

تحليل دور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في
المملكة العربية السعودية

اسم الطالب
مشاعل تركي ابوفلاسة

الرقم الجامعي
232001604

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4.....	1.1. المقدمة.....
6.....	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.....
8.....	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.....
13.....	1.8. منهجية الدراسة.....
15.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
18.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
20.....	المراجع:.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولات تنموية غير مسبوقة، تجسدت في إطلاق حزمة واسعة من البرامج والمشروعات الاستراتيجية في إطار رؤية السعودية 2030، التي تمثل الإطار المرجعي الشامل لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتعزيز تنافسيته وتنوع مصادر دخله. وقد ترتب على هذا التوجه توسع ملحوظ في حجم المشاريع الحكومية الكبرى وتنوعها، سواء في مجالات البنية التحتية، والطاقة، والإسكان، والسياحة، والتحول الرقمي، أو في تطوير القطاعات الاجتماعية والخدمية. ومن بين أبرز هذه المشروعات ما يرتبط بمبادرات نوعية تقودها جهات مركزية مثل صندوق الاستثمارات العامة، الذي يضطلع بدور محوري في تمويل وإدارة مشاريع استراتيجية ذات أثر اقتصادي وتنموي بعيد المدى. غير أن هذا التوسع الكمي والنوعي في المشاريع يرافقه تحدٍ جوهري يتمثل في ضمان تنفيذها بكفاءة عالية، والحد من احتمالات تعثرها أو تجاوزها للجدول الزمني والتكاليف المعتمدة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية المنشودة وفق أعلى معايير الحوكمة والاستدامة (Alsharif، 2023).

تشكل المشاريع الحكومية الكبرى بطبيعتها معقدة من حيث تعدد أصحاب المصلحة، وتداخل الأدوار المؤسسية، وتشابك الأطر التنظيمية، وضخامة الموارد المالية والبشرية المخصصة لها. وغالبًا ما تكون هذه المشاريع عرضة لمخاطر متعددة، تشمل ضعف التخطيط الاستراتيجي، وقصور آليات المتابعة والرقابة، وتضارب المصالح، وعدم وضوح الصلاحيات، إلى جانب تحديات التعاقد وإدارة المخاطر. وقد أظهرت تجارب دولية عديدة أن غياب إطار حوكمة واضح ومتكامل للمشاريع يسهم بشكل مباشر في ارتفاع معدلات التعثر، وتضخم التكاليف، وتراجع جودة المخرجات، وهو ما ينعكس سلبيًا على ثقة المجتمع، وكفاءة الإنفاق العام، واستدامة الأثر التنموي (kahtany، 2017).

برز مفهوم حوكمة المشاريع بوصفه مدخلًا إداريًا وتنظيميًا متقدمًا يهدف إلى ضبط العلاقة بين الاستراتيجية والمؤسسة والمشروع، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر والالتزام بالمعايير. فحوكمة المشاريع لا تقتصر على الجوانب الإجرائية لإدارة المشروع، بل تمتد لتشمل الإطار المؤسسي الذي يوجه اتخاذ القرار، ويضمن اتساق المشاريع مع الأولويات الوطنية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة. ومن ثم، فإن تبني نموذج فعال لحوكمة

المشاريع يمثل ركيزة أساسية في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة التنفيذ، وتقليل الهدر المالي والزمني (الشريف، 2025).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد المحاور الحيوية في مسار الإصلاح الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية، وهو محور تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق الاستدامة المالية. فالمشاريع الحكومية الكبرى ليست مجرد أدوات تنفيذية لخطط التنمية، بل هي استثمارات استراتيجية ذات أثر ممتد على الاقتصاد والمجتمع والبيئة. ومن هنا، فإن الحد من تعثر هذه المشاريع لا يقتصر على معالجة مظاهر القصور عند حدوثها، بل يتطلب بناء منظومة حوكمة متكاملة تستند إلى مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة، وإدارة المخاطر، والرقابة المؤسسية الفاعلة (العنزي، 2024).

