

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

إثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في
المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

رامي حميد علي صالح

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/07/03 - الفصل الدراسي الأول

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة المباشرة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، وتحديد الدور الذي يؤديه الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وتسعى الدراسة على وجه التحديد إلى قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في هذا النوع من المنشآت، واختبار الفرضيات المرتبطة بأثرها في الالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع، تمهيداً لتقديم توصيات عملية تدعم تبني هذه المنشآت لأطر حوكمة فعالة.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة فلسفة بحثية تفسيرية ومنهجاً استقرائياً ضمن استراتيجيات دراسة الحالة المتعددة وفق (Yin, 2018)، بأقوى زمني مقطعي. تُجمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة مع القيادات الإدارية ومديري المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاعات المقاولات والخدمات والتقنية، وتحليل الوثائق التنظيمية ذات الصلة. ويُعتمد أسلوب العينة الهادفة حتى بلوغ التشبع النظري. وتُحلل البيانات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي (Braun & Clarke, 2006) في مرحلته الست، مع توظيف معايير Lincoln & Guba (1985) لضمان الجدارة بالثقة في النتائج النوعية.

النتائج:

لا تزال الدراسة في طور استكمال إجراءاتها الميدانية، وستحدد نتائجها النهائية بعد إجراء المقابلات شبه المنظمة وتطبيق التحليل الموضوعي على نصوصها المفردة. ومع ذلك، يُتوقع، استناداً إلى الإطار النظري والتوقعات البحثية ونتائج الدراسات السابقة (Müller, 2009; Alie, 2015; Turner et al., 2009)، أن تكشف الدراسة عبر مقابلاتها الميدانية عن أنماط تجريبية تُؤكد أن تطبيق حوكمة المشاريع يُسهم في بناء بيئة تنظيمية تعزز الالتزام وثقافة العشوائية، وأن هذا الالتزام بدوره يُشكل ممراً فاعلاً يُحوّل حوكمة المشاريع إلى نجاح ملموس قابل للملاحظة والوصف. كما يُتوقع أن يُفرز التحليل الموضوعي مواضيع دلالية تُجسد الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

التطبيقات والأهمية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية تتمثل في المساهمة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة المشاريع، وسدّ جانب من الفجوة البحثية الناتجة عن تركيز معظم الدراسات على الجانب التنفيذي لإدارة المشاريع دون الجانب التنظيمي والاستراتيجي الذي تمثله الحوكمة. كما تحمل الدراسة أهمية تطبيقية تتمثل في تزويد القيادات الإدارية والتنفيذية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بإطار عملي لتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وآليات الرقابة والمساءلة، بما يحد من حالات تعثر المشاريع وتجاوز التكاليف والوقت المقدرين، وينعكس على دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المشاريع؛ نجاح المشاريع؛ الالتزام التنظيمي؛ المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ المملكة العربية السعودية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
	1.2. مشكلة الدراسة..... Error! Bookmark not defined.
	1.2.1. فجوات على المستوى النظري..... Error! Bookmark not defined.
	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي..... Error! Bookmark not defined.
	1.3. أهمية الدراسة..... Error! Bookmark not defined.
	1.3.1. على المستوى النظري:..... Error! Bookmark not defined.
	1.3.2. على المستوى التطبيقي:..... Error! Bookmark not defined.
	1.4. أسئلة الدراسة..... Error! Bookmark not defined.
	1.5. أهداف الدراسة..... Error! Bookmark not defined.
	1.6. فرضيات الدراسة..... Error! Bookmark not defined.
	1.7. نموذج الدراسة..... Error! Bookmark not defined.
	1.8. الدراسة الميدانية..... Error! Bookmark not defined.
	1.9. مخطط المشروع..... Error! Bookmark not defined.
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
	2.1. المقدمة:..... Error! Bookmark not defined.
	2.2. المتغير المستقل..... Error! Bookmark not defined.
	2.3. المتغير التابع..... Error! Bookmark not defined.
	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... Error! Bookmark not defined.
	2.5. الخاتمة..... Error! Bookmark not defined.
19	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
20	3.1. المقدمة.....
20	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
20	3.3. تصميم البحث.....
22	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
22	3.5. طريقة جمع البيانات.....
23	3.6. أنواع البيانات.....

