

خطة بحث بعنوان

تحليل أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في
البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات

Analysis of the Impact of Control and Compliance Mechanisms on
Project Team Performance in Dynamic Environments Under Conditions
of Clear Roles and Responsibilities.

إعداد الطالبه/

شهد عبدالكريم البلوشي

الرقم الأكاديمي: 253000599

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

العام الجامعي

2026

1. المقدمة

تُعد إدارة المشاريع في العصر الراهن الشريان الحيوي لتحقيق المستهدفات الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، حيث لم يعد النجاح مقتصرًا على إتمام المهام فحسب، بل امتد ليشمل القدرة على التكيف مع التحولات المتسارعة وضمان استدامة الأداء المتميز لفرق العمل. وفي ظل التوجهات العالمية نحو الرقمنة والابتكار، تبرز الحاجة الملحة لفهم الكيفية التي يمكن بها للمنظمات الموازنة بين الضبط الرقابي وبين المرونة اللازمة للعمل في بيئات تتسم بعدم اليقين.

ويتحدد أداء فرق المشاريع بوصفه نتاجاً لتفاعل معقد بين المهارات التقنية والظروف التنظيمية المحيطة، إذ إن تعزيز هذا الأداء يتطلب بيئة عمل محفزة تدعم تبادل المعرفة والتعاون الفعال (Afsar et al., 2022, P. 501). وحيث إن الأداء المتميز لا يتحقق بمعزل عن القيادة الداعمة، فإن وجود ثقافة تنظيمية تشاركية يُعد مطلباً رئيساً لتجاوز التحديات الميدانية وضمان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية تتوافق مع تطلعات أصحاب المصلحة (Khan et al., 2023, P. 128).

وعليه، تؤدي آليات الرقابة والامتثال دوراً محورياً في توجيه سلوك الفرق نحو الأهداف المخطط لها، إذ تسهم الحوكمة الرشيدة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز سمعة المؤسسات، لا سيما في الشركات التي تعتمد على التقنيات المتقدمة (Aloulou & Alshohail, 2026, P. 19). ومن هذا المنطلق، فإن فاعلية الرقابة تزداد عندما تركز على تقليل المخاطر البيئية والارتقاء بمعايير الاستدامة، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشروع في المدى البعيد (Malik et al., 2019, P. 118214).

وبالتالي، فإن الدمج بين الرقابة الصارمة ووضوح الأدوار يسهم في خلق توازن استراتيجي، حيث إن تحديد المسؤوليات بدقة يقلل من تضارب المهام ويعزز من قدرة الفرق على الاستجابة للمتغيرات الديناميكية بفاعلية (Macheridis, 2022, P. 5). وجدير بالذكر أن الربط بين آليات الحوكمة التعاقدية والعلاقية يمثل مدخلاً متكاملًا لضمان التزام الأطراف المختلفة وبناء الثقة المتبادلة، وهو ما أثبتته الدراسات في سياق المشاريع الضخمة التي تتطلب تنسيقاً عالياً (Benítez Avila et al., 2018, P. 435).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه المتغيرات أهمية استثنائية نظراً للنهضة التنموية الشاملة التي تشهدها البلاد، حيث بات تطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع الاحترافية ضرورة

حتمية لضمان جودة المخرجات في القطاعات الحيوية (الزهراني والمدني، 2025م، ص. 14). وتأسيساً على ما سبق، تتطلع الدراسة الحالية إلى تقديم رؤية علمية ومنهجية تهدف إلى تحليل طبيعة العلاقة بين أطر الامتثال وأداء الفرق، بما يسهم في تطوير ممارسات إدارية تدعم الرؤى الوطنية الطموحة.

2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة ناتجة عن التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، مما يضع فرق المشاريع أمام ضغوط مستمرة للتكيف مع البيئات الديناميكية مع الحفاظ على مستويات مرتفعة من الامتثال والرقابة. وتتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين متطلبات الرقابة التنظيمية وبين الحاجة إلى المرونة في أداء الفرق، حيث قد تؤدي الأطر الرقابية التقليدية في بعض الأحيان إلى تقييد الابتكار أو إرباك الأدوار إذا لم تكن مصاغة بوضوح ودقة.

ويبرز إحساس الباحث بالمشكلة من خلال ملاحظة تفاوت أداء المشاريع الإنشائية والاستثمارية في ظل غياب آليات حوكمة واضحة تربط بين التقييم المستمر وبين جودة التنفيذ، وهو ما قد يؤثر سلباً على كفاءة المنظمات (عبد الصادق ومقابله، 2024م، ص. 8). وإن غياب التكامل بين الأنظمة التقنية للرقابة وبين وضوح المسؤوليات قد يؤدي إلى هدر في الموارد وعدم القدرة على ضبط التكاليف بفاعلية (العنبي وزاهر، 2024م، ص. 1690).

