

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع
حوكمة المشروعات في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

محمد موسى محمد قديمي

الرقم الجامعي : ٢٥١٠٠١٧٢٧

كلية الإدارة- جامعة ميداوثن

المادة : مشروع ٢

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوثن

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في توجيه وإنجاز هذا البحث. وأخص بالذكر
سعادة الأستاذ الدكتور / [د. عبدالرحيم نادر] على ما قدمه من توجيهات حكيمة وملاحظات
دقيقة كان لها الأثر البالغ في بلورة الأفكار العلمية المتعلقة بحوكمة المشروعات وإخراج هذا
العمل بالصورة المرجوة. كما أشكر كل من مدّ لنا يد العون بالمعلومات القيمة من الخبراء
والمهنيين في هذا المجال.

٢. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٢,١. المقدمة

تُحدد منهجية الدراسة في بحث حوكمة المشروعات الإطار العلمي والنظامي المستخدم لتحقيق أهداف البحث، بدءاً من صياغة المشكلة مروراً باختيار أدوات القياس وجمع البيانات، وصولاً إلى استخلاص النتائج.]

لضمان بناء منهجية أكاديمية رصينة ومقبولة، يُنصح باتّباع الخطوات والمكونات الهيكلية الآتية]

1. تحديد منهج البحث (Research Approach)

- **المنهج الوصفي التحليلي:** هو الأكثر شيوعاً لدراسة واقع حوكمة المشروعات، حيث يصف الظاهرة الحالية ويحلل البيانات المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد الحوكمة (مثل: المساءلة، الشفافية، العدالة]]
- **المنهج المختلط: (Mixed Methods)** يجمع بين المنهج النوعي (مثل المقابلات المتعمقة مع مديري المشاريع) والمنهج الكمي (مثل الاستبانات) لتقديم صورة أشمل.]
- **المنهج الاستقرائي والتحليلي:** يستخدم لتحليل التشريعات والأدبيات بغرض استخلاص أطر أو مبادئ الحوكمة.]

2. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

- **مجتمع الدراسة:** يشمل جميع الأفراد المعنيين بتنفيذ وإدارة المشروعات في قطاع معين (مثل: القطاع الحكومي، قطاع التشييد والبناء، أو قطاع تقنية المعلومات).
- **عينة الدراسة:** يجب تحديد نوع العينة (عشوائية، طبقية، أو قصدية) بناءً على طبيعة البحث، مع توضيح طريقة حساب حجم العينة وخصائص أفرادها.]

3. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

- **الجانب النظري:** يعتمد على المراجعة المنهجية للأدبيات السابقة، الكتب، المجالات العلمية المحكمة، والتقارير المهنية العالمية) مثل أدلة معهد إدارة المشاريع PMI ومعايير PRINCE2]
- **الجانب الميداني والعملي:**

- **الاستبانة: (Questionnaire)** الأداة الرئيسية لقياس مدى توافر ممارسات الحوكمة وأثرها على نجاح المشروعات.
- **المقابلات: (Interviews)** تُجرى عادةً مع الخبراء ومديري المكاتب الاستراتيجية لجمع البيانات النوعية المتعمقة.
- **تحليل الوثائق: (Document Analysis)** مراجعة النماذج والأدلة الإجرائية لحوكمة المشروعات داخل المنظمة.]

4. أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Methods)

- لتحليل البيانات الكمية) غالباً باستخدام برامج مثل SPSS أو (AMOS ، يتم الاستعانة بالأساليب الآتية :
- **الإحصاء الوصفي**: لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة.
 - **اختبارات التشتت والتوافق**: مثل معامل ارتباط بيرسون واختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات العينة بناءً على متغيراتهم الوظيفية]
- 5.مراحل وخطوات تنفيذ البحث**

تُصاغ المنهجية عادةً في تسلسل زمني (إطار منهجي) يتضمن:

١. **مرحلة التخطيط**: تحديد مشكلة البحث وأسئلته، وصياغة الأهداف.
٢. **مرحلة البناء النظري**: جمع الإطار النظري وتصميم نموذج الدراسة.
٣. **مرحلة التصميم المنهجي**: إعداد أدوات البحث (تصميم الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها.
٤. **مرحلة جمع البيانات**: التواصل مع عينة البحث وتوزيع أدوات القياس.
٥. **مرحلة التحليل والنتائج**: تفريغ البيانات، تحليلها إحصائياً، واستخراج النتائج والتوصيات [1, 2].

