

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

اسم الطالب  
مشاعل تركي ابوفلاسة

الرقم الجامعي  
232001604

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 4.....  | قائمة الجداول                                     |
| 7.....  | فهرس الأشكال                                      |
| 8.....  | المستخلص                                          |
| 10..... | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| 10..... | 1.1. المقدمة                                      |
| 12..... | 1.2. مشكلة الدراسة                                |
| 13..... | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:                  |
| 14..... | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:                |
| 15..... | 1.3. أهمية الدراسة                                |
| 15..... | 1.3.1. على المستوى النظري:                        |
| 16..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                      |
| 16..... | 1.4. أسئلة الدراسة:                               |
| 17..... | 1.5. أهداف الدراسة:                               |
| 18..... | 1.6. فرضيات الدراسة:                              |
| 19..... | 1.7. نموذج الدراسة                                |
| 19..... | 1.8. منهجية الدراسة                               |
| 22..... | 1.9. الدراسة الميدانية                            |
| 24..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                        |
| 27..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| 27..... | 2.1. المقدمة:                                     |
| 28..... | 2.2. المتغيرات المستقلة:                          |
| 30..... | 2.3. المتغير التابع:                              |
| 31..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: |

|     |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------|
| 32  | 2.5. الخاتمة:                                                 |
| 33  | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                               |
| 34  | 3.1. المقدمة:                                                 |
| 36  | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                      |
| 38  | 3.3. تصميم البحث:                                             |
| 39  | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:                     |
| 40  | 3.5. طريقة جمع البيانات:                                      |
| 41  | 3.6. أنواع البيانات:                                          |
| 42  | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:                                |
| 44  | 3.8. الخاتمة:                                                 |
| 46  | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج             |
| 47  | 4.1. المقدمة:                                                 |
| 49  | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):   |
| 51  | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:                      |
| 52  | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث): |
| 97  | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:                         |
| 108 | 4.6. الخاتمة:                                                 |
| 110 | ملحق الاستبانة                                                |
| 112 | أدوات البحث:                                                  |
| 113 | المراجع:                                                      |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 51 | جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....                                                                                                                            |
| 52 | جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....                                                                                                                       |
| 52 | جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....                                                                                                                       |
| 53 | جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....                                                                                                     |
| 55 | جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....                                                                                                     |
| 57 | جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....                                                                                                                |
| 58 | جدول 7 : التحليل الإحصائي لوجود أطر وسياسات واضحة تحكم إدارة المشاريع الحكومية الكبرى.....                                                                   |
| 60 | جدول 8 : التحليل الإحصائي لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن هيكل حوكمة المشروع.....                                                                        |
| 62 | جدول 9 : التحليل الإحصائي لإسهام اللوائح المنظمة في تقليل حالات التعثر في المشاريع الحكومية.....                                                             |
| 64 | جدول 10 : التحليل الإحصائي لاعتماد معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل التنفيذ.....                                                                   |
| 66 | جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساعدة وضوح إجراءات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع.....                                                                     |
| 68 | جدول 12 : التحليل الإحصائي لوجود آليات رقابية فعالة لمتابعة تقدم المشاريع الحكومية الكبرى.....                                                               |
| 70 | جدول 13 : التحليل الإحصائي لتطبيق أنظمة إدارة مخاطر بشكل منهجي في المشاريع الحكومية.....                                                                     |
| 71 | جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة المتابعة الدورية في اكتشاف الانحرافات مبكراً ومعالجتها.....                                                               |
| 73 | جدول 15 : التحليل الإحصائي لتقييم أداء المشروع وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة.....                                                                             |
| 75 | جدول 16 : التحليل الإحصائي لإسهام الرقابة المستمرة في تقليل الهدر المالي والإداري في المشاريع.....                                                           |
| 77 | جدول 17 : التحليل الإحصائي لاتسام إجراءات إدارة المشاريع بالشفافية في عرض المعلومات والنتائج.....                                                            |
| 79 | جدول 18 : التحليل الإحصائي للإفصاح عن التحديات والمعوقات التي تواجه المشاريع الحكومية.....                                                                   |
| 81 | جدول 19 : التحليل الإحصائي لوجود آليات مساءلة واضحة في حال حدوث تقصير أو تعثر.....                                                                           |
| 83 | جدول 20 : التحليل الإحصائي لإسهام تعزيز المساءلة في تحسين مستوى الانضباط في تنفيذ المشاريع.....                                                              |
| 85 | جدول 21 : التحليل الإحصائي لإسهام حوكمة المشاريع في تقليل نسبة تعثر المشاريع الحكومية الكبرى.....                                                            |
| 87 | جدول 22 : التحليل الإحصائي لمساهمة تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية.....                                                          |
| 89 | جدول 23 : التحليل الإحصائي لدعم حوكمة المشاريع تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع الحكومية.....                                                            |
|    | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة ووضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع الحكومية..... |
| 91 |                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة وفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر .....                                   | 93  |
| جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة ومستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع .....                                | 94  |
| جدول 27 : اختبار التباين الأحادي .....                                                                                                                                                   | 96  |
| جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز .....                                                                                                                                                    | 96  |
| جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة. ....                     | 97  |
| جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة. ....                     | 98  |
| جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة. ....                | 98  |
| جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ....        | 99  |
| جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ....        | 100 |
| جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ....   | 100 |
| جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ....      | 101 |
| جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ....      | 102 |
| جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. .... | 102 |
| جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ....                     | 103 |
| جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ....                     | 103 |

- جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.....104
- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى استدامة المشاريع الحكومية الكبرى.....105
- جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى استدامة المشاريع الحكومية الكبرى.....105
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى استدامة المشاريع الحكومية الكبرى.....106
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات المنفذة.....107
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات المنفذة.....107
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات المنفذة.....107

## فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... 54
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... 55
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية..... 57
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لوجود أطر وسياسات واضحة تحكم إدارة المشاريع الحكومية الكبرى..... 59
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن هيكل حوكمة المشروع..... 61
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لإسهام اللوائح المنظمة في تقليل حالات التعثر في المشاريع الحكومية..... 63
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاعتماد معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل التنفيذ..... 65
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساعدة وضوح إجراءات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع..... 67
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لوجود آليات رقابية فعالة لمتابعة تقدم المشاريع الحكومية الكبرى..... 68
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتطبيق أنظمة إدارة مخاطر بشكل منهجي في المشاريع الحكومية..... 70
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة المتابعة الدورية في اكتشاف الانحرافات مبكراً ومعالجتها..... 72
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتقييم أداء المشروع وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة..... 74
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لإسهام الرقابة المستمرة في تقليل الهدر المالي والإداري في المشاريع..... 76
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاتسام إجراءات إدارة المشاريع بالشفافية في عرض المعلومات والنتائج..... 78
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني للإفصاح عن التحديات والمعوقات التي تواجه المشاريع الحكومية..... 80
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لوجود آليات مساءلة واضحة في حال حدوث تقصير أو تعثر..... 82
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لإسهام تعزيز المساءلة في تحسين مستوى الانضباط في تنفيذ المشاريع..... 84
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لإسهام حوكمة المشاريع في تقليل نسبة تعثر المشاريع الحكومية الكبرى..... 86
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية..... 88
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لدعم حوكمة المشاريع تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع الحكومية..... 90
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة ووضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع الحكومية..... 92
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة وفعالية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر..... 93
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة ومستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع..... 95

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية، من خلال تقييم مدى تأثير ممارسات الحوكمة المختلفة على الأداء المؤسسي ونجاح

المشاريع. وقد اتبعت الدراسة المنهجية الكمية في جمع وتحليل البيانات، حيث تم استخدام الاستبيانات المغلقة بمقياس ليكرت الخماسي لاستطلاع آراء القيادات الإدارية ومديري المشاريع وأعضاء فرق العمل والمشرفين على المشاريع الكبرى. وقد شملت العينة ٢٧١ مشاركاً يمثلون الجهات الحكومية المسؤولة عن تنفيذ هذه المشاريع. وأظهرت النتائج أن وضوح الأطر التنظيمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية، وإدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة لها تأثير إيجابي وملحوظ على الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الحكومية الكبرى. كما أبرزت النتائج أن تعزيز نظم المعلومات والتقنيات الحديثة، وتدريب الكوادر الإدارية والفنية على ممارسات الحوكمة، يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء وتحقيق نتائج مستدامة. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اعتماد سياسات واضحة للحوكمة داخل المشاريع الكبرى، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتطوير خطط إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب المستمر للكوادر الفنية والإدارية، واستخدام التقنيات الحديثة لدعم اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة المشاريع، المشاريع الحكومية الكبرى، التعثر، الكفاءة، الاستدامة، إدارة المخاطر،

الشفافية.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولات تنموية غير مسبوقة، تجسدت في إطلاق حزمة واسعة من البرامج والمشروعات الاستراتيجية في إطار رؤية السعودية 2030، التي تمثل الإطار المرجعي الشامل لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني

وتعزيز تنافسيته وتنوع مصادر دخله. وقد ترتب على هذا التوجه توسع ملحوظ في حجم المشاريع الحكومية الكبرى وتنوعها، سواء في مجالات البنية التحتية، والطاقة، والإسكان، والسياحة، والتحول الرقمي، أو في تطوير القطاعات الاجتماعية والخدمية. ومن بين أبرز هذه المشروعات ما يرتبط بمبادرات نوعية تقودها جهات مركزية مثل صندوق الاستثمارات العامة، الذي يضطلع بدور محوري في تمويل وإدارة مشاريع استراتيجية ذات أثر اقتصادي وتنموي بعيد المدى. غير أن هذا التوسع الكمي والنوعي في المشاريع يرافقه تحدٍ جوهري يتمثل في ضمان تنفيذها بكفاءة عالية، والحد من احتمالات تعثرها أو تجاوزها للجدول الزمني والتكاليف المعتمدة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية المنشودة وفق أعلى معايير الحوكمة والاستدامة (Alsharif، 2023).

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

برز مفهوم حوكمة المشاريع بوصفه مدخلًا إداريًا وتنظيميًا متقدمًا يهدف إلى ضبط العلاقة بين الاستراتيجية والمؤسسة والمشروع، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر والالتزام بالمعايير. فحوكمة المشاريع لا تقتصر على الجوانب الإجرائية لإدارة المشروع، بل تمتد لتشمل الإطار المؤسسي الذي يوجه اتخاذ القرار، ويضمن اتساق المشاريع مع الأولويات الوطنية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة. ومن ثم، فإن تبني نموذج فعال لحوكمة المشاريع يمثل ركيزة أساسية في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة التنفيذ، وتقليل الهدر المالي والزمني (الشريف، 2025).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد المحاور الحيوية في مسار الإصلاح الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية، وهو محور تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق الاستدامة المالية. فالمشاريع الحكومية الكبرى ليست مجرد

أدوات تنفيذية لخطط التنمية، بل هي استثمارات استراتيجية ذات أثر ممتد على الاقتصاد والمجتمع والبيئة. ومن هنا، فإن الحد من تعثر هذه المشاريع لا يقتصر على معالجة مظاهر القصور عند حدوثها، بل يتطلب بناء منظومة حوكمة متكاملة تستند إلى مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة، وإدارة المخاطر، والرقابة المؤسسية الفاعلة (العنزي، 2024).

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من تزايد الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات وإدارة المشاريع على الصعيد الدولي، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات العربية التي تتناول حوكمة المشاريع بوصفها إطاراً متكاملًا يربط بين الاستراتيجية المؤسسية وإدارة المشاريع الكبرى في القطاع الحكومي. فكثير من الدراسات ركزت على مفاهيم إدارة المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، دون التعمق في البعد الحوكمي الذي ينظم عملية اتخاذ القرار، ويحدد العلاقة بين الجهات المالكة والمشرفة والمنفذة، ويؤطر آليات المساءلة والرقابة.

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

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

كما أن بعض المشاريع تعاني من قصور في إدارة المخاطر بشكل استباقي، حيث يتم التعامل مع المشكلات بعد وقوعها بدلاً من اعتماد نظم إنذار مبكر قائمة على بيانات دقيقة وتحليلات كمية. ويضاف إلى ذلك محدودية التكامل بين الأنظمة الرقمية وإجراءات الحوكمة، مما قد يحد من كفاءة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويؤثر في جودة اتخاذ القرار. وتبرز هذه الإشكالية بصورة أوضح في المشاريع متعددة الجهات، التي تتطلب تنسيقًا عالي المستوى بين الوزارات والهيئات والمقاولين والاستشاريين.

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

### 1.4. أسئلة الدراسة:

📌 السؤال الرئيسي:

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

📌 الأسئلة الفرعية:

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

## 1.5. أهداف الدراسة:

### 👉 الهدف الرئيسي:

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

### 👉 الأهداف الفرعية:

1. تشخيص واقع حوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وبيان مستوى تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة وتحديد الصلاحيات وإدارة المخاطر.
2. تحليل أسباب تعثر المشاريع الحكومية الكبرى، وتحديد مدى ارتباطها بضعف أو قصور أطر الحوكمة المؤسسية والتنظيمية.

3. قياس أثر حوكمة المشاريع على كفاءة الأداء، من خلال دراسة انعكاسها على مؤشرات الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق جودة المخرجات.
4. استكشاف دور حوكمة المشاريع في تحقيق الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومدى إسهامها في تعظيم الأثر التنموي طويل الأجل للمشاريع الحكومية.
5. اقتراح إطار عملي لتطوير وتنفيذ حوكمة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية، بما يساهم في الحد من التعثر، وتعزيز كفاءة الإنفاق، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

### ➤ الفرضية الرئيسية

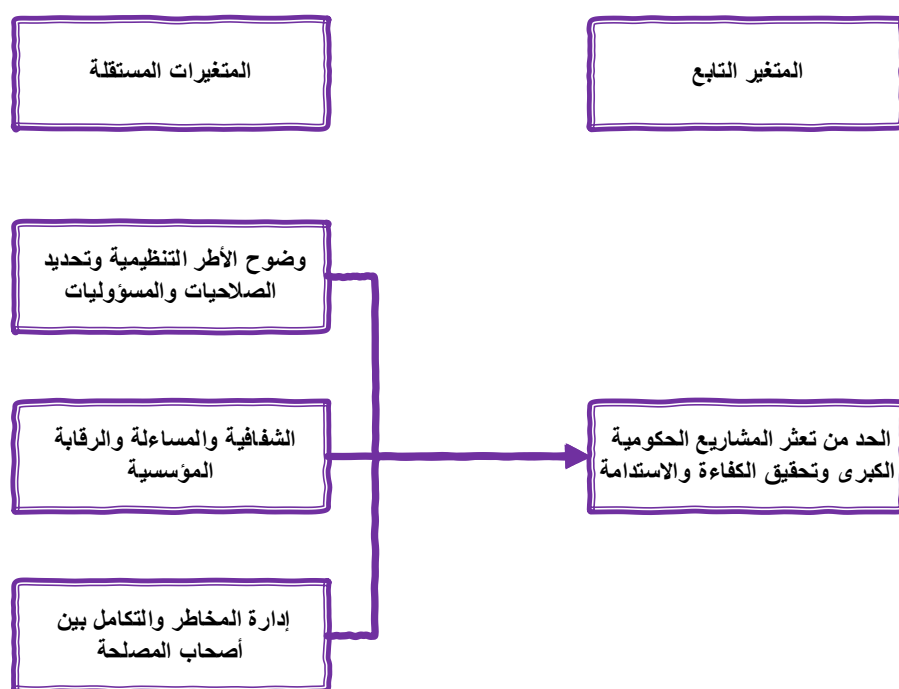
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة المشاريع والحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030.

### ➤ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات في إطار حوكمة المشاريع وانخفاض معدلات التأخر الزمني في المشاريع الحكومية الكبرى.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل آليات الشفافية والمساءلة في المشاريع الحكومية الكبرى وتقليل تجاوز التكاليف المعتمدة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات فعالة لإدارة المخاطر ضمن إطار الحوكمة وتحسين جودة مخرجات المشاريع الحكومية الكبرى.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل أصحاب المصلحة في ظل حوكمة المشاريع وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي للمشاريع الحكومية الكبرى.

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

### 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

### 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها إطاراً منهجياً ملائماً لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات المتعلقة بدور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية، وذلك في سياق التحولات التنموية المرتبطة برؤية السعودية 2030. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها

على قياس الظواهر الإدارية والتنظيمية بصورة رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يعزز موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

#### - تصميم الدراسة

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

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

#### - مجتمع الدراسة وعينتها

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

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

#### - أداة جمع البيانات

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

#### - أساليب التحليل الإحصائي

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

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

#### - حدود الدراسة وضبط المتغيرات

تلتزم الدراسة بحدود مكانية تتمثل في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وحدود زمنية تتعلق بفترة جمع البيانات، إضافة إلى حدود موضوعية تقتصر على أبعاد حوكمة المشاريع المحددة في النموذج البحثي. كما سيتم مراعاة ضبط المتغيرات

الدخيلة قدر الإمكان من خلال التصميم الإحصائي واختيار العينة المناسبة، لضمان أن النتائج تعكس العلاقة الحقيقية بين المتغيرات قيد الدراسة.

#### - مبررات اختيار المنهجية الكمية

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

### 1.9. الدراسة الميدانية

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

انطلقت الدراسة الميدانية بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين في الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ المشاريع الكبرى. وقد تم التركيز على الجهات التي تشرف على مشاريع استراتيجية ذات أبعاد اقتصادية وتنموية، نظرًا لما تتميز به هذه المشاريع من تعقيد تنظيمي وتشابك في المصالح وتعدد في أصحاب المصلحة. وتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب علمي يضمن تنوع المستويات الإدارية والتخصصات، بما يعزز من شمولية النتائج ويحد من التحيز.

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

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

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

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

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

### 1.10. مخطط المشروع المقترح

| (م) | المرحلة            | النشاط / المهمة                                | المدة الزمنية | النتائج المتوقعة                                   |
|-----|--------------------|------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------|
| 1   | اختيار موضوع البحث | تحديد مشكلة البحث وصياغة<br>أهداف الدراسة بدقة | أسبوعان       | وضوح موضوع الدراسة وتحديد<br>الأهداف الرئيسية بدقة |

|    |                       |                                                             |            |                                                      |
|----|-----------------------|-------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------|
| 2  | مراجعة الأدبيات       | تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع           | 3 أسابيع   | تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية       |
| 3  | بناء الإطار النظري    | تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية | أسبوعان    | إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث             |
| 4  | تصميم أدوات البحث     | إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء         | أسبوعان    | استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات                 |
| 5  | اختبار الأداة         | إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها                | أسبوع      | التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحيّة الأداة لجمع البيانات |
| 6  | جمع البيانات          | توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة وجمعها                | 3 أسابيع   | الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل       |
| 7  | معالجة البيانات       | تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS          | أسبوعان    | نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات               |
| 8  | مناقشة النتائج        | تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية              | أسبوع      | فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي       |
| 9  | إعداد التوصيات        | صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة                  | أسبوع      | اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات        |
| 10 | كتابة التقرير النهائي | إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث               | أسبوعان    | تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه           |
| 11 | مراجعة وتدقيق         | تدقيق محتوى التقرير لغوياً وعلمياً                          | أسبوع      | تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم            |
| 12 | تقديم الدراسة         | عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة           | حسب الجدول | الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية        |



## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

يتناول الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار المفاهيمي والتحليلي لمتغيرات الدراسة، بوصفه الركيزة العلمية التي يُبنى عليها التحليل الميداني واختبار الفرضيات. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة نظرية معمقة لمفاهيم الدراسة الرئيسة، وتوضيح الأسس الفكرية والمنهجية التي يقوم عليها النموذج التحليلي المعتمد، وذلك في ضوء التحولات التنموية التي تشهدها المملكة

العربية السعودية في إطار رؤية السعودية 2030. ويأتي هذا العرض استجابةً للحاجة إلى تأصيل المفاهيم المستخدمة في الدراسة وضبطها علميًا، بما يضمن وضوحها واتساقها قبل الانتقال إلى قياسها ميدانيًا.

ويُعنى هذا الفصل بتحليل المتغيرات التي يقوم عليها نموذج الدراسة من حيث تعريفها الاصطلاحي والإجرائي، واستعراض أبعادها ومكوناتها الرئيسية، وبيان كيفية قياسها في السياق البحثي. كما يتناول الخلفية النظرية التي استندت إليها هذه المتغيرات في الأدبيات الإدارية المعاصرة، مع إبراز التطور المفاهيمي الذي شهدته في مجالات الإدارة العامة وإدارة المشاريع والحوكمة المؤسسية. ويُسهّم هذا التأصيل في توضيح حدود كل متغير، وتمييزه عن المفاهيم القريبة منه، بما يعزز الدقة المنهجية ويحد من الالتباس المفاهيمي.

يتناول الفصل تحليل العلاقة بين المتغيرات في إطار منطقي يوضح طبيعة التأثيرات المتبادلة بينها، والأسس النظرية التي تفسر هذه العلاقة. ويُبرز هذا التحليل كيفية تفاعل عناصر النموذج البحثي ضمن منظومة متكاملة، بحيث لا يُنظر إلى المتغيرات بوصفها عناصر منفصلة، بل باعتبارها مكونات مترابطة تؤثر في بعضها البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ومن خلال هذا الطرح، يتم تمهيد الطريق لاختبار الفرضيات بصورة منهجية، قائمة على أسس نظرية واضحة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يشكل الجسر بين الإطار النظري العام للدراسة والتطبيق الميداني اللاحق، إذ يسهم في بناء نموذج تحليلي متماسك يمكن من خلاله تفسير النتائج الإحصائية تفسيرًا علميًا رصينًا. كما يساعد في توحيد المفاهيم والمصطلحات المستخدمة، وضمان اتساقها مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، بما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم. وعليه، فإن هذا الفصل لا يقتصر على العرض النظري، بل يمثل قاعدة تفسيرية ضرورية لفهم طبيعة العلاقات المدروسة وأهميتها في معالجة قضية تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### 1. وضوح الأطر التنظيمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات

يُعد وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد الأدوار والمسؤوليات أحد الركائز الأساسية لحوكمة المشاريع الفاعلة. فكلما كانت الصلاحيات محددة بدقة، وكانت خطوط المساءلة واضحة بين الجهات المالكة والمشرفة والمنفذة، انخفضت احتمالات تضارب القرارات أو ازدواجية الجهود أو غموض المسؤولية عند حدوث المشكلات. ويسهم وضوح الأطر التنظيمية في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتقليل النزاعات الإدارية، وتعزيز التنسيق بين الأطراف المعنية بالمشروع.

وفي المشاريع الحكومية الكبرى التي تتسم بتعدد الجهات وتداخل الاختصاصات، يمثل غياب الوضوح التنظيمي أحد أبرز أسباب التعثر. لذا فإن وجود هيكل حوكمة واضح يحدد مستويات الإشراف، وآليات التصعيد، ومسؤوليات كل طرف في مراحل المشروع المختلفة، يعد عاملاً حاسماً في ضمان الانضباط المؤسسي وتحقيق الانسجام بين التخطيط والتنفيذ (Vijh، 2025).

## 2. الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية

تشكل الشفافية والمساءلة عنصرًا محوريًا في منظومة حوكمة المشاريع، حيث تساهمان في تعزيز الثقة، وضبط الأداء، والحد من الهدر وسوء الاستخدام. فالشفافية تعني إتاحة المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة، بما في ذلك البيانات المالية والتقدم التنفيذي ومؤشرات الأداء، في حين تعني المساءلة خضوع القائمين على المشروع لآليات رقابية تضمن التزامهم بالأنظمة والمعايير المعتمدة.

وتؤدي الرقابة المؤسسية الفاعلة—سواء كانت داخلية أو خارجية—إلى الكشف المبكر عن الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقم المشكلات. كما تساهم في تعزيز ثقافة الالتزام وتحمل المسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة التنفيذ وجودة النتائج. وفي السياق الحكومي، تعد هذه الأبعاد ضرورية لضمان كفاءة الإنفاق العام وتحقيق القيمة المضافة من المشاريع الكبرى (Pratiwi، 2024).

## 3. إدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة

تُعد إدارة المخاطر أحد أهم مكونات حوكمة المشاريع الحديثة، خاصة في المشاريع الكبرى التي تنطوي على درجة عالية من التعقيد وعدم اليقين. فالتخطيط الاستباقي لتحديد المخاطر المحتملة—سواء كانت مالية أو فنية أو تنظيمية أو بيئية—ووضع خطط للتعامل معها يقلل من احتمالات التعثر ويعزز قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات. ولا تقتصر إدارة المخاطر على مرحلة التنفيذ، بل تمتد إلى مرحلة التخطيط والتصميم وحتى التقييم اللاحق.

كما أن تكامل أصحاب المصلحة—بما يشمل الجهات الحكومية، والمقاولين، والاستشاريين، والمستفيدين—يسهم في تعزيز التنسيق وتبادل المعلومات وتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المشروع. فضعف التواصل أو تضارب المصالح قد يؤدي إلى تأخير القرارات أو تصاعد النزاعات، في حين أن التكامل المؤسسي المدعوم بإطار حوكمة واضح يعزز الانسجام والالتزام المشترك بالنتائج (Kiral، 2025).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة

يمثل هذا المتغير النتيجة النهائية التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها وقياسها. ويُقصد بتعثر المشاريع الحكومية الكبرى حالات التأخر في التنفيذ، أو تجاوز التكاليف المعتمدة، أو الإخفاق في تحقيق الجودة والمواصفات الفنية المطلوبة، أو عدم تحقيق الأهداف التنموية المرجوة. أما الكفاءة فتُقاس بمدى الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق القيمة مقابل الإنفاق العام، في حين تشير الاستدامة إلى قدرة المشروع على تحقيق أثر اقتصادي واجتماعي وبيئي طويل الأجل دون استنزاف الموارد أو الإضرار بالمصلحة العامة.

وتكتسب المشاريع الحكومية الكبرى أهمية استراتيجية نظراً لضخامة استثماراتها وتعدد أصحاب المصلحة المرتبطين بها، فضلاً عن دورها في دفع عجلة التنمية الوطنية. ومن ثم، فإن أي تعثر فيها ينعكس سلباً على كفاءة الإنفاق العام، ويؤثر في ثقة المجتمع، ويحد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذلك، فإن هذا المتغير يُعد مؤشراً مركزياً لمدى نجاح منظومة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، وبشكل المعيار الذي تُقاس في ضوءه فعالية أبعاد الحوكمة المختلفة (Zheng، 2025).

#### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (وضوح الأطر التنظيمية، والشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر وتكامل أصحاب المصلحة) وبين المتغير التابع المتمثل في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة. فكلما ارتفع مستوى تطبيق هذه الأبعاد الحوكمية، تحسنت جودة القرارات الإدارية، وانخفضت الانحرافات الزمنية والمالية، وتعززت القدرة على مواجهة المخاطر، مما يؤدي في النهاية إلى تقليل احتمالات التعثر وتحقيق نتائج مستدامة.

كما يُفترض وجود تفاعل تكاملي بين المتغيرات المستقلة ذاتها؛ إذ إن وضوح الصلاحيات يعزز فاعلية المساءلة، والشفافية تدعم إدارة المخاطر، والتكامل بين أصحاب المصلحة يقوي الرقابة المؤسسية. وبالتالي، فإن النموذج لا ينظر إلى هذه الأبعاد باعتبارها عناصر منفصلة، بل كمكونات مترابطة تشكل منظومة حوكمة متكاملة تسهم مجتمعة في دعم نجاح المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

## 2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني بتقديم تصور متكامل للإطار المفاهيمي والنظري الذي قامت عليه الدراسة، مع التركيز على أهمية فهم طبيعة المتغيرات والعلاقات بينها قبل الانتقال إلى التحليل الميداني. وقد ركز الفصل على بناء قاعدة علمية رصينة توضح كيف يمكن للمتغيرات أن تتفاعل ضمن نموذج الدراسة، وكيف تؤثر في النتائج المرجوة من الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الحكومية الكبرى، دون الدخول في ذكر تفاصيل كل متغير على حدة في هذه المرحلة. ويُسهّم هذا النهج في توضيح الصورة الكلية للهيكل البحثي، وتقديم فهم شمولي للعلاقات السببية المحتملة بين مكونات النموذج، بما يري القارئ لاستيعاب التحليل الإحصائي الذي سيأتي لاحقًا في الدراسة.

كما يبرز الفصل أهمية التأصيل النظري للمتغيرات وعلاقاتها باعتباره أساسًا منهجيًا لتفسير النتائج الميدانية، حيث إن توضيح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات يعزز من قدرة الباحث على صياغة الفرضيات بدقة، وضبط أدوات القياس، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لكل متغير، مما يسهم في ضمان موثوقية النتائج. وعليه، فإن الخاتمة تؤكد أن الفصل الثاني قد حقق الهدف المرجو منه في تأسيس قاعدة علمية لفهم المتغيرات ومكوناتها والعلاقات بينها، وهو ما يمثل خطوة ضرورية لتوجيه الدراسة نحو جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي، وتحقيق استنتاجات دقيقة وموضوعية تدعم صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق المشاريع الحكومية الكبرى بالمملكة.

يوفر هذا الفصل إطارًا مفاهيميًا واضحًا يربط بين النظرية والتطبيق، ويؤكد على أهمية معرفة العلاقة بين المتغيرات كشرط أساسي لفهم كيفية تأثير حوكمة المشاريع على الحد من التعثر وتعزيز الكفاءة والاستدامة، مما يجعل القارئ مستعدًا للانتقال بسلاسة إلى الدراسة الميدانية والتحليل الكمي الذي سيستند إلى هذا الإطار النظري المنظم.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يعتبر الفصل الثالث من هذه الدراسة مرحلة محورية، حيث يمثل الانتقال من الجانب النظري الذي تناولته الفصول السابقة إلى الجانب التطبيقي العملي، وهو ما يُمكن الباحث من ربط الإطار المفاهيمي بالنطاق الميداني الفعلي. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل للمنهجية العلمية التي اعتمدها الدراسة، مع التركيز على الإجراءات التي تضمن دقة جمع البيانات، وموضوعية تحليلها، وصحة استنتاجاتها. ويُعد هذا الفصل حلقة أساسية في البحث، لأنه يوضح للقارئ كيفية الانتقال من صياغة الفرضيات النظرية إلى اختبارها على الواقع العملي بطريقة علمية دقيقة، بما يحقق المصداقية والتكامل بين النظرية والتطبيق.

يتناول الفصل شرحًا تفصيليًا للخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة، بدءًا من صياغة المتغيرات بصورة عملية وقابلة للقياس، وصولًا إلى تحديد مجتمع البحث والأساليب المستخدمة لاختيار عينة ممثلة منه. ويشتمل الفصل أيضًا على استعراض لطرق جمع البيانات وتنظيمها، والتمييز بين أنواعها المختلفة، مع بيان الإجراءات الإحصائية التي سيتم استخدامها في التحليل. وقد تم إعداد هذا الجزء بعناية ليُظهر كيفية تخطيط الدراسة بطريقة تضمن ضبط المتغيرات، وتقليل التحيز، وتحقيق تمثيل مناسب للعينة، دون الدخول في تفاصيل كل عنصر من هذه العناصر في المقدمة، مع التأكيد على أن الفصل سيحتوي على شرح شامل لكل منها بشكل مفصل لاحقًا.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر الأساس العلمي الذي يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج الميدانية، ويضمن اتساقها مع الفرضيات والأهداف العامة للدراسة. فالإجراءات المنهجية التي يتضمنها الفصل تساعد على قياس المتغيرات بشكل موضوعي ودقيق، وتضمن أن تكون البيانات التي يتم جمعها قابلة للتحليل الإحصائي، مما يتيح للباحث اختبار الفرضيات بثقة والوصول إلى استنتاجات موثوقة. كما أن الفصل يوضح للقارئ المنطق الذي يحكم اختيار الأدوات والطرق، بما يدعم إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع ويعزز مصداقية التوصيات العملية التي ستنتقل منها الدراسة في سياق تحسين أداء المشاريع الحكومية الكبرى.

إن الفصل الثالث يمثل دعامة لهيكلة البحث بطريقة منظمة، حيث يقدم تصورًا واضحًا لتسلسل الخطوات البحثية من البداية إلى النهاية. فهو لا يقتصر على عرض الأساليب والإجراءات، بل يُظهر كيفية توظيف هذه الأدوات في خدمة أهداف

الدراسة وتحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق. ومن هذا المنطلق، فإن الاهتمام بشرح المنهجية بصورة مستفيضة يتيح للباحثين والممارسين على حد سواء فهم كيفية قياس المتغيرات، وتحليل العلاقات بينها، وتفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة، مما يعزز من قيمة الدراسة وإسهامها في تطوير ممارسات حوكمة المشاريع وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الحكومية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح المتغيرات البحثية بصورة عملية وقابلة للقياس، من خلال صياغة تعريفات إجرائية لكل متغير، بحيث يمكن تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصنيف المتغيرات إلى متغير مستقل ومتغير تابع، مع تحديد أبعاد كل منها ومؤشرات قياسها بما يعكس الواقع التطبيقي للمشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية.

#### المتغير المستقل: وضوح الأطر التنظيمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات

يقصد بهذا المتغير جميع الهياكل التنظيمية والإدارية التي تحدد الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لكل طرف معني بالمشروع، بما يضمن وضوح آليات العمل وسلاسة اتخاذ القرار وتقليل التضارب بين الجهات المختلفة. إجرائيًا، يُقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات العملية، منها:

- وضوح تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل جهة أو قسم في المشروع.
- وجود هيكل تنظيمي محدد يوضح خطوط السلطة والتبعية.
- كفاءة آليات التنسيق بين الإدارات والمستويات المختلفة داخل المشروع.
- وضوح السياسات والإجراءات التشغيلية الخاصة بتنفيذ المشروع.

#### المتغير المستقل: الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية

يشير هذا المتغير إلى مدى التزام الجهات الحكومية بمبادئ الشفافية في المعلومات والعمليات، وتطبيق آليات المساءلة، والرقابة الداخلية والخارجية لضمان الالتزام بالخطط والمعايير المعتمدة. إجرائيًا، يتم قياس هذا المتغير باستخدام مؤشرات مثل:

- مدى توفر تقارير دورية توضح تقدم المشروع وتكاليفه والموارد المستخدمة.
- تطبيق آليات المساءلة على المسؤولين عن التنفيذ والرقابة على الأداء.
- فعالية الرقابة الداخلية والخارجية في رصد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- شفافية عمليات اتخاذ القرار وتوافر المعلومات لجميع أصحاب المصلحة.

## المتغير المستقل: إدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة

يمثل هذا المتغير القدرة على تحديد المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشاريع ووضع استراتيجيات للتعامل معها، بالإضافة إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع أصحاب المصلحة لضمان تحقيق أهداف المشروع. إجرائيًا، يقاس من خلال مؤشرات مثل:

- وجود خطط إدارة مخاطر شاملة تغطي المخاطر المالية والفنية والتنظيمية.
- قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر والتحديات الطارئة بشكل استباقي.
- مستوى التنسيق والتواصل بين الجهات الحكومية والمقاولين والمستشارين والمستفيدين.
- دمج أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام المشترك بأهداف المشروع.

## المتغير التابع: الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة

يشير هذا المتغير إلى النتيجة النهائية التي تهدف الدراسة إلى تحليلها، ويشمل القدرة على تقليل حالات التأخر والتجاوز في المشاريع الحكومية الكبرى، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. إجرائيًا، يُقاس هذا المتغير باستخدام مؤشرات عملية، منها:

- نسبة الالتزام بالجدول الزمنية المحددة للمشاريع.
  - القدرة على التحكم في التكاليف وضمان عدم تجاوز الميزانيات المعتمدة.
  - جودة المخرجات وفقًا للمعايير الفنية والمواصفات المطلوبة.
  - تحقيق الأثر التنموي والاستدامة في مختلف أبعاد المشروع.
- توفر هذه التعريفات الإجرائية إطارًا واضحًا لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وتمكن الباحث من دراسة العلاقة بينها بدقة، وتحديد مدى تأثير وضوح الأطر التنظيمية، والشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية.

### 3.3. تصميم البحث:

يشكل تصميم البحث أحد العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، حيث يحدد الإطار العام الذي يُبنى عليه جمع البيانات وتحليلها، ويضمن توجيه الجهود البحثية بشكل منظم لتحقيق أهداف الدراسة. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد التصميم الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة الكمية ويتيح استكشاف العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بحوكمة المشاريع والمتغير التابع المتمثل في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ويتيح هذا التصميم للباحث قياس الواقع الفعلي لتطبيق ممارسات الحوكمة وتحليل تأثيرها بطريقة دقيقة وموضوعية، مع إمكانية استنتاج النتائج التي تعكس العلاقة بين المتغيرات بشكل موثوق.

يعتمد تصميم البحث في هذه الدراسة على جمع البيانات من مجتمع البحث بصورة منظمة، مع التركيز على القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل والمشرفين المشاركين في المشاريع الكبرى. وتم اختيار التصميم الوصفي التحليلي لأنه يسمح بالجمع المنهجي للمعلومات حول واقع المشاريع، وتحليلها لإظهار أنماط الأداء والإجراءات المتبعة، وكذلك لتحديد مدى تأثير وضوح الأطر التنظيمية، والشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة على الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ويتيح هذا النوع من التصميم أيضاً دمج البيانات الأولية والثانوية بطريقة منهجية، بما يساهم في بناء صورة شاملة وواضحة عن واقع إدارة المشاريع الكبرى في المملكة.

كما يتميز تصميم البحث بتوافقه مع الأهداف والفرضيات المطروحة في الدراسة، حيث يتيح قياس المتغيرات بدقة وتحديد العلاقة بينها، مع استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. وقد تم تنظيم خطوات البحث وفق تسلسل منطقي، بدءاً من تحديد مجتمع البحث واختيار العينة، مروراً بجمع البيانات، وانتهاءً بتحليلها وإجراء الاستنتاجات. ويساهم هذا التسلسل في تقليل احتمالية الانحياز، وزيادة دقة النتائج، وتوفير قاعدة صلبة للتفسير العلمي والتوصيات العملية.

يمثل تصميم البحث في هذه الدراسة الإطار المنهجي الذي يربط بين النظرية والتطبيق، ويوفر الآليات المناسبة لقياس المتغيرات وتحليل العلاقة بينها، مما يضمن تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، ويعزز القدرة على تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين حوكمة المشاريع، والحد من التعثر، وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الحكومية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يمثل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة أحد الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، خاصة في الدراسات التطبيقية التي تعتمد على المنهج الكمي، حيث يؤثر تصميم العينة على دقة النتائج وموثوقيتها وقدرة الباحث على تعميمها. وفي هذه الدراسة، تم التركيز على المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية باعتبارها السياق الذي سيتم من خلاله تحليل دور حوكمة المشاريع في الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة. ويشمل مجتمع البحث الجهات الحكومية المسؤولة عن إدارة وتنفيذ هذه المشاريع، بما في ذلك الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، إضافة إلى القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين والمستشارين المتخصصين المشاركين في هذه المشاريع.

تتمثل أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة في ضمان أن تكون نتائج الدراسة مرتبطة بالواقع العملي للمشاريع الكبرى، كما أنها تتيح للباحث فهم طبيعة التحديات التي تواجه إدارة هذه المشاريع، ومستوى تطبيق ممارسات الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية. ويأتي هذا التحديد استنادًا إلى الاعتبارات التالية: حجم المشاريع، درجة تعقيدها، تعدد أصحاب المصلحة، وأثرها الاقتصادي والاجتماعي على التنمية الوطنية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

أما بالنسبة إلى طرق أخذ العينة، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات داخل مجتمع البحث. ويستند هذا الأسلوب إلى تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة وفق معايير محددة، مثل نوع الجهة الحكومية، مستوى المسؤولية الإدارية، وطبيعة الدور الوظيفي في المشروع، ومن ثم اختيار أفراد العينة من كل طبقة بشكل عشوائي بما يحقق التوازن والتمثيل الدقيق. وتتيح هذه الطريقة الحد من الانحياز، وزيادة دقة النتائج، كما تعزز إمكانية تعميم الاستنتاجات على مجتمع البحث الكلي.

كما تم تحديد حجم العينة بناءً على عدد المشاريع الكبرى والكوادر الإدارية المشاركة فيها، مع مراعاة التوازن بين دقة التحليل وإمكانية جمع البيانات عمليًا. ويهدف ذلك إلى ضمان أن تكون العينة كافية لاختبار الفرضيات بدقة، مع إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الانحدار وتحليل الارتباط. وقد أتاح هذا التوزيع الطبقي أيضًا دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل دقيق، مع التأكد من شمول مختلف المستويات الوظيفية والإدارية في المشاريع.

إن تحديد مجتمع البحث واختيار العينة باستخدام تقنيات منهجية دقيقة يمثل خطوة أساسية في الدراسة، لأنه يضمن أن تكون البيانات المجموعة قابلة للتحليل بشكل موضوعي، ويعزز من مصداقية النتائج والاستنتاجات. كما يوفر هذا الإجراء قاعدة صلبة لدراسة العلاقة بين ممارسات حوكمة المشاريع ومستوى الحد من تعثر المشاريع الكبرى، وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية، بما يدعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والمعطيات الواقعية.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

تشكل مرحلة جمع البيانات من أهم الخطوات المنهجية في أي دراسة علمية، حيث تحدد جودة البيانات وموثوقيتها دقة النتائج واستنتاجاتها. وفي هذه الدراسة، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهجية الكمية، وقدرتها على قياس آراء وتجارب المشاركين بطريقة منظمة وموضوعية. وقد صُممت الاستبانة بعناية لتعكس متغيرات البحث، سواء كانت المتغيرات المستقلة المرتبطة بحوكمة المشاريع، أو المتغير التابع المتعلق بالحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة في مجالات حوكمة المشاريع وإدارة الأداء المؤسسي والمشاريع الكبرى، مع مراعاة تضمين جميع الأبعاد الأساسية للمتغيرات لضمان شموليتها. وتضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يُعبّر المشاركون عن مدى موافقتهم أو عدمها مع كل عبارة من العبارات المقدمة، مما يسهل تحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم مراعاة صياغة الأسئلة بشكل واضح وبسيط لتقليل احتمالية سوء الفهم، وضمان أن تعكس الإجابات تجربة المشاركين الفعلية بدقة.

قبل تطبيق الاستبانة على العينة الرئيسة، خضعت الأداة إلى مرحلة اختبار الصدق والثبات لضمان موثوقيتها ودقتها في قياس المتغيرات المستهدفة. فقد تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمختصين في إدارة المشاريع وحوكمة المؤسسات لتقييم مدى ملاءمتها وصلاحيها لقياس المتغيرات، وكذلك للتأكد من وضوح العبارات وخلوها من الغموض. كما تم حساب معامل الثبات الإحصائي (ألفا كرونباخ) للتأكد من اتساق عناصر الاستبانة معًا وموثوقية النتائج، ما أتاح للباحث التأكد من أن الأداة يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات الميدانية.

تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المختارة بعناية، بما يشمل القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل والمشرفين في الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ المشاريع الكبرى. وتم توضيح أهداف البحث للمشاركين، وشرح كيفية الإجابة على الأسئلة، مع ضمان السرية التامة للبيانات، بما يشجع المشاركين على تقديم إجابات صادقة ودقيقة. وقد استُخدمت طرق مختلفة لجمع البيانات، سواء من خلال التوزيع الإلكتروني للاستبانة عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية الداخلية للجهات الحكومية، أو من خلال التسليم الورقي عند الضرورة لضمان تغطية جميع أفراد العينة.

تتيح طريقة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة جمع معلومات دقيقة وموضوعية تعكس واقع الممارسات الإدارية وحوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية الكبرى، كما توفر قاعدة بيانات متكاملة يمكن تحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات وقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وهذا بدوره يمكن الباحث من تقديم نتائج موثوقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تعزز الكفاءة وتحد من التعثر في المشاريع الكبرى، وتدعم تحقيق الاستدامة في المملكة العربية السعودية.

### 3.6. أنواع البيانات:

#### - البيانات الأولية

تشكل البيانات الأولية المصدر الرئيس للمعلومات في هذه الدراسة، حيث يتم جمعها مباشرة من المشاركين في مجتمع البحث لضمان دقة وموثوقية النتائج. وتعتمد الدراسة على جمع هذه البيانات من خلال أدوات منهجية منظمة، تم تصميمها بعناية لتعكس طبيعة المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث. وقد تم توجيه أدوات جمع البيانات إلى القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين على المشاريع الحكومية الكبرى، مع التركيز على توفير بيئة تشجع المشاركين على تقديم إجابات صادقة ودقيقة. وتتيح البيانات الأولية للباحث قياس الواقع الفعلي لتطبيق ممارسات حوكمة المشاريع، بما يشمل وضوح الأطر التنظيمية وتحديد المسؤوليات، والشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة، وكذلك تأثير هذه الممارسات على الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة. كما أن هذه البيانات قابلة للتحليل الكمي باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، مما يتيح اختبار الفرضيات بدقة وتحديد العلاقة بين المتغيرات بشكل موضوعي.

## - البيانات الثانوية

تعتمد الدراسة على البيانات الثانوية التي تم جمعها من مصادر موثوقة مثل المراجع الأكاديمية، والدراسات السابقة، والتقارير الحكومية الرسمية، والإحصاءات المنشورة عن المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية. وتوفر هذه البيانات خلفية علمية واسعة تساعد في بناء الإطار النظري للبحث، وفهم تطور مفاهيم حوكمة المشاريع، والتحديات المرتبطة بالتعثر الإداري، وأهمية الكفاءة والاستدامة. كما تتيح البيانات الثانوية مقارنة النتائج الميدانية مع ما تم توثيقه سابقاً، ما يساعد الباحث على تقييم مدى التحسن أو التحديات المستمرة في تنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى. وتضفي هذه البيانات مصداقية علمية على الدراسة، إذ توفر قاعدة معرفية قوية يمكن من خلالها تفسير نتائج البيانات الأولية وربطها بالإطار النظري، وبالتالي تعزيز القدرة على استخلاص استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق تحسين أداء المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة.

يعمل الجمع بين البيانات الأولية والثانوية على تعزيز شمولية البحث ودقته، حيث توفر البيانات الأولية صورة مباشرة عن الواقع الميداني، في حين تدعم البيانات الثانوية التحليل العلمي والاستنتاج الأكاديمي، مما يتيح فهماً أعمق لدور ممارسات حوكمة المشاريع في الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الحكومية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

يشكل التحليل الإحصائي المرحلة الحاسمة في أي دراسة كمية، حيث يتيح للباحث تحويل البيانات المجمعة إلى معلومات قابلة للتفسير، واستخلاص استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة، تأتي أهمية التحليل الإحصائي في قياس أثر المتغيرات المستقلة المرتبطة بحوكمة المشاريع، وهي وضوح الأطر التنظيمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة، على المتغير التابع المتمثل في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة. وقد تم تصميم إجراءات التحليل بطريقة منهجية تضمن الدقة والموضوعية، وتتيح اختبار الفرضيات البحثية بشكل علمي رصين.

بدأت إجراءات التحليل الإحصائي بمرحلة الإعداد المسبق للبيانات، والتي تضمنت مراجعة البيانات المدخلة للتأكد من اكتمالها وخلوها من الأخطاء أو القيم الشاذة التي قد تؤثر على نتائج التحليل. كما تم ترميز الإجابات وتحويلها إلى أرقام لتسهيل استخدام الأساليب الإحصائية الرقمية. وقد سمح هذا التحضير بتحقيق مستوى عالٍ من الدقة والموثوقية قبل الشروع في التحليل الكمي الفعلي.

بعد ذلك، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لوصف الخصائص الأساسية للعيينة والبيانات، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات النسبية لكل متغير. وقد أتاح هذا النوع من التحليل فهم مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة داخل المشاريع الكبرى، ومدى توافقها مع أهداف الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة، كما ساعد على تحديد الأنماط العامة والتباينات بين مختلف الجهات والمستويات الإدارية المشاركة.

كما شملت الإجراءات استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار، لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد الحوكمة على النتائج الميدانية. وقد أتاح هذا التحليل اختبار صحة الفرضيات البحثية، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة، ما يوفر أساساً علمياً متيناً لصياغة التوصيات العملية والتدخلات اللازمة لتحسين أداء المشاريع الحكومية الكبرى.

إن إجراءات التحليل الإحصائي في هذه الدراسة لم تقتصر على المعالجة الرقمية للبيانات، بل تركزت على استخراج نتائج دقيقة تعكس واقع إدارة المشاريع الكبرى في المملكة، وربطها بالمتغيرات البحثية بطريقة منهجية. ويضمن هذا النهج تقديم استنتاجات علمية موثوقة، وتعزيز القدرة على تفسير العلاقة بين ممارسات الحوكمة ومستوى الحد من التعثر، وتحقيق الكفاءة والاستدامة، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للاستخدام العملي من قبل صناع القرار في الجهات الحكومية.

### 3.8. الخاتمة:

يختتم الفصل الثالث هذه الدراسة بتوضيح الإطار التطبيقي والمنهجي الذي يُعد حجر الأساس للمرحلة العملية للبحث، حيث يُحوّل الإطار النظري والمفاهيمي الذي تم عرضه في الفصول السابقة إلى إجراءات ملموسة وقابلة للتطبيق. وقد ركز الفصل على عرض الخطوات البحثية بطريقة منظمة، توضح كيفية التعامل مع جميع عناصر الدراسة بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها. ويعتبر هذا الفصل من أهم الفصول، لأنه يربط بين الجانب النظري للدراسة وبين جمع البيانات وتحليلها، ما يجعل الباحث قادرًا على اختبار فرضياته بطريقة علمية دقيقة ومدعومة بأسس إحصائية واضحة، دون الاعتماد على التقديرات الشخصية أو الانطباعات النظرية فقط.

لقد تميز الفصل الثالث بتقديم شرح مستفيض لكيفية وضع المتغيرات قيد الدراسة ضمن إطار عملي قابل للقياس، وكيفية تصميم الدراسة بطريقة منهجية تحقق مواءمة كاملة بين أهداف البحث وأساليب جمع البيانات وتحليلها. كما تناول الفصل موضوع تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة، بما يضمن تمثيلها للواقع الفعلي للمشاريع الحكومية الكبرى في المملكة، مع مراعاة التنوع في المستويات الإدارية والتخصصات المختلفة لضمان شمولية النتائج. هذا الجانب يُعد ضروريًا لضبط التباين داخل مجتمع البحث والتأكد من أن النتائج المستخلصة تعكس الواقع بشكل موضوعي، وبالتالي تكون قابلة للتعميم إلى نطاق أوسع ضمن حدود الدراسة.

كما اهتم الفصل بشرح كيفية جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، مع التطرق إلى الأسس العلمية التي تحدد نوعية البيانات المطلوبة وكيفية تنظيمها بطريقة منهجية تسهل عملية المعالجة والتحليل. وتم التركيز على ضمان توافق أدوات القياس مع طبيعة المتغيرات وطبيعة الأسئلة البحثية، بما يتيح جمع بيانات دقيقة وموثوقة. وقد أتاح هذا الإعداد المفصل للقارئ رؤية واضحة لكيفية ربط النظرية بالتطبيق، حيث إن الفصل لا يكتفي بعرض الخطوات النظرية فحسب، بل يوضح الإجراءات العملية التي تضمن تحويل الفرضيات إلى نتائج قابلة للقياس والتحليل.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر الأساس العلمي والعملية الذي يعزز مصداقية الدراسة ويؤكد موضوعيتها. إذ يتيح معرفة كيفية ضبط المتغيرات، والتحكم في العوامل المؤثرة، والتأكد من صحة القياسات، وضمان التمثيل المناسب للعينة، وكذلك اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. ومن خلال هذا الإطار المنهجي، يستطيع الباحث تفسير النتائج بصورة

دقيقة، ومعرفة درجة تأثير المتغيرات في بعضها البعض، ومدى انعكاسها على تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بالحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى، وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

إن الفصل الثالث لا يمثل مجرد خطوة إجرائية في البحث، بل يُعد دعامة مركزية تربط بين النظرية والتطبيق، وتوفر قاعدة علمية متينة لتفسير النتائج وصياغة التوصيات العملية. فبفضل الشرح التفصيلي والمنهجي لكل عناصر البحث—بدون ذكرها تفصيليًا في هذه الخاتمة—يصبح بالإمكان فهم كيفية سير الدراسة من جمع البيانات إلى تحليلها، والتأكد من أن النتائج المستخلصة تعكس الواقع بدقة، وتدعم صانع القرار في الجهات الحكومية لتحقيق أفضل الممارسات في حوكمة المشاريع الكبرى بالمملكة العربية السعودية، بما يعزز الكفاءة والاستدامة في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة:

يمثل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة التطبيقية الأكثر حيوية، حيث يتم الانتقال من جمع البيانات وتحضيرها إلى مرحلة التحليل والتفسير العلمي، وهو ما يتيح للباحث فحص الفرضيات واستكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة دقيقة ومنهجية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة شاملة للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال أدوات جمع البيانات، مع تفسيرها وربطها بأهداف الدراسة والإطار النظري، مما يجعل هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب الميداني والنتائج العلمية التي يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات العملية.

