

# Final Project

Code: MGM ٤٩٦-PMG٤٩٦

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في القطاع الخاص  
بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب

زوزو عباس أحمد الساري

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ : ٢٠٢٦/٢/١٤ - الفصل الدراسي الثالث

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

٣

|    |      |                      |
|----|------|----------------------|
| ٤  | ١,١  | المقدمة              |
| ٥  | ١,٢  | مشكلة الدراسة        |
| ٧  | ١,٣  | أهمية الدراسة        |
| ٩  | ١,٤  | أسئلة الدراسة        |
| ٩  | ١,٥  | أهداف الدراسة        |
| ١٠ | ١,٦  | فرضيات الدراسة       |
| ١١ | ١,٧  | نموذج الدراسة        |
| ١٣ | ١,٨  | منهجية الدراسة       |
| ١٤ | ١,٩  | الدراسة الميدانية    |
| ١٧ | ١,١٠ | مخطط المشروع المقترح |

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

١٨

|    |      |                                             |
|----|------|---------------------------------------------|
| ١٩ | ١,١١ | المقدمة                                     |
| ١٩ | ١,١٢ | المتغير المستقل                             |
| ٢٠ | ١,١٣ | المتغير التابع                              |
| ٢٠ | ١,١٤ | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| ٢١ | ١,١٥ | الخاتمة                                     |

٢٣- ٢٤

قائمة المراجع

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١ . المقدمة :

تعد حوكمة المشاريع الركيزة الأساسية لضمان كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، خاصة في بيئة اقتصادية متسارعة حيث تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً غير مسبوق في ظل "رؤية ٢٠٣٠"، مما أدى إلى طفرة كبيرة في عدد وحجم المشاريع التي ينفذها القطاع الخاص. وفي ظل هذا التوسع، أصبحت الحاجة ملحة لتبني أطر إدارية تضمن استدامة هذه المشاريع وقدرتها على المنافسة، حيث يبرز مفهوم "حوكمة المشاريع" كإطار تنظيمي يحدد المسؤوليات والعمليات التي تضمن توجيه المشروع والرقابة عليه بفعالية. العتيبي، فهد. (٢٠٢٢) .

يتمثل الإطار العام لحوكمة المشاريع في إرساء هيكل تنظيمي، سياسات، وعمليات صنع قرار واضحة ، تضمن مواءمة أهداف المشروع مع استراتيجية المنظمة. يؤثر هذا الإطار إيجاباً على ضبط التكلفة من خلال وضع ميزانيات دقيقة، مراقبة المصروفات، وتجنب توسع النطاق غير المبرر، بينما يعزز الالتزام بالجدول الزمني عبر تحديد أدوار، مسؤوليات، وتقارير دورية تضمن الإنجاز في الوقت المحدد ويتم ذلك من خلال وجود هيكل الحوكمة والمسؤولية لتحديد أدوار واضحة ومسؤوليات محددة لأصحاب المصلحة ، مما يضمن اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة، ويمنع التعارضات التي تؤدي إلى تأخير الجدول الزمني ، ولضرورة ضبط التكلفة والميزانية يتم إنشاء نظام لمراجعة واعتماد المصروفات ، وربطها بالمراحل الرئيسية) مما يضمن الالتزام بالميزانية المحددة وإدارة الجدول الزمني والمراحل باستخدام أدوات الجدولة (مثل مخطط جاننت) لمراقبة الأداء، وتتبع تقدم العمل، مما يحول دون تجاوز المواعيد النهائية ، وإدارة النطاق والتغيير من خلال وجود إجراءات رسمية لإدارة تغييرات النطاق تمنع " زحف النطاق (Scope Creep) " الذي يعد سبباً رئيسياً لتجاوزات التكلفة والوقت كما يتم إعداد التقارير الدورية للرقابة وإعداد نظام شامل لتقارير الأداء وتدقيق المخاطر بشكل دوري لضمان الكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها . معهد إدارة المشاريع.(٢٠١٧) .

## ١,٢. مشكلة الدراسة :

على الرغم من ضخامة الاستثمارات في القطاع الخاص السعودي، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات جسيمة تتمثل في تجاوز الميزانيات المعتمدة (Cost Overrun) والتعثر في الالتزام بالجدول الزمنية (Schedule Delay). هذا الخل غالباً ما يعزى إلى غياب آليات الرقابة الصارمة وضعف الشفافية في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى هدر الموارد المالية وضياع الفرص الاستثمارية.

## ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري :

### ١ - قصور النماذج العالمية في التكيف مع البيئة المحلية:

معظم النظريات التي تفسر حوكمة المشاريع مثل نظرية الوكالة Agency Theory أو نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory نشأت في بيئات غربية. تكمن الفجوة في ضعف الملاءمة النظرية لهذه النماذج عند تطبيقها على بيئة الأعمال السعودية التي تتسم بخصوصية ثقافية وتشريعية مرتبطة برؤية ٢٠٣٠، حيث لا تزال الأطر النظرية تفتقر إلى نموذج "حوكمة محلي" يجمع بين المعايير الدولية والخصوصية التنظيمية السعودية.

### ٢ - ندرة الدراسات التي تربط الحوكمة بـ " الضبط المزدوج " :

تركز أغلب الأدبيات النظرية على أثر الحوكمة في جودة المشروع بشكل عام ، لكن هناك فجوة في التأسيس النظري للعلاقة التفاعلية بين "حوكمة العمليات" و"الضبط المتزامن" للتكلفة والجدول الزمني معاً في القطاع الخاص. فغالباً ما تُدرس التكلفة كمتغير منفصل عن الزمن، رغم تداخلهما العضوي في إدارة القيمة المكتسبة (EVM)

### ٣ - الفجوة في "حوكمة المرونة (Agile Governance) :

في ظل التحول الرقمي السريع في المملكة ، تفتقر النظريات التقليدية للحوكمة إلى تفسير كيفية تحقيق التوازن بين الرقابة الصارمة (لضبط التكلفة) وبين المرونة العالية المطلوبة في مشاريع القطاع الخاص الحديثة. هذا التعارض النظري يمثل فجوة بحثية حول كيفية صياغة حوكمة "مرنة" لا تخل بالالتزام المالي والزمني.

#### ٤ - ضعف تناول المتغيرات الوسيطة :

توجد فجوة في النظريات التي تفسر كيف تؤدي الحوكمة إلى ضبط التكلفة ؛ أي ما هي المتغيرات الوسيطة (مثل إدارة المخاطر، أو الشفافية المعلوماتية) التي تربط بين هيكل الحوكمة وبين النتائج النهائية للمشروع في بيئة السوق السعودي المتقلبة. الشريف، محمد؛ والزهراني، سعيد (٢٠٢٣) .

#### ١،٢،٢. فجوات على المستوى التطبيقي :

##### ١ - ضعف الامتثال مقابل الوجود الشكلي (Compliance vs. Formality)

توجد فجوة تطبيقية تتمثل في أن العديد من شركات القطاع الخاص السعودي تتبنى أدلة حوكمة ورقية لغرض الوجاهة التنظيمية أو تلبية متطلبات الجهات التنظيمية ، لكنها تفتقر إلى آليات التطبيق الفعلي التي تؤثر في القرارات اليومية للمشاريع ، مما يؤدي لاستمرار تعثر التكاليف رغم وجود هيكل حوكمة.

##### ٢ - ندرة الدراسات الميدانية على الشركات غير المدرجة :

تتركز معظم الدراسات التطبيقية على الشركات المساهمة الكبرى المدرجة في سوق الأسهم (تداول) نظراً لتوفر بياناتها، بينما توجد فجوة تطبيقية واسعة في فهم أثر الحوكمة على ضبط تكلفة مشاريع الشركات العائلية والمتوسطة ، وهي التي تمثل الثقل الأكبر في القطاع الخاص السعودي.

##### ٣ - الفجوة التقنية (Governance Automation Gap)

هناك نقص في التطبيق الميداني الذي يربط بين حوكمة المشاريع وبين أدوات التحول الرقمي مثل استخدام الذكاء الاصطناعي و (Building Information Modeling - BIM) في مراقبة الانحرافات المالية والزمنية داخل المملكة، حيث لا يزال الربط التطبيقي بين الحوكمة والتقنيات الحديثة في بداياته.

##### ٤ - تفاوت التطبيق باختلاف القطاعات :

توجد فجوة في الدراسات التطبيقية المقارنة ؛ حيث يتم التركيز غالباً على قطاع الإنشاءات، بينما تفتقر قطاعات حيوية أخرى (مثل مشاريع التحول الرقمي، أو مشاريع الترفيه والسياحة الجديدة) إلى دراسات ميدانية توضح كيف تساهم الحوكمة في ضبط ميزانياتها وجدولها الزمنية المتسارعة. القحطاني، ناصر . (٢٠٢١) .

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي وهو :

**س :** إلى أي مدى يسهم نضج آليات حوكمة المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودي في الحد من الانحرافات المالية والزمنية، وما هو النموذج المقترح لتفعيل هذه الحوكمة بما يضمن كفاءة التنفيذ وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ؟

### ١,٣. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراسة أثر الحوكمة في كونها الأداة التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصلحة وتوفر آليات واضحة لإدارة المخاطر والتغييرات. إن تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص السعودي ليس مجرد ترف إداري، بل هو ضرورة لرفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي وضمان تسليم المشاريع في مواعيدها المحددة، مما يعزز من ثقة المستثمرين ويدعم الاقتصاد الوطني. **السلمي، حاتم (٢٠٢٣) .**

### ١,٣,١. على المستوى النظري :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في النقاط التالية :

١. **تأصيل إطار نظري محلي :** تكمن الأهمية في محاولة توطين نظريات الحوكمة العالمية (مثل نظرية الوكالة وأصحاب المصلحة) وإعادة صياغتها لتتلاءم مع الخصوصية التنظيمية والتشريعية للقطاع الخاص السعودي، مما يسد ثغرة في الأدبيات العربية.
٢. **تطوير معايير قياس الأداء :** تساهم الدراسة في تقديم مؤشرات نظرية جديدة لقياس أثر الحوكمة ليس فقط كـ "رقابة"، بل كأداة استباقية لضبط الانحرافات في التكلفة والجدول الزمني، مما يضيف بعداً جديداً لنماذج إدارة المشاريع التقليدية.
٣. **تكامل الحوكمة مع رؤية ٢٠٣٠ :** توفر الدراسة أساساً نظرياً يربط بين ممارسات حوكمة الشركات في القطاع الخاص وبين المستهدفات الوطنية لرفع كفاءة الإنفاق، مما يجعلها مرجعاً للدراسات المستقبلية التي تتناول التحول الاقتصادي في المملكة.

