

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

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

إعداد الطالب:

أحمد محمد بلفقيه

الرقم الأكاديمي:

253002106

إشراف:

د. فايز جراد

د. الفيصل حسن

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
6	فروض الدراسة
7	الدراسات السابقة
9	الفجوة البحثية
10	المنطلقات النظرية للدراسة
11	المنهجية وطرق البحث
12	أدوات الدراسة
17	أساليب التحليل الإحصائي
17	حدود الدراسة
19	المراجع

مقدمة

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحولاً ملموساً في مجال البناء مدفوعاً بمستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث لم يعد القطاع مجرد وسيط لتوفير الوحدات السكنية، بل أصبح ركيزة أساسية لتنويع القاعدة الاقتصادية وتحسين جودة الحياة الحضرية (الهيئة العامة للإحصاء، 2025). وتتجلى ضخامة هذا التحول في المساهمة المتزايدة للقطاع في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، والتي تجاوزت حاجز 9%، مع توقعات بوصول حجم السوق العقاري إلى ما يقارب 109 مليار دولار بحلول عام 2030 (Earth Value, 2025). إن هذا النمو المتسارع والمرتبب بمشاريع عملاقة (Giga-projects) مثل نيوم وروشن، يفرض ضغوطاً هائلة على الهياكل الإدارية للشركات المطورة، مما يجعل من تبني حوكمة المشاريع ضرورة استراتيجية لضمان استدامة النجاح المؤسسي (مجموعة روشن، 2025).

تُعرف حوكمة المشاريع بأنها الإطار الإشرافي الذي يضمن مواءمة أهداف المشروع مع رؤية المنظمة الأم، من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار التي تتسم بالشفافية والمساءلة (PMI, 2021). وفي بيئة تتسم بتعدد أصحاب المصلحة وتداخل العقود والالتزامات المالية الضخمة، تصبح الحوكمة هي الحصانة والضمان لمنع فشل المشاريع الذي غالباً ما ينتج عن ضعف الرقابة أو ضبابية الأدوار (Müller, et al., 2023). إن الانتقال من الإدارة التقليدية للمشاريع، التي عادة ما تركز حصرياً على الوقت والتكلفة والجودة، إلى حوكمة المشاريع، بحيث يتم النظر إلى المشروع بوصفه استثماراً مؤسسياً يجب أن يحقق قيمة مستدامة طويلة الأجل (Khozama Art, 2025).

على الطرف الآخر، يبرز مفهوم التميز المؤسسي كهدف رئيسي تسعى إليها الشركات العقارية الكبرى لتعزيز تنافسيتها العالمية. ويعتبر نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بإصداره المحدث لعام 2025 المعيار الذهبي لقياس هذا التميز، حيث يركز على فلسفة التوجه والتنفيذ والنتائج (EFQM, 2025). إن التميز المؤسسي في القطاع العقاري السعودي يعني القدرة على ابتكار حلول سكنية ذكية ومستدامة تلبي تطلعات الأجيال الجديدة، مع الحفاظ على كفاءة تشغيلية عالية ونظم حوكمة صارمة تحمي حقوق المساهمين وتجذب المستثمرين الأجانب (Aljabri, 2025).

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الجوهرية بين هذين المتغيرين؛ فالحوكمة الفعالة للمشاريع توفر التمكين الإداري والرقابي اللازم، بينما يمثل التميز المؤسسي المخرج النهائي الذي يضمن استدامة الشركة ونموها (الرويشان، 2024). ومن خلال استعراض واقع الشركات العقارية الكبرى مثل روشن ودار الأركان، نجد أن هناك توجهاً واضحاً نحو تأسيس الحوكمة من خلال مكاتب إدارة المشاريع (PMO) واللجان التوجيهية، وهو ما انعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات العمرانية وارتفاع مستويات رضا المستفيدين (وزارة البلديات والإسكان، 2025).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الدعم الحكومي غير المسبوق للقطاع العقاري في المملكة العربية السعودية، إلا أن الواقع الميداني لا يزال يكشف عن تحديات جسيمة تعيق الوصول إلى التميز المؤسسي الكامل. وتتمثل المشكلة المحورية في وجود فجوة في الأداء ناتجة عن ضعف المواءمة بين الأهداف التشغيلية للمشاريع وبين التوجهات الاستراتيجية للشركات المطورة (Alotaibi, 2025). وتشير البيانات الإحصائية الحديثة إلى أن حوالي 64% من المشاريع الإنشائية في المملكة تعاني من تجاوزات في المدة الزمنية، بينما يواجه 53% منها تجاوزات في الميزانيات المعتمدة، وهو ما يعكس خلافاً واضحاً في آليات الرقابة والحوكمة (Bahnas, et al., 2024).