يشتمل الفصل على تحليل مفصل للعينة التي تم اختيارها لدراسة المشاريع الحكومية الكبرى، مع التركيز على الخصائص الديموغرافية والإدارية للمشاركين، بما يوضح مدى تمثيل العينة لمجتمع البحث ومدى تنوعها. ويتيح هذا التحليل فهم توزيع المشاركين، ومستوى خبرتهم العملية، وطبيعة الأدوار الوظيفية التي يشغلونها، وهو أمر بالغ الأهمية لتفسير النتائج وضمان موثوقيتها. كما يسلط الضوء على مدى قدرة العينة على تقديم بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لممارسات حوكمة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

ويُركز الفصل أيضًا على تقييم جودة أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها، بما يضمن أن الاستبانة قادرة على قياس المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة علمية دقيقة. ويعزز هذا التقييم مصداقية النتائج، ويتيح للباحث الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات دون مخاطر الانحياز أو الأخطاء الناتجة عن أدوات القياس غير الموثوقة.

كما يتناول الفصل التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث بطريقة منهجية، بما يشمل عرض البيانات وتحليلها بأسلوب يتيح الإجابة على أسئلة البحث الرئيسية وتفسير العلاقة بين المتغيرات. ويتيح هذا التحليل فهم مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع، ومدى تأثيرها على الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الحكومية الكبرى، مع تحديد المتغيرات الأكثر تأثيرًا وتوضيح الفروق بين مختلف الفئات الإدارية والمستويات التشغيلية.

ويختتم الفصل بعرض نتائج اختبار الفرضيات البحثية ومناقشتها، مما يوفر أساسًا علميًا متينًا لاستنتاج مدى صحة الفرضيات، وفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتقديم تفسير علمي لمدى تأثير حوكمة المشاريع على تحسين الأداء المؤسسي.

وتكمن أهمية الفصل في كونه يوفر للباحث القاعدة الصلبة لفهم النتائج وتفسيرها بشكل متكامل، وهو يمهد الطريق لصياغة التوصيات العملية التي تدعم صناع القرار في الجهات الحكومية، وتعزز الكفاءة والاستدامة في المشاريع الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

يشكل الفصل الرابع المرحلة العملية الحاسمة التي تجمع بين التحليل الميداني والنتائج العلمية، ويقدم رؤية واضحة لكيفية تأثير ممارسات حوكمة المشاريع على الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة، مما يجعل النتائج قابلة للاستخدام التطبيقي والدعم الاستراتيجي في سياق تطوير المشاريع الحكومية الكبرى.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

سجلت معايير اختيار المشاريع وتقييمها قبل البدء بالتنفيذ المتوسط الحسابي الأدنى ضمن مصفوفة الاستبيان بواقع 3.42 وانحراف معياري مرتفع نسبياً وصل إلى 1.645؛ ما يعكس حالة من التباين في وعي العينة أو تطبيق هذه المعايير على أرض الواقع مقارنة ببقية المحاور. هذا القصور النسبي في مرحلة ما قبل التنفيذ يندجم مع تسجيل إدارة المخاطر المنهجية لمتوسط 3.45، وهي قيمة تقترب من الحياد وتكشف عن ثغرة إجرائية قد تكون السبب الرئيس في تعثر بعض المشاريع الكبرى؛ فضعف التقييم القبلي ومنهجية المخاطر يقلل من فاعلية الحوكمة مهما بلغت قوة السياسات اللاحقة. في المقابل، يبرز التوجه نحو الشفافية كأقوى نقاط القوة في المنظومة الحالية، حيث حققت العبارة المتعلقة بالشفافية في عرض المعلومات أعلى متوسط حسابي بلغ 3.71. تشير هذه النتيجة إلى تحول جذري في بيئة المشاريع الحكومية السعودية نحو الانفتاح المعلوماتي، يدعمها في ذلك وجود أطر وسياسات واضحة بمتوسط 3.68 وإجماع معقول يعكسه انحراف معياري قدره 1.378.

يتضح من البيانات وجود نزعة تفاؤلية عامة لدى المشاركين تجاه دور الحوكمة في تحقيق الاستدامة ورفع كفاءة الموارد، بمتوسطات استقرت حول 3.62 و3.51 على التوالي. تظهر قيم الالتواء (Skewness) سالبة في كافة المتغيرات، وهي دلالة إحصائية واضحة على انحياز الاستجابات نحو القيم المرتفعة (موافق وموافق بشدة)؛ ما يعني أن العينة تلمس أثراً حقيقياً للحوكمة في الحد من التعثر. ومع ذلك، يظل التشتت الواضح في إجابات "المتابعة الدورية لاكتشاف الانحرافات" (انحراف 1.605) مؤشراً على أن الرقابة الميدانية قد لا تزال تواجه تحديات في التنفيذ المتسق، أو أن هناك تفاوتاً في مستويات المتابعة بين قطاع وآخر. إن التقارب بين متوسط المساءلة 3.67 وتحديد المسؤوليات 3.69 يؤكد أن الهيكل التنظيمي للحوكمة في المشاريع الكبرى بالمملكة بدأ يتشكل بصلابة؛ لكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز أدوات التقييم الموحدة قبل رصد الميزانيات لضمان الوصول إلى الكفاءة القصوى.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .295                   | -1.244   | .148                   | -.022    | 1.387          | 3.00   | .084               | 2.97 | 0       | 271   |
| .295                   | -2.010   | .148                   | .067     | .501           | 1.00   | .030               | 1.48 | 0       | 271   |

|      |        |      |       |       |      |      |      |   |     |                                                                   |
|------|--------|------|-------|-------|------|------|------|---|-----|-------------------------------------------------------------------|
| .295 | -.936  | .148 | -.454 | 1.295 | 4.00 | .079 | 3.55 | 0 | 271 | الدرجة العلمية                                                    |
| .295 | -.998  | .148 | -.621 | 1.378 | 4.00 | .084 | 3.68 | 0 | 271 | توجد أطر وسياسات واضحة تحكم إدارة المشاريع الحكومية الكبرى.       |
| .295 | -1.096 | .148 | -.649 | 1.471 | 4.00 | .089 | 3.69 | 0 | 271 | يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن هيكل حوكمة المشروع.        |
| .295 | -1.227 | .148 | -.595 | 1.528 | 4.00 | .093 | 3.61 | 0 | 271 | تسهم اللوائح المنظمة في تقليل حالات التعثر في المشاريع الحكومية.  |
| .295 | -1.500 | .148 | -.429 | 1.645 | 4.00 | .100 | 3.42 | 0 | 271 | يتم اعتماد معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل التنفيذ.    |
| .295 | -1.099 | .148 | -.588 | 1.416 | 4.00 | .086 | 3.62 | 0 | 271 | يساعد وضوح إجراءات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع.           |
| .295 | -1.100 | .148 | -.645 | 1.467 | 4.00 | .089 | 3.66 | 0 | 271 | توجد آليات رقابية فعالة لمتابعة تقدم المشاريع الحكومية الكبرى.    |
| .295 | -1.380 | .148 | -.454 | 1.569 | 4.00 | .095 | 3.45 | 0 | 271 | يتم تطبيق أنظمة إدارة مخاطر بشكل منهجي في المشاريع الحكومية.      |
| .295 | -1.423 | .148 | -.466 | 1.605 | 4.00 | .097 | 3.46 | 0 | 271 | تسهم المتابعة الدورية في اكتشاف الانحرافات مبكراً ومعالجتها.      |
| .295 | -1.041 | .148 | -.624 | 1.417 | 4.00 | .086 | 3.67 | 0 | 271 | يتم تقييم أداء المشروع وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة.              |
| .295 | -1.086 | .148 | -.593 | 1.408 | 4.00 | .086 | 3.65 | 0 | 271 | تسهم الرقابة المستمرة في تقليل الهدر المالي والإداري في المشاريع. |
| .295 | -1.016 | .148 | -.751 | 1.515 | 4.00 | .092 | 3.71 | 0 | 271 | تتسم إجراءات إدارة المشاريع بالشفافية في عرض المعلومات والنتائج.  |
| .295 | -1.269 | .148 | -.596 | 1.579 | 4.00 | .096 | 3.60 | 0 | 271 | يتم الإفصاح عن التحديات والمعوقات                                 |

|      |        |      |       |       |      |      |      |   |     |                                                                    |
|------|--------|------|-------|-------|------|------|------|---|-----|--------------------------------------------------------------------|
|      |        |      |       |       |      |      |      |   |     | التي تواجه المشاريع الحكومية.                                      |
| .295 | -.967  | .148 | -.632 | 1.383 | 4.00 | .084 | 3.67 | 0 | 271 | توجد آليات مساءلة واضحة في حال حدوث نقصير أو تعثر.                 |
| .295 | -1.181 | .148 | -.587 | 1.496 | 4.00 | .091 | 3.58 | 0 | 271 | يسهم تعزيز المساءلة في تحسين مستوى الانضباط في تنفيذ المشاريع.     |
| .295 | -1.302 | .148 | -.445 | 1.465 | 4.00 | .089 | 3.51 | 0 | 271 | أسهمت حوكمة المشاريع في تقليل نسبة تعثر المشاريع الحكومية الكبرى.  |
| .295 | -1.337 | .148 | -.522 | 1.570 | 4.00 | .095 | 3.51 | 0 | 271 | ساهم تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية.  |
| .295 | -1.133 | .148 | -.502 | 1.388 | 4.00 | .084 | 3.62 | 0 | 271 | تدعم حوكمة المشاريع تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع الحكومية. |

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.893؛ ما يمنح أداة الدراسة صكاً أكاديمياً بالثبات والموثوقية. الرقم قوي. وهو يتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والإدارية. البيانات متسقة داخلياً. لم تُستبعد أي حالة من التحليل؛ حيث بلغت نسبة الحالات الصحيحة 100% لعدد 271 مشاركاً. النتيجة قوية.

هذا الارتفاع في معامل الثبات يعكس دقة صياغة عبارات الاستبيان؛ إذ يبرهن على أن المشاركين فهموا الأبعاد المختلفة لحوكمة المشاريع واستدامتها بشكل متناغم. فنياً؛ تعني هذه القيمة أن إعادة تطبيق هذه الدراسة على عينة مماثلة في قطاع المشاريع السعودية ستعطي نتائج متقاربة جداً. ثقة المحللين في هذه الأرقام تزداد. الربط بين العشرين متغيراً في الاستبيان لم يكن

عشوائياً. التناسق الإحصائي هنا يرفع الحرج عن الباحث عند تعميم النتائج؛ فالأداة قادرة على قياس ما وضعت لقياسه ببراعة وموضوعية.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 271 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 271 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| 20                     | .893             |

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

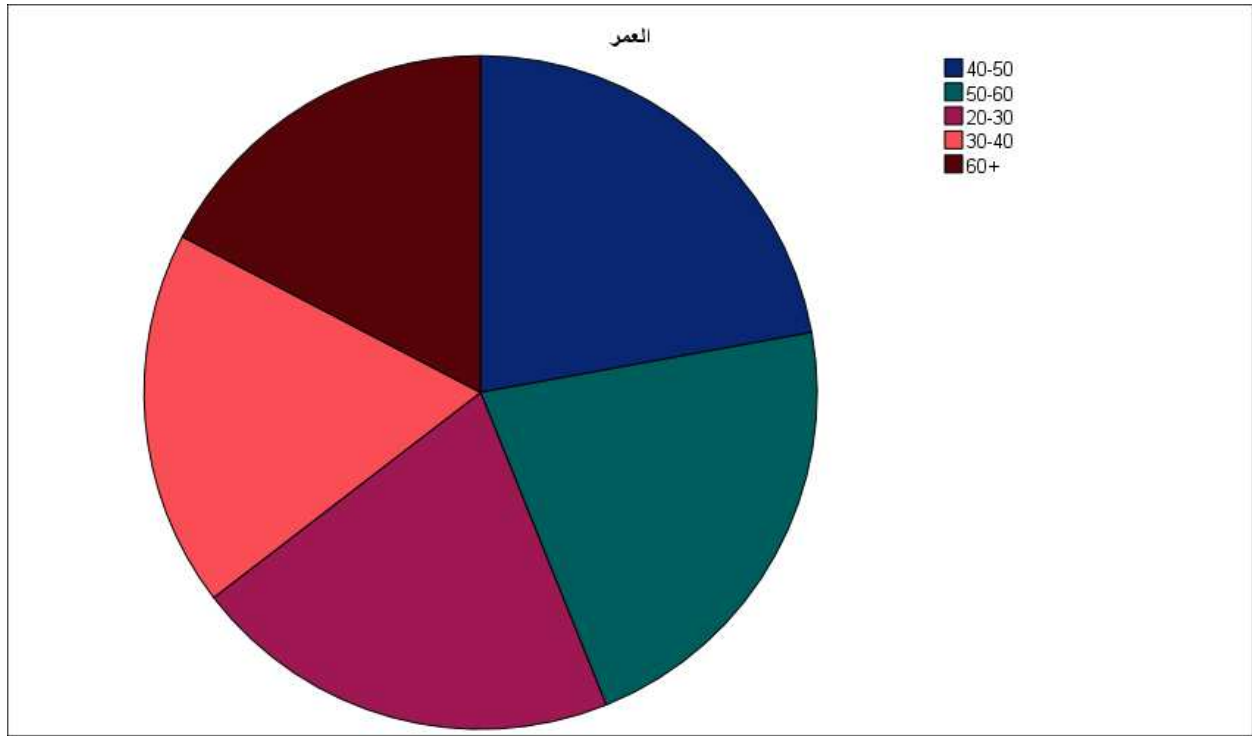
##### • عمر المشاركين في التجربة

تقترب نسب التوزيع العمري للعينة من حالة التوازن المثالي؛ إذ لم تتجاوز الفجوة بين الفئة الأكثر تمثيلاً (40-50 سنة) بنسبة 22.1% والفئة الأقل تمثيلاً (أكثر من 60 سنة) بنسبة 17.3% سوى 4.8% فقط. هذا التقارب الإحصائي يمنح النتائج صبغة "الشمولية الجيلية". نحن أمام مزيج يجمع بين طاقة الشباب (20-30 سنة) الذين يشكلون 20.7% من المشاركين، وبين حكمة القيادات المخضمة التي تجاوزت الخمسين عاماً بنسبة إجمالية تقارب 39%. فنياً؛ يعني هذا التنوع أن تقييم حوكمة المشاريع الحكومية الكبرى لم يصدر عن وجهة نظر إدارية واحدة، بل يعكس رؤية متكاملة تبدأ من المهندسين والممارسين في المواقع الميدانية وصولاً إلى صناع القرار في المكاتب الاستشارية والوزارات.

هذا التوزيع المتوازن يضمن أن التقييم الخاص بتعثر المشاريع لا يعاني من "انحياز الخبرة" أو "اندفاع الحداثة". وجود نسبة 18.1% من الفئة العمرية (30-40 سنة) يمثل حلقة الوصل الديناميكية في نقل وتطبيق سياسات الحوكمة؛ فهم القوة التنفيذية الوسطى التي تشرف مباشرة على تحويل الأطر النظرية إلى ممارسات عملية. الاستقرار النسبي في التكرارات (بين 47 و60 استجابة لكل فئة) يشير إلى أن الدراسة نجحت في استقطاب آراء تمثل دورة حياة المسار المهني كاملة في قطاع المشاريع السعودية. النتيجة النهائية لهذا التوزيع تعزز من موثوقية تعميم النتائج؛ فالإجماع أو التباين في الإجابات اللاحقة سيكون نابعاً من خلفيات مهنية وعمرية متنوعة، مما يقلل من احتمالية تأثر البيانات بظروف وظيفية مؤقتة أو محدودة بفئة عمرية بعينها.

| العمر |                    |               |         |           |       |
|-------|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|
|       | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |
|       | 22.1               | 22.1          | 22.1    | 60        | 40-50 |
|       | 43.9               | 21.8          | 21.8    | 59        | 50-60 |
|       | 64.6               | 20.7          | 20.7    | 56        | 20-30 |
|       | 82.7               | 18.1          | 18.1    | 49        | 30-40 |
|       | 100.0              | 17.3          | 17.3    | 47        | 60+   |
|       |                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total |

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

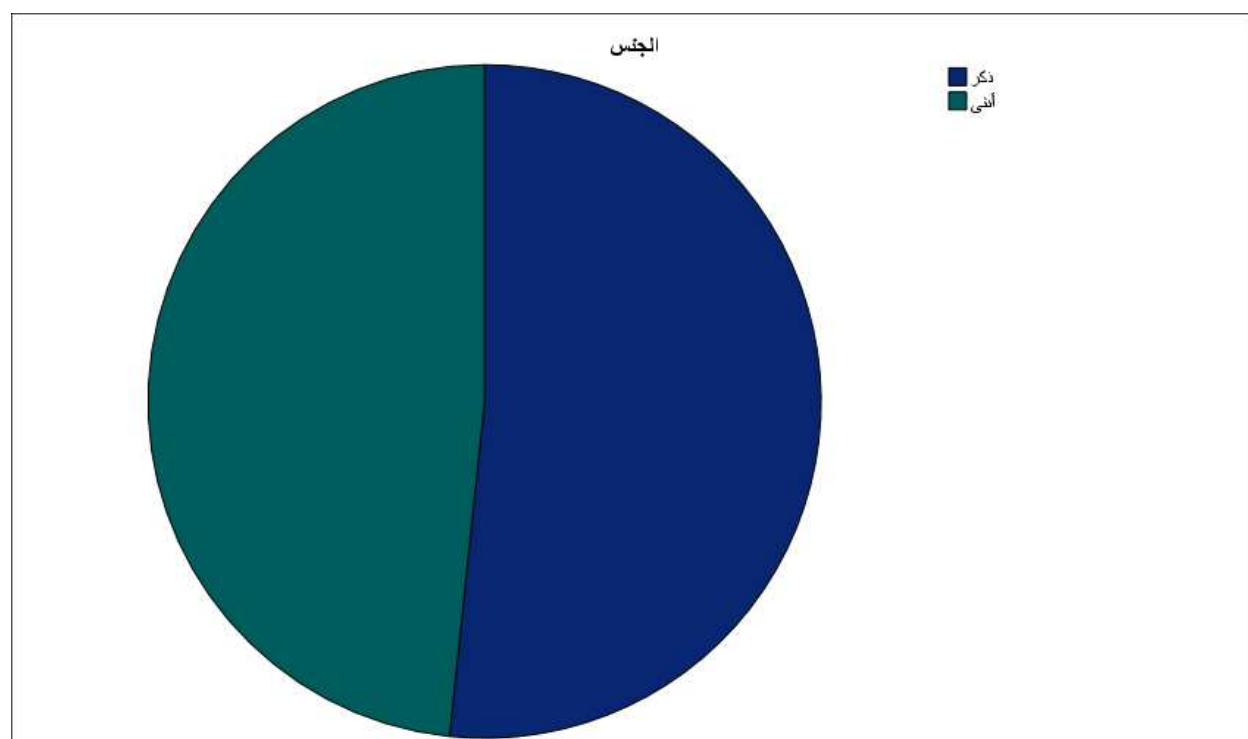
#### • جنس المشاركين في التجربة

تظهر البيانات حالة من التقارب الشبه تام في التوزيع الجندي داخل العينة؛ الفارق بين عدد الذكور البالغ 140 بنسبة 51.7% وعدد الإناث البالغ 131 بنسبة 48.3% لا يتجاوز 3.4% فقط. النتيجة لافتة. تعكس هذه الأرقام تحولاً جوهرياً في طبيعة القوى العاملة بقطاع إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. لم يعد العمل في المشاريع الكبرى حكراً على الرجال. دخول المرأة بهذا الزخم بنسبة تقترب من النصف يمنح الدراسة بعداً موضوعياً يتجاوز النظرة التقليدية لبيئات العمل الهندسي والإنشائي؛ فالمشاركة النسائية الفعالة في صياغة ورقابة سياسات الحوكمة تعني دمج زوايا نظر متنوعة في تقييم كفاءة الأداء. هذا التوازن يقلص من احتمالية تحيز النتائج لثقافة عمل ذكورية نمطية؛ بل يقدم رؤية متزنة تراعي معايير الشفافية والمساءلة من منظور الجنسين. انحراف معياري قدره 0.501 لمتوسط 1.48 يشير إلى تباين طبيعي ومنطقي في توزيع العينة. عملياً؛ يعزز هذا التساوي من قيمة مخرجات البحث؛ إذ يبرهن على أن آليات الحوكمة المدروسة يتم اختبارها وتقييمها من

قبل مجتمع وظيفي متنوع يواكب التغيرات التشريعية والاجتماعية المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية. استجابات العينة هنا تمثل صوتاً مهنيّاً مشتركاً، مما يرفع من جودة التوصيات المتعلقة بالاستدامة والكفاءة الإدارية للمشاريع القومية.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 51.7               | 51.7          | 51.7    | 140       | ذكر   | Valid |
| 100.0              | 48.3          | 48.3    | 131       | أنثى  |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

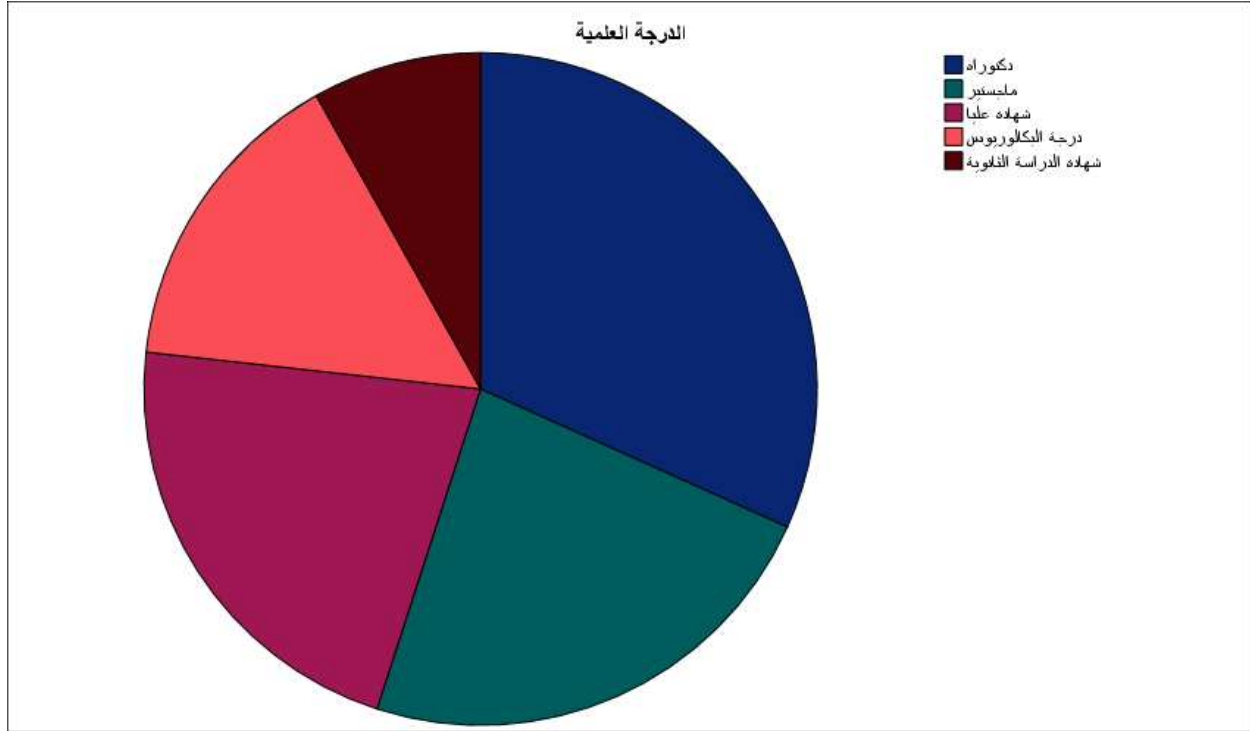
حصلت فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه النسبة الأعلى في العينة بواقع 31.7%؛ ما يصبغ الاستجابات بصبغة أكاديمية وتقنية رفيعة المستوى. النتيجة تعني أن قرابة ثلث المشاركين يمتلكون خلفية بحثية ومعرفية متعمقة قادرة على نقد هياكل الحوكمة وتحليل أسباب التعثر برؤية استراتيجية. يكتسب هذا التوجه قوة إضافية عند دمج حملة الماجستير (23.2%) والدبلومات العليا (21.8%) معهم؛ فنحن أمام كتلة حرجة تتجاوز 76% من العينة ممن تجاوزوا التعليم الجامعي الأساسي. هذا التركيز في المستويات التعليمية المتقدمة يقلل من احتمالية العشوائية في الإجابات؛ بل يؤكد أن البيانات مستمدة من كوادر تدرك جيداً الفرق بين "الإدارة التقليدية" و"الحوكمة المؤسسية" بمفهومها الحديث.

