمي والسمعة السوقية نتيجة لضعف إشراك أصحاب المصلحة، أو ضعف كفاءة الإنفاق، أو الإخفاق في تقديم قيمة مستدامة طويلة الأجل للمستفيدين والمجتمع.

- **تباطؤ الرشاقة والريادة الرقمية:** تعاني العديد من الشركات من بطء التحول نحو الحوكمة الرقمية الفورية والتحليل اللحظي للمخاطر التشغيلية. ويؤدي غياب استخدام التقنيات الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، والتوائم الرقمية، وأنظمة التحكم المتكاملة مثل (PMWEB) في رصد وتوقع الانحرافات قبل حدوثها، إلى إضعاف قدرة القيادة التنفيذية على اتخاذ قرارات استباقية وتجاوز الأزمات المالية والتشغيلية.

بناءً على هذا الاستعراض العلمي والواقعي للتحديات، تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تؤثر فاعلية ممارسات حوكمة المشاريع بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمسؤولية، إدارة المخاطر والرقابة، الدعم المؤسسي لمكاتب PMO) على تحقيق التميز المؤسسي (وفق المعايير السبعة لنموذج EFQM 2025) في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها البالغة من كونها تأتي بالتزامن مع مرحلة تاريخية وحرية تشهد فيها المملكة العربية السعودية أضخم حركة إعمار وبناء في تاريخها الحديث، مما يجعل من حوكمة هذه المشاريع ورقابتها قضية أمن اقتصادي واستثماري للمنظمات. وتتبلور أهمية الدراسة في شقين متكاملين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- إثراء المكتبة العربية المتخصصة: تسعى هذه الدراسة للمساهمة الجادة في سد النقص المعرفي والبحثي الواضح في الأدبيات والدراسات المكتوبة باللغة العربية والتي تبحث العلاقة البينية والتفاعلية بين حوكمة المشاريع (Project Governance) والتميز المؤسسي (Organizational Excellence) بالتطبيق على قطاع التطوير العقاري.
- تأصيل نظري مستند لنموذج (EFQM 2025) المحدث: تعد هذه الدراسة من أولى المحاولات العلمية والبحثية الرائدة محلياً وإقليمياً التي تتبنى وتطبق المنظور الفلسفي والمعايير الفرعية لنموذج التميز الأوروبي بإصداره الجديد كلياً لعام 2025، والذي يدمج مفاهيم الريادة التكنولوجية وخلق القيمة المستدامة وإدارة النظم الإيكولوجية المعقدة في صلب التميز.
- دمج وتوليف النظريات الإدارية: تقدم الدراسة إطاراً فكرياً متكاملاً يجمع وينسق بين ثلاث نظريات اقتصادية وإدارية رصينة (نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد) لتفسير وفهم طبيعة علاقات القوة والرقابة والسلوك التنظيمي داخل بيئات المشاريع العقارية المعقدة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

- تحسين كفاءة الإنفاق والحد من الهدر: تقدم الدراسة للشركات العقارية دليلاً تشخيصياً واقعياً وممارساتياً يساعدها على تقليص نسب الهدر المالي والزمني والفني في مشاريعها، مما يرفع من ربحية القطاع واستدامته الاستثمارية ويزيد من ثقة المستثمرين الأجانب والمحليين.
- تمكين وتمهيد طريق صناع القرار: تمد نتائج الدراسة القيادات التنفيذية ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في الكيانات الرائدة (مثل روشن، ودار الأركان، وجدة الوسطى) بأطر عمل مجربة وأدوات عملية لتصميم وبناء مكاتب إدارة مشاريع استراتيجية ولجان حوكمة متمكنة قادرة على قيادة التحول والأداء.
- دعم البيئة التشريعية والتنظيمية للقطاع: تقدم التوصيات الختامية للبحث رؤى ومقترحات هيكلية للهيئات والوزارات المنظمة لقطاع الإسكان والعقار بالمملكة (مثل وزارة البلديات والإسكان، والهيئة العامة للعقار) لصياغة وتحديث لوائح الحوكمة وضوابط التطوير بما يتكامل مع أهداف التنمية الوطنية ورؤية 2030.

أهداف الدراسة

تأسيساً على العرض المنهجي لمشكلة الدراسة وأبعادها الاستراتيجية، تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى:

تحليل وقياس أثر حوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وتقديم نموذج عمل تطبيقي يساهم في رفع مستوى نضج أدائها التنافسي المستدام بما يتواءم مع تطلعات رؤية المملكة 2030.

ولتحقيق هذا الهدف العام التكاملي، تم صياغة الأهداف الفرعية والمسااعي البحثية التالية:

- تشخيص وقياس مستوى تطبيق وممارسة أبعاد حوكمة المشاريع (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمسؤولية، إدارة المخاطر والرقابة، الدعم المؤسسي لمكاتب PMO) في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة من وجهة نظر الكوادر المهنية والقيادية.
- تقييم وتحليل مستوى التميز المؤسسي الفعلي المحقق لدى الشركات محل الدراسة بالاستناد التام إلى المعايير والمحاور السبعة المحدثة لنموذج التميز الأوروبي (EFQM 2025).
- قياس وتحليل طبيعة وحجم الأثر الإحصائي ذي الدلالة لحوكمة المشاريع (مجتمعة ومنفردة) على تحقيق التميز المؤسسي بمحاوره الثلاثة (التوجه، التنفيذ، النتائج) لتحديد أكثر أبعاد الحوكمة أهمية وتأثيراً.
- الكشف عن طبيعة وحجم الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات المبحوثين حول مستويات تطبيق الحوكمة والتميز والتي قد تعزى لخصائص تنظيمية وهيكلية للشركات (مثل هيكل الملكية ونوع الشركة، أو حجم محافظتها العقارية).
- صياغة مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات التنظيمية الموجهة لصناع القرار بالشركات العقارية لبناء ودمج آليات الحوكمة الرقمية والرقابة الاستباقية في صلب العمليات التشغيلية لبلوغ تميز مستدام.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للوصول إلى إجابات علمية وإحصائية دقيقة وحاسمة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع ومستوى تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمسؤولية، إدارة المخاطر والرقابة، الدعم المؤسسي لمكاتب PMO) في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكوادر العاملة؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي الفعلي المحقق في شركات التطوير العقاري محل الدراسة بناءً على المعايير السبعة والمحاور الثلاثة لنموذج (EFQM 2025).
3. هل يؤثر تفعيل أبعاد وممارسات حوكمة المشاريع بشكل جوهري وملاموس ذي دلالة إحصائية في تحقيق مستويات التميز المؤسسي بأبعاده الفرعية (التوجه، التنفيذ، النتائج) لدى الشركات المستهدفة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء وتصورات المبحوثين حول مستويات تطبيق حوكمة المشاريع والتميز المؤسسي تعزى للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (مثل هيكل ملكية الشركة، أو حجم محافظتها الاستثمارية، أو الخبرة المهنية للموظفين)؟

فروض الدراسة

لترجمة تساؤلات الدراسة إلى فرضيات علمية قابلة للاختبار الإحصائي والميداني بالاعتماد على أدوات التحليل الاستدلالي، تم صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي لممارسات حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة مجتمعة (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمسؤولية، إدارة المخاطر والرقابة، الدعم المؤسسي لمكاتب PMO) على تحقيق التميز المؤسسي الإجمالي في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية للاختبار الأثر المستقل لكل بُعد:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H1a):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفعيل معايير الشفافية ونظم الإفصاح الدورية في المشاريع العقارية على صياغة التوجه الاستراتيجي المتميز للشركات وتلبية توقعات أصحاب المصلحة.
- **الفرضية الفرعية الثانية (H1b):** يؤدي وضوح نظم وضوابط المساءلة وتحديد المسؤوليات في إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة تنفيذ العمليات التشغيلية وقيادة التحول المؤسسي المستدام بالمنظمة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):** يساهم تفعيل ممارسات إدارة المخاطر والرقابة الاستباقية بالمشاريع إيجاباً في حماية أصول الشركات واستدامة النتائج المالية والتشغيلية المحققة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة (H1d):** يؤثر الدعم المؤسسي والتحكم الفعال الموفر من قبل مكاتب إدارة المشاريع (PMO) إيجاباً في توحيد معايير التنفيذ ونقل المعرفة والرشاقة التنظيمية للشركة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تأسست هذه الدراسة واستندت في جميع مراحلها المنهجية والتحليلية إلى إطار نظري وتوليقي رصين يدمج بين ثلاث نظريات كلاسيكية وحديثة مفسرة للسلوك الإداري وآليات الرقابة وبناء القدرات التنافسية داخل المنظمات:

1. نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)

تعد نظرية الموارد التي صاغ ملامحها الباحث بارني (Barney, 1991) الركيزة الأساسية لفهم التميز في الأداء. وتفترض النظرية أن التفوق والريادة التنافسية المستدامة لأي منظمة لا ينبعان من العوامل الخارجية للسوق، بل من امتلاك وتطوير المنظمة لمجموعة من الموارد والقدرات الداخلية التي تتسم بكونها: ذات قيمة مالية وتشغيلية (Valuable)، ونادرة بين المنافسين (Rare)، ويصعب تقليدها أو استنساخها (Inimitable)، ومستغلة عبر تنظيم إداري كفاء (Organized).

وفي سياق هذه الدراسة، لا يتم النظر إلى نظام حوكمة المشاريع (بأدواته الرقابية، ومكتب PMO، وتقنياته الرقمية) كإجراءات روتينية، بل كقدرة تنظيمية استراتيجية ورأس مال فكري نادر يمتلكه المطور العقاري، ويمكنه من تحويل المدخلات الفنية والمالية المعقدة إلى مخرجات عمرانية استثنائية وقيمة مستدامة تضمن تميزه وريادته في السوق.

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تنص هذه النظرية التي أسسها الباحث فريمان (Freeman, 1984) على أن الشركة ليست مجرد كيان يهدف لتعظيم أرباح المساهمين المباشرين، بل هي شبكة ونظام بيئي معقد يتكون من أطراف متعددة تؤثر وتتأثر بنشاط الشركة (عملاء، مقاولين، موردين، جهات حكومية، مجتمع محلي). ويكون تميز واستدامة المنظمة مشروطاً بمدى قدرتها على بناء علاقات متوازنة ومستدامة تلبي توقعات هذه الأطراف وتشاركهم بفاعلية في العمليات.

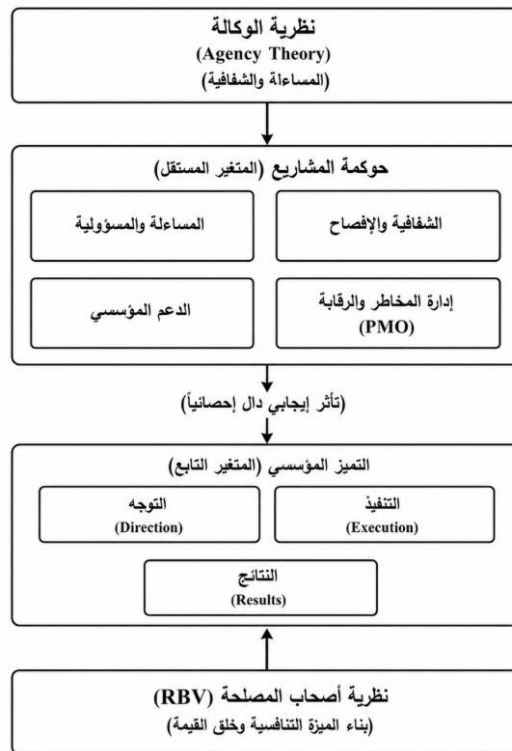
وتُطبق هذه النظرية في البحث لتوضيح كيف تساهم حوكمة المشاريع (من خلال أبعاد الشفافية والمسؤولية والامتثال) في توثيق أبعاد الثقة والتعاون وبناء السمعة المؤسسية المتميزة مع الشركاء والهيئات المنظمة (مثل الهيئة العامة للعقار)، وهو ما يتوافق تماماً مع تركيز نموذج (EFQM 2025) على معايير إشراك المعنيين وانطباعات أصحاب المصلحة وخلق القيمة المستدامة.

3. نظرية الوكالة (Agency Theory)

تبحث نظرية الوكالة التي صاغها جينسن وميكلينج (Jensen & Meckling, 1976) في طبيعة العلاقات التعاقدية وما ينشأ عنها من تحديات نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة. حيث يمثل الملاك أو المساهمون أو الصناديق السيادية المالكة (الأصيل - Principal)، بينما يمثل مديرو المشاريع والمهندسون التنفيذيون في الميدان (الوكيل - Agent). وتفترض النظرية وجود تضارب طبيعي في المصالح وحالة من عدم تماثل المعلومات (Information Asymmetry) بين الطرفين، حيث يمتلك الوكيل تفاصيل ميدانية قد يخفيها لتعظيم منفعته الشخصية على حساب الأصيل.

وتُطبق هذه النظرية إمبيريقياً في الدراسة لتفسير الدور الحيوي لحوكمة المشاريع؛ فهي توفر (اللوائح، وبوابات التدقيق، والشفافية، والمساءلة) كأدوات لضبط وضبط السلوك الإداري للوكلاء في المشاريع العقارية الكبرى لضمان توافق قراراتهم المالية والفنية بالكامل مع المصالح الاستراتيجية للأصيل الرامية لبناء تميز وربحية مستدامة، وتقليل ما يُعرف بتكاليف الوكالة الناتجة عن الهدر والتعثر التشغيلي.

