

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

اسم الطالب
مشاعل تركي ابوفلاسة

الرقم الجامعي
232001604

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	1.1. المقدمة.....
7.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
7.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
9.....	1.3. أهمية الدراسة.....
9.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
11.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
12.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
13.....	1.7. نموذج الدراسة.....
14.....	1.8. منهجية الدراسة.....
16.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
18.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
21.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
21.....	2.1. المقدمة:.....
22.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
24.....	2.3. المتغير التابع:.....
24.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
25.....	2.5. الخاتمة:.....

27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
27	3.1. المقدمة:.....
29	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....
31	3.3. تصميم البحث:.....
32	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:.....
34	3.5. طريقة جمع البيانات:.....
35	3.6. أنواع البيانات:.....
36	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:.....
37	3.8. الخاتمة:.....
39	ملحق الاستبانة.....
41	أدوات البحث:.....
42	المراجع:.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولات تنموية غير مسبوقة، تجسدت في إطلاق حزمة واسعة من البرامج والمشروعات الاستراتيجية في إطار رؤية السعودية 2030، التي تمثل الإطار المرجعي الشامل لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتعزيز تنافسيته وتنوع مصادر دخله. وقد ترتب على هذا التوجه توسع ملحوظ في حجم المشاريع الحكومية الكبرى وتنوعها، سواء في مجالات البنية التحتية، والطاقة، والإسكان، والسياحة، والتحول الرقمي، أو في تطوير القطاعات الاجتماعية والخدمية. ومن بين أبرز هذه المشروعات ما يرتبط بمبادرات نوعية تقودها جهات مركزية مثل صندوق الاستثمارات العامة، الذي يضطلع بدور محوري في تمويل وإدارة مشاريع استراتيجية ذات أثر اقتصادي وتنموي بعيد المدى. غير أن هذا التوسع الكمي والنوعي في المشاريع يرافقه تحدٍ جوهري يتمثل في ضمان تنفيذها بكفاءة عالية، والحد من احتمالات تعثرها أو تجاوزها للجدول الزمني والتكاليف المعتمدة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية المنشودة وفق أعلى معايير الحوكمة والاستدامة (Alsharif، 2023).

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

برز مفهوم حوكمة المشاريع بوصفه مدخلًا إداريًا وتنظيميًا متقدمًا يهدف إلى ضبط العلاقة بين الاستراتيجية والمؤسسة والمشروع، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر والالتزام بالمعايير. فحوكمة المشاريع لا تقتصر على الجوانب الإجرائية لإدارة المشروع، بل تمتد لتشمل الإطار المؤسسي الذي يوجه اتخاذ القرار، ويضمن اتساق المشاريع مع الأولويات الوطنية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة. ومن ثم، فإن تبني نموذج فعال لحوكمة

المشاريع يمثل ركيزة أساسية في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة التنفيذ، وتقليل الهدر المالي والزمني (الشريف، 2025).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد المحاور الحيوية في مسار الإصلاح الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية، وهو محور تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق الاستدامة المالية. فالمشاريع الحكومية الكبرى ليست مجرد أدوات تنفيذية لخطط التنمية، بل هي استثمارات استراتيجية ذات أثر ممتد على الاقتصاد والمجتمع والبيئة. ومن هنا، فإن الحد من تعثر هذه المشاريع لا يقتصر على معالجة مظاهر القصور عند حدوثها، بل يتطلب بناء منظومة حوكمة متكاملة تستند إلى مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة، وإدارة المخاطر، والرقابة المؤسسية الفاعلة (العنزي، 2024).

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من تزايد الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات وإدارة المشاريع على الصعيد الدولي، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات العربية التي تتناول حوكمة المشاريع بوصفها إطاراً متكاملًا يربط بين الاستراتيجية المؤسسية وإدارة المشاريع الكبرى في القطاع الحكومي. فكثير من الدراسات ركزت على مفاهيم إدارة المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، دون التعمق في

البعد الحوكمي الذي ينظم عملية اتخاذ القرار، ويحدد العلاقة بين الجهات المالكة والمشرفة والمنفذة، ويؤطر آليات المساءلة والرقابة.

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

كما أن بعض المشاريع تعاني من قصور في إدارة المخاطر بشكل استباقي، حيث يتم التعامل مع المشكلات بعد وقوعها بدلاً من اعتماد نظم إنذار مبكر قائمة على بيانات دقيقة وتحليلات كمية. ويُضاف إلى ذلك محدودية التكامل بين الأنظمة الرقمية وإجراءات الحوكمة، مما قد يحد من كفاءة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويؤثر في جودة اتخاذ القرار.