23	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
24	3.8. الخاتمة
	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
	4.1. المقدمة
	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
	4.6. الخاتمة
	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
	5.2. توصيات الدراسة
	5.3. الخاتمة
	قائمة المراجع
27	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً حيوياً وركيزة أساسية في تنمية الاقتصادات العالمية والاقتصاد السعودي بشكل خاص؛ لمساهمتها في الناتج المحلي وتوليد فرص عمل عديدة في سوق العمل، ووفق إحصائية صادرة عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية "منشآت"، فقد بلغ عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة (1.3) مليون منشأة بنهاية عام 2023م، حيث يساهم هذا الحجم من المنشآت في تنفيذ وتشغيل شتى المشاريع بمختلف أحجامها وأنواعها، ومع زيادة الطلب على تنفيذ المشاريع التنموية داخل المملكة نتج عن ذلك ظهور تحديات وعقبات تنظيمية وإدارية في تنفيذ المشاريع مثل محدودية الموارد والخبرات الإدارية وقصور الالتزام التنظيمي وعدم وضوح الهياكل التنظيمية، الأمر الذي انعكس بشكل سلبي على معدلات نجاح المشاريع، والذي بدوره يظهر على شكل تأخير في تنفيذ المشاريع أو ارتفاع التكاليف وتجاوز الميزانيات المرصودة أو تصفية المشاريع قبل اكتمال تنفيذها.

بناءً على ما سبق، ومع الاهتمام والتركيز على تطبيق مبادئ إدارة المشاريع داخل المنشآت، إلا أن هذا التركيز ينصب على النواحي التنفيذية لا التنظيمية، دون اعتبار الجوانب التنظيمية الحاكمة التي تؤثر عمليات تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات واتخاذ القرارات والرقابة والمساءلة؛ ومن هنا دعت الحاجة إلى تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع لتكون إطاراً تنظيمياً يضمن تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، ويؤطر منظومة الإدارة والرقابة داخل المنظمات ويحدد آليات الرقابة والمساءلة. ومما لا شك فيه أن الالتزام بمبادئ حوكمة المشاريع يؤدي إلى زيادة احتمالية نجاح تنفيذ المشاريع من حيث التكلفة والوقت والجودة، ويمكن تعريفها بشكل أبسط: "حوكمة المشاريع هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم إدارة المشاريع وضمان تحقيق أهدافها. (Müller, 2009)". ورغم أهمية مفاهيم ومنهجيات حوكمة المشاريع، إلا أن تطبيقها ما زال محدوداً أو شبه معدوم في أغلب المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل آثار تطبيق أطر ومنهجيات حوكمة المشاريع على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي وانعكاس ذلك على مؤشرات أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.1. مشكلة الدراسة

بالرغم من أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تشكل لبنة أساسية من لبنات دعم الاقتصاد الوطني السعودي، حيث إنها جزء كبير لا يتجزأ من القطاع الخاص الذي يعد أحد أهم أعمدة تحقيق مستهدفات رؤية المملكة

العربية السعودية 2030، إلا أن عددًا كبيرًا من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات باستمرار، وقد تتكرر مرة بعد مرة على عدة أصعدة تؤثر في نجاح تنفيذ مشاريعها، حيث تتمثل في تجاوز التكاليف المقدر، وتأخر تسليم المشاريع، وعدم الالتزام بالأوقات المحددة، وضعف جودة مخرجات المشروع (Alenzy, 2018).

ومع تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في شتى المجالات دوليًا، والمملكة بشكل خاص، إلا أن هذا الاهتمام منصب على الجوانب التنفيذية دون الجوانب التنظيمية والاستراتيجية التي ترتبط بحوكمة المشاريع، حيث تهتم حوكمة المشاريع ببلورة الهياكل التنظيمية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ورسم وسائل وأدوات اتخاذ القرارات، ومن ثم ترسيخ أنظمة الرقابة والمساءلة داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. إن ضعف أو عدم تطبيق حوكمة المشاريع يؤدي إلى تدني معدلات نجاح المشروعات.

وفي المقابل، ومع زيادة الوعي الدولي بمفاهيم الحوكمة في إدارة وتنفيذ المشاريع وتأثيرها على الحفاظ على مكتسبات المنشآت الصغيرة والمتوسطة ورفع كفاءة الأداء داخلها، إلا أن تطبيقها داخل بعض المنشآت الصغيرة والمتوسطة ما يزال دون المستويات المقبولة مقارنةً بغيرها، الأمر الذي دعا إلى دراسة تأثير تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع داخل هذا النوع من المنشآت في المملكة العربية السعودية.