ويستعرض الشكل التالي نموذج التميز الإنشائي والتنظيمي المدمج المقترح للدراسة لتوضيح طبيعة تداخل هذه النظريات مع المتغيرات:



شكل 1-1: نموذج التميز الإنشائي والتنظيمي المدمج المقترح للدراسة الحالية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة الفصل

يستعرض هذا الفصل دراسة ومراجعة نقدية ممنهجة للتراكم الفكري والمعرفي للأدبيات السابقة التي بحثت متغيرات الدراسة وعلاقاتها البينية في البيئات العربية والأجنبية. كما يسلط الضوء على الفجوة البحثية والمساهمة العلمية المضافة للدراسة الحالية، وينتهي بتقديم تأصيل نظري عميق لحوكمة المشاريع، وصولاً لشرح وتحليل التحولات الجذرية لنموذج التميز الأوروبي (EFQM 2025) وتطبيقاته العملية بالمملكة.

الدراسات السابقة

أولاً: مراجعة الدراسات السابقة باللغة العربية

بحث الإداريون والمهندسون في البيئة السعودية والعربية ممارسات الرقابة والحوكمة وتأثيرها على النجاح. وتبرز في هذا الصدد دراسة (الزويد، 2020) التي هدفت لتحديد أثر الإدارة الاستراتيجية للمشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي باستبيان شمل عينة من مديري شركات المقاولات. وتوصلت نتائج التحليل إلى وجود علاقة طردية قوية، حيث فسرت ممارسات الحوكمة الاستراتيجية ما نسبته 78.9% من التباين الحاصل في كفاءة تسليم المشاريع، كما بينت أن زيادة بنسبة 1% في كفاءة الحوكمة تقود لتحسن الأداء الفني والزماني بنسبة 0.391%. وأوصت بضرورة دمج الأبعاد الاستراتيجية في إدارة المشاريع لتعزيز ميزتها التنافسية على المدى الطويل.

وفي سياق متصل بالرقابة والشفافية، هدفت دراسة (صلاح الدين، 2021) لتقييم أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية، العدالة) على تحسين وتطوير أداء الموظفين الإداريين بالقطاع العام، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن الالتزام الفعلي بمعايير الإفصاح والمساءلة يساهم بفاعلية في تقليص الانحرافات والفساد الإداري والمالي ويرفع من جودة الخدمات الرقمية. وتلخصت التوصيات في أهمية تعزيز البنية التشريعية للتحويل الرقمي وربط الخدمات بالأنظمة الرقمية الموحدة لضمان النزاهة والتنمية الاقتصادية المستدامة.

أما دراسة (الرويشان، 2024) فقد ركزت بشكل مباشر على العلاقة بين الحوكمة والتميز، مستهدفة قياس أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والفاعلية) في تحقيق التميز المؤسسي، عبر منهج وصفي تحليلي وتوزيع استبانة على القيادات والكوادر الإدارية لعدة منظمات. وأكدت نتائج الدراسة وجود أثر طردي معنوي للحوكمة في بلوغ التميز، مفسرةً ذلك بأن الحوكمة تمثل الحارس اليقظ الذي يضمن تحويل الاستثمارات والمدخلات إلى نتائج تشغيلية ومالية مستدامة للأطراف المعنية. وأوصت برفع مستوى وعي الإدارات العليا بفوائد الحوكمة وتخصيص حوافز مادية ومعنوية ترتبط بمؤشرات التميز المحققة.

وفي البيئة الاستثمارية العائلية، بحثت دراسة (Al-Harbi, 2024) أثر حوكمة الشركات العائلية على نجاح إدارة المشاريع الإنشائية، مطبقة على شركة العثيم كنموذج رائد في المملكة. وتوصلت الدراسة عبر المنهج الوصفي التحليلي إلى أن القيادة ملتزمة والذكاء العاطفي لمديري المشاريع كانا أكثر تأثيراً على جودة ومخرجات التنفيذ من مجرد الحصول على شهادات مهنية أو تأهيل فني معرفي جاف. وأوصت بأهمية إرساء ثقافة القيادة الخادمة ونشر الوعي بالذكاء العاطفي والاجتماعي بين مديري المشاريع لضمان جودة الأداء.

ثانياً: مراجعة الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

استكشف الباحثون الأجانب أبعاد حوكمة المشاريع من زوايا تقنية واستراتيجية متعددة. حيث هدفت دراسة (Locatelli et al., 2023) لاستكشاف أثر نماذج العمل الذكي والرشاقة التنظيمية على نجاح المنظمات القائمة على المشاريع (Project-based organizations)، مع التركيز على دور حوكمة نظم المعلومات. وأكدت النتائج عبر دراسة مسحية تحليلية أن نجاح حوكمة المعلومات وتوافر الأنظمة الرقمية المترابطة يساهمان بشكل مباشر في تعزيز رشاقة

القوى العاملة وتحقيق مستويات متفوقة في تسليم المشاريع المعقدة وتجنب انقطاع الأعمال. وأوصت الشركات بالاستثمار المكثف في البنى التحتية الرقمية التي تتمحور حول تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

وفي دراسة نظرية وتطبيقية متسقة مع السياق السعودي ورؤية 2030، سعى الباحث (Aljabri, 2025) لتطوير إطار عمل مفاهيمي يربط بين إمكانات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) والأولويات الوطنية للتنمية المستدامة بالقطاع الخاص السعودي. وتوصلت الدراسة القائمة على تحليل الحالات والنماذج النقدية (Theory-Based Approach) إلى أن قيادة التحول، والتمكين التكنولوجي، ورأس المال البشري الكفاء، تمثل المحركات الجوهرية والرافعات الأساسية لتحقيق التميز في بيئة الأعمال السعودية المعاصرة. وأوصت بمواءمة الاستراتيجيات الداخلية للشركات مع الأهداف الوطنية واستخدام النموذج كبوصلة لتجاوز تحديات السوق.

أما دراسة الباحثين (Alotaibi & Soetanto, 2025)، فقد اتسمت بتركيز تشخيصي بالغ الأهمية لقطاع التشييد والمشاريع السعودي، حيث هدفت لنمذجة وقياس فاعلية أنظمة التحكم والضبط في المشاريع (Project Control Systems - PCS) وأثرها على كفاءة تسليم ومخرجات المشاريع الإنشائية في المملكة. واعتمدت المنهجية على مسح ميداني لـ 222 مشروعاً إنشائياً مكتملاً، باستخدام نموذج (Input-Process-Output) وتحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM). وكشفت النتائج عن أرقام بالغة الحساسية، حيث تبين أن 64% من المشاريع واجهت تعثراً زمنياً، و53% منها واجهت تعثراً مالياً وتجاوزاً للميزانية، وحددت الدراسة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والقدرات القيادية كأولوية قصوى وجسر عبور لإصلاح التعثر وتحقيق النجاح. وأوصت بتنفيذ المراجعات الدورية وإشراك أصحاب المصلحة لحظياً لتقليل الفجوة التشغيلية.

وفي سياق إدارة المحافظ البرمجية، هدفت دراسة (Müller et al., 2023) إلى استكشاف أثر الحوكمة وأنماط الإشراف والتنظيم المؤسسي (Governmentality) على كفاءة ونجاح محافظ المشاريع والبرامج في قطاعات مختلفة. وأثبتت نتائج المسح الكمي على عينة شملت 104 من مديري المحافظ وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية واضحة بين الحوكمة المرنة والنجاح التراكمي للمحافظ، مبيّنة أن نمط الإشراف التمكيني غير التسلسلي يمثل المتنبئ الأول للنجاح وتحقيق المواءمة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

ويستعرض الجدول التالي مقارنة منهجية شاملة لجميع الدراسات السابقة لبيان تموقع وإضافة الدراسة الحالية:

جدول 1-2: المقارنة المنهجية الشاملة للدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الباحث والسنة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	المنهجية المستخدمة	عينة وسياق الدراسة	أهم النتائج التي تم التوصل إليها	جوانب القصور وموقع الدراسة الحالية منها
الزبيد (2020)	الإدارة الاستراتيجية للمشاريع	نجاح المشاريع الإنسانية	المنهج الوصفي التحليلي (كمي)	مديرو شركات المقاولات في مدينة الرياض	ممارسات الحوكمة الاستراتيجية تفسر 78.9% من التباين في نجاح المشاريع وزيادة 1% في الحوكمة تحسن النجاح الفني بنسبة 0.391%.	ركزت حصرياً على مقاولي المقاولات والنجاح الفني للمشروع دون ربطه بالتميز المؤسسي للشركة ككل.
صلاح الدين (2021)	مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية، العدالة)	أداء الموظفين الإداريين والتحول الرقمي	تحليل وصفي ومراجعة أدبية	الهيئات والوزارات العامة بالتعليم بالمملكة	الحوكمة تقود لتقليل الفساد الإداري والمالي وتدعم كفاءة التحول الرقمي التنظيمي.	طبقت في قطاع حكومي خدمي تقليدي وتفتقر للتطبيق الاستثماري في التطوير العقاري.
الرويشان (2024)	أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، الفاعلية)	تحقيق التميز المؤسسي الشامل	المنهج الوصفي التحليلي (استبيان)	كوادر إدارية في قطاعات أعمال متنوعة باليمن	وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحوكمة في بلوغ التميز باعتبار الحوكمة حارساً للاستثمارات.	دراسة عامة لم تخصص قطاعاً ولم تتبنى أحدث إصدار لنموذج التميز (EFQM 2025).
Al-Harbi (2024)	حوكمة الشركات العائلية	نجاح إدارة المشاريع الإنسانية	المنهج الوصفي التحليلي	العاملون بشركة العثيم العقارية بالمملكة	القيادة والذكاء العاطفي لمديري المشاريع هما المتنبئ الأقوى لنجاح المشاريع مقارنة بالشهادات الجافة.	اقتصرت على السياق المحدد للشركات العائلية

Locatelli et al . (2023)	العمل الذكي وحوكمة المعلومات	نجاح المنظمات ورشاقة القوى العاملة	دراسة مسحية تحليلية (كمي)	منظمات دولية قائمة على المشاريع	حوكمة نظم المعلومات تعزز مباشرة من رشاقة الموظفين وتؤدي لنتائج تسليم متميزة للمشاريع.	والجانب السلوكي دون الهيكل لحوكمة المشاريع. ركزت على الجانب التكنولوجي وحوكمة البيانات منفردة وتجاهلت الأبعاد الهيكلية والرقابية للحوكمة.
Aljabri (2025)	ممكنات نموذج التميز (EFQM)	استراتيجيات رؤية المملكة 2030	إطار نظري وتطبيقي (Theory-Based)	شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية	القيادة التكنولوجية ورأس المال البشري والاستدامة هي المحركات الراسخة للتميز بالبيئة السعودية.	دراسة نظرية مفاهيمية إطارية تفنق للقياس الإمبريقي والتحليل الإحصائي الميداني المباشر.
Alotaibi & Soetanto (2025)	أنظمة التحكم والضبط في المشاريع (PCS)	مخرجات وجودة تسليم المشاريع	المنهج الكمي (PLS-SEM) ونموذج (IPO)	222 مشروعاً إنشائياً مكتملاً بالمملكة العربية السعودية	64% من المشاريع تعاني تعثراً زمنياً و53% تعثراً مالياً، والتحسين يتطلب تفعيل دور مكاتب PMO والقيادة.	اقتصرت على الجانب التشغيلي الهندسي لتسليم المشاريع دون بحث ارتباطها بالتميز المؤسسي الاستراتيجي.
الدراسة الحالية (2026)	حوكمة المشاريع (الشفافية، المساءلة، المخاطر، PMO)	التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM (2025) المحدث	المنهج المختلط التفسيري التتابعي (كمي + كفي)	137 مبحث كمي + 15 مقابلة مع خبراء بالتطوير العقاري الكبرى بالمملكة	تمثل الدراسة الحالية نموذجاً متكاملاً لإثبات العلاقة بين حوكمة المشاريع ميكروبياً والتميز التابع ماكروبياً.	تأتي لتسد كافة الفجوات السابقة قطاعياً (تطوير عقاري) ومعرفياً (EFQM 2025) ومنهجياً (تثليث مختلط).

الفجوة البحثية

من خلال الفحص والتحليل الدقيق والمقارن لأدبيات الدراسات السابقة العربية والأجنبية المعروضة في الجدول، تمكن الباحث من تحديد وصياغة الفجوة البحثية الجوهرية التي تبرر القيام بالدراسة الحالية وتحدد معالم مساهمتها العلمية والعملية الفعالة، وذلك عبر ثلاثة محاور تكاملية:

1. الفجوة القطاعية والسياقية

تتجه بوصلة الأبحاث في المملكة العربية السعودية إما نحو فحص أسباب تعثر مقاولي التشييد من وجهة نظر هندسية بحتة مثل دراسة (الزيود، 2020) ودراسة (Alotaibi & Soetanto, 2025)، أو رصد كفاءة الحوكمة العامة للشركات المدرجة في سوق الأسهم المالية لضبط ممارسات مجلس الإدارة. وتوجد ندرة بالغة في الدراسات التي تجمع بين حوكمة المشاريع كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع بالتطبيق المباشر والحصري على قطاع شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

إن هذا قطاع يمر بلحظة استثنائية في تاريخه لكونه يقود محافظ المشاريع العملاقة المرتبطة بالرؤية الوطنية، وهو ما يستدعي معالجة علمية متخصصة تتوافق مع هذا الحجم الاستثماري والتعقيد الهيكلي.

