

أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع الدور المعدل للتخطيط
لإدارة الأزمات في شركة بالرياض .

مشروع تخرج

إعداد الطلاب :

هبا رياض السواح 222001223

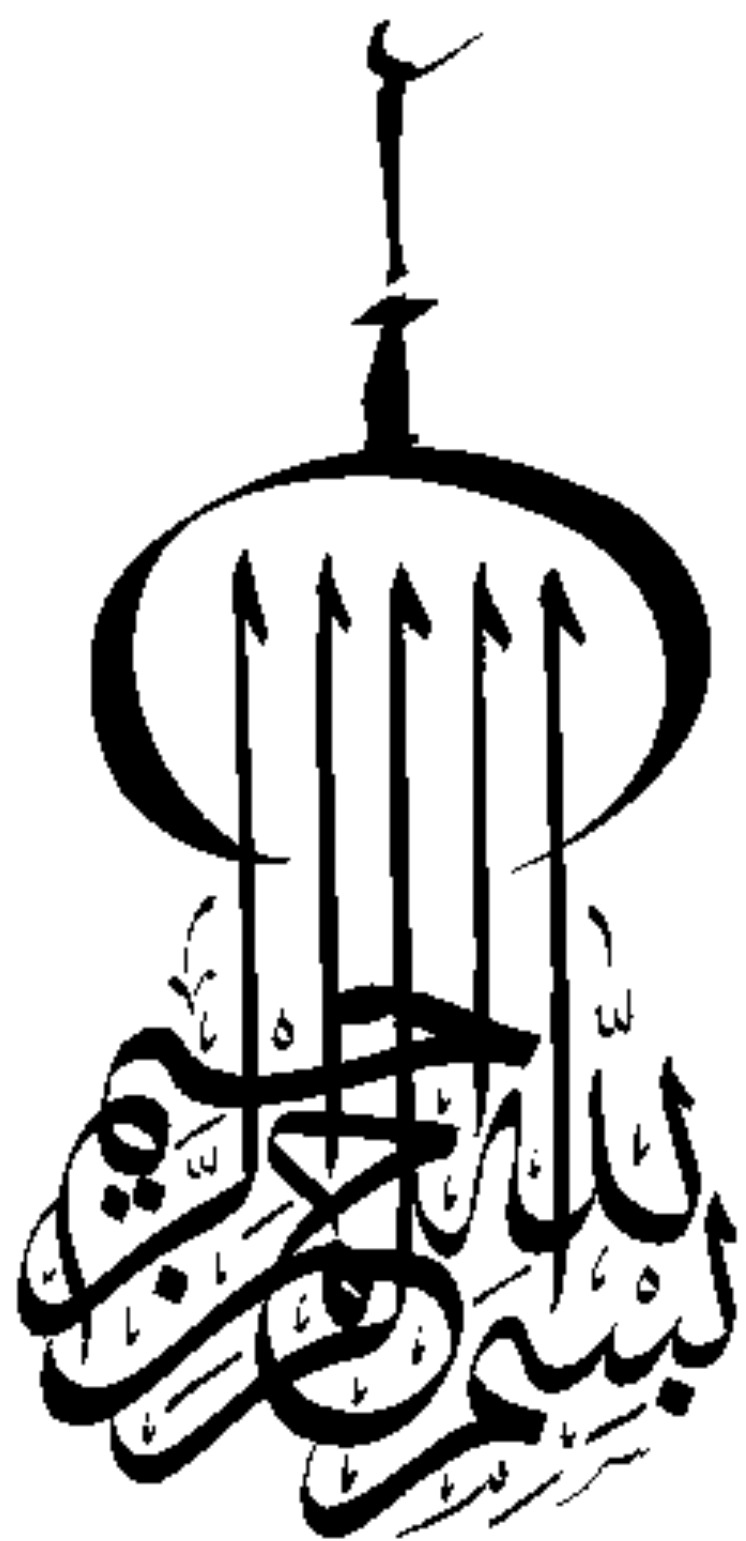
بندر ماجد الهذال 222000882

إشراف:

وليد عبد الجواد سليمان صديق

الفصيل عبد الحميد محمد حسن

2023/1445



إِهْدَاء

إلى أطر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المحببة.

إلى من أتسوق لأن أرى مستقبلهم المشرق بإذن الله..... ابنتي الغالية .

إلى مجموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم محبتي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفاد

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في شركة الرياض. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الرياض من: المديرين، مديري المشاريع والعاملين فيها، والبالغ عددهم (300) موظف، وقد تم استخدام المسح الشامل، واسترداد (258) استبانة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في شركة الرياض ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في شركة الرياض. كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكان لبعد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات .

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار شركة الرياض بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الشركة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تميز، ومنح الجميع فرصا متساوية.

الكلمات الافتتاحية : الحاكمية الرشيدة - إدارة المشاريع - إدارة الأزمات - شركة الرياض

قائمة المحتويات

ج	بسم الله الرحمن الرحيم
د	إهداء
هـ	شكرو وتقدير
و	المستخلص
ز	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 المقدمة:
2.1	2.1 مشكلة الدراسة
3.1	3.1 أهمية الدراسة:
4	الأهمية العلمية
4	الأهمية العملية
4.1	4.1 أهداف الدراسة
5.1	5.1 أسئلة الدراسة
6.1	6.1 فرضيات الدراسة
7.1	7.1 نموذج الدراسة
8.1	8.1 أسباب اختيار الموضوع
9.1	9.1 المنهجية:

10.1	حدود الدراسة.....	10
11.1	الدراسات السابقة.....	10
	الفصل الثاني : الاطار النظري.....	22
	المبحث الأول الحاكمية الرشيدة.....	22
1.1.2	تمهيد.....	22
2.1.2	تعريف الحاكمية الرشيدة.....	22
3.1.2	أهداف الحاكمية.....	24
4.1.2	أبعاد الحاكمية الرشيدة.....	25
	المبحث الثاني إدارة المشاريع.....	34
1.2.2	تمهيد.....	34
2.2.2	تعريف إدارة المشاريع:.....	34
3.2.2	أهمية إدارة المشروع.....	35
4.2.2	أهداف إدارة المشروع:.....	36
5.2.2	أبعاد إدارة المشاريع:.....	38
	المبحث الثالث :الإدارة الأزمات.....	46
1.3.2	تعريف إدارة الأزمات:.....	46
2.3.2	متطلبات إدارة الأزمات في إدارة المشروعات:.....	47
3.3.2	التخطيط لإدارة الأزمات :.....	47
4.3.2	أسس التخطيط للأزمات.....	49
5.3.2	سمات خطة إدارة الأزمات.....	49

54.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
54	1.3 المقدمة
54	2.3 منهج الدراسة
54	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
55	4.3 طرق جمع البيانات والمعلومات
55	أولاً: المصادر الثانوية
55	ثانياً: المصادر الأولية
56	5.3 أداة الدراسة
57	6.3 ثبات أداة الدراسة
59	7.3 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
61	8.3 المعالجات الإحصائية
62	أولاً: أساليب التحليل الوصفي
62	ثانياً: أساليب التحليل الاستدلالي
64.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
64	1.4 تمهيد
64	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة
64	وصف متغير الجنس
65	وصف متغير العمر
67	وصف متغير عدد سنوات الخبرة
68	وصف متغير المسمى الوظيفي

69	وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة
69	3.4 وصف المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" وأبعاده الفرعية
80	4.4 وصف المتغير التابع "إدارة المشاريع" وأبعاده الفرعية:
88	5.4 وصف المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات"
89	6.4 اختبار فرضيات الدراسة
90	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
124	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
124	1.5 تمهيد
124	2.5 مناقشة نتائج تحليل أبعاد الدراسة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة
124	مناقشة أبعاد الحاكمية الرشيدة في شركة الرياض
125	مناقشة أبعاد إدارة المشاريع
125	مناقشة نتائج فقرات التخطيط لإدارة الأزمات
126	3.5 نتائج تحليل فرضيات الدراسة
129	4.5 التوصيات
131	Abstract
132	المراجع
132	أولاً المراجع العربية:
135	المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم المجدول
59	درجات الاجابة	1
59	الأهمية النسبية والوسط الحسابي المقابل لها	2
60	نتائج اختبار ثبات اداة الدراسة	3
62	نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون	4
63	نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحمل (التباين المسموح به)	5
66	وصف متغير الجنس	6
67	وصف متغير العمر	7
68	وصف متغير التحصيل الدراسي	8
69	وصف متغير عدد سنوات الخبرة	9
70	وصف متغير المسمى الوظيفي	10
71	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (سيادة القانون)	11
72	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (الشفافية)	12
73	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (المساءلة)	13
74	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (المشاركة)	14
76	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (النزاهة)	15
77	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (الانصاف)	16
78	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (الفاعلية)	17

79	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (الكفاءة)	18
80	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (الاستدامة)	19
81	مقاييس الاحصاء الوصفي لأبعاد الحاكمية الرشيدة	20
83	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (إدارة الجودة)	21
84	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (إدارة الجدول الزمني)	22
85	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (إدارة النطاق)	23
86	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (إدارة التكلفة)	24
87	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (إدارة المخاطر)	25
88	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (إدارة الموارد)	26
89	مقاييس الاحصاء الوصفي لأبعاد إدارة المشاريع	27
90	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (التخطيط لإدارة الأزمات)	28
93	نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع	29
96	نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة الجودة	30
99	نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة الجدول الزمني	31
102	نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة النطاق	32
105	نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة التكلفة	33
108	نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة المخاطر	34
110	نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة الموارد	35
113	نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة مجتمعة على إدارة المشاريع	36
115	نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر الحاكمية الرشيدة على إدارة الجودة	37

117	نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر الحاكمية الرشيدة على إدارة الجدول الزمني	38
120	نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر الحاكمية الرشيدة على إدارة النطاق	39
122	نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر الحاكمية الرشيدة على إدارة التكلفة	40
124	نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر الحاكمية الرشيدة على إدارة المخاطر	41
126	نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر الحاكمية الرشيدة على إدارة الموارد	42

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1 المقدمة:

تعد الحاكمية الرشيدة من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام كثير من المنظمات التي تقوم على الشفافية والنزاهة وكفاءة استخدام الموارد حيث تتمثل الحاكمية الرشيدة في إشراك الأطراف ذات العلاقة في المنظمة في اتخاذ القرارات وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات العاملين للوصول إلى الكفاءة والإنتاجية المطلوبة في العمل.

تشكل إدارة المشاريع في الوقت الراهن أهم التوجهات الإدارية الحديثة وذلك يعود للنمو والتطور الهائل في مجال المشاريع الذي أصبح في حاجة ملحة إلى أساليب تمكنه من تحقيق أهدافه، وضمان موقعه، في ظل المنافسة الشديدة والانفتاح الاقتصادي الأمر الذي يفرض القيام بمشاريع لها وزنها الاقتصادي وتكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع وعليه، فإدارة المشاريع عبارة عن أداة تمكن من توليد المشاريع الناجحة من خلال ضمان حسن اختيارها وتخطيطها وتنفيذها ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

ويعد تحقيق أهداف المشروعات المختلفة في الخطة الزمنية المعدة عاملا هاما في تخفيض التكاليف حيث يتم إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا متلقي الخدمة، وتقليل تكاليف الصيانة مما يعمل على زيادة الكفاءة، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانية المنافسة والاستمرار. فالحاكمة الرشيدة أداة ونهج شمولي في إدارة المشاريع تساهم في سير العمل على نحو صحيح وبالاتجاه المطلوب من خلال مبادئها الحاكمة التي تضبط المشروعات المختلفة وفق المسار المخطط وعلى نحو يساهم في تحقيق الأهداف والوصول للغايات وإنجاز المهام بمهنية (العبد اللات و الشورة ، 2021)

إن حاكمية المشاريع تستخدم الأنظمة وهياكل السلطة والعمليات لتخصيص الموارد وتنسيق أو التحكم في النشاط في المشروع. كما أنها تتماشى مع حاكمية الشركات والحاكمة الرشيدة مرتبطة بأداء

الإدارة فقد أظهرت الأبحاث أن هناك صلة قوية بين إدارة المشروع ونجاح المشروع. توفر حاكمية المشاريع نظاماً للصواب والتوازنات المناسبة التي تتيح الشفافية والمساءلة والأدوار المحددة، بينما تقدم في نفس الوقت المشروع بفعالية وكفاءة لدعم الأهداف التنظيمية. المثل الدور الرئيسي لنظام حاكمية المشاريع في توفير الإشراف والضمان من خلال مواصلة أهداف المشروع الخطة الاستراتيجية للمنظمة مع تعديل الخطة الاستراتيجية استجابة للظروف المتغيرة وكل ذلك يترافق مع رصد أداء المشاريع ضمن الخطة الاستراتيجية والإشراف التخصيص الفعال) للموارد المطبقة على هذه المشاريع . (العبد اللات و الشورة (2021).

تواجه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات الخلف في أسباب ومستويات حلولها، وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها، وتؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وقدرتها على المنافسة في بيئة عملها، كما تؤثر الأزمات في وضع وسمعة واستمرارية المؤسسة والمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بتجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن العمل بحدوثها أن تستطيع اللحاق بركب التطور والتجديد وتحديث عملياتها ونظمها، ويكون مصيرها الانهيار.

إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة، ونتيجة لضعف القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة للعالم وتصبح عوامل دمار والخيار للمنظمات والعاملين فيها، لذلك فإن الأشخاص المؤهلة المهتم إدارة الأزمات من الضروري أن يتمتعوا بالخصائص القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة والقدرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية والفهم العميق للعوامل والمتغيرات التعليمية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مسار وشدة الأزمة، حيث أن كل تلك الأبعاد في شخصية القائد تجعل من السيطرة على الوضع القائم أمراً ليس بالتعقيد الكبير، كما أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو الموضوعة بعينها أخو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ. (الباروني2021)

2.1 مشكلة الدراسة

بعد الاطلاع إلى عدد من الدراسات السابقة ومنها (النسور 2019 ; al.(2019) Khanet (2018) Kim and Cho) فقد لاحظ الباحث أن نتائج هذه الدراسات تشير إلى أن تطبيق الحاكمية الرشيدة يؤدي إلى نجاح المشاريع، وأن أحد أسباب التعثر لبعض المشاريع وعدم الالتزام بالجدول الزمني وعدم تحقيق أهدافها في الزمن والتكلفة المحددة، يعود إلى عدم تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة بشكل فعال.

كما أنه تم ملاحظة المشكلة من خلال نتائج دراسة استطلاعية قام الباحث بإجرائها، تهدف إلى بيان أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في شركة بالرياض، وتم استخدام المنهج الكمي وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على (30) مديراً من مديري المشاريع بالرياض، ووضح من خلال إجاباتهم أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في شركة بالرياض، وبلغ مقدار هذا التأثير 78.3% (ملحق (1) الاستبانة التي استخدمت للعينة الاستطلاعية و ملحق (2) نتائج العينة الاستطلاعية ولضمان دراسة الموضوع من جميع الجوانب تم إدخال التخطيط الإدارة الأزمات كمتغير معدل ذلك لأنه يحد من أثر الأزمات المحتمل أن تمر به الشركة والتي تؤدي إلى عدم تطبيق الحاكمية الرشيدة وتعثر وعدم تحقيق أهداف المشاريع حسب الخطة المرسومة ومن هذه الأزمات المالية بسبب عدم تحصيل الإيرادات المتوقعة لتغطية النفقات، أزمة كورونا، إضراب العاملين وربما ظهرت هذه المشكلة في الظروف الحالية في أزمة كورونا والتي من المتوقع أنها أدت إلى تعثر أو عدم إنجاز مشاريع الشركة بالوقت والموازنة الموضوعة.

لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع

الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في شركة بالرياض ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين العلمية والعملية، تبين الناحية العلمية ما ستضيفه الدراسة من معلومات جديدة عن المتغيرات المبحوث عنها فيتم التوصل إلى تعميمات جديدة لم يتم التوصل إليها من قبل مع الأخذ في الاعتبار أن تصبح هذه التعميمات الجديدة إضافة إلى المجال المعرفي بشكل عام. وتشير الأهمية العملية إلى التأثير العملي الذي تحدثه هذه الدراسة في الحياة الحقيقية، فتتجلى أهميته في النتائج التي يسفر عنه البحث الحالي التي يمكن توظيفها في صالح المجتمع وحل المشكلة موضوع البحث.

الأهمية العلمية

تتناول الدراسة متغيرات تعتبر في الوقت الحالي ذات أهمية والتي تتضمن الحاكمية الرشيدة (متغير مستقل) وإدارة المشاريع (متغير تابع) بوجود التخطيط لإدارة الأزمات (كمتغير معدل). وهي تعد امتداداً للدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيراتها سواء المستقلة منها أم التابعة أم المعدلة. كما أن الدراسة تقدم إضافة علمية متواضعة وقد تشكل سبباً للمزيد من الدراسات في مجال الحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات، من خلال تقديمها الآليات ترشد الجامعات وتساعد في التعرف إلى أهمية الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع.

الأهمية العملية

تسهم نتائج الدراسة تساهم في توضيح الأهمية الكبيرة لتطبيق الحاكمية الرشيدة في شركة بالرياض وأثر ذلك التطبيق في إدارة المشاريع، مما يرشد صناعات القرار للاهتمام أكثر في الحاكمية الرشيدة. وتبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الشركة التي تم إجراء الدراسة فيها والتي تعد من المؤسسات المؤثرة في المجتمع وتعتمد بشكل كبير على المشاريع في إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها البلدية فيجب عليها التركيز على أداء هذه المشاريع لتحقيق رضا متلقى الخدمة وإنجاز مهامها بكفاءة وفعالية

وتقليل التكاليف وذلك من خلال تطبيق الحاكمية الرشيدة مع الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الإدارة
الأزمات حتى يتم إنجاز هذه المشاريع ضمن الوقت والزمن والجودة المحددة.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس التعرف إلى أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع مع إيلاء
الاعتبار الواجب للدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات وفيما يلي الأهداف المحددة التي يتعين تحقيقها من
خلال هذه الدراسة .

1. التعرف على الأهمية النسبية لتطبيق شركة بالرياض للحاكمة الرشيدة للوصول لأهدافها.
2. التعرف على الأهمية النسبية لتطبيق شركة بالرياض لإدارة المشاريع.
3. التعرف على الأهمية النسبية لتخطيط شركة بالرياض لإدارة الأزمات.
4. التعرف على أهمية الحاكمية الرشيدة وأثرها في إدارة المشاريع في شركة بالرياض.
5. التعرف على أثر التخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في
شركة بالرياض.

5.1 أسئلة الدراسة

استنادا إلى ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيس بما يلي:

ما أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في
شركة بالرياض؟

اعتمادا على التساؤل الرئيس يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأهمية النسبية لتطبيق الحاكمية الرشيدة في شركة بالرياض؟
- ما الأهمية النسبية لتطبيق إدارة المشاريع في شركة بالرياض؟
- ما الأهمية النسبية للتخطيط لإدارة الأزمات في شركة بالرياض؟

- ما أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الموارد) في شركة بالرياض؟
- ما أثر التخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة المشاريع بأبعادها إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) في شركة بالرياض؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) في شركة بالرياض ، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الجودة في شركة بالرياض .
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الجدول الزمني في شركة بالرياض..
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة النطاق في شركة بالرياض.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمة الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة التكلفة في شركة بالرياض.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمة الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة المخاطر في شركة بالرياض..

- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمة الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة الموارد في شركة بالرياض..

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمة الرشيدة بأبعادها في إدارة المشاريع في شركة بالرياض.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الجودة في شركة بالرياض .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمة الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة الجدول الزمني في شركة بالرياض.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمة الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة النطاق في شركة بالرياض.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة التكلفة في شركة بالرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة المخاطر في شركة بالرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة الموارد في شركة بالرياض.

7.1 نموذج الدراسة

يسعى هذا النموذج إلى دراسة أثر الحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) في شركة بالرياض، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: أثر الحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة).
- المتغير التابع: إدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد
- المتغير المعدل: إدارة الأزمات

8.1 أسباب اختيار الموضوع

1. توفير الدراسة الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع يعزز الثقة بين الجهات المعنية ويقوي العلاقة بين الحكومة والمجتمع المحلي.
2. تتيح الدراسة التركيز على إدارة الجودة والجدول الزمني والنطاق والتكلفة والمخاطر فهماً أفضل لكيفية تحسين أداء المشاريع بشكل شامل.
3. يتيح تحسين الحاكمية في إدارة المشاريع أن تكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات المواطنين
4. يعتبر موضوع البحث من المواضيع الحديثة نسبياً، لأنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.
5. تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين الحاكمية في إدارة المشاريع .
6. يمكن تطبيق نتائج البحث على شركات أخرى في المملكة العربية السعودية وخارجها.
7. يساهم البحث في تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات.

9.1 المنهجية :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

10.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية :** اقتصرَت الدراسة على أثر الحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة في إدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد)
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على شركة بالرياض
- **حدود زمنية:** اقتصرَت الدراسة خلال عام الدراسي 2023م.
- **حدود بشرية :** اقتصرَت الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين بشركة بالرياض

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(يحيى و الشعار 2019) .
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة أبعاده ب (الاستشراف والتفكير المنظم، والرؤية الإستراتيجية، والشراكة والدافعية والحدس على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى .
المتغير المستقل	أثر الذكاء الاستراتيجي
المتغير التابع	فاعلية إدارة الأزمات
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت نتائج الدراسة تميز شركة بالرياض بمستوى مرتفع لوعي الإدارات لمفهوم الذكاء الإستراتيجي ولتطبيق فاعلية إدارة الأزمات، وتبين أن للذكاء الإستراتيجي أثر على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى ، وأوصت الدراسة مجموعة من التوصيات منها على جميع الإدارات التابعة لشركة

بالرياض توسيع مدارك اهتمامها في الذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير كبير وواضح في فاعلية إدارة الأزمات	
(العبادي و الزيود 2012).	الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى اختبار اثر التزام أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين كإحدى آليات الحاكمية الرشيدة في قيام إدارات الشركات بالتلاعب بالأرباح عن طريق دراسة عينة من الشركات المساهمة في المملكة المتحدة.	أهداف الدراسة
آليات الحاكمية الرشيدة	المتغير المستقل
الإدارة الانتهازية للأرباح	المتغير التابع
التزام أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين: بالقيام بالواجبات المنوطة بهم على التلاعب بالأرباح المعلنة .	المتغير الوسيط
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
وتوصلت نتائج الدراسة أن التزام أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين (مقاسا بمكافأته) هو آلية مهمة للحد من ممارسة التلاعب بالأرباح . في حين لم تظهر المؤشرات الأخرى المستخدمة لقياس التزام أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين (عدد اجتماعات مجلس الإدارة التي تم حضورها من قبل الأعضاء غير التنفيذيين، عدد اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بدون الأعضاء التنفيذيين) علاقة ذات دلالة إحصائية مع مقياس إدارة الأرباح المستخدمة (المستحقات الاختيارية). هذه النتائج بالإضافة للدراسات السابقة في الأدب المحاسبي تؤكد بأن استقلالية أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين (الدراسات السابقة) ومدى التزام أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين (مقدار مكافأته) هي آليات مهمة من آليات حوكمة الشركات للحد من التلاعب بالأرباح المعلنة.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	(جبريل وأبوبكر، 2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية بأبعادها (النمو، تخفيض التكاليف، توليد القيمة المضافة). كما هدفت الدراسة إلى توضيح الفروق في مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية)
المتغير المستقل	الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية)
المتغير التابع	نجاح المشاريع بأبعادها (النمو، تخفيض التكاليف، توليد القيمة المضافة)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	تم التوصل إلى النتائج الآتية: 1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نمو المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على تخفيض التكاليف في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية.

