

## عنوان المشروع

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

## أسم الطالب

متعب بدر المطيري / ٢٣٢٠٠١٨٠٨

## مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| ٤  | ١,١ المقدمة.....                                                |
| ٥  | ١,٢ مشكلة الدراسة.....                                          |
| ٧  | ١,٣ أهمية الدراسة.....                                          |
| ٧  | ١,٣,١ الأهمية العلمية.....                                      |
| ٨  | ١,٣,٢ الأهمية العملية.....                                      |
| ٩  | ١,٤ أهداف الدراسة.....                                          |
| ٩  | الهدف الرئيسي:.....                                             |
| ٩  | الأهداف الفرعية:.....                                           |
| ٩  | ١,٥ تساؤلات الدراسة.....                                        |
| ٩  | التساؤل الرئيسي:.....                                           |
| ١٠ | التساؤلات الفرعية:.....                                         |
| ١٠ | ١,٦ فروض الدراسة.....                                           |
| ١٠ | الفرض الرئيسي:.....                                             |
| ١٠ | الفروض الفرعية:.....                                            |
| ١١ | ١,٧ مصطلحات الدراسة.....                                        |
| ١٣ | ٢,١ الإطار النظري.....                                          |
| ١٣ | ٢,١,١ حوكمة المشاريع (Project Governance).....                  |
| ١٣ | أولاً: مفهوم حوكمة المشاريع.....                                |
| ١٣ | ثانياً: أهداف حوكمة المشاريع.....                               |
| ١٤ | ثالثاً: أبعاد حوكمة المشاريع.....                               |
| ١٥ | البعد الأول: الهيكل التنظيمي (Governance Structure).....        |
| ١٥ | البعد الثاني: الشفافية (Transparency).....                      |
| ١٥ | البعد الثالث: المساءلة (Accountability).....                    |
| ١٦ | البعد الرابع: إدارة المخاطر (Risk Management).....              |
| ١٦ | ٢,١,٢ الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.....                       |
| ١٦ | أولاً: مفهوم الأداء الكلي للمشروع.....                          |
| ١٧ | ثانياً: أهمية الأداء الكلي في المشاريع الرأسمالية الحكومية..... |
| ١٧ | ثالثاً: العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء الكلي.....           |

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| ١٧ | ٢, ٢ الدراسات السابقة.....                  |
| ١٧ | ٢, ٢, ١ أولاً: الدراسات العربية.....        |
| ١٩ | ٢, ٢, ٢ ثانياً: الدراسات الأجنبية.....      |
| ٢١ | ٢, ٣ ما يميز البحث عن الدراسات السابقة..... |
| ٢٣ | المراجع.....                                |
| ٢٣ | أولاً: المراجع باللغة العربية.....          |
| ٢٤ | ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.....      |

## ١,١ المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحولاً استراتيجياً غير مسبوق، انطلاقاً من رؤية السعودية ٢٠٣٠ 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 ٦٤,٩ 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، ٢٠٢٤). 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، ٢٠١٦). وتؤكد دراسة مؤسسة الضمان الجماعي (Aon) أن المشاريع التي تفتقر إلى حوكمة رشيدة تتسم بمعدلات فشل أعلى بنسبة تصل إلى ٣٠% مقارنة بتلك التي تتمتع بإطارات حوكمة متكاملة (Aon، ٢٠١٤). وتكتسب هذه الملاحظات أهمية بالغة في السياق السعودي، حيث تزايد 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., ٢٠٠٩). 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، ٢٠١٧).

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 العلاقة، وتحقيق الفوائد المرجوة

(المنافع)، والاستدامة طويلة المدى (Zwikael & Smyrk، ٢٠١٢). 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 الحوكمية 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 (ISO ٢١٥٠٠، PMI) والدراسات الأكاديمية الحديثة، مع مراعاة خصوصية السياق السعودي المتمثل في برنامج التحول الوطني والمراسيم الحكومية ذات الصلة.