2. الفجوة المعرفية والنظرية

تبرز فجوة معرفية وتاريخية حتمية ناتجة عن التحول والترقية الأخيرة لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة بإصدار عام 2025 (EFQM 2025). فحتى وقت إجراء هذه الدراسة، تفتقر الأدبيات الأكاديمية تماماً (وخاصة المكتوبة باللغة العربية) للدراسات الميدانية أو التطبيقية التي قامت بتبني ومواءمة معايير ومحاور إصدار 2025 المحدث.

وتأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة المعرفية الساخنة عبر استكشاف كيف يساهم نظام حوكمة المشاريع (PG) في تحقيق مخرجات التميز بمحاوره المحدث، وخاصة فيما يتعلق ببناء القيمة المستدامة، والريادة التكنولوجية، والرشاقة التنظيمية، ومواجهة اضطرابات سلاسل التوريد، وهي موضوعات تمثل جوهر إصدار 2025 ولم تتطرق لها الدراسات السابقة.

3. الفجوة المنهجية والأدواتية

تكشف المراجعة النقدية للأدبيات عن اعتماد الغالبية العظمى من الباحثين إما على المناهج الكمية الصرفة المستندة حصرياً على الاستبيانات المغلقة (مثل دراسة الرويشان، 2024، والزيود، 2020، و Alotaibi, 2025)، أو المراجعات النظرية والمفاهيمية الخالية من القياس الإحصائي الميداني (مثل دراسة Aljabri, 2025). وتوسع الدراسة الحالية لتجاوز هذا القصور المنهجي عبر تطبيق وتفعيل تصميم المنهج المختلط التفسيري التتابعي، فهي تجمع وتثني بين دقة وعمومية التعميم الإحصائي للبيانات الكمية المستخلصة من عينة واعية ومحددة بلغت 137 مبحوثاً، وبين عمق وثراء التفسير والتحليل الكيفي والنوعي المستخلص من المقابلات شبه المنظمة مع 15 خبيراً وممارساً للوقوف على التحديات الثقافية والسلوكية المباشرة، مما يمنح مخرجات ونموذج البحث الحالية صدقاً علمياً وتطبيقياً فائقاً.

الإطار النظري

أولاً: المتغير المستقل (حوكمة المشاريع)

برز مفهوم حوكمة المشاريع وتطور فكرياً في بدايات القرن الحادي والعشرين كاستجابة علمية وعملية للتزايد المستمر في معدلات فشل وتأخر المشاريع الضخمة على مستوى العالم. حيث تيقن الباحثون والمنظمات المهنية (مثل معهد إدارة المشاريع PMI) أن جودة التخطيط الفني والهندسي لمدير المشروع لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح إذا افتقر المشروع للإطار الإداري والتعاقد والرقابي الذي يربطه بالمنظمة الأم ويحميه من القرارات الارتجالية.

وتُعرف حوكمة المشاريع بأنها مجموعة النظم، والهياكل، واللوائح، والعمليات، وعلاقات المسؤولية والمساءلة التي تحكم وتوجه وتتحكم في دورة حياة تسليم المشاريع، بهدف ضمان تحقيق أهداف المشروع الفنية والمالية ومواءمتها مع الاستراتيجية الكلية للجهة الراعية وأصحاب المصلحة. وتتكون الحوكمة في سياق هذه الدراسة من أربعة أبعاد تشغيلية:

1. الشفافية والإفصاح

وتشير إمبريقياً إلى التزام إدارة المشاريع بالنزاهة والوضوح الكامل في توفير وبث وتشارك البيانات والمعلومات الفنية والمالية اللحظية الدقيقة حول الواقع الفعلي لتنفيذ المشاريع مع الإدارة التنفيذية والجهات الممولة وأصحاب المصلحة، دون مواربة أو إخفاء. ويتضمن ذلك الإفصاح الفوري والأمين عن الانحرافات والحيود المالي أو الزمني فور حدوثه لتدارك الكوارث مبكراً.

2. المساءلة والمسؤولية

وتعني التحديد الواضح والدقيق والموثق للصلاحيات التفويضية وحقوق اتخاذ القرار والواجبات المنوطة بكل فرد في فريق العمل واللجان التوجيهية الحاكمة للمشاريع (Steering Committees). ويتأسس هذا البُعد على فكرة صياغة نقطة المساءلة الفردية القاطعة لمنع تشتت المسؤولية، والتأكد من خضوع قرارات مدير المشروع للمراجعة والتدقيق والمساءلة من لجان عليا لتقليص الانحراف السلوكي والمالي وتضارب المصالح.

3. إدارة المخاطر والرقابة الاستباقية

وتشمل تأسيس منهجية ديناميكية مستمرة لتحديد ورصد وتقييم المخاطر الفنية والمالية والقانونية والبيئية المحيطة بالمشاريع طوال دورة حياتها، وصياغة وتحديث سجلات المخاطر بشكل دوري، مع وضع خطط طوارئ مالية وتشغيلية معتمدة ومرنة للتعامل مع الأزمات الطارئة كتقلبات الأسعار واضطرابات سلاسل الإمداد. ويتكامل ذلك مع تبني رقابة صارمة على جودة المخرجات الهندسية ومطابقتها للمواصفات ومكافحة الانحراف الفني.

4. الدعم المؤسسي لمكاتب PMO

ويقصد به تمتع مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالهيكل والشرعية والصلاحيات الكافية داخل المنظمة لفرض تطبيق معايير الجودة والتحكم، وتوحيد المنهجيات واللوائح والأدوات المستخدمة في التخطيط والجدولة، وتوفير

التدريب التخصصي المستمر للموظفين، وتوثيق ونقل الدروس المستفادة بين المشاريع العقارية لرفع مستوى النضج المؤسسي الكلي.

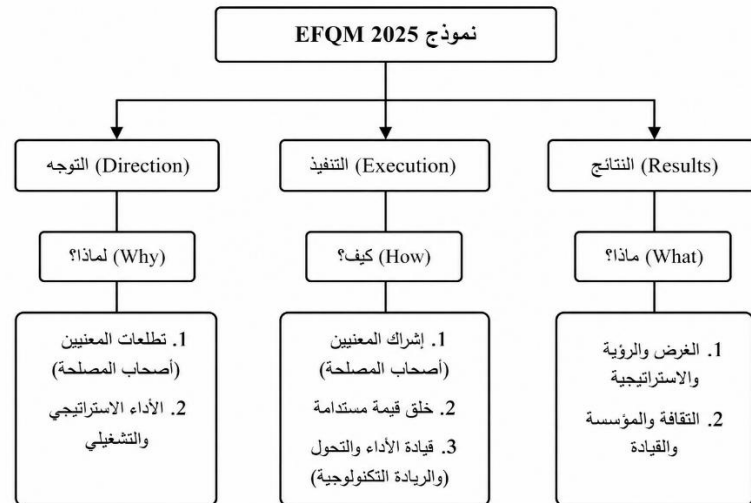
ثانياً: المتغير التابع (التميز المؤسسي)

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في عام 1989 بدعم من المفوضية الأوروبية وقيادة 14 من كبرى الشركات الصناعية والخدمية الأوروبية الرائدة، لتقديم إطار ونظام إداري شامل لتقييم وتطوير الأداء والتميز المؤسسي. وخضع النموذج لعدة مراجعات وتحسينات (في الأعوام 1999، 2010، 2020) ليظل دائماً متوافقاً مع مقتضيات ومتغيرات بيئة الأعمال العالمية المتسارعة.

وفي فعاليات منتدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الأخير الذي عُقد في مدينة إسطنبول بتركيا في يونيو 2024، تم رسمياً تقديم وإطلاق النسخة الأحدث والأكثر تطوراً للنموذج وهي إصدار عام 2025 (The EFQM Model 2025) لتكون المرجعية الرسمية الفعالة لتقييم واعتماد المنظمات حول العالم.

وجاء هذا الترقية الجوهرية والتحول الهيكلي بعد مرور خمس سنوات على إطلاق نموذج 2020، ليعكس واقع بيئة الأعمال العالمية المعاصرة التي شهدت اضطرابات عميقة وتاريخية تركت آثارها البالغة على قدرة المنظمات على الاستدامة وتحقيق نتائج مستمرة؛ لاسيما التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا، وأزمات واضطرابات سلاسل التوريد والإمداد العالمية الحادة، والارتفاعات التضخمية غير المسبوقة لأسعار الطاقة والمواد الأولية، والتغلغل العاصف للتحويلات التكنولوجية المتقدمة.

يرتكز هيكل نموذج (EFQM 2025) على منطق فكري متميز ومتربط يربط بوضوح بين السبب والنتيجة، ويرسم خريطة الأداء الذهنية للمديرين عبر ثلاثة محاور مترابطة تجيب وتفكك الأسئلة الثلاثة الحتمية لاستدامة أي منظمة.



شكل 2-1: الهيكل السببي المنطقي لعناصر نموذج التميز الأوروبي المحدث (EFQM 2025)

1. محور التوجه - يجيب عن تساؤل (لماذا؟)

ويركز على فلسفة القيادة والبوصلة الاستراتيجية للمؤسسة، ويتضمن معيارين رئيسيين:

- **المعيار الأول: الغرض، والرؤية، والاستراتيجية**

حيث تلتزم المنظمة بتعريف وتأسيس غرض ملهم (Purpose) يحدد سبب وجودها الأخلاقي والمجتمعي ويخلق قيمة مستدامة، وصياغة رؤية مستقبلية ملهمة، وتصميم استراتيجية مرنة قادرة على رصد وفهم النظم الإيكولوجية والتنبؤ بالاتجاهات والفرص.

- **المعيار الثاني: الثقافة التنظيمية والقيادة**

ويركز على تعزيز وتمكين ثقافة عمل تشاركية موجهة بالقيم والنزاهة، ونمذجة القيادة للسلوك الأخلاقي، وإرساء قيم الابتكار والتحسين المستمر، وتهيئة بيئة إيجابية خالية من العوائق والبيروقراطية تدعم وتسهم في قيادة التغيير والتحول.

2. محور التنفيذ - يجيب عن تساؤل (كيف؟)

ويركز على العمليات التشغيلية والقدرة على تحويل الخطط الاستراتيجية لأفعال ومخرجات متميزة، ويتضمن ثلاثة معايير:

- **المعيار الأول: إشراك المعنيين (أصحاب المصلحة)**

مأسسة نظم قنوات اتصال فاعلة لفهم احتياجات وتوقعات وبناء شراكات وعلاقات ثقة متينة وراسخة ومستمرة مع العملاء، والموظفين، والشركاء والموردين، والمجتمع والجهات السيادية والرقابية.

- **المعيار الثاني: خلق القيمة المستدامة**

تصميم وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات التي تقدم لعملاء المنظمة تجربة ثرية ومتميزة وتخلق لهم وللمجتمع قيمة مضافة مستمرة ومستدامة بيئياً واجتماعياً وقانونياً طوال دورة حياة المنتج.

- **المعيار الثالث: قيادة الأداء والتحول**

التركيز البالغ على تسييل وتوجيه كفاءة الموارد المادية والأصول الفكرية، وتبني التكنولوجيا المتقدمة والتحول الرقمي، والاستغلال والتحليل الأمثل للبيانات والمعلومات لدعم اتخاذ القرارات وحماية المنظمة للمستقبل.

3. محور النتائج - يجيب عن تساؤل (ماذا؟)

ويركز على المخرجات والنتائج الفعلية والمستدامة المقاسة والمدعومة بمؤشرات واقعية وبيانات إحصائية واضحة، ويتضمن معيارين رئيسيين:

• **المعيار السادس: انطباعات وتصورات المعنيين**

قياس وتحليل مستويات الرضا والولاء المباشر المستنبط من استطلاعات الرأي والمسوح والشكاوى من كافة الأطراف والشركاء وعملاء والمجتمع والجهات الرقابية تجاه أداء وسلوك الشركة المالي والبيئي والمجتمعي.

• **المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي**

ويهتم بمدى ومستويات نجاح المنظمة الفعلي في تحقيق ميزانياتها المالية المعتمدة، وإنجاز أهداف خطتها الاستراتيجية، ومستويات الرضا والإنتاجية، وتقديمها في معايير الاستدامة والحوكمة والامتثال للقوانين.