4-وجود أثر ذي دلالة إحصائية للترتيب الداخلي على توليد القيمة المضافة في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 5-لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية). وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها زيادة اهتمام المشاريع الصغيرة الصناعية بتطبيق الإنتاج الرشيق بجميع أبعاده، وتوفير كافة مستلزمات تطبيقه لا سيما الموارد البشرية المؤهلة وتطويرها من خلال إلحاقها بالدورات التدريبية المتخصصة.	
(خضيرات و الشدوح 2015).	الدراسة
تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع مؤشرات الحاكمية الرشيدة في الدول العربية المختارة، وذلك على مستوى كل مؤشر من المؤشرات المدروسة في الدول العربية، ودراسة تطور حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول العربية، ومن ثم دراسة أثر مؤشرات الحاكمية الرشيدة على الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية.	أهداف الدراسة
مؤشرات الحاكمية الرشيدة	المتغير المستقل
الاستثمار الأجنبي المباشر	المتغير التابع
أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات .	منهجية البحث
توصلت الدراسة أن العلاقة ما بين مؤشر الاستثمار الاجنبي المباشر كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي ومؤشرات الحاكمية الرشيدة هي علاقة طردية موجبة أي أن الدول التي ترتبها في الاستثمارات الأجنبية المباشرة مرتفعاً، يعد ترتيبها في مؤشرات الحاكمية الرشيدة مرتفعاً. كما اظهر التحليل أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشر الاستثمار	أهم النتائج والتوصيات

الأجنبي المباشر ومؤشرات الحاكمة الأتية: (حق التعبير والمسائلة، الاستقرار السياسي التنظيم، مدركات الفساد) فيما لا توجد علاقة ذات دلالة مع المؤشرات التالية (فاعلية الحكومة، وعبء التنظيم، والضبط)، بسبب ضعف الهياكل الاقتصادية العربية وغلبة الطابع البيروقراطي عليها، وحاجة الدولة إلى تلك المؤشرات لأهميتها في جذب الاستثمارات الأجنبية.	
(مفلح وأبو حسين، 2019)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن	أهداف الدراسة
استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادرة، والتفرد)	المتغير المستقل
أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته وتكلفة أداء المشاريع)	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادرة، والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته وتكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها التركيز على الأبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية للاستفادة من أفكارهم الإبداعية والتركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة وتطوير الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة والتركيز على المبادرة وأخذ المخاطرة	أهم النتائج والتوصيات

واغتنام الفرص بالأسواق بالإضافة إلى ضرورة استمرار شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بالتعرف على استراتيجيات الريادة ووجوب تطبيقها في مراحل حياة المشروع باعتبارها أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة والتي تعطي الرؤية الواضحة للمستقبل.	
الدراسة	(باقر وآخرون، 2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية.
المتغير التابع	إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال
المتغير الوسيط	الثقافة المنظمة
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة

المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمية كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.	
(الضفيري والشوارة، 2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى	أهداف الدراسة

العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التأزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت	
التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)،	المتغير التابع
التمكين	المتغير الوسيط
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التأزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر	أهم النتائج والتوصيات

الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط المتمكين في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.	
(العبدالات والشورة ،2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في شركة بالرياض	أهداف الدراسة
الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد)	المتغير التابع
التخطيط لإدارة الأزمات	المتغير المعدل
اعتمدت الدراسة المنهج الكمي	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في شركة بالرياض، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية	أهم النتائج والتوصيات

الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في شركة بالرياض. كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكان لبعد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار شركة بالرياض بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تميز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، وعمل دليل خاص في حاكمية المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشابهة في القطاع الخاص.	
الدراسات الأجنبية	
(Bond-Barnard, 2018)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع.	أهداف الدراسة
مستويات عالية من الثقة	المتغير المستقل
نجاح إدارة المشاريع.	المتغير التابع

قامت هذه الدراسة بمسح دولي من 151 من ممارسي المشاريع لإثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال نجاح المشاريع.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع يصبح أكثر مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع الذي بدوره يؤدي لزيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق. وأظهرت النتائج أن العاملان الرئيسان لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هي العوامل الستة لدرجة التعاون وهي القرب المادي والالتزام والصراع والتنسيق والعلاقات والحوافز، والعوامل الثلاثة لمستوى الثقة التي تم التحقيق فيها هي التوقعات وتبادل المعرفة والثقة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير ايجابي على نجاح	أهم النتائج والتوصيات
(Fraser-Arnott, 2018)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة لإدخال المكتبات فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم نجاح مشاريعهم، حيث إن الجمع بين هاتين المنهجيتين يمكن أن يساعد المحترفين سيس فقط في تنفيذ مشاريعهم بكفاءة بل على تحقيق أهداف المشروع	أهداف الدراسة
إدارة المشاريع ، وإدارة التغيير	المتغير المستقل
نجاح المشاريع	المتغير التابع
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من خلال تقديم تفسيرات لإدارة المشاريع وإدارة التغيير والتي	أهم النتائج والتوصيات

تشمل المشورة والأدلة جنباً إلى جنب. وأوصت الدراسة بضرورة الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لما لها من تأثير على نجاح المشاريع.	
(zuo etal,, 2018)	الدراسة
هدفت الدراسة لتحديد المهارات الناعمة لإدارة مشاريع البناء، ودراسة تأثير هذه المهارات الناعمة على عوامل نجاح المشروع في صناعة البناء الفيتنامية.	أهداف الدراسة
المهارات الناعمة	المتغير المستقل
نجاح المشروع	المتغير التابع
وتم إجراء مسح استبياني مع 108 من المتخصصين في إدارة المشاريع من صناعة البناء الفيتنامية	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على بنية رباعية الأبعاد لعوامل نجاح المشروع في هذه الدراسة وأظهرت النتائج أيضاً أن المهارات الناعمة لمديري المشاريع ساهمت بشكل كبير في عوامل نجاح المشروع وبالتالي نجاح المشروع.	أهم النتائج والتوصيات
وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الناعمة للعاملين في إدارة المشاريع لما لها من دور في نجاح المشاريع.	
(Shuaib ,2016)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة للتعرف على أداء إدارة المشروع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة استطلاعية في التركيبات الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.	أهداف الدراسة
أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادية، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية	المتغير المستقل

المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادة، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية تؤثر على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد أداء المشاريع لمالها تأثير ايجابي على نجاح المشاريع.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول الحاكمة الرشيدة

1.1.2 تمهيد

ظهرت الحوكمة بهدف دعم القطاعات وتجنب الأزمات المالية بعد سلسلة من الأزمات المالية التي ضربت العديد من الشركات وأدت إلى انهيارات مالية في دول شرق آسيا، بالإضافة إلى الأزمة العالمية عام 2008 (الهنداوي والصالحي، 2019). كما برز وضع إطار قانوني ومؤسسي لتطبيق الحوكمة في المنظمات للحفاظ على كفاءتها واستقرارها المالي لتجنب أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم النشاط فيما بينها. (السويدي، 2016). وتعمل الحاكمة على توفير الوسائل والنهج لتحقيق الإصلاح المالي والإداري في المنظمات والمؤسسات وتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة مما يساعدها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الوابل 2019).

2.1.2 تعريف الحاكمة الرشيدة

تعود كلمة الحوكمة إلى كلمة يونانية قديمة تعبر عن قدرة الربان ومهارته في توجيه السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب (لحيالي وآل- غزوي، 2015).

ولم يتفق الباحثون على تعريف أو ترجمة محددة لمصطلح حوكمة الشركات فالبعض يترجمها على أنها حوكمة الشركات، والبعض الآخر يترجمها على أنها الإدارة الجيدة أو الإدارة الحكيمة، والبعض الآخر يراها على أنها إجراءات حاكمة (الحنيطي، 2018). وفيما يلي أهم التعريفات لمفهوم الحوكمة.

الحاكمية هي "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحقق أعلى مستويات الإدارة في المنظمة والتي من خلالها يتم تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة، وحماية حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالقواعد القانونية السائدة مما يؤدي إلى تحقيق الشفافية والفعالية والكفاءة في الأداء." (الوابل، 2019).

ويعرف السويدي الحاكمية على أنها هي مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقة بين إدارة الشركة وشركائها والشركاء وأصحاب المصالح الآخرين على أساس تحديد الحقوق وتنفيذ الالتزامات وفقا لما تفضيه إدارة الشركة ومراقبتها. (السويدي، 2016).

تم تعريف الحكم الرشيد في الدراسات من خلال عدة تعريفات. هي مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تشكل الطريقة التي يتم بها توجيه وإدارة المؤسسات الحكومية لتحقيق أهدافها بطريقة مهنية وأخلاقية بكل نزاهة وشفافية وفق آليات المراقبة والتقييم و نظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من ناحية وتقديم الخدمات. العدالة الحكومية من جهة أخرى هي الترتيبات التي تتخذها الجهة الحكومية لضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الجهات ذات العلاقة" (دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة للقطاع العام، 2017-4).

كما أنها الممارسة الرشيدة لصلاحيات الإدارة من خلال الاعتماد على القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة بهدف تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤدي إلى جودة العمل في المؤسسات الحكومية والشفافية والعدالة. (القاعود وبخيت، 2019).

تتكون الحاكمية الرشيدة من مجموعة القواعد والسياسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والسياسية والإدارية بين الأطراف المختلفة، وفقاً لمجموعة من المبادئ، وتؤدي لأفضل طريقة لإدارة الحكم على مستوى الدولة (مهدي 2020).

ويرى الباحث أن إن مفهوم الحكم الرشيد هو نظام من التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع أصحاب المصلحة في شركة الرياض الكبرى، والتي تقدم التوجيه والإشراف والرقابة على المستوى المؤسسي، مما يساهم لاستغلال الموارد وحل المشكلات وتعزيز الثقة والمصداقية والشفافية والعدالة في المنظمات الحكومية. التأكد من تحقيق أهداف المنظمة وتقديم الخدمات.

3.1.2 أهداف الحاكمية

عند تطبيق الحوكمة في المنظمات تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف يمكن تلخيصها في (بلقط وحمادة، 2020؛ طيبة وتحانوت 2020؛ كافي وآخرون، 2018، 68):

1. الفصل بين الملكية والإدارة ومراقبة الأداء وتحقيق الشفافية لجميع الأطراف. يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة على النحو المنصوص عليه في القانون ويشجع التعاون بين المنظمات وأصحاب المصلحة.
2. إنشاء الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة ووسائل تحقيق تلك الأهداف والسعي لتحقيقها. يتم وضع إطار عام لاختيار الأهداف التي تحقق أكبر فائدة للمنظمة وجميع المعنيين، مع توفير الموارد اللازمة لتحقيقها.

3. تقييم أداء الإدارة العليا ومساءلتها ورفع درجة الثقة. ومن خلال نظام الحوكمة يتم تحديد المسؤوليات، وبناء على ذلك يتم تقييم أداء ومساءلة جميع الموظفين، بما في ذلك الإدارة العليا، مما يخلق الثقة في الإدارة.
4. إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين ولعب دور المراقبين فيما يتعلق بأداء المنظمات. يتيح نظام الحوكمة تدفق المعلومات والإفصاح عنها والاطلاع على التقارير المالية والإدارية بشفافية، مع إمكانية الاستفسار عن أي منها.
5. حماية حقوق المساهمين بشكل عام سواء كانوا الأغلبية أو الأقلية وتعظيم عوائدهم وأهمها:
6. وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم، وإمكانية نقل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب، والمشاركة والتصويت في الجمعية العمومية للشركة. والمشاركة في أرباحها.
7. يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات أيضًا المعاملة المتساوية لجميع المساهمين، بما في ذلك حملة الأسهم الأقلية والمساهمين الأجانب.
8. الالتزام بالقوانين والتشريعات والعمل على مراجعة الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال حدوث أي انحراف بما في ذلك الأداء المالي من خلال لجان تدقيق مستقلة عن الإدارة التنفيذية.
9. الحد من التلاعب بالتقارير الإدارية والمالية وبالتالي الحصول على التمويل اللازم، وضمان الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن التقارير المالية والإدارية المتعلقة بالمنظمة، مع وجود لجان تدقيق منفصلة عن الإدارة التنفيذية.
10. خلق الثقة في الأسواق المالية وتحقيق النمو المستدام، نتيجة للدور الإيجابي للحوكمة في زيادة المعلومات والخبرات والمهارات، وبسبب دورها في الرقابة السليمة والإشراف وتطبيق القانون.

4.1.2 أبعاد الحاكمية الرشيدة

للحاكمة الرشيدة مجموعة مبادئ وفق ما تم دراسته في العديد من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع ومنها (برسولي وبوزناق 2019) وهي على النحو التالي:

1 . سيادة القانون

تضمن سيادة القانون وجود أساس تشريعي واضح وسليم لكافة التشريعات التي تمارس بموجبها المنظمة صلاحياتها ومهامها وواجباتها وتعتبر المرجع الأساسي لعملها أنها لا تتعارض أو تتعارض مع أي تشريعات داخلية أو مركزية أو اتفاقيات دولية، ويجب على المنظمة وموظفيها الالتزام بها والتأكد من تنفيذها والامتثال لها، والعمل على تطبيقها بشكل ثابت وموحد على الجميع بشكل عادل، وأن تكون هذه التشريعات مستقرة ويمكن التنبؤ بها وموثوقة (دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة للقطاع العام 2017، 6).

يقيس ثقة المتعاملين مع تطبيق القانون وأن جميع المسؤولين والموظفين يخضعون للقانون وأنه يسمو على الجميع ويتم تطبيقه بعدالة ودون تمييز بين أفراد المجتمع في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وأن تكون هذه القوانين متوافقة مع معايير حقوق الإنسان، ويجب أن تكون جميع الأطراف على ثقة من احترام هذه القواعد وتطبيقه (الرفاعي، 2019).

يجب أن يكون الإطار القانوني والقواعد عادلة وأن يتم تطبيقها بشكل عشوائي على أي شخص، بما في ذلك القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان (Sitompul et al 2020).

ويرى الباحث أن سيادة القانون بأنها وجود أساس تشريعي مستقر للمهام والواجبات والسلطات والخدمات في شركة الرياض لا يتعارض مع أي تشريعات داخلية أو خارجية ويطبق بشكل عادل.

2-الشفافية:

تعد الشفافية أحد أهم المبادئ الضرورية لتطبيق الحكم الرشيد في مؤسسات الدولة، وذلك من خلال الكشف عن المعلومات لمتلقي الخدمة في أي وقت، وعدم إخفاءها، وتوفيرها بدقة، والإفصاح عن البيانات والمعلومات الأخرى عند طلبها وتوضيحها. (السويدي، 2016).

فهي تعد من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحاكمية، وتعني الانفتاح والوضوح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق، وهذا ينتج عنه إفصاح العاملين في المنظمة للقيادة عن مشكلاتهم واحتياجاتهم (الشباطات، 2018).

تلتزم المؤسسات بالممارسات الأخلاقية المهنية والمصادقية عند تقديم التقارير المالية والإدارية المختلفة. يتم إعداد تقارير واضحة وشفافة مما يسهل اتخاذ القرارات الإدارية (خريسات، 2018).

تتدفق المعلومات الدقيقة بسهولة ويستخدمها العاملون في المنظمة ويؤكد مصداقية المنظمة، حيث تتوفر المعلومات الدائمة للموظفين وكذلك العملاء حسب حاجة العمل بشكل دقيق. (القحطاني، 2019).

فيتم وضع تشريعات وقواعد وسياسات واعتمادها وتطبيقها بشكل واضح والإفصاح عنها، فيحصل الأفراد على المعلومات بما يمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة، والسماح بتدفق المعلومات من وإلى المنظمة والأفراد والحفاظ على حقوق الأطراف وتحفيزهم للإفصاح عن مشكلاتهم واحتياجاتهم (ناصر الدين، 2019، 13).

يحقق إطار الحوكمة إفصاحًا وشفافية دقيقة وفي الوقت المناسب، بما في ذلك النتائج المالية والتشغيلية وأهداف المنظمة والرواتب والمزايا الممنوحة وعوامل الخطر والقضايا الجوهرية المتعلقة بالموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين (Zernezh, 2019). وبذلك يتم تنفيذ القرارات المتخذة وفقاً للقواعد والأنظمة. المعلومات متاحة مجاناً ويمكن الوصول إليها مباشرة لأولئك الذين سيؤثرون على هذه القرارات وينفذونها. توفير المعلومات الكافية التي يسهل فهمها وانعكاسها في وسائل الإعلام. (هيراس يميوك وآخرون، 2020)

كل هذا يضمن حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول أصحاب المصلحة ومتاحة بشكل كافٍ لفهم ومتابعة العمليات في المنظمات (شحادة والكناني، 2021).

ويري الباحث أن الشفافية بأنها الانفتاح والوضوح وسهولة تدفق المعلومات وعدم إخفاءها، وذلك من خلال وضع تشريعات وإجراءات لشركة الرياض مما يسهل بناء القرارات.

3. المساءلة:

المساءلة هي تصحيح الأداء من خلال خلق ثقافة تقوم على التوجه نحو النتائج والالتزام بالشفافية. وهذا يضمن الحفاظ على أداء الموظفين والمؤسسة، ويضمن حصول متلقي الخدمة على خدمة تتسم بالكفاءة والفعالية. وفي غياب المساءلة، ينتشر الفساد والتدخل في المصالح الشخصية والجماعية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة. وإساءة استخدام السلطة (حاتمة وسلامة، 2017).

يضمن نظام الحوكمة في المنظمات وجود المساءلة والتوجيه حول كيفية وضع استراتيجية لمراقبة الأداء في المنظمة ووضع معايير الأداء لقياس سلوك الإدارة وتقييم أدائها عند التعامل مع أصحاب المصلحة، مما يضمن الأداء الصحيح وتقييم الأداء الإداري والعاملين (أحمد، 2019).

وهي أداة لمراقبة الأعمال والتنفيذ الشفاف للأنظمة والتعليمات. ويعتبر من سمات القيادة الحكيمة، والإجابة على أسئلة المعنيين، وقبول النقد، وتصحيح الانحرافات إن وجدت (ناصر الدين، 2019، 14).

كما أنها أداة لمتابعة ومراقبة أداء العاملين والمدراء حول كيفية استخدام السلطة والصلاحيات الممنوحة لأداء المهام والواجبات، وبوابة للثقة بين الموظفين، وآلية لضبط العمل الإداري، ووسيلة لمكافحة الفساد (الزايدي، 2019).

ويقىس حرية التعبير عن الرأي وتشكيل منظمات المجتمع المدني، ومدى استعداد المسؤولين في الجهات الحكومية للخضوع لجلسات المساءلة أمام المطالب الشعبية والبرلمانية (الرفاعي، 2019).

أساس المساءلة هو التشريعات القائمة، والالتزام بآليات المساءلة، وضرورة الأدوات الداعمة، وهي المبادئ التوجيهية للسلوك، ونظام مراقبة أداء المسؤولين، وأنظمة المراقبة مع عقوبات واضحة وحازمة (سيتومبول وآخرون 2020).

ويشمل المساءلة القانونية والسياسية والإدارية لضمان المساءلة لجميع هذه القطاعات التي تقدم الخدمات في الحكومة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني (طيبة وتمنوت، 2020).

ومن ثم فإن صناع القرار في القطاعين العام والخاص وفي منظمات المجتمع المدني مسؤولون أمام الجهات العامة والجهات ذات العلاقة، وكذلك أمام من يعنيه الأمر وله مصلحة في تلك المؤسسات (شجادة والكناني، 2021).

ومما سبق يرى الباحث أن المساءلة هي أداة ومعايير لمتابعة ومراقبة أداء الإدارة والعاملين في كيفية استخدامهم للسلطة والمسؤوليات وهو ضمان للحصول على خدمات تتسم بالكفاءة والفعالية ومنع انتشار الفساد لضمان الأداء الصحيح.

4. المشاركة:

المشاركة والمساءلة بعدان يدخلان في مفهوم الديمقراطية، إذ أنها تضمن مشاركة جميع أصحاب المصلحة في صنع القرار وأساليب العمل، مما يضمن مسؤولية جميع الفئات عن العمل (خريسات، 2018).

يسمح للإدارة والعاملين والمجتمع بالمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد العمل، ويشير إلى مشاركة الإدارة والعاملين وبعض أفراد المجتمع المتخصصين في صنع القرار ورسم السياسات وتطوير البرامج بطريقة يحقق التنفيذ السليم ويسهل عملية المساءلة عن الأعمال (القحطاني، 2019).

ويشارك جميع أصحاب المصلحة، بشكل مباشر أو غير مباشر، في وضع تشريعات المنظمة وقواعدها وسياساتها ضمن مبادئ ومعايير واضحة، ويتم التوصل إلى القرار الحكيم بمشاركة المعنيين

ومناقشة احتياجاتهم (ناصر الدين، 2019، 15). كما يشمل الموظفين من الناحية الإدارية مما يزيد من التفاعل بين الإدارة. والذين يعملون على المساهمة في صنع القرار ومحاسبة صناع القرار (طيبة وتحانوت، 2020).

إن مشاركة المعرفة تقدم الدعم والإسناد الكامل لتطبيق منهج الحاكمية في المؤسسات، فهي تعمل على خلق نظم إدارية قائمة على الاستشارة والعمل الجماعي، يجعل قدرتها على التكيف عالية ومواكبة متطلبات بيئة معرفية سريعة التطوير والتغيير (زرنيذ، 2019).

فالمشاركة حق للجميع في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة. وتركز المشاركة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة (شحادة والكناني، 2021).

ومما سبق يرى الباحث أن المشاركة: لكل شخص الحق في المشاركة في عملية صنع القرار، وصياغة السياسات، وتحديد الأهداف وقواعد العمل، وتطوير برامج العمل، وله الحق في الاعتراض لدى شركة الرياض من أجل تحقيق التنفيذ السليم والمساءلة عن العمل.

5. النزاهة:

النزاهة هي نظام متكامل من القيم الفردية والاجتماعية والإدارية والتنظيمية التي تنعكس في كثير من السلوكيات الأخلاقية للأفراد في بيئات العمل، ومحركها الأساسي هو الضمير الإنساني - الذي ينبع من الثقافة والتعليم - والذي تحركه مصالح الفرد والمجتمع لتحقيقها (الشريبي وحسنين، 2019).

تعامل المؤسسة الحكومية جميع أصحاب المصلحة بشكل عادل، وتتجنب التمييز أو التحيز أو المحسوبية، وتحترم حقوق الآخرين وضع التشريعات والإجراءات التي تضمن تعامل القادة والموظفين مع الجميع بموضوعية وأخلاق، وعدم استغلال مناصبهم، وتضمن مكافحة الفساد، وعدم قبول المحسوبية والمحسوبية، وتوفير آلية آمنة للإبلاغ. حول سوء السلوك (دليل تقييم وتحسين ممارسات حوكمة القطاع العام 2017، 8).

ومما سبق يرى الباحث أن النزاهة تعني التعامل مع جميع المعنيين بعدل، وتجنب التمييز أو التحيز أو المحسوبية، واحترام حقوق الآخرين في الشركة، مع وضع التشريعات والإجراءات التي تضمن التعامل مع الجميع بموضوعية وأخلاق، وعدم استغلال المنصب، ومحاربة الفساد، وعدم قبول الآخر مع توفير آلية آمنة للإبلاغ عن السلوك الخطأ.

6. الإنصاف:

العدالة هي الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح بما يضمن المساواة، وتشمل هذه الأطراف مصالح الأقلية من المساهمين من خلال خلق نظام للمنظمة يمنع الاستفادة من المنصب من قبل المديرين أو مجلس الإدارة (بيرسولي وبوزناق، 2019).