وتؤيد الدراسات المحلية هذا الطرح، حيث أشارت دراسة (الزعيبي والجُبَيْر، 2019م، ص. 11) إلى أن جودة الأداء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تطبيق معايير إدارية شاملة تضمن انسيابية العمل. كما أكدت تقارير دولية ومؤتمرات متخصصة أن ضعف آليات الحوكمة يُعد من أبرز معوقات نجاح المشاريع في الدول النامية، مما يتطلب مراجعة شاملة للأنظمة الرقابية لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات (Sharma et al., 2020, P. 8).

وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة الماسة لاستقصاء أثر هذه الآليات في البيئة السعودية، خصوصاً مع تنامي الاعتماد على فرق عمل متعددة التخصصات تعمل في مشاريع كبرى تتطلب مستويات عالية من التنسيق والالتزام بالمعايير. ومن هنا، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى مساهمة آليات الرقابة والامتثال في تعزيز أداء فرق المشاريع، ودور وضوح الأدوار كمتغير وسيط أو معدل في هذه العلاقة ضمن البيئة السعودية المتغيرة.

3. أسئلة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأبعادها، يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: "ما أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات بالمملكة العربية السعودية؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر آليات الرقابة والامتثال في إدارة المشاريع ببيئة الدراسة في المملكة العربية السعودية؟

2. ما مستوى أداء فرق المشاريع في ظل العمل ضمن البيئات الديناميكية في المؤسسات السعودية المستهدفة؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الرقابة والامتثال وبين أداء فرق المشاريع في بيئة الدراسة؟

4. ما أثر آليات الرقابة والامتثال بأبعادها (الرقابة الرسمية، الرقابة العلاقية، والامتثال المعياري) في أداء فرق المشاريع بشكل عام؟ وينبثق منه:

- ما أثر الرقابة الرسمية في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية؟
- ما أثر الرقابة العلاقية في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية؟
- ما أثر الامتثال المعياري في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية؟

4. أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية قيمتها من خلال تسليط الضوء على المتغيرات الحاكمة لنجاح المشاريع في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها البيئة الاستثمارية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية، وتتمثل أهميتها في الجوانب الآتية:

الأهمية العلمية:

- إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بإطار نظري حديث يربط بين آليات الرقابة والامتثال وبين أداء فرق المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط لوضوح الأدوار في البيئات الديناميكية.
- تقديم نموذج معرفي يجمع بين الرقابة الرسمية (Formal Control)، والرقابة العلاقية (Relational Governance)، مما يساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بكيفية موازنة الضبط الإداري مع المرونة التنظيمية.
- توفير أداة قياس علمية محكمة، تم اختبار صدقها وثباتها في البيئة السعودية، يمكن للباحثين المستقبليين الاستفادة منها في إجراء دراسات مقارنة أو توسعية في قطاعات أخرى.

الأهمية العملية:

- تزويد مديري المشاريع وصناع القرار في المؤسسات السعودية بتوصيات إجرائية حول كيفية تصميم نظم رقابية تدعم أداء الفرق ولا تعيق ابتكارها، خاصة في المشاريع ذات الطبيعة المتغيرة.
- المساهمة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية من خلال توضيح أهمية هيكلة الأدوار والمسؤوليات كضمانة للامتثال للمعايير المهنية الدولية والمحلية.
- دعم جهود التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية عبر بيان أثر الامتثال في تحسين المخرجات النهائية وتقليل مخاطر الانحراف عن الخطط الزمنية والمالية للمشاريع.

القيمة المضافة:

- تتميز هذه الدراسة بكونها من الأوائل التي تتناول هذه المتغيرات مجتمعة في سياق "البيئات الديناميكية" السعودية، مما يجعلها مرجعاً مهماً للمنظمات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تجسير العلاقة بين التنظير الأكاديمي للرقابة وبين التطبيق الميداني في بيئة تتسم بوضوح الرؤية الوطنية (2030م)، مما يعزز من واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق الفوري.