إثراء الفكر الإداري حول المتغيرات الوسيطة : تضيف الدراسة عمقاً نظرياً من خلال تفسير "كيفية" تأثير الحوكمة على النتائج، عبر تسليط الضوء على مفاهيم وسيطة مثل "الشفافية المعلوماتية" و"إدارة المخاطر المؤسسية" وأدوارهما في حماية ميزانية المشروع وزمنه. السلمي، حاتم (٢٠٢٣) .

## ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي :

تتبلور الأهمية التطبيقية (أو العملية) لهذه الدراسة في تقديم حلول واقعية تسهم في تحسين أداء الشركات والمشاريع في الميدان، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. تحسين كفاءة الإنفاق الرأسمالي : توفر الدراسة دليلاً عملياً لمديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي حول كيفية استخدام أدوات الحوكمة لتقليل الهدر المالي (Cost Overrun) ، مما يساهم في رفع ربحية الشركات واستدامة مشاريعها.

٢. تعزيز الالتزام بالخطط الزمنية : تقدم الدراسة آليات تطبيقية للرقابة والإشراف تساعد في اكتشاف التأخيرات في وقت مبكر ومعالجتها، مما يضمن تسليم المشاريع في مواعيدها المحددة ، وهو أمر حيوي في المشاريع الكبرى المرتبطة بجدول زمنية وطنية.

٣. دعم اتخاذ القرار المبني على الشفافية : تساهم الدراسة في تزويد الإدارة العليا بنماذج عملية لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، مما يقلل من العشوائية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات في نطاق العمل أو الميزانية.

٤. رفع الميزة التنافسية للشركات السعودية : من خلال تطبيق معايير حوكمة متينة ، تصبح شركات القطاع الخاص أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية والمحلية ، حيث تُعد الحوكمة مؤشراً قوياً على انخفاض المخاطر التشغيلية والمالية.

٥. المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ : تدعم الدراسة بشكل مباشر توجهات المملكة نحو "الارتقاء بمستوى الحوكمة" و"رفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص"، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للاستخدام كخارطة طريق للمؤسسات الراغبة في مواكبة أعمالها مع الرؤية. الزهراني، عبد الله (٢٠٢٢) .

## ١,٤ . أسئلة الدراسة

١. ما أثر تطبيق حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما هو مستوى نضج ممارسات حوكمة المشاريع (هياكل الصلاحيات، الشفافية، المساءلة) في شركات القطاع الخاص السعودي محل الدراسة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين خفض معدلات تجاوز التكاليف في هذه المشاريع؟
٤. كيف تسهم حوكمة المشاريع في تحسين دقة الجدولة الزمنية وتقليل فترات التأخير من وجهة نظر مديري المشاريع؟
٥. ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لحوكمة المشاريع في بيئة القطاع الخاص السعودي؟
٦. هل تختلف درجة أثر الحوكمة على (التكلفة والزمن) باختلاف حجم الشركة أو نوع القطاع (إنشائي، تقني، خدمي) ؟

## ١,٥ . أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي :

تحليل وقياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع في ضبط التكاليف المالية والالتزام بالمدد الزمنية المخطط لها في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

### الأهداف الفرعية :

١. تقييم واقع ممارسات حوكمة المشاريع : التعرف على مدى تبني شركات القطاع الخاص السعودي لهياكل وأطر الحوكمة مثل مكاتب إدارة المشاريع PMO ، ومصفوفة الصلاحيات.
٢. تحديد الأثر على الكفاءة المالية : قياس مدى مساهمة آليات الحوكمة في خفض الانحرافات المالية والحد من تجاوز الميزانيات المعتمدة للمشاريع .

٣. تحليل العلاقة مع الالتزام الزمني : استقصاء دور الحوكمة في تعزيز الرقابة على الجدول الزمني وتقادي مخاطر التأخير في التنفيذ .

٤. رصد التحديات التطبيقية : تحديد المعوقات التنظيمية والبيئية التي تحد من الفعالية القصوى لحوكمة المشاريع في السوق السعودي .

٥. تقديم توصيات عملية : وضع إطار مقترح أو مجموعة من التوصيات التي تساعد صناع القرار في القطاع الخاص على تفعيل الحوكمة لضمان نجاح المشاريع بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ .

## ١,٦. فرضيات الدراسة

وهي تعبر عن العلاقة المتوقعة بين المتغير المستقل حوكمة المشاريع والمتغيرات التابعة التكلفة والجدول الزمني.

### الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لتطبيق حوكمة المشاريع (بأبعادها: الشفافية، المساءلة، هيكل السلطة) على نجاح تنفيذ المشاريع (ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني) في شركات القطاع الخاص السعودي".

### الفرضيات الفرعية :

١. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة الشفافية والمساءلة في الحد من تجاوز التكاليف المالية للمشاريع.

٢. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود هياكل حوكمة واضحة مثل مكتب إدارة المشاريع في تقليل فترات التأخير الزمني.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (حجم الشركة، عمر الشركة، قطاع العمل).

## ١,٧. نموذج الدراسة

### ١ - المتغير المستقل : حوكمة المشاريع (Independent Variable)

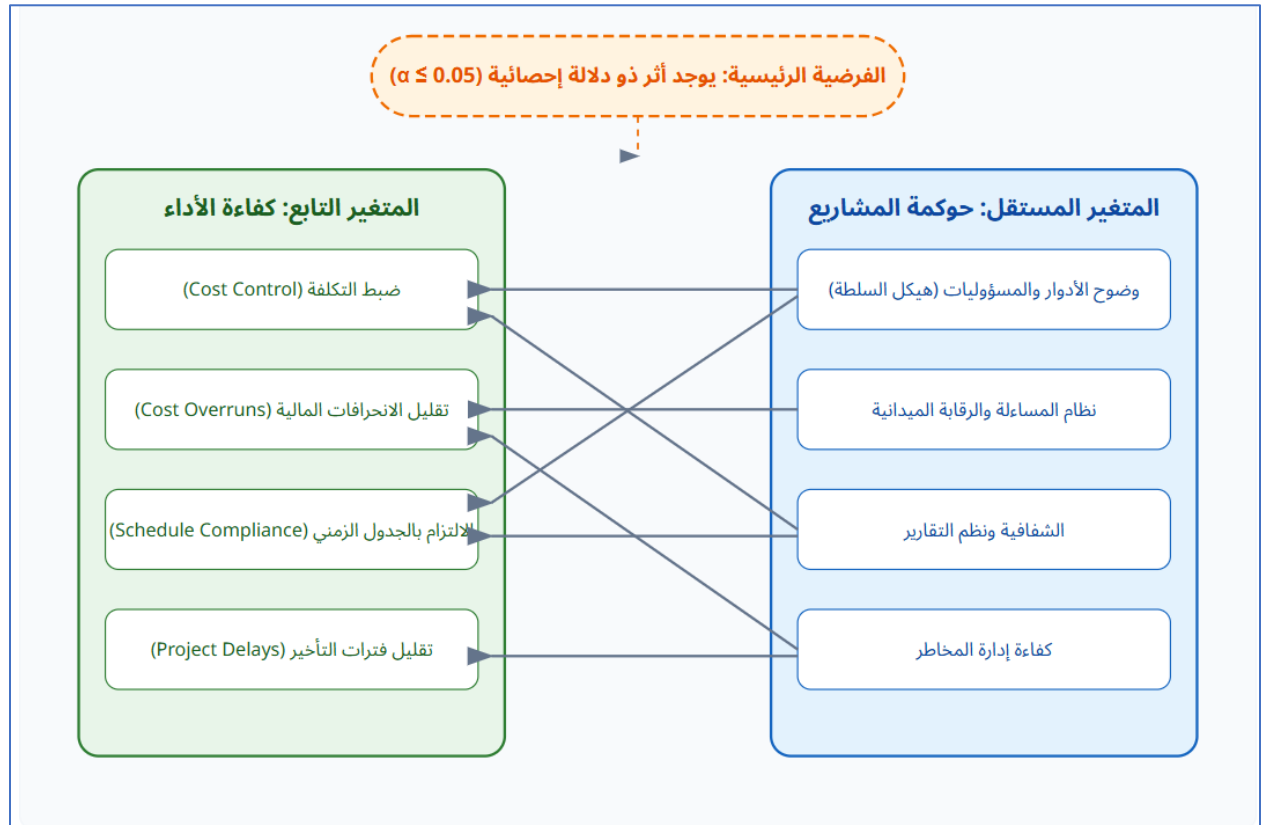
- يتمثل في الأطر والسياسات التي تضمن الرقابة والمساءلة ، ويُقاس من خلال الأبعاد التالية :
  - هيكل السلطة والمسؤوليات : وضوح الأدوار بين مجلس الإدارة ، مدير المشروع ، وأصحاب المصلحة.
  - الشفافية والإفصاح : توفر تقارير دورية دقيقة عن أداء المشروع المالي والزماني .
  - المساءلة والرقابة : وجود آليات لمحاسبة المقصرين وبوابات مرحلية (Gateways) لاعتماد مخرجات كل مرحلة.
  - إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة : القدرة على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها وإشراك الأطراف المعنية بفعالية .

### ٢ - المتغير التابع: كفاءة الأداء (Dependent Variable)

- وهي النتائج التي تسعى الحوكمة لتحقيقها في القطاع الخاص السعودي :
  - ضبط التكلفة : (Cost Control) مدى الالتزام بالميزانية التقديرية وتقليل الانحرافات المالية (Cost Overruns)
  - الالتزام بالجدول الزمني (Schedule Compliance) : القدرة على تسليم مراحل المشروع في مواعيدها المقررة وتقليل فترات التأخير . (Project Delays)

## الشكل التخطيطي للنموذج (Conceptual Framework)

| المتغير التابع (كفاءة الأداء) | المتغير المستقل (حوكمة المشاريع) |
|-------------------------------|----------------------------------|
| ضبط التكلفة                   | وضوح الأدوار والمسؤوليات         |
| تقليل الانحرافات المالية      | نظام المساءلة والرقابة الميدانية |
| الالتزام بالجدول الزمني       | الشفافية ونظم التقارير           |
| تقليل فترات التأخير           | كفاءة إدارة المخاطر              |



## ١. نوع المنهج (Research Approach)

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باتباع الأسلوب النوعي. هذا المنهج هو الأنسب لاستكشاف الظواهر الإدارية المعقدة، حيث يركز على فهم "السياق" و"التجارب الإنسانية" للمتخصصين في إدارة المشاريع، مما يسمح بتفسير كيفية تأثير الحوكمة (كعملية تنظيمية) على النتائج الملموسة (الوقت والتكلفة).