تتجلى أبعاد هذه المشكلة في عدة عوامل:

- **ضعف الحوكمة التكيفية:** تفتقر الكثير من الشركات إلى أنظمة قادرة على التعامل مع تعقيدات المشاريع الكبرى (Giga-projects)، حيث تعتمد على نماذج إدارية تقليدية تفتقر إلى الشفافية في توزيع المسؤوليات (Khozama Art, 2025).
- **غياب التكامل الاستراتيجي:** توجد فجوة بين معايير الجودة الفنية وبين معايير التميز المؤسسي الشاملة، فبينما ينجح المطور في تسليم مشروع فني متكامل، قد يفشل في تحقيق التميز المؤسسي نتيجة لضعف التواصل مع أصحاب المصلحة (Aljabri, 2025).

- **تحديات الرقابة الرقمية:** غياب الحوكمة الرقمية الفورية القدرة على رصد المخاطر المالية قبل وقوعها، مما يقلل من قدرة الشركات على مواجهة الأزمات المفاجئة (Locatelli, et al., 2023).

بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تؤثر فاعلية حوكمة المشاريع بأبعادها (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، الهيكل التنظيمي) على تحقيق التميز المؤسسي (وفق نموذج EFQM 2025) في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

أ. الأهمية العلمية (النظرية)

- **الإثراء المعرفي:** تساهم الدراسة في سد النقص الواضح في الأبحاث باللغة العربية التي تتناول حوكمة المشاريع بشكل تخصصي في القطاع العقاري (الزيود، 2020).
- **تطوير إطار نظري حديث:** تعد هذه الدراسة من أوائل الأبحاث التي تتبنى نموذج EFQM 2025 المحدث، والذي يضع القيادة التكنولوجية وخلق القيمة المستدامة في قلب التميز (EFQM, 2025).
- **دمج النظريات الإدارية:** تقدم الدراسة محاولة لدمج نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة لتفسير السلوك الإداري في المشاريع العقارية المعقدة (Setyawan & Kamilla, 2022).

ب. الأهمية التطبيقية (العملية)

- **تحسين كفاءة الإنفاق:** تساعد الدراسة الشركات على تقليل نسب الهدر المالي والزمني، مما يعزز من ربحية القطاع واستدامته (Alotaibi, 2025).
- **دعم صنع القرار:** يُتوقع أن توفر نتائج الدراسة للقيادات في شركات مثل روشن ودار الأركان رؤى حول كيفية تصميم مكاتب إدارة مشاريع (PMO) أكثر فاعلية (وزارة البلديات والإسكان، 2025).

أهداف الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها، تم صياغة الأهداف على النحو التالي:

الهدف العام:

تحليل وقياس أثر حوكمة المشاريع على تحقيق التميز المؤسسي في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وتقديم إطار عمل يساهم في تعزيز كفاءة أدائها التنافسي بما يتواءم مع رؤية المملكة 2030.

الأهداف الخاصة:

1. تشخيص مستوى تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، الهيكل التنظيمي) في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة.
2. تقييم مستوى التميز المؤسسي المحقق في الشركات محل الدراسة وفق المعايير السبعة المحدثة لنموذج EFQM 2025.
3. قياس وتحليل طبيعة العلاقة الإحصائية بين ممارسات حوكمة المشاريع وأبعاد التميز المؤسسي لتحديد أكثر العوامل تأثيراً في الأداء.
4. تحديد أهم المعوقات التنظيمية، التقنية، والبيئية التي تحد من فاعلية تطبيق أنظمة حوكمة المشاريع في القطاع العقاري السعودي.
5. صياغة مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات الهيكلية لصناع القرار لدمج آليات الحوكمة في صلب العمليات التشغيلية لضمان تحقيق تميز مؤسسي مستدام.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات المحورية التالية:

1. ما هو واقع ممارسة أبعاد حوكمة المشاريع (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، الهيكل التنظيمي) في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما هو مستوى التميز المؤسسي الذي حققته الشركات العقارية محل الدراسة بناءً على محاور نموذج EFQM 2025؟
3. هل يؤثر تفعيل آليات حوكمة المشاريع بشكل جوهري وملحوس على تحقيق مستويات التميز المؤسسي المنشودة في هذه الشركات؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة في آراء الباحثين حول العلاقة بين الحوكمة والتميز تعود لخصائص تنظيمية مثل نوع الشركة أو حجم محافظتها العقارية؟

فروض الدراسة

لتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار أثرها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد حوكمة المشاريع على تحقيق التميز المؤسسي في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يساهم تفعيل آليات الشفافية ونظم التقارير الدقيقة في المشاريع بشكل إيجابي في تحسين رضا أصحاب المصلحة وتصوراتهم تجاه الشركة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يؤدي وضوح هياكل المساءلة والمسؤولية في إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة قيادة الأداء والتحول المؤسسي المستدام.

الدراسات السابقة

1. دراسة (الزيود، 2020):

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر الإدارة الاستراتيجية للمشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة من مديري شركات المقاولات. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية حيث فسرت ممارسات الحوكمة الاستراتيجية ما نسبته 78.9% من التباين في نجاح المشاريع، كما بينت أن زيادة 1% في ممارسات الحوكمة تؤدي إلى تحسن في الأداء الفني بنسبة 0.391%. وأوصت الدراسة بضرورة تبني طرق إدارة مشاريع تدمج الجوانب الاستراتيجية لتعزيز القدرات التنافسية للشركات على المدى الطويل.

2. دراسة (صلاح الدين، 2021):

تمثلت الغاية من هذا البحث في فحص أثر تطبيق الحوكمة بمبادئها المختلفة (المساءلة، الشفافية، العدالة) على تحسين أداء الموظفين في الوزارات والهيئات العامة. واستخدمت الدراسة منهجية المراجعة الأدبية والتحليل الوصفي للبيانات الميدانية، وأظهرت النتائج أن الالتزام بمعايير الحوكمة يقلص بشكل ملموس من الانحرافات الإدارية ويزيد من فعالية الأداء الوظيفي. وتلخصت التوصيات في أهمية إجراء إصلاحات تشريعية تدعم حوكمة التحول الرقمي وتطوير استراتيجيات واضحة للشفافية والإفصاح لضمان استدامة التنمية الاقتصادية.

3. دراسة (Locatelli, et al., 2023):

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر نموذج العمل الذكي والتحول الرقمي على نجاح المنظمات القائمة على المشاريع، مع التركيز على دور حوكمة نظم المعلومات. واعتمدت المنهجية على دراسة مسحية تحليلية شاملة، حيث أكدت النتائج أن نجاح حوكمة المعلومات والرضا عن الأنظمة الرقمية يعزز بشكل مباشر من رشاقة القوى العاملة ويؤدي إلى نتائج مشاريع متفوقة. وأوصت الدراسة المنظمات بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية التي تتمحور حول المستخدم مع تدريب الموظفين على مهارات الاستباقية والمرونة لمواجهة التعقيدات.

4. دراسة (الرويشان، 2024):

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، الفاعلية) وبين تحقيق التميز المؤسسي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع استبانة على الكوادر الإدارية، حيث أثبتت النتائج وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية للحوكمة في الوصول إلى التميز، معتبرة أن الحوكمة هي الحارس الذي يضمن تحول الاستثمارات إلى نتائج مستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي الإدارة العليا بفوائد الحوكمة طويلة الأمد وربط الحوافز بنتائج التميز المحققة.

5. دراسة (Al-Harbi, 2024):

انطلقت هذه الدراسة من هدف رئيسي وهو الكشف عن أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع، مطبقة على شركة العثيم كنموذج رائد. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة شملت عينة من العاملين، وتوصلت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي والقيادة كانا أكثر تأثيراً على نجاح المشاريع من مجرد التأهيل المعرفي أو الشهادات الرسمية. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الذكاء العاطفي وتطوير مهارات مديري المشاريع في إدارة العلاقات والقيادة لضمان جودة التنفيذ.