تتعهد الحوكمة بحماية مصالح المساهمين وتشدد على المساواة في المعاملة بينهم، بما في ذلك صغار المساهمين. وفي إطار حوكمة الشركات يجب حماية المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم والحصول على المعلومات الهامة المتعلقة بنشاط الشركة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب لضمان توزيع الأرباح (أحمد، 2019).

يتم تقديم الخدمات لجميع الفئات المستهدفة من أصحاب المصلحة، بغض النظر عن مستوياتهم واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة وفق العدالة الاجتماعية، وتوفير فرص متساوية للجميع. ووضع إجراءات ضمن التشريعات تهدف إلى ضمان حصول الجميع على الخدمات المتاحة والمعاملة المتساوية للفئات الأخرى من ذوي الاحتياجات الخاصة (دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام 2017، 8).

ومما سبق يرى الباحث أن الإنصاف: تقديم الخدمات لجميع الفئات المستهدفة وفق العدالة الاجتماعية، ومنح الجميع فرصاً متساوية عند تقديم الخدمات من قبل أمانة عمان، والاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة.

7. الفاعلية:

تعني الفعالية "مدى قدرة المنظمة على توظيف مواردها بطريقة سليمة لخدمة المصلحة العامة، من خلال إدارة الموارد، وتنفيذ السياسات، وتقديم خدمات عالية الجودة، وقياس مدى جودتها وجودة الأنظمة واللوائح." (الرفاعي، 2019).

تعني فعالية الحكومة مدى إدارة مؤسسات الدولة بفعالية ومدى كفاءتها في إدارة الموارد بطريقة سليمة وواضحة تخدم الدولة، بما في ذلك إدارة الأموال العامة وكيفية إدارة الموارد وتنفيذ السياسات (العجلوني ، 2019).

يتم وضع استراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس، حسب احتياجات متلقي الخدمة، مع تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لضمان تنفيذها بفعالية وتقليل أي عوائق أو مخاطر.

وهو يقيس مدى تحقيق المنشأة للأهداف الموضوعية وفق معايير محددة مسبقاً، ويمكن وصف المنشأة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها منشأة فعالة. (أبو الجود، 2019)

ومما سبق يرى الباحث أن الفاعلية تعرف على بأنها وضع استراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة مع تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة وإدارتها بطريقة سليمة وتقديم الخدمات بجودة عالية.

8. الكفاءة:

الكفاءة هي كل ما يساهم في تعظيم القيمة وخفض التكاليف ويجب تحقيق كلا الهدفين معاً، لأن أولئك الذين يساهمون فقط في خفض التكاليف أو زيادة القيمة فقط لن يكونوا فعالين. وهي أيضاً النسبة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة، أي النسبة بين المخرجات والمدخلات (أبو الجود، 2019).

وتعبر كفاءة نظام الحوكمة عن مدى قدرة النظام على تحسين أداء المنظمة، بمعنى أن تمتلك المنظمة ممارسات وآليات حوكمة تعمل على تعظيم الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد (ولاء، غوالي، 2019).

ستتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بأقل الموارد من خلال إجراء الدراسات واختيار البدائل التنظيمية التي تحقق أعلى الفوائد، والعمل على تحديد المؤشرات للتأكد من كفاءة العمليات والإجراءات ومشاريع الإنفاق وعمل الموظفين (التقييم والتقييم دليل تحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام 2017، 8).

ومما سبق يرى الباحث أن الكفاءة هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالحد الأدنى من الموارد وقدرتها على تحسين أدائها بالاستغلال الأمثل للموارد مما يسهم في تعظيم القيمة وتخفيض الكلفة معاً.

9. الاستدامة:

تعني الاستدامة الاستمرارية والتواصل ووضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط في المنظمة لدراسة الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتعلقة بأنشطتها بما يحقق متطلباتها وأهدافها، والخضوع لتساؤلات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ومراقبة وتقييم الأداء بما يحقق أهدافه (الهنداوي والصالح، 2019).

المبحث الثاني إدارة المشاريع

1.2.2 تمهيد

تشكل إدارة المشاريع حالياً أهم التوجه الإداري الحديث في ظل النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع مما يتطلب أساليب تمكنها من تحقيق هدفها في بيئة شديدة التنافسية ومنفتحة اقتصادياً مما يتطلب مشاريع تتمتع بالمقومات الاقتصادية الوزن الذي يمكن المنظمات من المنافسة ويكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع يتم إنشاء المشاريع الناجحة من خلال الاختيار السليم والتخطيط والتنفيذ والمتابعة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة (بن ناصر وياغي، 2019).

2.2.2 تعريف إدارة المشاريع:

المشروع هو جهد يتم بذله لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة من نوعها، وهو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل متطلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي ومتطلبات السوق. هناك فرق بين المشاريع والعمليات مستمرة ومتكررة، في حين أن المشاريع فردية وغير متكررة (الحارثي والفايدي، 2020).

كما أنها خطة عمل لمجموعة من الأنشطة المنسقة والمتكاملة مرتبة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة من خلال تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة. إنها طريقة متميزة ومنهجية ومتنامية الحقيقة هي المستقبل. (سالم، 2018).

وأضاف الدليل المعرفي الإدارة المشاريع إن المشاريع هي مشاريع مؤقتة يتم تنفيذها من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لها آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية ويتم تنفيذها من أجل تحقيق نتيجة دائمة، مع الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة بجميع جوانبها لضمان نجاح المشروع (Ezerarslan & Aytekin, 2018).

ويعرفها محمد ودعامي على أنها مجموعة من الأنشطة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، والتي تعمل معاً بهدف الاستغلال الأمثل لموارد المشروع بما يحقق أهدافه بكفاءة وفعالية وضمن معايير الوقت والتكلفة والجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة. يتم توزيع العمل والموارد بين الأنشطة لضمان تحقيق هدف المشروع مما يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (محمد ودعامي 2019)

وأشار معهد إدارة المشاريع إنها مجموعة من الأساليب والتقنيات والإجراءات والقواعد وأفضل الممارسات العالمية المستخدمة في المشروع لضمان تحقيقه لهدفه ضمن الوقت والجودة المطلوبة (Cesarotti et al., 2019).

ومما سبق يرى الباحث ان إدارة المشاريع هي مجموعة من الأنشطة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة من نوعها، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات وأفضل الممارسات والتقنيات والمعرفة والمهارات لتنفيذ المشاريع بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

3.2.2 أهمية إدارة المشروع

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي. فوجود المواد الخام والآلات والعمال والأموال وغيرها من الموارد لا يكفي في حد ذاته لتكوين مشروع ناجح. لا بد من وجود إدارة تحدد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ومن ثم تقوم بصياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية للمشروع وبعد ذلك يتم تقسيم الأنشطة وتنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات لكل فرد في المشروع (الحديدي، 2020).

تكمن الأهمية الحقيقية لإدارة المشاريع في إنشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات العمل ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل. والأهم من ذلك، أن يُظهر مدير المشروع معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم أعمال العميل وتلبية رغباته. (Haverila et al., 2020)

وتعود أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، وفيما يلي توضيح لبعض

هذه المزايا (السامرائي والحسناوي 2016)

- تحقيق درجة عالية من المتابعة. تتم مراقبة المشروع من خلال الخطط التي تضعها إدارة المشروع وعملية الإدارة حيث يتم متابعتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث أي انحراف عن الخطط.
- جودة التصنيع واتخاذ القرار. تضمن إدارة المشروع جودة المنتج أو الخدمة من خلال تحديد مواصفاتها وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع وخططه قبل البدء في تنفيذ المشروع.
- الحد من المخاطر. تقوم إدارة المشروع بدراسة البيئة الداخلية والخارجية، ورصد أي مخاطر قد تواجه المشروع وتعرقل تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو الجودة المحددة، ووضع الاستراتيجية المناسبة لتجنب هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.
- استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشاريع. يجب أن تتبع إدارة المشروع أفضل الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه وفقاً للخطط الموضوعية ومتطلبات أصحاب المصلحة. (محمد، 2017)
- توسيع المعرفة الإنسانية والتقدم العلمي والتكنولوجي. تعمل إدارة المشروع على إدارة موارد المشروع سواء البشرية أو التكنولوجية أو المالية وتطويرها لإنجاز المشروع بكفاءة وفعالية.
- زيادة الطلب على السلع والخدمات. إن تنفيذ وتقديم خطط المشروع بكفاءة وفعالية، وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة، ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة جدوى المشروع يضمن زيادة الطلب على المنتج.
- توفير التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع لضمان تسليم المشروع حسب الجودة المطلوبة وفي الوقت والتكلفة المحددين. يجب على إدارة المشروع توفير جميع المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد. (الحديدي، 2020)

4.2.2 أهداف إدارة المشروع:

يحتاج مدير المشروع إلى إدارة الأشخاص والأموال والموردين والمعدات وما إلى ذلك، لذلك يجب تحديد أهداف مهمة تتعلق بالمشروع على وجه التحديد لتحقيقها، مما سيؤدي إلى نجاح كبير وشامل لأي مشروع. وتتلخص أهم هذه الأهداف فيما يلي (الحديدي، 2020)

1. الانتهاء في الوقت المحدد:

يعتبر هذا الهدف هو الأهم والأصعب في إدارة المشاريع لأن متطلبات المشروع غالباً ما تتغير، ولتحقيق النجاح يحتاج المدير إلى إدارة نطاقه بعناية فائقة حتى تتم إدارة أي تغييرات في المشروع بشكل صحيح من خلال تنفيذ عملية التحكم في التغيير.

2. الالتزام بالميزانية المحددة:

يجب عليك وضع ميزانية مشروع في البداية تتضمن جميع أنواع تكاليف المشروع التي ستراكم سواء كانت تتعلق بالأشخاص أو المعدات أو المواد، ثم تحديد مقدار تكلفة كل مهمة في الخطة لإكمالها وتتبع أي انحرافات عن هذه الخطة. (Mchale, 2020)

3. متطلبات المباراة:

الهدف هنا هو تلبية المتطلبات التي تم تحديدها مبدئياً للمشروع، حيث يحتاج المشروع إلى إنتاج حلول تلي هذه المتطلبات بنسبة 100%.

4. تحسين التواصل والتعاون مع العملاء:

للتأكد من أن راعي المشروع والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين راضون عن نهاية المشروع، يجب إدارة توقعاتهم بعناية ويجب أن يتم إعلامهم دائماً بالتقدم المحرز وإبلاغهم مسبقاً عند حدوث أي تأخير في التسليم أو عند إجراء أي تعديل الصراحة والصدق هما أفضل الأدوات لتحديد توقعات العملاء.

5. تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق

رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع. لإبقاء الفريق راضيًا، يجب مكافأته والاعتراف بنجاحاته، ويجب تحسين التواصل.

5.2.2 أبعاد إدارة المشاريع:

تختلف وتنوع أبعاد إدارة المشاريع وفق طبيعة المشروع وأهدافه وأهميته ومن ثم فإننا يمكن

حصر مجموعة من الأبعاد الخاصة بإدارة المشروعات فيما يلي: (الزعي، 2019)

1- إدارة جودة المشروع:

تتضمن إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمنظمة فيما يتعلق بتخطيط المشروع وإدارته ومراقبته ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات أصحاب المصلحة في المشروع، ودعم أنشطة تحسين العملية المستمرة كما وعدت (بن ناصر وياغي (PMI, 2017, 271, 2019)

هو نظام يعتمد على التحسين المستمر لأساليب العمل ويتكون من قيم وتقاليده وإجراءات وتوقعات ترفع مستوى الجودة في المشروع. ويهدف التحسين المستمر إلى تجنب هدر الموارد ورفض إعادة العمل، وهو ما يتطلب إدخال التحسينات بشكل مستمر من خلال مراجعة خطط التنفيذ والعمل على تحسينها، وكذلك المراجعة المستمرة للأداء أنشطة في مشروع تحقيق التحسينات (الزعي والجغبير، 2019)

تعتبر إدارة جودة المشروع عن ضمان الجودة والمراقبة في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات المراقبة، حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري (الحارثي والفايدي 2020).

عمليات إدارة جودة المشروع هي كما يلي (الحديدي، 2020؛ PMI، 2017، 271):

- تطوير خطة إدارة الجودة - هي عملية تحديد وتنفيذ متطلبات الجودة و/أو معايير المشروع، وتوثيق كيفية إثبات المشروع للامتثال لمتطلبات و/أو معايير الجودة.
- إدارة الجودة - هي عملية ترجمة خطة إدارة الجودة إلى أنشطة جودة قابلة للتنفيذ تدمج سياسات الجودة الخاصة بالمنظمة في المشروع.
- مراقبة الجودة - هي عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة إدارة الجودة لتقييم الأداء والتأكد من أن تسليمات المشروع كاملة وصحيحة وتلبي توقعات العملاء.

وعليه يمكن تعريف إدارة جودة المشروع بأنها نظام مطابقة المشروع في شركة الرياض للمواصفات والتوقعات المقررة للجهات المعنية، ومطابقة النتائج مع أهداف المشروع. وهو نظام يعتمد على التحسين المستمر ودمج سياسة الجودة الخاصة بالمنظمة في المشروع.

2. إدارة الجدول الزمني للمشروع:

تتضمن إدارة الجدول الزمني للمشروع العمليات اللازمة لإدارة إنجاز المشروع في الوقت المناسب

(Bennasser and Yaghi, 2019)

يعد وقت إنجاز المشروع أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسات. يعتمد وقت إنجاز المشروع على وقت المعالجة لكل نشاط في المشروع، والذي يعتمد على مقدار الموارد المخصصة للأنشطة. تؤثر كمية الموارد المخصصة على الإنتاجية، والتي تستخدم لتقليل النفقات وتحسين العمليات والتحكم في موارد الإنتاج عند البدء بالمشروع يجب تحديد الموارد التي يحتاجها المشروع بشكل دقيق، مع المرونة في هذه الموارد لضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وعدم وجود تأخير في الجدول الزمني، ولضمان عدم وجود زيادة في مجمع التكاليف (فياجاس وفرامينان، 2015).

يتم تعريف أنشطة المشروع وترتيبها وتوقيتها ويتم إنشاء جدول زمني للمشروع. تحدد عملية جدولة المشروع الموارد والوقت اللازم لكل نشاط. ومع الترتيب الصحيح لهذه الأنشطة وتقدير الوقت

الإجمالي للمشروع ضمن عملية إدارة الوقت، سيتم إنجاز المشروع بكفاءة وفعالية (Ezerarslan & Aytekin 2018).

تهتم إدارة وقت المشروع بتقدير مدة أنشطة المشروع، وبناء جدول زمني لها، ومراقبة أي تغيير في الجدول الزمني. يتم تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني تشغيلي لضمان اكتمال المشروع في الوقت المحدد. هناك العديد من طرق جدولة المشاريع مثل طريقة المسار الحرج وطريقة بيرت (الحارثي والفايدي، 2020).

وعمليات إدارة الجدول الزمني للمشروع تتكون مما يلي (الحديدي، 2020)

- تطوير خطة إدارة الجدول الزمني العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط وتطوير وإدارة وتنفيذ ومراقبة الجدول الزمني للمشروع.
- تحديد الأنشطة هي عملية تحديد وتوثيق الإجراءات المحددة التي يجب إكمالها لتسليم المشروع على النحو المتفق عليه.
- تسلسل الأنشطة هو عملية تحديد وتوثيق وترتيب العلاقات بين أنشطة المشروع.
- تقدير فترات النشاط هي عملية تقدير طول الوقت المطلوب لإكمال الأنشطة الفردية باستخدام الموارد المقدرة.
- تطوير الجدول الزمني عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد وقيود الجدول الزمني لإنشاء نموذج جدول زمني لتنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم فيه.
- التحكم في الجدول الزمني عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث الجدول الزمني للمشروع وإدارة التغييرات على العنصر المرجعي للجدول الزمني.

3-إدارة نطاق المشروع:

النطاق يعني ببساطة ما يجب القيام به بينما إدارة النطاق هي العملية اللازمة لإدارة ما يجب القيام به، هذا يعني أن إدارة نطاق المشروع مهمة لنجاح أي مشروع أكثر من أي مجال آخر من مجالات

المعرفة الخاصة بإدارة المشروع حيث أنها تعالج تجاوز التكاليف وتطوير المشروع غير المخطط له (Fashina et al.,2020).

تتضمن إدارة نطاق المشروع العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يتضمن العمل المطلوب لإكمال المشروع بنجاح ولتحديد ومراقبة العمل الذي يجب تضمينه في المشروع (بن ناصر وياغي، 2019).

عرّف الحديدي إدارة النطاق بأنها العمليات المطلوبة للتأكد من أن المشروع يتضمن فقط جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح والغرض الرئيسي منه هو تحديد حدود المشروع بوضوح لما تم تضمينه في مخرجات المشروع المطلوبة وما تم استبعاده. ويجب الالتزام بما تم تحديده في نطاق المشروع واعتماده من قبل الإدارة بالنسبة للمنتج النهائي للمشروع (Too et al., 2017).

تهتم إدارة نطاق المشروع في المقام الأول بتحديد ومراقبة ما هو مدرج وغير مدرج في المشروع. تشمل عمليات إدارة نطاق المشروع (فاشينيا وآخرون، 2020)

- تطوير خطة إدارة النطاق – عملية توثق كيفية تحديد نطاق المشروع والمنتج والتحقق منه والتحكم فيه.
- جمع المتطلبات - عملية تحديد وتوثيق وإدارة احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف المشروع.

- تحديد النطاق – عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع والمنتج.
- إعداد هيكل تفصيلي للعمل – عملية تقسيم مخرجات المشروع الرئيسية وعمل المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة.

- التحقق من صحة النطاق – عملية إضفاء الطابع الرسمي على قبول مخرجات المشروع المكتملة.
- التحكم في النطاق – عملية مراقبة حالة المشروع ونطاقات المنتج وإدارة التغييرات التي تحدث.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة نطاق المشروع تعرف بأنها العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع في شركة الرياض يشمل وصف تفصيلي لجميع الأعمال المطلوبة وعدم وجود أي تغيير في المشروع بهدف تحديد حدود المشروع ونتائجه.

4. إدارة تكلفة المشروع:

تتضمن إدارة تكاليف المشروع عمليات التخطيط والتقدير وإعداد الميزانية والتمويل وإدارة ومراقبة التكاليف بحيث يتم إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة. (بن ناصر ويافي، 2019)

إدارة التكلفة هي تخطيط الموارد من أجل ضمان اكتمال المشروع ضمن الميزانية المعتمدة، والتنبؤ بالتكاليف، وإنشاء ميزانية على أساس التكلفة ومراقبتها طوال المشروع. (أزارسلان وآيتكين، 2018)

تهتم إدارة تكاليف المشروع في المقام الأول بتكلفة الموارد اللازمة لإكمال أنشطة المشروع. يتم جمع بيانات التكلفة بطريقة مناسبة للأداء ضمن حدود الميزانية المتفق عليها ويتم اتخاذ الإجراء التصحيحي. يتم تخطيط التكلفة وتقديرها ووضع الميزانية وتمويلها وإدارتها ومراقبتها حتى يمكن إكمال المشروع ضمن حدود الميزانية المعتمدة (Hassan and Yaqoob, 2018).

ويرى دهليز أنها مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف، وعمل الموازنة، وتمويل المشروع، وتدير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع، لضمان إتمام المشروع وفق ما خطط له (دهليز وعنبر، 2017)

وتتكون عمليات إدارة تكاليف المشروع مما يلي: (الحديدي 2020)

- تطوير خطة إدارة التكلفة - هي عملية تحديد كيفية تقدير تكاليف المشروع ووضع الميزانية وإدارتها ومراقبتها والتحكم فيها.
- تقدير التكاليف - عملية وضع تقدير للموارد المالية اللازمة لإنجاز عمل المشروع.
- إعداد الميزانية - عملية حساب إجمالي التكاليف المقدرة لكل نشاط أو عمل فردي لإنشاء خط مرجعي معتمد للتكاليف.
- التحكم في التكاليف - عملية مراقبة حالة المشروع من أجل تحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات في الخط المرجعي للتكلفة.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة تكلفة المشروع هي عملية التخطيط والتقدير وإعداد الميزانية والتمويل وإدارة ومراقبة التكاليف حتى يمكن إنجاز المشروع ضمن حدود الميزانية المعتمدة.

5- إدارة مخاطر المشروع

المخاطر هي ظروف في بيئة غير مؤكدة لها تأثير سلبي أو إيجابي على أهداف المشروع، حيث أن جميع المشاريع لديها درجة معينة من المخاطر. الهدف من إدارة المخاطر هو تعظيم تأثير الأحداث الإيجابية والتقليل من تأثير الأحداث السلبية، وتتكون من: تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها. (حجازي، 2015).

تتضمن إدارة مخاطر المشروع عمليات إجراء تخطيط إدارة المخاطر وتحديداتها وتحليلها وتخطيط الاستجابة والتطبيق ومراقبة المخاطر في المشروع تتضمن أهداف إدارة مخاطر المشروع زيادة احتمالية و/أو تأثير المخاطر الإيجابية وتقليل احتمالية و/أو تأثير المخاطر السلبية من أجل تحسين فرص نجاح المشروع (بن ناصر وياغي، 2019).

الغرض من تخطيط المخاطر هو تحديد المشكلات المحتملة التي قد تحدث في المشروع، وتحليل إمكانية حدوثها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع المخاطر التي يمكن تجنبها وتقليل المخاطر التي لا يمكن تجنبها. من الممكن أن يحدث موقف قد يغير نتيجة نشاط المشروع. لهذه الأسباب، يجب دائمًا تنفيذ تخطيط المخاطر في المشروع (Ezerarslan & Aytekin 2018)

وتتضمن عمليات إدارة مخاطر المشروع ما يلي (الحديدي 2017,2020,395 PMI)

- وضع خطة لإدارة المخاطر – عملية تحديد كيفية تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر في المشروع.
- تحديد المخاطر – عملية تحديد مخاطر المشروع الفردية وكذلك مصادر مخاطر المشروع الشاملة وتوثيق خصائصها.
- إجراء تحليل نوعي للمخاطر – عملية إخضاع مخاطر المشروع الفردية حسب الأولوية لمزيد من التحليل أو الإجراء من خلال تقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها بالإضافة إلى الخصائص الأخرى.

- إجراء تحليل كمي للمخاطر – عملية التحليل العددي للتأثير المشترك للمخاطر الفردية الخاصة بالمشروع ومصادر عدم اليقين الأخرى على أهداف المشروع ككل.
- تطوير خطة الاستجابة للمخاطر – عملية تطوير الخيارات واختيار الاستراتيجيات والموافقة على الإجراءات لمعالجة التعرض العام للمخاطر للمشروع، بالإضافة إلى معالجة المخاطر الفردية للمشروع.
- تنفيذ الاستجابات للمخاطر عملية تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها.
- مراقبة المخاطر – عملية مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها، وتتبع المخاطر المحددة، وتحديد المخاطر الجديدة، وتحليلها وتقييم فعالية عملية إدارة المخاطر في جميع أنحاء المشروع بأكمله.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة مخاطر المشروع هي عملية تحديد المشاكل المحتملة التي قد تحدث في مشاريع شركة الرياض وتحليلها وتخطيط الاستجابة لها وتنفيذها ومراقبتها مع وضع سيناريوهات لمواجهة هذه المخاطر لضمان سير المشروع ضمن التكلفة المتوقعة الوقت والحد من آثارها والوقاية منها.