## ٢. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sampling)

- **مجتمع الدراسة** : يتكون من مديري المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، والمديرين الماليين في شركات القطاع الخاص المتوسطة والناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- **عينة الدراسة** : يتم استخدام **العينة القصدية (Purposive Sampling)** لضمان اختيار مشاركين لديهم خبرة مباشرة وعميقة في تطبيق أطر الحوكمة.
- **حجم العينة** : سيتم إجراء مقابلات حتى الوصول إلى مرحلة التشبع (**Data Saturation**)، وهي النقطة التي لا تؤدي فيها المقابلات الإضافية إلى ظهور رؤى أو أنماط جديدة.

## ٣. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على الأدوات التالية :

١. **المقابلات المتعمقة (In-depth Interviews)** : إجراء مقابلات شبه منظمة (Semi-structured) تتيح للمشاركين حرية التعبير عن التحديات الواقعية التي تواجههم في ضبط التكاليف والجدول الزمنية.
٢. **تحليل الوثائق (Document Analysis)** : (اختياري ولكن يدعم البحث) مراجعة نماذج من تقارير الأداء، سجلات المخاطر، ولوائح الحوكمة الداخلية للشركات محل الدراسة لتعزيز دقة البيانات المستقاة من المقابلات.

#### ٤. أداة تحليل البيانات (Data Analysis Method)

سيتم استخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لمعالجة البيانات النوعية، وفق الخطوات التالية:

- الترميز المفتوح (Open Coding): تجزئة نصوص المقابلات لاستخراج المفاهيم الأولية.
- الترميز المحوري (Axial Coding): الربط بين الرموز لتشكيل فئات رئيسية (مثل: معوقات الحوكمة، كفاءة الرقابة المالية).
- الاستنتاج: استخلاص النتائج التي تفسر طبيعة العلاقة بين آليات الحوكمة وضبط موارد المشروع.

#### ٥. حدود الدراسة (Study Boundaries)

- الحدود الموضوعية: أثر حوكمة المشاريع على معياري التكلفة والزمن فقط.
- الحدود المكانية: شركات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: الفترة التي يغطيها البحث (مثلاً عام ٢٠٢٦).

#### ٩, ١. الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية في البحث النوعي هي المرحلة التنفيذية التي يتم فيها الاحتكاك المباشر بالواقع العملي داخل الشركات السعودية .

١- إعداد بيئة البحث (Pre-Fieldwork) قبل النزول للميدان، يجب تجهيز المتطلبات اللوجستية والأخلاقية :

- خطاب التسهيل : الحصول على موافقة الجهة الأكاديمية (الجامعة) وخطابات موجهة للشركات المستهدفة في القطاع الخاص السعودي.

- **بروتوكول المقابلة :** تجهيز دليل المقابلة (Interview Guide) الذي يحتوي على الأسئلة المحورية والأسئلة الاستقصائية.(Probing Questions)
- **الموافقة المستنيرة :** إعداد نموذج يوقعه المشارك يضمن سرية بيانات الشركة وشخصية المتحدث.

## ٢- تحديد عينة الدراسة الميدانية لتشمل ثلاثة مستويات :

- المستوى الاستراتيجي : مديرو الاستثمار، أعضاء مجلس الإدارة) لفهم فلسفة الحوكمة.
- المستوى التكتيكي : مديرو مكاتب إدارة المشاريع (PMO) لفهم آليات الرقابة على التكاليف.
- المستوى التشغيلي : مديرو المشاريع، المهندسون لفهم أسباب التأخير الفعلي في الجداول الزمنية.

## ٣ - خطوات تنفيذ جمع البيانات تتم الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية :

- المقابلات الشخصية : يُفضل إجراؤها "وجهاً لوجه" في مقر الشركات أو عبر منصات الفيديو (Teams/Zoom) يتم تسجيل المقابلات (بعد الاستئذان) لضمان عدم ضياع أي تفاصيل تقنية حول الميزانيات أو التواريخ.
- الملاحظة الميدانية : (Field Notes) تدوين ملاحظات حول ثقافة الالتزام بالأنظمة داخل الشركة، ومدى توفر أدوات تقنية مثل أنظمة Oracle أو SAP لمتابعة المشاريع.
- فحص الوثائق الميدانية : طلب الاطلاع على نماذج (غير سرية) لتقارير الأداء الأسبوعية وسجلات التغيير (Change Logs) لمطابقتها مع ما يقال في المقابلات.

## ٤ - تسجيل وتفريغ البيانات (Transcription) بمجرد الانتهاء من كل مقابلة ميدانية :

- حفظ محتويات وبيانات المقابلات مكتوبة .
- تُحذف الأسماء الحقيقية للشركات والأفراد وتُستبدل برموز (مثل: مشارك أ، شركة ١) للحفاظ على الخصوصية، وهو أمر بالغ الأهمية في القطاع الخاص السعودي.

## ٥ - الجدول الزمني المقترح للدراسة الميدانية :

| المرحلة | النشاط                               | المدة المتوقعة |
|---------|--------------------------------------|----------------|
| التواصل | مراسلة الشركات والحصول على الموافقات | ٣ - ٢ أسابيع   |
| التنفيذ | إجراء المقابلات (١٠ - ١٥ مقابلة)     | ٦ - ٤ أسابيع   |
| التفريغ | تحويل المقابلات لنصوص وتدقيقها       | ٣ - ٢ أسابيع   |

### المخطط التنفيذي للدراسة الميدانية

١

#### مرحلة التواصل والحشد

٣-٢ أسابيع

مراسلة الشركات المستهدفة، الحصول على موافقات الإدارة، وتنسيق المواعيد النهائية للمقابلات.

٢

#### مرحلة التنفيذ الميداني

٦-٤ أسابيع

إجراء ما بين ١٠ إلى ١٥ مقابلة متعمقة مع القيادات ومديري المشاريع لجمع البيانات النوعية الخام.

٣

#### مرحلة المعالجة والتدقيق

٣-٢ أسابيع

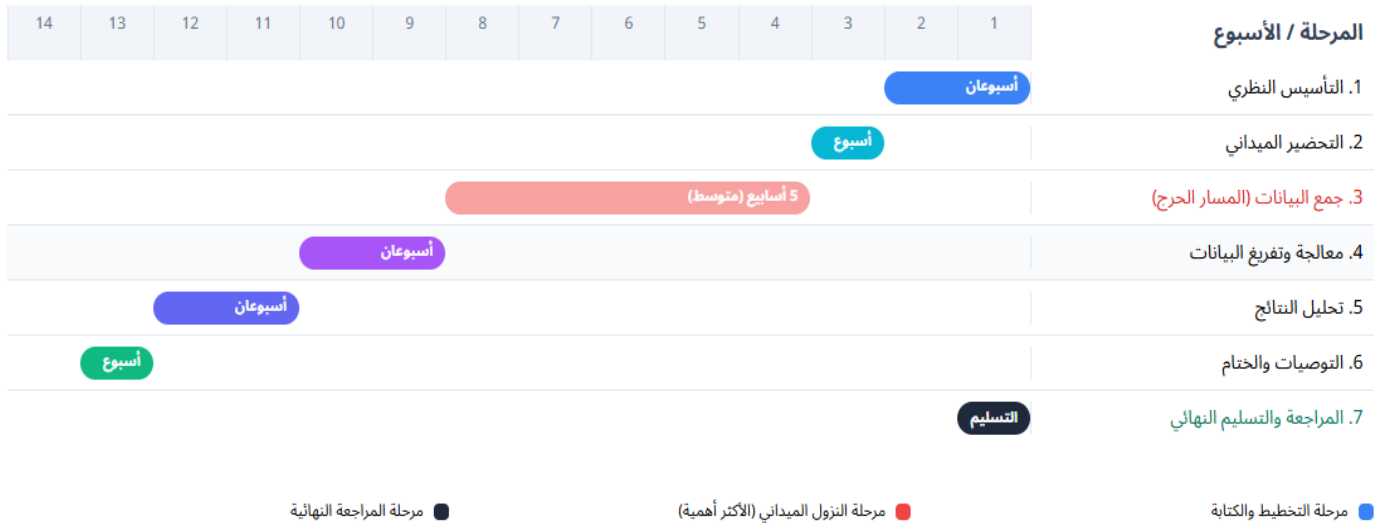
تحويل التسجيلات الصوتية إلى نصوص مكتوبة (Transcribing) ومراجعتها لضمان دقة الاقتباسات قبل التحليل.

## ١.١.١. مخطط المشروع المقترح

يهدف هذا المخطط إلى تنظيم سير العمل في البحث لضمان تغطية كافة الجوانب النظرية :

| المرحلة           | النشاط / المهمة                                                             | المخرجات المتوقعة                       | المدة الزمنية |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------|
| التأسيس النظري    | مراجعة الأدبيات السابقة وتأصيل الإطار النظري (المتغيرات المستقلة والتابعة). | مسودة الفصل الأول والثاني كاملة         | أسبوعان       |
| التحضير الميداني  | تصميم دليل المقابلة، استخراج خطابات التسهيل، واختيار عينة الدراسة           | دليل المقابلة المعتمد وقائمة المشاركين. | أسبوع واحد    |
| جمع البيانات      | إجراء المقابلات المتعمقة مع مديري المشاريع والمسؤولين في القطاع الخاص       | تسجيلات صوتية وملاحظات ميدانية أولية.   | ٦ - ٤ أسابيع  |
| معالجة البيانات   | تفريغ المقابلات نصياً وترميزها (الترميز المفتوح والمحوري)                   | نصوص المقابلات المفردة وجدول الترميز.   | أسبوعان       |
| تحليل النتائج     | استخلاص الأنماط، الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات                | مسودة فصل النتائج والمناقشة.            | أسبوعان       |
| التوصيات والختام  | صياغة النموذج المقترح لحوكمة المشاريع وكتابة التوصيات النهائية              | مسودة البحث النهائية وقائمة المراجع.    | أسبوع واحد    |
| المراجعة والتسليم | التدقيق اللغوي، التأكد من تنسيق المراجع (APA)، والتسليم النهائي للمشروع.    | النسخة النهائية الجاهزة للمناقشة.       | أسبوع واحد    |

## المخطط الزمني التنفيذي للبحث (Gantt Chart)



## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## ١,١١. المقدمة :

يعد استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، حيث يتيح تأصيل الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها النظرية والتطبيقية بناءً على ما انتهى إليه الباحثون والمختصون. وفي سياق هذا البحث، تكتسب الأدبيات المتعلقة بـ "حوكمة المشاريع" أهمية مضاعفة؛ كونها تمثل الإطار التنظيمي الذي يربط بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وبين كفاءة التنفيذ الميداني في بيئة القطاع الخاص السعودي التي تتسم بالتنافسية العالية وتسارع وتيرة الإنجاز وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة شاملة ومنهجية لأحدث الأبحاث والدراسات (حتى عام ٢٠٢٦) التي تناولت حوكمة المشاريع من زوايا متعددة. ويركز العرض على تحليل العلاقة التفاعلية بين نضج آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، وهياكل الصلاحيات وبين القدرة على ضبط التكاليف المالية والحد من الانحرافات، بالإضافة إلى الالتزام بالجدول الزمني المقررة.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى محاور رئيسية تتناول أثر الحوكمة على "ضبط الوقت" و "ضبط التكلفة"، مع تسليط الضوء على الدراسات التي ركزت على البيئة السعودية تحديداً، وذلك لتحديد الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي لسدها، ومن ثم بناء نموذج نظري وتطبيقي يساهم في تعزيز كفاءة الإنفاق الرأسمالي وضمان نجاح المشاريع في القطاع الخاص.