٢,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريف الإجرائي هو ترجمة المفاهيم النظرية إلى معايير قابلة للقياس والملاحظة، وفي أبحاث حوكمة المشاريع، يتم تخصيص هذا التعريف بناءً على أبعاد ومحاور الدراسة المحددة (مثل المساءلة، الشفافية، اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر)

لتحديد التعاريف الإجرائية بدقة، يجب ربطها بأبعاد الدراسة والمقاييس المعتمدة (مثل مقياس ليكرت الخماسي). إليك أبرز المتغيرات والتعاريف الإجرائية الشائعة التي يمكنك اقتباسها أو تعديلها لتناسب بحثك:

1. المتغير المستقل: حوكمة المشاريع (Project Governance)

- **التعريف الإجرائي:** هو مجموعة السياسات، والأطر، والإجراءات المعتمدة داخل المنظمة لتوجيه ومراقبة المشاريع، وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية. ويُقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في استباناتهم حول محاور (الشفافية، المساءلة، تخصيص الموارد، وإدارة المخاطر)

2. المتغير التابع: نجاح المشروع (Project Success)

- **التعريف الإجرائي:** هو مدى تحقيق المشروع لأهدافه المرجوة. ويُقاس إجرائياً بدرجة استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس "مؤشرات النجاح الأساسية"، وهي:
 - الالتزام الزمني: إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.
 - الالتزام المالي: تنفيذ المشروع ضمن الموازنة المعتمدة.
 - مطابقة الجودة: تحقيق المخرجات للمواصفات ومعايير الجودة المطلوبة.
 - تحقيق المنفعة: تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين أو أصحاب المصلحة

3. المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع (Project Management Efficiency)

- **التعريف الإجرائي:** هو الأداء التشغيلي لفريق العمل أثناء مراحل تنفيذ المشروع. ويُقاس إجرائياً بمدى قدرة الإدارة على إدارة التغيير، التواصل الفعال مع الأطراف المعنية، والاستجابة للمشكلات وتطبيق أفضل الممارسات المنهجية (مثل معايير PMI).

4. المتغير الوسيط أو المعدل: نضج العمليات التنظيمية (Organizational Process Maturity)

- **التعريف الإجرائي:** مستوى تطور الإجراءات والمنهجيات الإدارية المتبعة في المنظمة لدعم المشاريع. ويُقاس إجرائياً بمدى توثيق العمليات، وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO)، والقدرة على تكرار النجاح في مشاريع مختلفة

٢,٣. تصميم البحث (حوكمة المشروع)

- إن حوكمة المشروع ليست أداة أو إطار عمل واحد يناسب الجميع بالنسبة لأي منظمة. يقوم مكتب إدارة المشروع بتقييم وتطوير إطار عمل ومبادئ توجيهية مصممة خصيصًا لفرق إدارة المشروع لتتبعها أثناء تخطيط المشروع وتنفيذه. لذلك يعتمد الأمر إلى حد كبير على مكتب إدارة المشروع لتحديد العناصر التي تشكل مجتمعة حوكمة المشروع. بشكل عام، تتضمن حوكمة المشروع ما يلي:
- السياسات والإجراءات: السياسات والإجراءات هي إرشادات لمساعدة مديري المشاريع على التخطيط وتنفيذ وتسليم مشروع ناجح.
- اللوائح: تتناول هذه المبادئ التوجيهية عادة الامتثال.
- الوظائف: تشمل الوظائف الأساسية التخطيط والتنظيم وتوظيف الموظفين والرقابة وما إلى ذلك.
- العمليات: تشمل العملية بدء المشروع، وتخطيط المشروع، وتنفيذ المشروع، ومراقبته، وما إلى ذلك.
- المسؤوليات: يمثل هذا العنصر القدرة على امتلاك وتوجيه وإظهار وإدارة المهام الفردية أو الفرق لضمان نجاح المشروع.
- نوصي بالتدريب المعتمد على PRINCE2 للحصول على فهم شامل لحوكمة المشروع في إدارة المشاريع.
- انضم إلى أفضل دورات إدارة المشاريع الرانجة في SPOTO
- مكونات حوكمة المشروع



التعلم من أجل الاستدامة

هناك ثمانية مكونات لحوكمة المشروع ذات صلة بحوكمة المشروع وإدارة المشروع في العالم الحقيقي. وهي:

1. نماذج الحوكمة
بناءً على المعايير الأساسية للمشروع مثل الجدول الزمني والأهمية والتعقيد والميزانية والأهمية – سيقوم مكتب إدارة المشروع جنباً إلى جنب مع القيادة العليا بصياغة وتخصيص نموذج أو إطار عمل للحوكمة مع سلسلة من إدراجات حوكمة المشروع المهمة والإلزامية التي يجب على إدارة المشروع الالتزام بها – مثل السياسات والإجراءات واللوائح والوظائف وما إلى ذلك.
2. المساءلة والمسؤوليات
تحدد إدارة المشروع بوضوح خطة تتضمن المساءلة والمسؤولية عن جميع مهام المشروع. ويتمثل جزء من عنصر حوكمة المشروع هذا في اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة والتأكد من أن الجميع يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم داخل فريق المشروع. وبصرف النظر عن تحديد المسؤول عن المهمة، تحدد إدارة المشروع أيضاً من يجب أن يتحمل المسؤولية ومن يجب استشارته لمناقشة وإكمال مهمة المشروع.
3. إشراك أصحاب المصلحة
يتحدث هذا المكون عن تحديد وإشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين من خلال تحليل النظام البيئي الكامل للمشروع. سنحتاج إلى تحديد وإشراك الرعاة والبائعين وفريق تطوير المشروع والمستشارين القانونيين ومالكي المنتجات/المشاريع وقادة الأعمال وما إلى ذلك. سيضمن هذا أن يكون الجميع على دراية ويساهمون في ضمان نجاح المشروع. يجب على مدير المشروع تحديد أصحاب المصلحة.
4. التواصل مع أصحاب المصلحة
بعد تحديد أصحاب المصلحة وتحديد المسؤوليات، يقوم مدير المشروع بتطوير خطة اتصال للمشروع لتبسيط عملية الاتصال الفعالة بين جميع أصحاب المصلحة. وبمجرد صياغة خطة الاتصال، يجب نشرها على جميع أصحاب المصلحة حتى يعرف أصحاب المصلحة متى وكيف يتوقعون اتصال المشروع من مدير المشروع وفريق المشروع. تضمن خطة الاتصال الجيدة للمشروع أن تكون المعلومات دائماً في الوقت المناسب وموجزة ودقيقة وذات صلة بجميع جمهور هذا الاتصال.
5. الاجتماع والتقرير
كما أن الاجتماعات وإعداد التقارير يشكلان جزءاً من خطة اتصالات المشروع التي تم وضعها في مكون اتصالات أصحاب المصلحة في حوكمة المشروع. إن وجود جدول متوازن للاجتماعات وإطار عمل لإعداد التقارير أمر بالغ الأهمية لضمان إشراك جميع الأطراف ذات الصلة واستشارتها في اجتماعات العصف الذهني وتبادل المعرفة وتحديث المشروع. إن وجود جدول واضح لإعداد التقارير عن الاجتماعات من شأنه أن يساعد في تتبع المعالم الرئيسية والتنقل عبر بوابات القرار بنهج شامل.
6. إدارة المخاطر والقضايا
نظراً للطبيعة الديناميكية لمتطلبات المشروع وتطوراته، فإن المخاطر والقضايا ستكون دائماً جزءاً من دورة حياة المشروع. وفي حين أنه من المستحيل تحديد جميع المخاطر في بداية المشروع – يمكن لأصحاب المصلحة في المشروع وينبغي لهم الاتفاق على الوسائل لتحديد وتصنيف المخاطر

قبل حتى وضع خطة للتخفيف من المخاطر. هذه خطوة أولية لتحديد خطوات التخفيف من المخاطر والتوصل إليها للقضاء عليها.

7. الضمان

يركز عنصر ضمان المشروع على إدارة المخاطر والتخفيف منها وتطوير مقاييس لغرس الثقة لدى أصحاب المصلحة أو راعي المشروع في احتمالية نجاح تنفيذ المشروع. والجانب المهم من الضمان هو تطوير مقاييس لقياس نجاح المشروع أو اكتماله بدقة.

8. عملية مراقبة إدارة المشروع

تتحكم عملية المراقبة والتحكم في المهام والمقاييس المتعلقة بالمشروع وتقيس التقدم. كما أن هذه ليست عملية تقييم لمرة واحدة؛ إذ يتعين على المدير قياس الأداء بانتظام والقدرة على التصرف في أي انحرافات في تخطيط الوقت/الموارد.