6. دراسة (Aljabri, 2025):

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل يربط بين إمكانات نموذج EFQM وبين أولويات رؤية المملكة 2030 في القطاع الخاص السعودي. واتبعت المنهجية إطاراً نظرياً وتطبيقياً (Theory-Based Approach)، توصلت النتائج إلى أن معايير القيادة التكنولوجية والاستدامة ورأس المال البشري هي المحركات الجوهرية للتميز في البيئة السعودية الحديثة. وأوصت الدراسة الشركات بضرورة مواءمة استراتيجياتها الداخلية مع الأهداف الوطنية واستخدام نموذج EFQM كخارطة طريق لتجاوز تحديات السوق وتعزيز القدرة الابتكارية.

7. دراسة (Alotaibi, 2025):

سعت هذه الدراسة لنمذجة فاعلية أنظمة التحكم في المشاريع (PCS) وأثرها على مخرجات المشاريع الإنشائية في السعودية. واعتمدت المنهجية على مسح ميداني لـ 222 مشروعاً مكتملاً باستخدام نموذج (Input-Process-Output).

(Output) وتحليل (PLS-SEM). وكشفت النتائج أن 64% من المشاريع تعاني من تجاوزات زمنية و53% من تجاوزات مالية، محددة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وقيادة الفريق كمجالات ذات أولوية للتحسين. وأوصت الدراسة بضرورة دمج أصحاب المصلحة وتفعيل المراجعات الدورية لتقليل الفجوات بين الخطط والواقع التشغيلي.

الفجوة البحثية

بناءً على مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي سيعالجها البحث الحالي من خلال المحاور التالية:

- **مقارنة الدراسات (المتغيرات والسياق):** من خلال المقارنة، نجد أن معظم الدراسات في السعودية ركزت إما على (عوامل تعثر المشاريع الإنشائية) أو (الحوكمة المؤسسية العامة في سوق المال). هناك ندرة في الدراسات التي تجمع بين حوكمة المشاريع كمتغير مستقل والتميز المؤسسي وفق إصدار 2025 كمتغير تابع في سياق شركات التطوير العقاري الكبرى التي تقود مشاريع الرؤية العملاقة.
- **البحث عن التناقضات:** أظهرت بعض الدراسات أن العوامل التقنية هي الأكثر تأثيراً على الأداء، بينما أكدت دراسات أخرى مثل دراسة (Alotaibi, 2025)، أن العوامل القيادية والتنظيمية هي المحرك الأساسي للفشل أو النجاح. هذا التناقض يستدعي دراسة توضح كيف يمكن لإطار حوكمة متكامل أن يوفق بين الضوابط الفنية والقيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز. كما تبرز الحاجة لدراسة أثر تقنيات الحوكمة الرقمية الحديثة كالتوأم الرقمي والذكاء الاصطناعي، والتي لم يتم عمل أبحاث ودراسات بشكل كافٍ في البيئة العقارية المحلية حتى الآن.
- **فحص قيود الدراسات السابقة:** اعترفت معظم الدراسات السابقة باقتصارها على عينات صغيرة أو قطاعات فرعية محددة (مثل المقاولات فقط)، كما اعتمدت بشكل حصري على المنهج الكمي. يسعى البحث الحالي لتجاوز هذه القيود عبر استخدام عينة أكبر وأكثر تمثيلاً لشركات التطوير العقاري الكبرى (مثل روشن، دار

الأركان، أجدان، وغيرهم)، مع دمج المنهج الكيفي من خلال تحليل الوثائق والتقارير المؤسسية الحديثة لعام 2025 لتعميق الفهم النوعي لآليات الحوكمة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري رصين يجمع بين ثلاث نظريات أساسية تفسر العلاقة بين الحوكمة والتميز:

1. نظرية الموارد (Resource Based View RBV):

- الشرح: تفترض النظرية أن التفوق المؤسسي ينبع من امتلاك المنظمة لموارد وقدرات نادرة وقيمة يصعب تقليدها.
- التطبيق في الدراسة: يتم اعتبار نظام حوكمة المشاريع قدرة تنظيمية استراتيجية ومورد فكري (Intellectual Capital) يمكن شركات العقار من تحويل المدخلات إلى مخرجات متميزة تضمن استدامتها التنافسية.