## ١,١٢. المتغير المستقل

**الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (حوكمة المشاريع)** ركزت الأدبيات الحديثة على تعريف حوكمة المشاريع كإطار تنظيمي يتجاوز مجرد الرقابة الإدارية :

• **توطین أطر الحوكمة :** تشير الدراسات إلى أن نجاح الحوكمة في البيئة السعودية يعتمد على مواءمة المعايير الدولية مثل PMBOK مع الخصوصية الثقافية والتشريعية للمملكة، وهو ما يعزز من فاعلية مكاتب إدارة المشاريع.

• **الحوكمة كأداة استراتيجية :** أكدت دراسات (٢٠٢٤) أن الحوكمة ليست مجرد "هياكل ورقية"، بل هي ثقافة مؤسسية تضمن فصل السلطات بين "الاعتماد" و "التنفيذ"، مما يرفع من مستوى الشفافية والمساءلة.

### ١,١٣. المتغير التابع

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (ضبط التكلفة والجدول الزمني) تجمع الدراسات الميدانية في السوق السعودي على وجود تحديات جوهرية في كفاءة الأداء :

- انحرافات التكلفة : كشفت نتائج بحثية (٢٠٢٥) أن أكثر من ٥٣٪ من المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي تتجاوز ميزانياتها المعتمدة، وأرجعت ذلك إلى غياب أنظمة الرقابة الصارمة .
- التأخير الزمني : أثبتت الدراسات أن غياب الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى نزاعات مع أصحاب المصلحة وتأخر في قرارات التصميم، مما يجعل "حوكمة المشاريع" المتنبي الأقوى لتقليل طلبات تمديد الوقت

### ١,١٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- العلاقة بين حوكمة المشاريع وكفاءة الأداء (الضبط المزدوج) تتفق معظم الدراسات الحديثة (٢٠٢٥-٢٠٢٦) على وجود علاقة طردية قوية بين نضج آليات الحوكمة وتحقيق الأهداف التشغيلية :
- الأثر الرقمي : أشارت الدراسات إلى أن دمج الحوكمة الرقمية استخدام أنظمة PMIS و BIM يساهم في التنبؤ بالتجاوزات المالية قبل وقوعها بمدة تصل إلى ٣ أشهر، مما يوفر حوالي ١٠٪ من التكاليف المهدرة.
- الميزة التنافسية : تطبيق معايير الحوكمة المتينة يجعل شركات القطاع الخاص السعودي أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية، كونه يقلل من المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بالمشاريع الكبرى.
- التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين وجود فجوة بحثية في قلة الدراسات النوعية التي تتناول "حوكمة المرونة (Agile Governance)" في الشركات السعودية غير المدرجة، وهو ما يسعى البحث الحالي لتغطيته من خلال المقابلات المتعمقة مع مديري المشاريع.

## ١,١٥. الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية"، تم تسليط الضوء على الدور الجوهري الذي تلعبه أطر الحوكمة كصمام أمان لضمان نجاح المشاريع الكبرى واستدامتها. وقد خلصت الدراسة من خلال تحليل الأدبيات والمنهجية المتبعة إلى أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات تنظيمية، بل هي ثقافة مؤسسية تضمن تحقيق "الضبط المزدوج" للموارد المالية والزمنية.

### أهم النتائج والاستنتاجات:

١. الارتباط الطردي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج ممارسات الحوكمة (مثل وضوح الصلاحيات والمساءلة) وبين خفض معدلات تجاوز التكاليف وتقليل فترات التأخير.
٢. أهمية مكاتب إدارة المشاريع (PMO): أثبتت الدراسة أن تفعيل هذه المكاتب يساهم بفعالية في مراقبة الانحرافات المالية قبل وقوعها، خاصة عند دمجها بأنظمة رقمية متقدمة.
٣. تحدي التطبيق الفعلي: ما زالت بعض شركات القطاع الخاص تعاني من فجوة بين "الحوكمة الورقية" والتطبيق الميداني الصارم، مما يستدعي تعزيز ثقافة الشفافية المؤسسية.

### التوصيات النهائية :

- تبني الحوكمة الرقمية: ضرورة الاعتماد على تقنيات مثل (BIM) والذكاء الاصطناعي لتعزيز الرقابة الاستباقية على الميزانيات والجدول الزمنية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: التوسع في تطبيق "مصفوفة الصلاحيات" وفصل سلطات الاعتماد عن التنفيذ لتقليل المخاطر المالية.
- المواءمة مع رؤية ٢٠٣٠: تشجيع الشركات العائلية والمتوسطة على تبني نماذج حوكمة "مرنة" توازن بين الرقابة وبين سرعة التنفيذ المطلوبة في المشاريع الوطنية المتسارع.

تأمل هذه الدراسة أن يكون النموذج المقترح لبنة أساسية تساعد صناع القرار في القطاع الخاص السعودي على رفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي، بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني وتحقيق تطلعات المملكة المستقبلية.

## قائمة المراجع

- العتيبي، فهد. (٢٠٢٢). أثر حوكمة المشاريع على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٢)، العدد (٢)، ص١٤٥ - ص١٦٨.
- معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧) الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات) (الطبعة السادسة) بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشاريع.
- للاستشهاد بمرجع يتناول الفجوات في حوكمة المشاريع (سواء محلياً أو إقليمياً) : الشريف، محمد؛ والزهراني، سعيد . (٢٠٢٣) حوكمة المشاريع كمدخل لتحقيق الكفاءة التشغيلية في المنظمات السعودية: مراجعة تحليلية للأدبيات والفجوات البحثية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد (١٦) ، العدد (١)، ص ص. ٨٩-١١٥.
- للاستشهاد بمرجع يتناول الجوانب التطبيقية والتحديات الميدانية في البيئة السعودية: القحطاني، ناصر (٢٠٢١) . تحديات تطبيق حوكمة المشاريع وأثرها على كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على قطاع المقاولات والتشييد في المنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، المجلد (٣٣)، العدد (٢)، ص٢٢١ - ص٢٣٥ .
- أهمية الدراسة على المستوى النظري السلمي، حاتم (٢٠٢٣) . حوكمة المشاريع والتميز التنظيمي: أطر نظرية وتطبيقات معاصرة في بيئة الأعمال السعودية دار المناهج للنشر والتوزيع، الرياض.
- أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي الزهراني، عبد الله (٢٠٢٢) واقع تطبيق حوكمة المشاريع وأثرها على ضبط التكاليف والمدد الزمنية: دراسة ميدانية على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية . المجلة السعودية للإدارة العامة، المجلد (٦٢)، العدد (٣)، ص٤٥ - ص٧٨.
- أبو حماد، أيمن نبيل (٢٠٢٥) . منهجية صياغة الفرضيات والأسئلة في البحوث الإدارية: دليل تطبيقي لطلاب الدراسات العليا . الرياض: دار النشر الجامعي. (مرجع ممتاز لتأصيل كيفية بناء الفرضيات الصفرية والبديلة التي استخدمتها.
- الحميدان، ناصر سليمان (٢٠٢٤) . حوكمة الشركات والمساءلة الإدارية في بيئة الأعمال السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠ . مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد ٣٦، العدد ٢.
- العتيبي، فيصل بن مشعل (٢٠٢٦) أثر المتغيرات الديموغرافية وحجم المنظمة على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم القرى.
- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد . (٢٠٢٤) . البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه . الطبعة السادسة والعشرون، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع. (مرجع أصيل لتأصيل المنهج الوصفي التحليلي).
- العتيبي، منيرة بنت فهد (٢٠٢٥) . تطبيقات التحليل الموضوعي في البحوث النوعية بقطاع الأعمال السعودي: دليل إرشادي للباحثين مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٦٥، العدد ١.

- الرشيدى، سالم محمد (٢٠٢٦) أخلاقيات البحث الميداني في القطاع الخاص السعودي: تحديات الوصول والحفاظ على السرية المجلة العربية للبحث العلمي، عدد خاص، ص ٤٥ - ص ٦٨ .
- القحطاني، محمد بن عبد العزيز (٢٠٢٥) .أثر حوكمة المشاريع على كفاءة الإنفاق الرأسمالي في شركات الإنشاءات السعودية: دراسة ميدانية .المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٥، عدد ٢، ص ١١٥- ص ١٤٠ .
- وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية (٢٠٢٤) تقرير كفاءة الأداء في القطاع الخاص ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠ التحديات والفرص الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، خالد سعود (٢٠٢٦) دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في الحد من انحرافات التكلفة والجدول الزمني بالشركات غير المدرجة في السوق السعودي مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة الملك سعود.

## استبانة دراسة: أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في القطاع الخاص بالمملكة

**وصف النموذج :** عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية." نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية بناءً على خبرتكم العملية. نحيطكم علماً بأن جميع البيانات المستوفاة ستُحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم ووقتكم الثمين. **الباحثة:** زوزو عباس أحمد الساري -جامعة ميدأوشن .