وتبرز هذه الإشكالية بصورة أوضح في المشاريع متعددة الجهات، التي تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين الوزارات والهيئات والمقاولين والاستشاريين.

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

1.4. أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

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

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

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

👉 الأهداف الفرعية:

1. تشخيص واقع حوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وبيان مستوى تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة وتحديد الصلاحيات وإدارة المخاطر.
2. تحليل أسباب تعثر المشاريع الحكومية الكبرى، وتحديد مدى ارتباطها بضعف أو قصور أطر الحوكمة المؤسسية والتنظيمية.
3. قياس أثر حوكمة المشاريع على كفاءة الأداء، من خلال دراسة انعكاسها على مؤشرات الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق جودة المخرجات.
4. استكشاف دور حوكمة المشاريع في تحقيق الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومدى إسهامها في تعظيم الأثر التنموي طويل الأجل للمشاريع الحكومية.
5. اقتراح إطار عملي لتطوير وتفعيل حوكمة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية، بما يساهم في الحد من التعثر، وتعزيز كفاءة الإنفاق، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

1.6 فرضيات الدراسة

👉 الفرضية الرئيسية

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

👉 الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات في إطار حوكمة المشاريع وانخفاض معدلات التأخر الزمني في المشاريع الحكومية الكبرى.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل آليات الشفافية والمساءلة في المشاريع الحكومية الكبرى وتقليل تجاوز التكاليف المعتمدة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات فعالة لإدارة المخاطر ضمن إطار الحوكمة وتحسين جودة

مخرجات المشاريع الحكومية الكبرى.

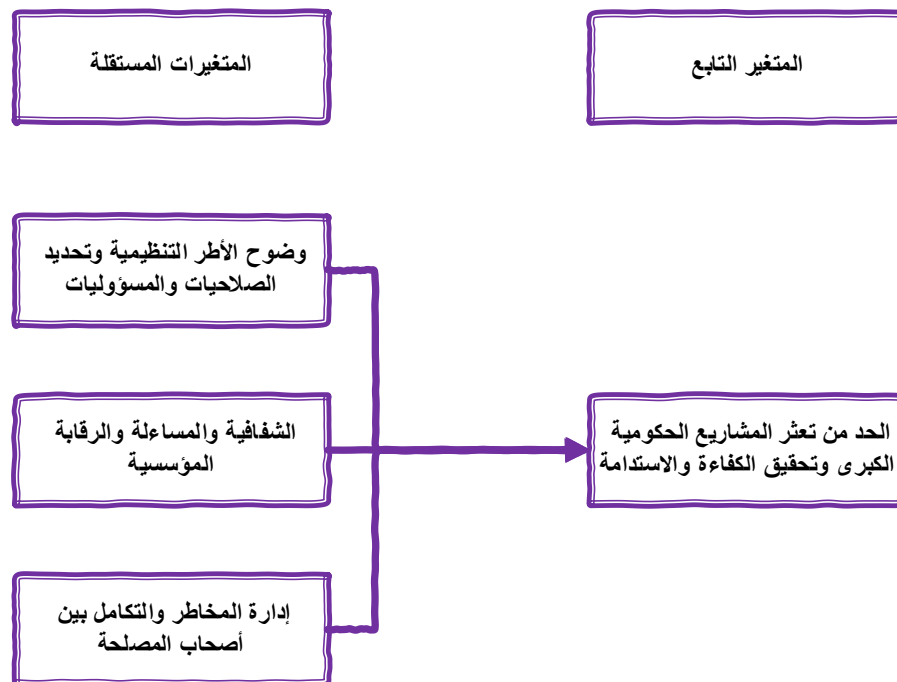
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل أصحاب المصلحة في ظل حوكمة المشاريع وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي

للمشاريع الحكومية الكبرى.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع وتحقيق الاستدامة بأبعادها الاقتصادية

والاجتماعية والبيئية في المشاريع الحكومية الكبرى.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها إطاراً منهجياً ملائماً لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات المتعلقة بدور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية، وذلك في سياق التحولات التنموية المرتبطة برؤية السعودية 2030. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على قياس الظواهر الإدارية والتنظيمية بصورة رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يعزز موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