6- إدارة موارد المشروع

تتضمن إدارة موارد المشروع عمليات تحديد الموارد اللازمة والحصول عليها وإدارتها لإكمال المشروع بنجاح تساعد هذه العمليات على ضمان توفر الموارد المناسبة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين (بن ناصر ويافي، 2019)

ويعرفها دهليز على أنها العملية التي يتم من خلالها توفير عمليات الموقع ودعمها بالموارد اللازمة لتحقيق تسليم العمل في الوقت المناسب وتحقيق تكلفة واقعية ضمن الميزانية المقدرة. وتقع على عاتق مدير المشروع أيضاً مسؤولية اختيار الأشخاص المؤهلين تأهيلاً عالياً لضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج كما هو متوقع. (دهليز وعنبر، 2017)

وتشمل عمليات إدارة موارد المشروع ما يلي (الحديدي، 2020، PMI، 2017، 307، 2020):

- وضع خطة لإدارة الموارد هي عملية تحديد كيفية تقدير الموارد المادية والبشرية والحصول عليها وإدارتها واستخدامها.
 - تقدير موارد النشاط هي عملية تقدير موارد الموظفين وأنواع وكميات المواد والمعدات والإمدادات اللازمة لتنفيذ أعمال المشروع.
 - تحديد المصادر هي عملية الحصول على أعضاء الفريق والمرافق والمعدات والمواد والإمدادات والموارد الأخرى اللازمة لإكمال عمل المشروع.
 - تطوير الفريق هو عملية تحسين الكفاءات والتفاعلات بين أعضاء الفريق والبيئة العامة التي يعمل فيها أعضاء الفريق لتحسين أداء المشروع.
 - إدارة الفريق هي عملية تتبع أداء أعضاء الفريق، وتوفير التغذية الراجعة، وحل المشكلات، وإدارة التغييرات في الفريق من أجل تحسين أداء المشروع.
 - مراقبة الموارد هي عملية التأكد من أن الموارد المادية المخصصة للمشروع متاحة كما هو مخطط لها، بالإضافة إلى مراقبة الاستغلال المخطط له مقابل الاستغلال الفعلي للموارد واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
- ومما سبق يرى الباحث أن إدارة موارد المشروع هي عمليات تحديد والحصول على إدارة الموارد اللازمة (موارد بشرية، آليات مادية...) لإنجاز المشاريع في شركة الرياض بالتوقيت المطلوب والوصول إلى التكلفة الواقعية.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات

1.3.2 تعريف إدارة الأزمات:

الأزمة هي "فترة حرجة تتميز بالاضطرابات والتعطيلات التي تؤثر على سير العمل الطبيعي وتشتت انتباه الموظفين عن أداء عملهم. ويتميز بتسارع الأحداث ونقص المعلومات وضيق الوقت وتداخل الأسباب مع النتائج مما يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها. وهذا يتطلب اتخاذ القرارات الفورية والمناسبة للحد من آثار الأزمة (أبو قطام وأبو قطام، 2018).

كما أنه "حدث مفاجئ وغير متوقع، مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ومن هنا ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة الأزمة بما يقلل من آثارها وعواقبها السلبية" (الزهري، 2020).

وعرفها جاد الله على إنها لحظة حرجة ونقطة تحول تهدد التنظيم وتترافق مع المفاجأة، مما يتطلب قدرة عالية على إدارتها ومواجهتها (جاد الله، 2018).

ويرى الجيزاوي أنها هو فعل يهدف إلى إيقاف نشاط ما أو مقاطعته أو زعزعة استقراره بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط لصالح مديره. ويعني ذلك إدارة الأزمة بالشكل الذي يضمن عدم توقف العمل والاستجابة لها مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها. (الجزاوي، 2018)

ويحدد "أسلوب التعامل مع الأزمات في المنظمات قبل وأثناء وبعد حدوثها، من خلال السيطرة عليها ومنعها ومحاولة التنبؤ بها من خلال التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة وتوفير المعلومات اللازمة والتحليل الفعال." نظام اتصالات بأقل الخسائر وأقل جهد وتكلفة" (عبد الرحمن، 2019).

في حين أن الطراونة يرى أن إدارة الأزمات فهي مفهوم واسع يتضمن التخطيط والاستجابة للأزمات، ويزود المنظمة باستجابة منظمة تجعلها قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية وعدم التوقف في الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح (طراونة 2019).

تستطيع المنظمة الاستجابة للأحداث غير المتوقعة التي تهدد أفرادها وممتلكاتها واستمراريتها. والغرض الأساسي منه هو توفير الإطار الذي يمكن المنظمة من التعامل بكفاءة وفعالية في أوقات الطوارئ والحفاظ على العمل والإنتاجية أثناء وبعد الأزمة لتقليل المخاطر. (Faisal et al.,2020)

2.3.2 متطلبات إدارة الأزمات في إدارة المشروعات:

أشار جاد الله (2018) ان متطلبات إدارة الأزمات هي:

- سجل الأزمات: هو سجل يوثق كافة الأزمات التي تهدد كيان المنظمة ويعتبر بمثابة تذكير للمنظمة.
- فريق إدارة الأزمات: تتطلب إدارة الأزمات وجود أكثر من خبير ومتخصص في عدة مجالات، وتحديد الإجراء المطلوب، وعدم ترك الأمور للصدفة.
- التخطيط قبل الأزمة: إن عملية التخطيط لإدارة الأزمات تزيد من القدرة على القيام بالاستجابة الفعالة لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية. وقد تم اختيار هذا كمتغير تعديل لهذه الدراسة وسيتم شرحه لاحقاً.
- القضايا العلمية التي يجب التعامل معها مثل المحاكاة والسيناريو: وهي أساليب تساعد في توضيح كيفية تأثير العوامل على المشكلة، مما يساعد في إيجاد الحلول ووضع بدائل للحلول.
- نظام الاتصالات الداخلية والخارجية: وجود نظام اتصالات يساهم في توفير المعلومات والإنذار المبكر.
- التنبؤ الوقائي: يتم إجراء التنبؤ الوقائي من خلال الإدارة القائمة على التفكير التحذيري التنبؤي لتجنب حدوث الأزمة.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة الأزمات هي أسلوب التعامل مع الأزمة بكفاءة وفعالية قبل وأثناء وبعد حدوثها، بدءاً بالتنبؤ بها، مروراً بالحصول على المعلومات اللازمة عن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للسيطرة عليها، والحد من أثارها. آثارها أو تحويل مسارها. الدورة لصالح شركة الرياض حفاظاً على أصول وممتلكات المؤسسة والعاملين فيها.

3.3.2 التخطيط لإدارة الأزمات :

عملية التخطيط هي التحديد المسبق لما يجب القيام به، وكيفية القيام به، ومتى، ومن يقوم به، ويتم ذلك من خلال عملية التحليل الاستراتيجي، والتي تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الرؤى المستقبلية والأحداث المتوقعة ووضع السيناريوهات المناسبة لها (جاد الله، 2018، 61).

التخطيط لإدارة الأزمات هو عملية منظمة ومستمرة تتم قبل حدوث الأزمة بوقت طويل. ويتضمن مجموعة من السياسات والأنظمة التي توفر القدرة على إدارة الأزمات الإدارية.

ويعرفها سمانا على أنها مجموعة من الإجراءات الوقائية لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي تعيق سير العمليات، ويتم تحديدها مسبقاً وبناء سيناريوهات الأزمات المحتملة وما يجب القيام به وكيفية القيام به ومن سيقوم به ومتى (سمانا والخدام، 2016).

ويرى الزهري أنها هي "المرحلة التي يتم فيها تحديد الأساليب المختلفة لمنع الأزمة أو مواجهتها، وتشمل تحديد وتحديد وتطوير الموارد اللازمة لمواجهة الأزمة بأنواعها الطبيعية والبشرية والمادية والزمنية" (الزهري، 2020).

يتم استخدام المعلومات المقدمة في وضع السيناريوهات والتدريب عليها لتكون قادرة على مواجهتها ويجب وضع البدائل لها مما يساهم في اكتمالها ونضجها وبعدها عن الفشل إذا لم توفر الخطة الأساسية الغرض (جاد الله، 2018، 47).

تعمل المنظمات على التخطيط للطوارئ، وتنظيم خطة ما قبل الأزمة التي تشمل الموظفين، وإعدادهم لما يجب القيام به وكيفية القيام به في حالة وقوع حدث غير متوقع.

ومما سبق يرى الباحث أن التخطيط لإدارة الأزمات يعني إعداد خطة تتضمن مجموعة من السياسات والأنظمة والإجراءات الوقائية لتحديد الأزمات وآلية التعامل معها قبل حدوثها، ووضع السيناريوهات، واختيار البديل الأفضل، وتحديد المسؤوليات والموارد اللازمة من خلال استراتيجية التحليل بهدف التغلب على الأزمة بأمان.

4.3.2 أسس التخطيط للأزمات

تتضمن عملية التخطيط للأزمات المحتملة الأسس التالية التي يجب أن تتوافر في الخطة لضمان

نجاحها والتغلب على الأزمة بشكل آمن وهي (Giorgetto, 2021):

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة: تقوم المنظمة بتحديد المخاطر والتهديدات التي من المحتمل أن تواجهها نتيجة التغيرات البيئية، وتقوم بتقييمها من خلال تحديد احتمالية حدوثها وشدة الخطر وعليه يتم تصنيف المخاطر وتحديد الأولويات لمواجهتها.
- المعلومات اللازمة للخطة. يتم جمع كافة المعلومات التي تحتاجها الخطة والمتعلقة بالمخاطر والتهديدات المحددة.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات المنوطة بفريق إدارة الأزمات، مع التأكد من وجود نظام اتصال فعال يتعلق بالأزمة. يتم بناء نظام اتصال في المنظمة يوضح العلاقات بين العاملين المشاركين في مواجهة الأزمة مما يضمن التواصل الفعال أثناء الأزمة وسهولة تدفق المعلومات والإنذار المبكر.
- وضع سيناريوهات الأزمات (السيناريوهات الأسوأ والأفضل) وفقاً لتطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
- التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإجراء التعديلات المطلوبة سواء بالإضافة أو الحذف أو غير ذلك.
- الاهتمام المستمر بالأنشطة الأساسية. ويجب التأكد من أن الأنشطة الأساسية للمنظمة تسير بشكل جيد، مما يضمن استمرارية العمل وعدم توقفه أثناء الأزمة.
- الاستفادة من إمكانيات وإمكانات القطاعات المختلفة. ويتم استغلال كافة الإمكانيات المتاحة في مختلف القطاعات لمعالجة الأزمة ومواجهتها بشكل آمن كنوع من الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.

5.3.2 سمات خطة إدارة الأزمات

هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن تتميز بهم خطة إدارة الأزمات بما يلي

(عياش وبرايم، 2017):

- مصممة لهياكل وعمليات إدارية محددة، ويتم وضع خطة لإدارة الأزمات لكل منظمة، وتختلف هذه الخطة من منظمة إلى أخرى ومن عملية إلى أخرى.
- تحديد الأولويات، والذي يتضمن القضايا الهامة التي تحتاج إلى الاهتمام. يتم تصنيف المخاطر حسب احتمالية حدوثها ودرجة خطورتها، وبناء على ذلك يتم تحديد أولويات معالجتها وفق هذا التصنيف.
- مفهومة وبسيطة ومناسبة لجميع المستويات. ويجب أن تكون الخطة واضحة ويمكن لجميع المستويات التعامل معها، ويتم تدريب العاملين عليها لضمان عدم وجود أي سوء فهم فيها.
- شاملة ولكن مع تجنب التفاصيل. ويجب أن تتضمن الخطة جميع العمليات التي قد تتأثر عند وجود الخطر ومعالجة أي مشاكل قد تحدث.
- تحقق الخطة كفاءة التكلفة، إذ يجب أن تكون تكلفة التخطيط أقل من تكلفة عدم التخطيط.
- مرنة وقابلة للتعديل وقابلة للتحديث. يتم تعديل الخطة وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ.

6.3.2 مراحل إدارة الأزمة

يجب تشخيص الأزمة للتعرف على المرحلة التي تمر بها، وهو ما يحدد نوع العلاج والتصرف وإذا لم يتم التشخيص الصحيح فإن ذلك سيؤدي إلى انفجار وتفاقم الأزمة وحدوث الخسائر والكوارث في المنظمة، وتقع هذه المسؤولية على عاتق جميع المديرين في المنظمة، كلما تم تشخيصه مبكراً وقبل حدوثه، كان علاجه أسهل عادةً ما يكون العلاج عند حدوث الأزمة مكلفاً ويجعل المراحل التالية صعبة (أبو قطام وأبو قطام، 2018)

إن الأزمة تتكون من أربع مراحل هي (العيبي 2018؛ الزهري، 2020):

1. مرحلة التحذير: هي مرحلة التحذير من أن أمراً غير واضح أو غامض يلوح في الأفق، غير محدد الخطورة والنطاق.
2. مرحلة الولادة: تظهر خلالها ملامح الأزمة وتشتد سريعاً، ويجب على إدارة الأزمة هنا أن تتعامل مع الأزمة بواقعية ووفقاً للخطة المرسومة للحد من آثار الأزمة.
3. مرحلة الانفجار: وهي المرحلة التي تتميز بدرجة عالية من القوة والعنف. يجب على إدارة الأزمات أن تعي أسباب الأزمة وخطورتها وأن تتخذ كافة الإجراءات لحل الأزمة بما يخدم مصلحة المنظمة.
4. مرحلة التراجع: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالتلاشي وفقدان قوتها والعوامل التي ولدتها. وتقع المسؤولية عن نتائج الأزمة على عاتق إدارة الأزمات حتى تصل المنظمة إلى حالة العمل الطبيعية التي كانت سائدة قبل حدوث الأزمة.

7.3.2 العلاقة بين الحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات:

تضمن الإدارة الرشيدة وجود أساس قانوني لمهام المنظمة وواجباتها، مما يحد من تعارضها مع أي طرف آخر. ويطبق القانون بشكل عادل ودون تمييز، يتم اختيار المشاريع بناء على توقعات أصحاب المصلحة ودون تمييز بين أفراد المجتمع مما يزيد من رضاهم، يتم عرض المعلومات لمتلقي الخدمة والمعنيين

بأي أمر يساهم الوقت وإعداد التقارير الواضحة والشفافة في بناء قرارات إدارية صحيحة واتخاذ قرارات صحيحة من قبل مديري المشاريع.

تم تطوير أداة لقياس أداء المنظمة وموظفيها مما يسهل عملية المساءلة وبالتالي ضمان الخدمة المتميزة مما يساهم في تحقيق المشاريع لأهدافها وتسليمها حسب الجدول الزمني المحدد والميزانية المقررة، مع مراعاة مشاركة الإدارة والعاملين وأفراد المجتمع في وضع قواعد العمل واتخاذ القرارات ورسم السياسات وتطوير البرامج واختيار المشاريع حسب متطلبات أصحاب المصلحة وبما يضمن التنفيذ السليم والمسؤولية عن العمل، والحصول على خدمة تتسم بالكفاءة والفعالية، وتسهيل عملية المساءلة عن العمل لإدارة المشاريع. (محمد، 2020).

يتم التعامل مع كافة أفراد المجتمع بعدالة والابتعاد عن التمييز أو التحيز، واحترام حقوق الآخرين وعدم استغلال المنصب، ومحاربة الفساد، وعدم قبول الوساطة والمحسوبية، وكل ذلك يضمن تنفيذ المشاريع ضمن المواصفات والجودة المطلوبة وحسب الموازنة التي تم وضعها، مما يؤدي الى تقديم المنظمة خدماتها لكافة الفئات المستهدفة وفقاً للعدالة الاجتماعية،

يمنح الجميع فرصاً متساوية عند إنشاء المشاريع ويضمن المساواة في المعاملة لجميع متلقي الخدمة من ذوي الاحتياجات الخاصة يتم إنشاء المشاريع وفق دراسات الجدوى لضمان التوزيع العادل للمشاريع على كافة متلقي الخدمة، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المشروع التي تتماشى مع أهداف المنظمة، مع ضرورة تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذها مما يساهم في تقديم الخدمات بجودة عالية، وتسليم المشاريع وفق المواصفات المقررة، مع ضرورة إدارة موارد المشروع بطريقة سليمة لتحقيق المشاريع بفعالية، مع مراعاة الاستغلال الأمثل للموارد، والعمل على تحقيق أهداف المشروع بالحد الأدنى من الموارد وليس مجرد تحقيق الأهداف مما يساهم في تقليل التكلفة المشاريع وكفاءة تنفيذها ويتم اختيار البديل من المشاريع التي تحقق أكبر فائدة للمنظمة والمجتمع عند اختيار المشاريع يجب الجمع بين الجوانب البيئية والاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية ويتم إنشاؤها بناء على دراسات في كافة الجوانب، تمكثها من التكيف

مع متغيرات الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مع ضمان استدامة الموارد المالية والبشرية والحفاظ على البيئة، مما يحقق مشاريع مستدامة ويقلل من تكلفة المشاريع. (2019، خان وآخرون).

يعمل التخطيط لإدارة الأزمات على الحد من آثار الأزمات التي قد تواجه المشاريع يتم تحديد كافة الأزمات التي من المتوقع أن تتعرض لها المشروعات وترتيبها حسب الأولويات وشدها وبذلك يتم تحديد كافة الأزمات المتوقعة وتحافظ المنظمة على كيانها ومشاريعها وعاملها، تقوم المنظمة بجمع المعلومات لإعداد السيناريوهات والتدابير الوقائية لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي تعيق تقدم المشاريع، مما يساهم في استمرار تقدمها وتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار دراسة الجوانب البيئية والاجتماعية بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية عند التخطيط لإدارة الأزمات والالتزام بتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ خطة الأزمات التي قد تواجهها المشاريع وذلك لضمان تنفيذ المشاريع وفق الخطة وفي الوقت المحدد فهو يتكيف مع التغيرات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مما قد يؤدي إلى أزمات تعيق تنفيذ المشروع (تشن وجبران 2020).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

هذا الجزء مخصص لعرض الطرق والاجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، من حيث نوع الدراسة، وطبيعتها، والاستراتيجية المتبعة فيها. وسيتم أيضا توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وتوضيحاً لأداة الدراسة، ومدى ثباتها، وما هي الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على النهج الكمي، الذي يهدف لدراسة الظاهرة كما هي بالواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً وصفيّاً وكمياً، حيث أنه المنهج المناسب لتحقيق هدف الدراسة ومن خلاله يتم التحليل، والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها بدقة، ومحاولة تحديد العلاقة بين متغيرين أو أكثر قابلين للقياس ودرجة هذه العلاقة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تشكل مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الرياض من: المديرين، مديري المشاريع والعاملين فيها، من (استراتيجي وهندسي حيث إن مشاريع شركة الرياض لا تقتصر على مشاريع هندسية فقط، وانما يشمل أيضا مشاريع أخرى مثل مشاريع بيئية واجتماعية وأهداف الشركة التي يتم تنفيذه من خلال المشاريع). (<https://www.amman.jo>)

عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة اعتمد الباحث على المسح الشامل بحيث قام بتوزيع (300) استبانة للعاملين ، تم استرجاع (273) منها أي بنسبة (91%) من الاستبانات الموزعة، وتم

استبعاد (15) استنانه لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي (كان الصالح منه للتحليل (258) استبانة أي بنسبة (86%) من العينة.

4.3 طرق جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، حيث يناسب هذا المنهج الظاهرة موضوع الدراسة، كما أنه يشير إلى محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر الظاهرة من خلال جمع البيانات اللازمة من مجموعة من المبحوثين المرتبطين بالظاهرة محل البحث وأسلوب الدراسة الميدانية، وستعتمد الدراسة لجمع البيانات على مصدرين هما:

أولاً: المصادر الثانوية

حيث قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال الرجوع الى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، بالإضافة الى مواقع الانترنت والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية

قام الباحث بتصميم استبانة تقيس متغيرات الدراسة وتتكون من:

المتغير المستقل: الحاكمية الرشيدة وتتكون من: سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الانصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة.

المتغير التابع: إدارة المشاريع وتتكون من: إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد.

الدور المعدل: لتخطيط لإدارة الأزمات.

5.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة لقياس أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات كونها تناسب هكذا دراسات، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والادب النظري، وستشتمل الاستبانة على أربعة أجزاء، وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء العبارات التي تقيس متغير الدراسة المستقل (الحاكمية الرشيدة)، ويشمل مجموعة من الفقرات تقيس الأهمية النسبية للحاكمية الرشيدة في شركة الرياض من خلال تسعة أبعاد تتمثل في:

سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة الاستدامة

الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء العبارات التي تقيس متغير الدراسة التابع (إدارة المشاريع).

ويشمل مجموعة من الفقرات تقيس الأهمية النسبية لإدارة المشاريع في شركة الرياض من خلال ستة أبعاد تتمثل في:

إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد.

الجزء الرابع: يتضمن هذا الجزء العبارات التي تقيس متغير الدراسة المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات). ويشمل مجموعة من الفقرات تقيس الأهمية النسبية للتخطيط لإدارة الأزمات في شركة الرياض من خلال سبعة فقرات.

تم إعطاء كل فقرة من فقرات الدراسة درجة للتعرف على مدى موافقة عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكما مبين في جدول (1):

جدول (1) درجات الاجابة

الإجابة	موافق تماما	موافق	موافقة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات أداة الدراسة تم الاستناد إلى مقياس ليكرت الخماسي وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي لتقديرات استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ووفق ثلاثة مستويات هي (منخفض، ومتوسط، ومرتفع)، ومن خلال تطبيق المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

وبناء على ما سلف ذكره فإن المستويات الثلاثة المعتمدة لاتخاذ القرار تكون على النحو التالي:

الجدول (2) الأهمية النسبية والوسط الحسابي المقابل لها

الوسط الحسابي	مستوي الأهمية النسبية
من 1 – أقل من 2.34	منخفض
من 2.34 – أقل من 3.67	متوسط
من 3.67 – 5.00	مرتفع

6.3 ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التأكد من مدى الموثوقية وثبات أداة الدراسة و انسجام إجابات المبحوثين على فقراتها المختلفة واستقرارها، وذلك من خلال اعتماد اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbache)، والذي يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة عند قيمة ألفا أكبر أو تساوي

(0.6)، كما أن اقتراب قيمة ألفا من (100%) يدل على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (2010,354)

(Sekaran & Bougie).

والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة، وذلك كما يأتي:

الجدول (3) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة كرونباخ ألفا
1	سيادة القانون	0.755
2	الشفافية	0.666
3	المساءلة	0.822
4	المشاركة	0.767
5	النزاهة	0.658
6	الأنصاف	0.759
7	الفاعلية	0.701
8	الكفاءة	0.744
9	الاستدامة	0.645
10	الحاكمة الرشيدة	0.946
11	إدارة الجودة	0.649
12	إدارة الجدول الزمني	0.744
13	إدارة النطاق	0.745
14	إدارة التكلفة	0.779
15	إدارة المخاطر	0.858
16	إدارة الموارد	0.817

0.939	إدارة المشاريع	17
0.939	التخطيط لإدارة الأزمات	18

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.645 – 0.946)، وهي أكبر من المقياس (0.60)، وهذا مؤشر على انسجام إجابات المبحوثين واستقرارها وعلى درجة الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

7.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

في هذا الجزء من الدراسة يتم التحقق من ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية وذلك من خلال التأكد من صلاحية بيانات الدراسة وملاءمتها لإجراء الاختبارات المستخدمة، ويتم ذلك بإجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تعتبر مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من المشاكل الخاصة بالمتغيرات المستقلة، وتظهر عند وجود ارتباط عالي (شبه تام) بين متغيرين مستقلين، ويؤثر وجود هذا الارتباط العالي سلباً على دقة القياسات، حيث يعمل على تضخم قيمة معامل التحديد R^2 بحيث تتجاوز قيمته القيمة الفعلية.

