

## أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع (دراسة تطبيقية على شركة العثيم)

### The impact of family corporate governance on project management (an applied study on Al-Othaim Company)

إعداد: الباحث/ عبدالله بن شمس السليمان

المؤسس والمدير العام لمجموعة بني شمس التجارية، المملكة العربية السعودية

#### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع من خلال دراسة تطبيقية على شركة العثيم. واعتمدت الدراسة لتحقيق هذا الهدف على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمكونة من (384) عامل من العاملين بشركة العثيم. وأسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى تطبيق حوكمة الشركات العائلية في شركة العثيم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.196 بانحراف معياري 0.855 وأن بعدين من أبعاد حوكمة الشركات العائلية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وبعدين في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد المساءلة في المرتبة الأولى يليه بعد مسئولية مجلس الإدارة في المرتبة الثانية ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد الشفافية في المرتبة الرابعة. كذلك أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.912 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.478%. وفي ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات المفيدة والمهمة.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، الشركات العائلية، إدارة المشاريع، شركة العثيم.

## **The Impact of Family Corporate Governance on Project Management (an Applied Study on Al-Othaim Company)**

**Abdullah Bin Shams Alsulaiman**

Founder and General Manager of Bani Shams Trading Group, Kingdom of Saudi Arabia

### **Abstract**

The study aimed to reveal the impact of family corporate governance on project management through an applied study on Al Othaim. To achieve this goal, the study relied on the analytical descriptive approach. The study used the identification to gather data and information from the sample of the study, consisting of 384 workers of Al-Othaim. The results of the study resulted in a high level of application of family corporate governance at Al-Othaim, where the average arithmetic was 4.196 with a standard deviation of 0.855. Two dimensions of family corporate governance came at the very high level of approval and two dimensions at the high level of approval. A statistically significant correlation between the application of family corporate governance and project management in Al-Othaim, Saudi Arabia at a moral level of 0.05 and the value of the coefficient of association of 0.912. A statistically significant impact of family corporate governance on project management in Al-Othaim, Saudi Arabia at a moral level of 0.05. In light of the study's findings, the researcher presented a set of useful and important recommendations.

**Keywords:** Corporate Governance, Family Businesses, Project Management, Al Othaim Company.

## 1. المقدمة:

برزت الشركات العائلية على الساحة العالمية كقوة اقتصادية هامة، حيث تؤدي الأدوار الاقتصادية المتنوعة التي تقوم بها الشركات العامة. تلعب هذه الشركات دورًا حيويًا في تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، وتوفير فرص عمل واسعة، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي لاقتصادات متنوعة وكبيرة؛ مما فرض على هذه الشركات التحول نحو أساليب الإدارة الحديثة التي توفر لها فرص التطور المستدام، وتمكنها من الاستمرار حتى من دون الدعم الذي كان يوفره لها الآباء المؤسسون وأجيالهم اللاحقة، والانطلاق نحو النجاح في ظل تحديات العولمة والتجارة الحرة والحدود المفتوحة والفرص التي تتيحها أو تفرضها أساليب واتجاهات وتطورات التكنولوجيا الحديثة (الزميع، 2016، ص. 301).

من هذا المنطلق برز مفهوم حوكمة الشركات العائلية الذي يتحتم التمسك به من أجل البناء على نجاحات الماضي، وتحقيق المزيد من النمو في المستقبل، لأن كل قرار يتخذ اليوم سيكون له أثر بالغ على الشركات والعائلات في السنوات القادمة، حيث إن مقومات نجاح واستمرارية الشركات العائلية لا تقتصر على الثروة فحسب، وخير دليل على ذلك أن ثلث الشركات العائلية فقط هي التي تمكنت من الصمود ومواصلة العمل تحت قيادة الجيل الثالث؛ بالإضافة إلى ذلك فإن قواعد الحوكمة للشركات العائلية عادة ما ينتج عنها تأسيس نظام عائلي مواز للنظم القانونية التي تحكم الشركات عموماً، مثل تأسيس مجلس للعائلة مواز لمجلس إدارة للشركة، وصياغة دستور للعائلة مواز للنظام الأساسي للشركة. وتهدف هذه الآليات كما سيتم تبيانها لاحقاً لتنظيم ما يحدث على مستوى العائلة من تصرفات قد يكون لها أثر مباشر على الشركة ومشاريعها (بوتيينة، 2018، ص. 329).