كما تنطلق هذه الدراسة من فرضية مؤداها أن وجود إطار حوكمة مؤسسية واضح ومطبق بفعالية يسهم بصورة مباشرة في تقليل احتمالات تعثر المشاريع الحكومية الكبرى، من خلال تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز التكامل بين الجهات ذات العلاقة، وضبط عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية والخارجية. ويُفترض كذلك أن حوكمة المشاريع تشكل آلية استراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية، ودعم الاستدامة المؤسسية والبيئية، بما يتماشى مع التوجهات الوطنية نحو التنمية المستدامة وتعظيم الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمشروعات العامة (David، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وبيان انعكاس ذلك على تحقيق الكفاءة والاستدامة. كما تهدف إلى استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية لمفهوم حوكمة المشاريع، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيقه في السياق الحكومي السعودي، واقتراح سبل تطوير الأطر التنظيمية والرقابية بما يعزز نجاح المشاريع الكبرى ويضمن استدامة نتائجها. ومن خلال هذا التحليل، تأمل الدراسة في الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية العربية، وتقديم إطار علمي يمكن الاستناد إليه في تطوير سياسات حوكمة المشاريع على المستوى الوطني.

1.2. مشكلة الدراسة

تشكل المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية ركيزة أساسية لتحقيق التحول الاقتصادي والاجتماعي المنشود في إطار رؤية السعودية 2030، حيث حُصّصت لها موارد مالية وبشرية ضخمة، وأُنيط بها تنفيذ برامج استراتيجية تمس قطاعات حيوية كالإسكان، والنقل، والطاقة، والسياحة، والتحول الرقمي. إلا أن التوسع في إطلاق هذه المشاريع، وتزايد تعقيدها المؤسسي والفني، قد كشف عن تحديات جوهرية تتعلق بارتفاع احتمالات التعثر، سواء من حيث التأخر الزمني، أو تجاوز التكاليف المعتمدة، أو انخفاض جودة المخرجات مقارنة بالأهداف المخطط لها. وتمثل هذه الظواهر إشكالية بحثية مهمة، لا سيما في ظل سعي الدولة إلى تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية والمؤسسية.

وتنبع مشكلة الدراسة من وجود فجوة بين الطموحات التنموية الكبرى التي تتبناها المملكة، والنتائج الفعلية لبعض المشاريع الحكومية التي قد تتأثر بضعف التنسيق المؤسسي، أو قصور في آليات اتخاذ القرار، أو غياب إطار حوكمة واضح يحدد المسؤوليات ويعزز الشفافية والمساءلة. فعلى الرغم من الجهود الإصلاحية التي شهدتها المنظومة الإدارية، بما في ذلك تعزيز دور الجهات الرقابية وتطوير نماذج إدارة المشاريع، إلا أن التطبيق العملي لحوكمة المشاريع لا يزال يواجه تحديات تتعلق بتكامل الأدوار، ومواءمة الاستراتيجيات مع التنفيذ، وإدارة المخاطر بصورة استباقية.

كما أن تعثر المشاريع الحكومية الكبرى لا يقتصر أثره على الجوانب المالية فحسب، بل يمتد ليؤثر في ثقة المجتمع، وسمعة الجهات المنفذة، وفعالية السياسات العامة، فضلاً عن انعكاساته على الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تحليل عملي معمق لدور حوكمة المشاريع كآلية تنظيمية واستراتيجية للحد من هذه الظاهرة، وبيان مدى قدرتها على تحقيق الكفاءة والاستدامة في السياق الحكومي السعودي (Suleiman، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من تزايد الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات وإدارة المشاريع على الصعيد الدولي، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات العربية التي تتناول حوكمة المشاريع بوصفها إطاراً متكاملًا يربط بين الاستراتيجية المؤسسية وإدارة المشاريع الكبرى في القطاع الحكومي. فكثير من الدراسات ركزت على مفاهيم إدارة المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، دون التعمق في

البعد الحوكمي الذي ينظم عملية اتخاذ القرار، ويحدد العلاقة بين الجهات المالكة والمشرفة والمنفذة، ويؤطر آليات المساءلة والرقابة.