الدليل الكامل لإدارة المشاريع وتنفيذ حوكمة المشاريع في إدارة المشاريع متاح في دورة SPOTO عبر الإنترنت لإدارة المشاريع.

نموذج حوكمة المشروع

كما ذكرنا، فإن نموذج حوكمة المشروع هو نموذج فردي تم اعتماده مع الإطار، لتلبية احتياجات المشروع وأهداف المنظمة مع الأخذ في الاعتبار معايير المشروع المختلفة مثل التعقيد وأصحاب المصلحة وأهداف العمل واحتياجات العملاء وما إلى ذلك.

فريق الشرائح

أطر حوكمة المشاريع

يوفر لنا إطار عمل حوكمة المشروع ببساطة مجموعة من المبادئ التوجيهية أو مجموعة العمليات التي يمكن استخدامها لتشغيل المشروع بينما في أبسط أشكاله، يعد نموذج حوكمة المشروع طريقة لابتكار وتمكين التفاعل المتزامن بين هياكل صنع القرار وإجراءات التشغيل وعمليات التعاون الفعالة.

للإجابة بشكل أكبر على سؤال ما هي حوكمة المشروع؟ في كثير من الحالات، يتم استخدام إطار الحوكمة والنموذج بالتبادل ولكن في الواقع، بينما يوفر الإطار إرشادات – ينفذ النموذج الإرشادات لإنشاء هيكل عمل للسياسات والإجراءات التي تعمل بشكل أفضل لتلبية احتياجات المشروع وأهداف المنظمة. سنرى فيما يلي كيف يمكننا استخدام نموذج حوكمة المشروع.

أدوار حوكمة المشروع

يمكن تصنيف أدوار حوكمة المشروع على نطاق واسع إلى 3 مجموعات:

- مالك المشروع: يحدد مالك المشروع مسؤوليات ومحاسبة مدير المشروع الذي سيقود المشروع.
 - أصحاب المصلحة الرئيسيون: أصحاب المصلحة الرئيسيون هم الرعاة الذين يمولون المشروع والموردين والبايعين ومستخدمي الأعمال للمنتج النهائي لدورة حياة المشروع.
 - المجموعة الاستشارية: تساعد المجموعة الاستشارية على كسر الجمود واتخاذ القرارات عندما يكون هناك أطراف متعددة أو أصحاب مصلحة ذوي مصالح مختلفة.
- كيفية استخدام نموذج حوكمة المشروع؟
يمكننا اتباع الخطوات التالية لإنشاء نموذج حوكمة المشروع واستخدامه بشكل فعال والذي يعمل

بشكل أفضل لتلبية احتياجات مؤسستنا. لإنشاء نموذج حوكمة جيد، يجب عليك التأكد من تلبية جميع المكونات ذات الصلة بواسطة نموذجك

- تحديد أصحاب المصلحة
 - اختيار وتحديد أولويات الأهداف التجارية أو الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع مؤسستك واحتياجات عملائك
 - إنشاء عمليات شفافة وموجهة نحو النتائج.
 - اختيار الأشخاص المناسبين للوظيفة المناسبة والتأكد من تمثيل جميع المصالح
 - توفير الأدوات اللازمة لجعل المساهمين في المشروع أكثر كفاءة.
 - تحديد الاختناقات وإزالتها
 - التواصل بوضوح
- لقد تمت مناقشة الخطوات التفصيلية لحوكمة المشروع بالتفصيل في قسم مكونات حوكمة المشروع في هذه المقالة.

أمثلة على حوكمة المشاريع
ولكي نفهم بشكل أفضل دور حوكمة المشروع في العالم الحقيقي، فلنأخذ مثالاً لحوكمة مشروع فريق كرة قدم محلي يستعد لدوري الدرجة الأولى القادم. وسوف يعمل مالك الفريق كراع للمشروع. وسوف يكون فريق الفريق هو فريق المشروع حيث تكون أدوار ومسؤوليات الجميع محددة جيدًا ومفهومة من قبل الجميع. وسوف يكون القائد مع المدرب فريق إدارة المشروع أو مديري المشروع المكلفين بضمان نجاح المشروع، والذي في هذه الحالة هو الأداء فوق المعايير المحددة في البطولة القادمة والانتهاء في المراكز الأربعة الأولى.