## ٢, ١ 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 الزمنية، وقصور في تحقيق المنافع المرجوة، مما يؤثر سلباً على كفاءة الإنفاق الحكومي ويضعف من قدرة هذه المشاريع على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

وقد كشفت دراسة (٢٠١٦) KPMG أن ٥٣% من المشاريع الرأسمالية الكبرى عالمياً عانت من أداء دون المستوى المطلوب خلال العام السابق للدراسة، وأن فقط ٣١% من المشاريع حققت انحرافاً لا يتجاوز ١٠% عن الميزانية، وبمعدل ٢٥% 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 وترابطها مع البرامج التنفيذية لرؤية ٢٠٣٠. فقد أطلقت المملكة مشاريع عملاقة - مثل نيوم، مشروع البحر الأحمر، القدية، أمالا - برصد ميزانيات تقدر بمئات المليارات من الريالات (صندوق

الاستثمارات العامة، ٢٠٢٤). 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؟

## فجوات الدراسة:

### ١. 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 "المتلث الحديدي" التقليدي.

رابعاً: قصور الأدبيات في تقديم إطار هجين يجمع بين المعايير الدولية (PMI، ISO 21500) والسياق التنظيمي السعودي المتميز ببرامج رؤية ٢٠٣٠ والتحول الوطني.

## ٢. 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 ٢٠٣٠.

## ١,٣ أهمية الدراسة

### ١,٣,١ 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 (المتمثلة في معايير ISO ٢١٥٠٠، PMI) 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.

### ١,٣,٢ 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 ٢٠٣٠.

ثالثاً: دعم برنامج التحول الوطني - يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتسريع تنفيذ مشاريع البنية التحتية (برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٤). 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.

#### ١,٤ أهداف الدراسة

##### 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.

##### الأهداف الفرعية:

- (١) تقديم مراجعة نقدية للأدبيات النظرية والتطبيقية في مجال حوكمة المشاريع والأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية، مع تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة لمعالجتها.
- (٢) بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقات المتوقعة بين أبعاد حوكمة المشاريع (المتغيرات المستقلة) والأداء الكلي للمشروع (المتغير التابع).
- (٣) تطوير أداة قياسية موثوقة وصادقة (استبانة) لقياس أبعاد حوكمة المشاريع والأداء الكلي في السياق السعودي.
- (٤) تشخيص واقع تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) في المشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين.
- (٥) تقييم مستوى الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر المشاركين.
- (٦) اختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع.
- (٧) الكشف عن الفروق الإحصائية - إن وجدت - في تقييم أبعاد الحوكمة والأداء الكلي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع الجهة الحكومية).
- (٨) تقديم توصيات علمية ومبنية على الأدلة يمكن للجهات الحكومية المعنية الاستفادة منها في تحسين حوكمة مشاريعها الرأسمالية.

#### ١,٥ تساؤلات الدراسة

##### 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؟

## التساؤلات الفرعية:

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

## ١,٦ فروض الدراسة

### الفرض الرئيسي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لتطبيق أبعاد حوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمي، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) على الأداء الكلي للمشاريع الرأسمالية في القطاع الحكومي السعودي.

### الفروض الفرعية:

- $H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لبعد الهيكل التنظيمي لحوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.
- $H_2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لبعد الشفافية في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.
- $H_3$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لبعد المساءلة في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لبعد إدارة المخاطر في حوكمة المشاريع على الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي.

## ١,٧ مصطلحات الدراسة

**حوكمة المشاريع (Project Governance):** تُعرّف حوكمة المشاريع - وفقاً للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO ٢١٥٠٠:٢٠٢١) - 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.

**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، ٢٠٠٩).

**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، ٢٠٠٧).

**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، ٢٠٢٥).

**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 ٣١٠٠٠:٢٠١٨).

**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".

**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 ٢٠٣٠.

## ٢,١ الإطار النظري

### ٢,١,١ حوكمة المشاريع (Project Governance)

#### 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، ٢٠٠٩).

وقد قدم معهد إدارة المشاريع (PMI، ٢٠١٧) 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 ٢١٥٠٠:٢٠٢١) 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 (Müller & Turner، ٢٠٠٧).

وتكتسب حوكمة المشاريع أهمية خاصة في السياق الحكومي، حيث تكون المشاريع عادةً أكبر حجماً وأعقد بنية، وتتطوي 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، ٢٠١٦).