ويتم اختبار وجود هذه المشكلة من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير قاعدة القرار إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا كانت قيم معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين مستقلين أو أكثر تزيد عن (0.80) (Guajarati, 2004, 359)

وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

الجدول (4): نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل

باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير	سيادة القانون	الشفافية	المساءلة	المشاركة	النزاهة	الانصاف	الفاعلية	الكفاءة	الاستدامة
سيادة القانون	1.000								
الشفافية	0.591	1.000							
المساءلة	0.436	0.658	1.000						
المشاركة	0.390	0.619	0.660	1.000					
النزاهة	0.409	0.572	0.627	0.655	1.000				
الانصاف	0.446	0.697	0.719	0.628	0.622	1.000			
الفاعلية	0.395	0.530	0.567	0.669	0.632	0.574	1.000		
الكفاءة	0.425	0.581	0.679	0.651	0.679	0.713	0.706	1.000	

يبين الجدول (4) أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بيرسون جاءت بين أبعاد المتغير المستقل الفرعية وبلغت (0.719) وهي بين المتغيرين "المساءلة" و"الانصاف"، في حين أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يشير إلى عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين أبعاد المتغير المستقل الفرعية، وأن جميعها جاءت أقل من (0.8)، وبناء على ذلك فإن العينة تخلو من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي.

ولتأكيد النتيجة السابقة تم قياس معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor ومعامل التحمل (التباين المسموح به) (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل الفرعية، حيث تشير قاعدة القرار إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي إذا بلغت قيم معامل تضخم التباين (VIF) ما بين (1.0 – 10.0)، وكذلك إذا بلغت قيم معامل التحمل (معامل التباين المسموح به) (Tolerance) ما بين (0.1 – 1.0).

وفيما يلي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل الفرعية والتي تم استخراجها باستخدام معامل تضخم التباين وقيم معامل التحمل وكالاتي:

الجدول (5): نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحمل (التباين المسموح به)

المتغير	معامل تضخم التباين	معامل التحمل (التباين المسموح به)
	VIF	Tolerance
سيادة القانون	1.676	0.597
الشفافية	2.748	0.364
المساءلة	2.753	0.363
المشاركة	2.657	0.376
النزاهة	2.425	0.412
الانصاف	3.161	0.316
الفاعلية	2.620	0.382
الكفاءة	3.196	0.313
الاستدامة	1.977	0.506

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل (VIF) جاءت جميعها أقل من العدد 10.0 ، وكانت قيم معامل التحمل (Toleranceالتباين المسموح به) أقل من 1.0، وهذا يؤكد أن الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

8.3 المعالجات الإحصائية

يهدف معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة، أجرت الباحثة العديد من التحليلات الوصفية والاستدلالية، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sciences- SPSS) Statistical Package for Social، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: أساليب التحليل الوصفي

استخدمت الباحثة العديد من أساليب التحليل الوصفي بغرض وصف البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، ووصف أبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية، لوصف البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لوصف أبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة.

ثانياً: أساليب التحليل الاستدلالي

استخدمت الباحثة العديد من أساليب التحليل الاستدلالي بغرض التحقق من بيانات الدراسة وصلاحياتها، واختبار فرضياتها، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

- أ) أساليب التحليل الاستدلالي للتحقق من بيانات الدراسة وصلاحياتها.
1. معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ (Alpha Cronbache، لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون ((Pearsons Correlation Coefficients، ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF، ومعامل التحمل (التباين المسموح به (Tolerance، لاختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعدل.
- ب) أساليب التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة:
1. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression، لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.
2. تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة عنها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يعرض هذا الفصل من الدراسة التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة واختبار فرضياتها، كما يوضح نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات أداة الدراسة، كما يقدم وصفاً لأبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة، بالإضافة إلى استعراض نتائج اختبار الفرضيات والتي تم الوصول إليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

تعرض الجداول أدناه وصفاً للمتغيرات والخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة في شركة الرياض ، والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، الخبرة، المسعى الوظيفي). ولهذه الغاية تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لاستخراج (التكرارات والنسب المئوية) وعلى النحو التالي:

وصف متغير الجنس

الجدول (6) وصف متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثي	84	32.6
	ذكر	174	67.4
المجموع		258	100.0

يبين الجدول (6) أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم (174) فرداً، وقد شكلوا ما نسبته (67.4%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين شكلت الإناث النسبة الأقل، حيث بلغ عددهن (84) فرداً، وقد شكلوا ما نسبته (32.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. مما يدل أن نسبة العاملين الذكور في إدارة المشاريع في شركة الرياض تفوق العاملين الاناث في هذا المجال. وتفسر الدراسة الحالية النتيجة كون طبيعة العمل في مجال المشاريع الميدانية تتطلب ذلك.

وصف متغيرالعمر

الجدول (7) وصف متغيرالعمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المنئوية
العمر	أقل من 30 سنة	4	1.6
	30 سنة – أقل من 40 سنة	68	26.3
	40 سنة – أقل من 50 سنة	153	59.3
	50 سنة فأكثر	33	12.8
	المجموع	258	100.0

يبين الجدول (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة المبحوثين جاءت من فئة (40 سنة أقل من 50 سنة)، حيث بلغ عددهم (153) فرداً، وقد شكلوا ما نسبته (59.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين أن النسبة الصغرى من أفراد عينة الدراسة جاءت من فئة (أقل من 30 سنة)، حيث بلغ عددهم (4) فرداً، وقد شكلوا ما نسبته (1.60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. مما يدل أن العاملين في مجال إدارة المشاريع في شركة الرياض هم من الفئة المتوسطة من العمر (40 سنة – أقل من 50 سنة) حيث بلغت نسبتهم (85.6%) مع انخفاض نسبة العاملين في مجال ادارة المشاريع من فئة الشباب (أقل من 30 سنة)،

وتفسر الدراسة الحالية النتيجة ان عملية إدارة المشاريع يتم الوصول اليها من خلال التسلسل الوظيفي بعد خبرة في هذا المجال، مما يزيد في عملية النضج ودقة القرارات المتخذة في مجال إدارة المشاريع والمستندة على الخبرة لديهم.

الجدول (8) وصف متغير التحصيل الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
التحصيل الدراسي	ثانوية عامة	2	0.8
	دبلوم متوسط	15	5.8
	بكالوريوس	185	71.7
	دراسات عليا	56	21.7
المجموع		258	100

يبين الجدول (8) أن أفراد العينة توزعوا على المستويات التعليمية الأربعة مع وجود زيادة في عدد افراد العينة من فئة (بكالوريوس)، والبالغ (185) فرداً، وبنسبة قدرها (71.7%) من إجمالي افراد العينة، في حين كانت نسبة أفراد العينة من فئة (ثانوية عامة) الأقل، حيث بلغ عددهم (2) فردين اثنين، وشكلوا ما نسبته (0.8%) من إجمالي أفراد العينة. وهذا يدل أن غالبية العاملين في مجال إدارة المشاريع هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس والدراسات العليا وبنسبة 93.4% مما يساهم في رفع كفاءة العمل في مشاريع شركة الرياض وتلبية متطلبات المشاريع من الموارد البشرية المطلوبة.

وصف متغير عدد سنوات الخبرة

الجدول (9) وصف متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المتوية
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	2	0.8
	5 سنوات – اقل من 10 سنوات	16	6.2
	10 سنوات – اقل من 15 سنة	67	26
	15 سنة فأكثر	173	67.1
المجموع			100

يبين الجدول (9) أن أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة من فئة (15 سنة فأكثر) هم الغالبية، حيث بلغ عددهم (173) فرداً، وقد شكلوا ما نسبته (7.1% من إجمالي الأفراد المبحوثين، في حين أن أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة من فئة (سنة- أقل من 5 سنوات)، وقد بلغ عددهم (2) فردين اثنين، وشكلوا ما نسبته (0.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. مما يدل أن غالبية العاملين في مجال إدارة المشاريع هم من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) ونسبة 93.1%، حيث أن الإدارة بالمشاريع تتم اسنادها لذوي الخبرة في شركة الرياض وهي أحد متطلباتها مما يؤدي إلى رفع قيمة العمل الناتج عن سنوات الخبرة في هذا المجال وحسن التصرف واتخاذ قرارات سليمة.

وصف متغيرالمسمى الوظيفي

الجدول (10) وصف متغيرالمسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مهندس المشروع	22	8.5
	مدير مشروع	14	5.4
	مدير	70	27.1
	أخري	152	58.9
المجموع		258	100

يبين الجدول (10) أن غالبية أفراد عينة الدراسة جاءت من فئة المسمى الوظيفي (أخرى)، حيث بلغ عددهم (152) فرداً، وشكلوا ما نسبته (58.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين يبين الجدول أعلاه أن النسبة الأقل من أفراد العينة كانت من فئة المسمى الوظيفي (مدير مشروع)، حيث بلغ عددهم (14) فرداً، وشكلوا ما نسبته (5.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وتبين النتائج أن العاملين في مجال إدارة المشاريع في شركة الرياض ذوي مسميات مختلفة. حيث أن المشاريع في الشركة ليس جميعها هندسية وانما هناك عدة مشاريع تتم عملية ادارتها من قبل أحد المسميات ذات العلاقة في الشركة للإشراف على عملية إنجازها لذلك كانت فئة أخرى بنسبة (58.9%) وهي الاكبر، مما يدل على تنوع المجالات العلمية التي تعمل في إدارة المشاريع، وذلك لحاجتها إلى مسميات ومجالات علمية متنوعة لتنوع المشاريع التي تقوم به شركة الرياض.

وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لقياسها في أداة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية.

وفيما يأتي وصفاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية.

3.4 وصف المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" وأبعاده الفرعية

تمثل الحاكمية الرشيدة المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويشتمل على (9) أبعاد فرعية، وهي: "سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الانصاف، الفاعلية، الكفاءة الاستدامة". وفيما يأتي وصفاً لهذا المتغير وأبعاد، التسعة.

1. سيادة القانون

الجدول (11) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعده (سيادة القانون)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تشريعات شركة الرياض واضحة ومفهومة وتشمل كافة الخدمات المناطة بشركة .	3.620	0.910	2	متوسطة
2	تشمل تشريعات شركة الرياض كافة الخدمات المناطة بها.	3.674	0.866	1	مرتفعة

متوسطة	3	0.954	3.450	تتضمن التشريعات تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين في شركة .	3
متوسطة			3.581	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (11) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد الحاكمية الرشيدة الأول "سيادة القانون" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.581) والانحراف المعياري (0.746). وجاءت الفقرة " تشمل تشريعات شركة الرياض كافة الخدمات المناطة بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.674) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة تتضمن التشريعات تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين في شركة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.450) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك من خلال وجود سند قانوني لشركة الرياض لتقديم الخدمات وذلك من خلال تحديد الخدمات المناطة بها في تشريعاتها، مع وجود نقص في تحديد كافة السلطات والمسؤوليات للعاملين فيها مما يتطلب مراجعة للتشريعات حتى تتضمن كافة السلطات والمسؤوليات بوضوح.

2. الشفافية

الجدول (12) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (الشفافية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
4	تعتبر اجراءات العمل التي تتعلق بخدمات شركة الرياض للشركاء واضحة وسهلة.	3.465	0.930	2	متوسطة
5	تعلن شركة الرياض عن معايير شغل الوظائف الداخلية.	3.027	1.182	3	متوسطة

متوسطة	4	1.236	2.930	تفصح شركة عن الآلية المتبعة في منح العلاوات للعاملين.	6
مرتفعة	1	0.882	4.085	يطلع العاملون علي نتائج تقييم أدائهم.	7
متوسطة			3.377	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (12) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد الحاكمية الرشيدة الثاني "الشفافية" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.377) والانحراف المعياري (0.755). وجاءت الفقرة "يطلع العاملون على نتائج تقييم ادائهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.085) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة "تفصح شركة عن الآلية المتبعة في منح العلاوات للعاملين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.930) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك انه لا يتوفر شفافية في الآلية المتبعة لمنح العلاوات للعاملين ومعايير شغل الوظائف الداخلية، مما يتطلب الإعلان عنها عبر وسائل الاتصال المعتمدة لدى شركة الرياض ومنها الموقع الالكتروني الداخلي وعمل مراجعة دورية لها حسب نتائج التغذية الراجعة.

3. المساءلة

الجدول (13) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (المساءلة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
8	تعتمد شركة أنظمة وتعليمات واضحة محاسبة العاملين.	3.159	1.158	2	متوسطة
9	تخضع الوحدات الإدارية في الشركة للرقابة والتدقيق الداخلي.	3.659	0.962	1	متوسطة

10	تطبق الشركة معايير الثواب والعقاب على العاملين دون تمييز.	2.713	1.191	3	متوسطة
11	تطبق الشركة نظام مساءلة عادل لجميع المراكز الوظيفية دون تمييز.	2.632	1.184	4	متوسطة
المتوسط العام					متوسطة

يتضح من الجدول رقم (13) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد الحاكمية الرشيدة الثالث "المساءلة" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.041) والانحراف المعياري (0.911). وقد جاءت الفقرة "تخضع الوحدات الإدارية في الشركة للرقابة والتدقيق الداخلي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.659) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "تطبق الشركة نظام مساءلة عادل لجميع المراكز الوظيفية دون تمييز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.632) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك أنه بالرغم من وجود وحدة إدارية داخلية لدى شركة الرياض للرقابة والتدقيق الداخلي إلا أنها تفتقر إلى نظام للمساءلة ومحاسبة العاملين ومعايير للثواب والعقاب، وهذا يتطلب وضع نظام شامل للمساءلة والمحاسبة يكون عادلاً وواضحاً ويطبق على الجميع دون تمييز وعلى كافة المستويات الإدارية.

4. المشاركة

الجدول (14) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (المشاركة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
12	يتم تشكيل لجان مشتركة بين الأقسام ذات العلاقة	3.535	1.029	1	متوسطة

				لصياغة أهداف وسياسات العمل.	
متوسطة	3	0.997	3.391	تقوم الشركة بوضع آلية واضحة للتعامل مع الاقتراحات المقدمة من العاملين حول إجراءات العمل.	13
متوسطة	2	0.926	3.500	تسمح الشركة بتعديل مقترحات إجراءات العمل بعد مناقشتها من قبل المعنيين.	14
متوسطة	4	1.130	3.248	تعمل الشركة علي مشاركة المعنيين (شركاء، موردين، متلقي الخدمة) في صناعة القرارات المتعلقة بإجراءات العمل.	15
متوسطة			3.419	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (14) أن الأهمية النسبية لبعء الحاكمية الرشيدة الرابع "المشاركة" كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.419) والانحراف المعياري (0.785). وقد جاءت الفقرة "يتم تشكيل لجان مشتركة بين الأقسام ذات العلاقة لصياغة أهداف وسياسات العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.535) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "تعمل الشركة على مشاركة المعنيين (شركاء، موردين، متلقي الخدمة) في صناعة القرارات المتعلقة بإجراءات العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.248) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بعدم مساهمة المعنيين (شركاء، موردين،

متلقي الخدمة) والعاملين في شركة الرياض في صناعة القرارات المتعلقة بإجراءات العمل، وبذلك تنخفض مسؤوليتهم جميعاً عن العمل لعدم المشاركة فيه، وعليه يجب على شركة الرياض وضع آلية لضمان مشاركة المعنيين والعاملين في عملية صنع القرار، مع إمكانية تعديل هذه القرارات أو الإجراءات بناء على مشاركتهم.

5. النزاهة

الجدول (15) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (النزاهة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	تضمن التشريعات في الشركة تقديم الخدمات للجمهور بعدالة.	3.504	0.983	1	متوسطة
17	ساهمت مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة بتحسين الأداء.	3.391	1.090	2	متوسطة
18	تضمن شركة الرياض عدم تعارض عمل موظفيها مع أي جهة خارجية.	3.329	0.996	3	متوسطة
المتوسط العام		3.408			متوسطة

يتضح من الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية لبعد الحاکمية الرشيدة الخامس "النزاهة" كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.408) والانحراف المعياري (0.789). وقد جاءت الفقرة "تضمن التشريعات في الشركة تقديم الخدمات للجمهور بعدالة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.504) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "تضمن شركة الرياض عدم تعارض عمل موظفيها مع أي جهة خارجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.329) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير

ذلك من خلال أن لدى شركة الرياض تشريعات ضمنت النزاهة في تقديم الخدمة بعدالة لكافة أفراد المجتمع دون تمييز، الا أنها بحاجة الى منظومة من القيم الإدارية والتنظيمية للأفراد العاملين بما يضمن عدم تعارض عملهم مع أي جهة خارجية وعدم استغلال المنصب ومحاربة الفساد.

6. الإنصاف

الجدول (16) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (الانصاف)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
19	يتوفر بشركة الرياض وصف وظيفي واضح للوظائف المختلفة.	3.345	1.066	1	متوسطة
20	توفر الشركة شروط عادلة لترقية العاملين فيها.	2.686	1.265	3	متوسطة
21	توفر الشركة معايير عادلة للحصول علي مكافآت للعاملين.	2.733	1.279	2	متوسطة
المتوسط العام		2.921		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (16) أن الأهمية النسبية لبعد الحاكمية الرشيدة السادس "الانصاف" كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.921) والانحراف المعياري (0.992).وقد جاءت الفقرة "بتوفر بشركة الرياض وصف وظيفي واضح للوظائف المختلفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.345) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "توفر الشركة شروط عادلة لترقية العاملين فيها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.686) وبأهمية نسبية متوسطة.ويمكن تفسير ذلك من خلال أنه ليس

لدي شركة الرياض ضمان لوجود فرص متساوية لتطوير موظفيها وعدم وجود ضمان للإنصاف في منح المكافآت بسبب عدم وجود آلية واضحة لترقية الموظفين ومنح المكافآت، وهذا يتطلب اعداد آلية لترقية الموظفين تحوي كافة الشروط (مسار وظيفي واضح) من سنوات الخبرة، الدورات التدريبية والمؤهل، العلمي وغيره، مع وضع معايير للمكافآت تطبق على جميع الموظفين بعدالة.

7. الفاعلية

الجدول (17) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (الفاعلية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
22	تتضمن استراتيجيات الشركة أهداف واضحة يمكن قياسها.	3.574	0.906	1	متوسطة
23	تخصص الشركة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المختلفة.	3.388	0.940	2	متوسطة
24	تقوم الشركة بمعالجة المخاطر وتقليل المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف.	3.364	1.091	3	متوسطة
المتوسط العام		3.442		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (17) أن الأهمية النسبية لبعد الحاكمية الرشيدة السابع "الفاعلية" كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.442) والانحراف المعياري (0.777). وقد جاءت الفقرة "تتضمن استراتيجيات الشركة أهداف واضحة يمكن قياسها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.574)

وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "تقوم الشركة بمعالجة المخاطر وتقليل المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.364) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك من خلال قيام شركة الرياض بوضع استراتيجيات وأهداف يمكن قياسها إلا أنها لا تضمن تنفيذ هذه الاستراتيجيات والأهداف بسبب عدم معالجتها للمخاطر والمعوقات، فعليه يتطلب من شركة الرياض تعيين جهة معنية بإدارة المخاطر تكون مسؤولة عن تحديد المخاطر بالتعاون مع المعنيين وطرق معالجتها ومتابعتها، وبذلك تضمن معالجة المخاطر التي تحول دون تنفيذ أهدافها مع تخصيص الموارد اللازمة لمعالجتها مما يسهم في رفع فاعلية الأداء لدى شركة الرياض .

8. الكفاءة

الجدول (18) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (الكفاءة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
25	تختار الشركة الأهداف بعد دراسة التكاليف والمنافع المتوقعة.	3.264	1.033	1	متوسطة
26	تحدد شركة الرياض مؤشرات أداء تضمن تحقيق أهدافها بأقل كلفة.	3.256	1.050	2	متوسطة
27	تقدم شركة الرياض حوافز تشجيعية للعاملين لمن يعمل بتميز.	2.899	1.325	3	متوسطة
المتوسط العام		3.140			متوسطة

يتضح من الجدول رقم (18) أن الأهمية النسبية لبعد الحاكمية الرشيدة الثامن "الكفاءة" كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.140) والانحراف المعياري (0.930). وقد جاءت الفقرة "تختار الشركة الأهداف بعد دراسة التكاليف والمنافع المتوقعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.264) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "نقدم شركة الرياض حوافز تشجيعية للعاملين

لمن يعمل بتميز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.899) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك انه حتى تضمن شركة الرياض تقديم العمل بكفاءة وتحقيق أعلى المنافع والاستغلال الأمثل للموارد، فعلى شركة الرياض تشجيع العاملين على العمل المميز حتى تضمن انجاز العمل بكفاءة وتحقيق أعلى المنافع والاستغلال الأمثل للموارد، من خلال تقديم حوافز تشجيعية لهم ووضع مؤشرات أداء دقيقة تضمن تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وعدم الاهتمام بتحقيقها فقط وذلك نرفع كفاءة الأداء في الشركة .

9. الاستدامة

الجدول (19) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعـد (الاستدامة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
28	تتضمن أهداف الشركة أهداف متعلقة بخدمة المجتمع.	3.822	0.827	2	مرتفعة
29	تتضمن أهداف الشركة أهداف متعلقة بالمحافظة علي البيئة.	3.895	0.869	1	مرتفعة
30	تعمل الشركة علي المحافظة علي مواردها (المالية والبشرية) لتحقيق أهدافها.	3.395	1.156	3	متوسطة
المتوسط العام		3.704		مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (19) أن الأهمية النسبية لبعـد الحاكمة الرشيدة التاسع "الاستدامة" كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.704) والانحراف المعياري (0.736).وقد جاءت الفقرة "تتضمن أهداف الشركة أهداف متعلقة بالمحافظة على البيئة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.895) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة العمل الشركة على المحافظة على مواردها (المالية والبشرية) لتحقيق أهدافها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.395) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن

تفسير ذلك إن الاستدامة لا تعني فقط المحافظة على البيئة وإنما المحافظة على الموارد الخاصة في شركة الرياض بحيث تضمن استدامة العمل واستمراريته وعدم توقفه أو تأخيرها، وعليه يجب على الشركة وضع اليات للمحافظة على جميع الموارد الخاصة بها من موارد بشرية أو مالية من خلال التخطيط لضمان استدامة تلك الموارد اللازمة، مع وضع أهداف متعلقة بخدمة المجتمع فبذلك تضمن الشركة التكيف مع التغيرات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

ولمقارنة أبعاد الحاكمية الرشيدة تم اعداد الجدول التالي:

الجدول (20) مقاييس الاحصاء الوصفي لأبعاد الحاكمية الرشيدة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	سيادة القانون	3.581	2	متوسطة
2	الشفافية	3.377	6	متوسطة
3	المساءلة	3.041	8	متوسطة
4	المشاركة	3.419	4	متوسطة
5	النزاهة	3.408	5	متوسطة
6	الانصاف	2.921	9	متوسطة
7	الفاعلية	3.442	3	متوسطة
8	الكفاءة	3.140	7	متوسطة
9	الاستدامة	3.704	1	مرتفعة
	الحاكمة الرشيدة	3.337		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (20) أن الأهمية النسبية للمتغير المستقل "الحاكمة الرشيدة جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.337) والانحراف المعياري (0.656). وقد جاء بعد "الاستدامة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.704) وبانحراف معياري (0.736)) وبأهمية نسبية

مرتفعة، في حين جاء بعد "الانصاف" في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.921) وانحراف معياري (0.992)) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك من خلال إن بعد الاستدامة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى شركة الرياض وتفسر الدراسة الحالية النتيجة إن الاستدامة تضمن استدامة الموارد اللازمة في شركة الرياض من موارد بشرية ومالية لتحقيق أهدافها واستمرارية عملياتها وعدم توقفها، كما انها تضمن بذلك تطوير ودعم وتحفيز الموارد مما يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم وتحقق رضا العاملين فيها، كما انها تضمن تقديم اهداف تخدم المجتمع وتحافظ على البيئة مما يحقق رضا متلقي الخدمة. وتقوم الشركة بتقديم الخدمات من خلال تطبيق القانون والذي يحوي الخدمات والمسؤوليات والصلاحيات ويضمن تقديم الخدمات بعدالة. مع ضرورة ضمان مشاركة كافة المعنيين باتخاذ القرارات وكل ذلك يحقق رضا العاملين والمعنيين ويزيد من كفاءة وفاعلية العمل وبالتالي يساهم في تحقيق باقي أبعاد الحاكمية الرشيدة.

