

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بالظهران

أسم الطالب

ليالي محمد الجنبي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦/٦/١١ - الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	8
1.3. أهمية الدراسة	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	10
1.4. أسئلة الدراسة	10
1.5. أهداف الدراسة	11
1.6. فرضيات الدراسة	12
1.7. نموذج الدراسة	14
1.8. منهجية الدراسة	17
1.9. الدراسة الميدانية	18
1.10. مخطط المشروع المقترح	21
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
2.	
	6
2.1. المقدمة:	27
2.2. المتغير المستقل	28
2.3. المتغير التابع	29
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	31
2.5. الخاتمة	32

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة وتنافسًا متزايدًا، مما يدفع المؤسسات إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وتُعد المشاريع من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتنفيذ خططها وتحقيق التنمية، إلا أن نجاح هذه المشاريع يتطلب وجود إطار إداري وتنظيمي يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفعالية اتخاذ القرارات، وإدارة الموارد والمخاطر بصورة منهجية. ومن هذا المنطلق، برزت حوكمة المشاريع كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين أداء المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق النتائج المستهدفة.

وتُعرف حوكمة المشاريع بأنها مجموعة من السياسات والهيكل والعمليات التي تُستخدم لتوجيه المشاريع والإشراف عليها، بما يضمن توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين الرقابة على الأداء. وقد أصبحت حوكمة المشاريع عنصرًا أساسيًا في المؤسسات التي تنفذ مشاريع كبيرة ومعقدة، لما لها من دور في رفع كفاءة الإدارة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر، وزيادة احتمالات نجاح المشاريع.

ويُعد نجاح المشاريع أحد أهم مؤشرات الأداء التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، حيث يقاس بمدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستوى الجودة المطلوب، بالإضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح المشاريع يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، ويُعد تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع من أبرز هذه العوامل لما يوفره من وضوح في المسؤوليات، وكفاءة في إدارة الموارد، وتعزيز للرقابة والمتابعة المستمرة.

وتُعد شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران من أكبر شركات الطاقة على مستوى العالم، وتدير العديد من المشاريع الاستراتيجية ذات الأحجام والتكاليف الكبيرة، الأمر الذي يجعل تطبيق حوكمة المشاريع ضرورة لضمان تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للشركة والمحافظة على كفاءة تنفيذ مشاريعها. ومن المتوقع أن يسهم الالتزام بمبادئ الحوكمة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع، وتقليل المخاطر، وتعزيز فرص نجاحها بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في **حوكمة المشاريع** والمتغير التابع المتمثل في **نجاح المشاريع**، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل الشركة.

كما أن الاهتمام بحوكمة المشاريع تزايد في السنوات الأخيرة نتيجة التحولات الاقتصادية والتقنية التي تشهدها مختلف القطاعات، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتنفيذ مشاريع أكثر تعقيداً في ظل متطلبات الجودة والكفاءة والاستدامة. وقد أدى ذلك إلى تنامي الحاجة إلى تطبيق ممارسات حوكمة فعالة تضمن وضوح الصلاحيات، وتعزيز الرقابة، وتسهم في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المشاريع وتقليل احتمالية التعثر أو الفشل.

وتؤكد العديد من الدراسات أن نجاح المشاريع لم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، بل أصبح يشمل أيضاً تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم، فإن تطبيق حوكمة المشاريع يمثل أحد العوامل الرئيسة التي تساعد المؤسسات على تحسين مستوى الأداء، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، والارتقاء بقدرتها على مواجهة التحديات والمخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

وتحظى شركة أرامكو السعودية بمكانة عالمية رائدة في قطاع الطاقة، إذ تنفذ العديد من المشاريع الضخمة في مجالات النفط والغاز والتكرير والبتروكيماويات والبنية التحتية، وهو ما يتطلب تطبيق أنظمة حوكمة متقدمة لضمان تحقيق أفضل النتائج. ويُعد نجاح هذه المشاريع عنصراً أساسياً في دعم استدامة أعمال الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية، الأمر الذي يجعل دراسة أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران موضوعاً ذا أهمية علمية وعملية، يمكن أن يسهم في تقديم توصيات تساعد على تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين مستويات الأداء المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الكبرى، وما لها من دور في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن نجاح المشاريع ما يزال يمثل تحديًا يواجه العديد من المؤسسات، خاصةً تلك التي تنفذ مشاريع ضخمة ومعقدة. ويُعزى ذلك إلى اختلاف مستويات تطبيق ممارسات الحوكمة ومدى فاعليتها في تحسين نتائج المشاريع، الأمر الذي يستدعي دراسة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، ولا سيما في الشركات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

تعد المشاريع من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على المنافسة. ومع تزايد حجم وتعقيد المشاريع في مختلف القطاعات، أصبحت الحاجة إلى وجود أنظمة إدارية وتنظيمية فعالة تضمن نجاح هذه المشاريع أمرًا ضروريًا، حيث إن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على توفر الموارد المالية والبشرية أو الخبرات الفنية، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بوجود إطار حوكمة واضح يحدد المسؤوليات، وينظم عمليات اتخاذ القرار، ويعزز الرقابة والمتابعة، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وتواجه العديد من المؤسسات تحديات متعددة أثناء تنفيذ المشاريع، مثل تجاوز الميزانيات المحددة، والتأخر عن الجداول الزمنية المخططة، وعدم وضوح الصلاحيات بين الأطراف المشاركة، وضعف آليات التواصل والتنسيق، بالإضافة إلى صعوبة إدارة المخاطر والتغيرات التي قد تؤثر على أهداف المشروع. ومن هنا برز مفهوم **حوكمة المشاريع** كأحد الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين إدارة المشاريع من خلال توفير إطار تنظيمي يضمن وضوح الإجراءات والسياسات، ويعزز الشفافية والمساءلة، ويدعم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتُعد شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران من أكبر الشركات العالمية في قطاع الطاقة، وتعتمد بشكل كبير على تنفيذ مشاريع متنوعة ذات طبيعة استراتيجية وتشغيلية تتطلب مستويات عالية من التخطيط والتنظيم والرقابة. ونظرًا لضخامة هذه المشاريع وتعقيدها وتعدد الأطراف المشاركة فيها، فإن تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع يمثل عنصرًا مهمًا لضمان تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفاعلية، والمحافظة على جودة المخرجات، والالتزام بالوقت والتكاليف المحددة.