تراجع نسبة الحاصلين على الشهادة الثانوية لتستقر عند 8.1% فقط؛ وهي نسبة ضئيلة تؤكد خلو العينة من الكوادر غير المتخصصة أو العمالة التي لا تشبك مع المستويات الإدارية العليا للمشاريع. وجود 15.1% من حملة البكالوريوس يوفر التوازن المطلوب بتمثيل المهندسين والإداريين الذين يواجهون التحديات الميدانية اليومية. إحصائياً؛ سجلت الدرجة العلمية متوسطاً قدره 3.55 وانحرافاً معيارياً وصل إلى 1.295؛ ما يشير إلى تنوع معرفي ملموس يخدم أهداف الدراسة. هذا التباين التعليلي يسمح برصد أثر الحوكمة من منظور نظري (خبراء الدكتوراه) وتطبيقي (حملة البكالوريوس والماجستير)؛ الأمر الذي يرفع من جودة التفسيرات المتعلقة بكفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة في المشاريع الكبرى بالمملكة.

| الدرجة العلمية |                    |               |         |           |                        |
|----------------|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|
|                | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |
|                | 31.7               | 31.7          | 31.7    | 86        | دكتوراه                |
|                | 55.0               | 23.2          | 23.2    | 63        | ماجستير                |
|                | 76.8               | 21.8          | 21.8    | 59        | شهادة عليا             |
|                | 91.9               | 15.1          | 15.1    | 41        | درجة البكالوريوس       |
|                | 100.0              | 8.1           | 8.1     | 22        | شهادة الدراسة الثانوية |
|                |                    |               |         |           | Valid                  |

|  |       |       |     |       |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|
|  | 100.0 | 100.0 | 271 | Total |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

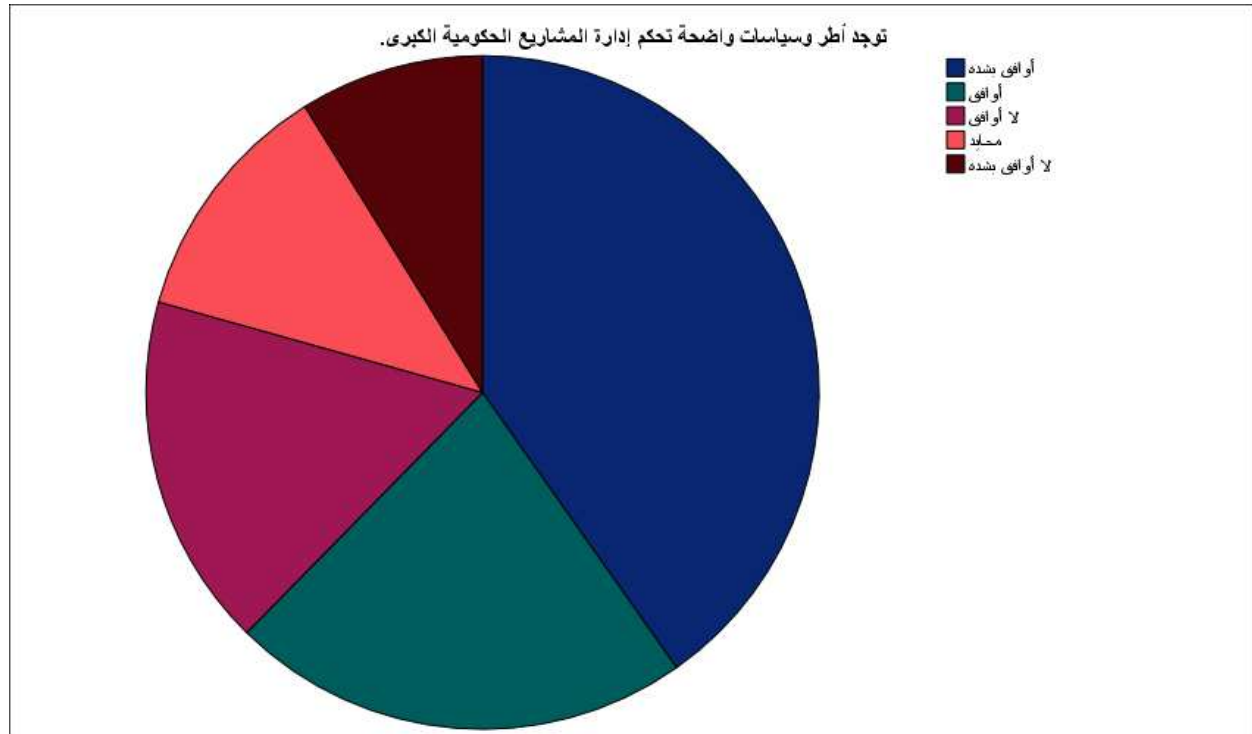
#### • توجد أطروسياسات واضحة تحكم إدارة المشاريع الحكومية الكبرى.

أظهرت استجابات العينة ميلاً واضحاً نحو تأييد وجود أطروسياسات حوكمة واضحة؛ إذ شكلت فئتا "أوافق بشدة" و"أوافق" معاً ما نسبته 62.3% من إجمالي المشاركين. هذه الأغلبية تعكس نجاح الجهود التشريعية الأخيرة في المملكة في صياغة هياكل تنظيمية ملموسة للمشاريع الكبرى. المتوسط الحسابي العام البالغ 3.68، مع انحراف معياري قدره 1.378، يشير إلى أننا بصدد إدراك إيجابي عام، وإن كان مشوباً بقدر من التفاوت في الرؤى. القيمة المرتفعة للانحراف تعطي إشارة قوية على أن "وضوح السياسات" قد لا يكون متساوياً بين جميع الجهات الحكومية أو مستويات التنفيذ؛ فبينما يرى 40.2% من المشاركين (109 فرد) أن الأطر واضحة جداً، نجد في المقابل معارضة صريحة من 25.9% من العينة ممن اختاروا "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة".

هذا التباين في الآراء يحمل دلالة تشغيلية خطيرة. وجود ربع العينة تقريباً في معسكر عدم الموافقة يعني أن انتقال السياسات من المستوى الاستراتيجي (الوزارات) إلى المستوى الميداني (المواقع الإنشائية) يواجه عوائق في التوصيل أو الفهم. هذا النقص في الوصول الشامل للأطر التنظيمية قد يؤدي إلى اجتهادات فردية في إدارة المشاريع؛ ما يفتح الباب أمام مخاطر التعثر الإداري والمالي. الثبات الإحصائي لمجموعة "محايد" عند 11.8% يعزز فكرة وجود فئة لا تزال تراقب فاعلية هذه السياسات دون القدرة على الحكم النهائي عليها. فنياً؛ السياسات موجودة ككيان نظري، لكن التحدي الحقيقي يبرز في توحيد معايير تطبيقها لتقليص مساحة التباين الملحوظة في النتائج، وضمان أن يلمس المهندس في الموقع نفس مستوى الوضوح الذي يراه المخطط في الإدارة العليا.

| توجد أطر وسياسات واضحة تحكم إدارة المشاريع الحكومية الكبرى. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                          | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.2                                                        | 40.2          | 40.2    | 109       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.4                                                        | 22.1          | 22.1    | 60        | أوافق         |       |
| 79.3                                                        | 17.0          | 17.0    | 46        | لا أوافق      |       |
| 91.1                                                        | 11.8          | 11.8    | 32        | محايد         |       |
| 100.0                                                       | 8.9           | 8.9     | 24        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                             | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 7: التحليل الإحصائي لوجود أطر وسياسات واضحة تحكم إدارة المشاريع الحكومية الكبرى.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لوجود أطر وسياسات واضحة تحكم إدارة المشاريع الحكومية الكبرى.

#### • يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن هيكل حوكمة المشروع.

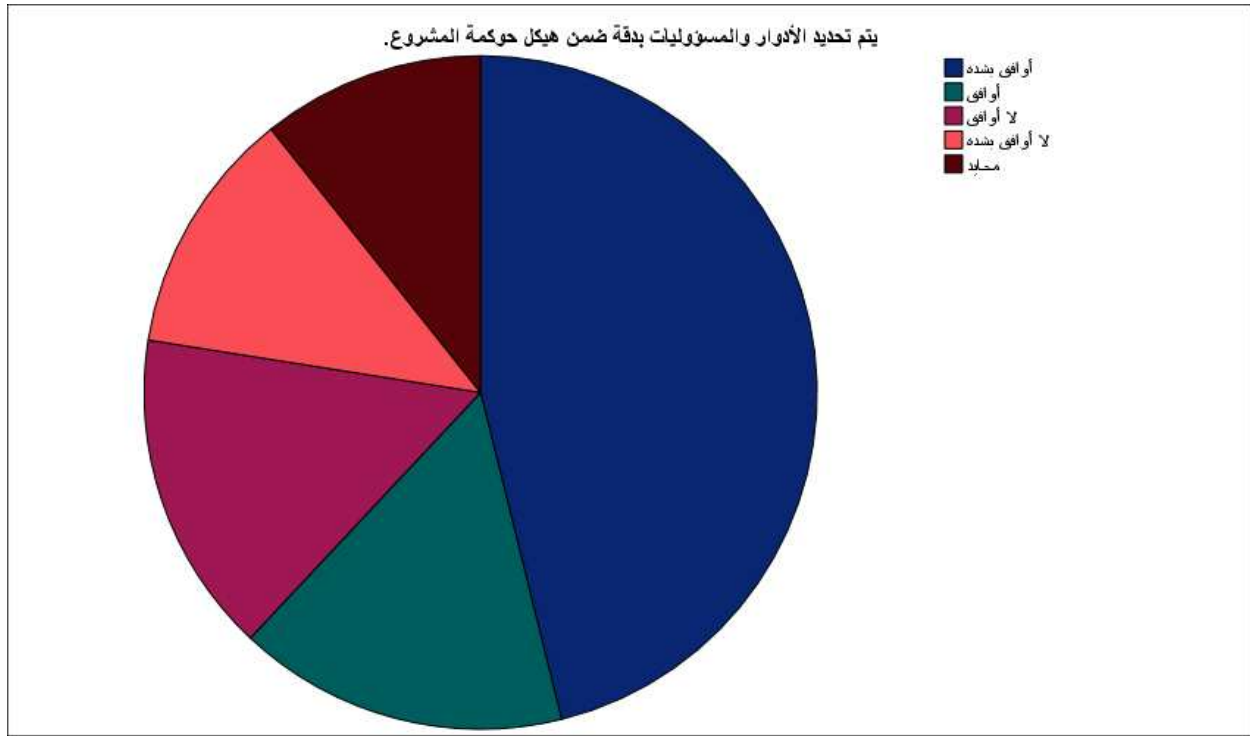
يكشف التوزيع التكراري لهذه العبارة عن انقسام في الآراء يكسر حدة الإجماع العام؛ فبينما تقف الكتلة الأكبر (46.1%) في مربع الموافقة الشديدة، نجد في المقابل معارضة صريحة ومباشرة من 27.3% من المشاركين الذين توزعت آراؤهم بين "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة". هذا التشتت الإحصائي الذي يعكسه انحراف معياري مرتفع بلغ 1.471 يشير إلى إشكالية واقعية في هيكلية السلطة داخل المشاريع. المتوسط الحسابي الذي سجل 3.69 لا يعبر هنا عن حالة استقرار؛ بل هو نتاج تجاذب بين فريق يرى انضباطاً كاملاً في الأدوار وفريق آخر يعاني من تداخل الصلاحيات. غياب الدقة في تحديد المسؤوليات لدى شريحة ليست بالهينة قد يعيق سرعة اتخاذ القرار في المواقع الحساسة؛ فالغموض في مرجعية الأوامر هو أول مسببات التأخير الإداري الذي يقود بدوره إلى التعثر الفني.

كما أن نسبة المحايدین بلغت 10.7% فقط؛ وهي نسبة منخفضة تؤكد أن العينة تمتلك تجارب قطاعية تجاه هذا المحور. يبدو أن هيكل الحوكمة يُطبق بصرامة في مشاريع معينة، بينما يظل حبراً على ورق في أخرى، أو ربما تختلف جودة التوصيف

الوظيفي باختلاف الجهة المشرفة. تشغيلياً، هذا التفاوت يمثل خطورة على كفاءة استغلال الموارد البشرية؛ إذ إن عدم وضوح الأدوار يضاعف من احتمالية الهرب من المساءلة عند حدوث أخطاء تقنية. تعزيز الحوكمة يتطلب معالجة هذا الشرخ في الرؤية التنظيمية لضمان انسجام الفريق القيادي للمشروع وتجنب تضارب الاختصاصات الذي يستنزف الوقت والجهد بلا طائل.

| يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن هيكل حوكمة المشروع. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                         | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 46.1                                                       | 46.1          | 46.1    | 125       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.0                                                       | 15.9          | 15.9    | 43        | أوافق         |       |
| 77.5                                                       | 15.5          | 15.5    | 42        | لا أوافق      |       |
| 89.3                                                       | 11.8          | 11.8    | 32        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                      | 10.7          | 10.7    | 29        | محايد         |       |
|                                                            | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 8: التحليل الإحصائي لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن هيكل حوكمة المشروع.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن هيكل حوكمة المشروع.

#### • تسهم اللوائح المنظمة في تقليل حالات التعثر في المشاريع الحكومية.

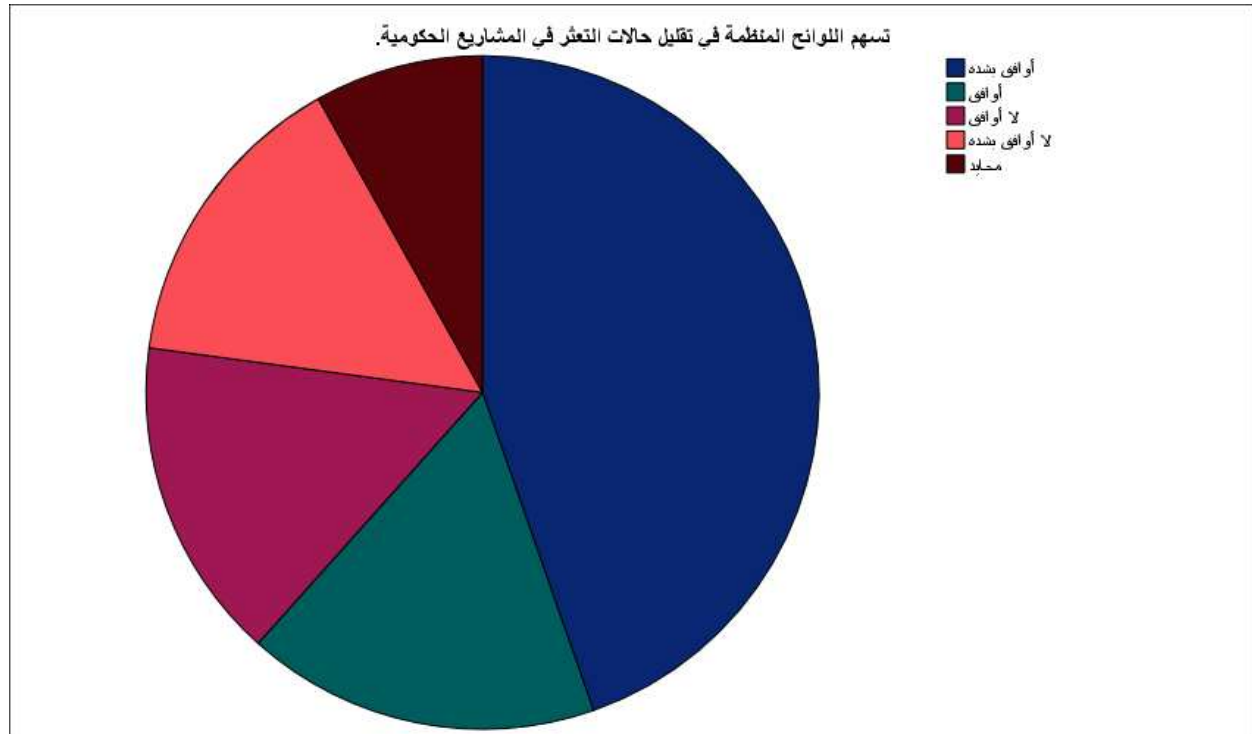
سجلت القناعة بقدرة اللوائح المنظمة على الحد من تعثر المشاريع انقساماً جوهرياً يعكس واقع التحديات التنظيمية في الميدان؛ فرغم أن المتوسط الحسابي استقر عند 3.61، إلا أن الانحراف المعياري قفز إلى 1.528 كواحد من أعلى معدلات التشتت في الدراسة. هذا التباين يعني أن العينة لا تتبنى رأياً موحداً تجاه فاعلية التشريعات الحالية. يرى 44.6% من المشاركين (121 فرداً) أن اللوائح هي حائط الصد الأول ضد التعثر، بينما يتبنى 30.3% موقفاً معارضاً تماماً (لا أوافق ولا أوافق بشدة). تشير هذه الفجوة إلى أن الأزمة ليست في "وجود" اللوائح، بل في "كفاءة تطبيقها" أو "مرونتها" لمواجهة المتغيرات المفاجئة التي تطرأ على المشاريع الكبرى.

غياب الإجماع هنا يحمل دلالة تشغيلية مقلقة؛ فاللوائح التي لا يثق في فاعليتها ثلث القوة العاملة والقيادية قد تتحول إلى عائق بيروقراطي بدلاً من كونها أداة تمكين. هذا التشكيك نابع غالباً من جمود بعض النصوص القانونية أمام تحديات التنفيذ التقنية؛ مما يضطر مديري المشاريع أحياناً لتجاوز روح اللائحة لتفادي التأخير الزمني. تدني نسبة المحايدين إلى 8.1% يؤكد

أن هذه الإشكالية تمس صلب العمل اليومي للعينة، وهي صرخة إحصائية هادئة تدعو لمراجعة أطر الحوكمة لتكون أكثر التصاقاً بالواقع الميداني، فالحوكمة الورقية لا تكفي وحدها لحماية المشاريع من شبح التعثر إذا لم تكن مدعومة بآليات تنفيذ ذكية تستجيب لمعطيات السوق السعودي المتسارع.

| تسهم اللوائح المنظمة في تقليل حالات التعثر في المشاريع الحكومية. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                               | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 44.6                                                             | 44.6          | 44.6    | 121       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.6                                                             | 17.0          | 17.0    | 46        | أوافق         |       |
| 77.1                                                             | 15.5          | 15.5    | 42        | لا أوافق      |       |
| 91.9                                                             | 14.8          | 14.8    | 40        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                            | 8.1           | 8.1     | 22        | محايد         |       |
|                                                                  | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 9: التحليل الإحصائي لإسهام اللوائح المنظمة في تقليل حالات التعثر في المشاريع الحكومية.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لإسهام اللوائح المنظمة في تقليل حالات التعثر في المشاريع الحكومية.

#### • يتم اعتماد معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل التنفيذ.

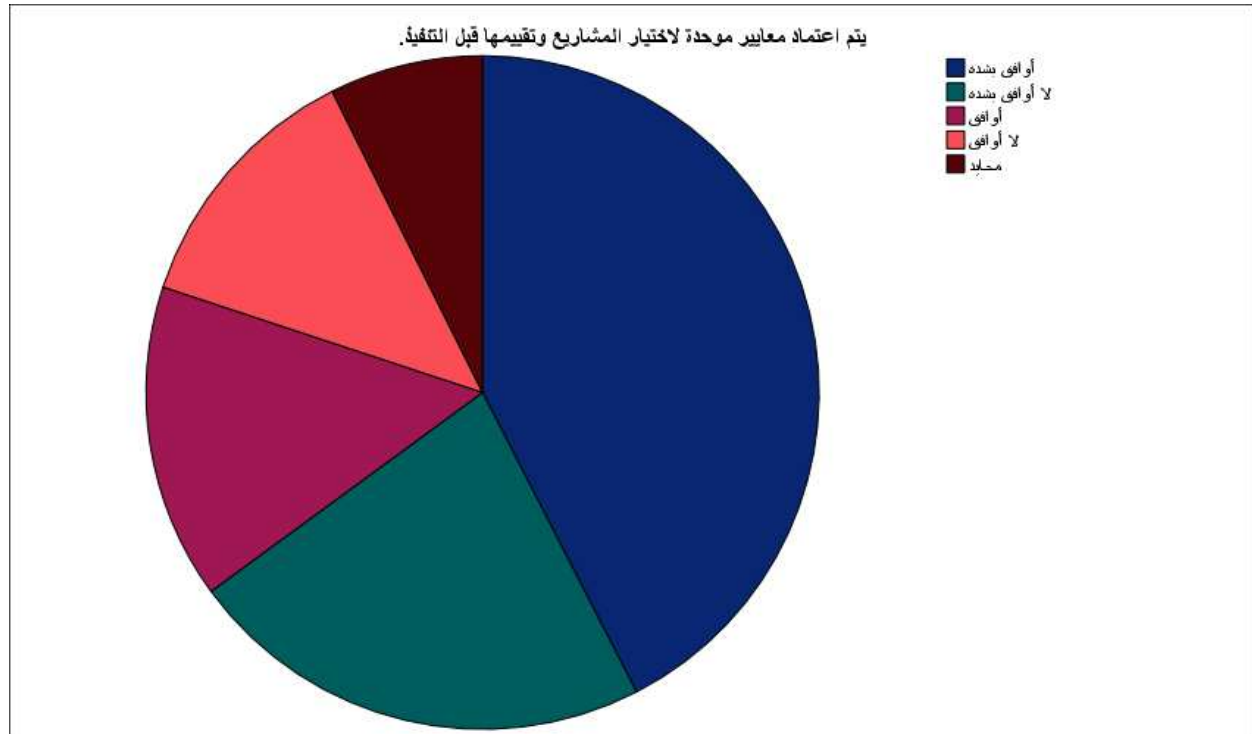
أيدت النسبة الكبرى من المشاركين والبالغة 42.4% وجود معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل مرحلة التنفيذ؛ لكن هذه النتيجة لا تعكس استقراراً في الممارسة المهنية على الإطلاق. وعند النظر إلى الفئة الثانية من حيث التكرار، حيث يرى 22.5% من العينة (61 فرداً) عدم موافقة شديدة على هذه العبارة. نحن أمام مشهد إحصائي منقسم بحدّة، يترجمه انحراف معياري هو الأضخم في هذه المصنوفة بوقع 1.645؛ ما يعني غياب الإجماع وتشتت الآراء بين أقصى اليمين وأقصى اليسار. المتوسط الحسابي الذي سجل 3.42 يضع هذه العبارة في مرتبة متأخرة نسبياً مقارنة بباقي محاور الحوكمة؛ فالواقع الإجرائي يشير إلى أن توحيد معايير الانتقاء والتقييم القبلي لا يزال الحلقة الأضعف في سلسلة القيمة الإدارية للمشاريع الكبرى.

هذا الشرح في وجهات النظر يمثل خطورة تشغيلية واضحة؛ فاعتماد معايير "مزاجية" أو غير موحدة في مرحلة ما قبل الترسية هو الجذر الحقيقي الذي يغذي حالات التعثر اللاحقة. عندما يرى أكثر من ثلث العينة (35%) أن المعايير غير مطبقة أو غير موجودة، فإن ذلك يفتح الباب أمام تقديرات مالية وفنية خاطئة تظهر تبعاتها الكارثية أثناء التنفيذ. الانخفاض الملحوظ في

نسبة المحايدين (7.4%) يؤكد أن المشاركين لديهم تجارب مباشرة مع هذه الإشكالية، إما نجاح باهر بفضل معايير صارمة أو فشل ناتج عن غيابها. إن هذا النقص في توحيد الرؤية التقييمية قبل البدء يضاعف قدرة الحوكمة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها؛ مما يجعل التدخلات الرقابية مجرد ردود أفعال متأخرة لا تمنع الهدر أو التأخير.

| يتم اعتماد معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل التنفيذ. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 42.4                                                           | 42.4          | 42.4    | 115       | أوافق بشدة    | Valid |
| 64.9                                                           | 22.5          | 22.5    | 61        | لا أوافق بشدة |       |
| 80.1                                                           | 15.1          | 15.1    | 41        | أوافق         |       |
| 92.6                                                           | 12.5          | 12.5    | 34        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                          | 7.4           | 7.4     | 20        | محايد         |       |
|                                                                | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 10: التحليل الإحصائي لاعتماد معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل التنفيذ.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لاعتماد معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل التنفيذ.

#### • يساعد وضوح إجراءات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع.

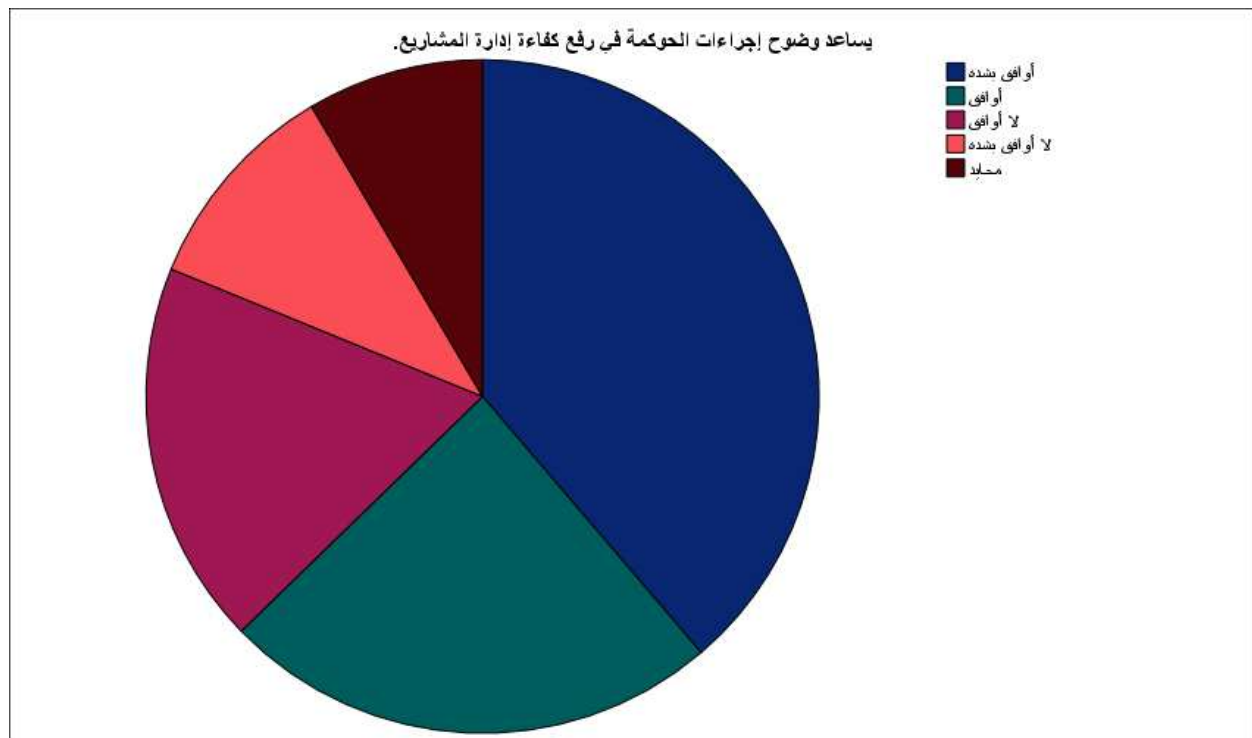
سجلت فئة "محايد" النسبة الأقل في هذا المحور بواقع 8.5% فقط؛ ما يعني أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم موقف قاطع ومباشر من أثر وضوح الحوكمة على الكفاءة. تميل الكفاءة بوضوح نحو التأييد، حيث يرى 62.7% من العينة (بين موافق وموافق بشدة) أن انضباط الإجراءات هو المحرك الرئيس لتحسين الأداء. المتوسط الحسابي البالغ 3.62 يعكس قناعة إيجابية عامة، إلا أن الانحراف المعياري الذي وصل إلى 1.416 يشي بوجود تباين ملموس في وجهات النظر. هذا التشتت يترجم واقعاً متبايناً في المواقع الإنشائية؛ فبينما يلمس جزء كبير من الكوادر أثر الحوكمة في تسهيل تدفق العمل، لا يزال هناك 28.8% من المشاركين يشككون في هذا الرابط أو لا يجدونه مفعلاً في واقعهم المهني.