ويمكن رصد وإحصاء أبرز وأهم التحديثات والترقيات الجوهرية والتحولت الهيكلية الحاصلة في نموذج التميز (EFQM 2025) مقارنة بالإصدار السابق (EFQM 2020) من خلال محاور المقارنة المعروضة في الجدول الإحصائي التالي:

جدول 2-2: الفروق الجوهرية والتحولت الهيكلية بين نموذجي التميز الأوروبي (EFQM 2020 و EFQM 2025)

محور المقارنة والترقية	نموذج التميز (EFQM 2020)	نموذج التميز المحدث (EFQM 2025)	الآثار والانعكاسات الاستراتيجية والتنظيمية على الشركات
التركيز البؤري الغائي (Focus)	ركز على مفهوم الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية كإجراء تكميلي وأخلاقي عام.	وضع مفهوم خلق القيمة المستدامة (Sustainable Value) في صلب وقلب المنظومة والمحاور السبعة للتميز.	حتمية إثبات متانة الأداء الاقتصادي والمالي جنباً إلى جنب مع الامتثال البيئي والاجتماعي الموثق بالمعايير العالمية.
الريادة والتمكين التكنولوجي	تم التعامل مع التكنولوجيا كأداة ومورد مساعد لإنجاز العمليات الفنية والتشغيلية العادية.	إفراز وتخصيص محور استراتيجي حاد تحت مسمى الريادة التكنولوجية (Technology Leadership).	وجوب دمج حلول الذكاء الاصطناعي (AI) والتحليل الفوري للبيانات الضخمة والأتمتة في صياغة قرارات التميز والحوكمة.
نماذج وبيئات العمل المرنة	صُممت ممارسات التنفيذ وإشراك الموظفين وفق الهياكل التنظيمية والمكاتب الكلاسيكية الثابتة.	مأسسة ودعم العمل الهجين (Hybrid Work) والعمل عن بعد والتقنيات المعززة (AR) كجزء من التميز الفعلي.	مواءمة أطر الإشراف والرقابة وحوكمة المشاريع لتتناسب إدارة الفرق الافتراضية بمرونة وشفافية.
سلاسل الإمداد وإدارة الغموض	تضمنت ممارسات إدارة الشركاء الرقابة العادية على مواعيد وجودة تسليم الموردين التقليديين.	التركيز البالغ والمباشر على مرونة سلاسل التوريد (Supply Chain Resilience) والاستشراف والتعافي السريع.	تفعيل سيناريوهات التنبؤ والمستقبل وبرامج استمرارية الأعمال وحوكمة العقود لتفادي تعطل التوريد والإنتاج.
إعادة هيكلة وترتيب المعايير	وضع معيار "تحديد احتياجات المعنيين" كمعيار رئيسي ثانٍ يسبق معيار "فهم النظم الإيكولوجية".	ترقية معيار فهم النظم الإيكولوجية والمحيط (Ecosystem) ليكون المعيار الثاني الرئيسي كونه الأشمل تلبيها الاحتياجات.	البدء الإجمالي بفحص خارطة الإيكولوجية الكلية للقطاع والشركاء والمنافسين قبل صياغة ممارسات إشراك العملاء.
منطق وأداة القياس (RADAR)	استخدم المقيمون والشركات ثلاث مصفوفات تقييم معقدة ومستقلة لقياس النضج التنظيمي.	تبسيط المنظومة الرادارية بتقليص مصفوفات التقييم المعقدة من ثلاث مصفوفات إلى مصفوفتين فقط.	تخصيص مصفوفة للتوجه والتنفيذ ومصفوفة مستقلة للنتائج لتبسيط القياس والاعتماد الذاتي والخارجي.
المصطلحات والمفاهيم العامة	استخدم النموذج مصطلح "القوة الدافعة للخير (Force for Good)" للتعبير عن دور الشركة المجتمعي.	استبداله بمصطلح الأثر الإيجابي والملموس (Positive Impact) ليكون مقترناً بالغرض الاستراتيجي.	تحول قياس الأثر المجتمعي من الجانب الإنشائي الجمالي إلى الأثر والنتائج القابل للقياس الإحصائي الفعلي.

ثالثاً: تطبيقات وقصص نجاح عملية لحوكمة المشاريع والتميز في المملكة

تجسد البيئة التنظيمية المعاصرة للمشاريع الكبرى بالمملكة العربية السعودية مختبراً حقيقياً لإبراز الترابط السببي بين قوة الحوكمة والوصول لمستويات التميز العالمي. ويسجل الواقع العملي قصص نجاح بارزة لشركات عقارية سعودية كبرى تبنت هذه الرؤية التوليفية:

1. شركة وسط جدة للتطوير (JCDC) - التميز العقاري الأول عالمياً

تعد شركة وسط جدة للتطوير النموذج الوطني الأبرز للتميز (وهي مطور عقاري رائد ومملوك بالكامل لصندوق الاستثمارات العامة PIF ويشرف على تطوير مشروع وسط جدة على مساحة 5.7 مليون متر مربع وبتكلفة تناهز 75 مليار ريال). حيث حققت الشركة إنجازاً تاريخياً لكونها المطور العقاري الأول في المنطقة الذي يحصل على شهادة التميز المؤسسي فئة 4 نجوم (4-Star Recognition) من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وفق النموذج الجديد.

ولم تقف الشركة عند هذا الحد، بل توجت هذا التحول بالانضمام كعضو ماسي (Diamond Member) في المؤسسة لتطبيق التقييم الذاتي الراداري المستمر وإدارة حوكمة المشاريع الضخمة (مثل مشروع الإستاد الرياضي، ودار الأوبرا، والجاكوزي والمتحف الصناعي) لضمان مخرجات أداء وميزة تنافسية تتوافق مع أرقى الممارسات العالمية.

2. مجموعة روشن العقارية (ROSHN Group) - حوكمة ورشاقة تكنولوجية فائقة

تقف مجموعة روشن (المطور العقاري الرائد في المملكة والذراع العمراني لصندوق الاستثمارات العامة) كشاهد حي على كيفية مساهمة حوكمة المشاريع الرقمية في قيادة التميز والأداء. حيث تسعى المجموعة لتسليم وتشبيد أكثر من 400 ألف وحدة سكنية متكاملة لرفع نسب تملك الأسر السعودية للمسكن الأول لـ 70%.

ولتجاوز تحديات التعقيد ومراقبة التكاليف والانحرافات الإنشائية والزمنية، قامت روشن بالتحول الكامل والمأسسة لنظام حوكمة ورقابة رقمية شاملة بالاعتماد على البرمجيات الرائدة عالمياً لإدارة دورة حياة المشاريع الإنشائية المدمجة (PMWEB). وساهم هذا التحول الرقمي المتميز في منح القيادة التنفيذية للشركة رؤية فنية ومالية منتهية الدقة ولحظية للإنفاق والتوريد، ورصد استباقي للمخاطر وتسهيل اتخاذ القرارات وحوكمة العقود.

ونتيجة لهذا الانضباط الرقابي الهائل المتوافق مع قيمها في الرعاية المسؤولة والمساءلة والأخلاقيات، نالت روشن جائزة مشروع العام (Project of the Year 2025) في حفل جوائز التمكين لصلاية وتكامل تخطيطها التشغيلي وتحقيقها لأثر إيجابي ملموس في تعزيز جودة حياة المجتمع وتوطين القيمة المحلية والشركاء بنسبة 52% في برامجها التوريدية لعام 2024.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة الفصل

يستعرض هذا الفصل التفاصيل الإجرائية والبناء المنهجي التطبيقي الذي استندت إليه الدراسة لضمان صدق وموضوعية النتائج العلمية وقابليتها للتعميم والمحاكاة. ويتناول بالوصف والشرح التصميم المنهجي للبحث، ومجتمع وعينة الدراسة الميدانية، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات (الكمية والكيفية)، والأساليب والتحليلات الإحصائية المطبقة، مع تحديد الحدود الجغرافية والزمنية والبشرية للبحث.

المنهجية وطرق البحث

لتحقيق الفهم الشامل والعميق لطبيعة الأثر والارتباط بين متغيرات الحوكمة والتميز في البيئة العقارية السعودية المعقدة، تم تبني وتطبيق التصميم المنهجي المختلط التفسيري التتابعي (Sequential Explanatory Mixed-Methods Design). ويعتبر هذا التصميم هو الأرقى والأكثر متانة في أبحاث الإدارة الهندسية وإدارة الأعمال لكونه يزاوج ويوفق بين التعميم الإحصائي المجرد والتحليلات السببية العميقة.

وتم تطبيق هذا التصميم المنهجي المدمج عبر مرحلتين زمنيتين وتطبيقيتين متتابعيتين لترسيخ التثليث المنهجي (Methodological Triangulation) على النحو التالي:

• المرحلة الأولى: المنهج والتحليل الكمي (Quantitative Phase)

تمثلت المرحلة الكمية في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية ومقننة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. وهدفت هذه المرحلة إلى وصف خصائص البيانات وتحليلها إحصائياً من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة، والتي تضمنت معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وتحليل التباين (ANOVA)، وذلك باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics Version 26.

• المرحلة الثانية: المنهج والتحليل الكيفي (Qualitative Phase)

جاءت المرحلة الكيفية استكمالاً للمرحلة الكمية، وتمثلت في إجراء مقابلات شبه منظمة (Semi-Structured Interviews) مع مجموعة مختارة من خبراء قطاع التطوير العقاري، ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، وقيادات الجودة والتميز المؤسسي. وهدفت هذه المرحلة إلى تعميق فهم النتائج الكمية وتفسيرها من خلال استكشاف العوامل والسياقات التنظيمية المؤثرة في العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، ومقاومة التغيير، ومستوى النضج المؤسسي، وتحديات التحول والرشاقة الرقمية، وهي جوانب يصعب قياسها أو تفسيرها بشكل كامل من خلال البيانات الكمية وحدها.

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث (Research Population)

يتألف مجتمع البحث المستهدف بجميع كوادره المهنية والتنفيذية من كافة العاملين والمهندسين والقيادات الإدارية والفنية الناشطة بالهياكل الإدارية والميدانية لشركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

ويشمل ذلك تحديداً شركات التطوير المملوكة لصندوق الاستثمارات العامة (مثل روشن، وجدة الوسطى)، والشركة الوطنية للإسكان، والشركات العقارية الكبرى المدرجة في السوق المالية السعودية (مثل دار الأركان، وأجدان، والعقارية). ويضم مجتمع الدراسة مديري مكاتب PMO، ومديري المشاريع الهندسية، ومهندسي الجودة والتحكم المالي، والقيادات التنفيذية بمرتبة رئيس قطاع أو مدير إدارة.

عينة الدراسة الكمية (Quantitative Sample)

تم اختيار وتوجيه الاستقصاء لعينة قصدية متخصصة (Purposive Sampling) لضمان الحصول على بيانات موضوعية من فئات تشغل أدواراً تمكنها من فهم وتقييم نظم الحوكمة والتميز في شركاتها. ووزع الاستبيان إلكترونياً لضمان الوصول لكافة المشاريع بالمدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام).

وبلغ الحجم الإجمالي المعتمد للعينة المستهدفة والصالحة تماماً للتحليل الإحصائي الاستدلالي 137 مبحوثاً استكملوا كافة بنود الأداة بنسبة استرداد متميزة بلغت 100% من الحجم المستهدف الأصلي، وهو حجم عينة كافٍ وممثل علمياً لتمثيل القطاع في حدود الوقت المتاح للباحث.

جدول 3-1: توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (ن = 137)

الخصائص الديموغرافية والتنظيمية	الفئات والتقسيمات الفرعية	التكرار (عدد الحالات)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	111	81%
	أنثى	26	19%
الخبرة المهنية بالقطاع العقاري	أقل من 5 سنوات	21	15.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	61	44.5%
	أكثر من 10 سنوات	55	40.2%
المسمى الوظيفي الحالي	مهندس / مدير مشروع تشغيلي	77	56.2%
	مدير مكتب PMO / مدير جودة	30	21.9%
	مستشار / خبير تميز وحوكمة	19	13.9%
	قيادي / مدير تنفيذي رئيس قطاع	11	8%
تصنيف وهيكل ملكية الشركة	شركات عائلية عقارية كبرى	27	19.7%
	شركات مساهمة مدرجة في التداول	41	29.9%
	شركات مشاريع كبرى (PIF)	69	50.4%
إجمالي العينة الإحصائية الكمية	جميع المبحوثين المستجيبين	137	100%

عينة الدراسة الكيفية (Qualitative Sample)

تم اختيار عينة بلغت 15 خبيراً هندسياً وإدارياً من ذوي الخبرة الطويلة التي تتجاوز الـ 10 سنوات في مكاتب إدارة المشاريع وإدارات الحوكمة والتنظيم في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة لإجراء المقابلات النوعية وشبه المنظمة معهم. وتم الاكتفاء بهذا العدد عند وصول الباحث إمبيريقياً لحالة التشبع المعرفي (Data Saturation) وتكرار الأنماط والأطروحات المستخلصة.

خصائص العينة

تُظهر بيانات الجدول السابق (جدول 3) أن عينة الدراسة الكمية تتسم بخبرة مهنية ميدانية عميقة، حيث يمثل ذوو الخبرة التي تتجاوز خمس سنوات في القطاع العقاري ما نسبته 84.7% من إجمالي المبحوثين، وهو ما يعزز من مصداقية وموثوقية إجاباتهم حول واقع تطبيق حوكمة المشاريع والتميز المؤسسي. كما يلاحظ أن أكثر من نصف العينة (56.2%) يشغلون مواقع تنفيذية ميدانية مباشرة (مهندس / مدير مشروع)، بينما يمثل أصحاب المواقع الإشرافية والقيادية العليا (مدير مكتب PMO، مستشار خبير، قيادي تنفيذي) ما نسبته 43.8% من العينة، مما يحقق توازناً منهجياً مطلوباً بين وجهات النظر التشغيلية والاستراتيجية. ومن الناحية التنظيمية، يهيمن على العينة ممثلو شركات المشاريع الكبرى المدعومة من صندوق الاستثمارات العامة بنسبة 50.4%، وهو ما يتسق مع طبيعة مجتمع البحث المستهدف والمتمحور حول كبرى شركات التطوير العقاري القائمة لمشاريع رؤية المملكة 2030.