ونظراً لأن المشاريع تعد وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير والتطوير، في التنظيم وأساليب العمل وسلوكيات العاملين بالمشروع، مما أدى إلى تطور الإدارة التي تعنى بتسيير المشاريع التي تطورت معها مجموعة واسعة من المفاهيم والأساليب الإدارية... الخ (قدوم، 2019، ص 10). ومن هنا ينبغي مراقبة تقدم العمل في الوقت الفعلي، وتحليل أي تغيير في جداول العمل وتكاليف المشروع بشكل منهجي مقارنة بالقيمة المخطط لها مسبقاً، من أجل اتخاذ تدابير وقائية لتقليل التأثير السلبي للمكونات المحيرة. (Usama,el.at, 2020, p.7). لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة العثيم.

### 1.1 مشكلة الدراسة:

للشركات العائلية دوراً هاماً وبارزاً في دفع عجلة الاقتصاد للدول. وفي المملكة العربية السعودية تمثل الشركات العائلية 63% من المنشآت العاملة بالقطاع الخاص وتشارك بنسبة 66% من الناتج في المملكة بهذا القطاع كما أنها تسهم بنسبة 76% من التوظيف بهذا القطاع أيضاً. وهذا يتطلب أن تؤدي الشركات دورها الحيوي في ظل التحديات الاقتصادية الحالية والمستقبلية بالشكل المطلوب (الحربي، 2024، ص. 1069). وتوفر الحوكمة لهذه الشركات القواعد التي تضمن استمرار الشركات العائلية وحمايتها من الانهيار خاصة في مرحلة الجيل الثاني والثالث، وتتضمن هذه القواعد ضرورة تبني دستور للعائلة ومجلس للعائلة وجمعية عامة للعائلة، وذلك من أجل التعامل مع الطبيعة (الزميع، 2016، ص. 301).

ونظراً لأهمية حوكمة الشركات العائلية، وتأثيرها على أداء واستمرارية الشركة، وبالتالي على مشاريعها، وهذا ما أكدت عليه الدراسات والأدبيات السابقة، مثل دراسة (Alabdullah and Hussein, 2023) التي توصلت إلى أن حوكمة الشركات لها دور كبير في تحسين بيئة العمل للعمليات والأداء الداخلي للشركة،

دراسة عبد القادر (2019) التي توصلت الى أن تطبيق الحوكمة الجيدة أصبحت قلب نشاط الشركات ومحور وجودها تتوجه به لمختلف الأطراف ذات المصلحة، كما أن إجراءات الحوكمة تساعد في تسهيل انتقال الثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات. ودراسة الحاج (2017) توصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة، وفصل الملكية عن الإدارة يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في الشركات العائلية السعودية، وبالتالي نجاحها واستمرارها وأن تطبيق مبادئ الحوكمة والمساءلة والإفصاح والشفافية يساعد على نجاح واستمرار الشركات العائلية السعودية.

كما ان الباحث لاحظ من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة – على حد علم الباحث- ندرة الدراسات التي تناولت تأثير حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**ما أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة العثيم؟**

## **2.1. أهمية الدراسة:**

### **1.2.1. الأهمية النظرية:**

1. ندرة الدراسات والأدبيات التي تناولت حوكمة الشركات العائلية وأثرها على إدارة المشاريع.
2. إثراء المكتبات العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص بمرجع حديث في إدارة المشاريع وحوكمة الشركات العائلية.
3. أهمية موضوع حوكمة الشركات العائلية نظرا لتأثيره على اقتصاد الدول، وحيث تشكل الشركات العائلية نسبة كبيرة من المؤسسات الاقتصادية في العالم

### **2.2.1. الأهمية التطبيقية:**

1. قد تفيد نتائج هذه الدراسة في لفت نظر أصحاب شركة العثيم لأهمية الحوكمة في إدارة المشاريع.
2. قد تفيد نتائج هذه الدراسة في توعية أصحاب شركة العثيم بواقع تطبيق الحوكمة بالشركة.
3. تقديم توصيات لتعزيز إدارة المشاريع وتفعيل الحوكمة بشركة العثيم.