وعلى الرغم من أهمية حوكمة المشاريع ودورها المتوقع في تحسين أداء المشاريع، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لدراسة مدى تأثير تطبيق هذه الممارسات على نجاح المشاريع بشكل عملي داخل بيئة العمل الفعلية، وبالأخص في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران. إذ إن وجود أنظمة وإجراءات للحوكمة لا يعني بالضرورة تحقيق النتائج المطلوبة ما لم يتم تطبيقها بصورة فعالة ومتكاملة، وما لم يتم قياس مدى مساهمتها في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في وجود حاجة إلى تحديد مدى أثر حوكمة المشاريع في نجاح مشاريع شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، والكشف عن مدى مساهمة أبعاد الحوكمة المختلفة في رفع مستوى أداء المشاريع وتحقيق نتائجها المستهدفة. كما تسعى الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت ممارسات حوكمة المشاريع، مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفعالية الرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر، وآليات اتخاذ القرار، والالتزام بالسياسات والإجراءات، تؤثر بشكل مباشر في نجاح المشاريع.

2. الفجوة النظرية:

تشير الأدبيات السابقة إلى وجود اهتمام بدراسة حوكمة المشاريع وأثرها في أداء المؤسسات وإدارة المشاريع، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في بيئة الشركات السعودية، وبالأخص في قطاع الطاقة، ما تزال محدودة. كما أن نتائج الدراسات السابقة اختلفت في تحديد حجم تأثير حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع، مما يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي توضح طبيعة هذه العلاقة في البيئة السعودية.

3. الفجوة العملية:

تُعد شركة أرامكو السعودية من أكبر الشركات التي تدير مشاريع استراتيجية ذات استثمارات ضخمة، الأمر الذي يتطلب تطبيق ممارسات حوكمة مشاريع فعالة لضمان نجاح تلك المشاريع. ومع ذلك، فإن نجاح المشاريع قد يتأثر بعوامل متعددة مثل وضوح الصلاحيات، وآليات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، والرقابة، والمتابعة. ومن هنا تتمثل المشكلة العملية في الحاجة إلى التعرف على مدى إسهام حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، بما يساعد على دعم متخذي القرار في تطوير ممارسات الحوكمة وتحسين نتائج المشاريع.

3.1.1. فجوات على المستوى النظري

بالرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بموضوع حوكمة المشاريع خلال السنوات الأخيرة، إلا أن مراجعة الأدبيات السابقة تشير إلى وجود عدد من الفجوات النظرية التي تستدعي إجراء المزيد من الدراسات، ومن أبرزها ما يأتي:

1. أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا بدراسة حوكمة المشاريع وعلاقتها بمتغيرات متعددة مثل الأداء التنظيمي، وإدارة المخاطر، وجودة تنفيذ المشاريع، بينما حظيت العلاقة المباشرة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع باهتمام أقل، خاصة في قطاع الطاقة.
 2. ركزت غالبية الدراسات على بيانات ودول أجنبية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية؛ نظرًا لاختلاف الأنظمة التنظيمية والثقافة المؤسسية وطبيعة المشاريع.
 3. يوجد نقص في الدراسات التي تناولت حوكمة المشاريع في الشركات الوطنية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص شركة أرامكو السعودية، رغم أنها تُعد من أكبر الجهات المنفذة للمشاريع الاستراتيجية.
 4. أظهرت نتائج الدراسات السابقة تباينًا في تفسير حجم واتجاه تأثير حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع، مما يشير إلى الحاجة لإجراء دراسات إضافية للتحقق من هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة.
 5. اعتمدت العديد من الدراسات على قياس حوكمة المشاريع بصورة عامة، دون التركيز على أبعادها الرئيسية مثل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، ووضوح الصلاحيات، ومدى إسهام كل بُعد منها في تحقيق نجاح المشاريع.
 6. ما زالت الأدبيات العربية التي تناولت موضوع حوكمة المشاريع محدودة مقارنة بالأدبيات الأجنبية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إثراء المكتبة العربية بدراسات علمية تتناول هذا الموضوع في البيئة السعودية، وبالأخص في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
- وانطلاقًا من هذه الفجوات النظرية، تسعى الدراسة الحالية إلى سد جانب من هذا النقص من خلال بحث أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، بما يسهم في تعزيز المعرفة العلمية المتعلقة بحوكمة المشاريع في قطاع الطاقة السعودي

3.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تُعد شركة أرامكو السعودية من أكبر الشركات التي تنفذ مشاريع استراتيجية وضخمة في مجالات النفط والغاز والطاقة، الأمر الذي يتطلب تطبيق ممارسات حوكمة مشاريع فعالة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع معدلات نجاح المشاريع. وعلى الرغم من تطبيق الشركة للعديد من الممارسات الإدارية والتنظيمية، إلا أن البيئة التشغيلية للمشاريع الكبرى تفرض تحديات مستمرة تتعلق بسرعة اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، وتنسيق الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الرقابة والمتابعة، مما قد يؤثر في نجاح المشاريع إذا لم تُطبق مبادئ الحوكمة بكفاءة.

كما يلاحظ وجود حاجة عملية إلى قياس مدى إسهام ممارسات حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية، وذلك من خلال التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة وأثرها في تحقيق المشاريع لأهدافها من حيث الالتزام بالوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. ويسهم هذا القياس في تزويد الإدارة بمؤشرات تساعد على تطوير سياسات الحوكمة وتحسين ممارسات إدارة المشاريع بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.

وتتبع الفجوة التطبيقية أيضاً من محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، مما يجعل الحاجة قائمة لإجراء دراسة ميدانية تستند إلى بيانات واقعية من العاملين في الشركة، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تعزيز نجاح المشاريع المستقبلية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران؟

3.2. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع حوكمة المشاريع ودورها في تعزيز نجاح المشاريع، خاصة في المؤسسات التي تنفذ مشاريع استراتيجية ذات أثر اقتصادي كبير، مثل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران. كما تأتي أهمية الدراسة في ظل تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيق ممارسات الحوكمة لتحقيق الكفاءة والشفافية وتعزيز القدرة على إنجاز المشاريع وفق الأهداف المحددة.

3.2.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في البيئة السعودية. كما تضيف الدراسة مرجعاً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون وطلبة الدراسات العليا في مجال إدارة المشاريع، وتساعد في سد جانب من النقص في الدراسات العربية التي تناولت أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع، لا سيما في قطاع الطاقة

3.2.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل شركة أرامكو السعودية في تطوير ممارسات حوكمة المشاريع وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، بما يسهم في رفع معدلات نجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار ومديري المشاريع في التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في تطبيق الحوكمة، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، والرقابة، والمتابعة. كذلك قد تفيد نتائج الدراسة المؤسسات الأخرى العاملة في قطاع الطاقة والقطاعات المشابهة في تبني ممارسات حوكمة أكثر فاعلية بما يسهم في تحسين أداء مشاريعها وزيادة فرص نجاحها

3.3. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران؟
2. ما مستوى نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران؟
3. ما أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران؟
5. هل تختلف آراء أفراد الدراسة حول أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

3.4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
2. التعرف على مستوى نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
3. قياس أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
5. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد الدراسة حول أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، إن وجدت.