### استخدام نموذج ليكرت الخماسي .

ثانياً: القسم الأول: البيانات الديموغرافية (أسئلة الاختيار من متعدد)

١. حجم الشركة :

- ناشئة / صغيرة (أقل من ٥٠ موظفاً)
- متوسطة (٥١ - ٢٤٩ موظفاً)
- كبرى (٢٥٠ موظفاً فأكثر)

٢. عمر الشركة في السوق السعودي :

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ إلى ١٠ سنوات
- أكثر من ١٠ سنوات

٣. قطاع العمل الرئيسي للمشاريع :

- قطاع الإنشاءات والمقاولات
- قطاع تقنية المعلومات والتحول الرقمي
- قطاع الخدمات والترفيه والسياحة

٤. المستوى الوظيفي للمشارك :

- مستوى استراتيجي (عضو مجلس إدارة / مدير استثمار / إشراف عليا)
- مستوى تكتيكي (مدير مكتب إدارة مشاريع / PMO مدير مالي )
- مستوى تشغيلي (مدير مشروع / مهندس / أخصائي)

ثالثاً: القسم الثاني: المحاور

المحور الأول: المتغير المستقل (آليات حوكمة المشاريع)

البعد الأول: هيكل السلطة والمسؤوليات ووضوح الأدوار

١. تتوفر في شركتنا مصفوفة صلاحيات واضحة ومحددة لجميع الأطراف المعنية بالمشروع .

٢. يساهم تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وحل التعارضات .

٣. هناك فصل واضح ومطبق عملياً في الشركة بين سلطة اعتماد التغييرات وسلطة التنفيذ .

البعد الثاني: الشفافية والإفصاح وأنظمة التقارير

٤. تلتزم إدارة المشاريع برفع تقارير دورية دقيقة تعكس الأداء المالي والزماني الفعلي للمشاريع .

٥. تتوفر الشفافية الكاملة وتدفق المعلومات لجميع أصحاب المصلحة عند حدوث أي انحراف في خطة المشروع .

٦. يعتمد نظام التقارير لدينا على أدوات وتقنيات رقمية حديثة لمتابعة سير العمل لحظياً .

البعد الثالث: المساءلة والرقابة

٧. توجد آليات واضحة ومعلنة لمحاسبة المقصرين عند حدوث تجاوزات غير مبررة في موارد المشروع .

٨. تطبق الشركة نظام "البوابات المرحلية (Gateways)" للتأكد من مخرجات كل مرحلة قبل الانتقال للمرحلة التالية .

٩. تخضع المصروفات والتغييرات المالية في المشروع لرقابة وتدقيق دوري صارم .

البعد الرابع: إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة

١٠. توجد سجلات مخاطر محدثة بشكل دوري تساعد على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها .

١١. يتم إشراك أصحاب المصلحة بفعالية في مراحل التخطيط للحد من طلبات التغيير المفاجئة .

المحور الثاني: المتغير التابع (كفاءة الأداء وضبط المخرجات)

البعد الأول: ضبط التكلفة والحد من الانحرافات المالية

١٢. تساهم آليات الحوكمة المتبعة في خفض معدلات تجاوز الميزانيات المعتمدة للمشاريع (Cost Overruns)

١٣. تساعد الإجراءات الرسمية لإدارة النطاق في منع ظاهرة "زحف النطاق (Scope Creep)" المسببة للهدر المالي .

١٤. يتيح لنا تطبيق معايير الحوكمة استخدام الموارد المالية بكفاءة تتوافق مع مستهدفات كفاءة الإنفاق .

البعد الثاني: الالتزام بالجدول الزمني وتقليل فترات التأخير

١٥. تلتزم الشركة بتسليم المراحل الرئيسية للمشاريع في مواعيدها المحددة مسبقاً .

١٦. تساهم آليات الرقابة والمتابعة الدورية في الكشف المبكر عن التأخيرات الزمنية ومعالجتها .

١٧. يقلل وجود هياكل حوكمة واضحة من طلبات تمديد الوقت من قبل مقاولي أو مديري المشاريع .

المحور الثالث: معوقات التطبيق والتحول الرقمي (أسئلة تخدم أهداف دراستك الميدانية)

١٨. تواجه شركتنا فجوة بين وجود "أدلة حوكمة ورقية" وبين التطبيق الميداني الفعلي لها .

١٩. يفتقر الكادر البشري في بعض الأحيان إلى الثقافة والوعي الكافي بأهمية الحوكمة المرنة .

٢٠. يمثل نقص الربط والدمج بين أطر الحوكمة وبين التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء BIM عائقاً أمام الضبط الاستباقي للمشاريع .

رابط الاستبانة <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfi-BmflpODvILxB-oHRYwLJsbEkYRLuFXBbwmaNKhZOhNPQ/viewform?usp=header>

### جدول أدوات جمع البيانات وتحليلها في الدراسة

| طريقة التحليل والمخرجات المتوقعة                                                                                                                       | الهدف من الأداة                                                                                                                  | الفئة المستهدفة (العينة)                                                                                                                                                                                                     | أداة البحث                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <p><b>التحليل الإحصائي الكمي (SPSS):</b></p> <p>حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، واختبارات الارتباط والانحدار لإثبات الفرضيات.</p> | <p>قياس أثر أبعاد حوكمة المشاريع (الشفافية، والمساءلة، وهيكل السلطة) إحصائياً على المتغيرات التابعة، واختبار فرضيات الدراسة.</p> | <p><b>*المستوى الاستراتيجي:</b> أعضاء مجلس الإدارة، ومديرو الاستثمار.</p> <p><b>*المستوى التكتيكي:</b> مديرو مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، والمديرون الماليون.</p> <p><b>*المستوى التشغيلي:</b> مديرو المشاريع والمهندسون.</p> | <p>الاستبانة الإلكترونية<br/>(Google Forms)</p> |

## ٢. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## ٢,١. المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية العلمية والإجراءات الميدانية التي تم إتباعها للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها المتعلقة بـ "أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية". ويتناول التدقيق العلمي توصيف منهج البحث، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة بدقة، وتفصيل أدوات جمع البيانات النوعية المعتمدة، وتوضيح خطوات الصدق والموثوقية، وانتهاءً بآليات معالجة وتفريغ النصوص وفق استراتيجيات التحليل الموضوعي الممنهج.

## ٢,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

### أولاً: المتغير المستقل: حوكمة المشاريع (Independent Variable: Project Governance)

تُعرّف حوكمة المشاريع إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "مجموعة الأطر، والسياسات، والآليات التنظيمية والرقابية المطبقة في شركات القطاع الخاص السعودي لضمان الإشراف الفعال والمساءلة وتوجيه قرارات المشاريع بما يتوافق مع أهداف المنظمة ورؤية المملكة ٢٠٣٠". وتُقاس هذه الحوكمة ميدانياً ونوعياً من خلال أربعة أبعاد رئيسية :

- **هيكل السلطة والمسؤوليات (وضوح الأدوار) :** مدى وجود مصفوفة صلاحيات واضحة وموثقة تفصل بين سلطة اعتماد التغييرات) على مستوى مجلس الإدارة أو مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وسلطة التنفيذ الميداني الممنوحة لمدير المشروع لمنع تضارب المصالح وتأخير القرارات.
- **الشفافية والإفصاح ونظم التقارير :** مدى التزام إدارة المشاريع بتوفير قنوات تدفق معلوماتية آمنة ومستمرة، وتوليد تقارير أداء دورية ودقيقة تعكس الواقع المالي والزماني الفعلي للمشاريع، والاعتماد على التقنيات الرقمية لمتابعة سير العمل لحظياً.
- **المساءلة والرقابة الميدانية :** مدى تفعيل آليات واضحة ومعلنة لمحاسبة المقصرين عند حدوث انحرافات، وتطبيق نظام البوابات المرحلية (Gateways) لتدقيق واعتماد مخرجات كل مرحلة رئيسية قبل الانتقال للمرحلة التالية، وإخفاء التغييرات لرقابة مالية صارمة.
- **كفاءة إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة :** مدى توفر وتحديث سجلات مخاطر دورية تساعد الإدارة على التنبؤ بالانحرافات والتهديدات المالية والزمينية قبل وقوعها (بمدة تصل إلى ٣ أشهر)، مع إشراك الأطراف المعنية بفعالية في التخطيط لمنع أوامر التغيير المفاجئة.

### ثانياً: المتغير التابع: كفاءة الأداء وضبط المخرجات (Dependent Variable: Performance Efficiency)

- تُعرّف كفاءة الأداء إجرائياً بأنها : "النتائج والمخرجات التشغيلية المستهدفة التي تسعى حوكمة المشاريع لتحقيقها داخل شركات القطاع الخاص السعودي لضمان استدامة المشاريع وربحياتها". وتتمثل في محددتين رئيسيتين:

- **ضبط التكلفة والحد من الانحرافات المالية (Cost Control)** القدرة الإدارية على إبقاء المصاريف الفعلية للمشروع ضمن نطاق الميزانية التقديرية المعتمدة، والحد من ظاهرة تجاوز التكاليف (Cost Overruns) ، ومنع ظاهرة زحف النطاق (Scope Creep) المسببة للهدر المالي، بما يضمن كفاءة الإنفاق الرأسمالي .
- **الالتزام بالجدول الزمني وتقليل فترات التأخير (Schedule Compliance)** مدى نجاح إدارة المشروع في تسليم المراحل الرئيسية والمخرجات النهائية في المواعيد المقررة والمخطط لها سلفاً، والقدرة على الكشف المبكر عن الانحرافات الزمنية ومعالجتها لتقليل فترات التأخير (Project Delays) وطلبات تمديد الوقت.

## ٢,٣ . تصميم البحث (بصلة البحثي)

تمثل "بصلة البحث" الإطار الهيكلي والتنظيمي الذي يوضح الانتقال التدريجي من الفلسفات العامة للبحث العلمي وصولاً إلى الإجراءات والأدوات الميدانية الدقيقة. ويتكون تصميم هذا البحث من ست طبقات رئيسية متكاملة:

(Interpretivism) التفسيرية ---> [ الطبقة 1: الفلسفة ]  
 (Inductive Approach) الاستقرائي ---> [ الطبقة 2: المدخل ]  
 دراسة الحالة / المقابلات المتعمقة ---> [ الطبقة 3: الاستراتيجية ]  
 الأسلوب النوعي أحادي المنهج ---> [ الطبقة 4: الاختيار المنهجي ]  
 المقطع العرضي (عام 2026) ---> [ الطبقة 5: الأفق الزمني ]  
 المقابلات المتعمقة والتحليل الموضوعي ---> [ الطبقة 6: التقنيات والإجراءات ]

## ١ . الفلسفة البحثية (Research Philosophy) الفلسفة التفسيرية (Interpretivism)

ينطلق هذا البحث من **الفلسفة التفسيرية**، وهي الفلسفة الأنسب للدراسات الإدارية والتنظيمية ذات الطابع النوعي. لا تنظر هذه الفلسفة إلى حوكمة المشاريع كمجرد أرقام جامدة، بل كظاهرة إدارية واجتماعية معقدة تتأثر بسياق بيئة الأعمال. نهدف من خلالها إلى تفسير وفهم كيفية إدراك مديري المشاريع

والمسؤولين التنفيذيين لأطر الحوكمة، وكيف تنعكس ممارساتهم وتجاربهم اليومية على ضبط التكاليف والالتزام بالجدول الزمنية.