- تصميم الدراسة

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

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

- مجتمع الدراسة وعينتها

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

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

- أداة جمع البيانات

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

- أساليب التحليل الإحصائي

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

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

- حدود الدراسة وضبط المتغيرات

تلتزم الدراسة بحدود مكانية تتمثل في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وحدود زمنية تتعلق بفترة جمع البيانات، إضافة إلى حدود موضوعية تقتصر على أبعاد حوكمة المشاريع المحددة في النموذج البحثي. كما سيتم مراعاة ضبط المتغيرات الدخيلة قدر الإمكان من خلال التصميم الإحصائي واختيار العينة المناسبة، لضمان أن النتائج تعكس العلاقة الحقيقية بين المتغيرات قيد الدراسة.

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

انطلقت الدراسة الميدانية بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين في الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ المشاريع الكبرى. وقد تم التركيز على الجهات التي تشرف على مشاريع استراتيجية ذات أبعاد اقتصادية وتنموية، نظرًا لما تتميز به هذه المشاريع من تعقيد تنظيمي وتشابك في المصالح وتعدد في أصحاب المصلحة.

وتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب علمي يضمن تنوع المستويات الإدارية والتخصصات، بما يعزز من شمولية النتائج ويحد من التحيز.

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

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

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

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

إن الدراسة الميدانية لا تقتصر على قياس الظاهرة فحسب، بل تسهم في تقديم قاعدة بيانات علمية يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية داخل الجهات الحكومية. كما توفر مؤشرات كمية تساعد متخذي القرار في تحديد

جوانب القوة والقصور في منظومة حوكمة المشاريع، والعمل على تعزيزها بما يحقق الكفاءة في استخدام الموارد العامة ويحد من تعثر المشاريع الكبرى، دعمًا لمسار التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات

5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحيّة الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمعها	3 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوعان	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغويًا وعلميًا	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم
12	تقديم الدراسة	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار المفاهيمي والتحليلي لمتغيرات الدراسة، بوصفه الركيزة العلمية التي يُبنى عليها التحليل الميداني واختبار الفرضيات. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة نظرية معمقة لمفاهيم الدراسة الرئيسة، وتوضيح الأسس الفكرية والمنهجية التي يقوم عليها النموذج التحليلي المعتمد، وذلك في ضوء التحولات التنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية السعودية 2030. ويأتي هذا العرض استجابةً للحاجة إلى تأصيل المفاهيم المستخدمة في الدراسة وضبطها علميًا، بما يضمن وضوحها واتساقها قبل الانتقال إلى قياسها ميدانيًا.

ويُعنى هذا الفصل بتحليل المتغيرات التي يقوم عليها نموذج الدراسة من حيث تعريفها الاصطلاحي والإجرائي، واستعراض أبعادها ومكوناتها الرئيسة، وبيان كيفية قياسها في السياق البحثي. كما يتناول الخلفية النظرية التي استندت إليها هذه

المتغيرات في الأدبيات الإدارية المعاصرة، مع إبراز التطور المفاهيمي الذي شهدته في مجالات الإدارة العامة وإدارة المشاريع والحوكمة المؤسسية. ويسهم هذا التأصيل في توضيح حدود كل متغير، وتمييزه عن المفاهيم القريبة منه، بما يعزز الدقة المنهجية ويحد من الالتباس المفاهيمي.

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

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

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. وضوح الأطر التنظيمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات

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

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

2. الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية

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

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

3. إدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة

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

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

2.3. المتغير التابع:

- الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة

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

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (وضوح الأطر التنظيمية، والشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر وتكامل أصحاب المصلحة) وبين المتغير التابع المتمثل في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى

وتحقيق الكفاءة والاستدامة. فكلما ارتفع مستوى تطبيق هذه الأبعاد الحوكمية، تحسنت جودة القرارات الإدارية، وانخفضت الانحرافات الزمنية والمالية، وتعززت القدرة على مواجهة المخاطر، مما يؤدي في النهاية إلى تقليل احتمالات التعثر وتحقيق نتائج مستدامة.