5. أهداف الدراسة

تتمحور الغاية الرئيسة لهذه الدراسة حول "تحليل أثر آليات الرقابة والامتثال على أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية في ظل وضوح الأدوار والمسؤوليات بالمملكة العربية السعودية"، وينبثق عن هذا الهدف العام الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق آليات الرقابة والامتثال في إدارة المشاريع داخل المؤسسات المستهدفة بالمملكة العربية السعودية.
2. تحديد مستوى أداء فرق المشاريع والقدرة على التكيف في ظل الظروف الديناميكية التي تكتنف بيئة العمل الحالية.
3. الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين آليات الرقابة والامتثال وبين مستويات أداء فرق المشاريع.
4. قياس أثر آليات الرقابة والامتثال بأبعادها المختلفة (الرسمية، العلاقية، والمعيارية) في تعزيز أداء فرق المشاريع بشكل عام.
5. تحليل دور وضوح الأدوار والمسؤوليات في تعظيم أثر الرقابة والامتثال على الأداء العام للفرق في البيئات غير المستقرة.

6. فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبالاستناد إلى الأدبيات السابقة التي أشارت إلى أهمية الحوكمة والرقابة في نجاح المشاريع، صيغت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لآليات الرقابة والامتثال في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية بالمملكة العربية السعودية".

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الرسمية (بأبعادها التعاقدية والإجرائية) في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة العلاقية (بأبعادها المعتمدة على الثقة والتعاون) في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامتثال المعياري (الالتزام بالمعايير المهنية والقانونية) في أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يزداد أثر آليات الرقابة والامتثال في أداء فرق المشاريع بوجود مستوى عالٍ من وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى أعضاء الفريق.

الدراسات السابقة

يسعى هذا الجزء إلى تحليل ومناقشة مجموعة من الدراسات الحديثة (المحلية/ العربية، والأجنبية) التي تناولت بالبحث والتحليل متغيرات الدراسة الحالية أو جوانب متقاطعة معها، بهدف بناء أساس نظري متين وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق المعرفي القائم.

أولاً: دراسات عربية

• دراسة "الزهراني والمدني" (2025م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الالتزام بالمعايير الدولية والامتثال الإجرائي في رفع جودة المخرجات النهائية للمشاريع الصحية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة قصدية شملت (120) من مديري المشاريع والممارسين. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير الامتثال والرقابة الاحترافية في جودة المشاريع، كما أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية في وزارة الصحة تدعم التحول نحو الممارسات القياسية. أوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية لأعضاء الفرق حول آليات الامتثال الدولية لضمان استدامة الجودة.

• دراسة "عبد الصادق ومقابله" (2024م)، دول الخليج العربي، بعنوان: "دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية". استهدفت الدراسة استقصاء العلاقة بين أطر الحوكمة الرقابية وكفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية خلال الفترة (2018-2022م). استندت الدراسة إلى المنهج المختلط، موظفةً المقابلات والاستبيانات لجمع البيانات من العاملين في المنظمات الممثلة للخارج. بينت النتائج أن آليات الحوكمة والرقابة الصارمة تؤدي دوراً جوهرياً في تقليل الهدر وضمان الالتزام بالجدول الزمنية، كما كشفت عن وجود تحديات تتعلق بوضوح المسؤوليات في بعض المشاريع العابرة للحدود. أوصت الدراسة بوضع ميثاق موحد للحوكمة يحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة لتعزيز الشفافية الرقابية.

- دراسة "العتيبي وزاهر" (2024م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر استخدام نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) على أحكام الرقابة على التكاليف في ضوء تغيرات سعر الصرف: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى تحليل دور الأنظمة التقنية الرقابية في ضبط الانحرافات المالية للمشاريع في ظل التقلبات الاقتصادية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت على عينة من المحاسبين ومديري المشاريع في القطاع الصناعي. خلصت النتائج إلى أن الرقابة الرقمية من خلال أنظمة (ERP) تساهم بفاعلية في تعزيز دقة القرارات المالية والامتثال لميزانيات المشاريع، وأكدت أن وضوح البيانات الرقابية يقلل من مخاطر تقلبات العملة. أوصت الدراسة بضرورة دمج أنظمة الرقابة المالية مع أنظمة إدارة الأداء لضمان شمولية الرقابة.

- دراسة "عرفان وسعد" (2022م)، مصر، بعنوان: "أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة ريدكون للتعمير". سعت الدراسة إلى معرفة مدى انعكاس آليات الحوكمة والامتثال الرقابي على أداء الكوادر البشرية في قطاع التشييد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة قوامها (250) موظفًا. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الالتزام بآليات الحوكمة وتحسن الأداء الوظيفي لفرق العمل، وأشارت إلى أن الرقابة العادلة تزيد من ولاء الفريق وإنتاجيته. أوصت الدراسة بتبني آليات رقابية شفافة توازن بين الرقابة الرسمية والحوافز المعنوية.