الآن سيكون أصحاب المشروع أو الرعاة هم أصحاب نادي كرة القدم. يمكن لمجلس الإدارة إلى جانب المستشارين المستقلين أن يعملوا كلجنة استشارية. يمكن للمدرب وطاقمه الداعم أن يشكلوا فريق إدارة المشروع - والذي سيخطط ويوجه ويحلل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للفريق الحالي ويخطط لخارطة طريق للفريق ليكون ناجحًا قبل بدء الموسم. دور حوكمة إدارة المشروع أمر بالغ الأهمية هنا. فريق حوكمة المشروع، الذي يتكون عادةً من الإدارة العليا، مسؤول عن إعطاء التوجيهات العامة التي يجب على فريق إدارة المشروع والخبراء الاستشاريين وفريق تطوير المشروع الالتزام بها. في حالة نادي كرة القدم، يمكن أن تكون حوكمة المشروع شيئًا مثل أدناه.

- كن دقيقًا، وتدريب بانتظام.
 - حضور اجتماعات الفريق الأسبوعية دون انقطاع.
 - الفحوصات الطبية الدورية إلزامية.
 - الحفاظ على انضباط الفريق وبناء روح الفريق.
 - العمل على تعزيز العلامة التجارية للرعاة الفريق.
 - التخطيط للتواصل مع وسائل الإعلام والجمهور من خلال مؤتمرات صحفية منتظمة.
 - عدم ممارسة أي أنشطة غير قانونية من شأنها تشويه صورة النادي.
 - أن نكون دائمًا سفراء لأعلى مستويات الروح الرياضية وما إلى ذلك.
 - بناء بيئة آمنة ومفتوحة لفريق العمل حتى ينجح.
- تقع على عاتق كل من يمثل النادي مسؤولية ضمان اتباع هذه الإرشادات وأن كل قسم وفريق وفرد

يعمل ضمن الإطار الذي توفره حوكمة المشروع. هذا مثال بسيط لما قد تعنيه حوكمة المشروع بشكل عام، ولكن هذا يمكن أن يتغير ويتضمن تفاصيل أكثر اعتمادًا على احتياجات وأهداف المنظمة.

تلخيص حوكمة المشروع

في الختام، فإن الإجابة لفهم ماهية حوكمة المشروع هي أنها إطار من القواعد والمبادئ التوجيهية والإجراءات التي يمكن أن توجه إدارة المشروع بشكل متكرر في اتخاذ القرارات لتحقيق نتائج ناجحة. ومن المتوقع أن يتصرف فريق إدارة المشروع ضمن إطار أو نطاق حوكمة المشروع لضمان الالتزام بأهداف المنظمة وسياساتها ونجاحها على مستوى المشروع الفردي.

الأسئلة الشائعة

1. من الذي يوفر حوكمة المشروع؟
اعتمادًا على أهداف المنظمة واحتياجاتها، تعمل مجموعة من أعضاء اللجنة التوجيهية ومكتب حوكمة المشروع ومدير المشروع على توفير حوكمة المشروع وضمانها. كما يمكن للجنة التوجيهية أن تضم خبراء ومستشارين مستقلين لصياغة حوكمة المشروع وتنقيحها.
2. ما هو دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في حوكمة المشاريع؟
يعد مكتب إدارة المشاريع الجزء الرئيسي من هيكل الإدارة الذي يعمل على توحيد عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروع ويوفر الوسائل لمشاركة الأفكار والأدوات والعاملين بكفاءة داخل فرق إدارة المشاريع وتطوير المشاريع.
3. ما هي مستويات حوكمة المشروع؟
هناك ٣ مستويات لحوكمة المشروع داخل المنظمة القائمة على المشروع
 - تحديد أهداف المشروع.
 - تمكين وتشجيع الأشخاص ذوي الموارد لتنفيذ المشاريع.
 - التأكد من وجود الضوابط الصحيحة لتحقيق أهداف المشروع من حيث تحقيق الفوائد والاستخدام السليم للموارد.