الارتباط بين الإجراء الواضح وكفاءة الإدارة ليس مجرد فرضية إحصائية هنا، بل هو ضرورة تشغيلية؛ فغياب الوضوح الذي اشتكى منه قرابة ثلث العينة يؤدي حتماً إلى ترهل في الدورات المستندية وتأخر في الاعتمادات الفنية. إن وجود 18.5% في خانة "لا أوافق" و10.3% في "لا أوافق بشدة" يشير إلى أن بعض إجراءات الحوكمة قد تُفهم كقيود بيروقراطية تعطل العمل بدلاً

من أن تنظمه. فنياً، تحتاج هذه النتيجة إلى وقفة؛ فالكفاءة لا تتحقق بمجرد صياغة الإجراءات، بل بجعلها مرنة ومفهومة للجميع. هذا النقص في الإجماع الكامل قد يضعف من سرعة استجابة المشروع للتحديات الطارئة، مما يبرز الحاجة إلى تبسيط مسارات الحوكمة لتتحول من "أداة رقابية" محض إلى "محفز إنتاجي" يلمسه المهندس والإداري على حد سواء.

| يساعد وضوح إجراءات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع. |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                      | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 38.7                                                    | 38.7          | 38.7    | 105       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.7                                                    | 24.0          | 24.0    | 65        | أوافق         |       |
| 81.2                                                    | 18.5          | 18.5    | 50        | لا أوافق      |       |
| 91.5                                                    | 10.3          | 10.3    | 28        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                   | 8.5           | 8.5     | 23        | محايد         |       |
|                                                         | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساعدة وضوح إجراءات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساعدة وضوح إجراءات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع.

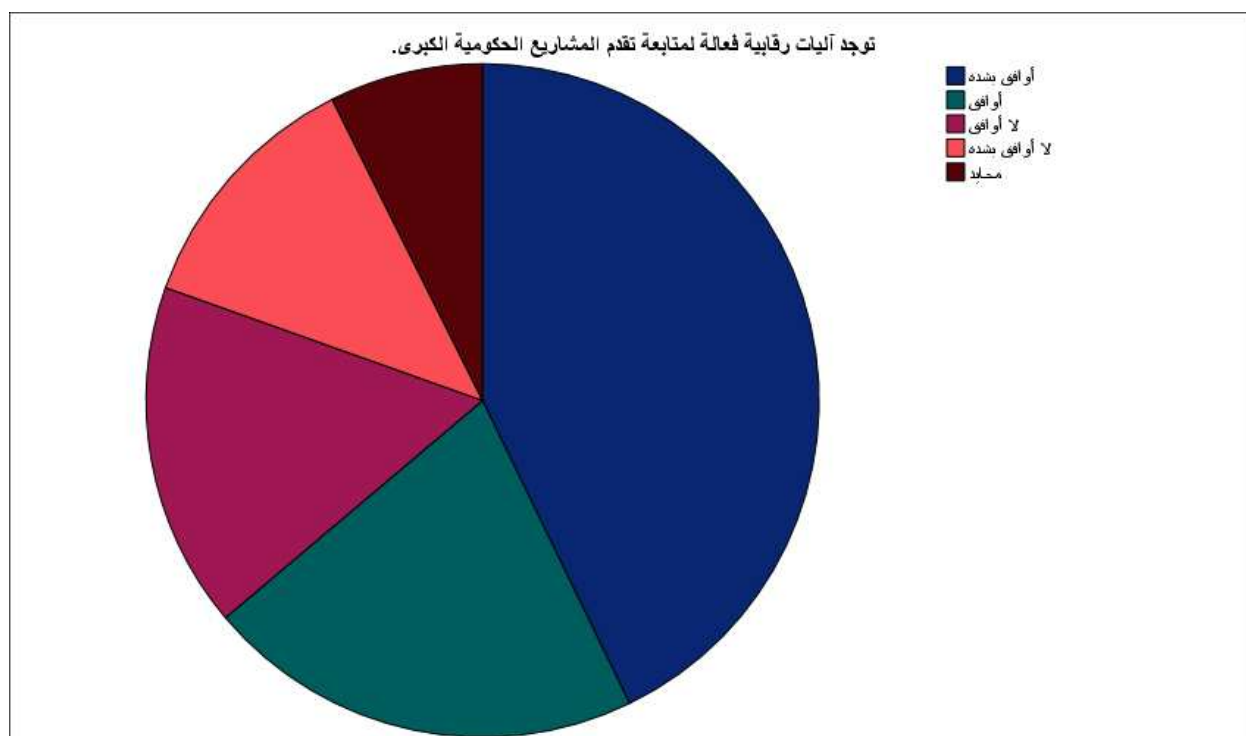
#### • توجد آليات رقابية فعالة لمتابعة تقدم المشاريع الحكومية الكبرى.

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع 7.4% فقط. الآراء قاطعة. يتفق 63.8% من المشاركين على وجود آليات رقابية فعالة؛ وهي نسبة تعكس ثقة ميدانية جيدة في أدوات المتابعة الحالية. استقر المتوسط الحسابي عند 3.66. في المقابل، يبرز تشتت ملحوظ يعبر عنه انحراف معياري قدره 1.467. ثمة انقسام واضح. يرى 42.8% موافقة شديدة، بينما يصدمننا وجود 28.8% في خندق المعارضة. هذا الشرح الإحصائي يوجي بتباين في جودة الرقابة بين الهيئات الحكومية المختلفة.

الرقابة ليست مجرد أرقام. غياب الإجماع الكامل يعني أن الآليات المتاحة قد تعاني من عيوب تقنية أو إجرائية في بعض القطاعات؛ فالنظام الرقابي الذي لا يلمس فاعليته ثلث القوة العاملة هو نظام يحتاج لمراجعة فورية. الفشل في توحيد التجربة الرقابية قد يؤدي إلى تراخي في رصد الانحرافات بالمواقع الأقل انضباطاً. النتيجة واضحة. نحن أمام بنية رقابية صلبة في جوهرها لكنها غير متسقة في وصولها لجميع مفاصل المشاريع الكبرى. هذا النقص في الشمولية الرقابية يضعف من قدرة الحوكمة على منع التعثر قبل وقوعه.

| توجد آليات رقابية فعالة لمتابعة تقدم المشاريع الحكومية الكبرى. |           |         |               |                    |               |
|----------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|---------------|
|                                                                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |               |
| Valid                                                          | 116       | 42.8    | 42.8          | 42.8               | أوافق بشدة    |
|                                                                | 57        | 21.0    | 21.0          | 63.8               | أوافق         |
|                                                                | 45        | 16.6    | 16.6          | 80.4               | لا أوافق      |
|                                                                | 33        | 12.2    | 12.2          | 92.6               | لا أوافق بشدة |
|                                                                | 20        | 7.4     | 7.4           | 100.0              | محايد         |
|                                                                | 271       | 100.0   | 100.0         |                    | Total         |

جدول 12 : التحليل الإحصائي لوجود آليات رقابية فعالة لمتابعة تقدم المشاريع الحكومية الكبرى.



شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لوجود آليات رقابية فعالة لمتابعة تقدم المشاريع الحكومية الكبرى.

• يتم تطبيق أنظمة إدارة مخاطر بشكل منهجي في المشاريع الحكومية.

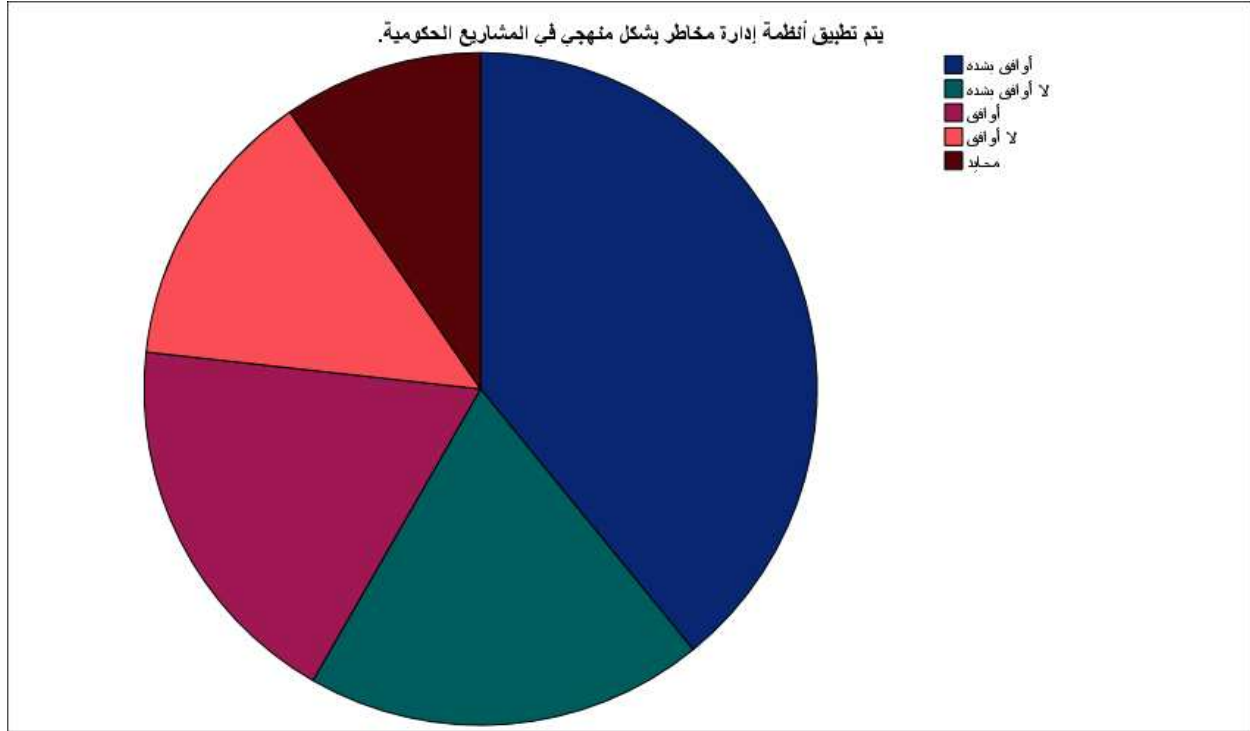
يكشف التوزيع التكراري لهذه العبارة عن فجوة جوهرية في الممارسة المهنية تتجاوز مجرد الاختلاف في الرأي؛ يقف 39.1% من المشاركين في مربع التأييد الكامل لوجود أنظمة مخاطر منهجية، بينما يصطدم هذا التفاؤل بمعارضة شديدة من 19.2% يرون غياباً تاماً لهذه المنهجية. هذا يعكسه انحراف معياري مرتفع وصل إلى 1.569؛ وهو ما يفسر وصول المتوسط الحسابي إلى 3.45 فقط كقيمة تعبر عن حالة من عدم اليقين الجماعي. يبدو أن إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية الكبرى لا تزال تمارس بشكل "انتقائي" أو كاستجابة لمتطلبات توثيقية في بعض الجهات، دون أن تتحول إلى سلوك مؤسسي موحد يحمي كافة المشاريع من العثرات المفاجئة.

هذه النتيجة تضع يدنا على مكنن ضعف استراتيجي في منظومة الحوكمة الحالية؛ فغياب المنهجية الموحدة في التعامل مع الأخطار يترك المشاريع عرضة لتقلبات السوق أو الأزمات الفنية دون خطط استباقية. وجود 32.9% من العينة في معسكر عدم الموافقة (بنوعيه) يعني أن ثلث القيادات والممارسين يعملون في بيئات تفتقر للتحليل العلمي للمخاطر. هذا النقص الإجرائي يرفع من تكلفة معالجة الأزمات ويحولها من "إدارة مخاطر" إلى "إدارة كوارث" بعد وقوعها. المتوسط القريب من منطقة الحياد، مع تدني نسبة المحايد (9.6%)، يؤكد أن المشكلة ليست في فهم المفهوم، بل في واقع تطبيقه المتعثر بالمواقع؛ الأمر الذي يتطلب تدخلاً تشريعياً لفرض أدوات مخاطر ملزمة تضمن استدامة المنجزات الوطنية.

| يتم تطبيق أنظمة إدارة مخاطر بشكل منهجي في المشاريع الحكومية. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 39.1                                                         | 39.1          | 39.1    | 106       | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.3                                                         | 19.2          | 19.2    | 52        | لا أوافق بشدة |       |
| 76.8                                                         | 18.5          | 18.5    | 50        | أوافق         |       |
| 90.4                                                         | 13.7          | 13.7    | 37        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                        | 9.6           | 9.6     | 26        | محايد         |       |

|  |       |       |     |       |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|
|  | 100.0 | 100.0 | 271 | Total |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتطبيق أنظمة إدارة مخاطر بشكل منهجي في المشاريع الحكومية.



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتطبيق أنظمة إدارة مخاطر بشكل منهجي في المشاريع الحكومية.

#### • تسهم المتابعة الدورية في اكتشاف الانحرافات مبكراً ومعالجتها.

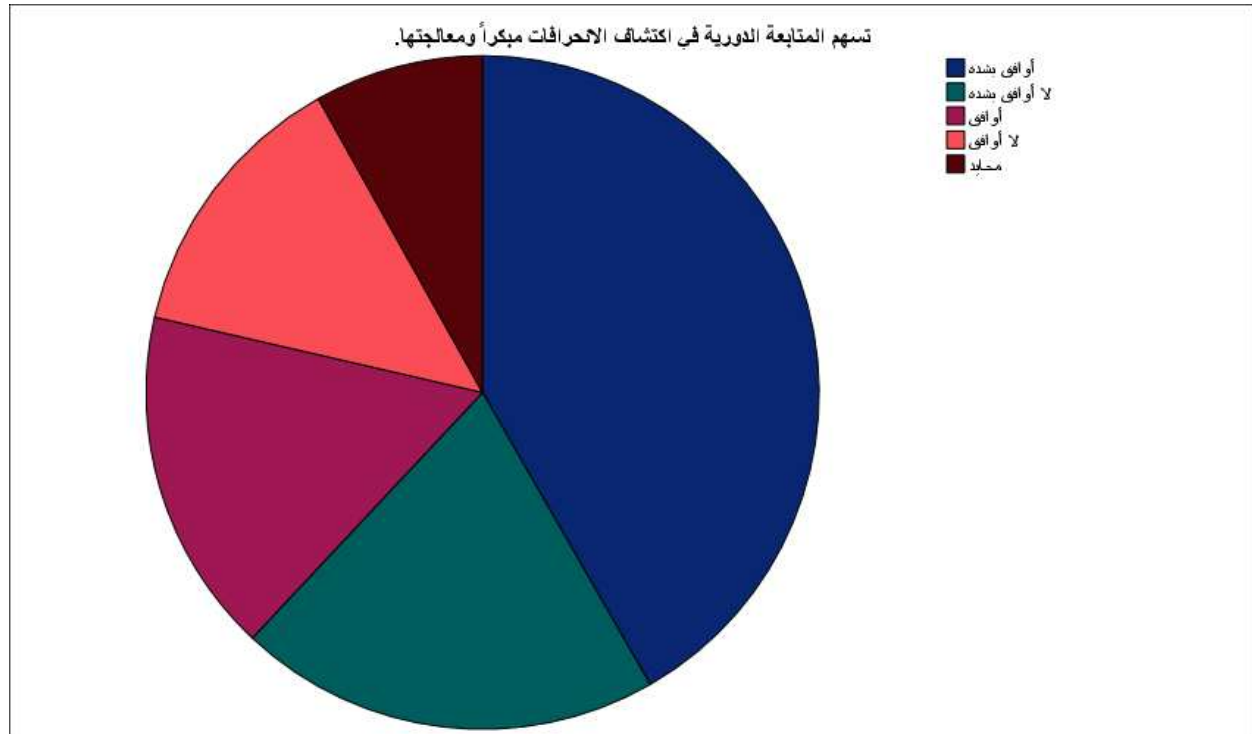
سجلت فئة "محايد" النسبة الأقل بواقع 8.1% فقط. يقر 41.7% من المشاركين بالموافقة الشديدة على دور المتابعة في رصد الانحرافات. الرقم مبشر. لكن التناقض يظهر فوراً. نجد 20.3% يعارضون بشدة. المتوسط الحسابي استقر عند 3.46. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.605. هذا تشتت كبير. الإجماع مفقود. الفجوة بين المؤيدين والمعارضين تعكس خللاً في أدوات الرصد الميداني.

المتابعة المتعثرة تعني فشلاً استباقياً. وجود ثلث العينة (33.6%) في خندق عدم الموافقة يشير إلى أزمة ثقة في التقارير الدورية. ربما تصل المعلومات متأخرة. أو ربما تفتقر التقارير للدقة الفنية المطلوبة. هذا القصور يحول المتابعة من أداة إصلاح إلى مجرد

رصد شكلي للفشل بعد وقوعه. الممارسة الميدانية تحتاج لربط المتابعة بقرار فوري. غياب هذا الربط يضاعف من قدرة الحوكمة على حماية الميزانيات من الهدر الزمني. النتيجة واضحة؛ المتابعة الورقية لا تحمي المشاريع الكبرى.

| تسهم المتابعة الدورية في اكتشاف الانحرافات مبكراً ومعالجتها. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.7                                                         | 41.7          | 41.7    | 113       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.0                                                         | 20.3          | 20.3    | 55        | لا أوافق بشدة |       |
| 78.6                                                         | 16.6          | 16.6    | 45        | أوافق         |       |
| 91.9                                                         | 13.3          | 13.3    | 36        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                        | 8.1           | 8.1     | 22        | محايد         |       |
|                                                              | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 14: التحليل الإحصائي لمساهمة المتابعة الدورية في اكتشاف الانحرافات مبكراً ومعالجتها.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساهمة المتابعة الدورية في اكتشاف الانحرافات مبكراً ومعالجتها.

#### • يتم تقييم أداء المشروع وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة.

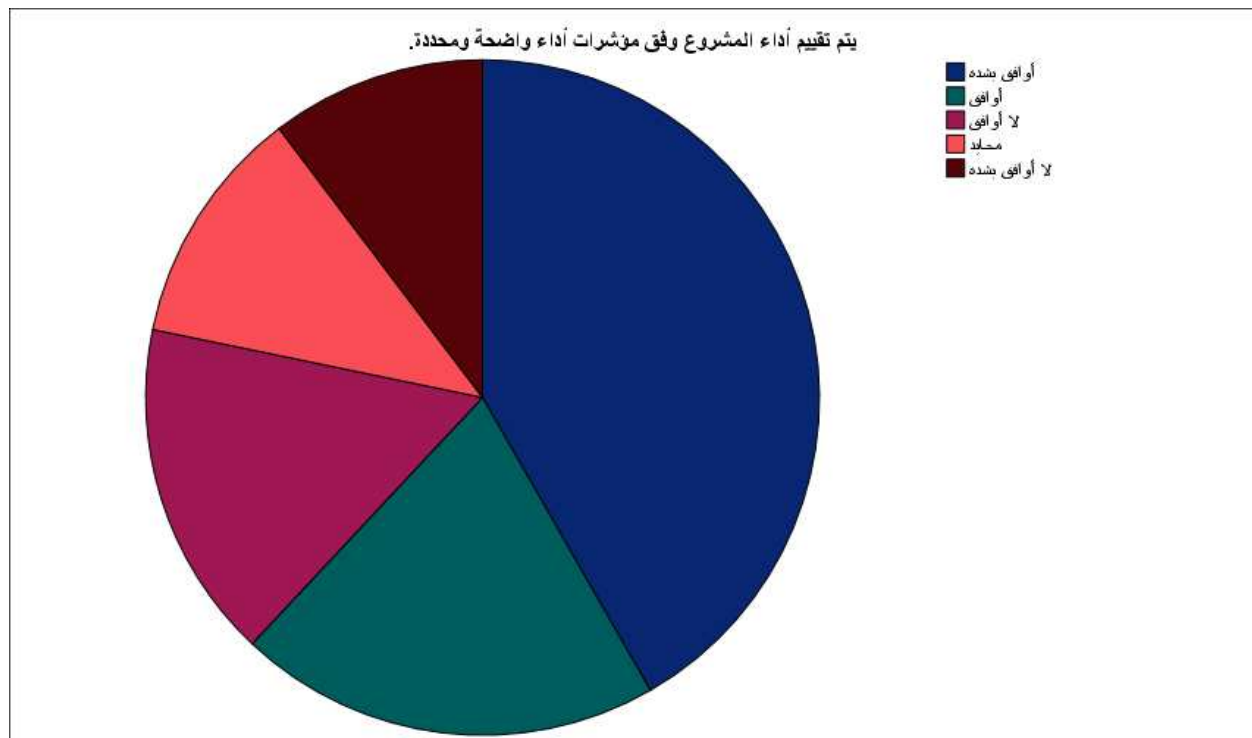
تبرز حالة من عدم الاتساق في جودة تطبيق أدوات القياس داخل بيئة المشاريع؛ فالفجوة واسعة بين فريق يمتلك مؤشرات أداء (KPIs) صلبة وآخر يفتقدها تماماً. سجل الانحراف المعياري 1.417؛ وهي قيمة تشير إلى تشتت الآراء حول مدى "وضوح وتحديد" هذه المؤشرات في الواقع العملي. رغم أن المتوسط الحسابي استقر عند 3.67، إلا أن هذا الرقم يخفي وراءه انقساماً؛ حيث أبدى 41.7% موافقة شديدة، في حين اصطدمت هذه النتيجة بمعارضة 26.5% من المشاركين (بين لا أوافق ولا أوافق بشدة). هذا التباين يعكس واقعاً إدارياً يعتمد فيه التقييم على اجتهادات الجهة المشرفة أكثر من اعتماده على معايير فنية موحدة تسري على كافة المشاريع الكبرى.

تعد هذه الضبابية في مؤشرات الأداء ثغرة تشغيلية تعطل فاعلية الحوكمة؛ فالمشروع الذي لا يمكن قياس تقدمه بدقة لا يمكن إدارته أو حمايته من التعثر. وجود 11.4% في منطقة الحياد يعزز فرضية وجود مؤشرات أداء "اسمية" موجودة في الأوراق لكنها غير مفعلة في اتخاذ القرار الميداني. تقنياً؛ يؤدي هذا النقص في التحديد إلى تأخير اكتشاف الفجوات التمويلية

أو الزمنية؛ ما يجعل تقارير الأداء مجرد رصد تاريخي بدلاً من كونها أداة توجيه استباقية. إن نجاح الحوكمة في المملكة يظل رهناً بتوحيد هذه المؤشرات لضمان عدالة التقييم وكفاءة الرقابة على الموارد العامة.

| يتم تقييم أداء المشروع وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                   | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.7                                                 | 41.7          | 41.7    | 113       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.0                                                 | 20.3          | 20.3    | 55        | أوافق         |       |
| 78.2                                                 | 16.2          | 16.2    | 44        | لا أوافق      |       |
| 89.7                                                 | 11.4          | 11.4    | 31        | محايد         |       |
| 100.0                                                | 10.3          | 10.3    | 28        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                      | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتقييم أداء المشروع وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتقييم أداء المشروع وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة.

#### • تسهم الرقابة المستمرة في تقليل الهدر المالي والإداري في المشاريع.

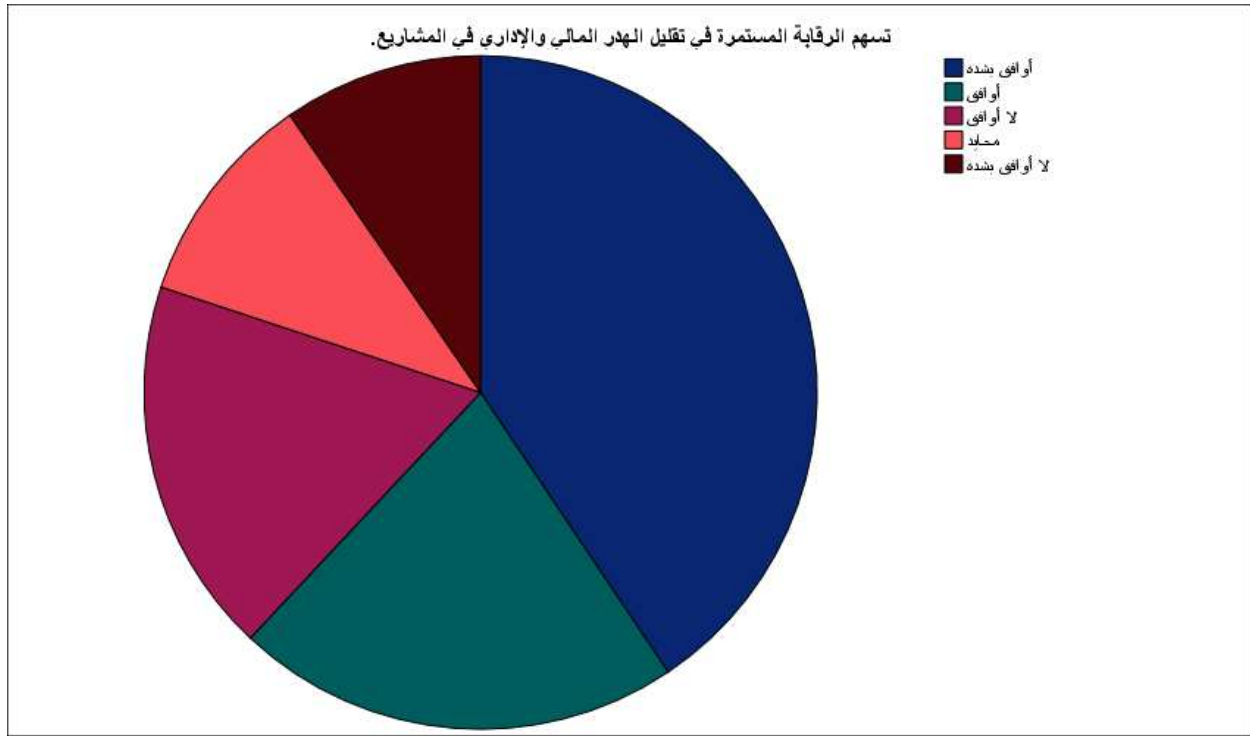
سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بواقع 9.6% فقط. الرؤية العامة تميل للإيجابية. يرى 62% من المشاركين أن الرقابة المستمرة صمام أمان ضد استنزاف الموارد؛ فالموافقة الشديدة استحوذت على 40.6% من الاستجابات. استقر المتوسط الحسابي عند 3.65. يرافق هذا الرقم انحراف معياري قدره 1.408؛ ما يبرهن على وجود تفاوت ملموس في تقدير جدوى الرقابة بين مختلف القطاعات. هذا التشتت يطرح تساؤلاً حول طبيعة الرقابة الممارسة؛ فهل هي رقابة تصحيحية تمنع الهدر قبل وقوعه أم مجرد تدقيق لاحق يكتشف الضرر بعد فوات الأوان؟

غياب الإجماع الكامل، مع وجود 27.7% في جبهة عدم الموافقة، يعكس فجوة في جودة النظم الرقابية الميدانية. الرقابة التي لا تحمي المال العام من الهدر في نظر ثلث العينة هي رقابة تفتقر إلى "الأنياب" الإدارية أو الأدوات التقنية الحديثة. فنياً؛ هذا النقص قد يؤثر على استقرار الميزانيات المخصصة للمشاريع الكبرى بالمملكة؛ إذ إن التراخي في الرقابة المستمرة يفتح الباب أمام تجاوزات التكاليف التي تنتهي غالباً بتعثر المشروع كلياً. إن وجود 10.3% من المحايدين يشير إلى فئة لا تلمس أثراً مباشراً

للمعاملات الرقابية على تحسين كفاءة الإنفاق؛ الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في آليات الربط بين تقارير الرقابة واتخاذ القرار المالي لتصبح أكثر فاعلية واستباقية.

| تسهم الرقابة المستمرة في تقليل الهدر المالي والإداري في المشاريع. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.6                                                              | 40.6          | 40.6    | 110       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.0                                                              | 21.4          | 21.4    | 58        | أوافق         |       |
| 80.1                                                              | 18.1          | 18.1    | 49        | لا أوافق      |       |
| 90.4                                                              | 10.3          | 10.3    | 28        | محايد         |       |
| 100.0                                                             | 9.6           | 9.6     | 26        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                   | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 16 : التحليل الإحصائي لإسهام الرقابة المستمرة في تقليل الهدر المالي والإداري في المشاريع.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لإسهام الرقابة المستمرة في تقليل الهدر المالي والإداري في المشاريع.