محددات حجم العينة

استند الباحث في تحديد الحجم الأدنى المقبول إحصائياً للعينة الكمية إلى القاعدة الإرشادية الشائعة في أدبيات تحليل الانحدار المتعدد (Green, 1991)، والتي تقضي بأن الحجم الأدنى للملائم للعينة (N) يُحسب وفق المعادلة: $(N \leq m + 50)$ ، حيث (m) يمثل عدد المتغيرات المستقلة (التنبؤية) المدرجة في نموذج الانحدار. وتطبيق هذه المعادلة على متغيرات الدراسة الحالية الأربعة (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمسؤولية، إدارة المخاطر والرقابة، الدعم المؤسسي لمكتب PMO)، يكون الحد الأدنى المطلوب إحصائياً هو $(82 = 4 \times 8 + 50)$ مفردة. وبناءً عليه، فإن الحجم الفعلي للعينة المستكملة (137 مبحوثاً) يفوق هذا الحد الأدنى بمعدل يتجاوز 65%، وهو ما يمنح نتائج التحليل الاستدلالي قوة إحصائية (Statistical Power) كافية للتعميم بثقة على مجتمع الدراسة المستهدف.

أما بالنسبة للعينة الكيفية، فقد استند تحديد حجمها (15 خبيراً) إلى المعيار الاسترشادي الذي يشجع استخدامه في أبحاث المقابلات شبه المنظمة، والذي يشير إلى أن حجماً يتراوح بين (12-15) مشاركاً يكفي غالباً للوصول إلى حالة التشبع المعرفي (Data Saturation) في الدراسات المتجانسة الغرض (Guest et al., 2006)، وهو ما تحقق فعلياً مع المشاركين الأخيرين في هذه الدراسة دون ظهور أنماط أو مفاهيم جديدة جوهرية.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على أداتين رئيسيتين متكاملتين لجمع البيانات الميدانية بما يتسق مع طبيعة التصميم المنهجي المختلط. تمثلت الأداة الكمية الأساسية في استبانة إلكترونية مُصممة خصيصاً لأغراض الدراسة، بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة (مثل الرويشان، 2024؛ Alotaibi & Soetanto, 2025). وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية: يحتوي القسم الأول على البيانات الديموغرافية والتنظيمية لأفراد العينة، ويقيس القسم الثاني متغير حوكمة المشاريع (المتغير المستقل) عبر مجموعة من العبارات الموزعة بالتساوي على أبعاده الأربعة، بينما يقيس القسم الثالث متغير التميز المؤسسي (المتغير التابع) عبر مجموعة أخرى من العبارات الموزعة على محاور نموذج (EFQM 2025) الثلاثة (التوجه، والتنفيذ، والنتائج).

واعتمدت جميع عبارات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (من 1: غير موافق بشدة، إلى 5: موافق بشدة) لقياس درجة موافقة المبحوثين.

أما الأداة الثانية فتمثلت في دليل مقابلة شبه منظم يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة (انظر الملحق الثاني)، صُمم لاستكشاف الأبعاد السلوكية والثقافية والتقنية التي يصعب على الاستبانة الكمية استيعابها بعمق. وقد خضعت الأداتان قبل التطبيق الميداني النهائي لتحكيم مجموعة من الأساتذة والخبراء المتخصصين في إدارة المشاريع والجودة المؤسسية للتأكد من وضوح الصياغة اللغوية ومناسبتها لطبيعة عينة الدراسة، وتم تعديل عدد من العبارات بناءً على ملاحظاتهم قبل التوزيع النهائي.

حدود البحث

تلتزم الدراسة الحالية في مسيرتها التحليلية والتطبيقية بالحدود التنظيمية والموضوعية التالية:

• الحدود الموضوعية

قياس أثر حوكمة المشاريع بأبعادها الأربعة (الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، ودعم مكاتب PMO) كمتغير مستقل، على التميز المؤسسي كمتغير تابع وفق المعايير السبعة لنموذج (EFQM 2025) المحدث بمحاوره (التوجه، والتنفيذ، والنتائج).

• الحدود المكانية (الجغرافية)

تم إجراء وتطبيق البحث ميدانياً داخل المملكة العربية السعودية، مستهدفاً المكاتب الرئيسية والميدانية لشركات التطوير والمشاريع الكبرى المتواجدة بالمدن الرئيسية الكبرى (الرياض، وجدة، والدمام).

• الحدود البشرية

القيادات التنفيذية، ومديرو مكاتب PMO، ومديرو المشاريع، والمهندسون، والمستشارون المتخصصون العاملون بالشركات المستهدفة.

• الحدود الزمنية

تم جمع البيانات الميدانية الكمية وإجراء المقابلات الكيفية وتحليل البيانات الإحصائية خلال الربع الثاني من عام 2026 م، مع تغطية التقارير والبيانات التشغيلية للشركات للأعوام الممتدة بين (2024م - 2026م) لرصد أثر التحول للتميز.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل المعالجة الإحصائية الاستدلالية التفصيلية للبيانات الكمية المجمعة من أفراد العينة ($n = 137$) باستخدام برمجيات IBM SPSS v26. ويستعرض نتائج اختبارات ثبات الاستبيان، والإحصاء الوصفي، ومصفوفة ارتباط بيرسون، والتحليل التنبئي للانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي ANOVA للمقارنات التنظيمية. ويعقب ذلك تحليل المحتوى النوعي للمقابلات شبه المنظمة، وصولاً لمناقشة النتائج وصياغة التوصيات والمقترحات والنموذج الإداري المقترح.

تحليل البيانات

أولاً: اختبارات ثبات أداة الدراسة (Reliability Testing)

لقياس مدى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان وقابليتها للحصول على نفس النتائج عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ إحصائياً لجميع أبعاد الحوكمة والتميز. ويتم التعبير عن معامل ألفا كرونباخ رياضياً بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

حيث:

K: يمثل عدد البنود والفقرات في المقياس الفرعي.

σ_X^2 : يمثل التباين الكلي للمقياس الإجمالي.

$\sigma_{Y_i}^2$: يمثل تباين البند الفرعي رقم i

ويستعرض الجدول التالي نتائج الثبات المحسوبة لجميع الأبعاد:

جدول 4-1: نتائج اختبار معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع محاور وأبعاد أداة الدراسة

أبعاد ومتغيرات الدراسة الرئيسية	المحاور والأبعاد الفرعية المقاسة	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات والموثوقية
حوكمة المشاريع (PG) (المتغير المستقل)	الشفافية والإفصاح	4	0.842	ثبات مرتفع وممتاز
	المساءلة والمسؤولية	4	0.865	ثبات مرتفع وممتاز
	إدارة المخاطر والرقابة	4	0.819	ثبات مرتفع وممتاز
	الدعم المؤسسي لمكاتب PMO	3	0.830	ثبات مرتفع وممتاز
	إجمالي المتغير المستقل	15	0.894	ثبات مرجعي ممتاز
التميز المؤسسي (EFQM 2025) (المتغير التابع)	التوجه (Direction)	6	0.881	ثبات مرتفع وممتاز
	التنفيذ (Execution)	6	0.895	ثبات مرتفع وممتاز
	النتائج (Results)	6	0.872	ثبات مرتفع وممتاز
	إجمالي المتغير التابع	18	0.916	ثبات مرجعي فائق

تظهر النتائج الإحصائية أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية والمتغيرات الكلية تتجاوز بوضوح عتبة القبول الإحصائي المتعارف عليها علمياً وهي (0.70). حيث تراوحت القيم للفقرات بين (0.819) و (0.895)، وسجل المتغير التابع الكلي قيمة ثبات فائقة بلغت (0.916)، مما يعطي ثقة تامة بموثوقية الاستبيان والاعتماد الكامل على نتائجه للقيام بالتحليلات الاستدلالية المتقدمة.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف الإحصاء الوصفي لوصف الواقع الفعلي وتصورات المبحوثين حول أبعاد حوكمة المشاريع والتميز في شركاتهم، عبر احتساب الأوساط الحسابية (من 5 درجات للخيارات الخماسية) والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل بُعد.

1. الإحصاء الوصفي لمتغير حوكمة المشاريع (PG)

يوضح الجدول التالي تفاصيل الأوساط والترتيب لأبعاد حوكمة المشاريع المستقلة:

جدول 4-2: الإحصاء الوصفي والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول أبعاد حوكمة المشاريع

أبعاد حوكمة المشاريع المستقلة	المتوسط الحسابي (من 5)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب حسب التطبيق	مستوى التطبيق الفعلي
المساءلة والمسؤولية	3.96	0.58	79.2%	1	مرتفع
الشفافية والإفصاح	3.84	0.62	76.8%	2	مرتفع
إدارة المخاطر والرقابة	3.71	0.69	74.2%	3	مرتفع نسبياً
الدعم المؤسسي لمكاتب PMO	3.64	0.73	72.8%	4	متوسط - مرتفع
إجمالي حوكمة المشاريع	3.79	0.65	75.8%	-	مرتفع نسبياً

تشير النتائج الإحصائية الموصوفة في الجدول إلى أن مستوى التطبيق الكلي لحوكمة المشاريع في شركات التطوير العقاري الكبرى بالملكة جاء مرتفعاً نسبياً بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.79) ووزن نسبي (75.8%). وسجل بُعد المساءلة والمسؤولية المرتبة الأولى بمتوسط (3.96)، مما يؤكد اهتمام هذه الكيانات الكبرى بتوثيق وتحديد دقيق للأدوار الهندسية والتعاقدية لمديري المشاريع لمنع تداخل الصلاحيات. وجاء بُعد الدعم المؤسسي لمكاتب PMO في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64)، مما يشير لوجود حاجة ما زالت قائمة لدى بعض المطورين لتمكين مكاتب PMO ومنحها صلاحيات أكبر في فرض معايير الجودة والرقابة الفنية بدلاً من تحويلها لمكاتب بيروقراطية لحفظ الوثائق والمتابعة الروتينية.

2. الإحصاء الوصفي لمتغير التميز المؤسسي (EFQM 2025)

يوضح الجدول التالي الأوساط الحسابية والترتيب لمحاور التميز المؤسسي التابعة:

جدول 4-3: الإحصاء الوصفي والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول محاور التميز المؤسسي

محاور التميز المؤسسي (EFQM 2025)	المتوسط الحسابي (من 5)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب حسب التميز	مستوى التميز الفعلي
محور التوجه (Direction)	4.12	0.51	82.4%	1	مرتفع جداً
محور التنفيذ (Execution)	3.82	0.60	76.4%	2	مرتفع
محور النتائج (Results)	3.58	0.72	71.6%	3	متوسط
إجمالي التميز المؤسسي	3.84	0.61	76.8%	-	مرتفع

تكشف نتائج التحليل الموصوف للتميز عن تسجيل معدل متميز مرتفع إجمالاً بلغ (3.84) ووزن نسبي (76.8%). وتصدر بوضوح محور التوجه الترتيب بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.12) ووزن نسبي

(82.4%)، وهو ما يعكس النجاح البالغ لقيادات كبرى الشركات العقارية بالمملكة في صياغة ونشر رؤية وغرض تنظيمي ملهم يتسق تماماً مع الطموحات والمستهدفات الوطنية لرؤية المملكة 2030.

بينما سجل محور النتائج المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58) ومستوى تطبيق متوسط، وهو ما يؤكد جوهر ومبرر مشكلة الدراسة الحالية؛ حيث لا تزال هناك فجوة أداء واضحة وعوائق تنظيمية في قدرة المطورين على ترجمة هذه الخطط الاستراتيجية الممتازة والتوجهات النظرية البراقة بفاعلية في الميدان للحصول على نتائج تشغيلية ومالية ومجتمعية دقيقة ومستدامة تلبي تطلعات الشركاء وتقلل التجاوزات الزمنية والمالية.

ثالثاً: مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (r) لبيان قوة واتجاه العلاقة الارتباطية الخطية البينية بين أبعاد حوكمة المشاريع والمتغير التابع (التميز المؤسسي الإجمالي) واختبار الفروض. ويوضح الجدول التالي تفاصيل مصفوفة الارتباط:

جدول 4-4: مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد حوكمة المشاريع والتميز المؤسسي الإجمالي (جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.01)

أبعاد الحوكمة المستقلة	الشفافية والإفصاح	المساءلة والمسؤولية	إدارة المخاطر والرقابة	الدعم المؤسسي لـ PMO	التميز المؤسسي الإجمالي
الشفافية والإفصاح	1				
المساءلة والمسؤولية	0.624	1			
إدارة المخاطر والرقابة	0.518	0.589	1		
الدعم المؤسسي لـ PMO	0.491	0.531	0.611	1	
التميز المؤسسي الإجمالي	0.681	0.714	0.635	0.592	1

تظهر نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباطية طردية (إيجابية) قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية واضحة للغاية عند مستوى معنوية ($p < 0.01$) بين جميع أبعاد حوكمة المشاريع والتميز المؤسسي الإجمالي. وسجل بُعد المساءلة والمسؤولية أقوى علاقة ارتباط بالتميز بقيمة بلغت ($r = 0.714$)، يأتي بعد ذلك بُعد الشفافية والإفصاح بقيمة ($r = 0.681$)، ثم بعد ذلك يأتي بُعد إدارة المخاطر والرقابة بقيمة ($r = 0.635$)، وحل بُعد الدعم المؤسسي لمكاتب PMO أخيراً بقيمة ($r = 0.592$).