## **3.1. أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة للكشف عن أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع من خلال دراسة تطبيقية على شركة العثيم. ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية، هي:

1. التعرف على واقع حوكمة الشركات العائلية بشركة العثيم من وجهة نظر العاملين بها.
2. الكشف عن واقع إدارة المشاريع بشركة العثيم من وجهة نظر العاملين بها.

## **4.1. تساؤلات الدراسة:**

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة العثيم؟  
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع حوكمة الشركات العائلية بشركة العثيم من وجهة نظر العاملين بها؟
2. ما واقع إدارة المشاريع بشركة العثيم من وجهة نظر العاملين بها؟

## 5.1. فروض الدراسة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لحوكمة الشركات على إدارة المشاريع في شركة العثيم. ويتفرع منه الفرضيات التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمشاركة كأحد أبعاد حوكم الشركات العائلية على إدارة المشاريع بشركة العثيم.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للشفافية كأحد أبعاد حوكم الشركات العائلية على إدارة المشاريع بشركة العثيم.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمساءلة كأحد أبعاد حوكم الشركات العائلية على إدارة المشاريع بشركة العثيم.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمسؤولية كأحد أبعاد حوكم الشركات العائلية على إدارة المشاريع بشركة العثيم.

## 2. الدراسات السابقة:

### 1.2. الدراسات السابقة حوكمة الشركات العائلية:

دراسة (Nakpodia, 2024) الموسومة بـ " حوكمة الشركات والشركات العائلية"

هدفت الدراسة إلى مدى التعرف على تأثير ممارسات حوكمة الشركات في الشركات العائلية، وتستند هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات السابقة والحالية التي تبحث في ممارسات حوكمة الشركات داخل الشركات العائلية، وتوصلت الدراسة إلى تطور الحوكمة في الشركات العائلية على الاهتمام بهيكل صنع القرار المركزية، والتغلب على تحديات حوكمة الشركات الأساسية، وسوف تتبنى حوكمة الشركات العائلية في القرن القادم على هيمنة التكنولوجيا والحوكمة المستدامة والعولمة والشمول والتنوع والابتكار.

دراسة بن زواى وهلة. (2023). الموسومة بـ "مساهمة حوكمة الشركات في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية: دراسة على عينة من الشركات العائلية لولايتي أم البواقي وباتنة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات العائلية، من خلال التعرف على أساسيات حوكمة الشركات وإبراز الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات في ضبط إدارة الشركات العائلية ودفعها للاستمرار والنمو، حيث تم اختيار عينة مقصودة من الشركات العائلية لولايتي أم البواقي وباتنة خلال سنة 2018. وقد تم إتباع المنهج الإحصائي التحليلي لمعرفة أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات العائلية، من خلال استعمال طريقة المربعات الصغرى العادية في بناء نموذج انحدار لقياس تأثير الحوكمة على الأداء المالي. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات العائلية لولايتي أم البواقي وباتنة، ومن أهم توصيات هذه الدراسة أنه ليس على الشركات العائلية إعطاء أهمية كبرى لحوكمة الشركات كون مشكل الوكالة بها ضعيف.

دراسة (Alabdullah and Hussein, 2023) الموسومة بـ "إدارة المخاطر والقيادة النسائية وأداء إدارة المشاريع: دراسة في سلطنة عمان"

هدفت الدراسة في التعرف على تأثير إدارة المخاطر والقيادة النسائية على أداء إدارة الشركات ومشاريعها، وتم جمع البيانات والمعلومات من 36 شركة مدرجة في سلطنة عمان من خلال جمع البيانات السنوية من التقارير السنوية للسنة المالية 2022،

وتؤكد الدراسة على أن حوكمة الشركات لها دور كبير في تحسين بيئة العمل للعمليات والأداء الداخلي للشركة، وتوضح نتائج الدراسة أن الشركات المدرجة في عُمان تُظهر أداءً غير متنسق نسبياً من حيث حوكمة الشركات ومقاييس الأداء الأخرى، وبالتالي لابد من الاهتمام بـ مجلس إدارة الشركة، مع منع ازدواجية المناصب، فيجب فصل دور رئيس مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي للشركة، مع دعم القيادة النسائية لأن لها دور كبير في تحقيق أداء أفضل للشركات.