تسعى أهداف الدراسة الحالية إلى تحقيق فهم شامل لطبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع داخل الشركة، وقياس حجم تأثير الحوكمة على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. كما تهدف الدراسة إلى

تحديد مدى مساهمة مبادئ الحوكمة، مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات، والشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، وفعالية اتخاذ القرار، في تعزيز نجاح المشاريع وتحسين أدائها. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى الكشف عن الاختلافات في آراء أفراد الدراسة حول أثر حوكمة المشاريع وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية، بما يساعد في تقديم توصيات علمية وعملية يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة وحوكمة المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية

3.5. فرضيات الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ وآليات حوكمة المشاريع إلى تحسين مستوى نجاح المشاريع من خلال تعزيز كفاءة الإدارة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في نجاح مشاريع شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

وتعني هذه الفرضية أن تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع داخل الشركة يساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى نجاح المشاريع من خلال تعزيز الرقابة، وتحسين اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة إدارة الموارد، وتقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع

وتشير هذه الفرضية إلى أن وجود إطار واضح لحوكمة المشاريع يساعد في تنظيم عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، كما يساهم في رفع مستوى الرقابة على أداء المشاريع وتقليل الانحرافات، مما يزيد من احتمالية تحقيق نتائج المشروع المتوقعة ورفع معدلات النجاح داخل الشركة.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

وتوضح هذه الفرضية أن وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بين الأطراف المشاركة في المشروع يساهم في تحسين التنسيق بين فرق العمل، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتقليل التعارضات الإدارية، مما ينعكس إيجابياً على قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ضمن إطار حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

وتفترض هذه الفرضية أن تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر كجزء من حوكمة المشاريع يساعد على التنبيه بالمشكلات المحتملة، ووضع خطط استباقية للتعامل معها، وتقليل آثار المخاطر على الوقت والتكلفة والجودة، وبالتالي زيادة فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية والمساءلة في حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

وتعكس هذه الفرضية أهمية توفير المعلومات الدقيقة والواضحة لجميع الأطراف المعنية بالمشروع، إضافة إلى تحديد المسؤوليات ومتابعة الأداء بشكل مستمر، حيث تساعد الشفافية والمساءلة على تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، وتحسين الرقابة على تنفيذ المشاريع، والحد من الأخطاء أو التأخير الناتج عن ضعف التواصل أو غياب المسؤولية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عمليات اتخاذ القرار ضمن نظام حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

وتشير هذه الفرضية إلى أن وجود آليات واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع، وتحديد الجهات المخولة بالاعتماد والمراجعة، يؤدي إلى سرعة معالجة المشكلات، وتحسين الاستجابة للتغيرات، ودعم قدرة إدارة المشاريع على تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة أعلى.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير وإجراءات حوكمة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

وتفترض هذه الفرضية أن الالتزام بالسياسات والإجراءات والمعايير المعتمدة في إدارة المشاريع يساهم في توحيد أساليب العمل، وتحسين جودة المخرجات، وضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية نجاح المشاريع واستدامة نتائجها.

3.6. نموذج الدراسة

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر حوكمة المشاريع باعتبارها المتغير المستقل على نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران. ويعتمد نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير بين تطبيق مبادئ وآليات حوكمة المشاريع وبين قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بنجاح.

أولاً: المتغير المستقل: حوكمة المشاريع ((Project Governance

ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. الهيكل التنظيمي والصلاحيات

- وضوح الأدوار والمسؤوليات في المشروع.
- تحديد مستويات السلطة واتخاذ القرار.

- تنظيم العلاقة بين إدارة المشروع وأصحاب المصلحة.

2. إدارة المخاطر

- تحديد المخاطر المحتملة للمشروع.
- وضع خطط للتعامل مع المخاطر.
- متابعة المخاطر أثناء مراحل تنفيذ المشروع.

3. الشفافية والمساءلة

- توفير المعلومات الدقيقة حول أداء المشروع.
- متابعة الالتزام بالخطط والميزانيات.
- تحديد المسؤولية عن القرارات والنتائج.

4. اتخاذ القرار والرقابة

- وجود آليات واضحة لاتخاذ القرارات.
- سرعة معالجة المشكلات والتحديات.
- متابعة أداء المشروع بشكل دوري.

5. الالتزام بالمعايير والإجراءات

- تطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة لإدارة المشاريع.
- الالتزام بأفضل الممارسات في إدارة المشاريع.
- ضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للشركة

تأثير حوكمة المشاريع

ثانياً: المتغير التابع: نجاح المشاريع ((Project Success

ويقاس من خلال الأبعاد الآتية:

1. نجاح المشروع من حيث الوقت

- إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.

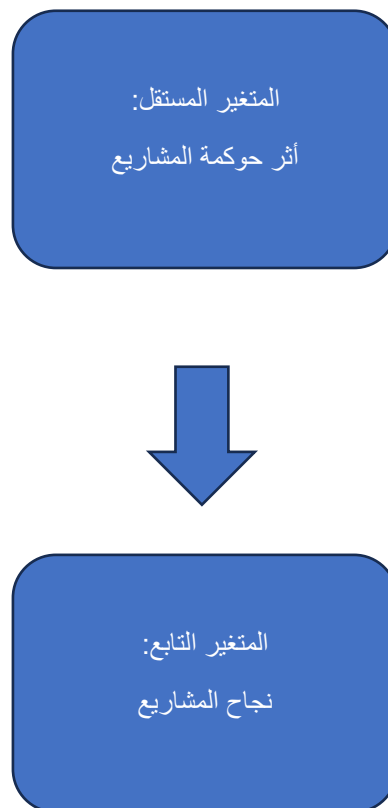
2. نجاح المشروع من حيث التكلفة

- الالتزام بالميزانية وتقليل تجاوزات التكلفة.

3. جودة مخرجات المشروع

- تحقيق معايير الجودة المطلوبة.

- مطابقة نتائج المشروع للمواصفات المحددة.
- 4. تحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- رضا المستفيدين والأطراف المعنية بالمشروع.



ويمكن توضيح النموذج بصورة أكثر تفصيلاً كما يأتي:

حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)



(الهيكل التنظيمي + المسؤوليات + الرقابة + إدارة المخاطر + اتخاذ القرار + الإجراءات)



نجاح المشاريع (المتغير التابع)

(الوقت + التكلفة + الجودة + تحقيق الأهداف + رضا أصحاب المصلحة)

فرضية النموذج:

“كلما ارتفع مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، ارتفع مستوى نجاح المشاريع من خلال تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتقليل المخاطر والانحرافات وتحقيق أهداف المشاريع بفاعلية.