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

2.5. الخاتمة:

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

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

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

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

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

إن الفصل الثالث يمثل دعامة لهيكلة البحث بطريقة منظمة، حيث يقدم تصورًا واضحًا لتسلسل الخطوات البحثية من البداية إلى النهاية. فهو لا يقتصر على عرض الأساليب والإجراءات، بل يُظهر كيفية توظيف هذه الأدوات في خدمة أهداف الدراسة وتحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق. ومن هذا المنطلق، فإن الاهتمام بشرح المنهجية بصورة مستفيضة يتيح للباحثين والممارسين على حد سواء فهم كيفية قياس المتغيرات، وتحليل العلاقات بينها، وتفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة، مما يعزز من قيمة الدراسة وإسهامها في تطوير ممارسات حوكمة المشاريع وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الحكومية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

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

المتغير المستقل: وضوح الأطر التنظيمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات

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

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

المتغير المستقل: الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية

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

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

المتغير المستقل: إدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة

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

- وجود خطط إدارة مخاطر شاملة تغطي المخاطر المالية والفنية والتنظيمية.
- قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر والتحديات الطارئة بشكل استباقي.

- مستوى التنسيق والتواصل بين الجهات الحكومية والمقاولين والمستشارين والمستفيدين.
- دمج أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام المشترك بأهداف المشروع.

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

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

إجرائيًا، يُقاس هذا المتغير باستخدام مؤشرات عملية، منها:

- نسبة الالتزام بالجدول الزمنية المحددة للمشاريع.
- القدرة على التحكم في التكاليف وضمان عدم تجاوز الميزانيات المعتمدة.
- جودة المخرجات وفقًا للمعايير الفنية والمواصفات المطلوبة.
- تحقيق الأثر التنموي والاستدامة في مختلف أبعاد المشروع.

توفر هذه التعريفات الإجرائية إطارًا واضحًا لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وتمكن الباحث من دراسة العلاقة بينها بدقة، وتحديد مدى تأثير وضوح الأطر التنظيمية، والشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة على الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المملكة العربية السعودية.

3.3. تصميم البحث:

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

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

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

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

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

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

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

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

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

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

3.5. طريقة جمع البيانات:

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

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

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

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

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

3.6. أنواع البيانات:

- البيانات الأولية

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

- البيانات الثانوية

تعتمد الدراسة على البيانات الثانوية التي تم جمعها من مصادر موثوقة مثل المراجع الأكاديمية، والدراسات السابقة، والتقارير الحكومية الرسمية، والإحصاءات المنشورة عن المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية. وتوفر هذه البيانات خلفية علمية واسعة تساعد في بناء الإطار النظري للبحث، وفهم تطور مفاهيم حوكمة المشاريع، والتحديات المرتبطة بالتعثر الإداري، وأهمية الكفاءة والاستدامة. كما تتيح البيانات الثانوية مقارنة النتائج الميدانية مع ما تم توثيقه سابقاً، ما يساعد الباحث على

تقييم مدى التحسن أو التحديات المستمرة في تنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى. وتضفي هذه البيانات مصداقية علمية على الدراسة، إذ توفر قاعدة معرفية قوية يمكن من خلالها تفسير نتائج البيانات الأولية وربطها بالإطار النظري، وبالتالي تعزيز القدرة على استخلاص استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق تحسين أداء المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة.

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

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

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

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

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

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

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

3.8. الخاتمة:

يختتم الفصل الثالث هذه الدراسة بتوضيح الإطار التطبيقي والمنهجي الذي يُعد حجر الأساس للمرحلة العملية للبحث، حيث يُحوّل الإطار النظري والمفاهيمي الذي تم عرضه في الفصول السابقة إلى إجراءات ملموسة وقابلة للتطبيق. وقد ركز الفصل على عرض الخطوات البحثية بطريقة منظمة، توضح كيفية التعامل مع جميع عناصر الدراسة بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها. ويعتبر هذا الفصل من أهم الفصول، لأنه يربط بين الجانب النظري للدراسة وبين جمع البيانات وتحليلها، ما يجعل

الباحث قادرًا على اختبار فرضياته بطريقة علمية دقيقة ومدعومة بأسس إحصائية واضحة، دون الاعتماد على التقديرات الشخصية أو الانطباعات النظرية فقط.