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

تبرز الفجوة النظرية للبحث في قلة المحتوى العربي الذي يتناول مفاهيم حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية.

ومن جهة أخرى، تركز الأدبيات على إدارة المشاريع من الجانب التنفيذي، مع محدودية وضعف التركيز على حوكمة المشاريع كمنظومة مستقلة وإطار تنظيمي واستراتيجي متكامل، إضافةً إلى محدودية الدراسات والأطروحات النظرية التي تتناول تحليل ارتباط عناصر حوكمة المشاريع بمؤشرات نجاح المشاريع بصورة مباشرة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي للبحث، فتبرز الفجوة في غياب لوائح وسياسات واضحة وعملية تدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تبني وترسيخ الحوكمة داخل أروقتها بما يتناسب مع طبيعة عملها وحجمها. وإن توفرت، فإن تطبيق أطر ومبادئ الحوكمة بشكل رسمي وجاد يكاد لا يُذكر، وهو محدود داخل المنشآت

الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بالمنشآت الكبرى والعملاقة، مع استمرار تعثر المشروعات الناتج عن ركافة الهياكل التنظيمية ومنظومة وآليات الرقابة والمساءلة، بالرغم من وجود منهجيات نظرية داعمة عديدة. وينتهي ذلك بالسؤال الرئيس:

"كيف يمكن أن يسهم تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع وتقليل حالات التعثر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية؟"

1.2. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذا البحث في عرض الأثر الإيجابي لتطبيق حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، بوصفها أحد أهم المنهجيات والأطر الإدارية المعاصرة التي تعزز من التميز المؤسسي وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية عالية، حيث يسهم تميز ونجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تنفيذها للمشاريع في دعم الاقتصاد المحلي للمملكة وتحقيق مستهدفات رؤيتها 2030. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مدى حاجة هذه المنشآت إلى تطبيق مبادئ الحوكمة والحرص على ممارستها على جميع المستويات الإدارية، حيث تتسم المشاريع بمحدودية الموارد والوقت وضبابية الظروف المحيطة بها.

1.2.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية البحث على المستوى النظري، في المساهمة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمجال حوكمة المشاريع، حيث إن الطرح في هذا المجال لا يزال محدودًا مقارنةً بإدارة المشاريع والإدارة التقليدية، رغم أهميته وتأثيره الكبير داخل بيئات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

من جهة أخرى، يعزز هذا البحث الفهم النظري لعلاقة أبعاد الحوكمة والالتزام التنظيمي بمؤشرات نجاح المشاريع.

كما يسهم في سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية التي تتناول إدارة المشاريع، إذ تتناول أغلب البحوث الأكاديمية مفاهيم إدارة المشاريع دون التطرق إلى الحوكمة كمنهج وإطار تنظيمي استراتيجي في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

من جهة أخرى، فإن هذا البحث يحمل أهمية على المستوى التطبيقي، حيث يساند جميع المستويات الإدارية، وخاصة الإدارات التنفيذية، في تبني منهجيات تنظيمية وحوكمة مشاريعها، وذلك من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ورسم آليات اتخاذ القرار لصناع القرار داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تقلل هذه المنهجيات والممارسات من تعثر وتأخر تنفيذ المشاريع.

كما يُسلط الضوء على أنظمة الحوكمة، ويوفر أطراً عملية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتمكينها من الاستفادة من تطوير أنظمة حوكمتها الخاصة بمشاريعها.

كما يحاول هذا البحث المساهمة في نشر ثقافة ترسيخ مبادئ الحوكمة، ورفع مستوى الوعي بضرورة الانتقال من التركيز الكامل على إدارة المشاريع التنفيذية إلى تبني منظومة حوكمة داخلية متكاملة تضمن تميز العمل المؤسسي، والذي ينعكس على زيادة مؤشرات نجاح تنفيذ المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.3. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز نجاح مشاريع المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تطبيق حوكمة المشاريع على الالتزام التنظيمي داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
- ما أثر الالتزام التنظيمي على نجاح المشاريع من حيث قيود التكلفة والوقت والجودة؟
- ما أثر تطبيق حوكمة المشاريع بشكل مباشر على نجاح المشاريع؟
- هل يلعب الالتزام التنظيمي دور وسيط في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

دراسة أثر تطبيق حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع والالتزام التنظيمي.
- قياس أثر الالتزام التنظيمي على نجاح المشاريع.
- تحليل الأثر المباشر لحوكمة المشاريع على نجاح المشاريع.
- اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق حوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.5. التوقعات البحثية للدراسة

الفرضية الأساسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية:

التوقع البحثي الأول:

تُسهّم ممارسات حوكمة المشاريع في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيزه.