3.7. منهجية الدراسة

تتبنى هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي** بهدف التعرف على أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، وذلك من خلال دراسة واقع تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع وتحليل مدى انعكاسها على مستوى نجاح المشاريع داخل الشركة. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية؛ لأنه يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم تحليلها إحصائياً بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع وقياس حجم التأثير بينهما.

وتعتمد الدراسة على **المدخل الكمي** في جمع وتحليل البيانات، حيث سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة من العاملين في مجال المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران. ويساعد الأسلوب الكمي في قياس مستوى إدراك أفراد الدراسة لممارسات حوكمة المشاريع، وتحديد مستوى نجاح المشاريع، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في **حوكمة المشاريع**، والتي تُعد من الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى توفير إطار تنظيمي ورقابي يساعد على توجيه المشاريع ومتابعتها وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وسيتم قياس حوكمة المشاريع من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية، تشمل وضوح الهيكل التنظيمي والصلاحيات، وإدارة المخاطر، والشفافية والمساءلة، وفعالية اتخاذ القرار والرقابة، والالتزام بالمعايير والإجراءات المعتمدة في إدارة المشاريع.

أما المتغير التابع فهو **نجاح المشاريع**، والذي يعكس مدى قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها المخططة بكفاءة وفعالية. وسيتم قياس نجاح المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل الالتزام بالجدول الزمني المحدد، والالتزام بالميزانية والتكاليف المعتمدة، وتحقيق مستويات الجودة المطلوبة، ومدى تحقيق أهداف المشروع، بالإضافة إلى مستوى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.

وتسعى الدراسة من خلال هذه المنهجية إلى الوصول إلى فهم أعمق للدور الذي تؤديه حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، وذلك من خلال تحليل آراء العاملين في المشاريع والتعرف على مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين عمليات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والرقابة. كما تهدف الدراسة إلى تحديد الجوانب التي يمكن تطويرها في ممارسات حوكمة المشاريع بما يساهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أكثر فاعلية واستدامة.

كما تعتمد الدراسة على اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف تحديد ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع على نجاح المشاريع، بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق في آراء أفراد الدراسة حول هذا الأثر تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وبناءً على ذلك، فإن منهجية الدراسة الحالية توفر إطاراً علمياً منظماً لدراسة أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في بيئة عمل واقعية تتمثل في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، بما يساعد على تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تعزيز ممارسات إدارة وحوكمة المشاريع داخل المؤسسات الكبرى

3.8. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي للبحث الحالي، حيث تهدف إلى دراسة أثر حوكمة المشاريع في نجاح مشاريع شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران من خلال جمع البيانات الواقعية من العاملين المرتبطين بإدارة المشاريع وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وتستند الدراسة الميدانية إلى المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية والتنظيمية، حيث يساهم في وصف واقع تطبيق حوكمة المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية، وتحليل مدى تأثيرها في تحقيق

نجاح المشاريع. كما يتيح هذا المنهج قياس اتجاهات العاملين وآرائهم حول مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة ومدى انعكاسها على أداء المشاريع المختلفة.

وتتمحور الدراسة الميدانية حول متغيرين رئيسيين؛ يتمثل المتغير المستقل في **حوكمة المشاريع**، بينما يتمثل المتغير التابع في **نجاح المشاريع**. حيث تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع من خلال تعزيز الرقابة، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، وضمان الالتزام بالخطط الزمنية والمالية ومعايير الجودة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران ممن لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع أو تنفيذها أو الإشراف عليها. ويشمل ذلك مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين، وأعضاء فرق العمل، ومديري الإدارات ذات العلاقة بالمشاريع، بالإضافة إلى الموظفين الإداريين المشاركين في عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة على المشاريع.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لامتلاك أفراد الخبرة العملية والمعرفة الكافية بمراحل دورة حياة المشروع، بدءًا من التخطيط والتنفيذ وحتى الإغلاق والتقييم، مما يجعلهم قادرين على تقديم تقييم واقعي حول مستوى تطبيق حوكمة المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع داخل الشركة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة مناسبة تضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية المرتبطة بالمشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران. وقد روعي عند اختيار أفراد العينة التنوع في المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، والمستويات الوظيفية، وطبيعة المشاركة في المشاريع؛ بهدف الحصول على بيانات أكثر شمولية ودقة.

وتساعد هذه العينة في التعرف على وجهات نظر العاملين حول مدى فاعلية ممارسات حوكمة المشاريع، ومدى ارتباطها بمؤشرات نجاح المشاريع، بما يحقق أهداف الدراسة ويساعد في الوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والتحليل.

أداة الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى قياس آراء العاملين واتجاهاتهم حول أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع.

وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

أولاً: البيانات العامة لأفراد العينة

وتتضمن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، مثل:

- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.
- الخبرة في مجال إدارة المشاريع.

ثانياً: محور حوكمة المشاريع

ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية، ومن أهمها:

- وضوح الهيكل التنظيمي للمشاريع.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- وجود آليات واضحة لاتخاذ القرارات.
- فعالية أنظمة الرقابة والمتابعة.
- إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع.
- الالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية.

ثالثاً: محور نجاح المشاريع

ويتضمن الفقرات التي تقيس مدى نجاح المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات، ومنها:

- الالتزام بالجدول الزمني المحدد.
- الالتزام بالميزانية والتكاليف المخططة.
- تحقيق معايير الجودة.
- تحقيق أهداف المشروع.
- رضا أصحاب المصلحة.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تتدرج الإجابات من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، مما يسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا.

إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية

تم تنفيذ الدراسة الميدانية من خلال مجموعة من الإجراءات العلمية المنظمة، بدأت بإعداد أداة الدراسة ومراجعتها للتأكد من ارتباط فقراتها بأهداف البحث ومتغيراته، ثم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة من العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

بعد ذلك تم جمع الاستبانات ومراجعتها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي تمهيدًا لإجراء الاختبارات اللازمة. كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من قدرتها على قياس متغيرات البحث بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص العامة لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع.
- تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع.
- الاختبارات الإحصائية المناسبة للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى تقديم تصور واقعي حول دور حوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، والكشف عن مدى مساهمة ممارسات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها.

كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج وتوصيات تساعد متخذي القرار في تعزيز ممارسات حوكمة المشاريع، وتطوير الإجراءات والسياسات المتعلقة بإدارة المشاريع، بما يسهم في زيادة فرص نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

3.9. مخطط المشروع المقترح

يهدف مخطط المشروع المقترح إلى توضيح الهيكل العام للدراسة وتسلسل مراحل تنفيذها، بدءًا من تحديد مشكلة البحث وأهدافه، مرورًا ببناء الإطار النظري وتحديد منهجية الدراسة، وانتهاءً بتحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات. ويعتمد هذا المخطط على تنظيم محتوى البحث بصورة منهجية تساعد في دراسة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

تتبع فكرة المشروع المقترح من أهمية الدور الذي أصبحت تؤديه حوكمة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحديثة، خاصة في المؤسسات الكبرى التي تعتمد على تنفيذ مشاريع معقدة ومتعددة الأطراف مثل شركة أرامكو السعودية. فنجاح المشاريع لم يعد يعتمد فقط على توفر الموارد المالية والفنية، وإنما أصبح مرتبطًا بوجود نظام حوكمة فعال يضمن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وفعالية عمليات اتخاذ القرار، والرقابة المستمرة، وإدارة المخاطر، وتحقيق التوازن بين متطلبات أصحاب المصلحة وأهداف المشروع.

ويقوم المخطط المقترح للدراسة على دراسة أثر المتغير المستقل المتمثل في **حوكمة المشاريع** على المتغير التابع المتمثل في **نجاح المشاريع**، وذلك من خلال تحليل مدى مساهمة ممارسات الحوكمة في تحسين أداء المشاريع ورفع احتمالية نجاحها. حيث سيتم التركيز على مجموعة من أبعاد حوكمة المشاريع، مثل الهيكل التنظيمي، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وآليات الرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر، وفعالية اتخاذ القرارات، ومدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

كما يتضمن المخطط المقترح دراسة مؤشرات نجاح المشاريع التي سيتم الاعتماد عليها لقياس أثر الحوكمة، وتشمل الالتزام بالجدول الزمني المحدد، والسيطرة على التكاليف، وتحقيق معايير الجودة، وتحقيق الأهداف المخططة للمشروع، إضافة إلى مستوى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع ومخرجاته.

مراحل تنفيذ المشروع المقترح

أولاً: مرحلة تحديد موضوع الدراسة وبناء الإطار العام

تبدأ الدراسة بتحديد موضوع البحث وصياغة مشكلة الدراسة، وذلك من خلال التعرف على أهمية حوكمة المشاريع ودورها في تحسين نتائج المشاريع، وتحديد الحاجة إلى دراسة تطبيقاتها داخل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، بحيث يتم بناء تصور واضح حول العلاقة المتوقعة وجودها بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، وتحديد الجوانب التي سيتم قياسها وتحليلها خلال الدراسة.

ثانيًا: مرحلة إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة

تتضمن هذه المرحلة مراجعة الأدبيات العلمية والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، بهدف تكوين قاعدة معرفية تساعد في فهم المفاهيم الأساسية وتحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة.

ويشمل الإطار النظري دراسة مفهوم حوكمة المشاريع، وأهميتها، ومبادئها، وأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى دراسة مفهوم نجاح المشاريع ومعايير قياسه، ثم توضيح العلاقة النظرية بين تطبيق الحوكمة وتحقيق نجاح المشاريع.

كما يتم في هذه المرحلة الاستفادة من الدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وبناء النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة.

ثالثًا: مرحلة تصميم منهجية الدراسة

تتضمن هذه المرحلة تحديد المنهج العلمي المناسب للدراسة، حيث سيتم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لطبيعة البحث، وذلك من خلال وصف واقع تطبيق حوكمة المشاريع وتحليل أثرها على نجاح المشاريع.

كما تشمل هذه المرحلة تحديد مجتمع الدراسة، والذي يتمثل في العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران ممن لديهم ارتباط بإدارة المشاريع أو تنفيذها، بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة المناسبة، وتصميم أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة.

رابعًا: مرحلة جمع البيانات الميدانية

في هذه المرحلة يتم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المختارة، وذلك بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بمستوى تطبيق حوكمة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع داخل الشركة.

وتتضمن الاستبانة مجموعة من المحاور التي تقيس أبعاد حوكمة المشاريع، بالإضافة إلى المحاور التي تقيس مؤشرات نجاح المشاريع، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الدراسة.

خامساً: مرحلة تحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد جمع البيانات يتم إدخالها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة حول طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع.

وسيتّم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى المتغيرات، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي لقياس أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع.

كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

سادساً: مرحلة مناقشة النتائج وتقديم التوصيات

تتمثل المرحلة الأخيرة في تفسير النتائج التي تم التوصل إليها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف توضيح مدى توافق النتائج مع التوقعات العلمية.

كما سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد شركة أرامكو السعودية في تعزيز ممارسات حوكمة المشاريع، مثل تطوير أنظمة الرقابة، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتعزيز إدارة المخاطر، ورفع مستوى التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشاريع.

النموذج العام للمخطط المقترح للدراسة

حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)

- الهيكل التنظيمي للمشاريع
- وضوح الأدوار والمسؤوليات
- الرقابة والمتابعة
- إدارة المخاطر

- اتخاذ القرارات
- الالتزام بالسياسات والإجراءات

تأثير وعلاقة سببية

نجاح المشاريع (المتغير التابع)

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- تحقيق الجودة
- تحقيق أهداف المشروع
- رضا أصحاب المصلحة

وبناءً على هذا المخطط، تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج علمي وتطبيقي يوضح أهمية حوكمة المشاريع كعامل رئيسي في تحسين أداء المشاريع ورفع معدلات نجاحها، بما يدعم توجهات شركة أرامكو السعودية نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

4. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

2.1 مقدمة الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يستند إليها البحث العلمي، لما لها من دور في بناء الإطار المعرفي للدراسة الحالية، والتعرف على ما توصلت إليه الأدبيات العلمية من نتائج تتعلق بموضوع حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع. كما تساعد مراجعة الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم والأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقات التي تناولها الباحثون بين حوكمة المشاريع ومؤشرات نجاح المشاريع، بالإضافة إلى تحديد الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

وقد شهد موضوع حوكمة المشاريع اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية وإدارة المشاريع، نظرًا لما تمثله الحوكمة من إطار تنظيمي يساعد على تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتنظيم عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر، وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة. وتزداد أهمية هذه الممارسات في المؤسسات التي تتولى تنفيذ مشاريع كبيرة ومعقدة، حيث تتعدد الأطراف المشاركة في المشروع وتتداخل المسؤوليات، مما يجعل وجود نظام واضح وفعال لحوكمة المشاريع عاملاً مهماً في دعم كفاءة التنفيذ وتحقيق النتائج المستهدفة.

