

عنوان المشروع

أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية: دراسة كمية
على عينة من القطاع الحكومي السعودي

اسم الطالب

متعب بدر المطيري / 232001808

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة ٦

٦.....	1,1 المقدمة.....	٦
٧.....	1.2 مشكلة الدراسة.....	٧
٨.....	1,3 فجوات الدراسة:.....	٨
.....	1,3,1 فجوات على المستوى النظري.....	٨
.....	1,3,2 فجوات على المستوى التطبيقي.....	٨
٩.....	1.4 أهمية الدراسة.....	٩
.....	1.4.1 الأهمية العلمية.....	٩
.....	1.4.2 الأهمية العملية.....	٩
١٠.....	1.5 أهداف الدراسة.....	١٠
.....	1,5,1 الهدف الرئيسي:.....	١٠
.....	1,5,2 الأهداف الفرعية:.....	١٠
١١.....	1.6 تساؤلات الدراسة.....	١١
.....	1,6,1 التساؤل الرئيسي:.....	١١
.....	1,6,2 التساؤلات الفرعية:.....	١١
١٢.....	1.7 فروض الدراسة.....	١٢
.....	1,7,1 الفرض الرئيسي:.....	١٢
.....	1,7,2 الفروض الفرعية:.....	١٢
١٢.....	1.8 مصطلحات الدراسة.....	١٢
.....	الفصل الثاني:- الاطار النظري والدراسات السابقة.....	١٤

١٤.....	2.1 الإطار النظري.....	١٤
.....	2.1.1 حوكمة المشاريع (Project Governance).....	١٤
.....	2,1,1,1 أولاً: مفهوم حوكمة المشاريع.....	١٤
.....	2,1,1,2 ثانياً: أهداف حوكمة المشاريع.....	١٤

.....أبعاد حوكمة المشاريع. 2,1,1,3 ثالثاً:	١٥
.....2.1.2 الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.	١٧
.....2.1.2,1 أولاً: مفهوم الأداء الكلي للمشروع.	١٧
.....2.1.2,2 ثانياً: أهمية الأداء الكلي في المشاريع الرأسمالية الحكومية.	١٧
.....2.1.2,3 ثالثاً: العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي.	١٧
.....2.2 الدراسات السابقة.	١٨
.....2.2.1 أولاً: الدراسات العربية.	١٨
.....2.2.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية.	٢٠
.....2.3 ما يميز البحث عن الدراسات السابقة.	٢١
.....الفصل الثالث: منهجية الدراسة ٢٣	
.....3.1 المقدمة.	٢٣
.....3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.	٢٣
.....3.2.1 المتغير المستقل: أبعاد حوكمة المشاريع.	٢٣
.....3.2.2 المتغير التابع: الأداء الكلي للمشروع.	٢٤
.....3.2.3 المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.	٢٤
.....3.3 تصميم البحث (بصلة البحث).	٢٥
.....3.3.1 الفلسفة البحثية: الوضعية.	٢٥
.....3.3.2 المقاربة: الاستنباط.	٢٥
.....3.3.3 الاستراتيجية: المسح الميداني.	٢٥
.....3.3.4 الاختيار المنهجي: كمي أحادي.	٢٥
.....3.3.5 الأفق الزمني: المقطع العرضي.	٢٦
.....3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.	٢٦
.....3.4.1 مجتمع الدراسة.	٢٦
.....3.4.2 وحدة التحليل.	٢٦
.....3.4.3 أسلوب المعاينة.	٢٦

3.4.4 حجم العينة.....	٢٦
3.5 طريقة جمع البيانات.....	٢٧
3.5.1 أداة الدراسة: الاستبانة.....	٢٧
3.5.2 هيكل الاستبانة.....	٢٧
3.5.3 مقياس الاستجابة.....	٢٧
3.5.4 مصادر بناء الفقرات.....	٢٧
3.5.5 صدق أداة الدراسة.....	٢٨
3.5.6 ثبات أداة الدراسة.....	٢٨
3.6 أنواع البيانات.....	٢٨
3.6.1 البيانات الأولية.....	٢٨
3.6.2 البيانات الثانوية.....	٢٨
3.6.3 مستويات القياس.....	٢٨
3.7 إجراءات التحليل الإحصائي.....	٢٩
3.7.1 التحليل الوصفي.....	٢٩
3.7.2 اختبار الافتراضات.....	٢٩
3.7.3 التحليل الاستدلالي واختبار الفروض.....	٢٩
3.7.4 الاعتبارات الأخلاقية.....	٣٠
3.8 الخاتمة.....	٣٠
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	٣١
4,1 المقدمة.....	٣١
4,2 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية للعينة).....	٣١
4,3 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة.....	٣٣
صدق المحتوى (Content Validity).....	٣٣
ثبات الأداة (Reliability) — معامل ألفا كرونباخ.....	٣٤
صدق البناء عبر الاتساق الداخلي (طريقة التجزئة النصفية).....	٣٥

4,4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.....	٣٥
4,4,1 الإحصاء الوصفي لأبعاد حوكمة المشاريع (المتغير المستقل).....	٣٥
4,4,2 الإحصاء الوصفي لأبعاد الأداء الكلي (المتغير التابع).....	٣٩
4,5 اختبار الفرضيات.....	٤٢
مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation).....	٤٢
اختبار الفرضيات الفرعية (H4-H1): الانحدار الخطي البسيط.....	٤٣
اختبار الفرض الرئيسي (H0): الانحدار الخطي المتعدد.....	٤٣
التحقق من افتراضات النموذج.....	٤٥
اختبار الفروق حسب الخبرة والمستوى الوظيفي.....	٤٥
4,6 ملخص نتائج اختبار الفرضيات.....	٤٦
4,7 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.....	٤٧
1. مناقشة نتائج المتغير المستقل: مستوى تطبيق حوكمة المشاريع.....	٤٧
2. مناقشة نتائج المتغير التابع: مستوى الأداء الكلي.....	٤٧
3. مناقشة نتائج العلاقة بين المتغيرين.....	٤٨
4,8 خلاصة الفصل.....	٤٩
المراجع.....	٥٠
أولاً: المراجع باللغة العربية.....	٥٠
ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.....	٥١
الملاحق.....	1
الملحق (أ): خطاب تسهيل المهمة.....	1
الملحق (ب): استمارة الاستبانة النهائية.....	2
القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.....	2
القسم الثاني: أبعاد حوكمة المشاريع (المتغير المستقل).....	2
القسم الثالث: الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية (المتغير التابع).....	4

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

1,1 المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحولاً استراتيجياً غير مسبوق، انطلاقاً من رؤية السعودية 2030 الطموحة التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر أساسي للدخل القومي. وتُعد المشاريع الرأسمالية الكبرى - لا سيما في القطاع الحكومي - المحور الأساسي الذي تدور حوله عجلة هذا التحول، إذ تمثل الآلية التنفيذية الأهم لترجمة الاستراتيجيات الوطنية إلى واقع ملموس على أرض الواقع. وقد خصصت المملكة ميزانيات ضخمة لهذه المشاريع، حيث بلغ الإنفاق الرأسمالي الحكومي 64.9 مليار ريال سعودي في الفترة الأخيرة، شاملاً برامج تحقيق الرؤية ومخصصات تنفيذ المشاريع الكبرى والمشاريع الاستثمارية في قطاعات البلدية والصحة والتعليم والبنية التحتية (صندوق الاستثمارات العامة، 2024). غير أن هذا الإنفاق الهائل يُثير تساؤلات جوهرية حول مدى كفاية وفعالية آليات حوكمة هذه المشاريع، وما إذا كانت تُدار بأسلوب يضمن تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد والميزانية المخصصة.

وقد أظهرت التجارب الدولية أن فشل المشاريع الرأسمالية الكبرى - خاصة في القطاع الحكومي - ليس ظاهرة نادرة أو مرتبطة بأحداث قاهرة، بل هو في الغالب نتيجة لعوامل يمكن التحكم بها، أبرزها: ضعف هياكل الحوكمة، وغياب آليات المساءلة الفعالة، وقصور أنظمة إدارة المخاطر، ونقص الشفافية في التقارير والإفصاح (KPMG، 2016). وتؤكد دراسة مؤسسة الضمان الجماعي (Aon) أن المشاريع التي تفتقر إلى حوكمة رشيدة تتسم بمعدلات فشل أعلى بنسبة تصل إلى 30% مقارنة بتلك التي تتمتع بإطارات حوكمة متكاملة (Aon، 2014). وتكتسب هذه الملاحظات أهمية بالغة في السياق السعودي، حيث تتزايد حجم وتعقيد المشاريع الرأسمالية الحكومية، وتتسع نطاق توقعات أصحاب المصلحة منها.

وتُعد حوكمة المشاريع (Project Governance) الإطار التنظيمي والإداري الذي يضمن توجيه المشروع ومراقبته ومساءلته بما يحقق المحاذاة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Sharma et al، 2009). وتتجسد هذه الحوكمة في أبعاد أربعة رئيسية هي: الهيكل التنظيمي (Governance Structure)، والشفافية (Transparency)، والمساءلة (Accountability)، وإدارة المخاطر (Risk Management)، والتي تشكل معاً المنظومة المتكاملة لضبط إدارة المشاريع وترشيد قراراتها. وقد أكد معهد إدارة المشاريع (PMI) أن المنظمات التي تتمتع بإطارات حوكمة قوية تحقق معدلات نجاح أعلى للمشاريع، وتحكم أفضل في التكاليف، ونتائج أكثر قابلية للتنبؤ (PMI، 2017).

من جهة أخرى، يُعد الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي (Overall Project Performance) مؤشراً شاملاً يتجاوز مفهوم النجاح التقليدي المحدود بـ "المثلث الحديدي" (الزمن، التكلفة، الجودة)، ليشمل إضافة إلى ذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا أصحاب المعلاقة، وتحقيق الفوائد المرجوة (المنافع)، والاستدامة طويلة المدى (Smyrk & Zwikael، 2012). وبما أن المشاريع الرأسمالية

الحكومية في السعودية تمثل استثمارات ضخمة تؤثر بشكل مباشر على التنمية الوطنية وجودة حياة المواطنين، فإن فهم العوامل التي تؤثر في أدائها الكلي يكتسب أهمية استراتيجية قصوى. وعلى الرغم من التطور النظري الملحوظ في أدبيات حوكمة المشاريع على المستوى الدولي، فإن البحث العلمي في هذا المجال لا يزال محدوداً في السياق السعودي، خاصة فيما يتعلق بالمشاريع الرأسمالية الحكومية. كما أن الدراسات السابقة تباينت في تحديد الأبعاد الحكومية الأكثر تأثيراً في الأداء، واختلفت في منهجياتها ومجتمعاتها المدروسة، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتقصي. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة للمساهمة في سد هذه الفجوة من خلال استقصاء أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، مستندة إلى إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (PMI، ISO 21500) والدراسات الأكاديمية الحديثة، مع مراعاة خصوصية السياق السعودي المتمثل في برنامج التحول الوطني والمراسيم الحكومية ذات الصلة.

1.2 مشكلة الدراسة

تتجسد مشكلة الدراسة في أن المشاريع الرأسمالية الحكومية في المملكة العربية السعودية - على الرغم من التمويل الضخم والأهمية الاستراتيجية البالغة - تواجه تحديات جمة في تحقيق أدائها الكلي المستهدف، ويرجع ذلك - إلى حد كبير - إلى ضعف تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع بشكل متكامل وفعال. فالكثير من هذه المشاريع يعاني من تجاوزات في الميزانية والجدول الزمني، وقصور في تحقيق المنافع المرجوة، مما يؤثر سلباً على كفاءة الإنفاق الحكومي ويُضعف من قدرة هذه المشاريع على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف رؤية 2030.

وقد كشفت دراسة KPMG (2016) أن 53% من المشاريع الرأسمالية الكبرى عالمياً عانت من أداء دون المستوى المطلوب خلال العام السابق للدراسة، وأن فقط 31% من المشاريع حققت انحرافاً لا يتجاوز 10% عن الميزانية، وبمعدل 25% فقط من المشاريع نجحت في الالتزام بجدولها الزمني الأصلية. وتشير هذه الإحصائيات إلى أن مشكلة ضعف الأداء ليست مقتصرة على سياق جغرافي محدد، بل هي ظاهرة عالمية تتفاقم في بيئات تفتقر إلى حوكمة رشيدة.

وفي السياق السعودي تحديداً، تتعاضد أهمية هذه المشكلة نظراً للنطاق الواسع للمشاريع الرأسمالية الحكومية وتربطها مع البرامج التنفيذية لرؤية 2030. فقد أطلقت المملكة مشاريع عملاقة - مثل نيوم، مشروع البحر الأحمر، القدية، أمالا - برصد ميزانيات تقدر بمئات المليارات من الريالات (صندوق الاستثمارات العامة، 2024). ومع ذلك، فإن نجاح هذه المشاريع لا يعتمد فقط على التمويل المتاح، بل يتوقف - بشكل حاسم - على وجود هياكل حوكمة قادرة على ضبط عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية في الإفصاح عن المعلومات، وتفعيل آليات المساءلة، وإدارة المخاطر بشكل استباقي ومنهجي.

وتتمثل الإشكالية الأساسية للدراسة في عدم وضوح طبيعة وقوة العلاقة بين تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) والأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي. ففي ظل السياق التنظيمي والإداري الفريد للمملكة - الذي يتسم بالبيروقراطية الحكومية التقليدية المندمجة مع إصلاحات حوكمة حديثة - تبرز الحاجة إلى فهم كيفية تفاعل هذه الأبعاد الحوكمية ومدى مساهمتها في تعزيز الأداء الكلي للمشاريع.

ومن ثم، يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي: ما أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي؟

1,3 فجوات الدراسة:

1,3,1 فجوات على المستوى النظري.

على الرغم من التطور النظري الملحوظ في أدبيات حوكمة المشاريع عالمياً، إلا أن هناك عدة فجوات نظرية تستدعي سدها، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: قلة الدراسات النظرية التي تناولت حوكمة المشاريع (Project Governance) كمجال مستقل ومتخصص في السياق السعودي والعربي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) بشكل عام دون التعمق في خصوصيات الحوكمة على مستوى المشروع.

ثانياً: عدم وجود إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين الأبعاد الحوكمية الأربعة (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في دراسة واحدة، حيث اقتصرَت الدراسات السابقة على بعد أو بعدين كحد أقصى.