#### • تسهم إجراءات إدارة المشاريع بالشفافية في عرض المعلومات والنتائج.

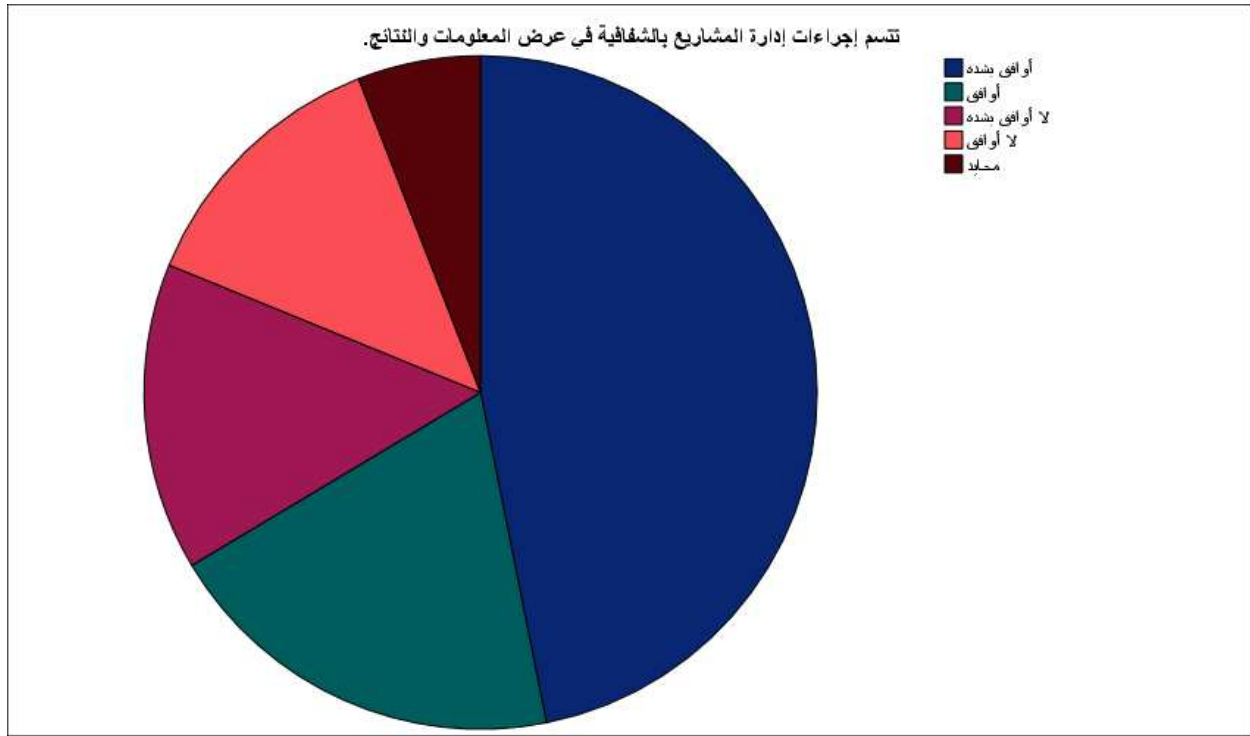
سجلت الشفافية في عرض المعلومات أعلى متوسط حسابي في مصفوفة الدراسة بواقع 3.71؛ ما يعكس ثقة مرتفعة نسبياً لدى العينة في انفتاح قنوات التواصل داخل المشاريع الحكومية الكبرى. استقرت فئة "أوافق بشدة" عند 46.9% كأكبر كتلة تصويتية. النتيجة قوية. لكنها تحمل في طياتها تشتتاً إحصائياً ملحوظاً يعبر عنه انحراف معياري قدره 1.515. هذا الرقم المرتفع يشير إلى وجود فجوة في تجربة الشفافية؛ فبينما يرى قرابة نصف المشاركين وضوحاً تاماً، يواجه 27.7% منهم (بين لا أوافق ولا أوافق بشدة) انسداداً في تدفق المعلومات أو غموضاً في عرض النتائج. يبدو أن الشفافية مطبقة ببراعة في التقارير المرفوعة للجهات العليا، لكنها قد تتعثر في الوصول للمستويات التنفيذية الأدنى أو في الإفصاح عن الإخفاقات الفنية بدقة.

انخفاض نسبة المحايدين إلى 5.9% فقط يؤكد أن الشفافية قضية تماس يومي للمهندسين والإداريين؛ فالجميع لديه رأي قاطع هنا. تشغيلياً، هذا التفاوت في الإدراك قد يهدد سلامة اتخاذ القرار؛ إذ إن حجب جزء من المعلومات أو "تجميل" النتائج في بعض المواقع يؤدي إلى تراكم المشكلات بصمت حتى تصل لمرحلة التعثر الكلي. الانحراف المعياري الواسع يشي بأن معايير

الإفصاح ليست موحدة بين كافة المشاريع؛ ما يجعل جودة البيانات المتاحة رهناً بسياسة مدير المشروع أو ثقافة الجهة المالكة بدلاً من كونها نتاجاً لنظام حوكمة مؤسسي ملزم. إن تحقيق الاستدامة يتطلب ردم هذه الفجوة لضمان أن تكون الشفافية قيمة هيكلية شاملة لا تترك مجالاً للتخمين أو إخفاء الانحرافات.

| تتسم إجراءات إدارة المشاريع بالشفافية في عرض المعلومات والنتائج. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                               | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 46.9                                                             | 46.9          | 46.9    | 127       | أوافق بشدة    | Valid |
| 66.4                                                             | 19.6          | 19.6    | 53        | أوافق         |       |
| 81.2                                                             | 14.8          | 14.8    | 40        | لا أوافق بشدة |       |
| 94.1                                                             | 12.9          | 12.9    | 35        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                            | 5.9           | 5.9     | 16        | محايد         |       |
|                                                                  | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 17: التحليل الإحصائي لانتساب إجراءات إدارة المشاريع بالشفافية في عرض المعلومات والنتائج.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لاتسام إجراءات إدارة المشاريع بالشفافية في عرض المعلومات والنتائج.

#### • يتم الإفصاح عن التحديات والمعوقات التي تواجه المشاريع الحكومية.

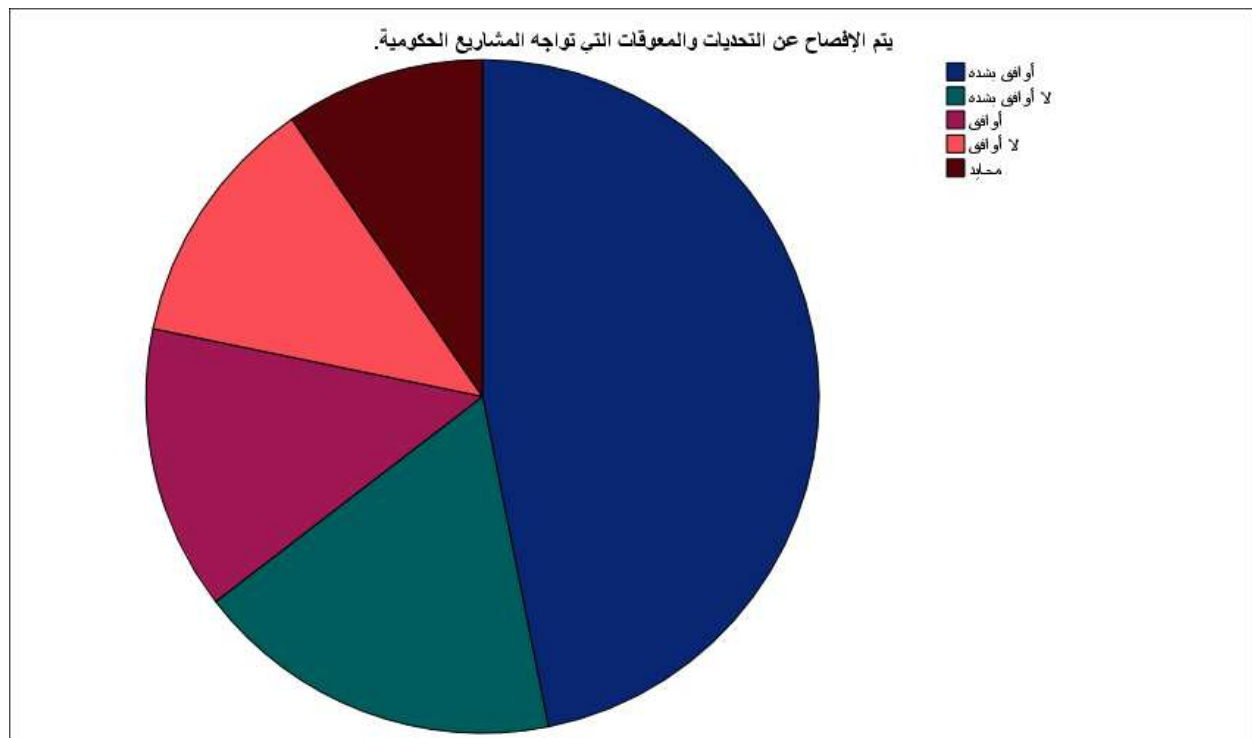
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النصيب الأكبر من استجابات العينة بنسبة 46.9%؛ ما يشير إلى وجود قناعة لدى قطاع عريض بأن منظومة المشاريع الحكومية الكبرى تمتلك الجرأة الكافية للإفصاح عن معوقات العمل. المتوسط الحسابي البالغ 3.60 يعزز هذا التوجه الإيجابي العام. ومع ذلك؛ يكشف الانحراف المعياري المرتفع البالغ 1.579 عن شرح واضح في تجارب المشاركين. نجد أن 17.7% من العينة اختاروا "لا أوافق بشدة"، وهي نسبة تعارض الفئة الأولى بحدّة. هذا التباين الإحصائي يوحي بأن الإفصاح عن التحديات لا يتم بصورة منتظمة أو موحدة؛ فبينما تتبنى بعض المشاريع ثقافة المصارحة، قد تميل مشاريع أخرى إلى حجب المشكلات الجوهرية خوفاً من التبعات الإدارية أو تأثر التقييم الدوري.

تؤدي ضبابية الإفصاح في نظر نحو 30% من المشاركين (بين لا أوافق ولا أوافق بشدة) إلى تداعيات تشغيلية خطيرة؛ فالمشكلات التي لا يُفصح عنها مبكراً تتحول بمرور الوقت إلى عثرات مستعصية يصعب علاجها بالميزانيات المرصودة. تدني نسبة الحياد عند 9.6% يثبت أن القضية حساسة وملموسة في الميدان. غياب الاتساق في مستويات الإفصاح يضعف من فاعلية

الحكومة كأداة وقائية؛ إذ إن تأخر وصول المعلومة الصادقة عن "المعوقات" لمتخذ القرار يحول دون التدخل في الوقت المناسب. إن النجاح في الحد من التعثر يتطلب تحويل الإفصاح من مبادرة اختيارية لمديري المشاريع إلى إجراء إلزامي تدعمه أنظمة الحكومة الرقمية، لضمان تدفق الحقائق دون تجميل أو تأخير.

| يتم الإفصاح عن التحديات والمعوقات التي تواجه المشاريع الحكومية. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                              | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 46.9                                                            | 46.9          | 46.9    | 127       | أوافق بشدة    | Valid |
| 64.6                                                            | 17.7          | 17.7    | 48        | لا أوافق بشدة |       |
| 78.2                                                            | 13.7          | 13.7    | 37        | أوافق         |       |
| 90.4                                                            | 12.2          | 12.2    | 33        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                           | 9.6           | 9.6     | 26        | محايد         |       |
|                                                                 | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 18: التحليل الإحصائي للإفصاح عن التحديات والمعوقات التي تواجه المشاريع الحكومية.



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني للإفصاح عن التحديات والمعوقات التي تواجه المشاريع الحكومية.

#### • توجد آليات مساءلة واضحة في حال حدوث تقصير أو تعثر.

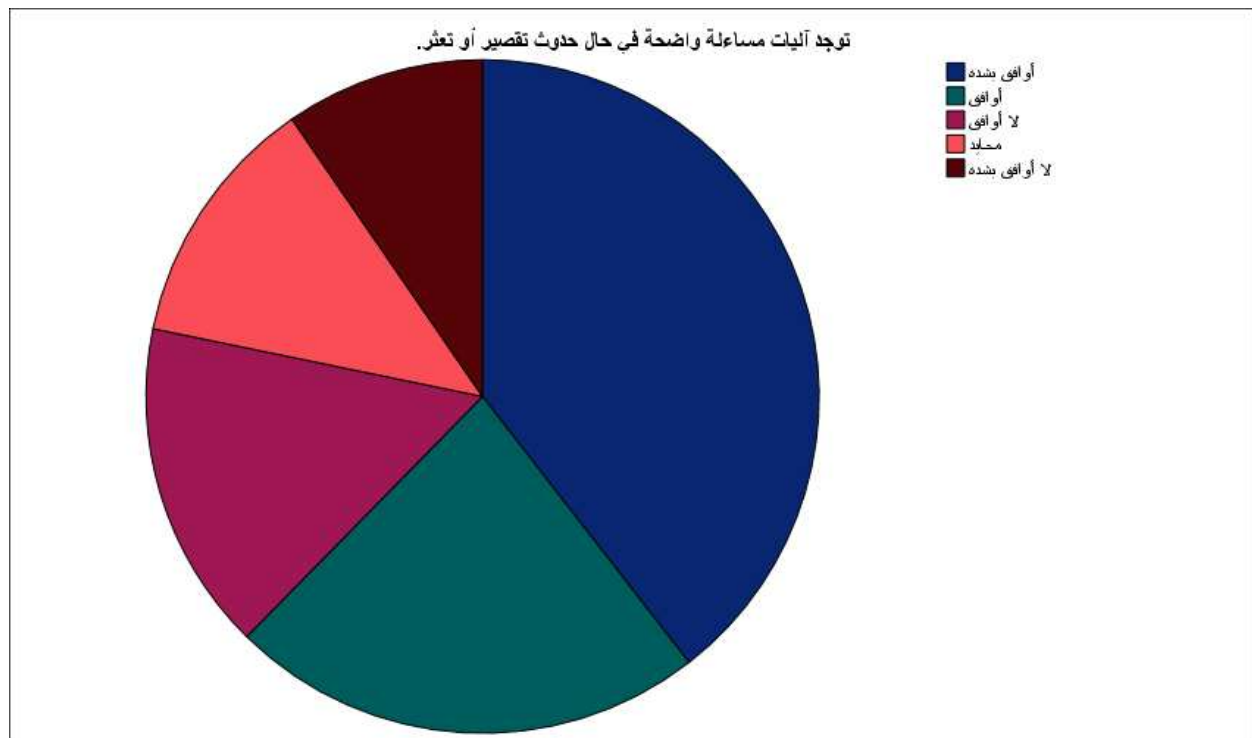
سجلت آليات المساءلة عند حدوث تقصير أو تعثر متوسطاً حسابياً قدره 3.67؛ ما يشير إلى قناعة إيجابية لدى 62.4% من المشاركين (بين موافق وموافق بشدة) بوجود نظام ردي يحمي المشاريع الحكومية. الرقم جيد. لكن قراءة الانحراف المعياري البالغ 1.383 تكشف عن تباين في لمس أثر هذه المساءلة على أرض الواقع؛ فبينما يوافق 39.5% بشدة، نجد 25.5% في خندق المعارضة. هذا الانقسام يلمح إلى أن المساءلة قد تظهر بوضوح في الأزمات الكبرى أو عند رصد مخالفات مالية جسيمة، بينما قد تغيب أو تتراخى في حالات التعثر الفني البسيط أو التأخير الزمني المعتاد؛ ما يولد شعوراً لدى ربع العينة بغياب المحاسبة الجادة.

تشغيلياً؛ يمثل وجود 12.2% من المحايدين ومنطقة معارضة تتجاوز الربع ثغرة في جدار الحوكمة الوقائي؛ إذ إن شعور الممارسين بضبابية آليات المحاسبة يضعف من مستوى الانضباط المهني في المواقع. المساءلة الفعالة ليست مجرد عقوبات، بل هي ضمانة لعدم تكرار الأخطاء؛ وغياب الإجماع حول وضوحها يعني أن النظام الرقابي قد يفتقر للاتساق بين المشاريع

المختلفة. هذا التفاوت قد يدفع بعض الإدارات للتهاون في اتخاذ التدابير التصحيحية الاستباقية، اعتماداً على أن المساءلة لن تطل الجميع بنفس الدرجة. إن استقرار المشاريع السعودية الكبرى يتطلب تحويل المساءلة من "رد فعل" على الفشل إلى إجراء "بنوي" مستمر يرتبط مباشرة بمؤشرات الأداء اليومية.

| توجد آليات مساءلة واضحة في حال حدوث تقصير أو تعثر. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                 | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 39.5                                               | 39.5          | 39.5    | 107       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.4                                               | 22.9          | 22.9    | 62        | أوافق         |       |
| 78.2                                               | 15.9          | 15.9    | 43        | لا أوافق      |       |
| 90.4                                               | 12.2          | 12.2    | 33        | محايد         |       |
| 100.0                                              | 9.6           | 9.6     | 26        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 19: التحليل الإحصائي لوجود آليات مساءلة واضحة في حال حدوث تقصير أو تعثر.



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لوجود آليات مساءلة واضحة في حال حدوث تقصير أو تعثر.

#### • يسهم تعزيز المساءلة في تحسين مستوى الانضباط في تنفيذ المشاريع.

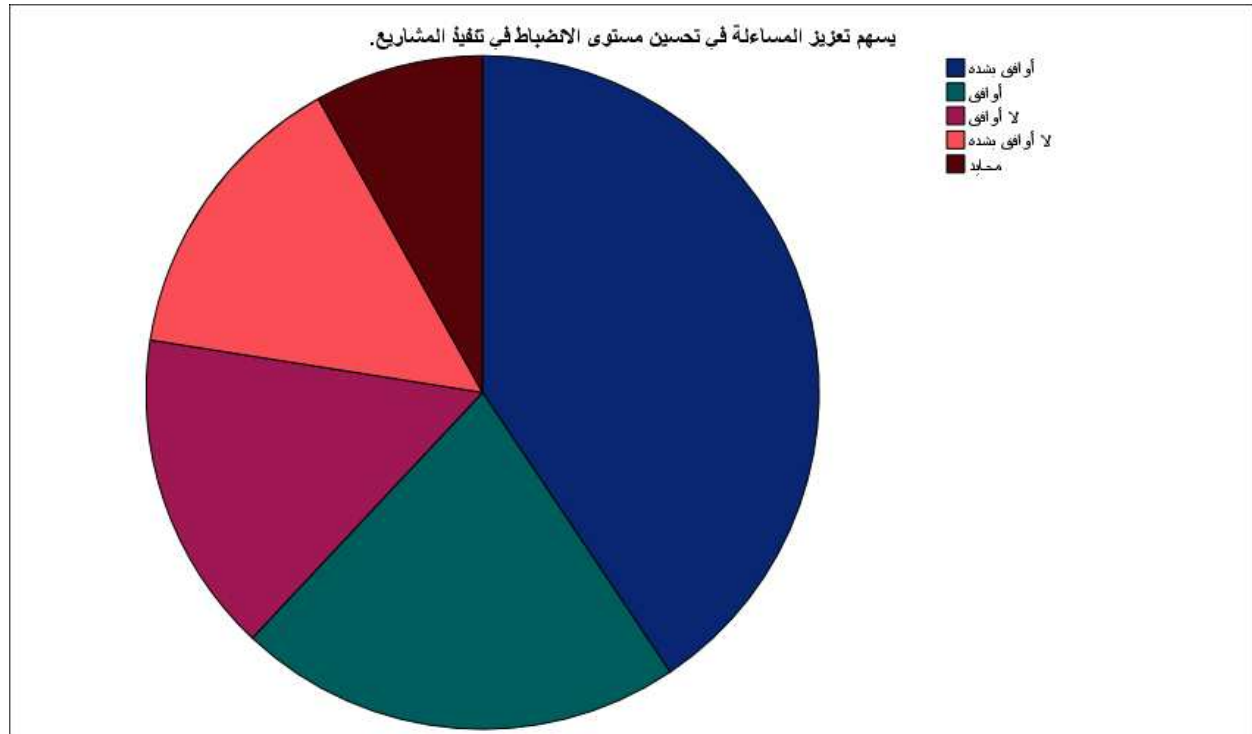
سجلت قناعة العينة بأن المساءلة ترفع مستوى الانضباط متوسطاً قدره 3.58، وهو رقم يكشف عن ميل عام نحو التأييد؛ لكنه يخفي وراءه انقساماً في الرؤية الميدانية يترجمه انحراف معياري مرتفع وصل إلى 1.496. نجد أن 40.6% من المشاركين يوافقون بشدة على هذا الدور التصحيحي للمساءلة. في المقابل، يظهر اعتراض صريح من 29.9% من العينة (بين لا أوافق ولا أوافق بشدة). هذا التشتت الإحصائي يشير إلى أن المساءلة في المشاريع الحكومية الكبرى قد تُفهم أحياناً كإجراء روتيني أو عقابي لا يلمس الممارسون أثره المباشر في تعديل السلوك التنفيذي؛ فلو كانت المساءلة فعالة ومنتظمة، لكان الإجماع عليها أقوى والتشتت أقل.

الواقع العملي يفرض أن الانضباط في المواقع الإنشائية لا يتحقق بمجرد وجود نصوص للمساءلة، بل بمدى جديتها وشموليتها. وجود قرابة ثلث العينة في معسكر عدم الموافقة يشي بأن أنظمة المحاسبة الحالية قد تعاني من فجوات في التطبيق، أو أنها لا ترتبط بشكل مباشر بنتائج الأداء الفني والزمني للمشروع. هذا النقص في اليقين بجذوى المساءلة قد يضعف الالتزام بالجدول

الزمنية والمعايير النوعية؛ إذ يقل الشعور بالتبعات القانونية أو الإدارية عند التقصير. إن تحويل المساءلة إلى أداة انضباط حقيقية يتطلب ربطاً ذكياً ومؤتمتاً بين الإخفاقات المسجلة والمسؤولين عنها، لضمان ألا تظل الحوكمة مجرد إطار نظري يفتقد للأثر الردي في إدارة الموارد العامة.

| يسهم تعزيز المساءلة في تحسين مستوى الانضباط في تنفيذ المشاريع. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.6                                                           | 40.6          | 40.6    | 110       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.0                                                           | 21.4          | 21.4    | 58        | أوافق         |       |
| 77.5                                                           | 15.5          | 15.5    | 42        | لا أوافق      |       |
| 91.9                                                           | 14.4          | 14.4    | 39        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                          | 8.1           | 8.1     | 22        | محايد         |       |
|                                                                | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 20: التحليل الإحصائي لإسهام تعزيز المساءلة في تحسين مستوى الانضباط في تنفيذ المشاريع.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لإسهام تعزيز المساءلة في تحسين مستوى الانضباط في تنفيذ المشاريع.

#### • أسهمت حوكمة المشاريع في تقليل نسبة تعثر المشاريع الحكومية الكبرى.

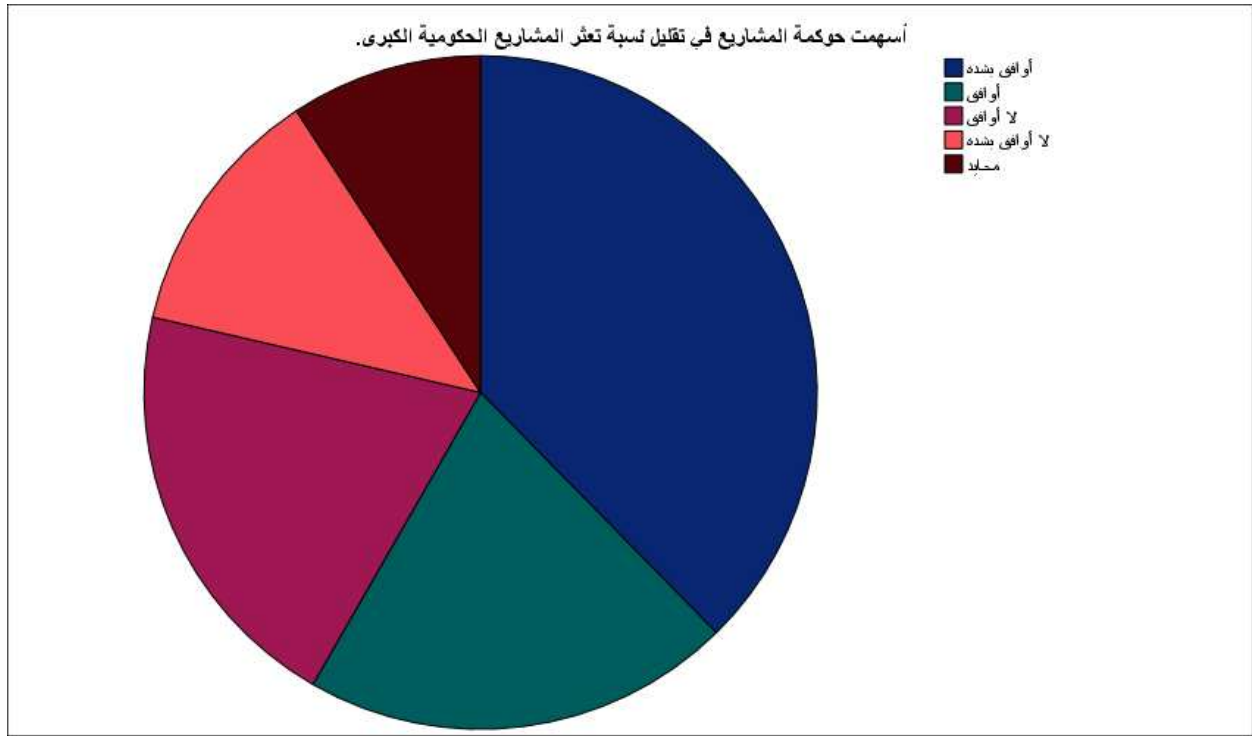
نالت فئة "أوافق بشدة" النصيب الأكبر من استجابات العينة بواقع 37.6%؛ ما يعكس قناعة أولية بدور الحوكمة في كبح جماح التعثر داخل المشاريع السعودية الكبرى. المتوسط الحسابي البالغ 3.51 يضع النتيجة في نطاق القبول العام، غير أن القراءة العميقة للبيانات تكشف أنه سجل الانحراف المعياري 1.465، وهي قيمة مرتفعة جداً تثير بغياح الإجماع وتشتت الرؤى بين مؤيد ومعارض. نجد أن 32.5% من المشاركين (بواقع 88 فرداً) يقفون في خندق عدم الموافقة بنوعيه؛ ما يعني أن ثلث العينة لا يلمس أثراً حقيقياً للحوكمة في تقليل نسب التعثر على أرض الواقع.