وتقدم هذه العلاقات الارتباطية القوية مؤشرات تمهيدية تدعم صحة وقبول الفرضيات البحثية البديلة، وتثبت أن الحوكمة والتحكم هما البيئة الحاضنة لنشوء وازدهار التميز التنظيمي.

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار صحة الفروض

لقياس وضبط وفحص طبيعة وحجم الأثر التنبئي السببي لمتغير حوكمة المشاريع بأبعاده الأربعة (كمتغيرات مستقلة) على التميز المؤسسي الإجمالي (كمتغير تابع) واختبار الفرضية الرئيسية وفروعها، تم استخدام وتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بالاعتماد على طريقة الإدخال المباشر (Enter Method) لعدد 137 استجابة. وتم صياغة ومواءمة المعادلة الرياضية للنموذج الإحصائي على النحو التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي الإجمالي وفق نموذج EFQM 2025).

β_0 : الحد الثابت والمعامل الإحصائي غير المعتمد للنموذج (Intercept).

β_0 : الحد الثابت والمعامل الإحصائي غير المعتمد للنموذج (Intercept).

X_1 : البُعد المستقل الأول (الشفافية والإفصاح).

X_2 : البُعد المستقل الثاني (المساءلة والمسؤولية).

X_3 : البُعد المستقل الثالث (إدارة المخاطر والرقابة).

X_4 : البُعد المستقل الرابع (الدعم المؤسسي لمكاتب PMO).

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$: معاملات تأثير الانحدار (coefficients) للأبعاد المستقلة.

ϵ : حد الخطأ العشوائي في القياس (Residual Error).

ويوضح الجدول التالي النتائج الكاملة لتحليل الانحدار ومعاملات التأثير التفصيلية للنموذج:

جدول 4-5: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد حوكمة المشاريع على التميز المؤسسي (ن = 137)

المتغيرات والأبعاد المستقلة والنموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري لمعامل (B)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة اختبار ت (t)	مستوى الدلالة الفعلي (p)	مؤشر التعدد الخطي (VIF)
الحد الثابت للنموذج β_0	1.124	0.326	-	3.447	0.001	-
الشفافية والإفصاح (X_1)	0.284	0.055	0.261	5.120	< 0.001	1.842
المساءلة والمسؤولية (X_2)	0.315	0.053	0.312	5.890	< 0.001	1.916
إدارة المخاطر والرقابة (X_3)	0.221	0.055	0.214	4.020	< 0.001	2.115
الدعم المؤسسي لـ PMO (X_4)	0.168	0.054	0.158	3.111	0.002	1.984
إجمالي إحصاءات جودة ملائمة النموذج	$R = 0.762$	$R^2 = 0.581$	$R^2_{adj} = 0.568$	$F(4, 132) = 45.76$	$p < 0.001$	لا يوجد تداخل

قراءة وتحليل وتفسير نتائج الانحدار واختبار الفروض:

1. جودة ملائمة ونموذج الانحدار بشكل عام (F-test):

تكشف القيمة الإحصائية لاختبار ف ($F(4,132) = 45.76$) وبمستوى دلالة معنوية فعلي ($p < 0.001$) عن جودة الملاءمة الإجمالية الفائقة لنموذج الانحدار وقدرته العالية والدالة إحصائياً على التنبؤ والتفسير للتميز المؤسسي لدى عينة الـ 137 مبحوثاً.

2. القوة التفسيرية للنموذج (معامل التحديد (R^2)):

يُظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.581$) أن أبعاد وممارسات حوكمة المشاريع الأربعة مجتمعة تمتلك القدرة والفاعلية على تفسير ما نسبته 58.1% من التباين والارتفاع الحاصل في مستويات التميز المؤسسي لشركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة. أما النسبة المتبقية والبالغة (41.9%) فهي لمتغيرات وعوامل تشغيلية وخارجية واستثمارية لم يتطرق لها النموذج الحالي.

3. فحص واختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H_1):

بالنظر لنتائج التحليل وجودة ملائمة النموذج، ومستوى الدلالة المعنوي الفعلي للنموذج ككل الذي يقل بكثير عن المستوى المعتمد ($p \geq 0.05$)، فإننا نقبل وبشكل قاطع الفرضية الرئيسية البديلة (H_1)، ونقرر علمياً إثبات وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية واضحة لحوكمة المشاريع بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي للشركات المستهدفة.

4. مستوى أثر الأبعاد المستقلة واختبار الفروض الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H_{1a}): ثبت معنوية أثر الشفافية والإفصاح إيجاباً في التميز بقيمة (β) = 0.261, $t = 5.120$, $p < 0.001$ مما يعني قبول الفرضية (H_{1a}).
- الفرضية الفرعية الثانية (H_{1b}): سجل بُعد المساءلة والمسؤولية كأقوى وأعلى الأبعاد المستقلة أثراً وتأثيراً في التميز بقيمة ($\beta = 0.312$, $t = 5.890$, $p < 0.001$)، مما يستدعي قبول الفرضية (H_{1b}).
- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{1c}): أثبت التحليل معنوية أثر بُعد إدارة المخاطر والرقابة إيجاباً بقيمة (β) = 0.0214, $t = 4.020$, $p < 0.001$ ، مما يؤكد قبول الفرضية (H_{1c}).
- الفرضية الفرعية الرابعة (H_{1d}): جاء بُعد الدعم المؤسسي لمكاتب PMO في المرتبة الأخيرة ولكنه سجل أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً بقيمة ($\beta = 0.158$, $t = 3.111$, $p = 0.002$)، مما يثبت قبول الفرضية (H_{1d}).

5. خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity):

تظهر قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) لجميع الأبعاد المستقلة قيماً تقل بوضوح عن الرقم المرجعي المقبول علمياً وهو (5.0)، حيث تراوحت قيمها بين (1.842) و(2.115)، مما يؤكد تماماً خلو نموذج الانحدار المقترح من تداخل المتغيرات وموثوقية المعاملات المقدرة.

خامساً: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمقارنات التنظيمية

لمعرفة ما إذا كانت مستويات التميز المؤسسي تختلف معنوياً باختلاف الخصائص الهيكلية والتنظيمية للشركات العقارية (تحديداً هيكل ملكية الشركات: شركات عائلية كبرى، شركات مساهمة مدرجة في السوق المالية تداول، وشركات مشاريع عملاقة مدعومة من صندوق الاستثمارات العامة Giga-projects)، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لعينة حجمها 137 حالة:

جدول 4-6: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في مستويات التميز حسب هيكل الملكية (ن = 137)

مصدر التباين والاختلاف	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة اختبار ف (F)	مستوى الدلالة الفعلي (p)	دلالة الاختلاف والفروق
بين المجموعات والشركات	12.340	2	6.170	8.450	< 0.001	ذو دلالة إحصائية بالغة
داخل المجموعات والشركات	98.120	134	0.730			
إجمالي التباين المقاس	110.460	136				

تُشير قيمة اختبار ف ($F = 8.450$) ومستوى الدلالة الفعلي ($p < 0.001$) بوضوح تام إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية واضحة ومعنوية في مستويات ومعدلات تطبيق التميز المؤسسي تعود للخصائص الهيكلية ونوعية ملكية الشركات العقارية. ولتحديد اتجاه الفروق وصالح أي مجموعة تنظيمي، تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post-Hoc Test)، والذي أثبت وجود فروق دالة ومعنوية إحصائياً لصالح فئة شركات المشاريع العقارية الكبرى والعلاقة المدعومة سيادياً وصندوق الاستثمارات العامة (PIF Giga-projects) مقارنة بكل من الشركات المساهمة المدرجة والشركات العائلية. ويرجع هذا التفوق والريادة الإحصائية لتمتع هذه الشركات (مثل روشن، وجدة الوسطى) بأطر حوكمة وتدقيق صارمة مفروضة سيادياً منذ لحظات التأسيس الأولى، وتزويدها بميزانيات كبرى وأنظمة تقنية متكاملة مكنتها من التفوق مقارنة بالشركات التقليدية.

سادساً: تحليل المحتوى الكيفي والنوعي للمقابلات الشخصية شبه المنظمة

كشف تحليل المحتوى الكيفي والمحاور الموضوعية لـ 15 مقابلة مع خبراء القطاع ومديري مكاتب PMO عن مجموعة من الأنماط والرؤى العميقة التي تفسر نتائج التحليل الكمي وتثري نموذج الدراسة:

• البُعد الهيكلي والثقافي للمساءلة:

أكد الخبراء أن تصدر المساءلة للتحليل الكمي يعود لكون الشركات العقارية الكبرى بالمملكة أصبحت تدار وفق نماذج تعاقدية معقدة للغاية تتطلب مصفوفات وضوح قاطعة للصلاحيات. وأوضح أحد الخبراء: "في بيئة المشاريع العملاقة، غياب نظام مساءلة حازم يؤدي فوراً لتداخل المسؤوليات بين مالك المشروع والمقاول، مما ينتج عنه مطالبات مالية وتأخر في التسليم يضر بالتميز العام للشركة".

- **الريادة والرشاقة الرقمية كرافعة للتميز:**

أجمع المبحوثون في القسم الكيفي على أن استخدام البرمجيات والأنظمة المتكاملة (مثل PMWEB) وإدارة دورة حياة المشروع والتحكم في التكاليف والجدولة يمثلان الجسر والرافعة الحقيقية لنقل الشركة لمستوى التميز. وذكر مدير PMO لشركة رائدة بالرياض: "التميز لا يبنى بالتقارير اليدوية الورقية التي ترفع شهرياً وتخفي الأخطاء؛ التميز الحقيقي وحوكمة المشاريع الفعالة تتطلبان لوحات بيانات (Dashboards) رقمية تعكس الواقع المالي والفني لحظياً للإدارة التنفيذية لتمكينها من قيادة الأداء والتحول."

- **عوائق مرونة سلاسل الإمداد ومقاومة التغيير ثنائية القطب:**

كشفت المقابلات عن وجود عوائق وتحديات مزدوجة تحد من فاعلية الحوكمة؛ تتمثل الأولى في العوامل الخارجية المرتبطة باضطرابات سلاسل التوريد والاعتماد على مصدر توريد وحيد، والتي تفقد لتعثر فني يضر بسمعة ومخرجات التميز. وتتمثل الثانية في العوامل الداخلية المرتبطة بمقاومة التغيير التنظيمي وثقافة العاملين الجافة؛ حيث ينظر بعض المهندسين الميدانيين لإجراءات التدقيق والحوكمة وبوابات العبور كأعباء بيروقراطية ورقية تعيق حركتهم في الميدان وتزيد ضغط الوقت، وهو ما يتطلب إدارة تغيير ثقافي رصينة.

النتائج

بينت الدراسة في ضوء فحص الأدبيات والتحليلات الإحصائية والمقابلات الشخصية المتكاملة إلى حزمة من النتائج العلمية والتطبيقية بالغة الدلالة:

- أثبتت النتائج التطبيقية وجود أثر طردي إيجابي ذي دلالة إحصائية بالغة لحوكمة المشاريع بأبعادها مجتمعة في تحقيق مستويات التميز المؤسسي وفق المعايير السبعة المحدثة لنموذج (EFQM 2025) لشركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية. حيث بلغت القوة التفسيرية التراكمية لأبعاد الحوكمة الأربعة ما نسبته 58.1% من التباين في التميز التنظيمي الكلي، وهي قيمة بالغة الأثر تؤكد أن التحكم والرقابة وحوكمة المشاريع الميدانية تمثل الحارس الأساسي والبيئة الحاضنة للريادة والتفوق المؤسسي.
- سجل بُعد المساءلة والمسؤولية الأثر والمساهمة التنبؤية الكبرى والأقوى في تحقيق التميز المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة وتتكامل بالكامل مع فرضيات نظرية الوكالة. ففي ظل بيئة مشاريع عقارية عملاقة تتميز بتعدد المقاولين وتداخل العقود وضخامة الميزانيات، يصبح التحديد القاطع للصلاحيات وتفعيل بوابات العبور والتدقيق المستقل أداة لا غنى عنها لضبط السلوك الإداري للوكلاء (مديري المشاريع) والحد من تضارب المصالح وعدم تماثل المعلومات، مما يقلص الهدر التشغيلي ويقود المنظمة مباشرة لتميز الأداء.
- كشف التحليل عن الأثر الجوهرى المعنوي لبُعد الشفافية والإفصاح في قيادة التميز، وتنسجم هذه النتيجة مع المنظور الفلسفي لنظرية أصحاب المصلحة. فالشركات العقارية الكبرى لا تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تتداخل وتتشابك مصالحها مع أطراف متعددة تشمل الجهات الحكومية والبلدية والمستثمرين والمجتمع. وتساهم الشفافية والإفصاح الفوري والأمين عن الواقع الفني والمالي للمشاريع في بناء جسور من الثقة المتبادلة والشرعية التنظيمية والاجتماعية وحفظ السمعة التنافسية، وهو ما ينعكس طردياً في مؤشرات نموذج (EFQM 2025) المعنية بانطباعات أصحاب المصلحة.
- ثبتت معنوية الدور والمساهمة الداعمة لبُعد الدعم المؤسسي لمكاتب PMO في بلوغ التميز، وهو ما يفسر بالكامل عبر نظرية الموارد (RBV). حيث لا يتم النظر لمكتب إدارة المشاريع كإجراء وظيفي عادي بل كقدرة تنظيمية ومورد معرفي فكري فريد تمتلكه المنظمة وبصعب تقليده، يساهم بفاعلية في مأسسة وتوحيد اللوائح والمنهجيات ونقل وتوطين الدروس المستفادة بين المشاريع، مما يرفع من مرونة ورشاقة المنظمة للتعامل مع الأزمات والتكيف مع الغموض، وهو جوهر معيار قيادة الأداء والتحول.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تطبيق الحوكمة والتميز تعزى للمتغيرات التنظيمية (هيكل الملكية وحجم المحفظة العقارية) لصالح فئة شركات المشاريع العملاقة التابعة لصندوق الاستثمارات العامة (PIF Giga-projects) مقارنة بالشركات المساهمة المدرجة والشركات العائلية. وتعكس هذه النتيجة نجاح المطورين السياديين (مثل روشن وجدة الوسطى) في دمج أطر الحوكمة الصارمة واستخدام التقنيات الرقمية المتقدمة (مثل PMWEB ونمذجة معلومات البناء BIM) منذ اللحظات الأولى للتأسيس لتسهيل الرقابة الاستباقية، وتقديم منتج عمراني مستدام يعزز جودة حياة المجتمع ويحقق أولويات التميز الوطني.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