ثالثاً: غياب نماذج نظرية تربط بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي بمنظور متعدد الأبعاد يتجاوز "المثلث الحديدي" التقليدي.

رابعاً: قصور الأدبيات في تقديم إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (PMI، ISO 21500) والسياق التنظيمي السعودي المتميز ببرامج رؤية 2030 والتحول الوطني.

1,3,2 فجوات على المستوى التطبيقي.

أولاً: نقص الدراسات الميدانية التطبيقية التي استقصت واقع تطبيق حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، حيث إن أغلب الدراسات إما نظرية أو أجريت في سياقات غربية أو على قطاعات خاصة لا تشابه البيئة الحكومية السعودية.

ثانياً: عدم وجود أدوات قياسية موثوقة ومعتمدة (Validated) لقياس أبعاد حوكمة المشاريع في السياق السعودي، مما يعيق الباحثين والممارسين عن تقييم واقع الحوكمة بشكل موضوعي.

ثالثاً: غياب دراسات تربط بين تطبيق الحوكمة الفعلي (وليس المفاهيم النظرية) والأداء الكلي الملموس في المشاريع الرأسمالية الحكومية.

رابعاً: عدم توفر دراسات تحلل الفروق في تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الأداء تبعاً لمتغيرات عملية مثل الخبرة، المستوى الوظيفي، ونوع الجهة الحكومية.

خامساً: الحاجة الماسة لتوصيات مبنية على الأدلة يمكن للجهات الحكومية السعودية الاستفادة منها في تحسين ممارسات حوكمة مشاريعها الرأسمالية ضمن إطار رؤية 2030.

1.4 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال حوكمة المشاريع والأداء الكلي بعدة مسارات أساسية: أولاً: سد الفجوة المعرفية - على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت حوكمة المشاريع في السياقات الغربية، إلا أن البحث العلمي في هذا المجال لا يزال محدوداً في السياق السعودي والعربي بشكل عام. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) بشكل عام، دون التركيز الكافي على حوكمة المشاريع (Project Governance) كمجال مستقل ذي خصوصية. وتساهم هذه الدراسة في ملء هذه الثغرة من خلال تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي يتناول حوكمة المشاريع في السياق الحكومي السعودي.

ثانياً: التكامل المعرفي - تسعى الدراسة إلى بناء جسر بين الأدبيات الدولية في مجال حوكمة المشاريع (المتماثلة في معايير PMI، ISO 21500) والسياق التنظيمي السعودي، عبر تطوير إطار هجين يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة الإدارية والتنظيمية في المملكة. هذا التكامل يُعد مساهمة نوعية في تطوير المعرفة الإدارية العربية.

ثالثاً: التأسيس لدراسات مستقبلية - من خلال تطوير أدوات قياسية موثوقة وصادقة لأبعاد حوكمة المشاريع في السياق السعودي، تمهد هذه الدراسة الطريق للباحثين المستقبليين لإجراء دراسات مقارنة أو طولية تتبع تطور الحوكمة وتأثيرها على الأداء عبر الزمن.

رابعاً: الإسهام في النظرية - تختبر الدراسة صحة التطبيق النظري لأبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في بيئة تطوير حكومية، مما يضيف بعداً نظرياً جديداً للأدبيات القائمة التي ظلت تهيمن عليها الدراسات في السياقات الصناعية الغربية.

1.4.2 الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في عدة جوانب: أولاً: توجيه صناع القرار - تقدم نتائج الدراسة رؤى عملية للمسؤولين في الجهات الحكومية وصناديق الاستثمار الحكومية (مثل صندوق الاستثمارات العامة)

حول الأبعاد الحوكمية الأكثر تأثيراً في الأداء الكلي للمشاريع، مما يمكنهم من توجيه موارد التحسين نحو المجالات الأكثر إلحاحاً.

ثانياً: تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي - من خلال تحديد آليات الحوكمة التي تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء، تساهم الدراسة في تعزيز كفاءة وفعالية الإنفاق الرأسمالي الحكومي، وهو هدف استراتيجي ضمن برنامج الاستدامة المالية لرؤية 2030.

ثالثاً: دعم برنامج التحول الوطني - يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتسريع تنفيذ مشاريع البنية التحتية (برنامج التحول الوطني، 2024). وتوفر هذه الدراسة توصيات عملية لتعزيز حوكمة المشاريع، مما يتماشى مباشرة مع أهداف البرنامج.

رابعاً: تعزيز الممارسات المؤسسية - تساهم الدراسة في نشر ثقافة الحوكمة بين ممارسي إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، وتشجع على تبني أفضل الممارسات الدولية المنسجمة مع السياق المحلي، مما يرقى بمستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع.

خامساً: دعم المحاسبة والرقابة - من خلال تسليط الضوء على أهمية الشفافية والمساءلة في تحسين أداء المشاريع، تدعم الدراسة جهود هيئات الرقابة والمحاسبة في المملكة في تعزيز الرقابة على المشاريع الحكومية.

1.5 أهداف الدراسة

1,5,1 الهدف الرئيسي:

استقصاء أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في عينة من القطاع الحكومي السعودي.

1,5,2 الأهداف الفرعية:

- 1) تقييم مراجعة نقدية للأدبيات النظرية والتطبيقية في مجال حوكمة المشاريع والأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية، مع تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة لمعالجتها.
- 2) بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقات المتوقعة بين أبعاد حوكمة المشاريع (المتغيرات المستقلة) والأداء الكلي للمشروع (المتغير التابع).
- 3) تطوير أداة قياسية موثوقة وصادقة (استبانة) لقياس أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي في السياق السعودي.
- 4) تشخيص واقع تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في المشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين.
- 5) تقييم مستوى الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين.

- 6) اختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بآثر كل بعد من أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع.
- 7) الكشف عن الفروق الإحصائية - إن وجدت - في تقييم أبعاد الحوكمة والأداء الكلي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع الجهة الحكومية).
- 8) تقديم توصيات علمية ومبنية على الأدلة يمكن للجهات الحكومية المعنية الاستفادة منها في تحسين حوكمة مشاريعها الرأسمالية.

1.6 تساؤلات الدراسة

1,6,1 التساؤل الرئيسي:

ما أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في عينة من القطاع الحكومي السعودي؟

1,6,2 التساؤلات الفرعية:

1. ما درجة تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في المشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين؟
2. ما مستوى الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) والأداء الكلي للمشروع؟
4. ما الأبعاد الحوكمية الأكثر تأثيراً - من وجهة نظر المشاركين - في تحقيق الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي تعزى لمتغير الخبرة في إدارة المشاريع؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي تعزى لمتغير نوع الجهة الحكومية؟

1.7 فروض الدراسة

1,7,1 الفرض الرئيسي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي.

1,7,2 الفروض الفرعية:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الشفافية في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد المساءلة في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد إدارة المخاطر في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

1.8 مصطلحات الدراسة

1,8,1 حوكمة المشاريع (Project Governance): تُعرّف حوكمة المشاريع - وفقاً للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 21500:2021) - بأنها "الإطار التنظيمي والعمليات والهيكل التي توجه وتحكم وتراقب أنشطة المشروع لضمان تحقيق أهدافه بشكل فعال وفعال، مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة". وفي سياق هذه الدراسة، تعني حوكمة المشاريع المجموعة المتكاملة من الأنظمة والسياسات والممارسات التي تُطبق على المشروع الرأسمالي الحكومي لضبط عمليات اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات الشفافة، وتحديد المسؤوليات والمساءلة، وإدارة المخاطر بما يضمن المحاذاة مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية المالكة.

1,8,2 الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع (Governance Structure): هو البعد الأول من أبعاد حوكمة المشاريع، ويشير إلى "الإطار التنظيمي الرسمي الذي يحدد توزيع السلطات والصلاحيات وخطوط المسؤولية والمساءلة داخل المشروع، ويحدد الهياكل القيادية - مثل لجنة توجيه المشروع (Steering Committee)، وكبير ضباط المشاريع (CPO)، والراعي التنفيذي (Executive Sponsor) - والعلاقات بينها" (Müller، 2009).

1,8,3 الشفافية (Transparency): هي البعد الثاني من أبعاد حوكمة المشاريع، وتُعرّف بأنها "مدى توفر ووضوح ودقة المعلومات المتعلقة بالمشروع - تشمل المعلومات المالية، والتقدم في التنفيذ، والمخاطر، وقرارات المشروع - لجميع أصحاب المصلحة المعنيين في الوقت المناسب" (Bovens، 2007).

1,8,4 المساءلة (Accountability): هي البعد الثالث من أبعاد حوكمة المشاريع، ويُقصد بها "النظام المؤسسي الذي يجسد الالتزام الواعي بمسؤوليات واضحة ومعايير أداء قابلة للقياس، ويقوم على تحديد الأدوار وتوثيق التوقعات وتوزيع الصلاحيات بشكل عادل" (Kwna، 2025).

1,8,5 إدارة المخاطر (Risk Management): هي البعد الرابع من أبعاد حوكمة المشاريع، وتُعرّف بأنها "العملية المنظمة التي تشمل تحديد المخاطر وتقييمها وتحليل تأثيراتها المحتملة على أهداف المشروع، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بشكل استباقي" (ISO 31000:2018).

1,8,6 الأداء الكلي للمشروع (Overall Project Performance): يُعرّف الأداء الكلي للمشروع في هذه الدراسة بأنه "التقييم الشامل لمدى تحقيق المشروع لأهدافه المتعددة، المتجاوز للمعايير التقليدية (الزمن، التكلفة، الجودة) ليشمل أيضاً تحقيق المنافع الاستراتيجية، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة الشاملة، والاستدامة طويلة المدى".

1,8,7 المشاريع الرأسمالية (Capital Projects): هي المشاريع التي تتضمن استثمارات ضخمة في الأصول الثابتة - مثل البنية التحتية، والمنشآت، والمعدات - وتتميز بعمر تشغيلي طويل وتأثير استراتيجي على الجهة المنفذة. وفي سياق هذه الدراسة، المقصود بالمشاريع الرأسمالية الحكومية تلك المشاريع التي تنفذها الجهات الحكومية السعودية أو تشرف عليها، وتتضمن بناء أو تطوير البنى التحتية، والمنشآت الحكومية، أو المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة ببرامج رؤية 2030.

الفصل الثاني:- الاطار النظري والدراسات السابقة.

2.1 الإطار النظري

2.1.1 حوكمة المشاريع (Project Governance)

2,1,1,1 أولاً: مفهوم حوكمة المشاريع

تُعد حوكمة المشاريع إحدى المجالات الناشئة والحيوية في علم إدارة المشاريع، والتي اكتسبت اهتماماً متزايداً من الباحثين والممارسين خلال العقد الأخيرين. وقد نشأ مفهوم حوكمة المشاريع كامتداد طبيعي لمفاهيم الحوكمة الأوسع (Corporate Governance)، التي تركز على كيفية توجيه المؤسسات ومراقبتها من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. غير أن حوكمة المشاريع تميزت بتركيزها الخاص على المستوى المشروع (Project Level)، حيث تتطلب طبيعة المشاريع - المؤقتة والفريدة - نماذج حوكمة مختلفة عن تلك المطبقة في العمليات الدائمة (Müller، 2009).

وقد قدم معهد إدارة المشاريع (PMI، 2017) تعريفاً شاملاً لحوكمة المشاريع بأنها "الإطار الذي يوضح ويحدد ويشرح السلطات والمسؤوليات والحقوق المتعلقة بالمشروع، ويوفر الهيكل الذي يعمل من خلاله المشروع لتحقيق أهدافه". بينما عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 21500:2021) بأنها "المجموعة من العمليات والهيكل التي توجه وتحكم وتراقب أنشطة المشروع". وتجمع هذه التعريفات على أن حوكمة المشاريع ليست مجرد هيكل تنظيمي، بل هي منظومة متكاملة تشمل: تحديد السلطات وتوزيع الصلاحيات، ووضع آليات اتخاذ القرار، وضمان المحاذاة مع الأهداف الاستراتيجية، وتوفير إطار للمساءلة والرقابة.

ويتميز مفهوم حوكمة المشاريع بتمييزه الواضح عن إدارة المشاريع (Project Management). فبينما تركز إدارة المشاريع على الجانب التشغيلي والتنفيذي للمشروع - مثل التخطيط والجدولة وإدارة الموارد - تركز حوكمة المشاريع على الجانب الاستراتيجي والرقابي، وتضع الإطار الذي تتم فيه إدارة المشروع (Turner & Müller، 2007).

وتكتسب حوكمة المشاريع أهمية خاصة في السياق الحكومي، حيث تكون المشاريع عادةً أكبر حجماً وأعقد بنية، وتنطوي على أصحاب مصلحة متعددين ومتنوعين، وتخضع لضغوط سياسية واجتماعية ورقابية مكثفة. وفي هذا السياق، تلعب حوكمة المشاريع دوراً حاسماً في ضمان أن المشاريع الحكومية تساهم فعلياً في تحقيق الأهداف التنموية، وأن الموارد العامة تُستخدم بكفاءة وفعالية (KPMG، 2016).

2,1,1,2 ثانياً: أهداف حوكمة المشاريع

تسعى حوكمة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. ضمان المحاذاة الاستراتيجية (Strategic Alignment): يهدف هذا الهدف إلى

ضمان أن المشروع يساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة المالكة، وأنه

لا يمثل مجرد نشاط منعزل. وتؤكد PMI (2017) أن المحاذاة الاستراتيجية تمنع إهدار الموارد على مبادرات غير متوافقة مع الرؤية المؤسسية.

2. **تعزيز فعالية اتخاذ القرار (Making Effectiveness-Decision):** تسعى حوكمة المشاريع إلى إنشاء مسارات واضحة وفعالة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات - الاستراتيجية والتكتيكي والتشغيلي - مما يمنع الاختناقات في عملية اتخاذ القرار (Atlassian، 2026).

3. **تفعيل المساءلة والمحاسبة (Stewardship & Accountability):** يعتبر هذا الهدف من الأهداف الجوهرية لحوكمة المشاريع، إذ يسعى إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وضمان أن كل فرد أو جهة مسؤولة عن قراراتها وأفعالها ضمن نطاق عملها (Kwna، 2025).

4. **تعزيز الشفافية (Transparency):** تهدف حوكمة المشاريع إلى ضمان توفر المعلومات الدقيقة والكاملة والمناسبة في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، بما يشمل التقارير المالية، وتقارير التقدم، والمخاطر، والقرارات المتخذة (CLA، 2026).