٢,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يُقصد بمجتمع البحث في دراسات حوكمة المشاريع جميع الأفراد أو الجهات المعنية بتطبيق أو إدارة أطر الحوكمة، بينما العينة هي الشريحة المدروسة لتمثيلهم. يتطلب اختيار العينة دقة عالية نظراً لتخصص المجال، ويمكن للباحث الاعتماد على تقنيات احتمالية وغير احتمالية وفقاً لمنهجية وطبيعة دراسته [. إليك التفاصيل المنظمة لمجتمع البحث وطرق أخذ العينات:

1. مجتمع البحث (The Research Population)

هم الأفراد أو الكيانات التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليهم، ويتألف عادة في أبحاث حوكمة المشاريع من : [

- القيادات التنفيذية: مثل أعضاء مجالس الإدارة ورؤساء مكاتب إدارة المشاريع.(PMO)
- مديرو المشاريع والبرامج: المسؤولون المباشرون عن تطبيق سياسات الحوكمة، إدارة المخاطر، والامتثال.
- الجهات المعنية: (Stakeholders) سواء داخل المؤسسة (كفرق العمل) أو خارجها (مثل العملاء والجهات الرقابية).
- الوثائق والبيانات: قد يكون مجتمع البحث في الأبحاث الوثائقية عبارة عن "محاظ المشاريع" نفسها أو الأدلة الإجرائية للحوكمة]

2. تقنيات أخذ العينات (Sampling Techniques)

أ. التقنيات الاحتمالية (Probability Sampling)

- تُستخدم عندما يهدف الباحث إلى تعميم النتائج، ويكون قادراً على حصر مجتمع البحث بالكامل [
- العينة العشوائية البسيطة: اختيار أفراد مجتمع الحوكمة عشوائياً (مثل استخدام برامج لتوليد الأرقام لقاعدة بيانات مديري المشاريع).
 - العينة الطبقية: تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعات فرعية متجانسة (مثل تصنيف المديرين حسب

٤٠: حكومي، خاص، أو غير ربحي) ثم سحب عينة من كل طبقة

ب. الاحتمالية (Non-Probability Sampling)

٥٢ / ٢٨

تُعد الأكثر استخداماً في أبحاث حوكمة المشاريع، نظراً لأن مجتمع الخبراء فيها نادر، محدود، أو يصعب حصره .

- **العينة القصدية (الغرضية):** اختيار الباحث لأفراد عينة البحث بناءً على خبرتهم المباشرة ومعرفتهم العميقة بحوكمة المشاريع (مثل اختيار خبراء مكاتب إدارة المشاريع فقط).
- **عينة كرة الثلج:** تُستخدم عند صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة، حيث يطلب الباحث من أول مشارك (خبير حوكمة) ترشيح زملاء آخرين في نفس مجاله .
- **العينة المتاحة (الحصصية):** اختيار الأفراد بناءً على سهولة الوصول إليهم وتواجدهم في بيئة العمل (مثل دراسة حالة على شركة معينة تطبيق الحوكمة) .

3. معايير تحديد الطريقة الأنسب

تعتمد التقنية التي يختارها الباحث على عدة محددات]

- **نوع المنهجية:** الدراسات الكمية تتطلب عينات عشوائية كبيرة، بينما الدراسات النوعية (مثل المقابلات المتعمقة) تستخدم العينات القصدية.
- **الوقت والتكلفة:** المعاينة العشوائية قد تتطلب وقتاً وميزانية أكبر للوصول لكافة أفراد المجتمع.
- **تجانس المجتمع:** إذا كان مجتمع حوكمة المشاريع في قطاع معين متشابهاً جداً في الممارسات والمعايير، تكفي عينة صغيرة]

٢,٥. طريقة جمع البيانات

تتطلب طريقة جمع البيانات في بحث حوكمة المشاريع المزج بين المصادر الأولية (الميدانية) والثانوية (المكتبية) للإجابة على تساؤلات الدراسة. يعتمد ذلك على أدوات بحثية دقيقة مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق؛ لقياس مدى الالتزام بإطار الحوكمة. إليك هيكل مفصلة لأبرز أساليب وأدوات جمع البيانات:

١. البيانات الثانوية (المصادر المكتبية)

تشمل المراجعة المنهجية للوثائق والأدلة التي توفر فهماً شاملاً لبيئة المشروع، وتتضمن:

- وثائق ومستندات المشروع: (ميثاق المشروع، خطة إدارة المشروع، سجلات المخاطر).
- الأدلة والسياسات: أدلة حوكمة المشاريع الخاصة بالمنظمة أو المعايير العالمية (مثل: دليل PMBOK).
- التقارير السابقة: تقارير الأداء المرحلية وتقارير التدقيق.