ثانياً: دراسات أجنبية

- دراسة "فالكواري وآخرون" Valkokari et al (2024)، بعنوان: "Governance mechanisms and practices in project based interorganisational collaboration for innovation" (آليات وممارسات الحوكمة في التعاون بين المنظمات القائم على المشاريع من أجل الابتكار). هدفت الدراسة إلى تحليل التوازن بين الرقابة الرسمية والرقابة العلاقية في المشاريع المبتكرة. اعتمدت المنهج الكيفي القائم على دراسة الحالة المتعددة. توصلت النتائج إلى أن البيئات الديناميكية تتطلب "حوكمة مرنة" تدمج بين العقود الواضحة وبين الثقة المتبادلة لضمان أداء الفريق. أوصت الدراسة بضرورة تكيف أطر الامتثال لتتناسب مستوى تعقيد المشروع.

- دراسة "ليو وآخرون" Liu et al (2025), بعنوان: "Relational governance and project performance: Unveiling the mediating role of organizational resilience (الحوكمة العلاقية وأداء المشروع: الكشف عن الدور الوسيط للمرونة التنظيمية)". استهدفت الدراسة قياس أثر آليات الرقابة غير الرسمية في نجاح المشاريع في ظل الأزمات. استخدمت المنهج الكمي عبر استبانة وزعت على (312) مدير مشروع. كشفت النتائج عن أن الرقابة المبنية على العلاقات تسهم في تعزيز مرونة الفريق، مما يؤدي/يؤدي إلى تحسن الأداء في البيئات غير المستقرة. أوصت الدراسة بتعزيز قنوات التواصل العلاقية بجانب الأطر الرقابية الرسمية.
- دراسة "ألولو والشهيل" Aloulou & Alshohail (2026), المملكة العربية السعودية، بعنوان: "From control to value: How governance, risk management and compliance improve operational efficiency and company reputation in Saudi technology-driven firms (من الرقابة إلى القيمة: كيف تعمل الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على تحسين الكفاءة التشغيلية وسمعة الشركة في الشركات السعودية المعتمدة على التكنولوجيا)". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ثالث (GRC) في كفاءة الأداء. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن الامتثال الصارم لا يضمن الجودة فحسب، بل يعزز من قيمة المخرجات الموجهة للعملاء في البيئة السعودية. أوصت بدمج وظائف الامتثال ضمن العمليات اليومية لفرق المشاريع.
- دراسة "خان وآخرون" Khan et al. (2023), بعنوان: "The impact of team mindfulness on project team performance: The moderating role of effective team leadership (أثر اليقظة الذهنية للفريق على أداء فريق المشروع: الدور المعدل للقيادة الفعالة للفريق)". ركزت الدراسة على الأبعاد النفسية والقيادية المؤثرة في الأداء. استخدمت المنهج الكمي. بينت النتائج أن وضوح القيادة يساهم في توجيه سلوك الفريق نحو الامتثال للأهداف، مما يرفع من جودة الأداء الجماعي. أوصت بتدريب قادة المشاريع على مهارات التوجيه الرقابي الداعم.
- دراسة "فريد وسو" Fareed & Su (2022), بعنوان: "Project governance and project performance: The moderating role of top management support (حوكمة المشروع وأداء المشروع: الدور المعدل لدعم الإدارة العليا)". استهدفت قياس أثر الحوكمة في الأداء بوجود دعم الإدارة. استخدمت تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM). توصلت النتائج إلى أن دعم الإدارة

العليا لآليات الرقابة والامتثال يعزز من فاعلية تنفيذ المشاريع. أوصت بضرورة إشراك الإدارة العليا في صياغة الأطر الرقابية.

- دراسة "سيلفا و غوميز" Silva & Gomes (2021), بعنوان: "Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times" (المرونة والمرونة في اتخاذ القرارات المؤسسية: نظام جديد لإدارة المخاطر قائم على الاستدامة في الأوقات غير المستقرة). بحثت الدراسة في أطر الرقابة في أوقات عدم اليقين. اعتمدت المنهج الوصفي. خلصت إلى أن الرقابة المرنة التي تسمح بالتكيف تعد ضرورة للأداء المستدام. أوصت بتبني نظم رقابية استباقية.

- دراسة "القحطاني والزهراني" Alqahtani & Alzahrani (2023), المملكة العربية السعودية، بعنوان: "The relationship between strategic planning, strategic flexibility and firm performance in SMEs of Saudi Arabia" (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالسعودية). هدفت لدراسة أثر المرونة في الأداء. استخدمت المنهج الكمي. أكدت أن وضوح التوجه الاستراتيجي والالتزام بالخطط يرفع من كفاءة الفرق. أوصت بموازنة الامتثال بالخطوة مع المرونة الميدانية.