4.4 وصف المتغير التابع "إدارة المشاريع" وأبعاده الفرعية:

يمثل متغير إدارة المشاريع المتغير التابع في هذه الدراسة، ويشتمل على (6) أبعاد فرعية، وهي: "إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد". وفيما يلي وصفاً لهذا المتغير وأبعاده الستة.

1. إدارة الجودة

الجدول (21) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (إدارة الجودة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة النسبية	الأهمية النسبية
1	يتم مراعاة وجهات نظر اصحاب المصالح عند	3.209	1.019	3	متوسطة

				تصميم مشاريع أمانة عمان.	
متوسطة	2	0.971	3.492	يتم اختيار المشروع بناء على أولويات وأهداف الشركة الاستراتيجية.	2
متوسطة	1	1.035	3.570	لدى الشركة نظام لمراقبة تحقيق مواصفات المشروع.	3
متوسطة			3.424	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (21) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد "إدارة الجودة" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.424) والانحراف المعياري (0.773)). وقد جاءت الفقرة "لدى الشركة نظام لمراقبة تحقيق مواصفات المشروع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.570) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "بتم مراعاة وجهات نظر اصحاب المصالح عند تصميم مشاريع شركة الرياض في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.209) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك من خلال ان على شركة الرياض وضع آلية تضمن مراعاة وجهات نظر أصحاب المصالح عند تصميم أي مشروع وليس اختياره فقط بناء على أولويات وأهداف شركة الرياض مما يزيد من رضا المعنيين عن خدمات الشركة وضمان تلبية احتياجاتهم.

2. إدارة الجدول الزمني

الجدول (22) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (إدارة الجدول الزمني)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
-------	--------	-----------------	-------------------	--------	-----------------

متوسطة	3	0.986	3.457	تقوم الشركة بوضع خطة خاصة بإدارة الوقت لضمان إنجاز المشروع وفقاً للزمن المحدد.	4
مرتفعة	1	0.841	3.783	لدى إدارة المشروع في الشركة صلاحية لتعديل الخطة الزمنية للمشروع عند الضرورة.	5
متوسطة	2	1.036	3.550	تقوم الشركة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع.	6
متوسطة			3.597	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (22) أن مستوى الأهمية النسبية لبعـد "إدارة الجدول الزمني" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.597) والانحراف المعياري (0.779). وقد جاءت الفقرة "لدى إدارة المشروع في الشركة صلاحية لتعديل الخطة الزمنية للمشروع عند الضرورة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.783) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة "تقوم الشركة بوضع خطة خاصة بإدارة الوقت لضمان إنجاز المشروع وفقاً للزمن المحدد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.457) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بوجود مشكلة في عملية وضع خطة إدارة الوقت الخاصة بالمشاريع والمتضمنة تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة بالمشروع فعلى شركة الرياض زيادة كفاءة مديري المشاريع في وضع خطط إدارة الوقت من خلال عقد دورات تدريبية في كيفية إدارة الوقت واعداد الخطة الزمنية لها، مع وضع الآلية المناسبة لمراقبة تنفيذ الخطة الخاصة بالمشاريع.

3. إدارة النطاق

الجدول (23) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (إدارة النطاق)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
7	يتم وضع وصف تفصيلي للمشروع ومخرجاته.	3.674	0.897	1	مرتفعة
8	يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة بوضوح.	3.581	0.948	2	متوسطة
9	لدى شركة الرياض الية للتأكد من عدم وجود أي تغيير في تنفيذ المشروع.	3.547	1.044	3	متوسطة
المتوسط العام		3.601		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (18-4) أن مستوى الأهمية النسبية لبعء "إدارة النطاق" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.601) والانحراف المعياري (0.785)). وقد جاءت الفقرة يتم وضع وصف تفصيلي للمشروع ومخرجاته" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.674) وأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة "دي شركة الرياض الية للتأكد من عدم وجود أي تغيير في تنفيذ المشروع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.547) وأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك انه على شركة الرياض زيادة فاعلية الجهة المسؤولة عن مراقبة تنفيذ المشاريع حسب النطاق الذي حدد في وثيقة المشروع وعدم وجود أي تغيير عليه، وفي حال وجود تغير يجب التأكد من وجود وثيقة تغير، فبذلك تضمن الشركة عدم وجود أي تجاوز في التكاليف وتطوير المشروع غير المخطط له.

4. إدارة التكلفة

الجدول (24) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء (إدارة التكلفة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
10	تقدر الشركة تكاليف المشروعات بشكل دقيق لوضع موازنة خاصة بها.	3.372	1.033	3	متوسطة
11	تبرر الشركة تكاليف المشروع بعرض فوائده والمخرجات المتوقعة.	3.690	0.981	1	مرتفعة
12	توجد لدى الشركة آلية لمراقبة تكاليف المشاريع عند تنفيذها.	3.558	1.080	2	متوسطة
المتوسط العام		3.540		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (24) أن مستوى الأهمية النسبية لبعـد "إدارة التكلفة" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.540) والانحراف المعياري (0.860). وقد جاءت الفقرة "تبرر الشركة تكاليف المشروع بعرض فوائده والمخرجات المتوقعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.690) وأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة "تقدر الشركة تكاليف المشروعات بشكل دقيق لوضع ميزانية خاصة بها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.372) وأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن مديري مشاريع الشركة بحاجة إلى تطوير وتأهيل في مجال تقدير التكاليف، من خلال عقد دورات تدريبية في مجال أعداد تكلفة المشروع للعاملين على تقدير تكاليف المشاريع والتي بدورها تنعكس على دقة موازنة أمانة عمان، وزيادة فاعلية الجهة المسؤولة عن مراقبة خطة التكاليف اثناء التنفيذ لضمان عدم وجود أي زيادة تكاليف على الخطة.

5. إدارة المخاطر

الجدول (25) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعـد (إدارة المخاطر)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	يتم تحديد الظروف التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على المشروع.	3.488	0.967	2	متوسطة
14	يتم وضع اليات لمواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع.	3.384	1.008	3	متوسطة
15	يتم وضع الاساليب لمراقبة تنفيذ آليات مواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع.	3.554	1.028	1	متوسطة
المتوسط العام		3.540			متوسطة

يتضح من الجدول رقم (25) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد "إدارة المخاطر" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.475) والانحراف المعياري (0.884). وقد جاءت الفقرة "يتم وضع الاساليب لمراقبة تنفيذ آليات مواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.554) وأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "يتم وضع اليات لمواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.384) وأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك انه لضمان فاعلية إدارة المخاطر فعلى الشركة تحديد جهة مسؤولة عن إدارة المخاطر تقوم بتحديد المخاطر التي قد تواجه كل مشروع وتؤثر سلباً على تحقيقه من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية، ووضع آلية لمواجهة كل خطر ومتابعة تنفيذها.

6. إدارة الموارد

الجدول (26) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد (إدارة الموارد)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	يتم تأمين جميع الموارد للالزمة لإنجاز المشروع بالوقت المناسب.	3.422	0.952	2	متوسطة
17	يتم توفير التكنولوجيا للالزمة لتنفيذ المشروع.	3.453	0.938	1	متوسطة
18	تسعى الشركة لتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر.	3.163	1.189	3	متوسطة
19	توجد لدى الشركة الية لمراقبة توفير واستخدام الموارد.	3.112	1.098	4	متوسطة
المتوسط العام		3.288			متوسطة

يتضح من الجدول رقم (26) أن مستوى الأهمية النسبية لبعء "إدارة الموارد" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.288) والانحراف المعياري (0.843). وقد جاءت الفقرة "يتم توفير التكنولوجيا للالزمة لتنفيذ المشروع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.453) وأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "توجد لدى الشركة الية لمراقبة توفير واستخدام الموارد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.112) وأهمية نسبية متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بضرورة وجود جهة مسؤولة عن إدارة الموارد في شركة الرياض تقوم بمراقبة توفير الموارد للالزمة لتحقيق المشاريع وكيفية استخدامها، وذلك ضماناً لتوفيرها في الوقت والمكان المناسب والاستخدام الأمثل لها وتحقيق المشاريع في المدة المحددة وحسب المواصفات الموضوعة.

ولمقارنة أبعاد إدارة المشاريع، تم اعداد الجدول التالي:

الجدول (27) مقاييس الاحصاء الوصفي لأبعاد إدارة المشاريع

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	إدارة الجودة	3.424	5	متوسطة
2	إدارة الجدول الزمني	3.597	2	متوسطة
3	إدارة النطاق	3.601	1	متوسطة
4	إدارة التكلفة	3.540	3	متوسطة
5	إدارة المخاطر	3.475	4	متوسطة
6	إدارة الموارد	3.288	6	متوسطة
إدارة المشاريع		3.487	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (27) أن الأهمية النسبية للمتغير التابع "إدارة المشاريع جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.487) والانحراف المعياري (0.693). وقد حل بعد "إدارة النطاق" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (3.601) وبانحراف معياري (0.785) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حل بعد "إدارة الموارد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.288) وبانحراف معياري (0.843) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك إن عملية تحديد النطاق هي أهم وأول عملية من عمليات إدارة المشروع والتي بناء عليها يتم تحديد باقي عمليات المشروع، في حال أن هذه العملية كانت دقيقة وصحيحة فإن ذلك يضمن سير باقي العمليات بدقة فمن خلالها يتم ادراج الاعمال المطلوبة وتحديد حدود المشروع والنواتج المطلوبة، وبناء عليها يتم اعداد الخطة الزمنية وخطة التكاليف واللذان تستندان على

إدارة لنطاق في الاعداد فيتم تحديد تكلفة المشروع والمدة الزمنية اللازمة لانتهائه وبناء عليه يتم تحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع ومواصفات تسليمه والموارد اللازمة لتنفيذه.

5.4 وصف المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات"

يمثل متغير التخطيط لإدارة الأزمات المتغير المعدل في هذه الدراسة، وفيما يلي وصفاً لهذا المتغير.

الجدول (28) مقاييس الاحصاء الوصفي لبعـد (التخطيط لإدارة الأزمات)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية	
1	توجد لدى الشركة الية تحدد من خلالها الأزمات التي قد تتعرض ها.	3.171	1.080	5	متوسطة
2	لدى الشركة خطة لمواجهة الأزمات المحتملة التي قد تتعرض لها.	3.265	1.083	2	متوسطة
3	تعمل الشركة على اجراء دراسات خاصة لاختيار البديل الأفضل لحل الأزمات.	3.179	1.053	4	متوسطة
4	يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لإدارة الأزمات.	3.280	1.011	1	متوسطة

متوسطة	3	0.989	3.237	تقوم الشركة بتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات.	5
متوسطة	6	1.045	3.144	لدى الشركة فريق يتولى مهمة إدارة الأزمات.	6
متوسطة	7	1.027	3.125	لدى الشركة آلية لمراقبة تنفيذ خطة إدارة الأزمات.	7
متوسطة			3.200	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (29) أن مستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.200) والانحراف المعياري (0.892)). وقد حلت الفقرة "يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لإدارة الأزمات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.280) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "لدى الشركة آلية لمراقبة تنفيذ خطة إدارة الأزمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.125) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك إن شركة الرياض لديها خطة لمواجهة الأزمات المحتملة تحدد فيها المسؤوليات والصلاحيات لإدارتها، إلا أنها تفتقر إلى وجود آلية لمراقبة تنفيذ هذه الخطة وعدم وجود فريق متخصص لإدارة الأزمات. وحتى يتم التخطيط للآزمات بشكل سليم فعلى الشركة تعيين وحدة إدارية لإدارة الأزمات تعمل على تحديد الآزمات التي قد تتعرض لها الشركة واختيار البديل الأفضل لحلها بعد إجراء دراسات بمشاركة المعنيين، مع تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ خطة مواجهتها ومراقبة تنفيذها.

6.4 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم اخضاع الفرضية الرئيسة الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression، وكانت النتائج كما يلي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

H_{01} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمة الرشيدة

بدلالة أبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف ولفاعلية والكفاءة

والاستدامة) في إدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق

وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) في شركة الرياض".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (29) * نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع

متغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين					جدول المعاملات		
	Model summary		ANOVA					Coefficients		
	عامل الارتباط	2 عامل التحديد	محصوبة	درجة الحرية	ig. F	ليبيان	eta	خطأ المعياري	ig. t	
دائرة المشاريع						زيادة القانون	.096	.042	.102	.037
						لشفافية	.021	.055	0.354	.724
		.823	.678	8.057	.000	لمساءلة	.063	.045	.058	.291
						لمشاركة	.124	.052	.111	.036
						لنزاهة	.144	.049	.595	.010

لأنص اف	.067	.044	.066	.288
لفاعلية	.235	.051	.094	.000
لكفاءة	.109	.048	.698	.091
لاستدا مة	.209	.047	.142	.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تعرض نتائج الجدول (29) قيمة معامل الارتباط بيرسون وهي ($R=0.823$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل الفرعية "الحاكمية الرشيدة" على المتغير التابع "إدارة المشاريع" دالا إحصائياً ، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (58.057)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهذه القيمة أقل من 0.05 ، كما يعرض الجدول قيمة معامل التحديد ($R^2=0.678$) مما يعني أن ما نسبته (67.8%) من التباين في "إدارة المشاريع" يعزى للتباين في أبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة، ومما يعني أن (32.2%) من التباين في "إدارة المشاريع" يعزى للتباين لعوامل أخرى لم تتعرض لها الدراسة.

أما جدول المعاملات (Coefficients) فيعرض أن قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "سيادة القانون" قد بلغت (0.096) وأن قيمة t عنده هي (2.102)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.037$) ، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "الشفافية" قد بلغت (-0.021) وأن قيمة t عنده هي (-0.345)، وبمستوى دلالة ($Sig= 0.724$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما

قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "المساءلة" قد بلغت (0.063) وأن قيمة t عنده هي (1.058)، وبمستوى دلالة (Sig=0.291)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "المشاركة" قد بلغت (0.124) وأن قيمة t عنده هي (2.111)، وبمستوى دلالة (Sig=0.036)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "النزاهة" قد بلغت (0.144) وأن قيمة t عنده هي (2.595)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.010)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الانصاف" قد بلغت (0.067) وأن قيمة t عنده هي (1.066)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.288)، وهذا دال على الأثر غير لمعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الفاعلية" قد بلغت (0.235) وأن قيمة t عنده هي (4.094)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الكفاءة" قد بلغت (0.109) وأن قيمة t عنده هي (1.698)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.091)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الاستدامة" قد بلغت (0.209) وأن قيمة t عنده هي (4.142)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. ومن خلال قيمة Beta المشار إليها تبين أن بعد الفاعلية كأحد أبعاد الحاكمية الرشيدة كان له التأثير الأكبر على إدارة المشاريع، تبعه بعد الاستدامة ثم تليه بعد النزاهة.

تفسر الدراسة الحالية النتيجة بأنه حتى تضمن الشركة تحقيق المشاريع فعلها الاهتمام في تحقيق أهدافها بفاعلية مع ضرورة ضمان استدامة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ المشاريع وتنفيذ أهدافها بما يخدم المجتمع المحلي ويحافظ على البيئة، مع تقديم المشاريع لكافة أفراد المجتمع بعدالة ودون حصرها ضمن فئة أو منطقة محددة من خلال وجود نظام يضمن الرقابة فيتم تقديم الخدمات بعدالة ودون تحيز وعدم استغلال المنصب.

وعليه تم رفض الفرضية الصفريّة الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة)

في إدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) في شركة الرياض .

ولاختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمة الرشيدة (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الجودة في شركة الرياض

الجدول (30) * نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمة الرشيدة في إدارة الجودة

ملخص النموذج			تحليل التباين			جدول المعاملات				
Model summary			ANOVA			Coefficients			المتغير التابع	
R ²	R	F	درجة الحرية Df	Sig. F	البيان	Beta	الخطأ المعياري	T		Sig. t
معامل التحديد	معامل الارتباط	المحسوبة								إدارة الجودة
					سيادة القانون	0.092	0.057	1.678	0.095	
					الشفافية	0.067	0.073	0.930	0.353	
					المساءلة	-	0.061	-	0.114	
					المشاركة	0.169	0.070	2.398	0.017	
0.533	0.730	31.458	9	0.000						

0.025	2.256	0.065	0.151	النزاهة						
0.114	1.587	0.059	0.121	الانصاف						
0.010	2.582	0.069	0.179	الفاعلية						
0.274	1.096	0.064	0.085	الكفاءة						
0.012	2.546	0.064	0.155	الاستدامة						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تعرض نتائج الجدول (25-4) قيمة معامل الارتباط بيرسون وهي ($R=0.730$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل الفرعية "الحاكمية الرشيدة" على المتغير التابع "إدارة الجودة دالا إحصائياً، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (31.458)، وبمستوى دلالة ($Sig= 0.000$) وهذه القيمة أقل من 0.05، كما يعرض الجدول قيمة معامل التحديد ($R^2=0.533$) مما يعني أن ما نسبته (53.3%) من التباين في "إدارة الجودة يعزى للتباين في أبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة مجتمعة، ومما يعني أن (46.7%) من التباين في "إدارة المشاريع يعزى للتباين لعوامل أخرى لم تتعرض لها الدراسة.

أما جدول المعاملات (Coefficients) فيعرض أن قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "سيادة القانون" قد بلغت (0.092) وأن قيمة t عنده هي (1.678)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.095$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد، أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "الشفافية" قد بلغت (0.067) وأن قيمة t عنده هي (0.930)، وبمستوى دلالة ($Sig= 0.353$) وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "المساءلة" قد بلغت (-0.114) وأن قيمة t عنده هي (-1.586)، وبمستوى دلالة ($Sig= 0.114$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "المشاركة" قد بلغت (0.169) وأن قيمة t عنده هي (2.398)، وبمستوى دلالة ($Sig= 0.017$) وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "النزاهة" قد بلغت (0.151) وأن قيمة t عنده هي (2.256)، وبمستوى دلالة ($Sig= 0.025$) وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل

"الانصاف' قد بلغت (0.121) وأن قيمة t عنده هي (1.587)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.114) وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد، أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الفاعلية" قد بلغت (0.179) وأن قيمة t عنده هي (2.582)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.010) وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الكفاءة" قد بلغت (0.085) وأن قيمة t عنده هي (1.096)، وبمستوى دلالة (Sig=0.274)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الاستدامة" قد بلغت (0.155) وأن قيمة t عنده هي (2.546)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.012) ، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. ومن خلال قيم Beta المشار إليها يتبين أن بعد فاعلية كأحد ابعاد الحاكمية الرشيد كان له أعلى تأثير على إدارة الجودة وهي أحد ابعاد إدارة المشاريع يليه المشاركة ثم الاستدامة.

تفسر الدراسة الحالية النتيجة بأنه حتى تضمن شركة الرياض تحقيق جودة مشاريعها فعليها توفير الموارد اللازمة واستدامتها وتطويرها والتي تساهم في تحقيق مواصفات المشروع المطلوبة، والتي يجب أن تراعي وجهات نظر أصحاب المصالح من خلال مشاركتهم عند تصميم المشاريع، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

وعليه تم رفض الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الجودة في شركة الرياض "

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" 1-1 Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الجدول الزمني في شركة الرياض ".
 نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة الجدول الزمني

ملخص النموذج					تحليل التباين			جدول المعاملات		المتغير التابع
Model summary					ANOVA			Coefficients		
R	R ²	F	درجة الحرية Df	Sig. F	البيان	Beta	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
معامل الارتباط	معامل التحديد	25.017	9	0.000	سيادة القانون	0.064	0.061	1.094	0.275	
					الشفافية	- 0.090	0.078	- 1.182	0.239	
					المساءلة	- 0.050	0.065	- 0.653	0.514	
					المشاركة	0.250	0.074	3.350	0.001	
					النزاهة	0.047	0.070	0.665	0.507	
					الانصاف	0.050	0.063	0.624	0.534	
					الفاعلية	0.228	0.074	3.112	0.002	
					الكفاءة	0.006	0.069	0.077	0.939	
					الاستدامة	0.303	0.068	4.708	0.000	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تعرض نتائج الجدول (31) قيمة معامل الارتباط بيرسون وهي R=0.690 مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل الفرعية "الحاكمية الرشيدة" على المتغير التابع "إدارة الجدول الزمني" دالا إحصائياً ، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (25.017)، وبمستوى دلالة Sig = 0.000 وهذه القيمة أقل من 0.05، كما يعرض الجدول قيمة معامل

التحديد ($R^2 = 0.476$) مما يعني أن ما نسبته (47.6%) من التباين في "إدارة الجدول الزمني يعزى للتباين في أبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة، ومما يعني ان 52.4% من التباين في "إدارة الجدول الزمني" تعزى لعوامل أخرى لم تتعرض لها الدراسة.

أما جدول المعاملات (Coefficients) فيعرض أن قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "سيادة القانون" قد بلغت (0.064) وأن قيمة t عنده هي (1.094)، وبمستوى دلالة Sig= 0.275، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "الشفافية" قد بلغت (-0.090) وأن قيمة t عنده هي (-1.182)، وبمستوى دلالة Sig= 0.239 وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "المساءلة" قد بلغت (-0.050) وأن قيمة t عنده هي (-0.653)، وبمستوى دلالة Sig= 0.514 هذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "المشاركة" قد بلغت (0.250) وأن قيمة t عنده هي (3.350)، وبمستوى دلالة Sig= 0.001، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "النزاهة" قد بلغت (0.047) وأن قيمة t عنده هي (0.665)، وبمستوى دلالة Sig= 0.507، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الانصاف" قد بلغت (0.050) وأن قيمة t عنده هي (0.624)، وبمستوى دلالة Sig= 0.534، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الفاعلية" قد بلغت (0.228) وأن قيمة t عنده هي (3.112)، وبمستوى دلالة Sig= 0.002 وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الكفاءة" قد بلغت (0.006) وأن قيمة t عنده هي (0.077)، وبمستوى دلالة Sig= 0.939، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الاستدامة" قد بلغت (0.303) وأن قيمة t عنده هي (4.708)، وبمستوى دلالة Sig= 0.000، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. ومن خلال قيم Beta المشار إليها يتبين أن بعد الاستدامة كأحد أبعاد الحاكمية الرشيد كان له أعلى تأثير على إدارة الجدول الزمني وهي أحد أبعاد إدارة المشاريع يليه المشاركة ثم الفاعلية.

وتفسر الدراسة الحالية النتيجة أنه يجب ضمان استدامة توفير الموارد المالية والبشرية حتى يتم تحقيق مشاريعها حسب الخطة الزمنية الموضوعة، مع ضرورة مشاركة المعنيين والعاملين في اتخاذ القرارات

مما يساهم في اتخاذ قرارات صائبة لا تعمل على إعاقة المشاريع ومعالجة أي مشاكل قد تواجهها وتحقيق أهداف المشروع التي تصب في أهداف شركة الرياض الاستراتيجية.

وعليه تم رفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص علي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الجدول الزمني في شركة الرياض ".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

“Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الحاكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة النطاق في شركة الرياض ".