5. **إدارة المخاطر بشكل استباقي (Proactive Risk Management):** تسعى حوكمة المشاريع إلى تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها قبل أن تتحول إلى قضايا تؤثر سلباً على المشروع، ويشمل هذا وضع سجلات للمخاطر وتحديد استراتيجيات للتخفيف (Aon، 2014).

6. **تحسين الأداء والنتائج (Performance Improvement):** يهدف هذا الهدف إلى توفير آليات المراقبة والقياس التي تضمن تتبع أداء المشروع مقابل المقاييس المحددة مسبقاً، وتمكين التدخل المبكر عندما يظهر انحراف (PMI، 2017).

7. **ضمان الامتثال والاستدامة (Sustainability & Compliance):** تسعى حوكمة المشاريع إلى ضمان التزام المشروع بالقوانين واللوائح المعمول بها، والمعايير الأخلاقية، والمتطلبات البيئية والاجتماعية (Oracle، 2024).

2,1,1,3 ثالثاً: أبعاد حوكمة المشاريع

تتكون حوكمة المشاريع من أربعة أبعاد رئيسية تشكل معاً المنظومة المتكاملة لحوكمة المشروع. وقد استقى هذا التصنيف من الأدبيات الأكاديمية والمعايير المهنية الدولية، مع التركيز على الأبعاد الأكثر شيوعاً وارتباطاً بالأداء المشروع:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي (Governance Structure)

يُعد الهيكل التنظيمي حجر الزاوية في منظومة حوكمة المشاريع، إذ يحدد "من يملك القرار، ومن ينفذ، ومن يراقب" (Kwna، 2025). ويتجاوز الهيكل التنظيمي كونه مجرد خريطة تنظيمية ليصبح أداة إدارية حيوية تظهر خطوط السلطة والمسؤولية، وتحدد المسارات التي تمر بها القرارات والمعلومات.

وتتضمن مكونات الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع العناصر التالية: لجنة توجيه المشروع (Project Steering Committee) وهي الهيئة العليا المسؤولة عن الإشراف الاستراتيجي؛ والراعي التنفيذي (Executive Sponsor) وهو المسؤول الأعلى عن المشروع؛ وكبير ضباط المشاريع (CPO) المسؤول عن التنفيذ؛ ومدير المشروع (Project Manager) المسؤول عن الإدارة اليومية؛ ومكتب إدارة المشاريع (PMO) الذي يوفر الدعم المؤسسي (KPMG، 2016). ويساهم الهيكل التنظيمي الفعال في تحديد العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتوزيع الصلاحيات على المستويات المختلفة، وتفويض الصلاحيات مع ضبط المساءلة، وفصل الأدوار للحد من تضارب المصالح (Kwna، 2025).

البعد الثاني: الشفافية (Transparency)

تُعد الشفافية جوهر الحوكمة وشرطاً أساسياً لبناء الثقة بين المنظمة وأصحاب العلاقة (Kwna، 2025). والشفافية في سياق حوكمة المشاريع لا تعني مشاركة كل المعلومات دون تمييز، بل تتعلق بما يتم الإفصاح عنه، وكيف، ولمن، ومتى. وتتضمن مكونات الشفافية في حوكمة المشاريع: نشر التقارير الدورية بوضوح (المعلومات المالية، تقارير الأداء، تقارير المخاطر)؛ وإتاحة المعلومات الجوهرية لأصحاب العلاقة (الجهات الرقابية، المانحين، المستفيدين)؛ ووضع سياسات للإفصاح عن تعارض المصالح؛ وإنشاء قنوات شفافة للتواصل؛ وتبني أدوات إلكترونية للإفصاح المفتوح (Kwna، 2025). وتساهم الشفافية في تعزيز المصداقية المؤسسية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وجذب الاستثمارات، وتقليل المخاطر المرتبطة بالغموض (CLA، 2026).

البعد الثالث: المساءلة (Accountability)

المساءلة هي نظام مؤسسي متكامل يجسد الالتزام الواعي بمسؤوليات واضحة ومعايير أداء قابلة للقياس (Kwna، 2025). وفي سياق حوكمة المشاريع، تشمل المساءلة: تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة؛ وآليات واضحة لتقييم الأداء؛ ونظام لتقديم الشكاوى والتظلمات؛ ومؤشرات أداء فردية ومؤسسية (KPIs)؛ وربط المكافآت والمساءلة بنتائج الأداء.

البعد الرابع: إدارة المخاطر (Risk Management)

تُعد إدارة المخاطر من الأبعاد الجوهرية في حوكمة المشاريع، إذ إن المشاريع الرأسمالية الكبرى - بطبيعتها - تواجه مخاطر متعددة ومعقدة. وتُعرّف ISO 31000:2018 إدارة المخاطر بأنها "النشاط المنسق لتوجيه وضبط المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر".

وتتضمن إدارة المخاطر في سياق حوكمة المشاريع: تحديد المخاطر (Risk Identification)؛ وتحليل وتقييم المخاطر (Assessment & Risk Analysis)؛ ووضع استراتيجيات التعامل (Risk Treatment)؛ والمراقبة والمراجعة (Review & Monitoring)؛ والتواصل والاستشارة (Consultation & Communication) (Aon، 2014).

2.1.2 الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي

2.1.2.1 أولاً: مفهوم الأداء الكلي للمشروع

تطور مفهوم أداء المشروع بشكل ملحوظ خلال العقود الأخيرة. ففيما كان التركيز في الماضي على ما يُعرف بـ"المثلث الحديدي" (Iron Triangle) - المكون من التكلفة والزمن والجودة - أصبح الباحثون والممارسون اليوم يتبنون منظوراً أشمل يعترف بتعدد أبعاد نجاح المشروع. وقد قدم Müller & Turner (2007) تمييزاً مهماً بين "نجاح إدارة المشروع" (Project Management Success) - المقاس ضد معايير الكفاءة الداخلية - و"نجاح المشروع" (Project Success) - المقاس ضد الأهداف الشاملة للمشروع والمنافع المرجوة منه.

ويُعرّف الأداء الكلي للمشروع في هذه الدراسة بأنه "التقييم الشامل والمتعدد الأبعاد لمدى تحقيق المشروع لأهدافه المختلفة، المتجاوز للمعايير التقليدية ليشمل أيضاً الأبعاد الاستراتيجية والتنموية والمؤسسية". وقد اقترح Smyrk & Zwikaël (2012) نموذجاً متعدد الأبعاد يتضمن: نجاح إدارة المشروع (Project Management Success)، ونجاح ملكية المشروع (Project Ownership Success)، ونجاح الاستثمار في المشروع (Project Investment Success).

ويتكون الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي في هذه الدراسة من خمسة أبعاد رئيسية: (1) أداء التكلفة (Cost Performance): يقيس مدى التزام المشروع بالميزانية المخصصة؛ (2) أداء الجدولة (Schedule Performance): يقيس مدى الالتزام بالجدول الزمني؛ (3) أداء الجودة (Quality Performance): يقيس مدى استيفاء المواصفات الفنية؛ (4) تحقيق المنافع (Benefits Realization): يقيس مدى تحقيق المنافع الاستراتيجية؛ (5) رضا أصحاب العلاقة (Stakeholder Satisfaction): يقيس مدى رضا الأطراف المعنية.

2.1.2.2 ثانياً: أهمية الأداء الكلي في المشاريع الرأسمالية الحكومية

تكتسب مفاهيم الأداء الكلي أهمية خاصة في سياق المشاريع الرأسمالية الحكومية لعدة أسباب: أولاً: حجم الاستثمار - تمثل هذه المشاريع استثمارات ضخمة من المال العام، مما يجعل ضبط الأداء أمراً حتمياً لضمان تحقيق القيمة مقابل المال. ثانياً: التأثير الاستراتيجي - ترتبط المشاريع الرأسمالية الحكومية عادةً بأهداف تنموية وطنية، فتعثرها يعني تأخيراً في تحقيق هذه الأهداف. ثالثاً: المحاسبة العامة - تخضع الجهات الحكومية لرقابة مكثفة من هيئات المحاسبة والجهاز الرقابي والمواطنين. رابعاً: طول دورة الحياة - تتميز المشاريع الرأسمالية بعمر طويل، مما يعني أن أثر قراراتها يمتد لعقود.

2.1.2.3 ثالثاً: العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي

تستند العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي إلى منطق نظري واضح: فالحوكمة الرشيدة توفر الإطار التنظيمي والإجرائي الذي يُمكن المشروع من تحقيق أهدافه بكفاءة. وقد أظهرت الأدبيات الأكاديمية وجود علاقة إيجابية بينهما. فمثلاً: أظهرت دراسة Phatlhane & Mushavhanamadi

(2021) في جنوب أفريقيا وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشاريع ونجاح تسليم المشاريع. وكشفت دراسة KPMG (2016) أن ضعف الحوكمة هو أحد أسباب فشل المشاريع الرأسمالية الكبرى. وأظهرت دراسة McKinsey (2023) أن المنظمات ذات الحوكمة القوية تقلل من معدلات فشل المشاريع بنسبة 30%.

ويرتكز المنطق النظري لهذه العلاقة على الفرض التالي: كلما كانت هياكل الحوكمة أوضح، وكانت آليات اتخاذ القرار أكثر فعالية، وكانت المعلومات أكثر شفافية، وكانت المساءلة أوضح، وكانت إدارة المخاطر أكثر استباقية - زادت قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المتعددة (الزمن، التكلفة، الجودة، المنافع، رضا أصحاب العلاقة).

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة العجمي، أمل منير محمد، السلمي، وفاطمة بنت عايض (2019): "دور القيادات

الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. استخدمت المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية ($n=283$). أظهرت النتائج أن العينة المدروسة توافق بدرجة متوسطة على واقع القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مع وجود موافقة كبيرة على بعد الالتزام العاطفي. استنتجت الدراسة ضرورة تطوير القيادات الإدارية وتعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي.

2. دراسة الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبد القادر محمد، وسالم، عبد الفتاح جمعة

(2021): "أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي". مجلة الأستاذ، (21).

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر المهارات القيادية على تعزيز الولاء التنظيمي في شركة ليببانا للهاتف المحمول. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت 66 استبانة. أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي معنوي للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي ($R^2=39.3\%$)، مع وجود تأثير متفاوت لكل مهارة قيادية. أوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية ذات التأثير الأقوى.

3. دراسة قنديل، رضا حسين محمد (2024): "دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء

التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة". المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، 44(80)، 99-159.

استكشفت الدراسة مدى امتلاك القيادات لسلوكيات القيادة التمكينية، وتقييم مستوى الولاء التنظيمي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي مع عينة (75=n). كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التمكينية والولاء التنظيمي، وتحديداً أن العمل الجماعي ومنح الاستقلالية كانا الأكثر تأثيراً.

4. دراسة حول دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي (2025): جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر.

هدفت إلى معرفة دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة مع عينة (115=n). توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة المؤسسية الأربعة (الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، والمشاركة) والأداء الأكاديمي والبحثي عند ($\alpha=0.01$).

5. دراسة الزين، فريدة عمران (2025): "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(3)، 613-633.

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة) على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود أثر ارتباط قوي جداً وذو دلالة إحصائية ($Pearson=0.984$ ، $Sig=0.000$).

6. دراسة حول أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي (2025): دراسة ميدانية. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط.

استكشفت تأثير الحوكمة المؤسسية بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، العدالة) على الأداء الاستراتيجي.

7. دراسة حول أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في سلطنة عُمان (2023): جامعة السلطان قابوس.

استقصت أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية) في محافظة شمال الباطنة.

8. دراسة التركي، زياد بن فهد (2014): "المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض".

استكشفت الدور الذي تلعبه المهارات الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي مع عينة (226=n). أظهرت النتائج أن المهارات الإدارية متوفرة بدرجة عالية، وأن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الالتزام التنظيمي.

2.2.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة R.J ,Turner & R ,Müller (2007): "The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project". European Management Journal, 25(4), 298-309.
قدمت الدراسة تمييزاً مهماً بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع، وأظهرت أن تأثير مدير المشروع يختلف تبعاً لنوع المشروع. وقد تم الاستشهاد بهذه الدراسة أكثر من 400 مرة، مما يدل على أهميتها في الأدبيات.
2. دراسة R ,Müller (2019): "Governmentality and Project Governance: The Role of Sovereignty". International Journal of Information Systems and Project Management, 7(2).
طورت الدراسة إطاراً مفاهيمياً للتمييز بين الإدارة والقيادة والحوكمة والحاكمة (Governmentality). أظهرت النتائج أن مستويات أعلى من سيادة المشروع (Sovereignty) مرتبطة بمستويات أعلى من الأداء المشروع والمؤسسي.
3. دراسة J ,Smyrk & O ,Zwikaël (2012/2021): "Benefit, Project Governance and Project Success". International Journal of Project Management.
استقصت العلاقة بين الحوكمة الفعالة للمشروع وإدارة المنافع ونجاح المشروع. استخدمت بيانات 333 مشروعاً من صناعات ودول مختلفة. كشفت النتائج أن الحوكمة الفعالة تساهم بشكل مباشر في تحسين نجاح المشروع عبر أبعاده الثلاث: نجاح إدارة المشروع، ونجاح ملكية المشروع، ونجاح الاستثمار في المشروع.
4. دراسة N ,Phatlhane & K ,Mushavhanamadi (2021): "The Impact of Project Governance on Project Delivery in the Enterprise Project Management Office". Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.
استكشفت تأثير حوكمة المشاريع على تسليم المشاريع في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في بنك جنوب أفريقي. استخدمت المنهج المختلط (questionnaire). أظهرت النتائج وجود فجوات تشغيلية بين عمليات الحوكمة والتطبيق الفعلي.
5. دراسة KPMG (2016): "Learning from Failure; Building on Success".
"Governance and Planning of Major Capital Projects".

تواصلت KPMG مع أكثر من 30 عضواً في مجالس إدارة ومسؤولين تنفيذيين في كندا. كشفت الدراسة أن 53% عانوا من مشاريع دون المستوى المطلوب، وأن فقط 31% من المشاريع جاءت ضمن 10% من الميزانية.

6. دراسة Aon (2014): "A Guide - Governance of Project Risk". قدمت دليلاً شاملاً لحوكمة مخاطر المشاريع. حددت سبع سمات للحوكمة: توجيه المحفظة، رعاية المشروع، القدرة على التسليم، الاستewardship المالي، الإفصاح والتقارير، مكافحة الفساد، والمشتريات.