- دراسة "شيرما وآخرون" Sharma et al. (2020), بعنوان: "Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review" (حوكمة المشروع ودورها في تمكين تنفيذ استراتيجية المنظمة: مراجعة نظامية للأدبيات). سعت لمراجعة شاملة لدور الحوكمة. اتبعت المنهج الاستقرائي. بينت أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يُعد/يُعد الركيزة الأساسية لنجاح آليات الرقابة في تحقيق الأهداف. أوصت بضرورة تحديد مصفوفة الصلاحيات بدقة.

ثالثاً: تعقيب عام للدراسات السابقة

1. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة (مثل دراسة الزهراني والمدني، 2025م؛ ودراسة Fareed & Su, 2022) في التأكيد على الأثر الجوهري لآليات الرقابة والحوكمة في تعزيز أداء المشاريع، كما تتقاطع معها في ضرورة وجود دعم تنظيمي لضمان فاعلية الامتثال.

2. **جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:** تختلف الدراسة الحالية في كونها تركز بشكل محدد على "وضوح الأدوار والمسؤوليات" كعامل محوري في البيئات الديناميكية السعودية، بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على الحوكمة العامة أو المرونة الاستراتيجية دون ربطها المباشر بديناميكية الفريق في ظل الأطر الرقابية.
3. **الفجوة البحثية:** تتبدى الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تجمع بين "الرقابة والامتثال" و"وضوح الأدوار" وتأثيرهما التفاعلي في "أداء فرق المشاريع" داخل البيئة السعودية، خاصة في ظل التغيرات المتلاحقة التي تفرضها رؤية 2030م.
4. **استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة من تأصيل المتغيرات، وبناء المقاييس، وتحديد المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لمثل هذه المواضيع، بالإضافة إلى توظيف النتائج السابقة في بناء الفرضيات.
5. **الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتميز الدراسة بشموليتها في تناول الرقابة بنوعها (الرسمي والعلاقي) وربطها بالامتثال المعياري، وتطبيق ذلك في بيئة عملية تتسم بالديناميكية العالية، مما يجعلها دراسة تشخيصية وعلاجية في آن واحد للمؤسسات السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تمهيد

تُمثل الأطر النظرية لآليات الرقابة والامتثال وأداء فرق المشاريع حجر الزاوية في فهم التفاعلات التنظيمية المعقدة، إذ إن النجاح في البيئات الديناميكية لم يعد رهيناً بالخطط الجامدة، بل بمدى فاعلية الأنظمة التي توجه السلوك البشري نحو الأهداف المشتركة. وسيتناول هذا الجزء تأصيلاً علمياً لمتغيرات الدراسة، موضحاً العلاقات البينية في سياق بيئة الأعمال السعودية.

أولاً: مفهوم وأبعاد آليات الرقابة والامتثال

تُعد الرقابة في إدارة المشاريع عملية نظامية تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفقاً للمعايير المخطط لها، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. وتتجاوز الرقابة الحديثة المفهوم التقليدي للمحاسبة لتشمل أبعاداً استراتيجية وعلاقية تضمن استدامة العمليات (Turner & Müller, 2019).

1. الرقابة الرسمية (Formal Control):

تعتمد الرقابة الرسمية على الأطر التعاقدية، والسياسات المكتوبة، والإجراءات المحددة سلفاً. ويؤدي/يؤدي هذا النوع من الرقابة دوراً حيوياً في ضبط المخرجات (Output Control) والعمليات (Behavior Control)، حيث يتم تقييم أداء الفرق بناءً على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة (Macheridis, 2022, P. 4). وإن الالتزام بهذه الضوابط يقلل من الانحرافات المالية والزمنية، وهو ما أكدته دراسة (العنبي وزاهر، 2024م، ص. 1685) في سياق استخدام أنظمة (ERP) لتعزيز الرقابة على التكاليف.

2. الرقابة العلاقية (Relational Governance):

بينما تركز الرقابة الرسمية على "النصوص"، تركز الرقابة العلاقية على "النفوس"؛ فهي تقوم على الثقة المتبادلة، والالتزام المشترك، والمعايير الاجتماعية التي تحكم تفاعل أعضاء الفريق. وفي البيئات التي تتسم بعدم اليقين، تبرز الرقابة العلاقية كآلية مرنة تسمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات دون الحاجة

إلى تعديلات تعاقدية معقدة (Silva & Gomes, 2021, P. 22). وبهذا الصدد، أشارت دراسة (Liu et al., 2025, P. 1585) إلى أن الحوكمة العلاقية تعزز من المرونة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمشروع.