الجدول (32) * نتائج اختبارأثرأبعاد الحاكمة الرشيدة في إدارة النطاق

ملخص النموذج										
جدول المعاملات					تحليل التباين			Model		
Coefficients					ANOVA			summary		
Sig. t	T	الخطأ المعياري	Beta	البيان	Sig. F	درجة الحرية	F المحسوبة	R ²	R	المتغير التابع
						Df		معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.024	2.273	0.062	0.133	سيادة القانون	0.000	9	24.067	0.466	0.683	إدارة النطاق

0.173	- 1.367	0.080	- 0.105	الشفافية						
0.320	0.996	0.066	0.077	المساءلة						
0.069	1.824	0.075	0.138	المشاركة						
0.147	1.455	0.071	0.104	النزاهة						
0.522	0.642	0.064	0.052	الانصاف						
0.001	3.471	0.075	0.257	الفاعلية						
0.902	- 0.124	0.070	- 0.010	الكفاءة						
0.002	3.126	0.069	0.203	الاستدامة						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تعرض نتائج الجدول (32) قيمة معامل الارتباط بيرسون وهي ($R = 0.683$) ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل الفرعية "الحاكمية الرشيدة" على المتغير التابع "إدارة النطاق" دالا إحصائياً، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (24.067)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهذه القيمة أقل من 0.05، كما يعرض الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.466$ مما يعني أن ما نسبته (46.6%) من التباين في "إدارة النطاق" يعزى للتباين في أبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة، ومما يعني ان (53.6) من التباين في "إدارة النطاق" يعزى لعوامل أخرى لم تتعرض لها الدراسة.

أما جدول المعاملات (Coefficients) فيعرض أن قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "سيادة القانون" قد بلغت (0.133) وأن قيمة t عنده هي (2.273)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.024$) وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "الشفافية" قد بلغت (-0.105) وأن قيمة t عنده هي (-1.367)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.173$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta

عند بعد المتغير المستقل "المساءلة" قد بلغت (0.077) وأن قيمة t عنده هي (0.996)، وبمستوى دلالة (Sig=0.320)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "المشاركة" قد بلغت (0.138) وأن قيمة t عنده هي (1.824)، وبمستوى دلالة (Sig=0.069)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "النزاهة" قد بلغت (0.104) وأن قيمة t عنده هي (1.455)، وبمستوى دلالة (Sig=0.147)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الانصاف" قد بلغت (0.052) وأن قيمة t عنده هي (0.642)، وبمستوى دلالة (Sig=0.522) وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الفاعلية" قد بلغت (0.257) وأن قيمة t عنده هي (3.471)، وبمستوى دلالة (Sig=0.001)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الكفاءة" قد بلغت (-0.010) وأن قيمة t عنده هي (-0.124)، وبمستوى دلالة (Sig=0.902)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الاستدامة" قد بلغت (0.203) وأن قيمة t عنده هي (3.126)، وبمستوى دلالة (Sig=0.002) وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. ومن خلال قيم $Beta$ المشار إليها يتبين أن بعد الباعلية كأحد ابعاد الحاكمية الرشيد كان له أعلى تأثير على إدارة النطاق وهي أحد ابعاد إدارة المشاريع بليه الاستدامة ثم سيادة القانون.

تفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن بعد الفاعلية يضمن لإدارة النطاق تحقيق الأهداف التي تم انشاء المشروع لأجلها في الوقت المحدد، مع ضرورة ضمان تخصيص الموارد البشرية والمالية بشكل مستدام حيث إن النطاق يحوي على أهداف المشروع وحدوده والتي يجب أن تراعي الجوانب البيئية قبل انشاءه من خلال اعداد دراسات الجدوى اللازمة وعلى أن تخدم المجتمع، وتقع ضمن حدود الخدمات والمسؤوليات للشركة والموضحة بالقانون.

وعليه تم رفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) t as) للحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة النطاق في شركة الرياض "

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{01-4} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للحاكمة الرشيدة بأبعادها

(سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في

إدارة التكلفة في شركة الرياض".

الجدول (33) * نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمة الرشيدة في إدارة التكلفة

ملخص النموذج										
جدول المعاملات					تحليل التباين			Model		
Coefficients					ANOVA			summary		المتغير
Sig. t	T	الخطأ المعياري	Beta	البيان	Sig. F	درجة الحرية	F	R ²	R	التابع
0.334	0.967	0.062	0.052	سيادة القانون	0.000	9	33.027	0.545	0.738	إدارة التكلفة
0.014	-2.482	0.081	-0.176	الشفافية						
0.006	2.778	0.067	0.197	المساءلة						
0.988	-0.015	0.076	-0.001	المشاركة						
0.038	2.085	0.072	0.137	النزاهة						
0.216	1.240	0.065	0.093	الانصاف						
0.014	2.487	0.076	0.170	الفاعلية						

0.025	2.256	0.071	0.172	الكفاءة						
0.000	3.905	0.070	0.234	الاستدامة						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تعرض نتائج الجدول (33) قيمة معامل الارتباط بيرسون وهي $R=0.738$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل، الفرعية "الحاكمية الرشيدة" على المتغير التابع "إدارة التكلفة" دالا إحصائيا، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (33.027)، وبمستوى دلالة $Sig=0.000$ وهذه القيمة أقل من (0.05)، كما يعرض الجدول قيمة معامل التحديد ($R^2=0.545$) مما يعني أن ما نسبته (54.5%) من التباين في "إدارة التكلفة" يعزى للتباين في أبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة مجتمعة، مما يعني ان (45.5%) من التباين في "إدارة التكلفة" يعزى لعوامل أخرى لم تتعرض لها الدراسة.

أما جدول المعاملات (Coefficients) فيعرض أن قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل الفرعي

"سيادة القانون" قد بلغت (0.052) وأن قيمة t عنده هي (0.967)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.334$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل الفرعي "الشفافية" قد بلغت (-0.176) وأن قيمة t عنده هي (-2.482)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.014$)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "المساءلة" قد بلغت (0.197) وأن قيمة t عنده هي (2.778)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.006$)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "المشاركة" قد بلغت (-0.001) وأن قيمة t عنده هي (-0.015)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.988$) وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "النزاهة" قد بلغت (0.137) وأن قيمة t عنده هي (2.085)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.038$)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الانصاف" قد بلغت (0.093) وأن قيمة t عنده هي (1.240)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.216$) وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الفاعلية" قد بلغت (0.170) وأن قيمة t عنده هي (2.487)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.014$)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد.

أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الكفاءة قد بلغت (0.172) وأن قيمة t عنده هي (2.256)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.025) وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الاستدامة" قد بلغت (0.234) وأن قيمة t عنده هي (3.905)، وبمستوى دلالة Sig= 0.000، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. ومن خلال قيم Beta المشار إليها يتبين أن بعد الاستدامة كأحد أبعاد الحوكمة الرشيد كان له أعلى تأثير على إدارة التكلفة وهي أحد ابعاد إدارة المشاريع يليه الفاعلية ثم المساءلة.

تفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن الاستدامة تضمن الإدارة التكلفة تأمين الموارد البشرية والمالية التي تم وضعها ضمن خطة التكاليف الخاصة بالمشاريع والتي تحقق الأهداف الخاصة بها مع ضرورة وجود نظام مساءلة والية للمتابعة والمراقبة لتنفيذ الخطة.

وعليه تم رفض الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للحاكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة التكلفة في شركة الرياض".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للحاكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المخاطر في شركة الرياض".

الجدول (34) * نتائج اختبار أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة المخاطر

ملخص النموذج					تحليل التباين			جدول المعاملات		المتغير التابع
Model summary					ANOVA			Coefficients		
R ²	R	F	درجة الحرية	Sig. F	البيان	Beta	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	Df							
0.427	0.654	20.570	9	0.000	سيادة القانون	0.045	0.072	0.741	0.459	إدارة المخاطر
					الشفافية	0.108	0.093	1.367	0.173	
					المساءلة	0.100	0.077	1.256	0.210	
					المشاركة	0.078	0.088	1.001	0.318	
					النزاهة	0.086	0.083	1.167	0.244	
					الانصاف	-	0.075	-	0.511	
					الفاعلية	0.171	0.087	2.235	0.026	
					الكفاءة	0.163	0.081	1.902	0.058	
					الاستدامة	0.111	0.081	1.645	0.101	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تعرض نتائج الجدول (29-4) قيمة معامل الارتباط بيرسون وهي $R = 0.654$ مما يشير إلى وجود علاقة

ارتباط ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل الفرعية

"الحاكمية الرشيدة" على المتغير التابع "إدارة المخاطر" دالا إحصائياً ، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي

(20.570)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهذه القيمة أقل من 0.05، كما يعرض الجدول قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.427$) مما يعني أن ما نسبته (42.7%) من التباين في "إدارة المخاطر يعزى للتباين في أبعاد المتغير المستقل "لحاكمية الرشيدة مجتمعة، مما يعني ان (57.3%) من التباين في "إدارة المخاطر" يعزى لعوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

أما جدول المعاملات (Coefficients) فيعرض أن قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "سيادة القانون" قد بلغت (0.045) وأن قيمة t عنده هي (0.741)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.459)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل الفرعي "الشفافية" قد بلغت (0.108) وأن قيمة t عنده هي (1.367)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.173)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "المساءلة" قد بلغت (0.100) وأن قيمة t عنده هي (1.256)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.210)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "المشاركة" قد بلغت (0.078) وأن قيمة t عنده هي (1.001)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.318)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "النزاهة" قد بلغت (0.086) وأن قيمة t عنده هي (1.167)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.244) وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الانصاف" قد بلغت (-0.055) وأن قيمة t عنده هي (0.658)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.511) وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الفاعلية" قد بلغت (0.171) وأن قيمة t عنده هي (2.235)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.026)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الكفاءة" قد بلغت (0.163) وأن قيمة t عنده هي (1.902)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.058)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد، أما قيمة Beta عند بعد المتغير المستقل "الاستدامة" قد بلغت (0.111) وأن قيمة t عنده هي (1.645)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.101) وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. ومن خلال قيم Beta المشار إليها يتبين أن بعد الفاعلية كأحد أبعاد الحاكمية الرشيد كان له أعلى تأثير على إدارة المخاطر وهي أحد ابعاد إدارة المشاريع يليه الكفاءة ثم الاستدامة.

وتفسر الدراسة الحالية النتيجة بأنه حتى تضمن شركة الرياض تنفيذ خطة المخاطر للمشاريع فيجب ضمان تحقيق أهدافها وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها الاستخدام الأمثل للموارد فيتم تحقيق الخطة بأقل التكاليف، مع مراعاة المحافظة على البيئة وخدمة المجتمع.

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) as)للحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المخاطر في شركة الرياض".

نتائج اختبارالفرضية الفرعية السادسة:

H₁₋₆لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha\leq0.05$ للحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الموارد في شركة الرياض".

الجدول (35) * نتائج اختبارأثرأبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة الموارد

ملخص النموذج										
جدول المعاملات				تحليل التباين				Model		
Coefficients				ANOVA				summary		المتغير
Sig. t	T	الخطأ المعياري	Beta	البيان	Sig. F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	التابع
0.048	1.983	0.059	0.104	سيادة القانون	0.000	9	37.017	0.573	0.757	إدارة الموارد

0.239	1.181	0.077	0.081	الشفافية						
0.219	1.233	0.064	0.085	المساءلة						
0.836	0.208	0.072	0.014	المشاركة						
0.002	3.140	0.068	0.200	النزاهة						
0.221	1.228	0.062	0.089	الانصاف						
0.004	2.918	0.072	0.193	الفاعلية						
0.114	1.584	0.067	0.117	الكفاءة						
0.270	1.106	0.067	0.064	الاستدامة						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تعرض نتائج الجدول (35) قيمة معامل الارتباط بيرسون وهي ($R = 0.757$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل الفرعية "الحاكمية الرشيدة" على المتغير التابع "إدارة الموارد" دالا إحصائياً ، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (37.017)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهذه القيمة أقل من (0.05)، كما يعرض الجدول قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.573$) مما يعني أن ما نسبته (57.3%) من التباين في "إدارة الموارد يعزى للتباين في أبعاد المتغير المستقل "لحاكمية الرشيدة مجتمعة، مما يعني ان (42.7%) من التباين في "إدارة الموارد" يعزى لعوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

أما جدول المعاملات (Coefficients) فيعرض أن قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل الفرعي "سيادة القانون" قد بلغت (0.104) وأن قيمة t عنده هي (1.983)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.048$)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل الفرعي "الشفافية" قد بلغت (0.081) وأن قيمة t عنده هي (1.181)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.239$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "المساءلة" قد بلغت (0.085) وأن قيمة t عنده هي (1.233)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.219$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "المشاركة" قد

بلغت (0.014) وأن قيمة t عنده هي (0.208)، وبمستوى دلالة $Sig=0.836$ وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "النزاهة" قد بلغت (0.200) وأن قيمة t عنده هي (3.140)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.002$)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الانصاف" قد بلغت (0.089) وأن قيمة t عنده هي (1.228)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.221$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الفاعلية" قد بلغت (0.193) وأن قيمة t عنده هي (2.918)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.004$)، وهذا دال على الأثر المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الكفاءة" قد بلغت (0.117) وأن قيمة t عنده هي (1.584)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.114$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. أما قيمة $Beta$ عند بعد المتغير المستقل "الاستدامة" قد بلغت (0.064) وأن قيمة t عنده هي (1.106)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.270$)، وهذا دال على الأثر غير المعنوي لهذا البعد. ومن خلال قيم $Beta$ المشار إليها يتبين أن بعد النزاهة كأحد أبعاد الحاكمية الرشيد كان له أعلى تأثير على إدارة الموارد وهي أحد أبعاد إدارة المشاريع يليه الفاعلية ثم سيادة القانون.

تفسر الدراسة الحالية النتيجة بأنه يجب على إدارة المشاريع في شركة الرياض العمل على ضمان النزاهة عند إدارة موارد المشروع من خلال ، عدم استغلال ، المنصب ومحاربة الفساد ووجود آلية لمراقبتها، مع ضرورة تأمين الموارد اللازمة لتحقيق الخطة ملتزمة بالتشريعات الخاصة بها.

وعليه تم رفض الفرضية الصفريّة الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) t للحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الموارد في شركة الرياض".

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

$H0.2$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط لإدارة الأزمات في

تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها في إدارة المشاريع بأبعادها في شركة الرياض ."

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، والفرضيات المتفرعة عنها، تم استخدام معامل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) وذلك لاختبار الدور المعدل "للتخطيط لإدارة الأزمات" في تحسين أثر أبعاد "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة في "إدارة المشاريع".

جدول (36)*نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر أبعاد الحاكمية الرشيدة مجتمعة على إدارة المشاريع

المتغير							المتغير التابع
الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	
Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta		
0.278	1.087	0.0470	0.036	2.108	0.097	سيادة القانون	إدارة المشاريع
0.748	0.322-	0.018-	0.710	0.372-	0.022-	الشفافية	
0.301	1.037	0.057	0.297	1.045	0.0063	المساءلة	
0.028	2.204	0.120	0.035	2.120	0.125	المشاركة	
0.083	1.743	0.090	0.010	2.599	0.144	النزاهة	
0.944	0.070	0.004	0.300	1.038	0.066	الانصاف	
0.001	3.225	0.174	0.000	4.091	0.235	الفاعلية	
0.162	1.401	0.084	0.089	1.706	0.110	الكفاءة	
0.000	6.606	0.192	0.000	4.099	0.208	الاستدامة	
0.000	6.606	0.311				التخطيط لإدارة الأزمات	

0.727	0.678	R ² معامل التحديد
0.049	0.678	ΔR^2
65.377	58.057	ΔF
0.000	0.000	Sig. ΔF

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (36) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة على "إدارة المشاريع"، حيث كانت قيمة $\Delta F = 58.057$ (وبمستوى دلالة $\Delta F = 0.000$ Sig وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.678$) وهذا يشير إلى أن أبعاد "الحاكمية الرشيدة" تفسر ما نسبته 67.8%، من التباين الحاصل في "إدارة المشاريع".

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات" لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة 4.9%، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة $\Delta F = 65.377$ (وبمستوى دلالة $\Delta F = 0.000$ Sig وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة ($Beta = 0.311$) عند التخطيط لإدارة الأزمات)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig } t = 0.000$) وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد "الحاكمية الرشيدة" في "إدارة المشاريع" تبعاً لاختلاف "التخطيط لإدارة الأزمات". وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها في إدارة المشاريع في شركة الرياض".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H02-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط لإدارة الأزمات في

تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الجودة في شركة الرياض .

جدول (37) *نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر

الحاكمة الرشيدة على إدارة الجودة

المتغير						
الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات
						المتغير
Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	المستقلة
0.155	1.425	0.079	0.059	1.900	0.105	سيادة القانون
0.395	0.852	0.060	0.419	0.809	0.058	الشفافية
0.090	1.704-	0.121-	0.101	1.646-	0.118-	المساءلة
0.013	2.500	0.174	0.013	2.506	0.177	المشاركة
0.058	1.901	0.127	0.021	2.320	0.155	النزاهة
0.300	1.038	0.079	0.146	1.458	0.111	الانصاف
0.033	2.150	0.149	0.009	2.617	0.181	الفاعلية
0.314	1.009	0.077	0.241	1.175	0.091	الكفاءة
0.022	2.309	0.139	0.016	2.422	0.147	الاستدامة
0.008	2.668	0.161				التخطيط لإدارة الأزمات

0.549	0.533	R ² معامل التحديد
0.013	0.533	ΔR^2
29.983	31.458	ΔF
0.000	0.000	Sig. ΔF

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (37) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة على "إدارة الجودة"، حيث كانت قيمة $\Delta F = 31.458$ وبمستوى دلالة $\Delta F = 0.000$ وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.533$)، وهذا يشير إلى أن أبعاد "الحاكمية الرشيدة" تفسر ما نسبته 53.3%، من التباين الحاصل في "إدارة الجودة".

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات" لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة 1.3%، وهذه نسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة $\Delta F = 29.983$ وبمستوى دلالة $\Delta F = 0.000$ وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة $\Delta F = 0.000$ (Beta= 0.161) عند التخطيط لإدارة الأزمات"، وبمستوى دلالة $\Delta F = 0.000$ وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد "الحاكمية الرشيدة" في "إدارة الجودة" تبعاً لاختلاف "التخطيط لإدارة الأزمات". وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها في إدارة الجودة في شركة الرياض".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في

تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الجدول الزمني في شركة الرياض '.

جدول (38) *نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر

الحاكمية الرشيدة على إدارة الجدول الزمني

المتغير						
الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات
						المتغير التابع
Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	المستقلة
0.467	0.728	0.067	0.254	1.144	0.067	سيادة القانون
0.235	1.191-	0.092-	0.228	1.209-	0.092-	الشفافية
0.480	0.707-	0.051-	0.505	0.668-	0.051-	المساءلة
0.001	3.362	0.253	0.001	3.364	0.253	المشاركة
0.754	0.314	0.048	0.497	0.681	0.048	النزاهة
0.828	0.217	0.047	0.559	0.585	0.047	الانصاف
0.008	2.695	0.229	0.002	3.114	0.229	الفاعلية
0.955	0.056-	0.008	0.922	0.098	0.008	الكفاءة
0.000	4.563	0.301	0.000	4.650	0.301	الاستدامة
0.021	0.2322	0.150				التخطيط لإدارة الأزمات

0.487	0.476	R ² معامل التحديد
0.011	0.476	ΔR^2
23.391	25.017	ΔF
0.000	0.000	Sig. ΔF

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (38) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة على "إدارة الجدول الزمني"، حيث كانت قيمة $\Delta F = 25.017$ وبمستوى دلالة $\Delta F = 0.000$ وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.476$) وهذا يشير إلى أن أبعاد "الحاكمية الرشيدة" تفسر ما نسبته 47.6%، من التباين الحاصل في "إدارة الجدول الزمني".

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات" لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة 1.1%، وهذه نسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F = 23.391$) وبمستوى دلالة $\Delta F = 0.000$ وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة $Beta = 0.150$ عند التخطيط لإدارة الأزمات"، وبمستوى دلالة $Sig t = 0.021$ ، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد "الحاكمية الرشيدة" في "إدارة الجدول الزمني" تبعاً لاختلاف "التخطيط لإدارة الأزمات". وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها في إدارة الجدول الزمني في شركة الرياض '.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H02-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط لإدارة الأزمات في

تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة النطاق في شركة الرياض '.

جدول (39) *نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر

الحاكمة الرشيدة على إدارة النطاق

المتغير							المتغير التابع
الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	
Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta		
0.140	1.482	0.086	0.027	2.230	0.132	سيادة القانون	إدارة النطاق
0.177	1.354-	0.100-	0.176	1.357-	0.105-	الشفافية	
0.334	0.968	0.072	0.321	0.995	0.077	المساءلة	
0.070	1.820	0.133	0.071	1.812	0.137	المشاركة	
0.440	0.773	0.054	0.149	1.449	0.104	النزاهة	
0.953	0.059-	0.005-	0.523	0.640	0.052	الانصاف	
0.006	2.760	0.200	0.001	3.463	0.257	الفاعلية	
0.665	0.433-	0.035-	0.901	0.125-	0.010-	الكفاءة	
0.003	2.990	0.188	0.002	3.111	0.203	الاستدامة	
0.000	4.550	0.287				التخطيط لإدارة الأزمات	

0.507	0.446	R ² معامل التحديد
0.061	0.446	ΔR^2
25.313	24.067	ΔF
0.000	0.000	Sig. ΔF

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (39) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة على "إدارة النطاق"، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 24.067$) وبمستوى دلالة ($\Delta F = 0.000$) وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.446$)، وهذا يشير إلى أن أبعاد "الحاكمية الرشيدة" تفسر ما نسبته 44.6%، من التباين الحاصل في "إدارة النطاق".

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات" لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة 6.1%، وهذه نسبة دالة إحصائية حيث كانت قيمة $\Delta F = 25.313$ وبمستوى دلالة ($\Delta F = 0.000$) وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة ($Beta = 0.287$) عند التخطيط لإدارة الأزمات"، وبمستوى دلالة ($\text{Sig } t = 0.000$)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد "الحاكمية الرشيدة" في "إدارة النطاق" تبعاً لاختلاف "التخطيط لإدارة الأزمات". وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل

أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها في إدارة النطاق في شركة الرياض الكبرى'.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H02-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في

تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة التكلفة في شركة الرياض".

جدول (40) *نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر

الحاكمة الرشيدة على إدارة التكلفة

المتغير						
الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات
						المتغير
Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	المستقلة
0.890	0.139	0.007	0.382	0.875	0.048	سيادة القانون
0.014	2.463-	0.169-	0.016	2.432-	0.173-	الشفافية
0.005	2.824	0.194	0.006	2.789	0.199	المساءلة
0.912	0.110-	0.007-	0.961	0.049-	0.003-	المشاركة
0.153	1.433	0.093	0.040	2.060	0.136	النزاهة
0.532	0.625	0.046	0.204	1.272	0.096	الانصاف
0.076	1.781	0.120	0.014	2.473	0.169	الفاعلية
0.046	2.010	0.149	0.027	2.224	0.170	الكفاءة
0.000	3.828	0.223	0.000	3.922	0.236	الاستدامة
0.000	4.283	0.251				التخطيط لإدارة الأزمات

0.577	0.545	R ² معامل التحديد
0.032	0.545	ΔR^2
33.499	33.027	ΔF
0.000	0.000	Sig. ΔF

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (39) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة على "إدارة التكلفة"، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 33.027$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig } \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.545$)، وهذا يشير إلى أن أبعاد "الحاكمية الرشيدة" تفسر ما نسبته 54.5%، من التباين الحاصل في "إدارة التكلفة".