هذا الشرح في وجهات النظر يحمل دلالة تشغيلية واضحة. يبدو أن أطر الحوكمة المطبقة لا تزال تواجه تحديات في التحول من "هياكل إدارية" إلى "حلول وقائية" فعالة. فجوة الآراء هذه قد تعود إلى تباين جودة التطبيق بين جهة وأخرى، أو ربما لوجود عوائق بيروقراطية تجعل الحوكمة عبئاً إجرائياً لا يسهم في حل المشكلات الفنية والزمنية للمشاريع. بقاء 9.2% من المشاركين في منطقة الحياد يعزز فرضية أن الحوكمة لا تزال في مراحل نضجها الأولى؛ فالتأثير الحقيقي الذي يطمح إليه صناع القرار

يتطلب تقليص هذا التشتت لضمان وصول أدوات الحوكمة إلى كافة مفاصل المشروع، وتحويلها من نصوص تنظيمية إلى درع يحيي المنجزات من شبح التوقف أو التأخير.

| أسهمت حوكمة المشاريع في تقليل نسبة تعثر المشاريع الحكومية الكبرى. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 37.6                                                              | 37.6          | 37.6    | 102       | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.3                                                              | 20.7          | 20.7    | 56        | أوافق         |       |
| 78.6                                                              | 20.3          | 20.3    | 55        | لا أوافق      |       |
| 90.8                                                              | 12.2          | 12.2    | 33        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                             | 9.2           | 9.2     | 25        | محايد         |       |
|                                                                   | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 21: التحليل الإحصائي لإسهام حوكمة المشاريع في تقليل نسبة تعثر المشاريع الحكومية الكبرى.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لإسهام حوكمة المشاريع في تقليل نسبة تعثر المشاريع الحكومية الكبرى.

#### • ساهم تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية.

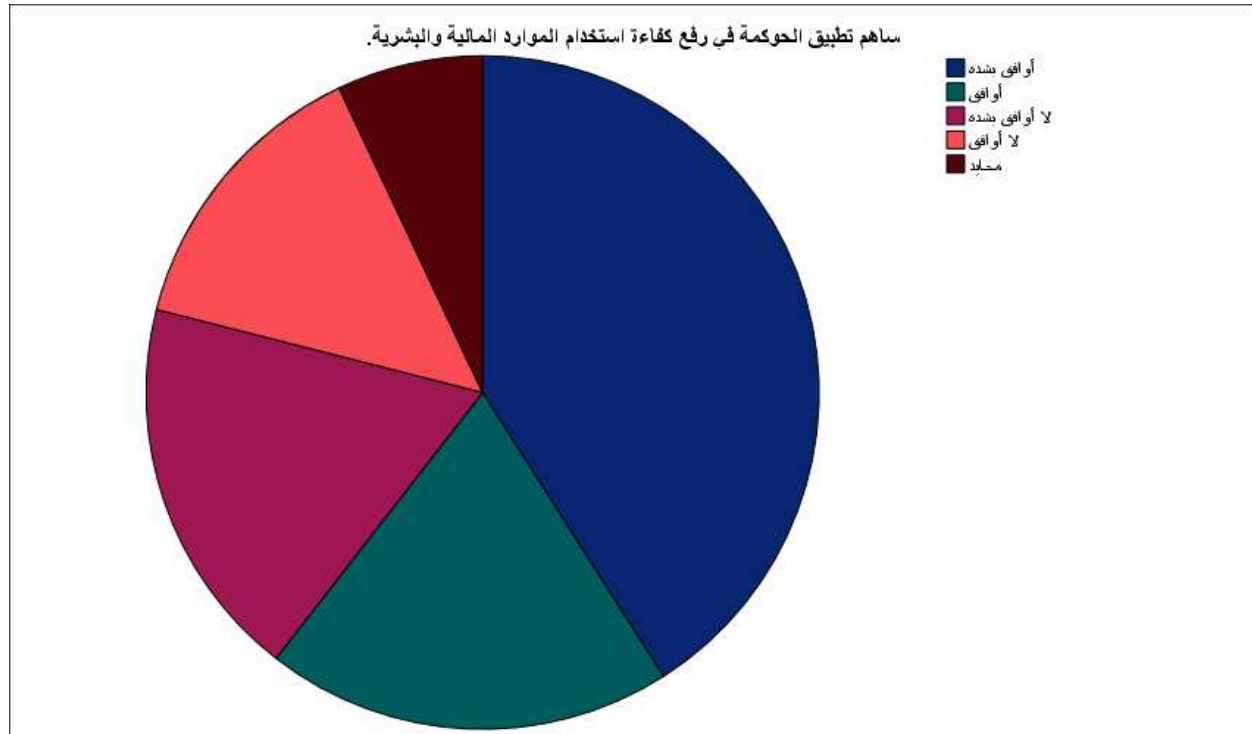
أجمع 41% من المشاركين وبقوة على أن تطبيق الحوكمة أحدث فارقاً ملموساً في رفع كفاءة استغلال الموارد المالية والبشرية؛ ما يضع هذا المحور ضمن المكتسبات المباشرة لهيكلية المشاريع الجديدة. المتوسط الحسابي البالغ 3.51 يشير إلى وجهة نظر إيجابية عامة. لكن الصدمة تكمن في الانحراف المعياري الذي سجل 1.570؛ وهو رقم يعكس تشتتاً في الآراء يفوق المتوقع في بيئة عمل احترافية. نجد انقساماً جوهرياً. يقف 32.5% من العينة في معسكر المعارضة الصريحة (بواقع 88 صوتاً موزعة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة)؛ ما يوحي بأن ثمار الحوكمة في ترشيد الإنفاق وإدارة الكوادر لم تصل بعد لجميع مفاصل المشاريع الكبرى بالمملكة.

هذا التباين يحمل تبعات تشغيلية واضحة؛ فالموارد البشرية والمالية التي تدار بلا حوكمة موحدة تظل عرضة للهدر وسوء التوزيع. الانخفاض في نسبة المحايدين إلى 7% فقط يؤكد أن تجربة المشاركين مع "كفاءة الموارد" تجربة قاطعة ولا تقبل الرمادية. يبدو أن هناك فجوة بين التنظير الإداري والواقع الميداني؛ فبينما تنجح الحوكمة في ضبط الميزانيات على الورق، قد

تفشل في منع الترهل الوظيفي أو التجاوزات المالية الصغرى التي تستنزف المشروع ببطء. إن استمرار هذا التشتت الإحصائي يعني أن المنظومة تحتاج لضبط أدق لآليات تخصيص الموارد، لضمان ألا تظل الكفاءة مجرد شعار مؤسسي يغيب عن المواقع التي تعاني من ضغوط التنفيذ الفعلية.

| ساهم تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.0                                                              | 41.0          | 41.0    | 111       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.5                                                              | 19.6          | 19.6    | 53        | أوافق         |       |
| 79.0                                                              | 18.5          | 18.5    | 50        | لا أوافق بشدة |       |
| 93.0                                                              | 14.0          | 14.0    | 38        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                             | 7.0           | 7.0     | 19        | محايد         |       |
|                                                                   | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 22: التحليل الإحصائي لمساهمة تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية.

#### • تدعم حوكمة المشاريع تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع الحكومية.

يظهر التشتت في الرؤى حول دور الحوكمة في دعم الاستدامة طويلة المدى بوضوح؛ إذ سجلت العينة انحرافاً معيارياً قدره 1.388 يشي بغياب حالة اليقين التام حول ديمومة أثر هذه الأنظمة. ورغم أن المتوسط الحسابي استقر عند 3.62، إلا أنه تقارب نسب الرافضين والمؤيدين (بدرجة موافق)؛ حيث تساوت فئة "أوافق" مع "لا أوافق" بنسبة 17.7% لكل منهما. تعكس هذه الأرقام تخوفاً مشروعاً لدى قطاع من الممارسين من أن تكون الحوكمة مجرد إجراءات تنظيمية مؤقتة تنتهي بانتهاء مرحلة التسليم، دون أن تضمن استدامة تشغيلية أو اقتصادية للمشروع في عقود القادة. القيمة المرتفعة لفئة "أوافق بشدة" بنسبة 39.9% تمنح النتيجة ثقلًا إيجابياً، لكنها تظل مهددة بضعف الإجماع العام.

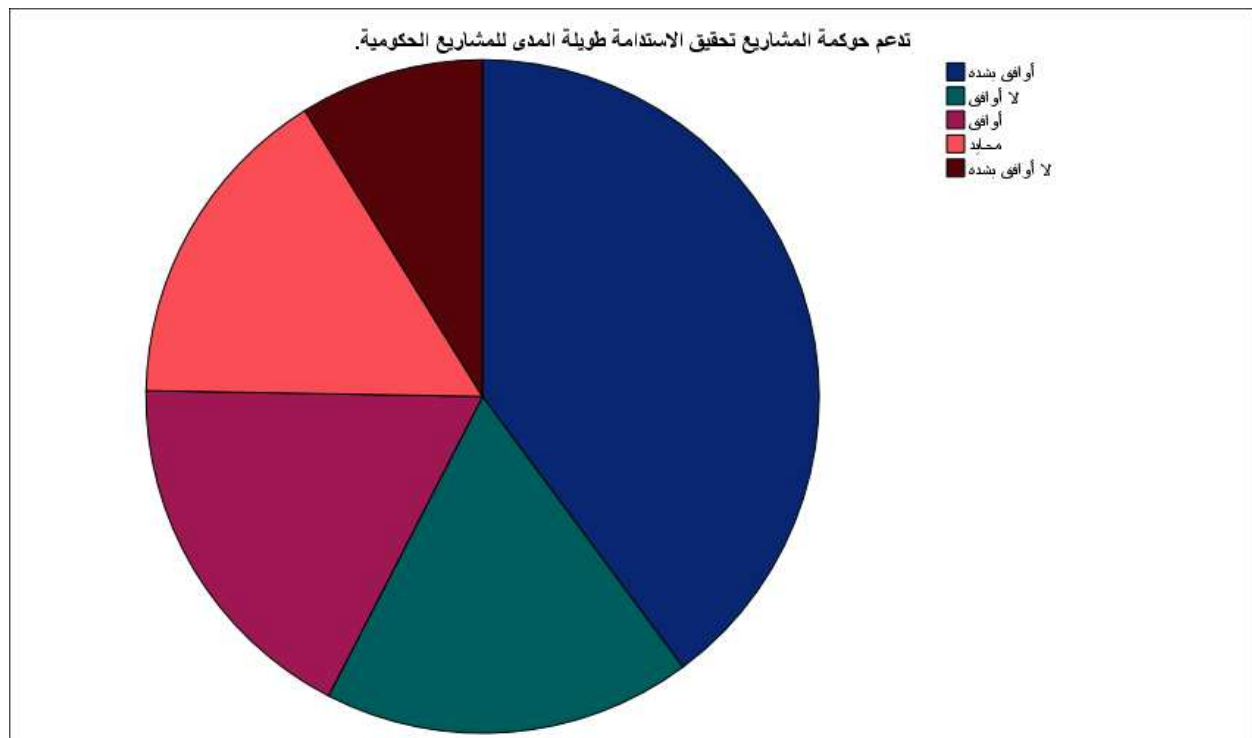
ارتفاع نسبة الحياد إلى 15.9%، وهي من أعلى النسب في الدراسة، يضع علامة استفهام حول مدى وضوح مفهوم "الاستدامة" في ممارسات الحوكمة الحالية؛ فوجود 43 مشاركاً بلا موقف محدد يعني أن الأثر بعيد المدى لا يزال غائباً عن التقارير والمؤشرات التي يتعاملون معها يومياً. فنياً؛ هذا الانفصال بين الحوكمة والنتائج المستقبلية قد يؤدي إلى إهمال معايير الجودة

التي تضمن بقاء المشروع بكفاءته القصوى؛ فالتركيز غالباً ما ينصب على "الإغلاق الناجح" للمشروع بدلاً من "الأداء المستدام".

يحتاج صانع القرار السعودي لربط معايير الحوكمة بمستهدفات رؤية 2030 في الاستدامة البيئية والمالية بشكل أكثر صرامة، لتقليص هذا التباين وضمان أن تسهم هذه الأطر في حماية الأصول الوطنية للأجيال القادمة.

| تدعم حوكمة المشاريع تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع الحكومية. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                 | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 39.9                                                               | 39.9          | 39.9    | 108       | أوافق بشدة    | Valid |
| 57.6                                                               | 17.7          | 17.7    | 48        | لا أوافق      |       |
| 75.3                                                               | 17.7          | 17.7    | 48        | أوافق         |       |
| 91.1                                                               | 15.9          | 15.9    | 43        | محايد         |       |
| 100.0                                                              | 8.9           | 8.9     | 24        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 23: التحليل الإحصائي لدعم حوكمة المشاريع تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع الحكومية.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لدعم حوكمة المشاريع تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع الحكومية.

#### • تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة ووضوح

##### الأنظمة والسياسات الحاكمة للمشاريع الحكومية

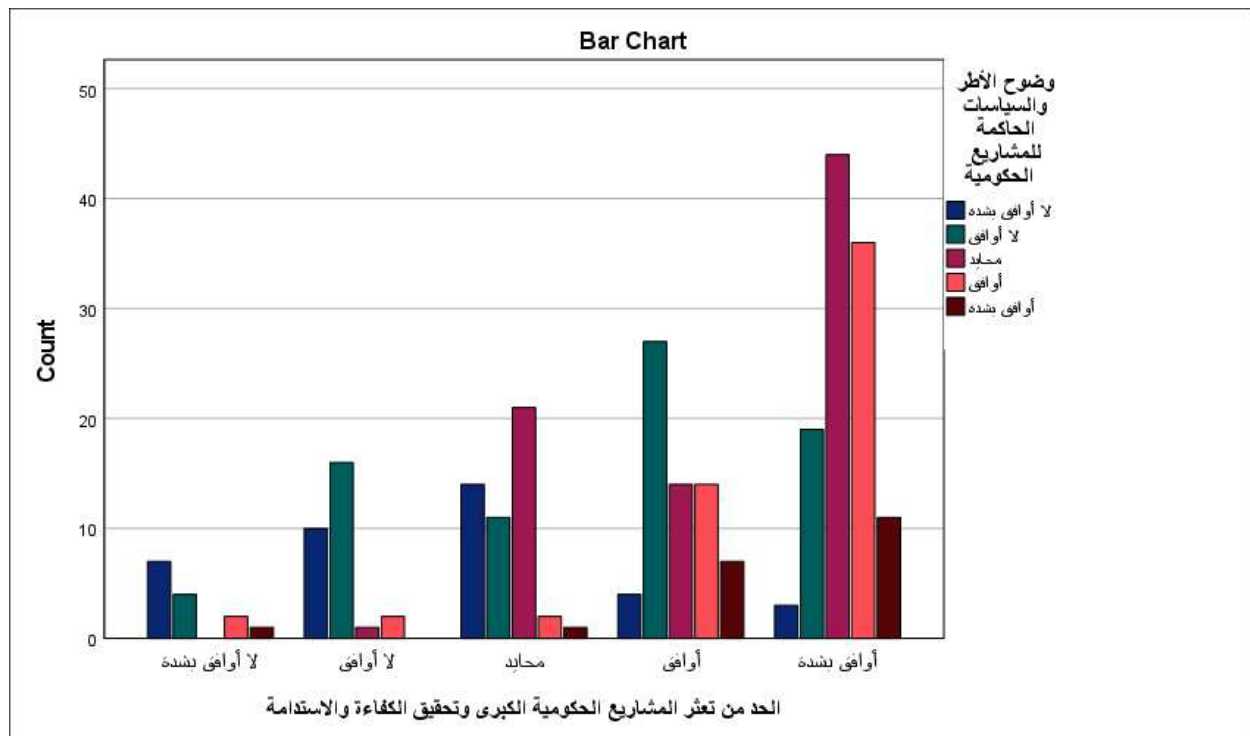
تتجلى قوة الارتباط بين وضوح الأنظمة السياسية والحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في القيمة المرتفعة لاختبار "بيرسون كاي سكوير" التي بلغت 100.108؛ وهي نتيجة تتجاوز بكثير مجرد الصدفة الإحصائية. الدلالة الاحتمالية سجلت 0.000؛ ما يقطع بوجود علاقة جوهرية وذات مغزى إحصائي عند مستوى أقل من 0.05. هذا الارتباط ليس مجرد أرقام في جدول. هو انعكاس لواقع ميداني مفاده أن انضباط السياسات هو المحرك الأساسي لتحقيق الكفاءة والاستدامة؛ فكلما زاد وضوح القواعد الحاكمة، تراجعت احتمالات الفشل الإداري والفني.

تؤكد قيمة "الارتباط الخطي" البالغة 55.648 أن العلاقة طردية ومنتظمة بشكل كبير. رغم أن التحليل أظهر أن 36% من الخلايا المتوقعة سجلت تكراراً أقل من 5، إلا أن ثبات النتائج عبر اختبار "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) بقيمة

109.428 يعزز من موثوقية هذا الرابط. فنياً؛ تعني هذه النتائج أن أي تحسين في وضوح السياسات سيتبعه بالضرورة تحسن ملموس في نسب نجاح المشاريع واستدامتها. غياب الوضوح في الأطر التنظيمية لا يمثل مجرد خلل إداري؛ بل هو عائق بنيوي يمنع الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية في رؤية المملكة 2030.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                      |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value                |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 100.108 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 109.428              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 55.648               | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 271                  | N of Valid Cases                |
| a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.03. |    |                      |                                 |

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة ووضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع الحكومية



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة ووضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع الحكومية

## 2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة

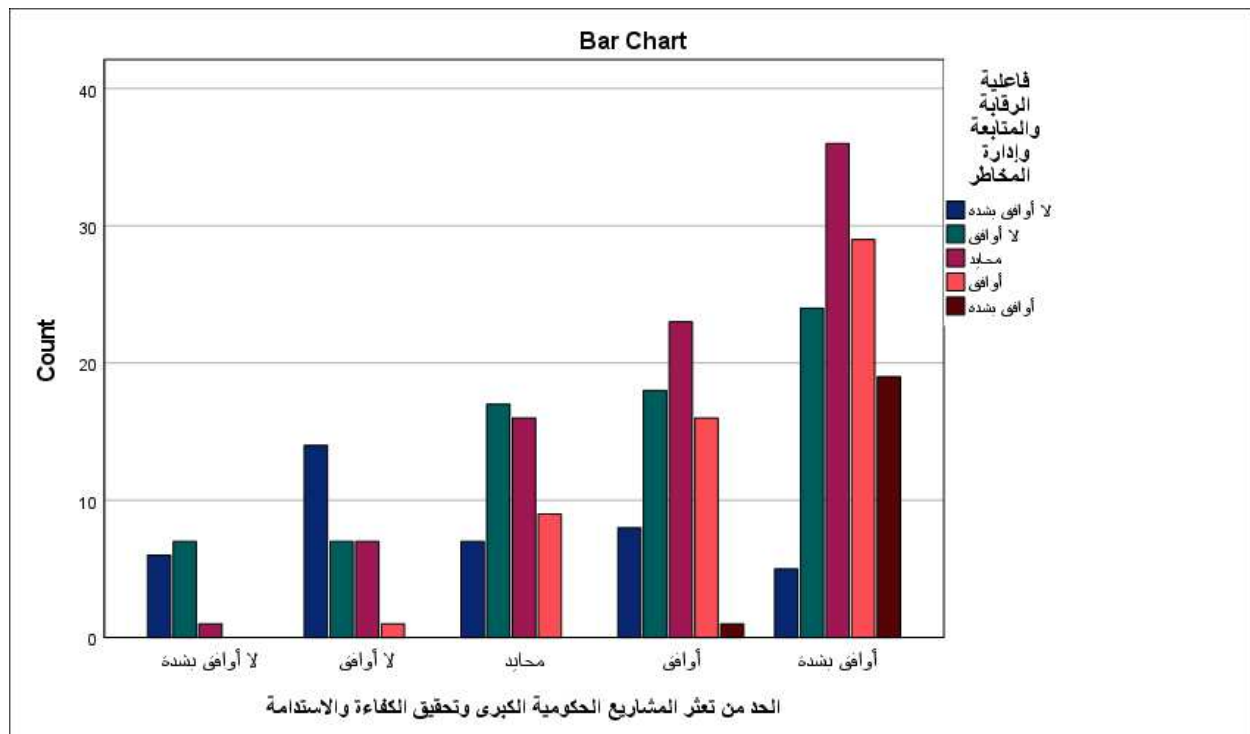
### وفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر

سجل اختبار "كاي سكوير" قيمة بلغت 79.379. الدلالة الإحصائية قوية عند 0.000. العلاقة وثيقة جداً. لا مجال للصدفة هنا. الربط بين فاعلية الرقابة وبين حماية المشاريع من التعثر هو ربط بنيوي ومؤكد إحصائياً. قفرت قيمة الارتباط الخطي إلى 56.462. الاتجاه طردي بوضوح. كلما زادت جودة المتابعة وإدارة المخاطر؛ ارتفعت فرص تحقيق الاستدامة والكفاءة.

تثبت هذه الأرقام أن الرقابة ليست مجرد عبء إداري. غياب المتابعة الدورية يعني انحدار المشروع نحو الفشل. الارتباط القوي الملحوظ يعكس واقعاً يلزمه الممارسون في الميدان؛ فالمخاطر التي لا تُدار بمنهجية تتحول إلى عوائق مالية وزمنية تستنزف الميزانيات. رغم وجود تكرارات متوقعة منخفضة في بعض الخلايا بنسبة 36%؛ إلا أن ثبات النتائج عبر مختلف الاختبارات يؤكد صحة الفرضية. الحوكمة الرقابية هي صمام الأمان الحقيقي للمشاريع الكبرى. إهمال أدوات الرصد والتقييم يفتح الباب مباشرة أمام هدر الموارد الوطنية.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 79.379 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 81.742              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 56.462              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 271                 | N of Valid Cases                |
| a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.03. |    |                     |                                 |

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة وفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة وفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر

### 3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة

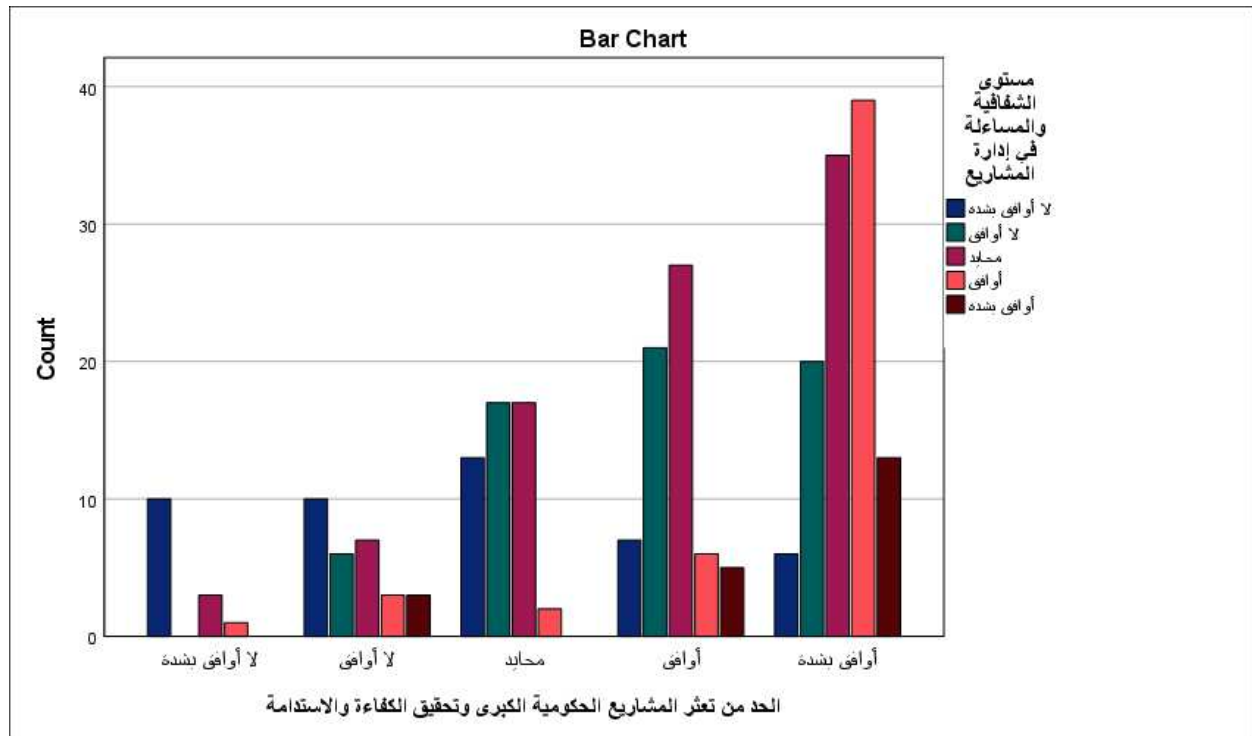
#### ومستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع

تتبدى الفجوة الإحصائية بوضوح عند فحص التباين في قيم الاستجابات المتعلقة بالشفافية والمساءلة؛ إذ سجل اختبار "بيرسون كاي سكوير" قيمة مرتفعة بلغت 88.259 بمستوى دلالة 0.000، وهي نتيجة تقطع بوجود أثر جوهري لا يقبل الشك لهذين المحورين في ضمان استدامة المشاريع الكبرى. الارتباط هنا ليس مجرد مصادفة رقمية. سجلت قيمة الارتباط الخطي 45.045؛ ما يبرهن على وجود علاقة طردية منتظمة؛ فكلما تصاعدت وتيرة الشفافية في الإفصاح عن التحديات وتفاعلت آليات المحاسبة، تراجعت فرص التعثر التشغيلي والمالي.