#### ثانياً: أهداف حوكمة المشاريع

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

١. **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. (تؤكد PMI ٢٠١٧) أن المحاذاة الاستراتيجية تمنع إهدار الموارد على مبادرات غير متوافقة مع الرؤية المؤسسية.
٢. **تعزيز فعالية اتخاذ القرار (Decision-Making Effectiveness):** تسعى حوكمة المشاريع إلى إنشاء مسارات واضحة وفعالة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات - الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية - مما يمنع الاختناقات في عملية اتخاذ القرار (Atlassian، ٢٠٢٦).
٣. **تفعيل المساءلة والمحاسبة (Accountability & Stewardship):** 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، ٢٠٢٥).
٤. **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، ٢٠٢٦).
٥. **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، ٢٠١٤).
٦. **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، ٢٠١٧).
٧. **ضمان الامتثال والاستدامة (Compliance & Sustainability):** تسعى حوكمة المشاريع إلى ضمان التزام المشروع بالقوانين واللوائح المعمول بها، والمعايير الأخلاقية، والمتطلبات البيئية والاجتماعية (Oracle، ٢٠٢٤).

### 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، ٢٠٢٥). 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، ٢٠١٦).

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، ٢٠٢٥).

## البعد الثاني: الشفافية (Transparency)

تُعد الشفافية جوهر الحوكمة وشرطاً أساسياً لبناء الثقة بين المنظمة وأصحاب العلاقة (Kwna، ٢٠٢٥). 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، ٢٠٢٥).

وتساهم الشفافية في تعزيز المصداقية المؤسسية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وجذب الاستثمارات، وتقليل المخاطر المرتبطة بالغموض (CLA، ٢٠٢٦).

## البعد الثالث: المساءلة (Accountability)

المساءلة هي نظام مؤسسي متكامل يجسد الالتزام الواعي بمسؤوليات واضحة ومعايير أداء قابلة للقياس (Kwna، ٢٠٢٥). 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 ٢٠١٨:٣١٠٠٠ ISO 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 (Risk Analysis & Assessment)؛ ووضع استراتيجيات التعامل (Risk Treatment)؛ والمراقبة والمراجعة (Monitoring & Review)؛ والتواصل والاستشارة (Communication & Consultation) (Aon، ٢٠١٤).

#### ٢,١,٢ الأداء الكلي للمشروع الرأسمالي

##### 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 (٢٠٠٧) Turner 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 (٢٠١٢) Zwikaël & Smyrk 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: (١) أداء التكلفة (Cost Performance): يقيس مدى التزام المشروع بالميزانية المخصصة؛ (٢) أداء الجدولة (Schedule Performance): يقيس مدى الالتزام بالجدول الزمني؛ (٣) أداء الجودة (Quality Performance): يقيس مدى استيفاء المواصفات الفنية؛ (٤) تحقيق المنافع (Benefits).

(Realization): يقيس مدى تحقيق المنافع الاستراتيجية؛ (٥) رضا أصحاب العلاقة (Stakeholder Satisfaction): يقيس مدى رضا الأطراف المعنية.

#### 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 تنمية 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.

#### 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 Mushavhanamadi & Phatthane (٢٠٢١) في جنوب أفريقيا وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشاريع ونجاح تسليم المشاريع. وكشفت دراسة (٢٠١٦) KPMG أن ضعف الحوكمة هو أحد أسباب فشل المشاريع الرأسمالية الكبرى. وأظهرت دراسة (٢٠٢٣) McKinsey أن المنظمات ذات الحوكمة القوية تقلل من معدلات فشل المشاريع بنسبة ٣٠%.

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).

#### ٢،٢ الدراسات السابقة

##### ٢،٢،١ أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة العجمي، أمل منير محمد، السلمي، وفاطمة بنت عايض (٢٠١٩): "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.

٢. دراسة الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبد القادر محمد، وسالم، عبد الفتاح جمعة (٢٠٢١): "أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي". مجلة الأستاذ، (٢١).

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر المهارات القيادية على تعزيز الولاء التنظيمي في شركة ليببانا للهاتف المحمول. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت ٦٦ 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.

٣. دراسة قنديل، رضا حسين محمد (٢٠٢٤): "دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة". المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، ٤٤(٨٠)، ٩٩-١٥٩.