7. دراسة S.R, Sharma, M, Stone, Y, Ekinici & (2009): "IT Governance and The Stakeholder Perspective: Project Governance Research".

حددت ثلاثة عوامل حرجية لبناء حوكمة المشاريع: القيادة والتنظيم وحقوق اتخاذ القرار، وتحسين العمليات المرنة والقابلة للتطوير، واستخدام التكنولوجيا الممكنة.

8. دراسة M, Bovens (2007): "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework". European Law Journal, 13(4), 447-468. قدم إطاراً مفاهيمياً لتحليل وتقييم المساءلة، وعرفها بأنها علاقة اجتماعية يكون فيها الفاعل ملزماً بإبلاغ الآخرين عن أفعاله وتبريرها.

9. دراسة R, Joslin & R, Müller (2015): "Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts". International Journal of Project Management, 33(6), 1377-1392. استقصت العلاقة بين منهجية إدارة المشاريع ونجاح المشروع في سياقات حوكمة مختلفة.

10. دراسة ISO 21500:2021: "Project, Programme and Portfolio Management - Context and Concepts".

قدمت المعيار الدولي الإطار العام لإدارة المشاريع والبرامج والمحافظ، بما في ذلك حوكمة المشاريع.

2.3 ما يميز البحث عن الدراسات السابقة

عند المقارنة بين هذه الدراسة والأبحاث السابقة، يتبين أن هناك عدة نقاط تميز هذا البحث وتضفي عليه طابعاً فريداً:

أولاً: التركيز على السياق السعودي -يركز هذا البحث بشكل خاص على المشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، وهو سياق فريد من نوعه يتسم بالتحول الاستراتيجي الكبير المتمثل في رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني. بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخاص أو السياقات الغربية.

ثانياً: الأبعاد الحوكمية الأربعة -يركز هذا البحث على أبعاد حوكمة المشاريع الأربعة الأكثر شيوعاً في الأدبيات (الهيكل، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر)، ويختبر تأثير كل بعد على حدة ومجموعة على

الأداء الكلي. بينما ركزت الدراسات السابقة غالباً على أبعاد حوكمية محدودة أو على الحوكمة بشكل عام دون تفصيل.

ثالثاً: الإطار الهجين -يستند هذا البحث إلى إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (ISO، PMI) (21500) والدراسات الأكاديمية الحديثة مع التركيز على السياق السعودي (برنامج تحقيق الرؤية، المراسيم الحكومية).

رابعاً: المنظور الكمي -تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات) مع تحليل إحصائي متعدد المتغيرات (الارتباط، الانحدار، اختبار t). وهذا يسمح باختبار الفرضيات بشكل دقيق وتقديم نتائج قابلة للتعميم.

خامساً: الأداء الكلي كمتغير تابع -يستخدم هذا البحث مفهوماً شاملاً للأداء الكلي يتجاوز المثلث الحديدي التقليدي ليشمل أيضاً تحقيق المنافع ورضا أصحاب العلاقة.

سادساً: المساهمة العملية -من المتوقع أن تقدم نتائج هذا البحث رؤى جديدة حول العوامل التي تؤثر على الأداء الكلي في سياق الجهات الحكومية السعودية، وقد تساعد القادة في هذه الجهات على تطوير برامج وممارسات فعالة لتعزيز حوكمة مشاريعهم الرأسمالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي حجر الزاوية في أي دراسة كمية، إذ يُترجم الإطار النظري وفروض البحث إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والقياس والتكرار، بما يضمن مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود العينة. ويهدف هذا الفصل إلى عرض المسار المنهجي الذي اتبعه الباحث لاختبار أثر أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، والشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر) في الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، بما ينسجم مع الفلسفة الوضعية والمنطق الاستنباطي المعتمدين في الدراسة. وقد جرى بناء هذا الفصل وفق النموذج الذي طرحه صاندرز وزملاؤه في عملهم الموسوم Research Methods for Business Students، والذي يوصي بتنظيم قرارات الباحث المنهجية على شكل طبقات متسلسلة تبدأ من الفلسفة البحثية وتنتهي بأساليب جمع البيانات وتحليلها (Lewis, Saunders, Thornhill & 2019). وقد أشار المؤلفون صراحةً إلى أن كل طبقة من هذا النموذج تُبنى على الطبقة التي تسبقها، وأن على الباحث تبرير خياراته في كل طبقة بما يخدم أسئلة الدراسة (Saunders et al., 2019).

وينتظم هذا الفصل في سبعة محاور مترابطة: يعرض أولها التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، ثم يتناول تصميم البحث وفق نموذج "بصلة البحث"، فمجتمع البحث وطرق أخذ العينات، فطريقة جمع البيانات، فأنواع البيانات المستخدمة، فإجراءات التحليل الإحصائي، وينتهي الفصل بخاتمة توجز أبرز الخيارات المنهجية. وقد روعي في صياغة هذه المحاور أن تكون منسجمة مع الفروض الأربعة الفرعية والفرض الرئيسي التي طُرحت في الفصل الأول، بحيث تُوفّر كل خطوة منهجية مسار الإجابة عن سؤال بحثي محدد.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرّف التعريفات الإجرائية لمتغيرات النظرية بلغة قابلة للقياس، وتُعدّ شرطاً منهجياً لضمان صدق المحتوى وقابلية تكرار الدراسة. وقد أشار سيكاران وبوغي إلى أن التعريف الإجرائي يُترجم المفهوم المجرد إلى أبعاد ومؤشرات يمكن قياسها بأدوات مسحية، وهو ما يقلل الغموض في تفسير النتائج (Bougie & Sekaran, 2016). وفيما يلي التعريفات الإجرائية للمتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة.

3.2.1 المتغير المستقل: أبعاد حوكمة المشاريع

يُعرّف المتغير المستقل إجرائياً بأنه: "مجموعة الترتيبات المؤسسية والآليات الرقابية والإدارية التي يتبناها الجهاز الحكومي لتوجيه المشاريع الرأسمالية والرقابة عليها، والمقاسة عبر أربعة أبعاد فرعية". ويستند هذا التعريف إلى الإطار الذي طرحه مولر، والذي يصف حوكمة المشاريع بوصفها واجهة بين

المستوى الاستراتيجي للمنظمة ومستوى المشاريع، تتولى مسؤولية وضع الأهداف وممارسة الرقابة وتأطير القرار (Müller, 2009). وتتضمن الأبعاد الفرعية الأربعة المقاسة في هذه الدراسة ما يلي:

- الهيكل التنظيمي للحوكمة: ويُقاس عبر مؤشرات وضوح الأدوار والمسؤوليات، ووجود لجان توجيهية، وسلاسل قرار موثقة على مستوى المشروع. وقد أكد الدليل الصادر عن معهد إدارة المشاريع أن الهيكل الحوكمي الفعّال يشمل تعريف الأدوار والمسؤوليات ومستويات السلطة ومسارات التصعيد (PMI, 2017).
- الشفافية: وتُقاس عبر مؤشرات الإفصاح عن معلومات الأداء، وإتاحة وثائق المشروع لأصحاب العلاقة، ووضوح آليات الإبلاغ. وقد نصّت وثيقة PMI (2017) صراحةً على أن الحوكمة تتطلب "آليات شفافية ومساءلة تُبقي أصحاب العلاقة على اطلاع بحالة المشروع".

- المساءلة: وتُقاس عبر مؤشرات إلزام مسؤولي المشاريع بتبرير قراراتهم، ووجود آليات لتقييم الأداء، وترتيب نتائج على الأداء. ويستند التعريف الإجرائي إلى إطار بوفنز الذي يُعرّف المساءلة بأنها علاقة بين طرف فاعل وطرف مُحاسب يلتزم فيها الفاعل بتقديم معلومات وتبرير سلوكه وقبول تبعات الحكم عليه (Bovens, 2007).
- إدارة المخاطر: وتُقاس عبر مؤشرات وجود سجل مخاطر، وتحديث دوري لتقييم المخاطر، وخطط للاستجابة. ويستند هذا التعريف إلى المعيار الدولي ISO 31000 الذي يُعرّف إدارة المخاطر بأنها "أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة والرقابة عليها فيما يتعلق بالمخاطر" (ISO 31000, 2018).

3.2.2 المتغير التابع: الأداء الكلي للمشروع

يُعرّف الأداء الكلي إجرائياً بأنه: "الدرجة التي يحقق بها المشروع الرأسمالي أهدافه المعلنة ومنافعه المتوقعة ورضا أصحاب العلاقة عنه"، ويُقاس عبر خمسة أبعاد. ويتوافق هذا التعريف مع ما طرحه زويكائيل وسميرك، اللذين انتقدا الاكتفاء بمثلث الحديد التقليدي (التكلفة والوقت والجودة) وأضافا بُعدي تحقيق المنافع ورضا أصحاب العلاقة بوصفهما مقاييس أكثر شمولاً لنجاح المشروع (Zwikaël & Smyrk, 2012). وتشمل الأبعاد الخمسة: أداء التكلفة، وأداء الجدولة، وأداء الجودة، وتحقيق المنافع، ورضا أصحاب العلاقة.

3.2.3 المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

تشمل هذه المتغيرات: سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وجهة العمل. وقد أُدرجت للإجابة عن سؤال البحث الفرعي المتعلق بالفروق في تقييم المستجيبين تبعاً لخصائصهم، تماشياً مع توصية صاندرز وزملانه بضرورة ضبط الخصائص الفردية في الدراسات المسحية (Saunders et al, 2019).

3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت الدراسة نموذج "بصلة البحث" (The Research Onion) الذي طرحه صاندرز وزملاؤه، والذي يُنظّم قرارات الباحث في ست طبقات متتالية: الفلسفة، والمقاربة، والاستراتيجية، والاختيار المنهجي، والأفق الزمني، وأساليب جمع البيانات وتحليلها (Saunders et al, 2019). وقد اختير هذا النموذج لأنه يوفّر تسلسلاً منطقياً يجعل قرارات الباحث قابلة للتبرير والتقييم.

3.3.1 الفلسفة البحثية: الوضعية

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تفترض وجود واقع موضوعي مستقل عن الباحث يمكن قياسه بأدوات كمية. وقد أشار صاندرز وزملاؤه صراحةً إلى أن الفلسفة الوضعية تلائم الدراسات التي تسعى إلى اختبار فروض قابلة للتعميم عبر بيانات كمية موحدة (Saunders et al, 2019). ويتسق هذا التوجه مع طبيعة أسئلة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر متغيرات مستقلة محددة في متغير تابع مُعرّف تعريفاً إجرائياً.

3.3.2 المقاربة: الاستنباط

اعتمدت الدراسة المقاربة الاستنباطية (Deductive Approach)، إذ انطلقت من إطار نظري ومراجعة للأدبيات، ثم صاغت فروضاً قابلة للاختبار، وأخيراً جمعت بيانات ميدانية لاختبار هذه الفروض. وهذا يتسق مع ما ذكره صاندرز وزملاؤه من أن المقاربة الاستنباطية تنتقل من العام إلى الخاص، وتُستخدم عندما يتوفر إطار نظري راسخ يمكن اشتقاق فروض منه (Saunders et al, 2019).

3.3.3 الاستراتيجية: المسح الميداني

اعتمدت استراتيجية المسح (Survey Strategy) عبر استبانة مُقنّنة، لملاءمتها لجمع بيانات كمية من عيّنة كبيرة نسبياً في زمن محدود. وقد أشار كريسويل إلى أن التصميم المسحي يُتيح وصف اتجاهات وسلوكيات مجتمع الدراسة عبر عينة ممثّلة، وأنه ملائم عند الرغبة في تعميم النتائج على المجتمع الأصلي (Creswell, 2014). كما أكد سيكران وبوغي أن الاستبانة تُعدّ الأداة الأكثر شيوعاً وكفاءة لجمع بيانات كمية في الأبحاث الإدارية (Bougie & Sekaran, 2016).

3.3.4 الاختيار المنهجي: كمي أحادي

اختار الباحث المنهج الكمي الأحادي (method Quantitative-Mono)، إذ يقتصر جمع البيانات على الاستبانة المُقنّنة دون إدراج بيانات نوعية. ويستند هذا الخيار إلى أن أسئلة الدراسة معنية باختبار أثر عددي مباشر، وليس باستكشاف معانٍ أو تجارب، وهو ما يلائم المنهج الكمي وفق ما أشار إليه كريسويل (Creswell, 2014).

3.3.5 الأفق الزمني: المقطع العرضي

اعتمدت الدراسة الأفق المقطعي العرضي (sectional-Cross)، بجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من مستجيبين من جهات حكومية سعودية معنية بالمشاريع الرأسمالية. وقد بيّن كريسويل صراحةً أن المسح المقطعي مناسب حين تُجمع البيانات في وقت واحد ولا تُتابع التغيرات عبر الزمن (Creswell, 2014). وتُبرّر هذه الخيارات في ضوء القيود الزمنية للمشروع البحثي وطبيعته الوصفية-التحليلية.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في وحدات إدارة المشاريع الرأسمالية داخل الجهات الحكومية السعودية، ويشمل: مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، ومنسقي البرامج، وأصحاب القرار من المستوى التنفيذي المعنيين بالإشراف على المشاريع الرأسمالية. وقد أشارت رؤية المملكة 2030 صراحةً إلى أن المشاريع الرأسمالية والعلاقة (Projects-Giga) تمثّل ركيزة أساسية في مستهدفات التحول الاقتصادي، ما يجعل العاملين على هذه المشاريع مجتمعاً بحثياً ذا أهمية استراتيجية (رؤية السعودية 2030، 2016). ويتّسق هذا المنطق مع ما نصّ عليه دليل PMI من أن حوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع تستهدف فئات وظيفية محددة داخل المنظمة (PMI, 2017).

3.4.2 وحدة التحليل

وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد العامل في مشروع رأسمالي حكومي، إذ يُطلَب منه تقييم ممارسات حوكمة المشروع الذي يعمل عليه ومستوى أدائه. وقد أوضح سيكاران وبوغي أن تحديد وحدة التحليل بدقة يُعدّ شرطاً منهجياً أساسياً لضمان اتساق البيانات وتفسير النتائج (Bougie & Sekaran, 2016).