كما أن الأدبيات النظرية غالبًا ما تتناول حوكمة المشاريع في سياقات مؤسسية خاصة أو في بيئات اقتصادية مختلفة عن البيئة السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة، التي تتميز بخصوصية تنظيمية وتشريعية وثقافية. ويُضاف إلى ذلك ضعف الربط النظري بين مفهوم حوكمة المشاريع وأبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية)، حيث تندر الدراسات التي تحلل كيف يمكن للأطر الحوكمية أن تسهم في تحقيق استدامة طويلة الأجل للمشاريع العامة، وليس فقط ضمان إنجازها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

ومن أوجه القصور النظرية كذلك غياب نماذج تحليلية متكاملة تقيس أثر حوكمة المشاريع على تقليل التعثر في المشاريع الحكومية الكبرى، خاصة في ظل التحولات المؤسسية المرتبطة بتنفيذ برامج وطنية واسعة النطاق تقودها جهات استراتيجية مثل صندوق الاستثمارات العامة، الذي يدير مشاريع ضخمة ذات طابع استثماري وتنموي معًا. وعليه، فإن الحاجة قائمة إلى بناء إطار نظري يدمج بين مفاهيم الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والاستدامة، في سياق المشاريع الحكومية السعودية (Aleid، 2026).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تظهر فجوة واضحة بين تبني مبادئ الحوكمة في الخطاب الرسمي والسياسات العامة، وبين مستوى تطبيقها الفعلي في إدارة المشاريع الحكومية الكبرى. فرغم وجود أطر تنظيمية وتعليمات رقابية، إلا أن تفعيلها قد يتفاوت من جهة إلى أخرى، تبعًا لاختلاف القدرات المؤسسية، ومستوى النضج الإداري، وكفاءة الكوادر البشرية. ويؤدي هذا التفاوت إلى تفاوت في نتائج المشاريع، وارتفاع احتمالات التعثر في بعض الحالات نتيجة ضعف التنسيق أو غياب آليات متابعة فعالة.

كما أن بعض المشاريع تعاني من قصور في إدارة المخاطر بشكل استباقي، حيث يتم التعامل مع المشكلات بعد وقوعها بدلاً من اعتماد نظم إنذار مبكر قائمة على بيانات دقيقة وتحليلات كمية. ويُضاف إلى ذلك محدودية التكامل بين الأنظمة الرقمية وإجراءات الحوكمة، مما قد يحد من كفاءة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويؤثر في جودة اتخاذ القرار.

وتبرز هذه الإشكالية بصورة أوضح في المشاريع متعددة الجهات، التي تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين الوزارات والهيئات والمقاولين والاستشاريين.

ومن الجوانب التطبيقية التي تمثل فجوة أيضاً، ضعف آليات تقييم الأداء بعد انتهاء المشروع، حيث يقتصر التقييم في بعض الأحيان على مؤشرات الإنجاز المرحلي، دون قياس الأثر التنموي طويل الأجل أو مدى تحقيق معايير الاستدامة. كما أن الثقافة التنظيمية في بعض الجهات قد لا تعزز بصورة كافية مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة، مما يحد من فاعلية الحوكمة كأداة للحد من التعثر.

تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل علمي منهجي يوضح مدى إسهام حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وبيان آليات تفعيلها بما يحقق الكفاءة في استخدام الموارد العامة، ويعزز الاستدامة المؤسسية والتنموية، ويواكب الطموحات الوطنية المرتبطة بمسار التحول الشامل (Živojinović, 2023).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال حوكمة المشاريع، من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين مفاهيم الحوكمة المؤسسية وإدارة المشاريع الكبرى وأبعاد الكفاءة والاستدامة في السياق الحكومي السعودي. فعلى الرغم من التطور الملحوظ في أدبيات حوكمة الشركات وإدارة المشاريع على الصعيد الدولي، إلا أن الربط المنهجي بين حوكمة المشاريع والحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى لا يزال محدوداً، خصوصاً في البيئات النامية التي تشهد تحولات تنموية متسارعة. ومن هنا، تقدم الدراسة إضافة علمية تتمثل في بناء تصور نظري يوضح العلاقة السببية بين عناصر الحوكمة (كالشفافية، والمساءلة، وتحديد الصلاحيات، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة) وبين مؤشرات نجاح المشاريع الكبرى من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأثر المستدام.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تركيزها على البيئة السعودية بوصفها حالة دراسية متميزة، في ظل التحولات المؤسسية العميقة التي تقودها رؤية السعودية 2030، والتي أعادت صياغة دور القطاع الحكومي في التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع الاستراتيجية. وتتيح هذه البيئة البحثية فرصة لاختبار مدى ملاءمة النماذج والنظريات العالمية لحوكمة المشاريع في سياق وطني يتسم بخصوصيات تنظيمية وتشريعية وثقافية. وبذلك، تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بتكثيف مفاهيم الحوكمة مع واقع المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة، وتطوير إطار نظري يمكن أن يشكل مرجعاً للباحثين في مجالات الإدارة العامة، وإدارة المشاريع، والحوكمة المؤسسية، والتنمية المستدامة (Derakhshan، 2019).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم تحليلاً علمياً يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية وصناع القرار في تطوير أطر حوكمة المشاريع وتعزيز فعاليتها في الحد من التعثر. فالمشاريع الحكومية الكبرى في المملكة تمثل استثمارات استراتيجية ذات أثر اقتصادي واجتماعي ومالي واسع، ويؤدي أي تعثر فيها إلى انعكاسات مباشرة على كفاءة الإنفاق العام وثقة المجتمع وتحقيق الأهداف التنموية. ومن خلال تحليل دور الحوكمة في تحسين آليات التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار، يمكن للدراسة أن تسهم في دعم جهود الإصلاح الإداري وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في الجهات المعنية بتنفيذ المشاريع.

كما تكمن الأهمية التطبيقية في إمكانية توظيف نتائج الدراسة لتطوير سياسات وإجراءات عملية تعزز التكامل بين الجهات ذات العلاقة، وتدعم إدارة المخاطر بصورة استباقية، وترسخ مبادئ الشفافية والمساءلة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع. ويمكن أن تمتد الاستفادة لتشمل الجهات الاستثمارية والتنموية الكبرى مثل صندوق الاستثمارات العامة، الذي يدير مجموعة من المشاريع الضخمة ذات الأبعاد الاقتصادية والاستراتيجية، حيث إن تعزيز حوكمة هذه المشاريع يسهم في تحقيق الاستدامة المالية وتعظيم العائد التنموي. وعليه، فإن الدراسة لا تقتصر على تقديم إسهام نظري، بل توفر أيضاً أساساً عملياً لتطوير نماذج حوكمة أكثر كفاءة وملاءمة للواقع السعودي، بما يدعم تحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الحكومية الكبرى (Tumpa، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

- ما دور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية من حيث الشفافية، والمساءلة، وتحديد الصلاحيات، وإدارة المخاطر؟
2. ما أبرز أسباب تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة، وكيف يرتبط ذلك بضعف أو قصور أطر حوكمة المشاريع؟
3. إلى أي مدى تسهم حوكمة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وتحقيق جودة المخرجات؟
4. ما دور حوكمة المشاريع في تعزيز الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المشاريع الحكومية الكبرى؟
5. ما الآليات والإجراءات المقترحة لتطوير وتفعيل حوكمة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية بما يحد من التعثر ويعزز تحقيق الأهداف التنموية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحليل دور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات التنموية والمؤسسية التي تشهدها الدولة ضمن إطار رؤية السعودية 2030.

👉 الأهداف الفرعية:

1. تشخيص واقع حوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وبيان مستوى تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة وتحديد الصلاحيات وإدارة المخاطر.
2. تحليل أسباب تعثر المشاريع الحكومية الكبرى، وتحديد مدى ارتباطها بضعف أو قصور أطر الحوكمة المؤسسية والتنظيمية.
3. قياس أثر حوكمة المشاريع على كفاءة الأداء، من خلال دراسة انعكاسها على مؤشرات الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق جودة المخرجات.
4. استكشاف دور حوكمة المشاريع في تحقيق الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومدى إسهامها في تعظيم الأثر التنموي طويل الأجل للمشاريع الحكومية.
5. اقتراح إطار عملي لتطوير وتفعيل حوكمة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية، بما يساهم في الحد من التعثر، وتعزيز كفاءة الإنفاق، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

1.6. فرضيات الدراسة

👉 الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة المشاريع والحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030.