وفي المقابل، يمثل نجاح المشاريع أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال المشاريع التي تنفذها. ولم يعد مفهوم نجاح المشروع مقتصرًا على إنجازه في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، بل أصبح يشمل أيضًا تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة المتوقعة من المشروع، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة. ومن هذا المنطلق، اتجهت العديد من الدراسات إلى بحث العوامل التنظيمية والإدارية التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى نجاح المشاريع، ومن بينها ممارسات الحوكمة.

وتشير الأدبيات المرتبطة بإدارة المشاريع إلى وجود علاقة مهمة بين جودة ممارسات الحوكمة وبين قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها؛ فوضوح الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات يمكن أن يسهم في تحسين التنسيق وتقليل التعارضات، كما أن وجود آليات فعالة للرقابة والمساءلة يساعد على متابعة أداء المشروع واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب. كذلك يمكن

أن تسهم إدارة المخاطر بصورة منظمة في الحد من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، بينما تساعد آليات اتخاذ القرار الواضحة على سرعة التعامل مع المشكلات والتغيرات التي قد تواجه المشروع أثناء مراحل التنفيذ.

وفي سياق قطاع الطاقة، تكتسب حوكمة المشاريع أهمية خاصة بسبب طبيعة المشاريع التي تنسم غالبًا بضخامة حجم الاستثمارات، وتعقيد العمليات، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع مستوى المخاطر المرتبطة بالتكلفة والوقت والجودة والسلامة. ويبرز ذلك بصورة واضحة في شركة أرامكو السعودية، التي تعتمد على تنفيذ مجموعة واسعة من المشاريع الاستراتيجية والتشغيلية، مما يجعل دراسة أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع ذات أهمية علمية وتطبيقية.

وبناءً على ذلك، تستعرض الدراسة الحالية مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل المتمثل في **حوكمة المشاريع**، والمتغير التابع المتمثل في **نجاح المشاريع**، مع التركيز على الأبعاد المختلفة للحوكمة، مثل الهيكل التنظيمي والصلاحيات، وإدارة المخاطر، والشفافية والمساءلة، واتخاذ القرار والرقابة، والالتزام بالمعايير والإجراءات. كما تتناول الدراسات المتعلقة بمؤشرات نجاح المشاريع، ومنها الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة.

وتهدف مراجعة هذه الدراسات إلى توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الباحثين، والاستفادة من الأساليب والمقاييس التي استخدمت في دراسة حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، إلى جانب تحديد الفجوة البحثية التي يمكن للدراسة الحالية أن تسهم في معالجتها. وتأتي الدراسة الحالية في هذا السياق بهدف دراسة أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، بما يسهم في تقديم تصور أكثر وضوحًا حول مدى أهمية تطبيق ممارسات الحوكمة في تعزيز فرص نجاح المشاريع داخل بيئة عمل تنسم بكون حجم المشاريع وتعقيدها وتعدد الأطراف المشاركة فيها.

4.1. المتغير المستقل

2.2 المتغير المستقل: حوكمة المشاريع

تُعد حوكمة المشاريع من المفاهيم الإدارية المهمة في مجال إدارة المشاريع، لما لها من دور في تنظيم عملية اتخاذ القرارات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وضمان وجود إطار واضح لمتابعة أداء المشروع والرقابة عليه. وتشير حوكمة المشاريع إلى مجموعة من الهياكل والسياسات والإجراءات والآليات التي يتم من خلالها توجيه المشروع والإشراف عليه ومتابعة تنفيذه بما يضمن توافقه مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها. وتكتسب حوكمة المشاريع أهمية متزايدة في المؤسسات التي تعتمد على تنفيذ مشاريع كبيرة ومتعددة الأطراف، حيث تساعد على تحقيق وضوح أكبر في الأدوار والمسؤوليات، وتنظيم العلاقة بين الإدارة العليا ومديري المشاريع وأعضاء

فرق العمل وأصحاب المصلحة. كما تسهم في توفير إطار يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والحد من التعارض في الصلاحيات، وتعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في مختلف مراحل المشروع.

وتتضمن حوكمة المشاريع عددًا من الممارسات التي يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في مستوى نجاح المشروع، ومن أبرزها وضوح الهيكل التنظيمي والصلاحيات، وفعالية اتخاذ القرار، والرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر، والشفافية والمساءلة، والالتزام بالسياسات والمعايير والإجراءات المعتمدة. ويؤدي التكامل بين هذه الممارسات إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد على إدارة المشروع بكفاءة وتحقيق أهدافه.

كما تساعد حوكمة المشاريع في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر والتغيرات التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ، من خلال تحديد المسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر، ووضع آليات واضحة للإبلاغ عن المشكلات والانحرافات، ومتابعة الإجراءات التصحيحية. كذلك فإن وجود نظام واضح للرقابة والمتابعة يساعد الإدارة على تقييم أداء المشروع بصورة مستمرة، والتأكد من مدى التزامه بالخطط والجدول الزمنية والموارد والميزانيات المحددة.

وفي بيئة المشاريع الكبيرة، تزداد أهمية الحوكمة نتيجة تعدد الأطراف المشاركة في تنفيذ المشروع واختلاف مستويات المسؤولية والسلطة بينها. ولذلك فإن وجود إطار حوكمة واضح يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأطراف، ويحد من الازدواجية أو تضارب القرارات، كما يعزز المساءلة عن النتائج والأداء. ومن هنا يمكن النظر إلى حوكمة المشاريع باعتبارها أحد العوامل التنظيمية التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين فرص نجاحها.

وفي سياق شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، تبرز أهمية دراسة حوكمة المشاريع باعتبارها متغيرًا مستقلًا يمكن أن يكون له تأثير في مستوى نجاح المشاريع. فالمشاريع التي يتم تنفيذها في بيئات مؤسسية كبيرة تتطلب وجود آليات واضحة للحوكمة تضمن توافق القرارات والإجراءات مع أهداف المشروع والمنظمة، وتدعم الرقابة على التنفيذ، وتساعد في إدارة المخاطر والموارد، وتحقيق التنسيق بين الأطراف المختلفة.

وبناءً على ذلك، تتعامل الدراسة الحالية مع **حوكمة المشاريع باعتبارها المتغير المستقل**، وتسعى إلى قياس مستوى تطبيقها من وجهة نظر أفراد الدراسة، ثم اختبار مدى تأثيرها في **نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع**. وتركز الدراسة على مجموعة من الجوانب المرتبطة بالحوكمة، مثل وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، والرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر، والشفافية والمساءلة، واتخاذ القرارات، والالتزام بالسياسات، والإجراءات.