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

٤. دراسة حول دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي (٢٠٢٥): جامعة الشهيد حمّة لخضر-الوادي، الجزائر.

هدفت إلى معرفة دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة مع عينة (n=115). توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة المؤسسية الأربعة (الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، والمشاركة) والأداء الأكاديمي والبحثي عند ( $\alpha=0,01$ ).

٥. دراسة الزين، فريدة عمران (٢٠٢٥): "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤(٣)، ٦١٣-٦٣٣.

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة) على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود أثر ارتباط قوي جداً وذو دلالة إحصائية ( $Pearson=0,984$ ،  $Sig=0,000$ ).

٦. دراسة حول أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي (٢٠٢٥): دراسة ميدانية. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط.

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

٧. دراسة حول أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في سلطنة عُمان (٢٠٢٣): جامعة السلطان قابوس.

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

٨. دراسة التركي، زياد بن فهد (٢٠١٤): "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 ( $n=226$ ). أظهرت النتائج أن المهارات الإدارية متوفرة بدرجة عالية، وأن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الالتزام التنظيمي.

## ٢,٢,٢ ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة Müller, R. & Turner, J.R. (٢٠٠٧): "The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project". European Management Journal, ٢٥(٤), ٢٩٨-٣٠٩.

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 ٤٠٠ مرة، مما يدل على أهميتها في الأدبيات.

٢. دراسة Müller, R. (٢٠١٩): "Governance, Governmentality and Project Performance: The Role of Sovereignty". International Journal of Information Systems and Project Management, ٧(٢).

طورت الدراسة إطاراً مفاهيمياً للتمييز بين الإدارة والقيادة والحوكمة والحاكمية (Governmentality). أظهرت النتائج أن مستويات أعلى من سيادة المشروع (Governance Sovereignty) مرتبطة بمستويات أعلى من الأداء المشروع والمؤسسي.

٣. دراسة Zwikael, O. & Smyrk, J. (٢٠١٢/٢٠٢١): "Project Governance, Benefit Management, and Project Success". International Journal of Project Management.

استقصت العلاقة بين الحوكمة الفعالة للمشروع وإدارة المنافع ونجاح المشروع. استخدمت بيانات ٣٣٣ 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.

٤. دراسة Mushavhanamadi, K. & Phatlhane, N. (٢٠٢١): "The Impact of Project Governance on Project Delivery in the Enterprise Project Management Office Within South African Bank". 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.

٥. دراسة KPMG (٢٠١٦): "Building on Success; Learning from Failure: Governance and Planning of Major Capital Projects".

تواصلت KPMG مع أكثر من ٣٠ عضواً في مجالس إدارة ومسؤولين تنفيذيين في كندا. كشفت الدراسة أن ٥٣% عانوا من مشاريع دون المستوى المطلوب، وأن فقط ٣١% من المشاريع جاءت ضمن ١٠% من الميزانية.

٦. دراسة "Guide Aon (٢٠١٤): "Governance of Project Risk - A

قدمت دليلاً شاملاً لحوكمة مخاطر المشاريع. حددت سبع سمات للحوكمة: توجيه المحفظة، رعاية المشروع، القدرة على التسليم، الاستewardship المالي، الإفصاح والتقارير، مكافحة الفساد، والمشتريات.

٧. دراسة Sharma, R.S., Stone, M. & Ekinici, Y. (٢٠٠٩): "IT Governance and Project Governance: The Stakeholder Perspective". Journal of Business Research.

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

٨. دراسة Bovens, M. (٢٠٠٧): "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework". European Law Journal, ١٣(٤), ٤٤٧-٤٦٨.

قدم إطاراً مفاهيمياً لتحليل وتقييم المساءلة، وعرفها بأنها علاقة اجتماعية يكون فيها الفاعل ملزماً بإبلاغ الآخرين عن أفعاله وتبريرها.

٩. دراسة Joslin, R. & Müller, R. (٢٠١٥): "Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts". International Journal of Project Management, ٣٣(٦), ١٣٧٧-١٣٩٢.

استقصت العلاقة بين منهجية إدارة المشاريع ونجاح المشروع في سياقات حوكمة مختلفة.