👉 الفرضيات الفرعية:

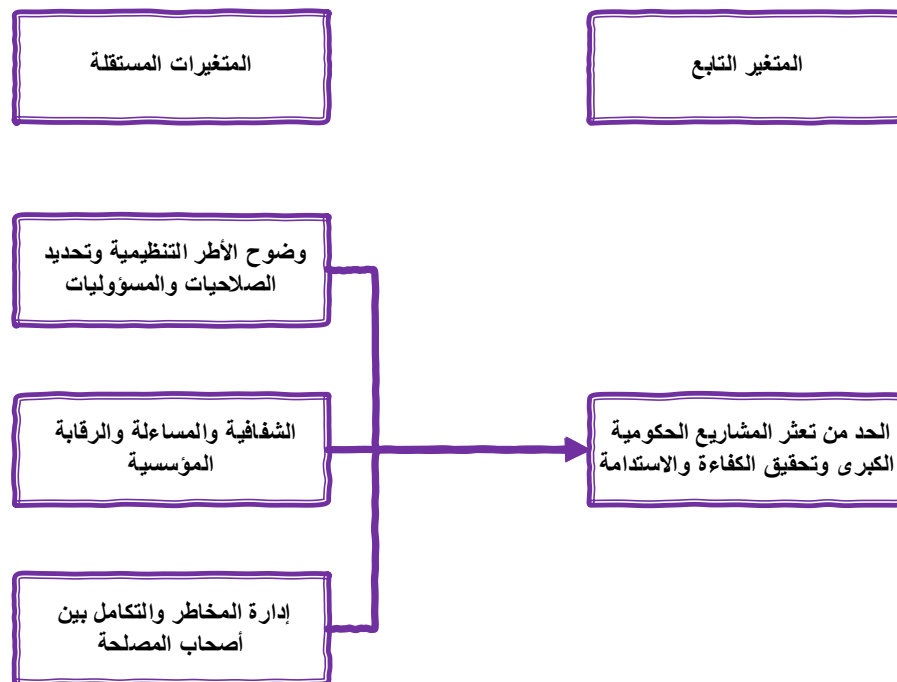
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات في إطار حوكمة المشاريع وانخفاض معدلات التأخر الزمني في المشاريع الحكومية الكبرى.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل آليات الشفافية والمساءلة في المشاريع الحكومية الكبرى وتقليل تجاوز التكاليف المعتمدة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات فعالة لإدارة المخاطر ضمن إطار الحوكمة وتحسين جودة مخرجات المشاريع الحكومية الكبرى.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل أصحاب المصلحة في ظل حوكمة المشاريع وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي للمشاريع الحكومية الكبرى.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع وتحقيق الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المشاريع الحكومية الكبرى.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها إطاراً منهجياً ملائماً لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات المتعلقة بدور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية، وذلك في سياق التحولات التنموية المرتبطة برؤية السعودية 2030. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على قياس الظواهر الإدارية والتنظيمية بصورة رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يعزز موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

- تصميم الدراسة

تنتهي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية ذات الطابع التفسيري، حيث تسعى إلى وصف واقع حوكمة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية، وتحليل أثرها في الحد من تعثر المشاريع الكبرى. ويقوم التصميم البحثي على اختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة (أبعاد حوكمة المشاريع) والمتغير التابع (الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة)، من خلال بناء نموذج إحصائي يعكس طبيعة هذه العلاقات.