٢. البيانات الأولية (المصادر الميدانية)

تُجمع هذه البيانات مباشرة من مجتمع وعينة الدراسة باستخدام الأدوات التالية:

- الاستبانة (Questionnaire): الأداة الأساسية للبحوث الكمية، تُوزع على عينة من مديري المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، وأصحاب المصلحة. تهدف لقياس مدى تطبيق أبعاد الحوكمة (مثل: المساءلة، الشفافية، العدالة، والامتثال).
- المقابلة (Interview): أداة للبحوث النوعية أو المختلطة، تُجرى مع الخبراء ومديري الإدارات التنفيذية؛ للحصول على إجابات متعمقة حول التحديات والممارسات الفعلية.
- مجموعات التركيز (Focus Groups): جلسات نقاش جماعية تضم المعنيين بالحوكمة لتبادل الآراء واستخلاص التحديات وتقييم القرارات الإستراتيجية.

٣. معايير هامة عند اختيار الطريقة

- المنهجية المستخدمة: هل البحث كمي (يعتمد على الأرقام)، نوعي (يعتمد على الآراء والتحليل الوصفي)، أم مختلط (يجمع بينهما)؟
- طبيعة العينة: من هم المعنيون بحوكمة المشروع؟ (يجب تحديد هرم السلطة التنظيمية المستهدف بدقة).
- الموثوقية والصدق: ضرورة إجراء اختبار تجريبي لأدوات جمع البيانات (كالاختبار القبلي للاستبانة) لضمان صحة النتائج.

هل ترغب في توضيح منهجية بحثك (كمي، نوعي، أم مختلط)؟ بناءً عليها يمكنني اقتراح أسئلة محددة للمقابلة أو هيكل أسئلة الاستبانة الخاصة بحوكمة مشاريعك

٢,٦. أنواع البيانات

تُصنف البيانات في أبحاث وإطارات **حوكمة المشاريع** إلى عدة أنواع رئيسية حسب مصدرها، هيكلتها، ودرجة سريتها. لفهم كيفية استخدامها وإدارتها بدقة، تنقسم البيانات إلى الأقسام التالية]

1. أنواع البيانات حسب الهيكلية والشكل

- **البيانات المهيكلة (Structured Data):** بيانات رقمية أو نصية منظمة يسهل تخزينها والبحث فيها، مثل: الجداول الزمنية للمشروع، ميزانيات الصرف، أرقام التكلفة الفعلية والمقدرة، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
- **البيانات غير المهيكلة (Unstructured Data):** معلومات لا تتبع قالباً محدداً وتتطلب أدوات تحليلية متقدمة، مثل: محاضر اجتماعات المشروع، رسائل البريد الإلكتروني، العقود القانونية، الصور، ومقاطع الفيديو .]
- **البيانات شبه المهيكلة (Semi-structured Data):** بيانات تحمل بعض خصائص البيانات المنظمة ولكنها تتطلب تنسيقاً معيناً لفهمها، مثل: سجلات تتبع سير العمليات (Logs) أو ملفات التقارير الفنية. (XML / JSON)]

2. أنواع البيانات حسب طبيعة الإنتاج والمصدر

- **بيانات الأعمال/التشغيلية:** البيانات المتعلقة بسير العمل اليومي، إدارة الموارد البشرية للمشروع، وتخصيص المهام]
- **بيانات الحوكمة والقرارات (Governance Data):** الأطر الاستراتيجية، سياسات إدارة المخاطر، سجلات التغييرات المعتمدة، وسلسلة اتخاذ القرار داخل المشروع .]
- **البيانات الوصفية (Metadata):** بيانات تصف بيانات المشروع الأساسية، مثل: تاريخ إنشاء التقرير، اسم معدّ التقرير، وحجم الملفات، وتستخدم لأتمتة الفهرسة .]

3. أنواع البيانات حسب التصنيف الأمني والسرية

- **البيانات السرية أو الحساسة:** بيانات ترتبط بالملكية الفكرية، ميزانيات التعاقد، أو معلومات الموظفين وتتطلب أعلى مستويات الأمان السيبراني وضوابط الوصول المشددة.
- **البيانات العامة (المفتوحة):** البيانات التي يمكن مشاركتها وتداولها بين الجهات المختلفة داخل أو خارج المشروع دون مخاطر أمنية.