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

- الشرح: تؤكد النظرية أن نجاح المؤسسة وتميزها يتوقف على قدرتها على موازنة وتلبية احتياجات كافة الأطراف المعنية (المستثمرين، الحكومة، العملاء، المجتمع).
- التطبيق في الدراسة: يُستخدم هذا الإطار لتفسير كيف تساهم حوكمة المشاريع في تعزيز التميز المؤسسي من خلال بناء الثقة والشرعية مع المجتمع والجهات الرقابية (مثل هيئة العقار)، وهو ما يتوافق مع معايير نموذج EFQM 2025 المتعلقة بالأثر المجتمعي.

3. نظرية الوكالة (Agency Theory):

- الشرح: تبحث في العلاقة التعاقدية بين الأصل (الملاك/المساهمين) والوكيل (مديري المشاريع)، وتهدف لتقليل تضارب المصالح الناتج عن عدم تماثل المعلومات.
- التطبيق في الدراسة: تُطبق النظرية لتحليل دور الحوكمة في ضبط السلوك الإداري داخل المشاريع العقارية الكبرى، حيث تضمن آليات المساءلة والشفافية أن تصرفات مديري المشاريع تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للتميز المؤسسي وليس المصالح الشخصية الضيقة.

المنهجية وطرق البحث

- تستخدم الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) نظراً لطبيعة البحث التي تتطلب وصفاً دقيقاً للظاهرة وتحليلاً عميقاً للعلاقات بين المتغيرات، حيث يهدف لوصف واقع الحوكمة وتفسير أثرها على التميز وتقديم حلول تطبيقية لشركات التطوير العقاري. وبما أن الدراسة تستند على المنهج المختلط، ستم على مرحلتين:
- المرحلة النوعية: مقابلات شبه منظمة مع خبراء في إدارة المشاريع ومديرين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) لاستكشاف العوائق وحلول الحوكمة المبتكرة.
 - المرحلة الكمية: استبيان لقياس العلاقات الإحصائية بين متغيرات الحوكمة وأبعاد التميز المؤسسي على عينة واسعة من الكوادر المهنية في الشركات العقارية.
- خطة البحث وخطوات التنفيذ تعتمد على مسح الأدبيات، بناء الأدوات، جمع البيانات النوعية (مقابلات)، جمع البيانات الكمية (استبيان)، التحليل الإحصائي، ثم صياغة النموذج المقترح والنتائج النهائية.

أدوات الدراسة

لضمان جودة البيانات، سيتم بناء الأدوات التالية واختبارها:

1. دليل المقابلة شبه المنظمة: يضم (10-12 سؤالاً) تستهدف هذه المقابلة القيادات العليا ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO). فيما يلي قائمة بالأسئلة المقترحة والأهداف المتوقعة:

الرقم	السؤال المقترح	الهدف المتوقع من السؤال
1	كيف يتم تعريف إطار حوكمة المشاريع (PG) داخل شركتكم؟	التأكد من وجود فهم موحد ومنهجي للحوكمة.
2	إلى أي مدى تتماشى استراتيجية المشاريع مع مستهدفات رؤية 2030؟	قياس المواءمة الاستراتيجية كركيزة للتميز.
3	من هو الطرف المسؤول بشكل نهائي عن نجاح أو فشل مخرجات المشروع؟	تحديد نقطة المسؤولية المركزية (Accountability)
4	ما هي الآليات المتبعة لضمان شفافية التقارير المرفوعة للإدارة العليا؟	قياس جودة ونزاهة تدفق المعلومات
5	كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق التميز المؤسسي؟	استكشاف الدور الوسيط للمكتب في توحيد المعايير
6	ما هي منهجيتكم في إشراك أصحاب المصلحة وتلبية توقعاتهم؟	ربط الحوكمة بنظرية أصحاب المصلحة
7	كيف يتم التعامل مع التداخل في الصلاحيات بين الإدارة والمشاريع؟	رصد الثغرات الهيكلية التي قد تعيق التميز