3.4.3 أسلوب المعاينة

اعتمد الباحث أسلوب المعاينة القصدية غير الاحتمالية (Purposive Sampling) لصعوبة الحصول على إطار معاينة شامل ومحدّث لمجتمع الدراسة على مستوى المملكة، مع تعزيزه بأسلوب كرة الثلج (Snowball) للوصول إلى المستجيبين المؤهلين عبر شبكات مهنية. وقد أشار صاندرز وزملاؤه إلى أن المعاينة القصدية ملائمة عندما يستهدف الباحث خصائص محددة يصعب الوصول إليها بمعاينة احتمالية (Saunders et al., 2019).

3.4.4 حجم العينة

لضبط حجم عينة ملائم، اعتمد الباحث جدول كرايسي ومورغان المعروف والمستخدم على نطاق واسع في الأبحاث الاجتماعية، والذي يُوصي، عند مجتمع كبير غير محدد بدقة، بعينة لا تقل عن 384 مستجيباً لتحقيق مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% (Morgan & Krejcie, 1970). وبناءً على ذلك حدّد

الحد الأدنى للعينة المستهدفة بـ 384 مستجيباً، مع السعي إلى جمع عدد أكبر لتعويض الاستجابات الناقصة أو غير الصالحة.

ولضمان كفاية العينة لتحليل الانحدار المتعدد، اعتمد الباحث أيضاً القاعدة التي أوردها هير وزملاؤه من أن الحد الأدنى المقبول هو 10 إلى 20 مستجيباً لكل متغير مستقل (Babin, Black, Hair, & Anderson, 2019). وبوجود أربعة متغيرات مستقلة، يفوق حجم العينة المستهدف هذا الحد بفارق كبير، مما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية.

3.5 طريقة جمع البيانات

3.5.1 أداة الدراسة: الاستبانة

اعتمد الباحث الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات، لما تتيحه من كفاءة في الوصول إلى مستجيبين موزعين جغرافياً، وسرعة في الترميز، وانخفاض في التكلفة. وقد أشار سيكاران وبوغي إلى أن الاستبانة أداة موثوقة وواسعة الانتشار في الأبحاث الإدارية الكمية (Bougie & Sekaran, 2016).

3.5.2 هيكل الاستبانة

صُممت الاستبانة في أربعة أقسام مترابطة: القسم الأول يتضمن مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة وتعهداً بسرية البيانات؛ والقسم الثاني يجمع البيانات الديموغرافية والوظيفية؛ والقسم الثالث يقيس أبعاد حوكمة المشاريع الأربعة؛ والقسم الرابع يقيس الأداء الكلي للمشروع بأبعاده الخمسة. وقد اعتمد الباحث في هذا الترتيب على توصية صاندرز وزملاؤه بأن تبدأ الاستبانة بأسئلة ديموغرافية سهلة قبل الانتقال إلى الأسئلة الجوهرية (Saunders et al., 2019).

3.5.3 مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة، وهو المقياس الذي طرحه ليكرت أصلاً في عام 1932 لقياس الاتجاهات، ولا يزال الأكثر شيوعاً في الأبحاث السلوكية والإدارية (Likert, 1932). ومسوّغ هذا الاختيار هو ملاءمته لقياس درجة الموافقة على عبارات تتعلق بممارسات وسلوكيات تنظيمية.

3.5.4 مصادر بناء الفقرات

اقتُبست فقرات المقياس أو صيغت بناءً على مقاييس منشورة في أدبيات الحوكمة، مع تكييفها للسياق السعودي. وقد استُند في بناء فقرات "الهيكل التنظيمي" و"الشفافية" و"المساءلة" إلى الأبعاد التي طرحها دليل PMI الخاص بحوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع (PMI, 2017)، وفقرات "المساءلة" إلى إطار بوفنز (Bovens, 2007)، وفقرات "إدارة المخاطر" إلى المعيار الدولي ISO 31000 (ISO).

(2018, 31000). أما فقرات الأداء الكلي فقد استُند فيها إلى المقياس الذي طرحه زويكانيل وسميرك بأبعاده الخمسة (Smyrk & Zwikael, 2012).

3.5.5 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى، سيُعرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والممارسين المتخصصين في إدارة المشاريع والحوكمة، بحيث تُعدّل الفقرات في ضوء ملاحظاتهم قبل التطبيق النهائي. وقد أشار صاندرز وزملاؤه إلى أن صدق المحتوى يتحقق عبر مراجعة المتخصصين لمدى تمثيل الفقرات للمفهوم المُقاس (Saunders et al., 2019). كما سيُقاس الصدق البنائي عبر التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، إذ يُتوقع أن تتحمل الفقرات على عواملها النظرية بقيم تشبع لا تقل عن 0.50، وفق التوصية التي أوردها هير وزملاؤه (Hair et al., 2019).

3.5.6 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة، سيُحسب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد وللأداة ككل، وتُعتد قيمة 0.70 حداً أدنى مقبولاً، وهي القيمة التي اقترحها نانلي في عمله الكلاسيكي وأصبحت المرجع الأكاديمي المعتمد (Nunnally, 1978).

3.6 أنواع البيانات

3.6.1 البيانات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات التي جمعها الباحث مباشرة من مجتمع الدراسة عبر الاستبانة المصممة خصيصاً لأهداف هذه الدراسة. وقد ميّز سيكاران وبوغي بوضوح بين البيانات الأولية التي يجمعها الباحث لأول مرة لهدف محدد، والبيانات الثانوية المستقاة من مصادر منشورة (Bougie & Sekaran, 2016).

3.6.2 البيانات الثانوية

تشمل البيانات الثانوية: التقارير الحكومية السعودية ذات الصلة (كتقارير رؤية المملكة 2030، ومركز تحقيق كفاءة الإنفاق)، والمعايير الدولية (ISO 21500, ISO 31000)، والتقارير الاستشارية (KPMG, 2016)، والدراسات الأكاديمية المحكّمة. وقد استُخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري وفي مناقشة النتائج. وقد أوضح كريسويل أن الدمج بين البيانات الأولية والثانوية يعزّز عمق التفسير في الدراسات الكمية (Creswell, 2014).

3.6.3 مستويات القياس

تتوزع بيانات الدراسة على ثلاثة مستويات قياس: (أ) البيانات الاسمية للنوع وجهة العمل؛ (ب) البيانات الترتيبية لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي؛ (ج) البيانات الفترية (باعتداد مقياس ليكرت الخماسي

تعاملاً فترياً وفق الممارسة الشائعة في أبحاث العلوم الاجتماعية) لفقرات المتغيرات المستقلة والتابع (Hair et al., 2019).

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

سُتُحِلَّ البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 وفق مراحل متتالية تضمن جودة المخرجات الإحصائية، تشمل: تنظيف البيانات، والتحليل الوصفي، واختبار افتراضات التحليل، والتحليل الاستدلالي، وأخيراً اختبار الفروض.

3.7.1 التحليل الوصفي

يتضمن حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغيرات المستقلة والتابع، بهدف الإجابة عن أسئلة البحث الوصفية المتعلقة بدرجة تطبيق أبعاد الحوكمة ومستوى الأداء الكلي.

3.7.2 اختبار الافتراضات

قبل إجراء التحليل الاستدلالي، سُتُخْتَبَر الافتراضات الأساسية لتحليل الانحدار المتعدد، بما يشمل: (1) الاعتدالية باستخدام قيم الالتواء والتفلطح، (2) الخطية عبر مخططات الانتشار، (3) تجانس التباين، (4) استقلال البواقي عبر إحصاء دربن-واتسون، (5) غياب التعددية الخطية باستخدام معاملي VIF و Tolerance. وقد أوضح هير وزملاؤه أن التحقق من هذه الافتراضات شرط ضروري للحصول على تقديرات غير متحيزة في نموذج الانحدار (Hair et al., 2019).

3.7.3 التحليل الاستدلالي واختبار الفروض

لاختبار الفروض، سُتُستَخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة والأداء الكلي.

- الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الفرض الرئيسي المتعلق بالأثر المشترك لأبعاد الحوكمة الأربعة في الأداء الكلي.

- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار كل فرض فرعي على حدة (H1-H4).

- اختبار t للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي ANOVA: لاختبار الفروق تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية.

وتُعتَمَد قيمة معنوية 0.05 حداً فاصلاً لقبول الفروض أو رفضها. وتُدعم هذه المقاربة بما ذكره كريسويل من أن الجمع بين الارتباط والانحدار يوفّر فهماً مزدوجاً للعلاقات (Creswell, 2014).

3.7.4 الاعتبارات الأخلاقية

التزم الباحث بضوابط أخلاقيات البحث العلمي، وتشمل: (1) الموافقة المستنيرة عبر مقدمة الاستبانة، (2) طوعية المشاركة وحق الانسحاب، (3) سرية البيانات وعدم ربطها بهوية المستجيب، (4) الاستخدام الأكاديمي الحصري للبيانات، (5) الحصول على الموافقات المؤسسية اللازمة. وقد أكد صاندرز وزملاؤه أن الالتزام الأخلاقي شرط أصيل لصدق البحث ومصداقيته (Saunders et al., 2019).

3.8 الخاتمة

عرض هذا الفصل المسار المنهجي الذي ستتسلكه الدراسة لاختبار أثر أبعاد حوكمة المشاريع في الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي. وقد جرى تبرير كل قرار منهجي بالرجوع إلى مصادر أكاديمية موثقة، بدءاً من تبني الفلسفة الوضعية والمقاربة الاستنباطية ضمن نموذج بصلة البحث (Saunders et al., 2019)، مروراً بتصميم مسحي مقطعي عرضي بأداة استبانة إلكترونية مبنية على مقاييس منشورة (PMI, 2017; Bovens, 2007; ISO 31000, 2018; Smyrk & Zwikael, 2012)، وانتهاءً بخطة تحليل إحصائي تجمع بين التحليل الوصفي والاستدلالي مع اختبار افتراضات النموذج (Hair et al., 2019).

ويوفر هذا التصميم المنهجي إطاراً منضبطاً لاختبار الفروض الخمسة (فرض رئيسي وأربعة فرضيات فرعية) وللإجابة عن أسئلة البحث الوصفية والتحليلية، مما يضع الأساس المتين لعرض النتائج ومناقشتها في الفصلين الرابع والخامس.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4,1 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل الركيزة التطبيقية التي تُترجم من خلالها المرتكزات النظرية والمنهجية المؤسّسة في الفصول السابقة إلى نتائج كمية قابلة للاختبار والتفسير. ويسعى الباحث فيه إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية واختبار الفروض الإحصائية المرتبطة بأثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع – الهيكل التنظيمي، والشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر – على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي، وذلك اعتماداً على البيانات الأولية التي جمعت من عينة الدراسة والبالغ حجمها (118) مستجيباً من الممارسين والمختصين. وقد نُظّم هذا الفصل بحيث يستعرض أولاً توصيف عينة الدراسة إحصائياً، ثم اختبارات الصدق والثبات للأداة، فالإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، فاختبار الفرضيات باستخدام تحليلي الارتباط والانحدار، ثم ربط النتائج بالدراسات السابقة، وينتهي بخلاصة موجزة.

4,2 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية للعينة)

بلغ حجم العينة الفعلي المُحلّل (118) استمارة صالحة للتحليل، وهو حجمٌ يتجاوز الحد الأدنى الذي أوصى به هاير وزملاؤه (Hair et al., 2019) لتحليل الانحدار المتعدد بنسبة (10:1) على الأقل من عدد المتغيرات المستقلة. ويعرض الجدول (1-4) توزيع أفراد العينة على المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

جدول (1-4): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة (ن = 118)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	91	77.1
	أنثى	27	22.9
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	16	13.6
	30 – أقل من 40	47	39.8
	40 – أقل من 50	40	33.9
	50 فأكثر	15	12.7
	دبلوم فأقل	11	9.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	67	56.8
	ماجستير	35	29.7
	دكتوراه	5	4.2

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
التخصص	هندسة	50	42.4
	إدارة أعمال	25	21.2
	إدارة مشاريع	18	15.3
	محاسبة / مالية	15	12.7
	أخرى	10	8.5
المستوى الوظيفي	مدير مشروع	26	22.0
	مدير برنامج/محفظة	15	12.7
	عضو مكتب إدارة مشاريع (PMO)	26	22.0
	منسق مشاريع	30	25.4
	مستشار/محلل مشاريع	14	11.9
	أخرى	7	5.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	25.4
	5 – أقل من 10	44	37.3
	10 – أقل من 15	28	23.7
	15 سنة فأكثر	16	13.6
القطاع	وزارة/جهة سيادية	19	16.1
	هيئة حكومية	28	23.7
	شركة حكومية	33	28.0
	مشروع رؤية 2030	22	18.6
	بلديات/أمانات	14	11.9
	أخرى	2	1.7
الشهادات المهنية	PMP	37	31.4
	PRINCE2	11	9.3
	RMP-PMI	11	9.3

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	ISO 21500	13	11.0
	لا يوجد	38	32.2
	أخرى	8	6.8
حجم المشروع	أقل من 50 مليون	27	22.9
	50 – أقل من 200 مليون	45	38.1
	200 مليون – أقل من مليار	24	20.3
	مليار فأكثر	22	18.6

يتضح من الجدول (1-4) أن هيمنة الذكور في العينة بنسبة (77.1%) تعكس الواقع الفعلي للتوزيع الجنساني في وظائف إدارة المشاريع الرأسمالية بالقطاع الحكومي السعودي، خصوصاً في التخصصات الهندسية التي تمثل (42.4%) من إجمالي العينة. كما تُشكّل الفئتان العمريتان (30-أقل من 40) و(40-أقل من 50) مجتمعين نحو (73.7%) من العينة، مما يدل على غلبة الفئات في ذروة النضج المهني، وهو ما يُعزّز مصداقية إجاباتهم بشأن واقع تطبيق حوكمة المشاريع. ويحمل أكثر من (90%) من المستجيبين مؤهلاً جامعياً فأعلى (بكالوريوس فأعلى)، و(61%) منهم يحملون شهادات مهنية معتمدة (PMP، PRINCE2، RMP-PMI، ISO 21500)، وهو مؤشر جوهري على ملاءمة العينة لأغراض الدراسة. علاوة على ذلك، شارك (37.3%) من أفراد العينة في مشاريع تتجاوز قيمتها (200 مليون ريال)، بما يُدعم انطباق النتائج على المشاريع الرأسمالية الكبرى.

ويُبيّن الشكل (1-4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كمخطط عمودي.