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات" لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة 3.2%، وهذه نسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F = 33.499$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig } \Delta F = 0.000 = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\text{Beta} = 0.251$) عند التخطيط لإدارة الأزمات"، وبمستوى دلالة ($\text{Sig } t = 0.000$)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد "الحاكمية الرشيدة" في "إدارة التكلفة" تبعاً لاختلاف "التخطيط لإدارة الأزمات". وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل

أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها في إدارة التكلفة في شركة الرياض".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H02-5: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في

تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المخاطر في شركة الرياض".

جدول (41) *نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر

الحاكمة الرشيدة على إدارة المخاطر

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغير التابع
Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	المتغيرات المستقلة
0.749	0.321-	0.019-	0.504	0.668	0.041	سيادة القانون
0.123	1.549	0.116	0.166	1.389	0.111	الشفافية
0.207	1.265	0.095	0.207	1.267	0.101	المساءلة
0.342	0.951	0.070	0.333	0.969	0.076	المشاركة
0.768	0.295	0.021	0.252	1.149	0.085	النزاهة
0.117	1.571-	0.126-	0.534	0.623-	0.053-	الانصاف
0.185	1.328	0.097	0.027	2.223	0.171	الفاعلية
0.110	1.603	0.130	0.062	1.876	0.161	الكفاءة
0.144	1.466	0.093	0.097	1.666	0.113	الاستدامة
0.000	5.815	0.371				التخطيط لإدارة الأزمات

0.496	0.427	R ² معامل التحديد
0.069	0.427	ΔR^2
24.226	20.570	ΔF
0.000	0.000	Sig. ΔF

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (41) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل "الحاكمية الرشيدة" مجتمعة على "إدارة المخاطر"، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 20.570$) وبمستوى دلالة $\Delta F = 0.000$ Sig وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.427$)، وهذا يشير إلى أن أبعاد "الحاكمية الرشيدة" تفسر ما نسبته 42.7%، من التباين الحاصل في "إدارة المخاطر".

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات" لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة 6.9%، وهذه نسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة $\Delta F = 24.226$ وبمستوى دلالة ($\Delta F = 0.000.0$) Sig وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\text{Beta} = 0.371$) عند التخطيط لإدارة الأزمات"، وبمستوى دلالة ($\text{Sig } t = 0.000$)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد "الحاكمية الرشيدة" في "إدارة المخاطر" تبعاً لاختلاف "التخطيط لإدارة الأزمات". وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط لإدارة الأزمات في تعدين أثر

الحاكمية الرشيدة بأبعادها في إدارة المخاطر في شركة الرياض.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

“H02-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط لإدارة الأزمات في

تعديل أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والانصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة الموارد في شركة الرياض ”.

جدول (42) *نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات على أثر

الحاكمة الرشيدة على إدارة الموارد

المتغير							المتغير التابع
الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	
Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta	Sig. t	قيمة t المحسوبة	Beta		إدارة الموارد
0.308	1.021	0.051	0.048	1.984	0.105	سيادة القانون	
0.190	1.314	0.085	0.248	1.157	0.080	الشفافية	
0.224	1.220	0.079	0.223	1.221	0.084	المساءلة	
0.878	0.154	0.010	0.824	0.222	0.015	المشاركة	
0.019	2.634	0.143	0.002	3.140	0.201	النزاهة	
0.755	0.312	0.022	0.230	1.203	0.088	الانصاف	
0.044	2.025	0.127	0.004	2.916	0.193	الفاعلية	
0.198	1.291	0.090	0.113	1.590	0.118	الكفاءة	
0.402	0.840	0.046	0.280	1.083	0.063	الاستدامة	
0.000	6.092	0.334				التخطيط لإدارة الأزمات	

0.629	0.573	R ² معامل التحديد
0.056	0.573	ΔR^2
41.738	37.017	ΔF
0.000	0.000	Sig. ΔF

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (42) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد المتغير المستقل "الحاكمة الرشيدة" مجتمعة على "إدارة الموارد"، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 37.017$) وبمستوى دلالة ($\Delta F = 0.000$ Sig وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.573$)، وهذا يشير إلى أن أبعاد "الحاكمة الرشيدة" تفسر ما نسبته 57.3%، من التباين الحاصل في "إدارة الموارد".

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات" لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة 5.6%، وهذه نسبة دالة إحصائية حيث كانت قيمة $\Delta F = 41.738$ وبمستوى دلالة ($\Delta F = 0.000$ Sig وهي أقل من 0.05)، كما كانت قيمة $Beta = 0.334$ عند التخطيط لإدارة الأزمات"، وبمستوى دلالة $t = 0.000$ Sig، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد "الحاكمة الرشيدة" في "إدارة الموارد" تبعاً لاختلاف "التخطيط لإدارة الأزمات". وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر

الحاكمة الرشيدة بأبعادها في إدارة الموارد في شركة الرياض".

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

في هذا الفصل تم مناقشة النتائج في ضوء ما أسفرت عليه نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة.

2.5 مناقشة نتائج تحليل أبعاد الدراسة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مناقشة أبعاد الحاكمية الرشيدة في شركة الرياض

أشارت نتائج الدراسة الى أن الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (الحاكمية الرشيدة) جاءت متوسطة بشكل عام، فكانت الاستدامة في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه سيادة القانون، وبأهمية نسبية متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة الانصاف وبأهمية نسبية متوسطة. وتفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن شركة الرياض تسعى الى تعزيز ثقة المواطن وأصحاب المصلحة ورفع نسبة رضاهم، وذلك من خلال ترسيخ أبعاد الحاكمية الرشيدة، فتحقق بذلك المساواة في المعاملة وتقديم الخدمات بعدالة وحماية حقوقهم والحصول على المعلومات بشفافية والافصاح السليم بالوقت المناسب. كما أنها تسعى الى نيل رضا موظفيها من خلال المعاملة المتساوية بينهم وحماية حقوقهم وتطوير أدائهم وخلق بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة على التطور والإبداع وتشجيعهم على العمل المميز من خلال تقديم الحوافز التشجيعية.

مناقشة أبعاد إدارة المشاريع

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (إدارة المشاريع) جاءت متوسطة بشكل عام، حيث جاءت إدارة النطاق في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي وبأهمية نسبية متوسطة، يليه إدارة الجدول الزمني، وبأهمية نسبية متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة إدارة الموارد وبأهمية نسبية متوسطة. وتفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن شركة الرياض تهتم بإدارة المشاريع لما لها من دور في تحقيق أهدافها وتنفيذ المشاريع في وقتها المحدد ومواجهة المخاطر التي قد تعترضها وتحسين أداء العاملين فيها.

فإن الشركة تسعى من خلال ادارتها للمشاريع الى تنفيذ مشاريع ، فيتم اختيار المشاريع حسب متطلباتهم وحسب أولويات شركة الرياض الاستراتيجية، مع الاخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

فتحقق بذلك درجة عالية من المتابعة، مما يمكنها من اتخاذ القرار الصحيح والمناسب وتقليل المخاطر باستخدام أفضل الأساليب في إدارة المشروع مع الحرص على التوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي وتوفير التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع.

مناقشة نتائج فقرات التخطيط لإدارة الأزمات

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المعدل (التخطيط لإدارة الأزمات) جاءت متوسطة بشكل عام، حيث اتفق معظم أفراد العينة على أن شركة الرياض تحدد المسؤوليات والصلاحيات لإدارة الأزمات، ولديها خطة لمواجهة الأزمات المحتملة التي قد تتعرض لها مع تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.

تفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن على شركة الرياض ان تقوم بالتخطيط للأزمات ووضع الإطار العام للتعامل معها وتحديد ما سيتم عمله ومن سيقوم به ومتى وهذا يعني استشراف للمستقبل، بهدف اجتياز الأزمة بسلام.

3.5 نتائج تحليل فرضيات الدراسة

يعد اختبار فرضيات الدراسة القاعدة الأساسية التي يركز عليها البحث العلمي في الوصول لاستنتاجات وتوصيات من شأنها ترسيخ أبعاد الفكر العلمي الرشيد، ويمكن تلخيص نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في شركة الرياض ، وهذا يشير إلى أن شركة الرياض تسعى إلى تطبيق الحاكمية الرشيدة بأبعادها المتمثلة ب (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الانصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة)، وأن تطبيق الحاكمية الرشيدة يؤثر إيجاباً في إدارة المشاريع في شركة الرياض.

وتفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن تطبيق أبعاد الحاكمية الرشيدة من قبل الشركة تعمل على نجاح إدارة المشاريع، إذ أن سيادة القانون وهو أحد أبعاد الحاكمية الرشيدة تضمن وجود سند قانوني لمهامها وواجباتها وخدماتها لا يتعارض مع أي جهة أخرى، بما يضمن تنفيذ المشاريع بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع مما يساهم في زيادة جودة إدارة المشاريع ومطابقتها لتوقعات أصحاب المصالح ويزيد من رضا أفراد المجتمع.

كما أن قيام الشركة بإظهار معلومات لمتلقي الخدمة في أي وقت وعدم إخفاءها، وإظهار المعلومات للمعنيين فيها وإعداد تقارير واضحة وشفافة تساهم في بناء القرارات الإدارية الصحيحة، واتخاذ قرارات صائبة للمشاريع.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر للحاكمية الرشيدة في كل من: إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد.

فكان للفاعلية الأثر الأعلى في إدارة جودة مشاريع شركة الرياض ، وحتى تضمن الشركة تحقيق جودة مشاريعها فعليها توفير الموارد اللازمة واستدامتها وتطويرها والتي تساهم في تحقيق مواصفات المشروع

المطلوبة، والتي يجب أن تراعي وجهات نظر أصحاب المصالح من خلال مشاركتهم عند تصميم المشاريع، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مع ضمان أن هذه المشاريع تحقق أهداف تخدم المجتمع المحلي وتحافظ على البيئة..

وكان للاستدامة أثر في إدارة الجدول الزمني، فعلى الشركة ضمان استدامة توفير الموارد المالية والبشرية حتى يتم تحقبة مشاريعها حسب الخطة الزمنية الموضوعة، مع ضرورة مشاركة المعنيين والعاملين في اتخاذ القرارات مما يساهم في اتخاذ قرارات صائبة لا تعمل على إعاقة المشاريع ومعالجة أي مشاكل قد تواجهها وتحقيق أهداف المشروع التي تنصب في أهداف شركة الرياض الاستراتيجية.

أما بالنسبة إلى إدارة النطاق فقد كان للفاعلية الأثر الأكبر عليها، إن الفاعلية تضمن لإدارة النطاق تحقيق الأهداف التي تم إنشاء المشروع لأجلها في الوقت المحدد، مع ضرورة ضمان تخصيص الموارد البشرية والمالية بشكل مستدام حيث إن النطاق يحوي على أهداف المشروع وحدوده والتي يجب أن تراعي الجوانب البيئية قبل إنشائه من خلال إعداد دراسات الجدوى اللازمة وعلى أن تخدم المجتمع، وتقع ضمن حدود الخدمات والمسؤوليات للشركة والموضحة بالقانون.

إن للاستدامة الأثر الأكبر في إدارة التكلفة حيث إنها وكما تضمن لها تأمين الموارد البشرية والمالية التي تم وضعها ضمن خطة التكاليف الخاصة بالمشاريع والتي تحقق الأهداف الخاصة بها مع ضرورة وجود نظام مساءلة والية للمتابعة والمراقبة لتنفيذ الخطة.

إن للفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المخاطر، فحتى تضمن شركة الرياض تنفيذ خطة المخاطر للمشاريع فيجب ضمان تحقيق أهدافها وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها مع الاستخدام الأمثل للموارد فيتم تحقيق الخطة بأقل التكاليف، مع مراعاة المحافظة على البيئة وخدمة المجتمع.

كان بعد النزاهة الأعلى تأثير على إدارة الموارد في أمانة عمان، فيجب على إدارة المشاريع في الشركة ضمان النزاهة عند إدارة موارد المشروع من خلال عدم استغلال المنصب ومحاربة الفساد ووجود الية لمراقبتها، مع ضرورة تأمين الموارد اللازمة لتحقيق الخطة ملتزمة بالتشريعات الخاصة بها.

كان لبعدي الاستدامة والفاعلية التأثير الأكبر على إدارة المشاريع وعلى أبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) في شركة الرياض ، وتفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن على الشركة السعي لدمج الجوانب البيئية مع الجوانب الاقتصادية

والاجتماعية وضمان استدامة الموارد المالية والبشرية، والمحافظة على البيئة تحقيقاً للمشاريع المستدامة وتقليلاً لتكلفتها.

2. أظهرت نتائج الفرضية الرئيسة الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 > a$) للتخطيط لإدارة الأزمات في تعديل أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في شركة الرياض. حيث إن التغير في قيمة القوة التفسيرية للنموذج $R^2 = 0.048$ مما يعني أن المتغير المعدل (التخطيط لإدارة الأزمات) يفسر ما مقداره 4.8% في زيادة وتوضيح أثر المتغير المستقل (الحاكمة الرشيدة) في المتغير التابع (إدارة المشاريع) ليرفع قيمة التباين في تفسير النموذج الكلي من 67.8% إلى 72.7%.

وتفسر الدراسة الحالية النتيجة أن هذا التحسين يعود إلى تطبيق شركة الرياض للتخطيط لإدارة الأزمات مما أدى إلى زيادة وتحسين أبعاد الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، فتطبيق التخطيط لإدارة الأزمات في الشركة يتم بعد تحديد الأزمات التي قد تواجه مشاريعها، فيتم إعداد السيناريوهات والإجراءات الوقائية لمواجهة الأحداث غير المتوقعة والتي تعوق سير المشاريع، وذلك يساهم في استمرار سير المشاريع وتحقيق الرؤيا والأهداف الاستراتيجية للشركة، وبالتالي استمرارية تطبيق الحاكمية الرشيدة وضمان استمرارية عملياتها دون توقف وتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة تحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تحسين إدارة المشاريع.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها في كل من: إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد في شركة الرياض.

كان للمشاركة التأثير الأكبر على إدارة الجودة للمشاريع في شركة الرياض بوجود المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات"، وتفسر الدراسة الحالية النتيجة أنه على الشركة الحرص على مشاركة المعنيين في اتخاذ القرارات بخصوص اختيار المشاريع ووضع مواصفاته وحدوده، فيتم اختياره حسب احتياجاتهم، كما أنه يتم المشاركة في اختيار البديل الأفضل (السيناريو المناسب) لتجاوز الأزمات، فيتم وصول إلى القرار المناسب بعد المشاركة من قبل العاملين والمعنيين وأهالي مدينة عمان.

اما بالنسبة لإدارة الجدول الزمني كان للاستدامة الأثر الأكبر عليها بوجود المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات"، وتفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن على الشركة الحرص على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق الخطة الزمنية التي تم إعدادها لتنفيذ المشروع وخطة إدارة الأزمات التي قد تواجه المشاريع، مع مراعاة الجوانب البيئية في كلتا الخطتين وخدمة المجتمع المحلي فبذلك تكون الشركة قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة ومواجهة أي ظروف قد تعيق تحقيق المشاريع.

وكان لبعد الفاعلية الأثر الأكبر على إدارة النطاق في مشاريع شركة الرياض بوجود المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات". وتفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن على الشركة السعي لتنفيذ المشاريع حسب الحدود والاهداف الموضوعية بالنطاق الخاصة بالمشاريع، فجاءت عملية التخطيط للأزمات لحرصها على تنفيذ هذه الأهداف حتى بوجود أزمات قد تواجهها، فيتم تحديد الأزمات التي قد تتعرض لها واختيار البديل الأفضل لمواجهتها بما يضمن عدم تأخر تنفيذ المشاريع، كما يضمن توفير الموارد اللازمة لتنفيذها.

اما بالنسبة لإدارة تكاليف مشاريع الشركة كان لبعد الاستدامة الأثر الأكبر بوجود المتغير المعدل "التخطيط لإدارة الأزمات". وتفسر الدراسة الحالية النتيجة بأن الاستدامة تضمن تأمين الموارد المالية والبشرية اللازمة لتغطية خطة التكاليف وبشكل مستدام، كما يضمن توفر الموارد اللازمة لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات التي قد تواجه المشاريع، فبذلك تضمن الشركة استدامة العمل في المشاريع في جميع الظروف التي قد تواجهها.

4.5 التوصيات

قام الباحث بطرح مجموعة من التوصيات بناء على ما توصلت اليه الدراسة، تتمثل بما يلي:

1. ضرورة استمرار شركة الرياض بتطبيق الحاكمية الرشيدة وزيادة الاهتمام بها بمختلف أبعادها لمنع تراجعها أو تدني الاهتمام بها، كالتوعية المستمرة لموظفي شركة الرياض بأبعاد الحاكمية الرشيدة من خلال ورشات توعوية للموظفين.
2. الاهتمام بعملية تقييم المستمر لواقع الحاكمية الرشيدة بالشركة والتزامها بدليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام مع وضع إجراءات تصحيحية للانحرافات.

3. ضرورة نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة في شركة الرياض وبين العاملين فيها وجعلها جزءاً من برامجها التدريبية للعاملين الجدد.
4. ضرورة وضع استراتيجيات وآليات عمل لدى شركة الرياض تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقاً للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصاً متساوية، من خلال وضع مؤشرات لقياس نسب انجاز طلبات الخدمات لكافة المواطنين ونسب توزيع الخدمات المقدمة على كافة المناطق مع وجود معايير للمتابعة ومراقبة الأداء ضماناً لزيادة تفعيل الحاكمية الرشيدة.
5. ضرورة عمل دليل خاص في حاكمية المشاريع الرشيدة على غرار دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام والمعد من قبل وزارة تطوير القطاع العام، بحيث يتم عكس أبعاد الحاكمية الرشيدة (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الانصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في عمليات المشاريع، مع الزامية التطبيق في مشاريع المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة.
6. ضرورة تعيين جهة مسؤولة عن متابعة تطبيق الحاكمية في المملكة وقياس مدى تطبيقها ووضع نقاط التحسين والقوة تعمل عليها كافة لمنظمات سواء الحكومية أو الخاصة.
7. ضرورة وضع أهداف استراتيجية خاصة بتطبيق الحاكمية الرشيدة وأبعادها في الشركة ، ووضع مؤشرات أداء لقياس تطبيق الأبعاد. بحيث يتم رفع تطبيق الحاكمية بالشركة بناء على تقييم الوضع الحالي ومعالجة الفجوات.
8. العمل على مراجعة تشريعات شركة الرياض حتى تتضمن كافة السلطات والمسؤوليات الخاصة بالعاملين بما يتناسب مع الخدمات المناطة للشركة والتي تم توضيحها في التشريعات.
9. ضرورة إعداد الآليات التالية بمشاركة المعنيين والاعلان عنه عبر وسائل الاتصال المعتمدة لديها ومنها الموقع الالكتروني الداخلي وعمل مراجعة دورية لها حسب نتائج التغذية الراجعة .

Abstract

This study aimed to investigate the levels of emotional intelligence and burnout among employees of Saudi Aramco, and to examine the relationship between them. The study sample consisted of 340 employees. The study utilized a descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the data collection tool.

The results of the study revealed that the level of emotional intelligence was high, while the level of burnout was low among the participants. There was a statistically significant negative relationship between emotional intelligence and burnout among Saudi Aramco employees.

Furthermore, the study found no statistically significant differences in the level of emotional intelligence based on the variable of gender. However, there were statistically significant differences in the level of emotional intelligence based on variables such as experience (favoring those with over 10 years of experience) and educational level (favoring those with higher education). On the other hand, the study identified statistically significant differences in the level of burnout based on gender (favoring males), experience (favoring those with 10 years or less of experience), and educational level (favoring those with a bachelor's degree or lower).

The study recommends conducting further research on burnout with other variables related to Saudi Aramco employees.

Keywords: Emotional Intelligence, Burnout, Saudi Aramco.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- أبو الجود، عادل على، (2019)، دور الحوكمة المصرفية في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المصرفي " دراسة حالة بنك الاستثمار السعودي بالرياض " المجلة الالكترونية الشاملة"، ع16.
- الأحمد، عمار، (2017)، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات ومبادئها في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على أحد الشركات المساهمة في محافظة السلمانية، مجلة التنمية البشرية، ع3.
- الباروني، خالد مسعود يحيى. (2021). أثر العوامل التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مصلحة الطرق والجسور بليبيا .مجلة الدراسات الاقتصادية، مج4، ع2 ، 194 - 228. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248620>
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بلقط، أميرة، (2020)، أثر حوكمة الشركات على تحقيق المسؤولية الاجتماعية في قطاع التأمين الجزائري حالة شركات التأمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، ع3.
- الحديدي، روان، (2020)، مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي.
- الحياي، وليد، (2018)، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الجامعي.
- خضيرات، عمر ياسين محمود، و الشدوح، عماد مصطفى علي. (2015). أثر مؤشرات الحاكمية الرشيدة على الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج21، ع3 ، 273 - 314. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/749828>
- دهليز، خالد عيد، (2017)، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.

- الزعبي، فراس، (2019)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الانشائية " دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الاسكان في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع3.
- السويدي، عبده، (2016)، النظام القانوني لحوكمة الشركات وأثر الافصاح والشفافية عليها، مجلة الدراسات الاجتماعية، ع50.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة .) جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العبادي، سنان، و الزيود، عبدالناصر طلب نزال. (2012). اثر آليات الحاكمية الرشيدة في الاداره الانتهازية للارباح اثر التزام اعضاء مجلس الاداره غير التنفيذيين: بالقيام بالواجبات المنوطة بهم على التلاعب بالارباح المعلنه. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 8، ع 1 ، 197. 207 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/388257>
- العبدالات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في شركة بالرياض (رسالة دكتوراه غير منشورة .) جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2019). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة .) جامعة عمان العربية، عمان.
- العليمات، نوفان، (2016)، أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الحد من التهرب الضريبي في الأردن، "دراسة ميدانية"، المنارة.
- محمد، غروب، (2020)، جوكمة إدارة الأرباح في شركة التأمين العراقية العامة ودوره في تنمية لاقتصاد الوطني، مجلة الفنون والادب والعلم الانسانية، ع58.
- المحياوي، قاسم، (2019)، أثر المجالات المعرفية في جودة المشاريع " دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المشاريع الانشائية التابعة لوزارة الإعمار والسكان في محافظة ذي قار، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية.

- المعاينة، ماجد، و محمد، بكري الطيب موسى (2013). أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الحاكمة الرشيدة: دراسة تطبيقية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/564007>
 - المفليح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة عمان العربية، عمان.
 - النجار، محمد، (2020)، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع، لمجلة العالمية للاقتصاد.
 - يحيى، إسراء أحمد محمد، و الشعار، حمزة يوسف صالح (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة حالة: شركة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)
- جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1309068>

المراجع الأجنبية:

- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
- Fernando, Y., Walters, T., Ismail, M. N., Seo, Y. W., & Kaimasu, M. (2018). Managing project success using project risk and green supply chain management: A survey of automotive industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 332-365
- Fraser-Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In *Project management in the library workplace* (Vol. 38, pp. 167-186). Emerald Publishing Limited
- Shuaib, S. M. S. (2016). Project management performance in Saudi Arabia: an exploratory study into the constructs that most influence project success (Doctoral dissertation).
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T., & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425-442.

Mid Ocean University

College of Management

Public Management



Emotional Intelligence and Its Relationship to Employee

Burnout: An Applied Study on the Saudi Oil Company

(Aramco)

Master's Degree Plan Student Preparation

Prepared by:

Heba Riyadh Al-Sawah - 222001223

Bander Majid Al-Hazal - 222000882

Supervised by:

Waleed Abdeljawad Suleiman Sadek

Faisal Abdulhamid Mohammad Hassan

2023/1445