عند وضع نتائج الدراسة الحالية في ميزان المقارنة مع حصيلة الدراسات السابقة التي استعرضها الفصل الثاني، يتضح أن الدراسة تتقاطع مع أغلبها في الاتجاه العام للأثر، بينما تتفرد بإضافات نوعية تميزها عن سياقاتها. فمن حيث الاتجاه الطردي العام لأثر الحوكمة على الأداء والتميز، تتفق نتيجة الدراسة الحالية (تفسير 58.1% من التباين في التميز المؤسسي) مع ما توصلت إليه دراسة الزيود (2020) التي وجدت أن ممارسات الحوكمة الاستراتيجية تفسر 78.9% من التباين في كفاءة تسليم المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. ويُعزى الفارق النسبي بين القوتين التفسيريتين إلى اختلاف طبيعة المتغير التابع؛ فبينما اقتصرَت دراسة الزيود على قياس الكفاءة الفنية والزمنية لتسليم المشروع بمفرده، تبنت الدراسة الحالية متغيراً تابعاً أكثر شمولاً واتساعاً يمثل التميز المؤسسي الكلي للشركة وفق محاور نموذج (FQM E 2025) الثلاثة، وهو ما يستوعب بالضرورة عوامل تفسيرية إضافية خارج نطاق الحوكمة وحدها (كالقيادة والثقافة التنظيمية وسمعة العلامة التجارية).

وفيما يخص أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً، فإن تصدر بُعد المساءلة والمسؤولية لترتيب الأثر في الدراسة الحالية ينسجم تماماً مع ما توصل إليه (Müller et al., 2023) من أن نمط الإشراف التمكيني الواضح الأدوار يمثل المتنبئ الأول لنجاح محافظ المشاريع، ويتقاطع أيضاً مع دراسة (Alotaibi & Soetanto, 2025) التي حددت مكاتب إدارة المشاريع والقدرات القيادية كأولوية قصوى لإصلاح التعثر، وهو ما يتسق مع تأكيد الدراسة الحالية على أهمية بُعد الدعم المؤسسي لمكاتب PMO. بيد أن نتائج الدراسة الحالية تختلف جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Harbi, 2024) التي وجدت أن الذكاء العاطفي والقيادة الملتزمة لمديري المشاريع أكثر تأثيراً على جودة التنفيذ من الأطر الرقابية الرسمية؛ إذ تشير الدراسة الحالية إلى أن الأطر الهيكلية للمساءلة والمحاسبة تظل الأكثر تفسيراً للتميز في بيئة المشاريع العملاقة، وهو تباين يمكن تفسيره باختلاف طبيعة العينة المستهدفة (شركة عائلية واحدة في دراسة الحربي مقابل شركات مساهمة وسيادية كبرى في الدراسة الحالية)، مما يرجح كفة الأطر المؤسسية الرسمية كلما اتسع حجم المنظمة وتعقيد مشاريعها.

كما تدعم نتائج التحليل الكيفي للدراسة الحالية، ولاسيما ما كشفته المقابلات حول محورية الرشاقة الرقمية كرافعة للتميز، ما توصلت إليه دراسة (Locatelli et al., 2023) من أن نجاح حوكمة نظم المعلومات وتوافر الأنظمة الرقمية المترابطة يسهمان بشكل مباشر في رشاقة القوى العاملة وتحقيق مستويات متفوقة في تسليم المشاريع المعقدة. ويتسق هذا أيضاً مع ما خلصت إليه دراسة (Aljabri, 2025) من أن التمكين التكنولوجي وقيادة التحول يمثلان من أبرز محركات التميز في بيئة الأعمال السعودية المعاصرة، وهو ما يفسر أفضلية شركات المشاريع الكبرى المدعومة سيادياً (مثل روشن وجدة الوسطى) في نتائج الدراسة الحالية، باعتبار تبنيها المبكر لأنظمة الحوكمة الرقمية المتكاملة.

وأخيراً، تتفق نتائج الدراسة الحالية بصورة عامة مع ما توصلت إليه دراسة (الرويشان، 2024) من وجود أثر طردي معنوي للحوكمة في بلوغ التميز المؤسسي، غير أن الدراسة الحالية تضيف بُعداً معرفياً جديداً لم تتناوله الدراسات العربية السابقة؛ إذ تُعد -على حد علم الباحث- من أولى الدراسات التي تختبر هذه العلاقة بالتطبيق المباشر على قطاع التطوير العقاري السعودي باستخدام الإصدار الأحدث كلياً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM 2025)، وبمنهجية مختلطة تجمع بين الدقة الإحصائية الكمية والعمق التفسيري الكيفي، وهو ما يمنحها قيمة مضافة حقيقية تتجاوز حدود الدراسات السابقة المقصورة غالباً على تحليل كمي منفرد أو سياق قطاعي مختلف.

التوصيات والمقترحات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كمية وكيفية وتأسيس نظري، يطرح الباحث دليلاً ومجموعة من التوصيات والمقترحات الاستراتيجية والعملية الموجهة للقيادات التنفيذية وصناع القرار بشركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة:

1. التحول الاستراتيجي من مكاتب PMO التقليدية إلى مكاتب تسليم القيمة (SVDO):

يوصى بالانتقال والتطوير الجذري لمكاتب إدارة المشاريع بالشركات من دورها الرقابي الكلاسيكي الضيق المتمحور حول قيود المثلث الإنشائي (الوقت، والتكلفة، والجودة الفنية)، إلى مؤسسة مكاتب تسليم القيمة الاستراتيجية (Strategic Value Delivery Office - SVDO).

ويتطلب هذا التحول صياغة ومواءمة مؤشرات الأداء الفنية (KPIs) للمشروع مع تطلعات خلق القيمة المستدامة طويلة الأجل لنموذج (EFQM 2025) وربطها برضا أصحاب المصلحة، والمسؤولية البيئية والاجتماعية، وتوطين القيمة المحلية وسلاسل الإمداد.

2. الرقابة والدمج التكنولوجي الكامل والتوأمة التقنية للمشاريع:

ضرورة ترقية البنى التحتية والمنظومات التكنولوجية لشركات التطوير العقاري والاعتماد الكامل على المنصات الرقمية المتكاملة لإدارة دورة حياة ومراقبة المشاريع (مثل الأنظمة والحلول الرائدة PMWEB) المدمجة بالكامل مع نمذجة معلومات البناء ثلاثية الأبعاد (BIM) ونظم التدفق اللحظي للبيانات المالية والفنية واللوجستية (Bahnas et al., 2024).

ويضمن هذا التحول الرقمي المتميز بناء وتفعيل لوحات تحكم (Dashboards) لحظية ونزوية تمكن القيادة التنفيذية للشركات من فرض حوكمة ورقابة استباقية صارمة ورصد الانحرافات المالية والزمنية قبل تفاقمها للحد من نسب التعثر وحماية أصول الشركاء والمستثمرين.

3. مؤسسة حوكمة بوابات العبور والمراحل العقارية (Stage-Gate Governance):

يوصى بتطوير واعتماد دليل إجرائي ومصفوفة تنظيمية موحدة لتقسيم دورة حياة تنفيذ المشاريع العقارية الكبرى والعلاقة إلى مراحل زمنية وفنية مقننة ومحكومة ببوابات عبور رقابية حازمة (Stage-Gate Process).

وبحيث لا يسمح للمشروع ولا لفريق العمل بالانتقال الهندسي أو المالي من مرحلة تنشيطية (مثل دراسة الجدوى وتملك الأراضي) إلى مرحلة لاحقة (مثل التصميم المبدئي والمشتريات والإنشاءات) إلا بعد تقديم كافة التقارير الفنية والمالية والامتثال البيئي وقوانين هيئة العقار المعتمدة وإخضاعها للتدقيق والموافقة الصريحة الموثقة من اللجان التوجيهية الحاكمة ومكتب SVDO للحد من الفشل.

4. إدارة التغيير الثقافي وبناء وتمكين سفراء التميز بالشركات:

أمام حقيقة أن التحدي والعائق الأكبر لتبني الحوكمة ونماذج التميز (EFQM 2025) هو عائق ثقافي وسلوكي ومقاومة الموظفين للإجراءات الرقابية، يوصى بأن تتبنى الشركات خطط عمل مستمرة وبرامج تخصصية رصينة لإدارة التغيير التنظيمي.

ويتطلب ذلك تقديم برامج تدريب وتأهيل للكوادر الفنية على مهارات إدارة الأعمال والريادة وتأثير الحوكمة بالتعاون مع الكيانات المرجعية الوطنية (مثل المعهد العقاري السعودي). كما يستوجب ربط نظم الحوافز والمكافآت السنوية ومؤشرات نجاح مديري المشاريع بمدى تحقيقهم لمعايير الحوكمة والامتثال والتميز المحقق فعلياً بالميدان.

5. المواءمة الشاملة مع أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية وسلاسل الإمداد:

يتعين على شركات التطوير العقاري الكبرى وتحديد المساهمة والعائلية، تطوير وتوجيه أطر حوكمة مشاريعها لتتوافق مع معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG)، وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs)، والقوانين الوطنية وتحديثات نموذج (EFQM 2025).

ويتطلب ذلك تبني ممارسات الأبنية والمجتمعات المستدامة الذكية والمواد الصديقة للبيئة، والتحول الكامل في برامج التوريد والمشتريات لتركز على مرونة سلاسل الإمداد المتعددة والبعد عن الاعتماد على مصدر وحيد، وتوثيق الشراكة وتوطين الموردين المحليين لتقليل المخاطر اللوجستية والمالية والحفاظ على الاستدامة.

مقترحات لدراسات مستقبلية

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ومن الحدود الموضوعية والمنهجية التي التزمت بها، يقترح الباحث عدداً من المسارات البحثية المستقبلية التي من شأنها تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين حوكمة المشاريع والتميز المؤسسي:

- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتابع تطور مستويات حوكمة المشاريع والتميز المؤسسي لدى نفس الشركات عبر عدة سنوات، بدلاً من الاعتماد على مقطع زمني واحد كما في الدراسة الحالية، بما يتيح رصد العلاقات السببية بدقة أكبر.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات إنشائية أخرى غير التطوير العقاري (كالبنية التحتية والطاقة والصناعة)، ومقارنة نتائجها بما توصلت إليه الدراسة الحالية للوقوف على مدى قابلية النموذج المقترح للتعميم عبر القطاعات.
- اختبار الدور الوسيط أو المعدل (Mediating / Moderating Role) لمتغيرات إضافية كالرشاقة الرقمية أو النضج التكنولوجي في العلاقة بين حوكمة المشاريع والتميز المؤسسي، باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).
- دراسة أثر حوكمة المشاريع على أبعاد فرعية أخرى من التميز لم تتناولها الدراسة الحالية بعمق، كالاستدامة البيئية ومؤشرات الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) بشكل مستقل ومفصل.

المراجع
المراجع العربية والأجنبية

المراجع العربية

- برنامج الإسكان. (2025). تقرير الإنجاز السنوي لرؤية المملكة 2030. الرياض: وزارة البلديات والإسكان.
- الرويشان، أ. (2024). أثر الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال. مجلة شبكة المعلومات، 6(9)، 112-135.
- الزيود، م. (2020). أثر الإدارة الاستراتيجية للمشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض. المجلة العربية للنشر العلمي، 22(2)، 45-67.
- صلاح الدين، م. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانية والاجتماعية، 66(6)، 192-216.
- مجموعة روشن. (2025). استراتيجية الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG). الرياض: مجموعة روشن العقارية. مسترجع من <https://www.roshn.sa>
- الهيئة العامة للإحصاء. (2025). مؤشرات الناتج المحلي الإجمالي العقاري للربع الرابع من عام 2024. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
- هيئة السوق المالية. (2024). لوائح حوكمة الشركات وأداء الشركات المدرجة في تداول. الرياض: هيئة السوق المالية.
- وزارة البلديات والإسكان. (2025). التقرير السنوي لقطاع التطوير العقاري بالمملكة وحوكمة المشاريع الرأسمالية. الرياض: وزارة البلديات والإسكان.