التوقع البحثي الثاني:

يُسهّم الالتزام التنظيمي للعاملين في الارتقاء بمؤشرات نجاح المشاريع داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

التوقع البحثي الثالث:

يرتبط مستوى تطبيق حوكمة المشاريع بمستوى نجاحها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ارتباطاً يمكن استكشافه من خلال تجارب القيادات والفرق التنفيذية.

التوقع البحثي الرابع:

تمارس آليات حوكمة المشاريع تأثيرًا مباشرًا ملموسًا على تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

التوقع البحثي الخامس:

يؤدي الالتزام التنظيمي دورًا وسيطًا في تحويل أثر حوكمة المشاريع إلى نتائج ملموسة في نجاح المشاريع داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.6. نموذج الدراسة



- المتغير المستقل: حوكمة المشاريع
- المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي
- المتغير التابع: نجاح المشاريع

1.7. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

منهجية البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: أحادي كمي

الأفق الزمنية: مقطعية

تقنيات البحث: الاستبيانات – تحليل الوثائق

1.8. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت التي تعمل في قطاعات (المقاولات - الخدمات - التقنية) ويتم اختيار عينة كلاً من (مديري المشاريع - القيادات الإدارية - الموظفين المعنيين بتنفيذ المشاريع) وذلك لقياس مدى تطبيق حوكمة المشاريع وتأثيرها على نجاح المشاريع من واقع الممارسة الفعلية داخل هذه المنشآت.

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية لأي بحث علمي، حيث تسهم في بناء الإطار المعرفي للموضوع، وتحديد الفجوات البحثية، وفهم كيفية تناول الباحثين السابقين للمتغيرات محل الدراسة. وفي هذا البحث، يتم استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت حوكمة المشاريع كمتغير مستقل، وكذلك الدراسات التي تناولت نجاح المشاريع أو تعثرها كمتغير تابع، بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت العلاقة بينهما، ويهدف هذا الفصل إلى تحليل تلك الدراسات وربطها بموضوع البحث الحالي، بما يسهم في دعم الإطار النظري وتعزيز مبررات الدراسة.

2.2. المتغير المستقل

تناولت العديد من الدراسات مفهوم حوكمة المشاريع باعتباره أحد العوامل الرئيسية في تحسين أداء المشاريع وضمان تحقيق أهدافها.

وعلى المستوى المحلي، تناولت دراسة خليل والديبان (2016) واقع حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وخلصت إلى أن وعي هذه المنشآت بمفاهيم الحوكمة لا يزال متبايناً، وأن تطبيقها الفعلي لمبادئ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وآليات الرقابة الداخلية ما زال محدوداً مقارنة بحجمها ومساهمتها في الاقتصاد الوطني، وهو ما يعزز الحاجة إلى دراسات ميدانية تربط هذا الواقع بمؤشرات نجاح المشاريع داخل هذه المنشآت.

أشارت بعض الدراسات إلى أن حوكمة المشاريع تمثل إطاراً تنظيمياً يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويضع آليات واضحة للرقابة واتخاذ القرار، مما يسهم في تقليل العشوائية في إدارة المشاريع. كما أكدت دراسات أخرى أن وجود هيكل حوكمة واضح يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المشروع، ويحد من تضارب المصالح بين الأطراف المختلفة. (OCEG, 2023)

وفي سياق مماثل، أظهرت دراسة Klakegg وآخرون (2009) أن أطر حوكمة المشاريع الرسمية، حتى في سياق المشاريع الحكومية الكبرى، تسهم في ضبط عمليات اتخاذ القرار والتقدير المبكر للتكاليف، وتقلل من حالات تجاوز الميزانيات المعتمدة، مما يدعم فكرة أن وضوح إطار الحوكمة عامل مؤثر في ضبط أداء المشاريع بصرف النظر عن حجم المنشأة المنفذة لها.