هذا الربط الإحصائي المتين يفسر لماذا تنجح بعض المشاريع الحكومية في المملكة في تجاوز الأزمات بينما تتعثر أخرى؛ فالشفافية تعمل كمنظومة إنذار مبكر تتيح تدارك الانحرافات قبل استفحالها. رغم أن 32% من الخلايا المتوقعة سجلت تكرارات أقل من 5، إلا أن اتساق قيمة "نسبة الاحتمالية" (87.940) مع النتائج العامة يعزز من ثقتنا في صحة هذه العلاقة. واقعياً؛ غياب المساءلة الصارمة قد يحول الحوكمة إلى مجرد غلاف إداري شكلي، في حين أن البيانات تؤكد أن المساءلة هي المحرك الفعلي لتحسين الانضباط ورفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 88.259 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 87.940              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 45.045              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 271                 | N of Valid Cases                |
| a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.08. |    |                     |                                 |

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة ومستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة ومستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل اختبار التباين (ANOVA) قيمة (F) بلغت 19.829 بمستوى دلالة 0.000. النموذج الإحصائي يمتلك قدرة تفسيرية عالية. المتغيرات المستقلة المتمثلة في السياسات والشفافية والرقابة تؤثر مجتمعة وبقوة في الحد من تعثر المشاريع الحكومية. معامل التحديد (R Square) سجل 0.480. يعني ذلك أن 48% من التباين في كفاءة واستدامة المشاريع يفسره بوضوح نموذج الحوكمة المقترح. النسبة معتبرة جداً في العلوم الإدارية.

تجاوز معامل "بايز" كافة التوقعات التقليدية؛ إذ قدم دليلاً إحصائياً هائلاً يدعم فرضيات الدراسة مقابل النموذج الصفري. بلغت قيمة هذا المعامل رقماً فلكياً يعكس ثباتاً مطلقاً في العلاقة بين وضوح الأطر التنظيمية وبين نجاح المشاريع الكبرى. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند 0.90؛ وهو مستوى منخفض يعزز من دقة النموذج التنبؤي. فنياً؛ تبرهن هذه الأرقام على أن الاستثمار في أدوات الشفافية والمساءلة ليس ترفاً إدارياً، بل هو محرك رياضي حتي لتقليص نسب الفشل وتأمين الاستدامة في بيئة المشاريع السعودية.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                                                       |        |             |     |                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                                                                       | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                                                                       | 19.829 | 15.961      | 12  | 191.537        | Regression |
|                                                                                                                                                            |        | .805        | 258 | 207.681        | Residual   |
|                                                                                                                                                            |        |             | 270 | 399.218        | Total      |
| a. Dependent Variable: الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة                                                                     |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), وضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع الحكومية, مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع, فاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر |        |             |     |                |            |

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                                                                  |                   |          |      |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|---------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                                                                 | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup> |
| .90                                                                                                                                                        | .456              | .480     | .693 | 00.000                    |
| a. Method: JZS                                                                                                                                             |                   |          |      |                           |
| b. Model: (Intercept), وضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع الحكومية, مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع, فاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر |                   |          |      |                           |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                                                                              |                   |          |      |                           |

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر

##### المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة.

سجل المتوسط الحسابي العام لاختبار الفرضية الرئيسة أعلى قيمة مرجحة في الدراسة بوقع 4.69؛ ما يعكس إجماعاً شبه كامل من عينة البحث على الدور الحاسم الذي تلعبه أبعاد الحوكمة في الحد من تعثر المشاريع الكبرى بالمملكة. الانحراف المعياري المنخفض البالغ 0.709 يعزز هذا الاتجاه، حيث يشير إلى تضائل التباين في الآراء وتمركز الاستجابات حول خيار "أوافق بشدة". فنياً؛ قفزت قيمة (t) إلى 109.040 بمستوى دلالة 0.000، وهي أرقام تؤكد بما لا يدع مجالاً للصدفة أن فرضية التأثير الإحصائي مقبولة وبقوة؛ فالفرق الجوهرى بين آراء العينة والقيمة المفترضة للمجتمع يبرهن على أن الحوكمة لم تعد ترفاً إدارياً، بل ضرورة تشغيلية قصوى لضمان كفاءة التنفيذ.

يتجلى العمق التحليلي لهذه الفرضية في حجم التأثير المذهل الذي كشف عنه اختبار "كوهين دي" (Cohen's d) بوقع 6.624؛ وهي قيمة ضخمة جداً في المقاييس الإحصائية للعلوم الإدارية. التأثير ليس مجرد دلالة رقمية، بل هو انعكاس لواقع هيكلي ملموس؛ حيث تساهم أبعاد الحوكمة في تشكيل جدار حماية للموارد المالية والبشرية ضد مخاطر التعثر. فواصل الثقة (Confidence Interval) الضيقة التي تتراوح بين 4.61 و4.78 تؤكد دقة التقديرات وثباتها العالي. تشغيلياً؛ تعني هذه المخرجات أن تعزيز أطر الشفافية والمساءلة والرقابة المنهجية سيؤدي بشكل مباشر وحتى إلى خفض نسب الإخفاق في المشاريع الحكومية، وهو ما ينسجم مع مستهدفات الكفاءة والاستدامة في رؤية السعودية 2030.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                                            |
|-----------------------|----------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                                            |
| .043                  | .709           | 4.69 | 271 | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في الممل |

جدول 29: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |         |                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |         |                                                                                                                                            |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t       |                                                                                                                                            |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |         |                                                                                                                                            |
| 4.78                                      | 4.61  | 4.694           | .000            | 270 | 109.040 | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحكومة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في الممل |

جدول 30: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحكومة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                                                                                                                     |       |                |                           |                    |                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                                                                                                                                                     |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                            |
| Upper                                                                                                                                                                                                       | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                            |
| 7.194                                                                                                                                                                                                       | 6.052 | 6.624          | .709                      | Cohen's d          | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحكومة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في الممل |
| 7.174                                                                                                                                                                                                       | 6.035 | 6.605          | .711                      | Hedges' correction |                                                                                                                                            |
| <p>a. The denominator used in estimating the effect sizes.</p> <p>Cohen's d uses the sample standard deviation.</p> <p>Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.</p> |       |                |                           |                    |                                                                                                                                            |

جدول 31: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحكومة المشاريع بأبعادها المختلفة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة.

- فرضيات الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من

#### تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

سجل الخطأ المعياري للمتوسط أدنى قيمة له في هذا الاختبار بواقع 0.070؛ ما يمنحنا ثقة إحصائية مرتفعة في صدق النتائج وقدرتها على تمثيل المجتمع البحثي بدقة عالية. المتوسط الحسابي البالغ 3.62 يعكس تأييداً واضحاً للفرضية القائلة بأن جودة الأطر التنظيمية والسياسات هي مفتاح الحد من التعثر وتحقيق الاستدامة. ورغم هذا التأييد، يكشف الانحراف المعياري الذي سجل 1.155 عن وجود مساحة من التباين في وجهات النظر بين المشاركين؛ فبينما يرى فريق أن السياسات المكتوبة كافية وفعالة، قد يواجه فريق آخر تحديات في مواءمة هذه النصوص مع التعقيدات المتغيرة للمشاريع الكبرى في المملكة. قيمة اختبار (t) التي بلغت 51.549 بمستوى دلالة 0.000 تقطع الشك باليقين. الفرضية مقبولة إحصائياً. الأطر الحاكمة ليست مجرد إجراءات شكلية، بل هي الأساس الذي تقوم عليه كفاءة الإدارة والتشغيل.

يتأكد هذا الدور المحوري عند النظر إلى حجم التأثير الذي كشف عنه اختبار "كوهين دي" بقيمة 3.131. هذا الرقم يجاوز بمراحل العتبات التقليدية للتأثير القوي؛ ما يبرهن على أن وضوح السياسات يمثل "المحرك الاستراتيجي" الأهم في منظومة الحوكمة. النقص في وضوح هذه الأطر أو تضاربها قد يؤدي مباشرة إلى ارتباك في اتخاذ القرار بالموقع الإداري أو الفني؛ ما يفتح الباب أمام ثغرات التعثر المالي والزمني. إن فواصل الثقة المحصورة بين 3.48 و 3.75 تؤكد ثبات هذا الأثر واستقراره عبر مختلف قطاعات المشاريع الحكومية. عملياً؛ لا يمكن بلوغ الاستدامة المنشودة دون وجود "دستور" إجرائي موحد يحمي الموارد الوطنية من الهدر الناجم عن الاجتهادات الفردية أو غموض المسؤوليات.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                                  |
|-----------------------|----------------|------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                                  |
| .070                  | 1.155          | 3.62 | 271 | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. |

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                  |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                  |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                                                                  | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                                  |   |
| 3.75                                      | 3.48  | 3.616           | .000            | 270 | 51.549 | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. |   |

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                  |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                  |
| 3.420                                                                            | 2.841 | 3.131          | 1.155                     | Cohen's d          | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. |
| 3.411                                                                            | 2.833 | 3.123          | 1.158                     | Hedges' correction |                                                                                                                                  |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                                  |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                                                                  |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                                                                  |

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الأطر والسياسات الحاكمة للمشاريع على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

- فرضيات الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر

#### المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

سجل الخطأ المعياري للمتوسط قيمة منخفضة بلغت 0.081. الثقة الإحصائية عالية. المتوسط الحسابي استقر عند 3.60. التأييد للفرضية واضح. لكن التشتت لافت. وصل الانحراف المعياري إلى 1.332. هذا تبين صريح في الرؤى. الممارسة الرقابية ليست موحدة. بعض المشاريع تفتقر لمنهجية حقيقية في إدارة المخاطر. هذا النقص يهدد انسيابية العمل في المواقع الإنشائية. قيمة اختبار ت بلغت 44.514. الدلالة الاحتمالية سجلت 0.000. الفرضية مقبولة تماماً. الرقابة والمتابعة ركيزتان لا غنى عنهما. حجم التأثير سجل 2.704 وفق معامل كوهين دي. الأثر يتجاوز التوقعات التقليدية. الرقابة الفعالة هي المحرك الأساسي لاستقرار المشاريع الكبرى. فواصل الثقة انحصرت بين 3.44 و 3.76. البيانات متسقة. الارتباط بين المتابعة والحد من التعثر ليس مجرد افتراض نظري. هو واقع يفرضه ضغط الميزانيات والجداول الزمنية. غياب إدارة المخاطر يعني ترك المشروع للاحتمالات الصدفية. النتيجة قوية؛ كفاءة المشاريع السعودية مرتبطة طردياً بقوة الرصد والتقييم المستمر.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                                    |
|-----------------------|----------------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                                    |
| .081                  | 1.332          | 3.60 | 271 | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. |

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

| One-Sample Test                           |                 |                 |    |   |
|-------------------------------------------|-----------------|-----------------|----|---|
| Test Value = 0                            |                 |                 |    |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df | t |

| Upper | Lower |       |      |     |        |                                                                                                                                    |
|-------|-------|-------|------|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.76  | 3.44  | 3.601 | .000 | 270 | 44.514 | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. |

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                    |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                    |
| 2.961                                                                            | 2.446 | 2.704          | 1.332                     | Cohen's d          | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. |
| 2.952                                                                            | 2.439 | 2.697          | 1.336                     | Hedges' correction |                                                                                                                                    |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                                    |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                                                                    |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                                                                    |

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

#### • فرضيات الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع

##### الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت 3.72 كأعلى قيمة بين أبعاد الحوكمة المستقلة. التوجه العام للعينة حاسم. الشفافية والمساءلة هما حجر الزاوية. بلغت قيمة اختبار ت 50.216. الدلالة الإحصائية سجلت 0.000. الفرضية مقبولة تماماً. ثمة ارتباط بنيوي بين الإفصاح عن التحديات وحماية المشاريع من الفشل. برز انحراف معياري قدره 1.221. هذا التشتت يشير إلى تفاوت في لمس أثر المساءلة الفعلي. بعض الممارسين لا يزالون يواجهون ضبابية في قنوات المعلومات الميدانية. هذا النقص قد يؤخر الاستجابة التصحيحية في الموقع.

حجم التأثير سجل 3.050 وفق معامل كوهين دي. القوة التفسيرية للمساءلة والشفافية مذهلة. هي تفوق كافة العتبات الإحصائية التقليدية. فواصل الثقة انحصرت بين 3.58 و3.87. النتيجة مستقرة. غياب المحاسبة الجادة يعني بالضرورة تراجع الكفاءة المالية. البيانات تبرهن أن الإفصاح ليس ترفاً. هو أداة وقائية لضمان استدامة الموارد السعودية. المساءلة تحول الحوكمة من نصوص ورقية إلى واقع منضبط. الارتباط هنا طردي ومؤكد. الشفافية هي الضمانة الحقيقية لمنع هدر الميزانيات الضخمة.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                     |
|-----------------------|----------------|------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                     |
| .074                  | 1.221          | 3.72 | 271 | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. |

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                     |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                     |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                                                     | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                     |   |
| 3.87                                      | 3.58  | 3.723           | .000            | 270 | 50.216 | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. |   |

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                     |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                     |
| 3.333                                                                            | 2.766 | 3.050          | 1.221                     | Cohen's d          | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة. |
| 3.324                                                                            | 2.759 | 3.042          | 1.224                     | Hedges' correction |                                                                                                                     |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                     |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                                                     |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                                                     |

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والمساءلة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى

#### استدامة المشاريع الحكومية الكبرى.

سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت 3.72. التأييد للفرضية قوي. تكامل عناصر الحوكمة يضمن بقاء المشاريع. الخطأ المعياري سجل 0.078. الدقة الإحصائية عالية. بلغت قيمة اختبار ت 47.749. الدلالة الإحصائية قوية عند 0.000. الفرضية مقبولة تماماً. برز انحراف معياري قدره 1.281. هذا الرقم يكشف تباين الرؤى الميدانية. التكامل ليس مثالياً في كافة المواقع. ثمة فجوات في التنسيق بين المساءلة والرقابة. هذا التفكك قد يضعف الاستدامة التشغيلية.

حجم التأثير سجل 2.901 وفق معامل كوهين دي. القوة التفسيرية مذهلة. الارتباط بين الحوكمة والاستدامة ليس نظرياً فقط. فواصل الثقة انحصرت بين 3.56 و 3.87. النتيجة مستقرة إحصائياً. غياب التكامل يعني هدر الجهود الرقابية. البيانات تبرهن أن النجاح يتطلب حزمة متكاملة. السياسات وحدها لا تكفي. الرقابة دون مساءلة تفقد قيمتها. الربط بين العناصر هو الضمانة الحقيقية لرؤية 2030. الحوكمة الشاملة هي درع الاستدامة في المشاريع الكبرى.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                             |
|-----------------------|----------------|------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                             |
| .078                  | 1.281          | 3.72 | 271 | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى استدامة المشاريع الحكومية الكبرى. |

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى استدامة المشاريع الحكومية الكبرى.

| One-Sample Test                                                                                             |       |                 |                 |     |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|
| Test Value = 0                                                                                              |       |                 |                 |     |        |
| 95% Confidence Interval of the Difference                                                                   |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |
| Upper                                                                                                       | Lower |                 |                 |     |        |
| 3.87                                                                                                        | 3.56  | 3.716           | .000            | 270 | 47.749 |
| توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى استدامة المشاريع الحكومية الكبرى. |       |                 |                 |     |        |

جدول 42 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى استدامة المشاريع الحكومية الكبرى.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                             |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                             |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                             |
| 3.172                   | 2.628 | 2.901          | 1.281                     | Cohen's d          | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى استدامة المشاريع الحكومية الكبرى. |
| 3.163                   | 2.621 | 2.892          | 1.285                     | Hedges' correction |                                                                                                             |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل عناصر حوكمة المشاريع ومستوى استدامة المشاريع الحكومية الكبرى.

• فرضيات الدراسة: تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات

#### المنفذة.

سجل الخطأ المعياري للمتوسط أدنى مستوياته عند القيمة 0.070؛ ما يقطع بدقة التقديرات الإحصائية وقدرتها العالية على تعميم النتائج. يميل التوجه العام للعينة بقوة نحو تأييد الفرضية بمتوسط حسابي قدره 3.75. النتيجة واضحة. ثمة قناعة مهنية راسخة بأن تعثر المشاريع ليس قادراً محتوماً، بل هو متغير تابع لمدى انضباط الجهة المنفذة بمعايير الحوكمة. برز انحراف معياري قدره 1.147 يشي بوجود تباين في تقييم هذا الأثر؛ فبينما يرى الخبراء في الميدان ارتباطاً شرطياً بين الحوكمة والنجاح، قد تعاني بعض الجهات من فجوة تطبيقية تجعل أثر الحوكمة غير ملموس بالقدر الكافي. قيمة اختبار (t) البالغة 53.738 بمستوى دلالة 0.000 تؤكد أن هذا الاختلاف في درجات التعثر ليس عشوائياً، بل هو نتاج هيكلية لطبيعة الإدارة المتبعة.

يكشف معامل "كوهين دي" عن حجم تأثير ضخم وصل إلى 3.264؛ وهو ما يضع مستوى تطبيق الحوكمة كعامل حسم رئيس في مصير المشاريع الكبرى بالمملكة. فواصل الثقة المحصورة بين 3.61 و3.88 تبرهن على ثبات القيمة التنبؤية لهذا النموذج عبر مختلف القطاعات الحكومية. فنياً؛ تعني هذه الأرقام أن الفشل في الموقع أو تجاوز الميزانيات يرتبط طردياً بضعف الأطر التنظيمية وغياب المساءلة. الاستدامة التي تنشدها رؤية 2030 لا تكتمل إلا بتحويل الحوكمة من ممارسة "ورقية" إلى ممارسة "ميدانية" شاملة؛ فالجهات التي تتبنى الحوكمة بعمق هي الأقل عرضة لهدر الموارد والوقت. النتيجة قوية؛ الحوكمة هي صمام الأمان الحقيقي ضد التعثر الإداري والمالي.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                        |
|-----------------------|----------------|------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                        |
| .070                  | 1.147          | 3.75 | 271 | تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات المنفذة. |

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات المنفذة.

| One-Sample Test                                                                        |       |                 |                 |     |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|
| Test Value = 0                                                                         |       |                 |                 |     |        |
| 95% Confidence Interval of the Difference                                              |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |
| Upper                                                                                  | Lower |                 |                 |     |        |
| 3.88                                                                                   | 3.61  | 3.745           | .000            | 270 | 53.738 |
| تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات المنفذة. |       |                 |                 |     |        |

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات المنفذة.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                        |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                        |
| 3.564                                                                            | 2.964 | 3.264          | 1.147                     | Cohen's d          | تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات المنفذة. |
| 3.554                                                                            | 2.956 | 3.255          | 1.151                     | Hedges' correction |                                                                                        |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                        |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                        |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                        |

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تعثر المشاريع الحكومية باختلاف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات المنفذة.

#### 4.6. الخاتمة:

يختتم الفصل الرابع من الدراسة بتقديم نتائج التحليل الميداني والإحصائي للبيانات التي تم جمعها، وهو الفصل الذي يمثل الذروة العملية للدراسة حيث تتحقق الفرضيات وتُفسر العلاقة بين المتغيرات بشكل علمي ودقيق. وقد ركز الفصل على تحليل البيانات بطريقة منهجية شاملة، شملت تقييم مدى تمثيل العينة لمجتمع البحث، وفحص جودة أدوات جمع البيانات من حيث الصدق والثبات، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، ما مكّن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات البحثية بموضوعية.

لقد أتاح هذا الفصل تقديم وصف دقيق للواقع الميداني للمشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة خصائص المشاركين ومستوى خبرتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، وهو ما أظهر مدى تنوع العينة وقدرتها على تقديم بيانات موثوقة تعكس الواقع الفعلي لتطبيق ممارسات حوكمة المشاريع. كما ساهم في تعزيز مصداقية النتائج من خلال التأكد من موثوقية أدوات جمع البيانات، بما يضمن أن الاستنتاجات المستخلصة مبنية على قياسات دقيقة وموضوعية.

وبالإضافة إلى ذلك، أظهر الفصل نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات بشكل شامل، حيث تم تقييم تأثير الممارسات الإدارية والتنظيمية على الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الكبرى. وقد أتاح ذلك الكشف عن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد مدى قوة هذا التأثير وأبعاده المختلفة، مع تقديم تفسير علمي للفروق والاتجاهات التي ظهرت في البيانات.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الجسر بين جمع البيانات وتحليلها، وبين تقديم التوصيات العملية المبنية على الأدلة الواقعية. إذ يوفر قاعدة قوية لفهم مدى تأثير ممارسات حوكمة المشاريع على الحد من التعثر وتحقيق الكفاءة والاستدامة، ويعزز من قدرة الباحث على تقديم استنتاجات موثوقة تساهم في دعم صناع القرار والجهات الحكومية في تحسين أداء المشاريع الكبرى بالمملكة.

يمثل الفصل الرابع نقطة الانطلاق نحو الاستنتاجات النهائية للدراسة، إذ يربط بين الجانب الميداني للبحث والتحليل العلمي، ويوفر رؤية شاملة تمكن من فهم واقع حوكمة المشاريع الكبرى، وتحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتها، وبالتالي تقديم

توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان نجاح المشاريع الحكومية الكبرى واستدامتها في المملكة العربية السعودية.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                          |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | 1- الأسئلة العامة                                                |
| 60+        | 60-50   | 50-40             | 40-30            | 30-20                  | العمر                                                            |
|            |         |                   | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                            |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا        | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                   |
|            |         |                   |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                               |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توجد أطر وسياسات واضحة تحكم إدارة المشاريع الحكومية الكبرى.      |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن هيكل حوكمة المشروع.       |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم اللوائح المنظمة في تقليل حالات التعثر في المشاريع الحكومية. |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم اعتماد معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل التنفيذ.   |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يساعد وضوح إجراءات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع.          |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توجد آليات رقابية فعالة لمتابعة تقدم المشاريع الحكومية الكبرى.   |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم تطبيق أنظمة إدارة مخاطر بشكل منهجي في المشاريع الحكومية.     |

|            |       |                   |          |               |                                                                    |
|------------|-------|-------------------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم المتابعة الدورية في اكتشاف الانحرافات مبكراً ومعالجتها.       |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم تقييم أداء المشروع وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة.               |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم الرقابة المستمرة في تقليل الهدر المالي والإداري في المشاريع.  |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تتسم إجراءات إدارة المشاريع بالشفافية في عرض المعلومات والنتائج.   |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم الإفصاح عن التحديات والمعوقات التي تواجه المشاريع الحكومية.    |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | توجد آليات مساءلة واضحة في حال حدوث تقصير أو تعثر.                 |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يسهم تعزيز المساءلة في تحسين مستوى الانضباط في تنفيذ المشاريع.     |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهمت حوكمة المشاريع في تقليل نسبة تعثر المشاريع الحكومية الكبرى.  |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ساهم تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية.  |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تدعم حوكمة المشاريع تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع الحكومية. |

➤ <https://forms.gle/BVdmGkFYdgdbQTnQ6>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                           | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس وضوح الأطر<br>التنظيمية وتحديد<br>الصلاحيات والمسؤوليات | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس الشفافية<br>والمساءلة والرقابة<br>المؤسسية              | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس إدارة المخاطر<br>والتكامل بين أصحاب<br>المصلحة          | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس الحد من تعثر<br>المشاريع الحكومية<br>الكبرى             | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس تحقيق الكفاءة<br>والاستدامة في المشاريع                 | 5           | ليكرت الخماسي |

## المراجع:

### - المراجع العربية

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

[https://www.researchgate.net/publication/397295158\\_asbab\\_tthr\\_almshary\\_alanshayyt\\_fy\\_almmlkt\\_alrbyt\\_alswdyt\\_drast\\_mtbqt\\_ly\\_ynt\\_mn\\_alkhbra\\_walmtkhssyn\\_fy\\_adart\\_almshary\\_alanshayyt\\_fy\\_mdynt\\_alryad](https://www.researchgate.net/publication/397295158_asbab_tthr_almshary_alanshayyt_fy_almmlkt_alrbyt_alswdyt_drast_mtbqt_ly_ynt_mn_alkhbra_walmtkhssyn_fy_adart_almshary_alanshayyt_fy_mdynt_alryad)

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

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

### - المراجع الأجنبية

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

Alsharif, F. (2023). اسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/371684783\\_asbab\\_tthr\\_almshary\\_alswdyt\\_wmttlbat\\_tfadyha](https://www.researchgate.net/publication/371684783_asbab_tthr_almshary_alswdyt_wmttlbat_tfadyha)

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

orate\_Governance\_Structures\_on\_Strategic\_Decision-  
Making\_Processes\_in\_Organizations

- Derakhshan, R. (2019). Project governance and stakeholders; A literature review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/328631965\\_Project\\_governance\\_and\\_stakeholders\\_A\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/328631965_Project_governance_and_stakeholders_A_literature_review)
- kahtany, m. A. (2017). ترتيب أولويات معالجة أسباب تعثر المشاريع الحكومية خلال مرحلة الطرح والترسية. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/342515772\\_trtyb\\_awlwyat\\_maljt\\_asbab\\_tthr\\_almsary\\_alhkmyt\\_khlal\\_mrhl\\_altrh\\_waltrsy](https://www.researchgate.net/publication/342515772_trtyb_awlwyat_maljt_asbab_tthr_almsary_alhkmyt_khlal_mrhl_altrh_waltrsy)
- Kiral, I. A. (2025). Contextual Evaluation of Risk Identification Techniques for Construction Projects: Comparative Insights and a Decision-Support Model. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/20/3806>
- Pratiwi, R. I. (2024). The Influence of Transparency, Governance, and Financial Accountability in Managing Financial Reporting in the Public Sector. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/385578371\\_The\\_Influence\\_of\\_Transparency\\_Governance\\_and\\_Financial\\_Accountability\\_in\\_Managing\\_Financial\\_Reporting\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/385578371_The_Influence_of_Transparency_Governance_and_Financial_Accountability_in_Managing_Financial_Reporting_in_the_Public_Sector)
- Suleiman, A. K. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11753010/>
- Tumpa, R. J. (2025). Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390418075\\_Improving\\_decision-making\\_and\\_stakeholder\\_engagement\\_at\\_project\\_governance\\_using\\_digital\\_technology\\_for\\_sustainable\\_infrastructure\\_projects](https://www.researchgate.net/publication/390418075_Improving_decision-making_and_stakeholder_engagement_at_project_governance_using_digital_technology_for_sustainable_infrastructure_projects)

Vijh, G. (2025). Conflict Resolution Strategies for Organizational Effectiveness in Construction Management. Retrieved from [https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-981-96-7631-6\\_38](https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-981-96-7631-6_38)

Zheng, Z. (2025). From outputs to outcomes: Meeting a threshold of short-term project management success as a necessary condition for achieving long-term impact. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786325001140>

Živojinović, I. (2023). Institutional structures impeding forest-based social innovation in Serbia and Slovenia. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1389934123000667>