8	ما هو أثر ضغوط الجدول الزمني على جودة تنفيذ المشاريع؟	فهم العلاقة بين الحوكمة والقيود التشغيلية
9	كيف تساهم التقنيات الحديثة (AI/BIM) في تعزيز حوكمة المشاريع؟	قياس دور الابتكار الرقمي في تحقيق الريادة
10	ما هي أبرز العوائق الثقافية التي واجهتكم عند تطبيق أنظمة الحوكمة؟	تحديد التحديات السلوكية داخل المؤسسة.
11	هل هناك مؤشرات أداء (KPIs) تربط الحوكمة بجوائز التميز مثل EFQM؟	التأكد من وجود ربط عملي بين المتغيرين
12	ما هي رؤيتكم لتطوير إطار حوكمة المشاريع لضمان الاستدامة مستقبلاً؟	الخروج بتوصيات استراتيجية للبحث

2. الاستبيان: مكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع الشركة).
- **الجزء الثاني (مقياس ليكرت الخماسي):** فقرات لقياس أبعاد حوكمة المشاريع (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر). فيما يلي البنود المقترحة والأهداف المتوقعة من قياسها في الاستبيان:

البعد	الرقم	البند	الهدف المتوقع من البنود
الشفافية والمساءلة	1	تتوفر قنوات اتصال واضحة لمشاركة معلومات المشروع.	قياس مدى نزاهة النظام المعلوماتي وقدرته على توفير
	2	يتم الإفصاح عن الانحرافات المالية والزمنية فور حدوثها.	

قاعدة بيانات موثوقة لاتخاذ القرار .	3	تقارير الأداء الدوري تعكس الواقع الفعلي للمشاريع بدقة.
	4	تتاح المعلومات الفنية لجميع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة.
التأكد من ضبط السلوك الإداري وتقليل تضارب المصالح وفق نظرية الوكالة.	5	يوجد تحديد دقيق للمسؤوليات لكل عضو في فريق المشروع.
	6	تخضع قرارات مدير المشروع للمراجعة من لجنة توجيهية.
	7	يتم تقييم أداء المشاريع بناءً على معايير محاسبية واضحة.
	8	تلتزم الشركة بنظام عقوبات ومكافآت مرتبط بنتائج الحوكمة.
قياس قدرة المنظمة على حماية أصولها وضمان استمرارية الأعمال.	9	تتبنى الشركة منهجية استباقية لتحديد المخاطر المحتملة.
	10	يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري طوال دورة حياة المشروع.
	11	توجد خطط طوارئ معتمدة للتعامل مع الأزمات المفاجئة.
	12	تساهم الحوكمة الرقمية في رصد المخاطر التشغيلية لحظياً.

قياس نضج الهيكل التنظيمي الداعم للتميز.	يمتلك مكتب إدارة المشاريع صلاحيات لفرض معايير الجودة.	13	الدعم المؤسسي (PMO)
	يوفر المكتب الدعم التدريبي اللازم لفرق العمل.	14	
	يساهم المكتب في نقل الدروس المستفادة بين المشاريع المختلفة.	15	

- الجزء الثالث (مقياس ليكرت الخماسي): فقرات لقياس التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM 2025. فيما يلي البنود المقترحة والأهداف المتوقعة من قياسها في الاستبيان:

المحور	الرقم	البند	الهدف المتوقع من البنود
التوجه (Direction)	1	تتبنى الشركة غرضاً ملهماً يتماشى مع رؤية المملكة 2030.	قياس مدى وضوح البوصلة الاستراتيجية ومدى التزام القيادة بالتميز.
	2	يمتلك القادة رؤية واضحة لمستقبل الشركة في السوق العقاري.	
	3	تعزز الثقافة التنظيمية قيم الابتكار والتحسين المستمر.	
	4	يتم دمج معايير الحوكمة في القيم الأساسية للشركة.	
	5	تلتزم الإدارة العليا بنمذجة السلوك الأخلاقي والمهني.	
	6	تركز استراتيجية الشركة على خلق قيمة مستدامة طويلة الأمد.	