وفي هذا السياق، أوضح (Müller, 2009) في كتابه *Project Governance* أن حوكمة المشاريع توفر إطاراً استراتيجياً يربط بين أهداف المنظمة وتنفيذ المشاريع، مما يسهم في تحسين جودة القرارات وتقليل المخاطر.

كما دعمت دراسة (Alie, 2015) هذا التوجه، حيث أكدت أن حوكمة المشاريع تُعد من العوامل الحاسمة لنجاح المشاريع، خاصة من خلال تعزيز الرقابة وتحديد المسؤوليات بوضوح.

وفي المقابل، أظهرت الدراسات أن غياب الحوكمة يؤدي إلى ضعف الرقابة، وازدواجية في اتخاذ القرار، وزيادة احتمالية تعثر المشاريع.

2.3. المتغير التابع

ركزت العديد من الدراسات على مفهوم نجاح المشاريع باعتباره تحقيق المشروع لأهدافه ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة المحدد (Kerzner, 2017; PMI, 2021)، وأوضحت الدراسات أن تعثر المشاريع قد يظهر في عدة صور، منها:

- تأخر تنفيذ المشروع عن الجدول الزمني.
- تجاوز الميزانية المحددة.
- انخفاض جودة المخرجات.
- إلغاء المشروع قبل اكتماله.

كما أشارت الدراسات إلى أن أسباب تعثر المشاريع لا تقتصر على الجوانب الفنية، بل تشمل عوامل إدارية وتنظيمية مثل ضعف التخطيط، غياب المتابعة، وعدم وضوح المسؤوليات.

وقد بينت دراسة Turner وآخرون (2009) أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الكفاءة التنفيذية، بل يتطلب وجود إطار حوكمة يضمن جودة اتخاذ القرار والرقابة المستمرة، كما أشارت دراسات أخرى إلى أن ضعف الهياكل التنظيمية وغياب المساءلة من أبرز أسباب فشل المشاريع في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت عدة دراسات العلاقة بين حوكمة المشاريع (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع أو تقليل تعثرها (المتغير التابع)، وأشارت النتائج بشكل عام إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، حيث أوضحت الدراسات أن تطبيق حوكمة المشاريع يسهم في:

- تحسين جودة اتخاذ القرار.
- تعزيز الرقابة على تنفيذ المشروع.
- تقليل المخاطر التشغيلية والإدارية.
- رفع مستوى الالتزام بالأهداف المحددة.

وفي هذا الإطار، أظهرت دراسة (Müller, 2009) أن وجود نظام حوكمة فعال يرتبط بشكل مباشر بتحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها. كما أكدت دراسة (Alie, 2015) أن تطبيق الحوكمة يسهم في تقليل حالات الفشل الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري، كما أظهرت بعض الدراسات أن المشاريع التي تفتقر إلى إطار حوكمة واضح تكون أكثر عرضة للتعثر، بسبب ضعف التنسيق وغياب المساءلة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن حوكمة المشاريع تمثل عاملاً مؤثراً في تقليل احتمالية فشل المشاريع وزيادة فرص نجاحها، خصوصاً في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من محدودية الموارد وضعف الهياكل التنظيمية.

2.5. الخاتمة

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن حوكمة المشاريع تمثل أحد الأطر التنظيمية الجوهرية التي تسهم في ضبط عمليات اتخاذ القرار والرقابة والمساءلة داخل المشاريع، وأن غيابها أو ضعف تطبيقها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة معدلات تعثر المشاريع وتجاوز التكاليف والوقت المقدّرين. كما تبين أن أغلب الدراسات السابقة، عربية كانت أو أجنبية، تناولت حوكمة المشاريع ونجاحها كل على حدة، أو ضمن سياقات المنشآت الكبرى والمشاريع الحكومية، في حين لا تزال الدراسات التي تبحث العلاقة بين حوكمة المشاريع، والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، ونجاح المشاريع تحديداً داخل بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية محدودة العدد. ويأتي هذا البحث استكمالاً لهذا المسار البحثي، إذ يسعى إلى ربط هذه المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج واحد، بما يفتح المجال أمام الفصل الثالث لتفصيل منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية التي ستنجح اختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للمنهجية النوعية التي اعتمدتها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، بدءًا من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، مرورًا بتصميم البحث وتحديد فلسفته ومنهجه واستراتيجيته وفق نموذج "بصلة البحث"، ثم وصف مجتمع الدراسة وأسلوب اختيار المشاركين، وطريقة جمع البيانات وأنواعها، وانتهاءً بإجراءات التحليل الموضوعي التي ستستخدم لاستكشاف التوقعات البحثية للدراسة. ويهدف هذا العرض إلى توضيح الأساس الفلسفي والمنهجي الذي تستند إليه إجراءات الدراسة الميدانية، بما يضمن المصداقية والجدارة بالثقة في النتائج التي ستستخلص في الفصل الرابع.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتبنى هذه الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية لمتغيراتها الثلاثة، وتُصاغ هذه التعريفات بما يتسق مع الطابع الاستكشافي للمنهج النوعي المعتمد، إذ لا تُقاس المتغيرات هنا بالأرقام بل تُفهم من خلال المعاني والتجارب التي يُعبر عنها المشاركون في المقابلات:

حوكمة المشاريع (المتغير المستقل): مجموعة السياسات والإجراءات والآليات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتضبط عمليات اتخاذ القرار والرقابة والمساءلة في المشاريع التي تنفذها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويُفهم هذا المتغير من خلال الممارسات والتجارب التي يصفها القيادات ومديرو المشاريع خلال المقابلات شبه المنظمة.

الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط): درجة تبني العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة للأهداف والقيم التنظيمية المرتبطة بتنفيذ المشاريع، ومدى التزامهم بالأنظمة واللوائح والإجراءات المعتمدة أثناء تنفيذها، ويُستكشف هذا المتغير من خلال ما يُعبر عنه المشاركون من مواقف وسلوكيات وأنماط تنظيمية تظهر في سياق المقابلات.

نجاح المشاريع (المتغير التابع): مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة المحددة له، بما يشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق المخرجات المقصودة، ويُستكشف هذا المتغير من خلال الروايات والتقييمات التي يُقدمها المشاركون عن مشاريعهم الفعلية خلال المقابلات شبه المنظمة (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت الدراسة في تصميمها على نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي يتيح تحديد مكونات التصميم البحثي طبقة تلو الأخرى، وذلك على النحو الآتي:

- الفلسفة البحثية: التفسيرية (Interpretivism)، إذ تنطلق الدراسة من قناعة بأن فهم ظاهرة حوكمة المشاريع وأثرها في السياق السعودي لا يتحقق بمعزل عن المعاني التي يُضفيها عليها أصحابها، فالواقع التنظيمي لمنشأة صغيرة أو متوسطة ليس حيادًا قابلاً للاختبار من الخارج، بل هو بناء اجتماعي تُشكّله تجارب القيادات والفرق التنفيذية ومواقفهم وتفاعلاتهم اليومية (Guba, 1985).
- المنهج: الاستقرائي (Inductive)، إذ تنطلق الدراسة من البيانات الميدانية المُجمّعة من تجارب المشاركين ومواقفهم، وصولاً إلى فهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات واستخلاص أنماط دلالية، دون الاقتصار على اختبار توقعات مسبقة جاهزة، مع الاستناد إلى الإطار النظري الموثق في الفصل الثاني لتوجيه التساؤلات البحثية وتأطير التوقعات الاستكشافية للدراسة.
- الاستراتيجية: دراسة الحالة المتعددة (Multiple Case Study) وفق منهجية (YIN, 2018)، إذ تُدرس تجارب عدد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة بوصفها حالات بحثية منفصلة تتيح استكشاف أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق حوكمة المشاريع ونجاحها عبر سياقات قطاعية متعددة (المقاولات والخدمات والتقنية) داخل المملكة العربية السعودية، مما يعزز قابلية التحويل للنتائج المستخلصة.
- الاختيار البحثي: أحادي الطريقة النوعي (Mono Method Qualitative)، إذ تعتمد الدراسة بصورة كاملة على البيانات النوعية المستمدة من المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق ذات الصلة، دون اللجوء إلى أدوات قياس كمية، وذلك لما تتيحه الطريقة النوعية من عمق في استيعاب السياقات التنظيمية المعقدة التي تعمل فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- الأفق الزمني: مقطعي (Cross-sectional)، إذ تُجرى المقابلات وتُجمع البيانات في مرحلة زمنية واحدة، مما يوفر صورة تشخيصية للواقع الراهن لتطبيق حوكمة المشاريع في السياق السعودي دون تتبع مسار تطور الظاهرة عبر الزمن.
- تقنيات جمع البيانات: الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب تحليل الوثائق ذات الصلة بحوكمة المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لدعم النتائج بسياق نظري وتطبيقي إضافي.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية ومديري المشاريع والمختصين المعنيين بتنفيذ المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاعات المقاولات والخدمات والتقنية في المملكة العربية السعودية، نظرًا إلى أنهم الأقرب إلى ممارسة حوكمة المشاريع وملاحظة أثرها الفعلي على أرض الواقع، وبالتالي الأقدر على تقديم روايات غنية بالتفاصيل حول كيف تُمارَس الحوكمة وكيف تُشكّل مسارات نجاح المشاريع أو تعثرها.