شكل (1-4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

4,3 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

صدق المحتوى (Content Validity)

عُرِضَت الاستبانة على لجنة تحكيم علمية مؤلفة من (5) محكمين من ذوي الاختصاص في إدارة المشاريع والحوكمة والمناهج البحثية، وأُخذت ملاحظاتهم بالاعتبار، وأُبقيت الفقرات التي حصلت على اتفاق (Content Validity Ratio) لا يقل عن (80%)، وفق ما أوصى به لاويش وزملاؤه (Lawshe, 1975) وسيكاران وبوجي (Bougie & Sekaran, 2016).

ثبات الأداة (Reliability) – معامل ألفا كرونباخ

لحساب ثبات الأداة اعتمد معامل ألفا كرونباخ (α 's Cronbach) طبقاً لما أوصى به نانولي (Nunnally, 1978)، الذي حدّد القيمة (0.70) حداً أدنى مقبولاً في البحوث الاجتماعية والإدارية. ويعرض الجدول (2-4) نتائج قياس الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة.

جدول (2-4): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التقييم
حوكمة المشاريع (المستقل)	الهيكل التنظيمي	7	0.942	ممتاز
	الشفافية	7	0.937	ممتاز
	المساءلة	7	0.935	ممتاز
	إدارة المخاطر	7	0.934	ممتاز
	الحوكمة الكلية	28	0.983	ممتاز
الأداء الكلي (التابع)	أداء التكلفة	5	0.902	ممتاز
	أداء الجدولة	5	0.889	مرتفع جداً
	أداء الجودة	5	0.896	مرتفع جداً
	تحقيق المنافع	5	0.902	ممتاز
	رضا أصحاب العلاقة	5	0.889	مرتفع جداً
	الأداء الكلي	25	0.977	ممتاز
الأداة ككل	—	53	0.981	ممتاز

يتضح من الجدول (2-4) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.889) و(0.983)، وهي جميعها تفوق بمراحل الحد الأدنى المقبول (0.70)، بل تتجاوز حتى الحد المتشدد (0.90) الذي أوصى به هاير وزملاؤه (Hair et al., 2019) في السياقات التطبيقية عالية الحساسية، مما يعكس اتساقاً داخلياً استثنائياً للأداة. وقد بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.981)، وهو ما يمنح الباحث ثقة عالية في اعتماد نتائج التحليلات اللاحقة.

صدق البناء عبر الاتساق الداخلي (طريقة التجزئة النصفية)

طبقت طريقة التجزئة النصفية (Half-Split) بتقسيم فقرات الأداة إلى نصفين (فردية-زوجية)، فبلغ معامل الارتباط بين النصفين ($r = 0.977$)، وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان-براون (Brown-Spearman) بلغ (0.988)، وهو مؤشر إضافي يؤكد لثبات الأداة.

4,4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

لتفسير قيم المتوسطات الحسابية استخدم الباحث المدى (Cell Length) لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تدل القيم بين ($1.80-1.00$) على مستوى (منخفض جداً)، و($2.60-1.81$) على مستوى (منخفض)، و($3.40-2.61$) على (متوسط)، و($4.20-3.41$) على (مرتفع)، و($5.00-4.21$) على (مرتفع جداً)، وذلك اتساقاً مع منهجية سيكاران وبوجي (Sekaran & Bougie, 2016).

4,4,1 الإحصاء الوصفي لأبعاد حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)

جدول (3-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد حوكمة المشاريع

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
الهيكل التنظيمي	3.602	0.897	مرتفع	1
إدارة المخاطر	3.498	0.886	مرتفع	2
الشفافية	3.454	0.921	مرتفع	3
المساءلة	3.397	0.872	متوسط	4
الحوكمة الكلية	3.488	0.869	مرتفع	—

يتضح من الجدول (3-4) أن مستوى تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي جاء بدرجة (مرتفعة) على المستوى الكلي بمتوسط (3.488) وانحراف معياري (0.869). وجاء بُعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.602)، مما يعكس التوجه المؤسسي في الأجهزة الحكومية نحو ترسيخ الهياكل الرسمية للحوكمة واللجان التوجيهية ومكاتب إدارة المشاريع، وهو ما يتسق مع توجهات رؤية السعودية 2030 (رؤية السعودية 2030، 2016) وبرنامج التحول الوطني في تعزيز المؤسسة. في المقابل، احتل بُعد المساءلة المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.397) عند الحد الأعلى للمستوى المتوسط، مما يشير إلى فجوة نسبية بين وجود الهياكل الحوكمية وبين تطبيق آليات المحاسبة الفعلية، وهي إشكالية أشار إليها بوفنز (Bovens, 2007) حين ميّز بين وجود العلاقة المساءلة شكلياً وبين تفعيلها موضوعياً.

شكل (2-4): مقارنة متوسطات أبعاد حوكمة المشاريع

أ) بُعد الهيكل التنظيمي — التفصيل على مستوى الفقرات

جدول (4-4): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
STR 1	يوجد هيكل حوكمة موثّق ومعتمد رسمياً	3.746	1.111	مرتفع	1
STR 2	تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح (RACI)	3.644	1.026	مرتفع	2
STR 3	وجود لجنة توجيهية فاعلة	3.619	1.045	مرتفع	3
STR 6	وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) فاعل	3.619	0.995	مرتفع	4
STR 5	الفصل بين الجهة المنفذة والرقابية	3.593	1.072	مرتفع	5
STR 4	وضوح سلاسل اتخاذ القرار	3.500	0.959	مرتفع	6
STR 7	صلاحيات كافية لمدير المشروع	3.492	1.076	مرتفع	7

جاءت جميع فقرات هذا البُعد بمستوى (مرتفع)، وتصدّرتها الفقرة (STR1) الخاصة بوجود هيكل حوكمة موثّق ومعتمد رسمياً بمتوسط (3.746)، وهو ما يعكس النضج المتقدم للجهات الحكومية في توثيق الهياكل الحوكمية. في المقابل، جاءت الفقرة (STR7) الخاصة بصلاحيات مدير المشروع في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.492)، مما يُشير إلى وجود فجوة بين وجود الهيكل شكلاً وبين التمكين الفعلي لمدراء المشاريع، وهي فجوة اعتبرها مولر وتيرنر (Müller & Turner, 2007) من أهم المحددات لنجاح المشروع.

ب) بُعد الشفافية — التفصيل على مستوى الفقرات

جدول (5-4): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الشفافية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
TRN 2	تقارير دورية بمواعيد منتظمة	3.661	1.056	مرتفع	1
TRN 5	توثيق القرارات وأرشفتها	3.508	1.115	مرتفع	2
TRN 4	قنوات اتصال رسمية وواضحة	3.500	1.060	مرتفع	3
TRN 1	إتاحة معلومات المشروع لأصحاب العلاقة	3.475	1.099	مرتفع	4
TRN 3	التقارير تعكس الوضع الفعلي دون تجميل	3.390	1.038	متوسط	5
TRN 6	نشر معايير اختيار المقاولين علناً	3.381	1.070	متوسط	6
TRN 7	الإفصاح عن تعارض المصالح	3.263	1.128	متوسط	7

تكشف نتائج هذا البُعد عن مفارقة لافتة: بينما تصل الشفافية الشكلية (تقارير دورية، توثيق، قنوات اتصال) إلى مستوى مرتفع، تنحدر الشفافية الجوهرية (صدق التقارير، الإفصاح عن تعارض المصالح، نشر معايير المقاولين علناً) إلى المستوى المتوسط. ويحمل هذا الاستنتاج دلالة عملية جوهرية: إذ يشير إلى أن جهود الشفافية في الجهات الحكومية السعودية قد وصلت إلى مستوى إنتاج المعلومات، لكنها لم ترتقِ بعد إلى مستوى الإفصاح الجذري عن الانحرافات وتعارضات المصالح—وهو ما يتوافق مع تحليلات مبادرة الشفافية الدولية (KPMG, 2016) التي اعتبرت أن (Transparency Gap) هي أكبر تحدٍّ يواجه المشاريع الرأسمالية الحكومية عالمياً.

(ج) بُعد المساءلة — التفصيل على مستوى الفقرات

جدول (4-6): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد المساءلة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
ACC 4	تبرير أي انحراف عن الخطة	3.542	1.010	مرتفع	1

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
ACC 5	مراجعات دورية من جهات رقابية	3.500	1.092	مرتفع	2
ACC 7	اعتماد KPIs كأساس للمساءلة	3.449	1.043	مرتفع	3
ACC 1	محاسبة المديرين على النتائج	3.390	1.013	متوسط	4
ACC 2	آليات تقييم أداء موضوعية	3.373	0.904	متوسط	5
ACC 6	إجراءات تصحيحية عند الإخفاق	3.314	1.099	متوسط	6
ACC 3	نظم حوافز وعقوبات مرتبطة بالمرجات	3.212	1.020	متوسط	7

يُلاحظ أن الفقرات المرتبطة بجانب (المراجعة والتبرير) جاءت بمستوى مرتفع، بينما تراجعت الفقرات المتعلقة بالعواقب الفعلية للمساءلة (الحوافز/العقوبات، التقييم الموضوعي، الإجراءات التصحيحية) إلى المستوى المتوسط. وهذا يُعطي مصداقية للنقد النظري الذي طرحه بوفنز (Bovens, 2007) بأن المساءلة كثيراً ما تُختزل في مرحلة (الإبلاغ) دون الوصول إلى مرحلة (المحاسبة الفعلية) — وهو ما ينعكس بشكل مباشر على أداء المشاريع كما ستُظهر نتائج الفرضيات.

(د) بُعد إدارة المخاطر — التفصيل على مستوى الفقرات

جدول (7-4): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد إدارة المخاطر

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
RSK 1	إعداد سجل مخاطر رسمي	3.695	1.050	مرتفع	1
RSK 5	تخصيص احتياطات (Contingency)	3.636	1.068	مرتفع	2
RSK 3	خطط استجابة موثقة للمخاطر	3.534	1.107	مرتفع	3

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
RSK 2	تحديث خارطة المخاطر دورياً	3.525	1.044	مرتفع	4
RSK 4	مشاركة أصحاب العلاقة في تحديد المخاطر	3.441	1.034	مرتفع	5
RSK 6	توثيق الدروس المستفادة	3.424	1.025	مرتفع	6
RSK 7	استخدام أدوات كمية (مونت كارلو)	3.229	0.999	متوسط	7

يُظهر البُعد الرابع اعتماداً واسعاً على الممارسات التقليدية لإدارة المخاطر (سجل المخاطر، الاحتماليات، خطط الاستجابة)، مقابل تخلف ملحوظ في تبني الأدوات الكمية المتقدمة كتحليل مونت كارلو، وهو ما يتوافق مع ما رصده Aon (2014) في دراسته العالمية حول حوكمة مخاطر المشاريع، ويتناغم مع توصيات المعيار (ISO 31000:2018) بضرورة الانتقال من إدارة المخاطر التفاعلية إلى إدارة المخاطر التوقعية القائمة على النماذج الكمية.

4,4,2 الإحصاء الوصفي لأبعاد الأداء الكلي (المتغير التابع)

جدول (4-8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الكلي

البُعد	المتوسط	الانحراف	المستوى	الرتبة
أداء الجودة	3.549	0.841	مرتفع	1
تحقيق المنافع	3.431	0.799	مرتفع	2
رضا أصحاب العلاقة	3.429	0.826	مرتفع	3
أداء التكلفة	3.290	0.833	متوسط	4
أداء الجدولة	3.232	0.831	متوسط	5
الأداء الكلي	3.386	0.789	متوسط	—

بلغ متوسط الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في العينة (3.386)، وهو مستوى (متوسط) عند الحد الأعلى، مما يشير إلى وجود هامش تحسين معتبر. وتحتل أبعاد (الجودة) و(تحقيق المنافع) و(رضا أصحاب العلاقة) المراتب الثلاث الأولى بمستوى مرتفع، في حين تتدّيل الترتيب أبعاد (التكلفة) و(الجدولة) بمستوى متوسط. وهذه النتيجة تحمل دلالة عميقة: فالمشاريع

الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي تنجح في تحقيق مخرجات فنية جيدة، لكنها لا تزال تعاني من إشكاليّتي (تجاوز الميزانية) و(التأخر الزمني)—وهما الإشكاليّتان الكلاسيكيتان اللتان أشار إليهما تقرير KPMG (2016) بشأن المشاريع الرأسمالية الكبرى عالمياً، وأكد عليهما مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (2023) في السياق السعودي.

شكل (3-4): مقارنة متوسطات أبعاد الأداء الكلي

جدول (9-4): الإحصاء الوصفي لفقرات أبعاد الأداء الكلي

الرتبة	المتوسط	الانحراف	الفقرة	م	البُعد
ة	ف	ط			
1	0.993	3.364	تقديم مبرر لأي تجاوز في التكلفة	CST 4	التكلفة
2	0.954	3.339	إنجاز ضمن الميزانية المعتمدة	CST 1	
3	0.971	3.288	إدارة الأوامر التغييرية بمرونة	CST 5	
4	1.025	3.229	تجاوز التكلفة أقل من 10%	CST 2	
5	0.973	3.229	تطبيق أدوات ضبط التكلفة (EVM)	CST 3	
1	0.995	3.322	إجراءات تصحيحية للانحراف الزمني	SCH 5	الجدولة
2	1.022	3.288	تحقيق المعالم في مواعييدها	SCH 2	
3	0.995	3.280	متابعة دقيقة للمسار الحرج	SCH 4	
4	1.015	3.144	إنجاز المشاريع في الوقت المخطط	SCH 1	
5	0.966	3.127	انحراف زمني أقل من 10%	SCH 3	

الرتب	المتوسط الانحراف	الفقرة	م	البعد
ة	ف	ط		
1	1.041	3.653	الوصول على شهادات المطابقة QLT 5	الجودة
2	1.001	3.636	إنجاز المخرجات وفق المواصفات QLT 1	
3	1.084	3.525	اختبارات قبول نهائية موثقة QLT 4	
4	0.931	3.508	تطبيق QA و QC بصرامة QLT 2	
5	0.937	3.424	انخفاض نسبة إعادة العمل QLT 3	
1	1.002	3.508	إسهام في أهداف رؤية 2030 BEN 2	المنافع
2	0.922	3.508	أثر إيجابي على المستفيد النهائي BEN 5	
3	0.958	3.483	تحقيق المنافع الاستراتيجية BEN 1	
4	0.864	3.364	تحقق العائد على الاستثمار (ROI) BEN 4	
5	0.962	3.288	قياس المنافع بعد الإغلاق BEN 3	
1	0.973	3.576	دعم مستمر من الإدارة العليا STK 4	الرضا
2	1.044	3.500	رضا أصحاب العلاقة الرئيسيين STK 1	
3	0.958	3.466	رضا فريق المشروع الداخلي STK 5	
4	0.943	3.331	معالجة الشكاوى بجدية STK 3	

البُعد	م	الفقرة	المتوسط الانحراف	الرتبة
STK 2	قياس دوري لرضا المستفيدين	3.271	1.043	5

4,5 اختبار الفرضيات

مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation)

لاختبار الارتباطات بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الحوكمة) والمتغير التابع (الأداء الكلي وأبعاده) استخدم معامل ارتباط بيرسون. ويعرض الجدول (4-10) نتائج المصفوفة الكاملة.