١٠. دراسة ISO ٢١٥٠٠:٢٠٢١: "Project, Programme and Portfolio Management - Context and Concepts".

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

### ٢,٣ 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 ٢٠٣٠ 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 ٢١٥٠٠) 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 فعّالة لتعزيز حوكمة مشاريعهم الرأسمالية.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

١. العجمي، أمل منير محمد، السلمي، وفاطمة بنت عايض (٢٠١٩). دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢. التركي، زياد بن فهد (٢٠١٤). المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض.
٣. الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبد القادر محمد، وسالم، عبد الفتاح جمعة (٢٠٢١). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة الأستاذ، (٢١).
٤. صندوق الاستثمارات العامة (٢٠٢٤). المشاريع الكبرى. <https://www.pif.gov.sa/ar/our-investments/giga-project>.
٥. قنديل، رضا حسين محمد (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، ٤٤ (٨٠)، ٩٩-١٥٩.
٦. مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (٢٠٢٣). إطار مراجعة المشاريع الرأسمالية. جامعة الملك سعود.
٧. الزين، فريدة عمران (٢٠٢٥). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤ (٣)، ٦١٣-٦٣٣.
٨. برنامج التحول الوطني (٢٠٢٤). وثيقة برنامج التحول الوطني - المرحلة الثانية (٢٠٢١-٢٠٢٥). <https://www.hrsd.gov.sa>.
٩. رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). <https://www.vision2030.gov.sa>.
١٠. مبادئ الحوكمة وأثرها في تعزيز الشفافية. CLA (٢٠٢٦). <https://www.cla.sa>.
١١. مكونات نظام إدارة الحوكمة. Kwna (٢٠٢٥). <https://kwna.net/2025/04/19/360>.
١٢. المركز العربي للاستشارات (٢٠٢٦). الحوكمة: دليل شامل لتعزيز الاستدامة والشفافية في الشركات. <https://arabcenter.com.sa>.

## ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. .Guide. Aon Risk Solutions Aon (٢٠١٤), Governance of Project Risk - A
2. Atlassian (٢٠٢٦), What is a Project Governance Framework? Atlassian .Blog
3. Bovens, M. (٢٠٠٧), Analysing and Assessing Accountability: A .Conceptual Framework. European Law Journal, ١٣(٤), ٤٤٧-٤٦٨
4. ISO ٢١٥٠٠:٢٠٢١, Project, Programme and Portfolio Management - .Context and Concepts. International Organization for Standardization
5. International Guidelines. ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨, Risk Management - .Organization for Standardization
6. Joslin, R., & Müller, R. (٢٠١٥), Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts. International Journal of Project Management, ١٣٩٢-١٣٧٧, (٦)٣٣
7. KPMG (٢٠١٦), Building on Success; Learning from Failure: Governance .and Planning of Major Capital Projects. KPMG International
8. McKinsey & Company (٢٠٢٣), The State of Organizations. McKinsey .Report
9. Müller, R. (٢٠٠٩), Project Governance. Advances in Project Management .Series. Gower Publishing
10. Müller, R. (٢٠١٩), Governance, Governmentality and Project Performance: The Role of Sovereignty. International Journal of .Information Systems and Project Management, ٧(٢)
11. Müller, R., & Turner, J.R. (٢٠٠٧), The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. European .Management Journal, ٢٥(٤), ٢٩٨-٣٠٩

12. Mushavhanamadi, K., & Phatlhane, N. (۲۰۲۱), The Impact of Project Governance on Project Delivery in the Enterprise Project Management .Office Within South African Bank. IEOM Society Proceedings
13. Oracle (۲۰۲۴), Capital Program Management: Best Practice and .Strategies. Oracle Construction and Engineering
14. PMI (۲۰۱۷), Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice .Guide. Project Management Institute
15. Rocketlane (۲۰۲۶), What is Project Governance? A Complete Guide. /https://www.rocketlane.com
16. Sharma, R.S., Stone, M., & Ekinici, Y. (۲۰۰۹), IT Governance and Project .Governance: The Stakeholder Perspective. Journal of Business Research
17. Zwikael, O., & Smyrk, J. (۲۰۱۲), Project Governance, Benefit Management, and Project Success. International Journal of Project Management