وعليه، فإن دراسة المتغير المستقل في هذه الدراسة لا تقتصر على التعرف إلى مفهوم حوكمة المشاريع، وإنما تمتد إلى تحليل مدى تطبيق ممارساتها داخل بيئة المشاريع، ومدى قدرتها على دعم تحقيق أهداف المشاريع ورفع كفاءة تنفيذها وتحسين نتائجها. ويساعد ذلك في الوصول إلى فهم أكثر وضوحًا لطبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

4.2. المتغير التابع

2.3 المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المشاريع، ويعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف والنتائج التي تم التخطيط لها عند بدء المشروع. ولا يقتصر نجاح المشروع على الانتهاء من الأعمال المطلوبة، وإنما يشمل مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة إدارة المشروع وتحقيق القيمة المستهدفة منه، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة، والاستفادة من الموارد المتاحة بصورة فعالة.

ويُنظر إلى نجاح المشروع باعتباره نتيجة لمجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية والفنية التي تتفاعل فيما بينها طوال دورة حياة المشروع. ف نجاح المشروع يتطلب وجود تخطيط واضح، وتحديد دقيق للأهداف، وتوفير الموارد المناسبة، وإدارة فعالة للمخاطر، إلى جانب القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والتعامل مع التغيرات التي قد تظهر أثناء مراحل التنفيذ.

ومن المؤشرات التقليدية لنجاح المشاريع الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة ومستويات الجودة المطلوبة. ويعني ذلك قدرة المشروع على إنجاز الأعمال في الوقت المخطط له، وعدم تجاوز الموارد المالية المعتمدة بصورة غير مبررة، وتحقيق المواصفات والمعايير المطلوبة. إلا أن مفهوم نجاح المشاريع تطور ليشمل جوانب أوسع، مثل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا المستفيدين وأصحاب المصلحة، وتحقيق النتائج والقيمة المتوقعة من المشروع.

ويكتسب نجاح المشاريع أهمية خاصة في المؤسسات التي تنفذ مشاريع كبيرة ومعقدة، حيث يمكن أن يؤدي عدم تحقيق أهداف المشروع إلى زيادة التكاليف أو تأخر الإنجاز أو انخفاض جودة المخرجات. ولذلك فإن قياس نجاح المشاريع يساعد الإدارة على تقييم كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ، والتعرف على نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداء المشاريع المستقبلية.

وفي سياق شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، يمثل نجاح المشاريع متغيراً تابعاً مهماً يمكن من خلاله تقييم مدى قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة. ونظراً لطبيعة المشاريع التي تتطلب تنسيقاً بين العديد من الإدارات والفرق والأطراف ذات العلاقة، فإن قياس نجاح المشاريع يساعد على التعرف إلى مدى كفاءة الممارسات الإدارية والتنظيمية في دعم تنفيذ المشاريع وتحقيق نتائجها المستهدفة.

كما يرتبط نجاح المشاريع بقدرة إدارة المشروع على التعامل مع الموارد المتاحة بصورة فعالة، ومتابعة مراحل التنفيذ، وإدارة المخاطر، والتعامل مع المشكلات والتغيرات، وضمان جودة المخرجات. ومن هنا فإن نجاح المشروع لا يمثل نتيجة لعنصر واحد، وإنما هو محصلة لتكامل مجموعة من العوامل والممارسات التي تؤثر في أداء المشروع طوال دورة حياته.

وبناءً على ذلك، تتعامل الدراسة الحالية مع **نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع**، وتسعى إلى قياس مستواه في مشاريع شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، ثم اختبار مدى تأثيره بممارسات حوكمة المشاريع. وتركز الدراسة على مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم نجاح المشاريع، ومن أبرزها الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وتحقيق الجودة، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة.

وتفترض الدراسة أن التطبيق الفعال لممارسات حوكمة المشاريع يمكن أن يساهم في تحسين مستوى نجاح المشاريع، وذلك من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة والمتابعة، ورفع كفاءة إدارة المخاطر، ودعم الشفافية، والمساءلة، والالتزام بالسياسات، والإجراءات. ومن ثم فإن دراسة العلاقة بين المتغير المستقل

والمتمغير التابع تساعد في تحديد مدى تأثير حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع داخل بيئة شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

وعليه، فإن نجاح المشاريع في الدراسة الحالية لا يُنظر إليه باعتباره مجرد إنجاز المشروع، بل باعتباره مفهومًا متعدد الأبعاد يعكس قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ونتائجه وفق متطلبات الوقت والتكلفة والجودة، مع مراعاة رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المستهدفة. ويساعد هذا المفهوم الشامل على تقديم تقييم أكثر دقة لمدى نجاح المشاريع، وعلى اختبار العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها بصورة علمية ومنهجية.

4.3. العلاقة بين المتمغير المستقل والمتمغير التابع

2.3.1 العلاقة بين المتمغير المستقل والمتمغير التابع

تُعد العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع من العلاقات المهمة في مجال إدارة المشاريع، حيث يمكن أن تسهم الممارسات الفعالة للحوكمة في توفير بيئة تنظيمية تساعد على تحقيق أهداف المشروع وتحسين مستوى أدائه. فحوكمة المشاريع توفر إطارًا واضحًا لتوجيه المشروع والرقابة عليه، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتنظيم عمليات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، ومتابعة الأداء، الأمر الذي يمكن أن ينعكس بصورة إيجابية على نتائج المشروع. وتتمثل أهمية حوكمة المشاريع في قدرتها على تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع، وتوفير آليات واضحة للتنسيق والرقابة والمساءلة. فعندما تكون المسؤوليات والصلاحيات محددة بصورة واضحة، يصبح من الأسهل تحديد الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام ومتابعة النتائج، مما قد يؤدي إلى تقليل حالات التعارض والتأخير ورفع كفاءة تنفيذ الأعمال.

كما يمكن أن تؤثر الحوكمة في نجاح المشاريع من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات. فوجود مستويات واضحة للصلاحيات وآليات محددة لاعتماد القرارات يساعد على التعامل مع المشكلات والتغيرات التي تظهر أثناء تنفيذ المشروع بصورة أكثر سرعة وتنظيمًا. ويؤدي ذلك إلى تقليل الآثار المحتملة للتأخير في اتخاذ القرارات، ودعم قدرة فريق المشروع على الاستجابة للمتغيرات التي قد تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة.

وتظهر العلاقة أيضًا من خلال إدارة المخاطر، حيث تساعد ممارسات الحوكمة على تحديد المسؤوليات المتعلقة بالمخاطر، ووضع آليات لمتابعتها والإبلاغ عنها والتعامل معها. ومن خلال ذلك يمكن للمنظمة أن تتعامل مع المخاطر بصورة استباقية، مما قد يقلل من تأثيرها على سير المشروع ويزيد من احتمالية تحقيق أهدافه ضمن الحدود الزمنية والمالية والجودة المستهدفة.