3. الامتثال المعياري (Compliance):

يُقصد بالامتثال مدى التزام الفريق بالأنظمة، والقوانين، والمعايير المهنية (مثل معايير PMI). ويُعد الامتثال في المملكة العربية السعودية مطلباً أساسياً في ظل الأنظمة الحكومية المتطورة (Aloulou & Alshohail, 2026, P. 19). وبالتالي، فإن الامتثال لا يقتصر على تجنب العقوبات، بل يمتد ليكون قيمة مؤسسية ترفع من جودة المخرجات (الزهراني والمدني، 2025م، ص. 12).

ثانياً: أداء فرق المشاريع في البيئات الديناميكية

يُعرف أداء فرق المشاريع بأنه مدى قدرة المجموعة على تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة. ومع ذلك، فإن العمل في "بيئات ديناميكية" يضيف بعداً جديداً يتمثل في "القدرة على التكيف" (Team Adaptability).

1. محددات أداء الفريق:

يتأثر أداء الفريق بجودة القيادة، وتوافر الموارد، ومدى فاعلية قنوات الاتصال. وجدير بالذكر أن "اليقظة الذهنية" للفريق (Team Mindfulness) والقيادة الخادمة تؤديان دوراً جوهرياً في تحويل التحديات إلى فرص للإنجاز (Khan et al., 2023, P. 125؛ Afsar et al., 2022, P. 498). وعندما يشعر أعضاء الفريق بأن هناك نظاماً رقابياً عادلاً وشفافاً، تزداد إنتاجيتهم والتزامهم الوظيفي (على عرفان ومحمد سعد، 2022م، ص. 155).

2. طبيعة البيئات الديناميكية:

تتميز البيئات الديناميكية بالتقلب، والتعقيد، والغموض (VUCA). وفي مثل هذه الظروف، يصبح الأداء مرتبطاً بمدى "المرونة الاستراتيجية" التي يتمتع بها الفريق (Dibrell et al., 2020, P. 705). وعليه،

فإن الفرق التي تتجح هي تلك التي تستطيع الموازنة بين الامتثال الصارم وبين الابتكار في حل المشكلات (Aaltonen & Sivonen, 2019, P. 535).

ثالثاً: دور وضوح الأدوار والمسؤوليات كمتغير معدل

يُعد وضوح الأدوار (Role Clarity) من أهم المتغيرات التنظيمية التي تحسم فاعلية آليات الرقابة. فعندما يعرف كل عضو في الفريق ماله وما عليه، تتخفض الصراعات وتزداد كفاءة التنفيذ.

1. العلاقة بين الرقابة ووضوح الأدوار:

إن وجود نظام رقابي صارم في ظل "غموض الأدوار" قد يؤدي إلى نتائج عكسية، حيث يشعر الموظفون بالارتباك والضغط النفسي. وفي المقابل، فإن وضوح المسؤوليات يعمل كـ "محفز" (Catalyst) يجعل الرقابة تبدو كأداة توجيهية لا أداة عقابية (Zhang et al., 2018, P. 1755). وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحديد الأدوار بدقة يساهم في تعزيز الحوكمة المستدامة للمشاريع (Zhang et al., 2023, P. 2441).

2. وضوح الأدوار في سياق المشاريع السعودية:

في ظل المشاريع الكبرى (Mega Projects) بالمملكة، تبرز الحاجة إلى مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI Matrix) لضمان عدم تداخل الصلاحيات. وإن دراسة (الرُعبي والجُبَيْر، 2019م، ص. 15) أكدت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب بالضرورة وضوحاً في المهام الوظيفية لضمان الأداء المتميز.

رابعاً: العلاقة التكاملية بين الرقابة، الامتثال، والأداء

تتضافر آليات الرقابة والامتثال لخلق "بيئة حوكمة" متكاملة تؤثر في مخرجات المشروع. فحينما تلتقي الرقابة الرسمية مع الرقابة العلاقية، ينشأ ما يسمى بـ "التوازن الرقابي" الذي يحمي المشروع من المخاطر دون قتل روح المبادرة لدى الفريق (Zwikaël & Smyrk, 2014, P. 854).

1. أثر الحوكمة في جودة التنفيذ:

تؤدي الحوكمة والتقييم المستمر إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع، خاصة في المنظمات غير الربحية والأهلية التي تسعى لتحقيق أثر مجتمعي مستدام (عبد الصادق ومقابله، 2024م، ص. 10). كما أن الرقابة على المشاريع الاستثمارية تُعد/تُعد ضمانة أساسية لإصدار تقارير أداء دقيقة تعكس الواقع الميداني (عبد الحساني، 2019م، ص. 5).