جدول (4-10): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد حوكمة المشاريع وأبعاد الأداء (ن = 118)

الأداء الكلي	الرضا	المنافع	الجودة	الجدولة	التكلفة
الهيكل التنظيمي	**0.476	**0.450	**0.447	**0.491	**0.485
الشفافية	**0.461	**0.434	**0.444	**0.468	**0.494
المساءلة	**0.488	**0.466	**0.432	**0.498	**0.482
إدارة المخاطر	**0.476	**0.460	**0.438	**0.497	**0.458
الحوكمة الكلية	**0.488	**0.465	**0.453	**0.502	**0.493

** الارتباط دالٌ إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

تُظهر المصفوفة أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد حوكمة المشاريع وأبعاد الأداء الكلي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.432) و(0.503)، وهي قيم تندرج ضمن مستوى (الارتباط المتوسط الموجب) وفق تصنيف كوهين (Cohen, 1988). وقد بلغ الارتباط الأقوى بين (الحوكمة الكلية) و(الأداء الكلي) قيمة (0.503)، مؤكداً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، بما يُدعم الإطار المفاهيمي للدراسة، ويتوافق مع نتائج جوسلين ومولر (Müller & Joslin, 2015) وتزفيكل وسميرك (Smyrk & Zwikael, 2012) التي أثبتت وجود علاقة معنوية بين حوكمة المشاريع ونجاحها.

اختبار الفرضيات الفرعية (H1-H4): الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضيات الفرعية طُبِّق تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل بُعد من أبعاد الحوكمة على المتغير التابع (الأداء الكلي)، وتُعرض النتائج مجمعة في الجدول (4-11).

جدول (4-11): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأبعاد الحوكمة على الأداء الكلي

المتغير المستقل	B (غير مقنن)	β (مقنن)	الخطأ المعياري t	الدلالة (p)	R^2	F	الدلالة (F)
الهيكل التنظيمي	0.433	0.492	0.071	6.094	*0.000	37.140	*0.000
الشفافية	0.413	0.482	0.070	5.929	*0.000	35.153	*0.000
المساءلة	0.448	0.495	0.073	6.141	*0.000	37.716	*0.000
إدارة المخاطر	0.434	0.488	0.072	6.015	*0.000	36.176	*0.000

** الأثر دالٌّ إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01). — درجات الحرية للجميع (1، 116).

بناءً على نتائج الجدول (4-11) تُرفض جميع الفرضيات الصفرية الفرعية (H01-H04) وتُقبل الفرضيات البديلة، وذلك لأن قيم مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أقل من (0.01). وتفسر أبعاد الحوكمة منفردة ما بين (23.3%) و(24.5%) من التباين في الأداء الكلي، وهي نسب تفسيرية معنوية وفق معايير كوهين (Cohen, 1988). ومن حيث القوة النسبية لأثر كل بُعد، جاء ترتيبها على النحو التالي: (1) المساءلة ($\beta = 0.495$)، (2) الهيكل التنظيمي ($\beta = 0.492$)، (3) إدارة المخاطر ($\beta = 0.488$)، (4) الشفافية ($\beta = 0.482$).

اختبار الفرض الرئيسي (H0): الانحدار الخطي المتعدد

جدول (4-12): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي

مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة (p)
الانحدار	4	17.976	4.494	9.649
التباين	17	1.000		

مصدر مجموع درجات متوسط	F	الدالة (p)
التباين	المربعات الحرة	المربعات
البواقي	113	0.466
الكلية	117	70.614

$$R^2 = 0.505 ; R^2 = 0.255 ; R^2_{\text{المعدل}} = 0.228$$

جدول (4-13): معاملات نموذج الانحدار المتعدد (بمعامل التضخم VIF)

المتغير	B	الخطأ المعياري	β (مقنن)	t	p	VIF
الثابت	1.781	0.269	—	6.627	0.000**	—
الهيكل التنظيمي	0.163	0.249	0.185	0.654	0.515	12.176
الشفافية	0.033	0.225	0.039	0.147	0.883	10.496
المساءلة	0.205	0.239	0.227	0.860	0.392	10.558
إدارة المخاطر	0.059	0.246	0.066	0.240	0.811	11.542

بناءً على نتائج الجدولين (4-12) و(4-13) تُرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية (H0)، وتُقبل الفرضية البديلة، إذ بلغت قيمة (F) للنموذج (9.649) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد المعدّل ($R^2_{\text{Adjusted}} = 0.228$)، مما يعني أن أبعاد حوكمة المشاريع مجتمعةً تفسّر (22.8%) من التباين الحاصل في الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية، بينما تُعزى النسبة الباقية (77.2%) إلى متغيرات أخرى لم تُدرج في النموذج (كالعوامل السياقية، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والقدرات البشرية، والدعم السياسي)، وهي متغيرات أشارت إليها دراسات مولر (Müller, 2009) و Hair et al. (2019) كمحددات مشتركة لأداء المشاريع.

ملاحظة تحليلية جوهرية بشأن التضخم في التباين (VIF):

تُشير قيم (VIF) للأبعاد الأربعة (10.5 – 12.2) إلى وجود تعدد خطي (Multicollinearity) بين أبعاد حوكمة المشاريع، وهو ما يتخطى الحد المسموح به ($VIF > 10$) وفق هاير وزملاؤه (Hair et al., 2019). ولذلك، ورغم أن النموذج المتعدد ككل دالٌّ إحصائياً، فإن معاملات الأبعاد فرادى لم تصل لمستوى الدلالة في النموذج المتعدد. وهذه النتيجة ذات مغزى نظري وعملي: فهي تُثبت أن أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل، الشفافية،

المساءلة، المخاطر) تتكامل تكاملاً وظيفياً لدرجة يصعب معها فصل أثر كل بُعد منفرداً؛ وهو ما يتوافق مع الطرح النظري لمولر (Müller, 2009) الذي اعتبر أن حوكمة المشاريع منظومة مترابطة لا يمكن اختزالها في عناصر مستقلة. لذلك، فإن التفسير الأدق للأثر يعتمد على نتائج الانحدار البسيط لكل بُعد على حدة، وهي جميعها دالة إحصائياً كما ظهر في الجدول (4-11).

التحقق من افتراضات النموذج

جدول (4-14): التحقق من افتراضات نموذج الانحدار

الاختبار	القيمة	النتيجة	الافتراض
Wilk-Shapiro	$W = 0.987$; $p = 0.337$	مستوفى ✓	اعتدالية توزيع البواقي
Watson-Durbin	1.993	مستوفى ✓ (قريب من 2)	استقلالية البواقي
Wilk-Shapiro	$W = 0.986$; $p = 0.262$	مستوفى ✓	اعتدالية توزيع المتغير التابع
Scatter فحص plots	دالة خطية واضحة	مستوفى ✓	الخطية
VIF	12.2 – 10.5	تعدد خطي مرتفع	تعدد خطي

اختبار الفروق حسب الخبرة والمستوى الوظيفي

لفحص فرضية الفروق (H5) بين تصورات المستجيبين للأداء الكلي وفق متغيري (سنوات الخبرة) و(المستوى الوظيفي)، طُبِّق تحليل التباين أحادي الاتجاه (way ANOVA-One)، وأُتاح اختبار ليفين (s Test'Levene) في جميع المقارنات تجانس التباينات ($p < 0.05$). ويعرض الجدول (4-15) ملخص النتائج.

جدول (4-15): نتائج اختبار ANOVA للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

متغير التصنيف	F	درجات الحرية	p	اختبار ليفين (p)	النتيجة
سنوات الخبرة (الأداء)	0.924	3, 114	0.432	0.774	لا توجد فروق دالة

متغير التصنيف	F	درجات الحرية	p	اختبار ليفين (p)	النتيجة
سنوات الخبرة (الحوكمة الكلية)	0.288	114, 3	0.834	—	لا توجد فروق دالة
المستوى الوظيفي (الأداء)	1.560	112, 5	0.177	0.791	لا توجد فروق دالة
المستوى الوظيفي (الحوكمة الكلية)	0.563	112, 5	0.728	—	لا توجد فروق دالة
الجنس (t- test مستقل)	0.105-	116	0.917	—	لا توجد فروق دالة

تُشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تُعزى إلى (سنوات الخبرة) أو (المستوى الوظيفي) أو (الجنس) بشأن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع أو الأداء الكلي. وتحمل هذه النتيجة دلالة مهمة: إذ تعكس اتفاقاً واسعاً بين الممارسين على مختلف مستوياتهم وخبراتهم على تشخيص واقع الحوكمة والأداء، مما يُقوّي مصداقية النتائج ويعزّز قابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

4,6 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (4-16): ملخص نهائي لنتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	نصها	الاختبار	النتيجة
H ₀	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع على الأداء الكلي	الانحدار المتعدد (F) = 9.649, p = 0.000	تُرفض ✓
H ₀₁	لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي على الأداء الكلي	الانحدار البسيط (β) = 0.492, p = 0.000	تُرفض ✓

الفرضية	نصها	الاختبار	النتيجة
H02	لا يوجد أثر للشفافية على الأداء الكلي	الانحدار البسيط (β) = 0.482, p = تُرفض ✓ (0.000)	
H03	لا يوجد أثر للمساءلة على الأداء الكلي	الانحدار البسيط (β) = 0.495, p = تُرفض ✓ (0.000)	
H04	لا يوجد أثر لإدارة المخاطر على الأداء الكلي	الانحدار البسيط (β) = 0.488, p = تُرفض ✓ (0.000)	
H05	لا توجد فروق تُعزى للخبرة/ المستوى الوظيفي	ANOVA (p) < تُقبل ✓ (0.05)	

4,7 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

1. مناقشة نتائج المتغير المستقل: مستوى تطبيق حوكمة المشاريع

جاء المستوى الكلي لتطبيق حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي بدرجة (مرتفعة) بمتوسط (3.488)، وهي نتيجة تنسجم مع ما توصلت إليه دراسة الزين (2025) في السياق العربي، والتي أثبتت أن المؤسسات في المنطقة تشهد ارتفاعاً ملموساً في تبني مبادئ الحوكمة عقب الإصلاحات المؤسسية الأخيرة. كما تتفق النتيجة مع تقرير Oracle (2024) بشأن المشاريع الرأسمالية في الشرق الأوسط، الذي أشار إلى تسارع تطبيق أطر الحوكمة في المشاريع الحكومية السعودية بفعل رؤية 2030.

غير أن التصنيف الترتيبي لأبعاد الحوكمة يكشف مفارقة لافتة؛ فبينما تصدر بُعد (الهيكل التنظيمي) الترتيب، احتلت (المساءلة) المرتبة الأخيرة عند حدود المستوى المتوسط. وهذه المفارقة تتوافق تماماً مع تحليل بوفنز (Bovens, 2007) الذي ميّز بين (بنية المساءلة) و(ممارسة المساءلة)، مؤكداً أن وجود الهياكل الرسمية لا يُترجم آلياً إلى ممارسة مساءلة فعّالة ما لم تُدعم باليات محاسبة موضوعية ونظم حوافز وعقوبات.

2. مناقشة نتائج المتغير التابع: مستوى الأداء الكلي

أشارت النتائج إلى أن أبعاد الأداء الفنية (الجودة، المنافع، رضا أصحاب العلاقة) تفوّقت على أبعاد الأداء التشغيلية (التكلفة، الجدولة). وتتوافق هذه النتيجة مع ما رصده تقرير KPMG (2016) العالمي بشأن حوكمة المشاريع الرأسمالية، الذي أظهر أن (69%) من

المشاريع الرأسمالية العالمية تتجاوز ميزانياتها الأصلية، و(53%) تتخطى جداولها الزمنية، في مقابل نسبة أعلى من النجاح في تحقيق المخرجات الفنية. كما تتناغم مع تقرير مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (2023) الذي أكد أن تحدي كفاءة الإنفاق يمثل أولوية حكومية سعودية قصوى في المشاريع الرأسمالية.

3. مناقشة نتائج العلاقة بين المتغيرين

أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية، وهو ما يتقاطع مع نتائج مجموعة من الدراسات المرجعية:

- جوسلين ومولر (Müller & Joslin, 2015): أثبتت دراستهما التي شملت (254) مشروعاً في مختلف السياقات أن حوكمة المشاريع تُفسّر ما بين (22.3%) إلى (26.6%) من التباين في نجاح المشروع، وهي نسبة قريبة جداً من نسبة (22.8%) التي توصلت إليها الدراسة الحالية، مما يُدعم مصداقية النتيجة.
- تزفيكل وسميرك (Smyrk & Zwikael, 2012): أثبتنا أن الحوكمة الفعالة تُشكّل الأساس الذي يُبنى عليه إدراك المنافع (Benefits Realization)، وهو ما يتفق مع النتيجة الحالية التي أظهرت ارتباطاً معنوياً بين المساءلة ($r = 0.466$) والحوكمة الكلية ($r = 0.465$) وبُعد تحقيق المنافع.
- موشافانامادي وفاتلاني (Phatlhane & Mushavhanamadi, 2021): كشفنا في دراستهما على قطاع البنوك في جنوب أفريقيا عن أن حوكمة المشاريع تؤثر إيجابياً على تسليم المشاريع من خلال تحسين الشفافية والمساءلة، وهو ما تتقاطع معه هذه الدراسة.
- شارما وستون وإكينشي (Ekinci & Stone, Sharma, 2009): توصلت دراستهم إلى أن الحوكمة تُحسن أداء المشاريع عبر إدارة أصحاب العلاقة، وهي نتيجة تتقاطع مع الارتباط الدال الذي رصدته الدراسة الحالية بين الحوكمة الكلية ورضا أصحاب العلاقة ($r = 0.488$).
- قنديل (2024) والزين (2025): توصلنا في السياق العربي إلى أن مبادئ الحوكمة تُعزّز الأداء المؤسسي، وهي نتيجة تتقاطع مع ما توصلت إليه هذه الدراسة، لكنها تُميّز عنها بتركيزها على المشاريع الرأسمالية تحديداً، وهو ما يُثري الأدبيات العربية.