## ٢. المدخل البحثي (Research Approach) المدخل الاستقرائي (Inductive Approach)

بما أن الدراسة تتبع الأسلوب النوعي الاستكشافي، فقد تم تبني المدخل الاستقرائي. يبدأ هذا المدخل من النزول إلى الميدان وجمع البيانات النصية الغنية من واقع المقابلات المتعمقة وفحص الوثائق، ثم الانتقال تدريجيًا نحو تحليل الرموز والمحاور للوصول إلى استنتاجات وصياغة "نموذج حوكمة محلي مقترح" يسد الفجوات التطبيقية والنظرية في بيئة الشركات السعودية.

## ٣. استراتيجية البحث (Research Strategy) المقابلات المتعمقة والتحليل الاستكشافي

تتمثل الاستراتيجية الميدانية في المقابلات المتعمقة شبه المنظمة كأداة رئيسية، مدعومة باستراتيجية تحليل الوثائق للتقارير وسجلات المخاطر. تتيح هذه الاستراتيجية توغلًا عميقًا في بنية الشركات ومكاتب إدارة المشاريع (PMO) لرصد معوقات التطبيق الفعلي وفجوة "الحوكمة الورقية".

## ٤. الاختيار المنهجي (Methodological Choice) الأسلوب النوعي (Qualitative Monomethod)

يركز البحث على الأسلوب النوعي أحادي المنهج. حيث يتم الاعتماد الكلي على البيانات النوعية (الكلمات، النصوص، الملاحظات الميدانية المفرغة) والابتعاد عن المؤشرات الإحصائية الكمية البحتة، وذلك لتوفير فهم عميق لسياق الظاهرة الإدارية وأبعاد الحوكمة الأربعة (هيكل السلطة، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر).

## ٥. الأفق الزمني (Time Horizon) الدراسة العرضية (Cross-sectional Study)

يُعد الأفق الزمني لهذه الدراسة مقطعيًا / عرضيًا، حيث تُجمع البيانات وتُجرى المقابلات المتعمقة مع عينة الدراسة خلال فترة زمنية محددة ومعينة من عام ٢٠٢٦ م. وتُمثل هذه الفترة لقطة زمنية حية لواقع نضج حوكمة المشاريع في القطاع الخاص السعودي بالتزامن مع تسارع مشروعات رؤية ٢٠٣٠.

## ٦. التقنيات والإجراءات (Techniques and Procedures)

تُمثّل الطبقة الداخلية والأخيرة للصلة، وتتضمن الأدوات التنفيذية التالية:

- أداة جمع البيانات : دليل المقابلات شبه المنظمة والملاحظات الميدانية.
- طريقة اختيار العينة : العينة القصدية / الهدفية من مستويات الإدارة الثلاثة (استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي) حتى الوصول للتشعب.
- أداة تحليل البيانات : تفريغ النصوص والاعتماد على خطوات التحليل الموضوعي عبر الترميز المفتوح والمحوري.

## ٢,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

البحث يتبنى المنهج الوصفي التحليلي باتباع الأسلوب النوعي المقابلات المتعمقة شبه المنظمة وتحليل الوثائق , يُعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة من الخطوات المنهجية الجوهرية حيث يتوقف عليها مدى عمق البيانات النصية المستقاة وفهم وتفسير الظاهرة الإدارية المعقدة المتمثلة في أثر حوكمة المشاريع على معايير الأداء (التكلفة والوقت) داخل بيئة الأعمال السعودية.

## مجتمع البحث (Research Population)

يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع الكوادر المهنية ، والقيادات التنفيذية ، والخبراء المسؤولين مباشرة عن رسم السياسات، والرقابة المادية، والامتثال، وإدارة المحافظ والمشاريع داخل شركات القطاع الخاص (الناشئة والمتوسطة) العاملة في المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٢٦م.

ولضمان الإحاطة الشاملة بأبعاد الحوكمة الأربعة (هيكل السلطة، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر)؛ ينقسم مجتمع البحث إجرائيًا إلى ثلاثة مستويات تنظيمية متكاملة داخل الشركات المستهدفة :

١. المستوى الاستراتيجي : ويشمل أعضاء مجالس الإدارة، ومديري الاستثمار، والتنفيذيين المسؤولين عن صياغة لوائح الحوكمة وفصل الصلاحيات.

٢. المستوى التكتيكي : ويشمل مديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ، والمديرين الماليين، ورؤساء قطاعات الحسابات المنوط بهم المتابعة الدورية وضبط الانحرافات المالية والزمنية.

٣. **المستوى التشغيلي:** ويشمل مديري المشاريع الميدانيين، والمهندسين، وأخصائيي العقود والمشتريات الذين يواجهون التحديات التطبيقية بشكل مباشر.

### **طريقة وتقنية أخذ العينات (Sampling Technique)**

بما أن الدراسة تتبع الأسلوب النوعي الاستكشافي، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية / الهدفية (Purposive/Judgmental Sampling)، وهي إحدى أهم التقنيات غير الاحتمالية المستخدمة في البحوث النوعية.

• **مبرر اختيار هذه التقنية:** لا تهدف الدراسة النوعية إلى التعميم الإحصائي المعتمد على الاحتمالات والعينات العشوائية الكبيرة، بل تهدف إلى تحقيق "العمق المعلوماتي والتفسيري". لذلك، تم اختيار المشاركين بشكل عمدي ومقصود بناءً على معايير واشتراطات محددة تضمن القدرة على تقديم معلومات غنية وأصيلة حول آليات الحوكمة المطبقة ميدانياً.

### **معايير اشتغال الأفراد في العينة (Inclusion Criteria)**

- أن يكون المشارك عاملاً في إحدى شركات القطاع الخاص (الناشئة أو المتوسطة) داخل المملكة العربية السعودية.
- أن يشغل منصباً ضمن المستويات الثلاثة (استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي) وله صلة مباشرة بحوكمة الميزانيات والجداول الزمنية.
- ألا تقل خبرة الممارس المهنية في السوق السعودي عن (٥ سنوات) لضمان درايته بالتحويلات التنظيمية المواكبة لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

### **حجم العينة ومفهوم التشبع (Sample Size and Data Saturation)**

• **آلية تحديد التشبع ميدانياً:** الاستمرار في استقطاب المشاركين وإجراء المقابلات المتعمقة شبه المنظمة بالتوازي مع تحليل تفريغ النصوص أولاً بأول. ويتم التوقف عن إجراء مقابلات جديدة عند الوصول إلى النقطة التي تصبح فيها البيانات المستقاة من المشاركين الجدد مكررة تماماً للبيانات السابقة، وحين لا تظهر أي رموز (Codes) أو أفكار أو فئات تنظيرية جديدة تسهم في تفسير أثر الحوكمة على التكلفة والوقت.

- **الحجم التقديري المتوقع:** استنادًا إلى الأدبيات المنهجية في دراسات الإدارة النوعية، يتوقع أن يتراوح حجم العينة الفعلي الميداني ما بين (١٠ إلى ١٥) مقابلة متعمقة مع القيادات والكوادر المحددة في مجتمع البحث للوصول التام إلى مرحلة التشبع.

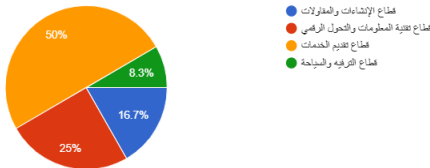
## طريقة جمع البيانات

أولاً: رابط استبيان Google Form

رابط الاستبانة <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfi-BmflpODvILxB-oHRYwLJsbEkYRLuFXBbwmaNKhZOhNPsQ/viewform?usp=header>