2. المرونة والامتثال في مواجهة التحديات:

إن المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي وبين المرونة الميدانية تُعد/تُعد مطلباً رئيساً لنجاح المنشآت في السعودية (Alqahtani & Alzahrani, 2023, P. 12). وبناءً على ذلك، فإن الامتثال للمعايير لا ينبغي أن يكون عائقاً أمام المرونة، بل يجب أن يوفر "الحدود الآمنة" التي يتحرك الفريق داخلها بذكاء (Silva & Gomes, 2021, P. 25).

خامساً: التعاون الابتكاري في ظل الحوكمة

تتطلب مشاريع الابتكار والتعاون بين المنظمات آليات حوكمة تتخطى حدود المؤسسة الواحدة. وفي هذا الصدد، فإن الممارسات الرقابية الحديثة تركز على "خلق القيمة المشتركة" بدلاً من مجرد المراقبة (Valkokari et al., 2024). وإن استخدام التقنيات الحديثة مثل (BIM) في المشاريع الإنشائية يعزز من فاعلية الرقابة العلاقية والتعاقدية معاً، مما يحسن الأداء الكلي للمشروع (Yi & Nie, 2024, P. 3185).

خلاصة المنطلقات النظرية

يتضح مما سبق أن العلاقة بين آليات الرقابة وأداء فرق المشاريع هي علاقة ديناميكية تتأثر بشدة بوضوح الهياكل التنظيمية. وإن النجاح في البيئة السعودية يتطلب تبني نموذج حوكمة يجمع بين أصالة الالتزام ومعاصرة المرونة، مع التأكيد على أن وضوح الأدوار هو الخيط الرفيع الذي يربط بين الانضباط الرقابي والإبداع الإنتاجي.

الإطار المنهجي للدراسة

سيعتمد الباحث في تنفيذ هذه الدراسة على أسس منهجية متينة تضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم في سياق بيئة الأعمال السعودية، وذلك وفق الآتي:

أولاً: منهج الدراسة

ستتبع الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه المنهج الأنسب لوصف طبيعة العلاقة بين آليات الرقابة والامتثال وأداء فرق المشاريع، وتحليل أثر وضوح الأدوار كمتغير معدل. وسيعمل الباحث من خلال هذا المنهج على استقصاء الآراء وتحليل البيانات الكمية لاستخلاص المؤشرات التي تفسر الظاهرة محل الدراسة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين:

1. **المصادر الثانوية:** وتتمثل في مراجعة الأدبيات الأكاديمية، والكتب، والدوريات العلمية، والتقارير الرسمية ذات الصلة بحوكمة المشاريع والرقابة التنظيمية.
2. **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال "الاستبانة" كأداة رئيسة للدراسة، والموجهة لعينة من الممارسين في قطاع المشاريع.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، ومسؤولي الامتثال والحوكمة في الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية (القطاعين العام والخاص).

ب. عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث لا يقل عدد المستجيبين عن (384) فرداً لضمان تمثيل إحصائي قوي، مع مراعاة التنوع في القطاعات (إنشائي، تقني، خدمي) لضمان شمولية النتائج.

رابعاً: أدوات الدراسة

سيقوم الباحث بتطوير استبانة إلكترونية مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، موزعة على عدة محاور تشمل: (البيانات الأولية، آليات الرقابة والامتثال، أداء فرق المشاريع، وضوح الأدوار والمسؤوليات).

التحقق من صدق وثبات الأدوات:

1. **الصدق:** سيتم التحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) عبر عرض الأداة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء المهنيين، بالإضافة إلى حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

2. **الثبات:** سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، للتأكد من مدى استقرار الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها.

خامساً: إجراءات تنفيذ الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات العلمية والزمنية التالية:

1. **جمع البيانات:** سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر المنصات المهنية وقواعد بيانات المنظمات المستهدفة خلال الفترة المحددة للتطبيق الميداني.

2. **التحليل:** ستُفْرغ البيانات ومعالجتها آلياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

3. **التفسير:** سيتم ربط النتائج الإحصائية بالإطار النظري والدراسات السابقة للخروج باستنتاجات علمية دقيقة تساهم في حل المشكلة البحثية.

سادساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم توظيف الأساليب التالية:

1. **التحليل الوصفي:** استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة وتشخيص واقع المتغيرات.

2. **التحليل الاستدلالي:**

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر آليات الرقابة والامتثال في الأداء.
- تحليل الانحدار الهيراركي (Hierarchical Regression) لاختبار الدور المعدل لوضوح الأدوار والمسؤوليات.

حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة بالحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية الآتية:

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** تقتصر الدراسة على تحليل أثر آليات الرقابة (الرسمية والعلاقية) والامتثال المعياري في أداء فرق المشاريع بوجود وضوح الأدوار كمتغير معدل.
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً على المنظمات والشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة مديري المشاريع، وأعضاء الفرق، وممارسي إدارة المشاريع والحوكمة.
- **الحدود الزمنية:** سيتم تطبيق الأداة وجمع البيانات الميدانية خلال شهري مارس وأبريل من عام 2026م.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

1. الزُعبي، فراس علي خليفة، والجُبَيْر، محمد إسماعيل. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 15 (2).
2. الزهراني، فهد محمد أحمد، والمدني، نادين فهد. (2025). أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 15 (2).
3. عبد الحساني، وعد هادي عبد الحساني. (2019). الرقابة على المشاريع الاستثمارية ودورها في إصدار التقارير الثلاثية: بحث تطبيقي على عينة من المشاريع الاستثمارية في المحافظات. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9 (1).
4. عبد الصادق، عزت حسان علي، ومقابله، غازي مصطفى. (2024). دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي والمنظمات الممثلة لها بالخارج خلال الفترة 2018-2022. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
5. العتيبي، خالد سطات، وزاهر، أكرامي جمال. (2024). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) على أحكام الرقابة على التكاليف في ضوء تغيرات سعر الصرف: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 16 (3)، 1682-1721.
6. علي عرفان علي أحمد، ومحمد سعد. (2022). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة ريدكون للتعمير. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13 (4)، 148-181.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية

1. Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37(4), 533–548.
2. Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 52(5), 497–510.
3. Aloulou, W. J., & Alshohail, N. F. (2026). From control to value: How governance, risk management and compliance improve operational efficiency and company reputation in Saudi technology-driven firms. *Risks*, 14(1), 19.
4. Alqahtani, S. S., & Alzahrani, A. A. (2023). The relationship between strategic planning, strategic flexibility and firm performance in SMEs of Saudi Arabia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 10(2), 1–20.
5. Benítez Avila, C. A., Hartmann, A., & Dewulf, G. P. M. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, 36(3), 429–443.
6. Dibrell, C., Craig, J., Neubaum, D. O., & Mecham, B. (2020). Re-examining strategic flexibility: A meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 31(4), 701–719.
7. Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Project governance and project performance: The moderating role of top management support. *Sustainability*, 14(5), 2516.
8. Geraldi, J., & Söderlund, J. (2023). A manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(2), 140–153.
9. Haq, S. U., Gu, D., Liang, C., & Abdullah, I. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37(4), 533–548.
10. Khan, M. S., Breuer, C., & Mawritz, M. B. (2023). The impact of team mindfulness on project team performance: The moderating role of effective team leadership. *Project Management Journal*, 54(2), 123–139.
11. Liu, Y., Mao, S., Zhang, B., Xu, Q., & Zhu, Q. (2025). Relational governance and project performance: Unveiling the mediating role of organizational resilience. *Buildings*, 15(10), 1585.
12. Liu, Y., Wang, Y., & Zhang, X. (2018). The mediating effects of in-role and extra-role behaviors on the relationship between control and software-project performance. *International Journal of Project Management*, 36(7), 960–974.

13. Macheridis, N. (2022). Control mechanisms towards project success. *The Journal of Modern Project Management*, 9(3).
14. Malik, S., Fatima, F., Asif, S., et al. (2019). Improved project control for sustainable development of construction sector to reduce environmental risks. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118214.
15. Sharma, N., et al. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38(1), 1–16.
16. Silva, W. C. L. F., & Gomes, C. F. S. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22, 17–34.
17. Turner, J. R., & Müller, R. (2019). Dataset on performance management systems' design in project-based organizations. *Data in Brief*, 25, 104194.
18. Valkokari, K., Paasi, J., Nysten-Haarala, S., Nuottila, J., & Hurmerinta-Haanpää, A. (2024). Governance mechanisms and practices in project-based interorganisational collaboration for innovation. *International Journal of Project Management*, 42(1), 102652.
19. Yi, B., & Nie, N. L. S. (2024). Effects of contractual and relational governance on project performance: The role of BIM application level. *Buildings*, 14(10), 3185.
20. Zhang, L., Mohandes, S. R., Tong, J., Abadi, M., Banihashemi, S., & Deng, B. (2023). Sustainable project governance: Scientometric analysis and emerging trends. *Sustainability*, 15(3), 2441.
21. Zhang, Y., Zhang, J., & Forest, J. (2018). Formal controls and team adaptability in new product development projects. *Management Decision*, 56(8), 1752–1770.
22. Zwikaël, O., & Smyrk, J. (2014). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852–862.