ومن جانب آخر، تسهم الرقابة والمتابعة في تعزيز العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها، من خلال توفير معلومات مستمرة حول مستوى أداء المشروع ومدى التزامه بالخطط المعتمدة. ويساعد ذلك الإدارة على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء والمحافظة على مسار المشروع نحو تحقيق أهدافه.

وتُعد الشفافية والمساءلة كذلك من الجوانب التي يمكن أن تعزز نجاح المشاريع، إذ تساعد الشفافية في توفير المعلومات المتعلقة بالمشروع للأطراف المعنية، بينما تضمن المساءلة وضوح المسؤولية عن القرارات والنتائج. ويسهم ذلك في بناء مستوى أعلى من الثقة بين أصحاب المصلحة، وتحسين الرقابة على الأداء، والحد من المشكلات الناتجة عن عدم وضوح المعلومات أو المسؤوليات.

وفي سياق شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة نظرًا لطبيعة المشاريع التي تتطلب مستوى مرتفعًا من التنسيق والتنظيم والرقابة، إضافة إلى تعدد الأطراف والإدارات والفرق المشاركة في تنفيذ المشاريع. ومن ثم فإن وجود ممارسات واضحة وفعالة لحوكمة المشاريع يمكن أن يساعد على تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ودعم قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها.

وبناءً على ما سبق، تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة ذات أثر بين **حوكمة المشاريع باعتبارها المتغير المستقل ونجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع**. فكلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة، مثل وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، واتخاذ القرارات، والرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر، والشفافية والمساءلة، والالتزام بالسياسات والإجراءات، فمن المتوقع أن ينعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى نجاح المشاريع.

وتسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من هذه العلاقة بصورة ميدانية من خلال قياس آراء أفراد الدراسة من العاملين المرتبطين بالمشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، والتعرف على مدى تأثير ممارسات حوكمة المشاريع في مؤشرات نجاح المشاريع، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة. وعليه، فإن العلاقة المفترضة في الدراسة يمكن توضيحها على النحو الآتي:

حوكمة المشاريع (المتغير المستقل) ← نجاح المشاريع (المتغير التابع)

وتشير هذه العلاقة إلى أن حوكمة المشاريع تمثل مجموعة من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي يُتوقع أن تسهم في تحسين نتائج المشاريع، بينما يمثل نجاح المشاريع النتيجة التي يتم قياسها لمعرفة مدى فاعلية تلك الممارسات. وتساعد دراسة هذه العلاقة على تقديم فهم أكثر وضوحًا للدور الذي يمكن أن تؤديه حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.

4.4. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع، حيث تم توضيح مفهوم حوكمة المشاريع باعتبارها مجموعة من الهياكل والسياسات والإجراءات والآليات التي تهدف إلى توجيه المشاريع والإشراف عليها وتنظيم عملية اتخاذ القرارات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، بما يضمن توافق تنفيذ المشروع مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها.

كما تم تناول حوكمة المشاريع باعتبارها المتغير المستقل في الدراسة، مع توضيح أبرز أبعادها المتمثلة في وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، واتخاذ القرارات، والرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر، والشفافية والمساءلة، والالتزام بالسياسات والإجراءات. وتوضح هذه الأبعاد أهمية وجود إطار تنظيمي واضح يساعد على تحسين إدارة المشاريع والتعامل مع التحديات والمخاطر التي قد تواجهها خلال مراحل التنفيذ.

كما تناول الفصل مفهوم نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع، موضحاً أن نجاح المشروع لا يقتصر على الانتهاء من المشروع فحسب، وإنما يشمل تحقيق مجموعة من النتائج والمؤشرات، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة، والاستفادة الفعالة من الموارد المتاحة.

ومن خلال استعراض العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح أن حوكمة المشاريع يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في دعم نجاح المشاريع، من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز الرقابة والمتابعة، وتنظيم المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين إدارة المخاطر، وتعزيز الشفافية والمساءلة والالتزام بالإجراءات. ومن هذا المنطلق، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض وجود أثر لحوكمة المشاريع في نجاح المشاريع.

وقد تم توجيه هذه العلاقة إلى البيئة التطبيقية للدراسة، والمتمثلة في مشاريع شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، بهدف التعرف على مدى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع، وقياس مستوى نجاح المشاريع، واختبار طبيعة الأثر بينهما. وتأتي أهمية ذلك من الحاجة إلى فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة في تحسين أداء المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها في بيئة تتطلب مستوى مرتفعاً من التنظيم والتنسيق والرقابة.

وبناءً على ما تم عرضه في هذا الفصل، تمثل حوكمة المشاريع مدخلاً إدارياً يمكن أن يسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحسين نتائجها، بينما يمثل نجاح المشاريع المؤشر الذي يمكن من خلاله تقييم مدى تحقق الأهداف والنتائج المستهدفة. ومن ثم، فإن اختبار هذه العلاقة ميدانياً يمثل خطوة أساسية للوصول إلى نتائج أكثر وضوحاً حول أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، وهو ما سيتم تناوله من خلال الجانب الميداني للدراسة وتحليل البيانات واختبار فرضياتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). *الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، محمد عبد الفتاح. (2018). *إدارة المشاريع: الأسس والمفاهيم والتطبيقات الحديثة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحري، خالد بن عبد الله. (2020). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المشاريع الحكومية. *مجلة الإدارة العامة*، 60(3)، 45-72.
- الزهراني، عبد الله محمد. (2021). دور حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع التنظيمية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 115-134.
- السالمي، علي. (2017). *إدارة المشروعات: منهج متكامل للتخطيط والتنفيذ والرقابة*. دار غريب للنشر.
- الطراونة، حسين أحمد. (2019). *الحوكمة المؤسسية وأثرها في الأداء التنظيمي*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2018). *إدارة المشاريع الاحترافية: المفاهيم والتطبيقات*. مكتبة الملك فهد الوطنية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321–1332.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.005>
- Association for Project Management. (2019). *APM body of knowledge* (7th ed.). Association for Project Management.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 21502:2020: Project, programme and portfolio management—Guidance on project management*. ISO.

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613–626.

Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

Meredith, J. R., Mantel, S. J., & Shafer, S. M. (2017). *Project management: A managerial approach* (9th ed.). Wiley.

Müller, R. (2017). *Project governance*. Routledge.

Müller, R., & Turner, J. R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309.

Musawir, A. U., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.

Project Management Institute. (2016). *Governance of portfolios, programs, and projects: A practice guide*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). Project governance: A literature review. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394.

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394.

Turner, J. R. (2016). *Gower handbook of project management* (5th ed.). Routledge.

ثالثاً: مصادر مرتبطة بشركة أرامكو السعودية

Saudi Aramco. (2023). *Annual report 2023*. Saudi Arabian Oil Company.

Saudi Aramco. (2023). *Sustainability report 2023*. Saudi Arabian Oil Company.