ويرتكز التصميم الكمي على صياغة فرضيات قابلة للاختبار الإحصائي، واستخدام أدوات قياس معيارية، بما يتيح تقدير درجة التأثير واتجاه العلاقة بين المتغيرات. كما يعتمد على مقارنة استنتاجية تبدأ من الإطار النظري والفرضيات، ثم تنتقل إلى جمع البيانات وتحليلها للتحقق من صحة تلك الفرضيات.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية ومديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمهندسين، والمشرفين في الجهات الحكومية السعودية المعنية بتنفيذ المشاريع الكبرى. ويشمل ذلك الجهات الوزارية والهيئات والمؤسسات العامة التي تضطلع بتنفيذ مشاريع استراتيجية ذات طابع تنموي واقتصادي.

وسيتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية والجهات المعنية. ويهدف ذلك إلى تعزيز دقة النتائج وتقليل التحيز، وتمكين الباحث من تعميم النتائج على نطاق أوسع ضمن حدود الدراسة.

- أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهجية الكمية وقدرتها على قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة بصورة منظمة. وستُصمم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بحوكمة المشاريع وتعثر المشاريع والكفاءة والاستدامة، بحيث تتضمن محاور تمثل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بكل متغير، بما يتيح تحويل الاستجابات إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما ستخضع الأداة لاختبارات الصدق (صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي) والثبات (معامل ألفا كرونباخ) لضمان دقة القياس وموثوقيته.

- أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة، من خلال توظيف الإحصاء الوصفي (مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة وقياس مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة. كما سيتم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة.

ويهدف تحليل الانحدار إلى قياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في المتغير التابع، وتحديد قوة العلاقة واتجاهها. كما سيسهم في تفسير نسبة التباين في الحد من تعثر المشاريع وتحقيق الكفاءة والاستدامة التي يمكن إرجاعها إلى أبعاد حوكمة المشاريع.

- حدود الدراسة وضبط المتغيرات

تلتزم الدراسة بحدود مكانية تتمثل في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وحدود زمنية تتعلق بفترة جمع البيانات، إضافة إلى حدود موضوعية تقتصر على أبعاد حوكمة المشاريع المحددة في النموذج البحثي. كما سيتم مراعاة ضبط المتغيرات الدخيلة قدر الإمكان من خلال التصميم الإحصائي واختيار العينة المناسبة، لضمان أن النتائج تعكس العلاقة الحقيقية بين المتغيرات قيد الدراسة.

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

جاء اختيار المنهجية الكمية نظرًا لطبيعة أهداف الدراسة التي تركز على قياس درجة التأثير واختبار الفرضيات بصورة موضوعية قابلة للتعميم. كما أن طبيعة المتغيرات المدروسة—مثل الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر والكفاءة—يمكن قياسها من خلال مؤشرات كمية تعكس مستوى التطبيق الفعلي داخل الجهات الحكومية. إضافة إلى ذلك، تتيح المنهجية الكمية إمكانية الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم متخذي القرار بمؤشرات رقمية واضحة تساهم في تطوير سياسات حوكمة المشاريع وتعزيز فاعليتها في الحد من التعثر وتحقيق الاستدامة.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية الأساسية في هذا البحث، حيث تُترجم الإطار النظري والفرضيات المطروحة إلى إجراءات عملية تهدف إلى قياس واقع حوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وتحليل أثرها في الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة، وذلك في سياق التحولات التنموية المرتبطة برؤية السعودية 2030. وتستند الدراسة الميدانية إلى المنهجية الكمية، بما يتيح جمع بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي واستخلاص نتائج موضوعية تدعم الاستنتاجات العلمية.

انطلقت الدراسة الميدانية بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين في الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ المشاريع الكبرى. وقد تم التركيز على الجهات التي تشرف على مشاريع استراتيجية

ذات أبعاد اقتصادية وتنموية، نظرًا لما تتميز به هذه المشاريع من تعقيد تنظيمي وتشابك في المصالح وتعدد في أصحاب المصلحة. وتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب علمي يضمن تنوع المستويات الإدارية والتخصصات، بما يعزز من شمولية النتائج ويحد من التحيز.