تعتمد الدراسة أسلوب العينة الهادفة (Purposive Sampling) ضمن العينات غير الاحتمالية، وهو أسلوب اختيار شائع ومناسب في الدراسات النوعية إذ يضمن أن يكون المشاركون قادرين على تزويد الباحث بمعلومات ثرية ووثيقة الصلة بأسئلة الدراسة. ويُشترط في المشارك المنتقى أن يكون قد تولّى مسؤولية إدارة مشروع واحد على الأقل أو الإشراف عليه داخل منشأة صغيرة أو متوسطة خلال السنوات الخمس الماضية. وتستهدف الدراسة التشبع النظري (Theoretical Saturation) بوصفه المعيار الذي تتوقف عنده عملية جمع البيانات، وهو الحد الذي تتوقف عنده إضافة المشاركين الجدد عن توليد مواضيع أو أنماط مغايرة. وتشير تجارب الدراسات النوعية المماثلة إلى أن التشبع يتحقق في الغالب بين اثني عشر وثمانية عشر مشاركًا، وإن كان العدد الفعلي في هذه الدراسة سيخضع لمتطلبات الميدان (Braun & Clarke, 2006).

3.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على المقابلة شبه المنظمة (Semi-structured Interview) أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وهي الأداة الأنسب لاستيعاب عمق التجارب والمواقف والمعاني التي يُضفيها المشاركون على ممارسات حوكمة المشاريع في سياقاتهم التنظيمية. تقوم المقابلة شبه المنظمة على دليل أسئلة مُعدّ مسبقًا يُغطي محاور الدراسة الثلاثة (حوكمة المشاريع، والالتزام التنظيمي، ونجاح المشاريع)، إلا أنها تتيح للباحث مرونة المتابعة والاستفسار حين تظهر أنماط أو مواضيع مستجدة لم تُتوقع مسبقًا (Yin, 2018). تُجرى المقابلات باللغة العربية عبر الزيارة الشخصية أو منصات الاتصال المرئي، ثم تُفرَّغ كتابيًا للتحليل، وتستغرق المقابلة الواحدة ما بين خمس وأربعين دقيقة وساعة كاملة.

وتُستكمل هذه البيانات الأولية ببيانات ثانوية من خلال تحليل الوثائق ذات الصلة كالسياسات التنظيمية الداخلية وتقارير المشاريع والوثائق الإدارية التي يُتيحها المشاركون، فضلًا عن الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، بما يُسهم في تعزيز مصداقية نتائج الدراسة.

3.6. أنواع البيانات

تستخدم الدراسة نوعين من البيانات النوعية؛ الأول بيانات أولية تُجمع مباشرة من المشاركين عبر المقابلات شبه المنظمة، وتأخذ شكل نصوص مُفَرَّغة (Transcripts) تُمثّل المادة الخام للتحليل الموضوعي. والثاني بيانات ثانوية مستمدة من تحليل الوثائق التنظيمية ذات الصلة والتقارير الرسمية، وتُستخدم لدعم الإطار النظري وتثليث النتائج المستخلصة من المقابلات وتعزيز مصداقيتها.