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

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

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر الأساس العلمي والعملي الذي يعزز مصداقية الدراسة ويؤكد موضوعيتها. إذ يتيح معرفة كيفية ضبط المتغيرات، والتحكم في العوامل المؤثرة، والتأكد من صحة القياسات، وضمان التمثيل المناسب للعينة، وكذلك اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. ومن خلال هذا الإطار المنهجي، يستطيع الباحث تفسير النتائج بصورة دقيقة، ومعرفة درجة تأثير المتغيرات في بعضها البعض، ومدى انعكاسها على تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بالحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى، وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

إن الفصل الثالث لا يمثل مجرد خطوة إجرائية في البحث، بل يُعد دعامة مركزية تربط بين النظرية والتطبيق، وتوفر قاعدة علمية متينة لتفسير النتائج وصياغة التوصيات العملية. فبفضل الشرح التفصيلي والمنهجي لكل عناصر البحث—بدون ذكرها تفصيليًا في هذه الخاتمة—يصبح بالإمكان فهم كيفية سير الدراسة من جمع البيانات إلى تحليلها، والتأكد من أن

النتائج المستخلصة تعكس الواقع بدقة، وتدعم صانع القرار في الجهات الحكومية لتحقيق أفضل الممارسات في حوكمة المشاريع الكبرى بالمملكة العربية السعودية، بما يعزز الكفاءة والاستدامة في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
+60	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس

الدرجة العلمية	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
2- أسئلة الإستبيان					
توجد أطر وسياسات واضحة تحكم إدارة المشاريع الحكومية الكبرى.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن هيكل حوكمة المشروع.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تسهم اللوائح المنظمة في تقليل حالات التعثر في المشاريع الحكومية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتم اعتماد معايير موحدة لاختيار المشاريع وتقييمها قبل التنفيذ.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يساعد وضوح إجراءات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المشاريع.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
توجد آليات رقابية فعالة لمتابعة تقدم المشاريع الحكومية الكبرى.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتم تطبيق أنظمة إدارة مخاطر بشكل منهجي في المشاريع الحكومية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تسهم المتابعة الدورية في اكتشاف الانحرافات مبكراً ومعالجتها.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتم تقييم أداء المشروع وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة

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

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

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)		5	ليكرت الخماسي

		قياس وضوح الأطر التنظيمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات		
ليكرت الخماسي	5	قياس الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	2
ليكرت الخماسي	5	قياس إدارة المخاطر والتكامل بين أصحاب المصلحة	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	3
ليكرت الخماسي	5	قياس الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	4
ليكرت الخماسي	5	قياس تحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	5

المراجع:

- المراجع العربية

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

from

https://www.researchgate.net/publication/397295158_asbab_tthr_almshary_alanshayyt_fy_almmlkt_alrbyt_alswdyt_drast_mtbqt_ly_ynt_mn_alkhbra_walmtkhssyn_fy_adart_almshary_alanshayyt_fy_mdyynt_alryad

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

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

- المراجع الأجنبية

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

Alsharif, F. (2023). اسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها . Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371684783_asbab_tthr_almshary_alswdyt_wmttlbat_tfadyha

David, B. (2024). Impact of Corporate Governance Structures on Strategic Decision-Making Processes in Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383361079_Impact_of_Corporate_Governance_Structures_on_Strategic_Ddecision-Making_Processes_in_Organizations

Derakhshan, R. (2019). Project governance and stakeholders; A literature review. Retrieved from

- https://www.researchgate.net/publication/328631965_Project_governance_and_stakeholders_A_literature_review
- kahtany, m. A. (2017). ترتيب أولويات معالجة أسباب تعثر المشاريع الحكومية خلال مرحلة الطرح والتأسيس. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342515772_trtyb_awlwyat_maljt_asbab_tthr_almshary_alhkwmyt_khlal_mrhltr_altrh_waltrsyt
- Kiral, I. A. (2025). Contextual Evaluation of Risk Identification Techniques for Construction Projects: Comparative Insights and a Decision-Support Model. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/20/3806>
- Pratiwi, R. I. (2024). The Influence of Transparency, Governance, and Financial Accountability in Managing Financial Reporting in the Public Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385578371_The_Influence_of_Transparency_Governance_and_Financial_Accountability_in_Managing_Financial_Reporting_in_the_Public_Sector
- Suleiman, A. K. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11753010/>
- Tumpa, R. J. (2025). Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390418075_Improving_decision-making_and_stakeholder_engagement_at_project_governance_using_digital_technology_for_sustainable_infrastructure_projects
- Vijh, G. (2025). Conflict Resolution Strategies for Organizational Effectiveness in Construction Management. Retrieved from https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-981-96-7631-6_38
- Zheng, Z. (2025). From outputs to outcomes: Meeting a threshold of short-term project management success as a necessary condition for

achieving long-term impact. Retrieved from
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786325001140>

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