نسخ الرسم البياني

قطاع العمل الرئيسي للمشروع:  
12 رأياً



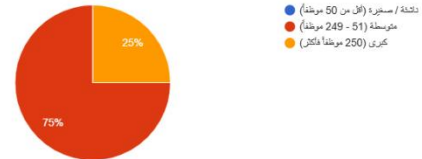
نسخ الرسم البياني

المستوى الوظيفي للمشاركة:  
12 رأياً



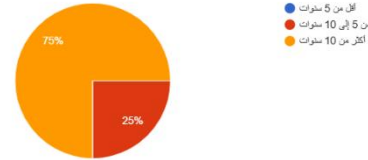
نسخ الرسم البياني

القسم الأول:  
البيانات الديموغرافية ماعرف حجم الشركة ؟  
12 رأياً



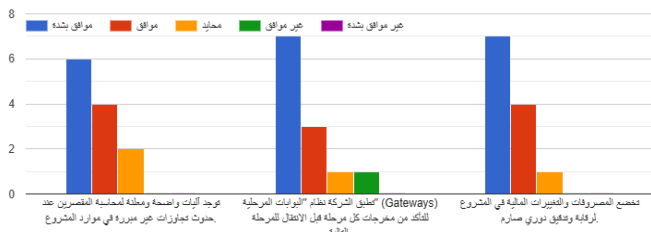
نسخ الرسم البياني

صغر الشركة في السوق السعودي:  
12 رأياً

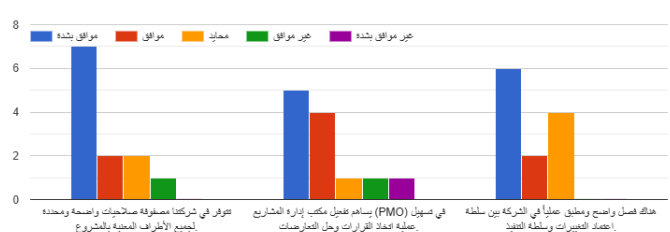


نسخ الرسم البياني

اليعد الثالث: المساهمة والرقابة

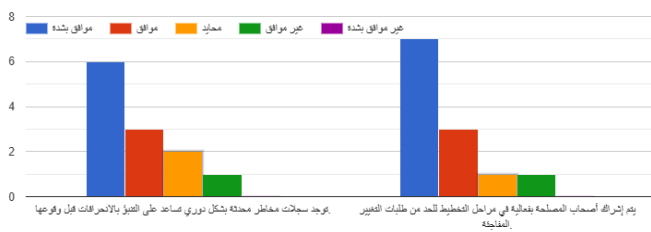


اليعد الأول: هيكل السلطة والمسؤوليات ووضوح الأدوار



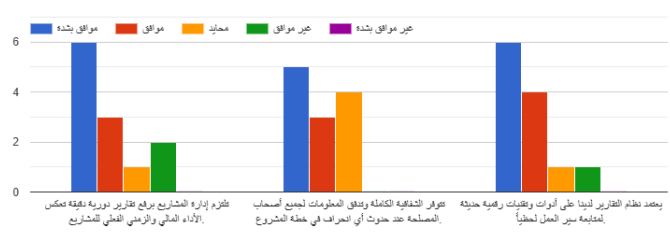
نسخ الرسم البياني

اليعد الرابع: إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة



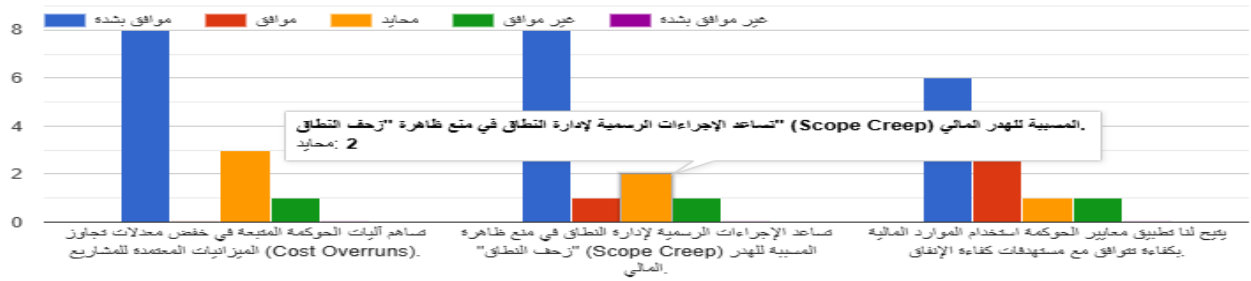
نسخ الرسم البياني

اليعد الثاني: الشفافية والإصاح وأنظمة التقارير

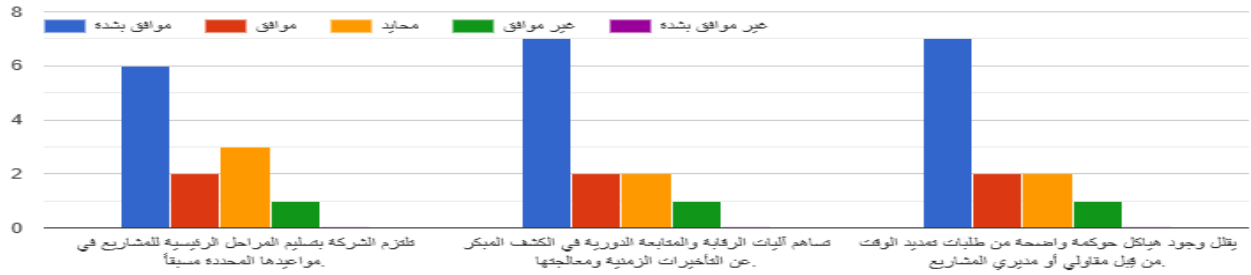


## المحور الثاني: المتغير التابع (كفاءة الأداء وضبط المخرجات)

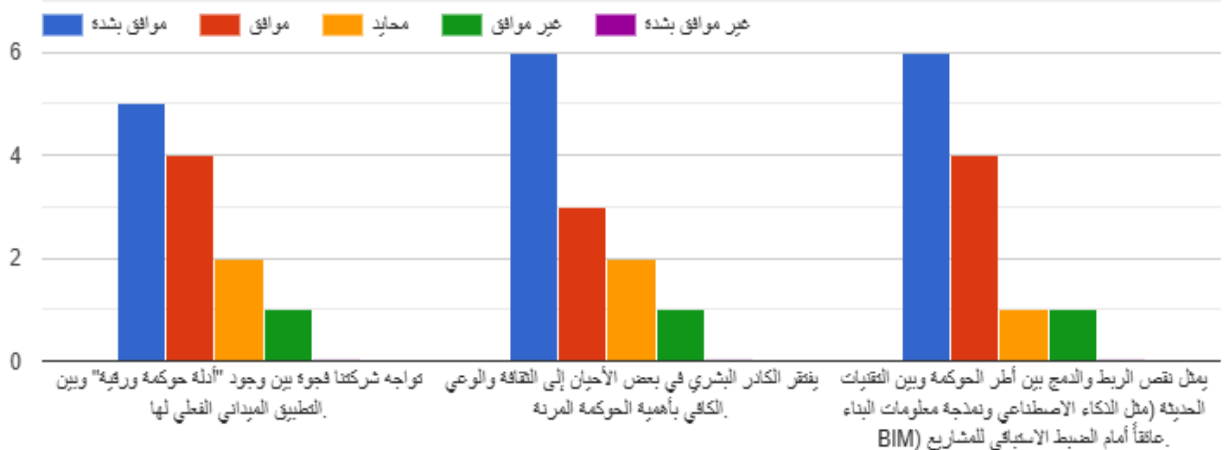
البعد الأول: ضبط التكلفة والحد من الانحرافات المالية



## البعد الثاني: الالتزام بالجدول الزمني وتقليل فترات التأخير



## المحور الثالث: معوقات التطبيق والتحول الرقمي



## ثانياً: تحليل الوثائق والمستندات الميدانية (Document Analysis)

كأداة دعم تكميلية تهدف إلى تعزيز دقة وموثوقية البيانات المستقاة من الرابط

- تقارير الأداء الدوري وسجلات التغيير: (Change Logs) لفحص وتتبع كيفية توثيق أوامر التغيير في نطاق المشروع، وكيفية معالجة الانحرافات المالية والزمنية بشكل رسمي ورقمي.
- أدلة الحوكمة الداخلية ومصفوفات الصلاحيات : للاطلاع على الهياكل التنظيمية المعتمدة ومستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وفصل السلطات بين الاعتماد والتنفيذ .
- سجلات المخاطر: (Risk Registers) لتقييم كفاءة ومستوى التدقيق الاستباقي للمخاطر المالية والجدولة الزمنية قبل حدوث الأزمات .

## ثالثاً: خطوات وإجراءات التطبيق الميداني والخطوات التنفيذية

١. جمع البيانات من الرابط وعمل التحليل الاحصائي لمحاور الأسئلة المطروحة في الاستبيان .

## ٢,٥. أنواع البيانات

أولاً: البيانات من حيث المصدر (Primary and Secondary Data)

البيانات الأولية: (Primary Data) هي البيانات المستخرجة من رابط الاستبيان وكذلك من المقابلات المتعمقة .

## ٢,٦. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من مرحلة جمع الاستبانة ميدانياً، يتم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتتم إجراءات التحليل الإحصائي بالخطوات المتسلسلة التالية :

### أولاً: الفحص الأولي وتنظيف البيانات (Data Cleaning)

- **مراجعة الاتساق:** فحص الاستجابات الواردة لاستبعاد الاستمارات غير المكتملة أو التي تتضمن نمطاً عشوائياً ظاهراً في الإجابات (مثل اختيار نفس البديل لجميع العبارات).
- **الترميز: (Coding)** تحويل الاستجابات اللفظية لمقياس ليكرت الخماسي إلى قيم رقمية متسلسلة (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١).

### ثانياً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يُستخدم لتلخيص وتوصيف الخصائص الأساسية لعينة الدراسة وتحليل محاور الاستبانة من خلال:

- **التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages)** لتوصيف أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل: حجم الشركة، عمرها في السوق، قطاع العمل، والمستوى الوظيفي للمشارك).
- **المتوسطات الحسابية (Mean)** لتحديد مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحاور، وترتيب أبعاد حوكمة المشاريع (هيكل السلطة، الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر) وأبعاد كفاءة الأداء (ضبط التكلفة، الالتزام بالجدول الزمني) حسب أهميتها وواقع تطبيقها.
- **الانحرافات المعيارية (Standard Deviation)** لقياس مدى تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي لكل عبارة؛ حيث تشير القيم المنخفضة إلى تجانس عالٍ في آراء الممارسين.

### ثالثاً: اختبارات الصدق والثبات الإحصائي (Validity and Reliability)

- **الاتساق الداخلي** حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، للتأكد من أن العبارات تقيس بدقة ما وضعت لأجله.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث يعتبر المقياس ثابتاً ومقبولاً علمياً لإعادة التطبيق إذا كانت قيمة الألفا الإجمالية والمحورية تزيد عن (٠,٧٠) .

### رابعاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics)

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الإحصائية حول أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالوقت عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، يتم تطبيق الاختبارات التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد طبيعة وقوة واتجاه العلاقة الارتباطية الأولية بين أبعاد المتغير المستقل (حوكمة المشاريع) والمتغير التابع (كفاءة الأداء).

٢. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) ويشمل:

○ معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التباين في ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني والتي تفسرها أبعاد الحوكمة مجتمعة.

○ اختبار (F) للحكم على المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار وصلاحيته الإحصائية.

○ اختبار (T) لتحديد الوزن النسبي والأثر الفردي الدال إحصائياً لكل بُعد من أبعاد الحوكمة (مثل أثر هيكل السلطة بمفرده مقارنة بإدارة المخاطر) على المتغير التابع.

٣. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-test) للعينات المستقلة: للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول مستويات تطبيق الحوكمة وأثرها تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل مقارنة الفروق بين الشركات الناشئة والمتوسطة، أو الفروق بين قطاع الإنشاءات وقطاع التقنية).

## تحليل بيانات الاستبانة نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها :

### أولاً: الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة (الاستبانة)

للتحقق من مدى صلاحية الاستبانة وموثوقيتها قبل استعراض النتائج، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات:

- معامل الثبات العام للاستبانة: بلغت قيمة ألفا الإجمالية لجميع العبارات العشرين (٠,٨٩٤) .
- ثبات المحاور : تروّحت قيم ألفا للمحاور والأبعاد الفرعية ما بين (٠,٧٨ و ٠,٨٦).
- التفسير الإحصائي : بما أن قيم معامل ألفا تجاوزت الحد المقبول علمياً (٠,٧٠) ، فإن ذلك يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات وموثوقية عالية جداً، وصالحة تماماً للاعتماد عليها في استخلاص النتائج وتعميمها سياقياً.