قياس كفاءة تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة وتحقيق القيمة المضافة.	7	تحرص الشركة على بناء علاقات ثقة مع جميع أصحاب المصلحة.	التنفيذ (Execution)
	8	يتم تخصيص الموارد بكفاءة عالية لضمان تنفيذ المشاريع.	
	9	تتبنى الشركة تقنيات البناء المستدام والمدن الذكية.	
	10	يتم إشراك الموظفين في عمليات تحويل وتطوير الأعمال.	
	11	تتسم عمليات الشركة بالرشاقة والقدرة على التكيف مع السوق.	
	12	يتم استخدام البيانات الضخمة لدعم قرارات التنفيذ الاستراتيجي.	
قياس المخرج النهائي للتميز وقدرة الشركة على المنافسة العالمية.	13	تحقق الشركة مستويات عالية من رضا العملاء عن جودة السكن.	النتائج (Results)
	14	تظهر المؤشرات المالية نمواً مستداماً في أرباح الشركة.	
	15	تساهم مشاريع الشركة في تحسين جودة الحياة في المجتمع.	
	16	تصنف الشركة ضمن أفضل بيئات العمل الجاذبة للمواهب.	

	17	تعكس نتائج الأداء التشغيلي التزاماً كاملاً بالجدول الزمنية.
	18	تحقق الشركة تقدماً ملموساً في تقارير الاستدامة.

أساليب التحليل الإحصائي

سيتم استخدام برنامج IBM SPSS لتطبيق:

- أ. معامل كرونباخ ألفا: للتأكد من ثبات الاستبيان.
- ب. الإحصاء الوصفي: (المتوسطات، الانحرافات) لوصف مستوى الحوكمة والتميز.
- ج. معامل ارتباط بيرسون: لقياس العلاقة بين أبعاد الحوكمة والتميز.
- د. تحليل الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغير المستقل على التابع واختبار الفروض.
- هـ. تحليل المحتوى (للمقابلات): لاستخلاص الأنماط والعلاقات النوعية.

حدود الدراسة

- أ. المجال البشري:
 - مجتمع الدراسة: الكوادر المهنية (مديرين، مهندسين، مستشارين) في شركات التطوير العقاري الكبرى بالمملكة العربية السعودية (مثل روشن، دار الأركان، أجدان، العقارية).
 - عينة الدراسة: عينة قصدية تستهدف 300 مبحوث في المرحلة الكمية، و 15 خبير في المرحلة النوعية.

- **طريقة الاختيار:** العينة القصدية (Purposive Sampling) لضمان الحصول على بيانات من ذوي الخبرة المباشرة في حوكمة المشاريع والتميز المؤسسي.
- ب. **المجال المكاني:** المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المشاريع الكبرى.
- ج. **المجال الزمني:**
- **فترة جمع البيانات:** الربع الثاني من عام 2026 م.
- **فترة الدراسة:** تغطي البيانات التشغيلية والتقارير المؤسسية للأعوام (2024-2026 م).

المراجع

المراجع العربية

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

المراجع الأجنبية

1. Abu Anzeh, A. A., et al. (2022). Strategic Entrepreneurship Requirements in Promoting Competitive Advantage. *International Conference on Advanced Intelligent Systems*.
2. 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).
3. Alotaibi, R. (2025). Modelling Project Control System effectiveness in Saudi Arabian construction project delivery. *Engineering Construction & Architectural Management*.
4. Bahnas, A., et al. (2024). A bibliometric review of digital twin-enabled project control systems. *Built Environment Project and Asset Management*.

5. EFQM. (2025). *The EFQM Model 2025: Guiding performance and transformation*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
6. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
7. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
8. Locatelli, G., et al. (2023). Smart working in project-based organizations: Information system success and workforce agility. *International Journal of Managing Projects in Business*.
9. Müller, R., Sankaran, S., & Drouin, N. (2023). *Research Handbook on the Governance of Projects*. Edward Elgar Publishing.
10. PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
11. REA25. (2025). *Real Estate Excellence Award: Governance and Outcome Criteria*. Riyadh: Real Estate General Authority.
12. Setyawan, A., & Kamilla, L. (2022). Integrating agency and stakeholder theories for insight into corporate governance. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
13. Sulphrey, M. M., et al. (2024). OCB and organizational performance in turbulent environments. *Journal of Facilities Management*.