واعتمدت الدراسة الميدانية على أداة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث صُممت الاستبانة لتغطي محاور المتغيرات المستقلة (وضوح الأطر التنظيمية، الشفافية والمساءلة، إدارة المخاطر وتكامل أصحاب المصلحة) إضافة إلى المتغير التابع (الحد من تعثر المشاريع وتحقيق الكفاءة والاستدامة). وقد روعي في إعداد الأداة صياغة عبارات دقيقة تعكس أبعاد الحوكمة بصورة قابلة للقياس، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق، مما أتاح تحويل الآراء والتقديرية إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقبل تطبيق الأداة على العينة الأساسية، خضعت لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية. وقد شمل ذلك عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المشاريع، للتأكد من ملائمة العبارات وشموليتها، إضافة إلى حساب معامل الثبات الإحصائي لضمان اتساق الإجابات. وأسهمت هذه الإجراءات في تعزيز موثوقية النتائج ودقتها.

بعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية. فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل مستوى تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع، في حين استخدمت معاملات الارتباط وتحليل الانحدار لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد أتاح هذا التحليل تحديد مدى إسهام كل بعد من أبعاد الحوكمة في تقليل احتمالات التعثر وتحسين مؤشرات الكفاءة والاستدامة.

كما ركزت الدراسة الميدانية على تفسير النتائج في ضوء الواقع الإداري للمشاريع الحكومية الكبرى، مع ربطها بالسياق المؤسسي الذي تشهده المملكة في إطار التحول الوطني. وقد أظهرت المؤشرات المستخلصة أن مستوى تطبيق الحوكمة يرتبط بدرجة ملموسة بتحسين الأداء وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية، الأمر الذي يعزز الفرضية القائلة بأهمية الحوكمة كأداة استراتيجية لضبط الأداء وتحقيق الاستدامة.

إن الدراسة الميدانية لا تقتصر على قياس الظاهرة فحسب، بل تسهم في تقديم قاعدة بيانات علمية يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية داخل الجهات الحكومية. كما توفر مؤشرات كمية تساعد متخذي القرار في تحديد جوانب القوة والقصور في منظومة حوكمة المشاريع، والعمل على تعزيزها بما يحقق الكفاءة في استخدام الموارد العامة ويحد من تعثر المشاريع الكبرى، دعمًا لمسار التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحيّة الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمعها	3 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوعان	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغوياً وعلمياً	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم

12	تقديم الدراسة	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية
----	---------------	--	------------	--

المراجع:

- المراجع العربية

الشريف, ف. (2025). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية دراسة مطبقة على عينة من الخبراء والمتخصصين في إدارة المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/397295158_asbab_tthr_almshary_alanshayyt_fy_almmlkt_alrbyt_alswdyt_drast_mtbqt_ly_ynt_mn_alkhbra_walmtkhssyn_fy_adart_almshary_alanshayyt_fy_mdnyt_alryad

العنزي, ع. خ. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية Retrieved from

<https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D8%B3%D8%A%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D9>

- المراجع الأجنبية

Aleid, A. B. (2026). The efficacy of cultural intelligence and project governance determinants on the successful delivery of complex UAE construction projects: An integrated multicultural framework approach. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14705958261425084>

Alsharif, F. (2023). اسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371684783_asbab_tthr_almshary_alswdyt_wmttlbat_tfadyha

David, B. (2024). Impact of Corporate Governance Structures on Strategic Decision-Making Processes in Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383361079_Impact_of_Corp

orate_Governance_Structures_on_Strategic_Decision-
Making_Processes_in_Organizations

- Derakhshan, R. (2019). Project governance and stakeholders; A literature review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/328631965_Project_governance_and_stakeholders_A_literature_review
- kahtany, m. A. (2017). ترتيب أولويات معالجة أسباب تعثر المشاريع الحكومية خلال مرحلة الطرح والترسية. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342515772_trtyb_awlwyat_maljt_asbab_tthr_almsary_alhkmyt_khlal_mrhl_altrh_waltrsy
- Suleiman, A. K. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11753010/>
- Tumpa, R. J. (2025). Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390418075_Improving_decision-making_and_stakeholder_engagement_at_project_governance_using_digital_technology_for_sustainable_infrastructure_projects
- Živojinović, I. (2023). Institutional structures impeding forest-based social innovation in Serbia and Slovenia. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1389934123000667>