- Al-Harbi, A. (2024). The impact of family business governance on construction project management success: A case study of Al Othaim Real Estate. *Journal of Business Administration and Governance*, 12(3), 88-104.
- Aljabri, B. (2025). A theory-based approach to private business EFQM model implementation: Aligning companies with Saudi Vision. *International Journal of Business Society*, 9(5), 201-218.
- Alotaibi, R., & Soetanto, R. (2025). Modelling project control system effectiveness in Saudi Arabian construction project delivery. *Buildings*, 15(18), 3426. <https://doi.org/10.3390/buildings15183426>
- Bahnas, A., Sadiq, R., & Al-Hajj, A. (2024). A bibliometric review of digital twin-enabled project control systems. *Built Environment Project and Asset Management*, 14(1), 33-54.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- EFQM. (2025). The EFQM Model 2025: Guiding performance and transformation. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Locatelli, G., Spruit, M., & Beltman, B. (2023). Smart working in project-based organizations: Information system success and workforce agility. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(3), 520-541.
- Müller, R., Sankaran, S., & Drouin, N. (2023). *Research Handbook on the Governance of Projects*. Edward Elgar Publishing.
- Project Management Institute [PMI]. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.)*. Pennsylvania: Project Management Institute.

الملاحق
أدوات جمع البيانات الميدانية

أثر حوكمة المشاريع على التميز المؤسسي في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية

شكراً لمشاركتكم في هذه الاستبانة

يهدف البحث إلى دراسة أثر حوكمة المشاريع على التميز المؤسسي في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وتمثل آراؤكم وخبراتكم المهنية عنصراً مهماً في نجاح هذه الدراسة. يستغرق استكمال الاستبانة حوالي 8 - 10 دقائق ستبقى جميع الإجابات سرية تماماً، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

شكراً لكم على وقتكم ومساهماتكم القيمة

أحمد بلفقيه

ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني:

st.midocean.edu.km@253002106

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس

Mark only one oval.

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الخبرة المهنية في قطاع التطوير العقاري

Mark only one oval.

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

3. المسمى الوظيفي

Mark only one oval.

- ☐ مهندس / مدير مشروع
- ☐ مدير مكتب PMO
- ☐ مستشار / خبير حوكمة
- ☐ مدير تنفيذي / رئيس قطاع
- ☐ Other:

4. تصنيف الشركة

Mark only one oval.

- ☐ شركة تطوير عقاري عائلية
- ☐ شركة مساهمة عقارية مدرجة
- ☐ شركة مشاريع عقارية كبرى مدعومة (Giga-Projects)
- ☐ Other:

ثانياً: مقياس أبعاد حوكمة المشاريع

مقياس ليكرت الخماسي:

- 1: معارض بشدة
- 2: معارض
- 3: محايد
- 4: موافق
- 5: موافق بشدة

أ. بُعد الشفافية والإفصاح في المشاريع

5. تتوفر في شركتنا العقارية قنوات اتصال وتدفق واضحة ومفتوحة لتداول ومشاركة معلومات 1. وبيانات الأداء الفني للمشاريع.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. تلتزم إدارة المشاريع بالشركة بالإفصاح الفوري والأمين للإدارة التنفيذية عن الانحرافات المالية 2. والزمينة فور حدوثها.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. 3. تعكس تقارير الأداء الدوري المرفوعة الواقع الفعلي والتقدم الحاصل في مواقع تنفيذ البناء بكل دقة. ونزاهة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. 4. تتاح المعلومات الفنية والتعاقدية والمالية ذات العلاقة لجميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة لدعم اتخاذ القرار بالشفافية.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

ب. بُعد المساءلة والمسؤولية التنظيمية

9. 1. يوجد تحديد دقيق وموثق للصلاحيات التفويضية والمسؤوليات الواجبة لكل فرد في فريق العمل. وموقع البناء.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. 2. تخضع قرارات مدير المشروع الهندسية والمالية للمراجعة والموافقة المسبقة والمساءلة من لجان توجيهية مستقلة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11. 3. تعتمد الشركة على معايير وقوانين محاسبية ورقابية واضحة وموثقة لتقييم ومساءلة مديري المشاريع عن التجاوزات.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. 4. تلتزم الشركة بتطبيق نظام عادل للثواب والعقاب يرتبط بمستويات التزام الموظفين باللوائح وتطبيق الحوكمة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

ج. بُعد إدارة المخاطر والرقابة الاستباقية

13. 1. تتبنى الشركة منهجية ديناميكية واستباقية لتحديد ورصد وتقييم المخاطر الفنية والمالية المحتملة بالمشاريع قبل وقوعها.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14. 2. يتم تحديث وتعديل سجل المخاطر بشكل دوري ومستمر وتعديل سيناريوهات التعامل طوال دورة حياة المشاريع الإنشائية.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15. 3. تتوفر خطط طوارئ مالية وتشغيلية معتمدة ومرنة للتعامل مع الأزمات واضطرابات سلاسل الإمداد وتقلبات الأسعار بالقطاع.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

16. 4. تساهم الحوكمة الرقمية والرقابة الفورية المعتمدة بالشركة في رصد وتوقع المخاطر التشغيلية. 4. والمالية لحظياً بالمشاريع.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

د. بُعد الدعم المؤسسي لمكاتب

PMO

17. 1. بالشركة الصلاحيات الكافية لفرض وتطبيق معايير (PMO) يمتلك مكتب إدارة المشاريع. 1. الجودة والتحكم بالمشاريع.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18. 2. برامج التأهيل والتدريب المستمر لفرق العمل لرفع نضج وقدرات إدارة PMO يوفر مكتب. 2. الأعمال للموظفين.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. 3. بفاعلية في توثيق ونقل الدروس المستفادة والمعارف الفنية والتعاقدية بين PMO يساهم مكتب المشاريع العقارية المختلفة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: مقياس محاور التميز المؤسسي المحدث - المتغير التابع

بمقياس ليكرت الخماسي

- 1: معارض بشدة
2: معارض
3: محايد
4: موافق
5: موافق بشدة

أ. محور التوجه الاستراتيجي

(Direction)

20. 1. تتبنى الشركة غرضاً ملهماً ورؤية مستقبلية واضحة وموثقة تتماشى بالكامل مع مستهدفات وأولويات رؤية 2030.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

21. 2. تمتلك القيادة التنفيذية بالشركة نظرة وفهماً استراتيجياً عميقاً للنظام الإيكولوجي للقطاع العقاري محلياً وعالمياً.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

22. 3. تعزز الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة ممارسات وقيم الابتكار والإبداع والمبادرة والتحسين المستمر للأعمال.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

23. 4. تدمج الشركة مبادئ ومعايير حوكمة المشاريع ضمن القيم الاستراتيجية والأخلاقية الجوهرية والتشغيلية للمنظمة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

24. 5. تلتزم القيادة العليا والإدارة بنمذجة وتطبيق السلوك الأخلاقي والمهني المحفز لدعم قيادة التغيير والتحول.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

25. 6. تركز استراتيجية الشركة الكلية بوضوح على تصميم وخلق "قيمة مستدامة" طويلة الأجل للمجتمع وأصحاب المصلحة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

ب. محور آليات التنفيذ والعمليات
(Execution)

26. 1. تحرص الشركة بانتظام على بناء علاقات ثقة متينة والتزام استراتيجي مع كافة أصحاب المصلحة والشركاء والموردين.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

27. 2. يتم تخصيص وإدارة الموارد المادية والأصول الفكرية والمالية بكفاءة عالية لضمان استدامة تشغيل المشاريع بالشركة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

28. 3. تتبنى الشركة تقنيات المجتمعات العمرانية المستدامة والمدن الذكية والريادة التكنولوجية المتقدمة بالمشاريع.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

29. 4. يتم إشراك وتمكين الموظفين والفرق المتعددة بفاعلية في عمليات تحسين وتطوير وتصميم الأداء التنظيمي للشركة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

30. 5. تتسم العمليات التشغيلية بالمرونة والرشاقة والقدرة العالية والتعافي السريع من الأزمات 5. واضطرابات التوريد.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

31. 6. لدعم وتوجيه اتخاذ القرارات ERP تستخدم الشركة وتدمج أدوات تحليل البيانات الضخمة ونظم 6. وحماية المستقبل.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

ج. محور مخرجات ونتائج التميز
(Results)

32. 1. تحقق منتجات ومشاريع الشركة العمرانية مستويات عالية ومرتفعة من رضا العملاء 1. والمستفيدين والولاء للشركة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

33. 2. تظهر المؤشرات والتقارير المالية للشركة نمواً متصاعداً ومستداماً في أرباحها وقدراتها الاستثمارية والانتمائية.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

34. 3. تساهم مشاريع الشركة بشكل ملموس في تعزيز المسؤولية المجتمعية وحماية البيئة وتحسين جودة الحياة للجميع.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

35. 4. تصنف شركتنا عقارياً كواحدة من أفضل بيئات العمل التنظيمية الجاذبة والمحافظة على المواهب والكفاءات المتميزة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

36. 5. تعكس نتائج الأداء الفني والتشغيلي بالمشاريع التزاماً تاماً ودقيقاً بالجدول الزمنية وميزانيات التشييد المعتمدة.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

37. 6. تحقق الشركة تقدماً ومراتب ريادية واضحة في تقارير الاستدامة وتصنيفات ونيل جوائز التميز والاعتمادات الدولية.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

الملحق الثاني: دليل المقابلات شبه المنظمة الكيفية

1. كيف يتم تعريف، وتصميم، وتطبيق إطار حوكمة المشاريع (PG) داخل شركتكم العقارية؟ وما الركائز التنظيمية التي يستند إليها؟
2. إلى أي مدى تتماشى وتتوافق استراتيجيات ومخرجات مشاريعكم المطورة مع التوجهات الوطنية ومستهدفات رؤية المملكة 2030؟
3. من هو الطرف المسؤول والمساءل بشكل نهائي وقاطع عن نجاح أو إخفاق مخرجات المشاريع العقارية الكبرى بالشركة؟
4. ما الطرق والآليات واللوائح المعتمدة لديكم لضمان دقة ونزاهة وشفافية تقارير الأداء المرفوعة للإدارة العليا من مواقع البناء؟
5. كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة في تمكينها من بلوغ معايير التميز المؤسسي وفق نموذج (EFQM 2025) المحدث؟
6. ما المنهجية المعتمدة في شركتكم لإشراك وتلبية التوقعات المتعارضة لمختلف أصحاب المصلحة والشركاء والجهات الرقابية؟
7. كيف يتم فك وحسم التعارض والتداخل الهيكلي في الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات الوظيفية وإدارة المشاريع ميدانياً؟
8. ما أثر ضغوط الجداول الزمنية ومستويات التضخم واضطرابات التوريد الحالية على جودة ومخرجات تسليم المشاريع بالشركة؟
9. كيف تساهم التقنيات الرقمية المتقدمة) مثل نمذجة BIM ، التوائم الرقمية، أنظمة (PMWEB في تفعيل حوكمة المشاريع بالشركة؟
10. ما أبرز العوائق الثقافية، والسلوكية، والتنظيمية التي واجهتكم أو تحد من فاعلية تطبيق لوائح الحوكمة بالشركات العقارية؟
11. هل توجد في شركتكم مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تربط بوضوح وتكامل بين ممارسات حوكمة المشاريع وجوائز واعتمادات التميز؟
12. ما رؤيتكم ومقترحاتكم الاستراتيجية والعملية لتطوير وتحديث إطار حوكمة المشاريع لضمان استدامة الأعمال مستقبلاً بالقطاع؟

Abstract الملخص

This study aimed to measure and analyze the impact of project governance across its four dimensions (Transparency and Disclosure, Accountability and Responsibility, Risk Management and Control, and PMO Support) on achieving organizational excellence in accordance with the newly updated European Foundation for Quality Management Model (EFQM 2025), categorized under its three pillars (Direction, Execution, and Results). The study was conducted within the context of major real estate development companies in the Kingdom of Saudi Arabia leading the giga-projects of Saudi Vision 2030. To achieve these objectives, a sequential explanatory mixed-methods design was employed. In the quantitative phase, survey data were collected from a purposive sample of 137 executives, project managers, and engineers in major companies (such as ROSHN, Jeddah Central Development Company, Dar Al Arkan, and NHC). This was followed by a qualitative phase consisting of semi-structured interviews with 15 PMO directors and industry experts to explain the quantitative findings. The statistical results obtained via IBM SPSS revealed that project governance has a highly significant positive impact on organizational excellence, with governance dimensions explaining 58.1% of the variance in excellence outcomes ($R^2 = 0.581$, $F(4,132) = 45.76$, $p < 0.001$). "Accountability and Responsibility" was identified as the strongest predictor of excellence, followed by "Transparency and Disclosure", "Risk Management and Control", and "PMO Support" respectively. Furthermore, One-Way ANOVA tests indicated significant differences in governance maturity and excellence levels, favoring sovereign-wealth-fund-backed entities (e.g., ROSHN and JCDC) over traditional and listed developers. The study recommends upgrading traditional PMOs into Strategic Value Delivery Offices (SVDO) and integrating digital agility and digital twin technologies as strategic tools for proactive control and technological leadership in alignment with Vision 2030.

Keywords: Project Governance, Organizational Excellence, EFQM 2025 Model, Major Real Estate Developers, Saudi Vision 2030

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Impact of Project Governance on Organizational Excellence in Major
Real Estate Development Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Ahmed Mohammed Balfaqih

253002106

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year: 2026