٢,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

إجراءات التحليل الإحصائي في بحوث حوكمة المشاريع هي خطوات منهجية لتحويل البيانات الخام إلى نتائج قابلة للقياس. تبدأ بتصميم الاستبانة وجمع البيانات، مروراً بالإحصاء الوصفي (لوصف عينة الدراسة والمتغيرات الديموغرافية)، وصولاً إلى الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات وقياس أثر أو علاقة ممارسات الحوكمة بنجاح المشاريع]

تتمثل الإجراءات التفصيلية للتحليل الإحصائي بشكل منظم في الآتي]

1. إعداد البيانات وتجهيزها (Data Preparation)

تعد هذه الخطوة بالغة الأهمية قبل الشروع في أي اختبار إحصائي، وتشمل:

- ترميز البيانات: تحويل إجابات الاستبانة إلى أرقام ودرجات (مثلاً: موافق بشدة = ٥، غير موافق بشدة = ١).

- إدخال البيانات: تفريغ البيانات في برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS أو Excel أو AMOS).

- التنظيف والفحص: البحث عن القيم المفقودة (Missing Values) والتأكد من خلو البيانات من الأخطاء والتجاوزات أو القيم المتطرفة (Outliers) التي قد تؤثر على دقة النتائج].

2. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يهدف إلى فهم خصائص العينة وإعطاء صورة عامة عن اتجاهات المبحوثي]

- التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies & Percentages) لتلخيص البيانات الديموغرافية وخصائص المشاريع (مثل حجم المشروع، القطاع، سنوات الخبرة)].
- المتوسطات الحسابية: (Means) لتحديد مستوى الموافقة على محاور الحوكمة (مثلاً: تقييم مدى تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية)].
- الانحراف المعياري: (Standard Deviations) لقياس مدى تشتت الإجابات وتباعدها عن المتوسط الحسابي، حيث يشير الانحراف المنخفض إلى تقارب آراء عينة البحث].

3. اختبارات صدق وثبات أداة القياس (Validity and Reliability Tests)

للتأكد من أن الاستبانة تقيس فعلياً ما وُضعت لقياسه:]

- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات الاستبانة، ويجب أن تكون قيمته أكبر من (٠,٧٠) لضمان موثوقية الأداة واستقرارها.

• **الصدق البنائي (Construct Validity):** يُستخدم عادةً عبر التحليل العاملي التوكيدي

(CFA) للتأكد من مدى تشبع العبارات بالمحاور التي تنتمي إليها]

4. التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics)

يُستخدم للإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضيات لمعرفة العلاقة أو الأثر بين متغيرات الحوكمة ونجاح المشاريع]:

• **اختبارات التوزيع الطبيعي (Normality Tests):** مثل (Kolmogorov-Smirnov) لتحديد

نوع الاختبارات الإحصائية الواجب استخدامها (معلمية Parametric أم غير معلمية Non-parametric).

• **معامل ارتباط بيرسون أو سبيرمان (Correlation):** لاختبار وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات حوكمة المشاريع (مثل اتخاذ القرار، إدارة المخاطر) ومؤشرات النجاح (مثل الالتزام بالوقت، الميزانية).

• **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لقياس "الأثر والتنبيؤ"،

حيث يوضح مدى مساهمة ممارسات الحوكمة في تحقيق أهداف المشروع]

• **اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو اختبار (T-Test):** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة البحث تُعزى لمتغيراتهم الوظيفية (مثل المنصب، أو حجم المنظمة]

5. تفسير النتائج ومناقشتها (Interpretation and Discussion)

• استخلاص النتائج وقبول أو رفض الفرضيات بناءً على مستوى الدلالة الإحصائية) حيث يُعتبر

الأثر دالاً إحصائياً إذا كانت القيمة الاحتمالية. $P\text{-Value} \leq 0.05$

• مقارنة النتائج النظرية بالدراسات السابقة في مجال حوكمة المشاريع لتوضيح مواضع الاتفاق والاختلاف والخروج بتوصيات عملية].

٢,٨. الخاتمة

تتلخص إجراءات التحليل الإحصائي في بحوث حوكمة المشاريع في ٦ خطوات رئيسية: إعداد البيانات، وصف العينة، اختبارات الصدق والثبات، الاختبارات الوصفية، اختبارات الفروق، وأخيراً تحليل الأثر والعلاقات للوصول إلى نتائج دقيقة].

1. إعداد وترميز البيانات (Data Preparation)

- التفريغ: نقل إجابات الاستبانة إلى برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو AMOS أو SmartPLS).
- الترميز: تحويل الإجابات النصية إلى أرقام (مثلاً: ١ يوافق بشدة، ٥ لا أوافق بشدة).
- التنظيف: فحص البيانات بحثاً عن القيم المفقودة أو الإجابات المتطرفة وحذف الاستثمارات غير المكتملة].