3.7. إجراءات التحليل النوعي

تُحلّل البيانات النوعية المُجمّعة باعتماد منهجية التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) التي وضعها Braun & Clarke (2006) بوصفها إطاراً منهجياً شاملاً لاستخلاص الأنماط والمواضيع الدلالية من البيانات النوعية، وتتم عملية التحليل بالمرحل الست الآتية:

- التعرف على البيانات (Familiarisation): قراءة النصوص المُفَرَّغة للمقابلات قراءة متأنية ومتعددة لاستيعاب المحتوى الكلي وتدوين الملاحظات الأولية.
- توليد الرموز الأولية (Initial Coding): ترميز النصوص المُفَرَّغة لتصنيف الأجزاء ذات الدلالة وربطها بالمفاهيم النظرية الرئيسية.
- البحث عن المواضيع (Searching for Themes): تجميع الرموز المتشابهة في مواضيع أشمل تعكس أنماطاً متكررة في البيانات.
- مراجعة المواضيع (Reviewing Themes): مراجعة المواضيع المستخلصة وتنقيتها والتحقق من انسجامها الداخلي وتمييزها عن بعضها.
- تعريف المواضيع وتسميتها (Defining and Naming Themes): صياغة تعريف دقيق لكل موضوع وتحديد جوهره الدلالي وعلاقته بأسئلة الدراسة.
- كتابة التقرير (Producing the Report): تقديم النتائج في صورة تحليل سردي مدعوم باقتباسات مُختارة من المقابلات لتعزيز المصداقية والجدارة بالثقة في النتائج (Lincoln & Guba, 1985).

ولضمان الجدارة بالثقة في النتائج النوعية، تعتمد الدراسة على معايير Lincoln & Guba (1985) الأربعة: المصداقية (Credibility) عبر التثليث ومراجعة الأعضاء، وقابلية التحويل

(Transferability) عبر الوصف الكثيف (Thick Description) للسياق، والاعتمادية (Dependability) عبر توثيق مسار القرارات المنهجية (Audit Trail)، وقابلية التأكيد (Confirmability) عبر تعليق الحكم المسبق للباحث (Bracketing) وتوثيق الرموز والمواضيع بصورة قابلة للتحقق.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية النوعية التي تعتمد عليها الدراسة لتحقيق أهدافها، موضحاً التعريفات الإجرائية لمتغيراتها المبنية على الفلسفة التفسيرية والمنهج الاستقرائي واستراتيجية دراسة الحالة المتعددة وأسلوب العينة الهادفة، وأداة المقابلة شبه المنظمة، وإجراءات التحليل الموضوعي اللازمة لاستكشاف التوقعات البحثية للدراسة، فضلاً عن معايير الجدارة بالثقة النوعية وفق (Lincoln & Guba (1985. وبهذا يكون قد تم تجهيز الأساس المنهجي اللازم؛ إذ يعرض الفصل الرابع نتائج تطبيق هذه الإجراءات ميدانياً، تمهيداً لمناقشتها في ضوء التوقعات البحثية للدراسة وأسئلتها.

قائمة المراجع

- “منشآت”: 1.3 مليون منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة بزيادة 3.1% عن الربع الثالث. (n.d). منشآت. <https://www.monshaat.gov.sa/ar/node/53859>
- خليل, ب. م., الدبيان, م., مركز دراية للدراسات والمعلومات & إدارة التسويق. (2016). حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- Alenzy, M. Z. (2018). Strategic Approach of Saudi Small and Medium-Sized Enterprises: More of emergent or deliberate? International Business Research, 11(3), 110. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p110>
- Al-Nour Muhammad, N., & Dinar Abdalla, A. (2023). The Role of Governance Principles in Enhancing Sustainable Performance in Small Enterprises after the Corona Pandemic in Saudi Arabia. In Migration Letters (Vols. 20–20, Issue S9, pp. 128–143).
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- OCEG. (2023a). GRC Capability Model™ version 3.5: The Essential Body of Knowledge for GRC Professionals [Book]. In *OCEG Red Book* (Version 3.5-PUBLIC DRAFT). <https://www.oceg.org>
- Klakegg, O. J., Williams, T., & Magnussen, O. M. (2009). *Governance frameworks for public project development and estimation*. Project Management Institute.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.

Alie, S. S. (2015). *Project governance: Critical success factor*. In PMI Global Congress Proceedings. Project Management Institute.

Müller, R. (2009). *Project governance*. Routledge.

Turner, J. R., Klakegg, O. J., & Williams, T. (2009). *Project governance frameworks and practice*. In P. W. G. Morris, J. K. Pinto, & J. Söderlund (Eds.), *The Oxford handbook of project management* (pp. 297–320). Oxford University Press.

.

الملاحق