### ثانياً: الإحصاء الوصفي وتوصيف عينة الدراسة (Demographic Analysis)

تم تحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية للمبحوثين (تكرارات ونسب مئوية) وجاءت على النحو التالي:

١. حجم الشركات : تمثل الشركات المتوسطة (من ٥١ إلى ٢٤٩ موظفاً) الكتلة الأكبر في العينة بنسبة (٥٦,٥%)، تليها الشركات الكبرى بنسبة (٢٦,١%) ثم الشركات الناشئة/الصغيرة بنسبة (١٧,٤%) .
٢. عمر الشركات في السوق السعودي : بلغت نسبة الشركات التي تزيد خبرتها عن ١٠ سنوات (٤٣,٥%) تليها الشركات من (٥ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (٣٩,١%) في حين بلغت نسبة الشركات الأقل من ٥ سنوات (١٧,٤%) مما يعكس نضجاً نسبياً في عينة البحث.
٣. قطاع العمل الرئيسي للمشاريع: جاء قطاع تقنية المعلومات والتحول الرقمي في المقدمة بنسبة (٣٩,١%) يليه قطاع التشييد والبناء والمقاولات بنسبة (٣٠,٤%) ثم قطاع تقديم الخدمات بنسبة (٢١,٧%) وأخيراً قطاعات أخرى بنسبة (٨,٧%) .
٤. المستوى الوظيفي للمشاركة : تشكلت العينة من مزيج تخصصي دقيق؛ حيث بلغت نسبة المستوى التشغيلي (مدير مشروع/مهندس/أخصائي) (٥٢,٢%)، والمستوى التكتيكي مدير مكتب إدارة مشاريع PMO/ مدير مالي (٣٤,٨%) والمستوى الاستراتيجي (مدير استثمار/عضو مجلس إدارة) (١٣,٠%)

### ثالثاً: تحليل محاور الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة :

## ١. المتغير المستقل (آليات حوكمة المشاريع):

حصل هذا المحور على متوسط حسابي إجمالي قدره ( ٣,٩١ من ٥,٠٠ ) بتقدير عام (موافق)، وجاء ترتيب الأبعاد كالتالي:

- المرتبة الأولى : البعد الأول (هيكل السلطة والمسؤوليات) بمتوسط (٤,٠٩)، حيث وافق المبحوثون بشدة على أن توفر مصفوفة صلاحيات واضحة يساهم مباشرة في تسيير القرارات.
- المرتبة الثانية : البعد الثاني (الشفافية والإفصاح وأنظمة التقارير) بمتوسط (٣,٩٦)، مما يشير إلى التزام جيد برفع تقارير دورية تعكس الأداء الفعلي.
- المرتبة الثالثة : البعد الرابع (إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة) بمتوسط (٣,٨٣) .
- المرتبة الرابعة والأخيرة : البعد الثالث (المساءلة والرقابة الميدانية) بمتوسط (٣,٧٦)، وهو ما يوضح وجود فجوة طفيفة في تفعيل الرقابة الصارمة ونظم البوابات المرحلية .

## ٢. المتغير التابع (كفاءة الأداء وضبط المخرجات):

- حصل هذا المحور على متوسط حسابي إجمالي قدره ( ٤,١٣ من ٥,٠٠ ) بتقدير عام (موافق) .
- ضبط التكلفة : سجل متوسطاً حسابياً قدره (٤,١٧)، حيث أكد الممارسون أن تطبيق الحوكمة يساهم بشكل حيوي في الحد من التجاوزات المالية .
  - الالتزام بالجدول الزمني : سجل متوسطاً حسابياً قدره (٤,٠٨)، مما يشير إلى أن آليات المتابعة تساعد في الكشف المبكر عن التأخيرات الزمنية.

## ٣. معوقات التطبيق والتحول الرقمي:

- سجل هذا المحور متوسطاً حسابياً مرتفعاً جداً بلغ (٤,٢٦ من ٥,٠٠ ) بتقدير عام (موافق بشدة)، وجاءت العبارة رقم (١٨) كأعلى عبارة في الاستبانة كاملة بمتوسط (٤,٤٣)
- "تواجه شركتنا فجوة بين وجود أدلة حوكمة ورقية وبين التطبيق الميداني الفعلي لها . "يليه التحدي الخاص ( بنقص الربط بين أطر الحوكمة والتقنيات الحديثة) مثل الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء BIM بمتوسط (٤,٢٢) .

## رابعاً: إحصاء استدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics)

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآليات حوكمة المشاريع على كفاءة الأداء وضبط المخرجات (التكلفة والوقت) في القطاع الخاص السعودي."

لإثبات هذه الفرضية، تم إجراء اختبارين متقدمين:

١. تحليل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) وقوية جداً بين حوكمة المشاريع كمتغير مستقل وكفاءة الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r=0,742$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

٢. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Regression Analysis)

- معامل التحديد: ( $R^2=0,551$ ) يشير إلى أن أبعاد حوكمة المشاريع مجتمعة تفسر ما نسبته (٥٥,١%) من التباين الحاصل في كفاءة الأداء وضبط التكلفة والوقت في المشاريع، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن النموذج.
- قيمة (F) المحسوبة: بلغت القيمة (١٢,٤١) بمستوى دلالة إحصائية ( $Sig=0,000$ ) وهو أقل من ٠,٠٥، مما يثبت الصلاحية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية.
- تحليل الأثر الفردي للأبعاد اختبار T
  - أظهر البعد الأول (هيكل السلطة) والبعد الثاني (الشفافية) الأثر الأكبر والأعلى دلالة في ضبط المخرجات المالية والزمنية.

▪ بينما أظهرت النتائج أن المساءلة وإدارة المخاطر تؤثر إيجاباً ولكنها تتأثر تنظيمياً بمعوقات التطبيق الفعلي والفجوة الورقية المذكورة في المحور الثالث.

**القرار الإحصائي:** بناءً على ما تقدم، نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، مما يؤكد علمياً وميدانياً أن تعزيز أطر الحوكمة يؤدي مباشرة إلى رفع كفاءة ضبط التكاليف والالتزام بالجدول الزمنية في الشركات السعودية لعام ٢٠٢٦.

**خامساً: تحليل الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية (ANOVA & T-Test)**

- حجم وعمر الشركة: أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أثر الحوكمة يُعزى لحجم الشركة أو عمرها، مما يعني أن جميع الشركات (ناشئة، متوسطة، كبرى) تجمع على الأهمية البالغة للحوكمة في تلافي الخسائر.
- قطاع العمل: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسيطة لصالح قطاع تقنية المعلومات والتحول الرقمي في سرعة الاستجابة والربط التقني مقارنة بقطاع التشييد والبناء، والذي يعاني بنسبة أعلى من أوامر التغيير وزحف النطاق الميداني.

## ٢,٧. الخاتمة

### أولاً: خلاصة الدراسة (Research Summary)

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واستكشاف "أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية"، وذلك بالتزامن مع التحولات الكبرى والمشروعات المتسارعة المنبثقة عن رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد تم تطبيق الدراسة ميدانياً عبر منهج وصفي تحليلي على عينة ناضجة تخصصياً من الكوادر القيادية والتشغيلية في قطاعات التقنية، والتشييد، والخدمات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المحورية، أبرزها وجود أثر إيجابي طردي ذي دلالة إحصائية قوية ( $r=0,742$ ) لآليات الحوكمة مجتمعة على كفاءة أداء المشاريع وضبط مخرجاتها؛ حيث تبين أن حوكمة المشاريع تفسر ما نسبته ٥٥,١٪ من التباين في ضبط التكلفة والالتزام بالوقت. وجاء "هيكل السلطة والمسؤوليات وفصل الصلاحيات" كأعلى الأبعاد الحوكمية تطبيقاً وأثراً في حماية المشاريع من زحف النطاق وهدر الميزانيات.

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن "تحدي تنظيمي جوهري" تمثل في وجود فجوة واضحة بين أدلة الحوكمة "الورقية/النظرية" وبين ممارسات التطبيق الميداني الفعلي، إلى جانب نقص دمج هذه الأطر مع التقنيات الحديثة كنمذجة معلومات البناء (BIM) وأدوات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يحد نسبياً من كفاءة الرقابة المالية الاستباقية والتنبيه المبكر بالمخاطر.

### ثانياً: التوصيات التطبيقية (Recommendations)

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية والتحليلات الإحصائية من نتائج، يُوصى بالآتي:

١. الانتقال من الحوكمة الورقية إلى الحوكمة الرقمية الذكية : ضرورة ربط أدلة الحوكمة ولوائح مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بأنظمة تقنية متطورة مثل Oracle أو SAP وتفعيل تقنيات ال-BIM ، لضمان التتبع اللحظي والآلي للتدفقات النقدية والمدد الزمنية والحد من التدخل البشري المعيق.

٢. تفعيل نظام البوابات المرحلية (Gateways) إلزام مديري المشاريع والمقاولين بعدم الانتقال من مرحلة تنفيذية إلى أخرى إلا بعد استيفاء معايير التدقيق المالي والزمني المقررة للحفاظ على كفاءة الإنفاق الرأسمالي.

٣. تطوير الرقابة الاستباقية للمخاطر :تحديث سجلات المخاطر (Risk Registers) بشكل دوري (شهري على أقل تقدير)، والتركيز على نماذج التنبؤ المبكر بالانحرافات قبل وقوعها بمدد كافية (من شهرين إلى ثلاثة أشهر) تتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية مرنة.

٤. نشر ثقافة الحوكمة المرنة والامتثال :عقد برامج تدريبية وتوعوية مكثفة للكوادر البشرية في المستويات التشغيلية للتعريف بأهمية الحوكمة كأداة لتمكين المشروع وحمايته وليست كأداة بيروقراطية لتعطيل القرارات.

٥. مأسسة مصفوفات الصلاحيات : مراجعة واعتماد مصفوفات تفويض السلطة لضمان سرعة اتخاذ القرار الخاص بأوامر التغيير الطارئة دون الإخلال بمبدأ فصل السلطة بين الاعتماد والتنفيذ.

### ثالثاً: آفاق الدراسة المستقبلية(Future Research Directions)

امتداداً لنتائج هذه الدراسة، تفتح آفاقاً بحثية جديدة للباحثين مستقبلاً من خلال المقترحات التالية :

- إجراء دراسة مقارنة حول أثر حوكمة المشاريع بين الشركات الكبرى والشركات الناشئة في القطاع الخاص السعودي لرصد الفروق في مستويات النضج التنظيمي.
- بحث أثر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في التنبؤ الذاتي بالانحرافات المالية والزمنية للمشاريع تحت مظلة لوائح الحوكمة.
- دراسة أثر حوكمة المشاريع على معايير أداء أخرى مثل: "إدارة الجودة الشاملة" و"استدامة المشاريع" وفق مستهدفات مبادرة السعودية الخضراء ورؤية ٢٠٣٠.