من جهة أخرى، اختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة موشافانامادي وفاتلاني (Phatlhane & Mushavhanamadi, 2021) في مقدار الأثر: إذ توصلت دراستهم إلى أن الحوكمة تُفسّر نسبة أكبر من التباين في الأداء (تجاوزت 40%)، بينما استقرت النسبة في الدراسة الحالية عند (22.8%). ويُمكن تفسير هذا الاختلاف بالفروقات في: (أ) طبيعة القطاع (بنوك تجارية مقابل مشاريع حكومية رأسمالية)، (ب) السياق الثقافي والإداري، (ج) وجود متغيرات وسيطة أو معدّلة في السياق السعودي (كالبيروقراطية، والدعم السياسي، والقيادة التمكينية) لم تُدرج في النموذج الحالي.

4,8 خلاصة الفصل

قدّم هذا الفصل تحليلاً إحصائياً موسّعاً للبيانات الأولية التي جُمعت من عينة الدراسة، وأظهرت النتائج تمتّع الأداة بخصائص سيكومترية ممتازة ($\alpha = 0.981$)، وأن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي جاء (مرتفعاً)، ومستوى الأداء الكلي جاء (متوسطاً) عند الحد الأعلى. وأثبتت اختبارات الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي، تفسّر مجتمعةً (22.8%) من التباين. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ديموغرافية دالة، مما يعزّز مصداقية النتائج. وتُمثّل هذه النتائج المدخل الطبيعي للفصل الخامس الذي سيستعرض الخاتمة والتوصيات.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. العجمي، أمل منير محمد، السلمي، وفاطمة بنت عايض (2019). دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. التركي، زياد بن فهد (2014). المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض.
3. الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبد القادر محمد، وسالم، عبد الفتاح جمعة (2021). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة الأستاذ، (21).
4. صندوق الاستثمارات العامة (2024). المشاريع الكبرى. <https://sa.gov.pif/www/project-giga/investments-our/ar>
5. قنديل، رضا حسين محمد (2024). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، 44(80)، 159-99.
6. مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (2023). إطار مراجعة المشاريع الرأسمالية. جامعة الملك سعود.
7. الزين، فريدة عمران (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(3)، 633-613.
8. برنامج التحول الوطني (2024). وثيقة برنامج التحول الوطني - المرحلة الثانية (2021-2025). <https://sa.gov.hrsd/www/>
9. رؤية السعودية 2030 (2016). <https://sa.vision2030.gov.www/>
10. CLA (2026). مبادئ الحوكمة وأثرها في تعزيز الشفافية. <https://sa.cla.www/>
11. Kwna (2025). مكونات نظام إدارة الحوكمة. <https://net.kwna/>
12. المركز العربي للاستشارات (2026). الحوكمة: دليل شامل لتعزيز الاستدامة والشفافية في الشركات. <https://sa.com.arabcenter/>

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Aon Risk Solutions .A Guide - Governance of Project Risk .(2014) Aon
2. Atlassian Blog ?What is a Project Governance Framework .(2026) Atlassian
3. A Conceptual :Analysing and Assessing Accountability .(2007) .M ,Bovens
468-447 ,(4)13 ,European Law Journal .Framework
4. Context - Programme and Portfolio Management ,ISO 21500:2021. Project
International Organization for Standardization .and Concepts
5. International Organization .Guidelines - ISO 31000:2018. Risk Management
for Standardization
6. Relationships between a Project .(2015) .R ,Müller & ,R ,Joslin
Management Methodology and Project Success in Different Project
,(6)33 ,International Journal of Project Management .Governance Contexts
.1392-1377
7. Governance :Learning from Failure ;Building on Success .(2016) KPMG
.KPMG International .and Planning of Major Capital Projects
8. McKinsey .The State of Organizations .(2023) Company & McKinsey
.Report
9. Advances in Project Management .Project Governance .(2009) .R ,Müller
.Gower Publishing .Series
10. :Governmentality and Project Performance ,Governance .(2019) .R ,Müller
International Journal of Information Systems and .The Role of Sovereignty
,(2)7 ,Project Management
11. The Influence of Project Managers on .(2007) .R.J ,Turner & ,R ,Müller
European .Project Success Criteria and Project Success by Type of Project
.309-298 ,(4)25 ,Management Journal
12. The Impact of Project .(2021) .N ,Phatlhane & ,K ,Mushavhanamadi
Governance on Project Delivery in the Enterprise Project Management
.IEOM Society Proceedings .Office Within South African Bank
13. .Best Practice and Strategies :Capital Program Management .(2024) Oracle
.Oracle Construction and Engineering

- A Practice :and Projects ,Programs ,Governance of Portfolios .(2017) PMI .14
 .Project Management Institute .Guide
- //:https .A Complete Guide ?What is Project Governance .(2026) Rocketlane .15
 /com.rocketlane.www
- IT Governance and Project .(2009) .Y ,Ekinici & ,M ,Stone ,S.R ,Sharma .16
 .Journal of Business Research .The Stakeholder Perspective :Governance
- ,Benefit Management ,Project Governance .(2012) .J ,Smyrk & ,O ,Zwikael .17
 International Journal of Project Manageme .and Project Success.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed.18
 Methods Approaches (4th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate .19
 Data Analysis (8th ed.). Cengage Learning.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research .20
 Activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of .21
 Psychology, 140, 1–55.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd ed.). McGraw-Hill. .22
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for .23
 Business Students (8th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill- .24
 Building Approach (7th ed.). John Wiley & Sons.

الملاحق

الملحق (أ): خطاب تسهيل المهمة
التاريخ:/...../1447هـ

السادة المسؤولين في المحترمون،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يُهدي لكم قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة — جامعة ميدأوشن أطيّب التحيات، ويرجو تسهيل مهمة الطالب: متعب بدر المطيري (الرقم الجامعي: 232001808)، في تعبئة الاستبانة المرفقة، ضمن متطلبات مشروع التخرج الموسوم بعنوان: (أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية: دراسة كمية على عينة من القطاع الحكومي السعودي). علماً بأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

المشرف الأكاديمي: د. عبدالرحيم نادر

الملحق (ب): استمارة الاستبانة النهائية
استبانة أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

1. الجنس: (☐ ذكر ☐ أنثى)
2. الفئة العمرية: (☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ 50 فأكثر)
3. المؤهل العلمي: (☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه)
4. التخصص الأكاديمي: (☐ إدارة أعمال ☐ هندسة ☐ إدارة مشاريع ☐ محاسبة/مالية ☐ أخرى)
5. المستوى الوظيفي الحالي: (☐ مدير مشروع ☐ مدير برنامج/محفظة ☐ عضو PMO ☐ منسق مشاريع ☐ مستشار/محلل ☐ أخرى)
6. سنوات الخبرة: (☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 10-15 ☐ 15 فأكثر)
7. القطاع الحكومي: (☐ وزارة/جهة سيادية ☐ هيئة حكومية ☐ شركة حكومية ☐ مشروع رؤية 2030 ☐ بلديات/أمانات ☐ أخرى)
8. الشهادات المهنية: (☐ PMP ☐ PRINCE2 ☐ RMP-PMI ☐ ISO 21500 ☐ لا يوجد ☐ أخرى)
9. حجم أكبر مشروع رأسمالي شاركت في إدارته: (☐ أقل من 50 مليون ☐ 50-200 مليون ☐ 200 مليون-مليار ☐ مليار فأكثر)

القسم الثاني: أبعاد حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)

مقياس ليكرت الخماسي: 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة

م	العبرة	1	2	3	4	5
STR1	يوجد في مشاريعنا هيكل حوكمة موثّق ومعتمد رسمياً من الجهة العليا	☐	☐	☐	☐	☐
STR2	تُحدّد أدوار ومسؤوليات أعضاء فريق المشروع بوضوح تام (RACI)	☐	☐	☐	☐	☐
STR3	توجد لجنة توجيهية (Steering Committee) فاعلة للإشراف على المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
STR4	تتسم سلاسل اتخاذ القرار في المشاريع بالوضوح وعدم التداخل	☐	☐	☐	☐	☐
STR5	يتم الفصل بين الجهة المنفذة للمشروع والجهة الرقابية عليه	☐	☐	☐	☐	☐
STR6	يوجد مكتب إدارة مشاريع (PMO) يمارس دوره التنظيمي بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
STR7	تُوفّر صلاحيات كافية لمدير المشروع تمكنه من اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	1	2	3	4	5
TRN1	تُتاح معلومات المشروع (الميزانية، الجدول، النطاق) لأصحاب العلاقة	☐	☐	☐	☐	☐
TRN2	تُصدر تقارير دورية عن حالة المشروع بمواعيد منتظمة ومحددة سلفاً	☐	☐	☐	☐	☐
TRN3	تعكس التقارير الصادرة الوضع الفعلي للمشروع دون تجميل	☐	☐	☐	☐	☐
TRN4	تتوفر قنوات اتصال رسمية وواضحة بين فريق المشروع وأصحاب العلاقة	☐	☐	☐	☐	☐
TRN5	تُوثق قرارات المشروع وتُحفظ في أرشيف يمكن الرجوع إليه	☐	☐	☐	☐	☐
TRN6	تُنشر معايير اختيار المقاولين والموردين علناً وفق آليات شفافة	☐	☐	☐	☐	☐
TRN7	يتم الإفصاح عن حالات تعارض المصالح المحتملة	☐	☐	☐	☐	☐
ACC1	يُحاسب مديرو المشاريع على النتائج المحققة مقارنة بالأهداف	☐	☐	☐	☐	☐
ACC2	توجد آليات واضحة لتقييم أداء فرق العمل بشكل موضوعي وعادل	☐	☐	☐	☐	☐
ACC3	تُطبّق نظم للحوافز والعقوبات مرتبطة بمخرجات المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
ACC4	يُطلب من مسؤولي المشاريع تبرير أي انحراف عن الخطة المعتمدة	☐	☐	☐	☐	☐
ACC5	تخضع المشاريع لمراجعات دورية من جهات رقابية داخلية أو خارجية	☐	☐	☐	☐	☐
ACC6	تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية فعلية عند اكتشاف تجاوزات أو إخفاقات	☐	☐	☐	☐	☐
ACC7	تُعتمد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأساس للمساءلة	☐	☐	☐	☐	☐
RSK1	يُعَدّ سجل مخاطر (Risk Register) رسمي لكل مشروع رأسمالي	☐	☐	☐	☐	☐
RSK2	تُحدّث خارطة المخاطر بشكل دوري طوال دورة حياة المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
RSK3	توضع خطط استجابة موثقة للمخاطر عالية التأثير قبل حدوثها	☐	☐	☐	☐	☐
RSK4	يشارك أصحاب العلاقة الرئيسيون في عملية تحديد المخاطر وتقييمها	☐	☐	☐	☐	☐
RSK5	تُخصّص احتياطات (Contingency Reserves) للتعامل مع المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
RSK6	تُوثق الدروس المستفادة من المخاطر السابقة وتُستخدم لاحقاً	☐	☐	☐	☐	☐
RSK7	تُستخدم أدوات كمية (مثل تحليل مونت كارلو) في تقييم المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية (المتغير التابع)

م	العبارة	1	2	3	4	5
CST1	تُنجز مشاريعنا الرأسمالية عادةً ضمن الميزانية المعتمدة لها	☐	☐	☐	☐	☐
CST2	تكون نسبة تجاوز التكلفة الفعلية عن المخططة في حدود مقبولة ($> 10\%$)	☐	☐	☐	☐	☐
CST3	تُطبّق أدوات ضبط التكلفة (مثل EVM) بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
CST4	يُقدّم مبرر تفصيلي معتمد لأي تجاوز في التكلفة	☐	☐	☐	☐	☐
CST5	تُدار الأوامر التغييرية المالية بمرونة ومهنية دون إخلال بالميزانية	☐	☐	☐	☐	☐
SCH1	تُنجز مشاريعنا الرأسمالية عادةً في الوقت المخطط له	☐	☐	☐	☐	☐
SCH2	تُحقّق المعالم الرئيسية (Milestones) للمشاريع في مواعيدها	☐	☐	☐	☐	☐
SCH3	تكون نسبة الانحراف الزمني في حدود مقبولة ($> 10\%$)	☐	☐	☐	☐	☐
SCH4	يُدار المسار الحرج (Critical Path) للمشروع بمتابعة دقيقة	☐	☐	☐	☐	☐
SCH5	تُتخذ إجراءات تصحيحية سريعة عند رصد أي انحراف زمني	☐	☐	☐	☐	☐
QLT1	تُنجز مخرجات المشروع وفق المواصفات الفنية المعتمدة	☐	☐	☐	☐	☐
QLT2	تُطبّق معايير ضمان الجودة (QA) ومراقبة الجودة (QC) بصرامة	☐	☐	☐	☐	☐
QLT3	تكون نسبة إعادة العمل (Rework) في المشاريع في حدها الأدنى	☐	☐	☐	☐	☐
QLT4	تُجرى اختبارات القبول النهائية بشكل موثّق وفق معايير محددة	☐	☐	☐	☐	☐
QLT5	تحصل المخرجات على شهادات المطابقة والامتثال المطلوبة	☐	☐	☐	☐	☐
BEN1	تحقق المشاريع الرأسمالية المنافع الاستراتيجية المتوقعة منها	☐	☐	☐	☐	☐
BEN2	تُسهم مخرجات المشاريع فعلياً في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030	☐	☐	☐	☐	☐
BEN3	تُقاس المنافع بعد إغلاق المشروع باستخدام مؤشرات محددة	☐	☐	☐	☐	☐
BEN4	يتحقق العائد على الاستثمار (ROI) المتوقع من المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
BEN5	تُحدث المشاريع أثراً إيجابياً ملموساً على المستفيد النهائي	☐	☐	☐	☐	☐
STK1	يُعبر أصحاب العلاقة الرئيسيون عن رضاهم عن مخرجات المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
STK2	تُقاس درجة رضا المستفيدين بشكل دوري ومنهجي	☐	☐	☐	☐	☐
STK3	تُعالج شكاوى أصحاب العلاقة بجدية وسرعة مناسبة	☐	☐	☐	☐	☐
STK4	تحظى المشاريع بدعم مستمر من الإدارة العليا حتى مرحلة الإغلاق	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	1	2	3	4	5
STK5	يعبر فريق المشروع الداخلي عن رضاه عن بيئة العمل ومنهجية الإدارة	☐	☐	☐	☐	☐