**دراسة (Randerson and Radu-Lefebvre, 2021) الموسومة بـ " إدارة المشاعر المتناقضة في الشركات العائلية: آليات الحوكمة لأنظمة الأسرة والأعمال والملكية "**

هدفت الدراسة بالتعرف على كيفية قدرة آليات الحوكمة على تأطير الأدوار المختلفة التي يمكن أن يلعبها أحد أفراد الأسرة في أنظمة الأسرة والأعمال والملكية، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في دراسة الأبيات المتعلقة بتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية في القرن الماضي والقرن القادم، حيث يتم التعرف على دور الحوكمة في تقليل الصراع بين الأدوار في الشركات العائلية، والتعرف على قواعد الحوكمة في حل النزاعات، وتوصي الدراسة بضرورة الاعتماد على آليات الحوكمة لدعم إدارة المشاعر داخل الشركات العائلية.

**دراسة صحراوي وسفير. (2021). الموسومة بـ " الحوكمة كأداة لاستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال: دراسة ميدانية".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، وتعزيز ديمومتها لمواصلة القيام بنشاطها، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بعمل دراسة ميدانية بالشركة العائلية كوندور الكترونيكس، حيث تم توزيع استبانة على إطارات ومسيري الشركة، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS. 20)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن تطبيق الحوكمة يساهم في تعزيز استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، وتوصي الدراسة بضرورة تدعيم تركيبة مجلس الإدارة بأعضاء مستقلين، رسم سياسة لانتقال المسؤولية للأبناء، تسوية الخلافات العائلية بعيداً عن الشركة.

**دراسة مطالي وآخرون. (2021). والموسومة بـ " دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية: تجارب بعض الشركات العربية".**

هدفت الدراسة إلى عرض عدد من المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية، ودورها في استمرار الشركة العائلية وانتقالها بين الأجيال المتعاقبة، وقد تم دراسة نتائج تطبيقها في ثلاث شركات من دول عربية ممثلة في: الأردن، المغرب، الجزائر، حيث تم استعراض أهم الإجراءات المتخذة والقيم التي تم تكريسها لمواجهة التحديات التي عرفتتها هذه المؤسسات خلال ممارستها لنشاطها. وقد بينت النتائج أن هذه الشركات سعت لتكييف مبادئ وممارسات الحوكمة بما يتوافق مع خصوصياتها وبيئتها وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما بين تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية محل الدراسة النتائج الإيجابية التي حققتها تلك الشركات من خلال بناء قيم راسخة تركز على الشفافية والتواصل الفعال مع مختلف الأطراف ذات المصالح، استطاعت بفضلها أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة ساهمت في زيادة استقرارها ونموها.

**دراسة (Gjergji, 2021) الموسومة بـ " تأثير الإفصاح البيئي والاجتماعي والحوكمة على تكلفة رأس المال في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دور وضع الشركات العائلية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإفصاح البيئي والاجتماعي والحوكمة كمكوناً أساسياً في إعداد التقارير للشركات

العائلية، وتم تجميع البيانات من مجموعة من (132) شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة المدرجة في إيطاليا خلال عام 2019، وتوصلت الدراسة إلى أن الإفصاح البيئي للشركات الصغيرة والمتوسطة من المؤكد أنه سيؤدي إلى زيادة في تكلفة رأس المال، فعندما تكون الشركة شركة عائلية صغيرة ومتوسطة الحجم، سوف تستفيد من الإفصاح البيئي، كما تفعل الشركات الكبيرة. دراسة (Umans et al. 2020) الموسومة بـ "التخطيط للخلافة في الشركات العائلية: ممارسات حوكمة العائلة ومجلس الإدارة والعواطف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الأعمال في الشركات العائلية وتأثيرها على عملية تخطيط الخلافة في الشركات العائلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة عينة من 225 شركة عائلية، وتوصلت الدراسة إلى مشاركة مجلس الإدارة في عملية الخلافة تتوسط العلاقة الإيجابية بين استخدام ممارسات حوكمة العائلة ومستوى تخطيط الخلافة، بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم قدرة الرئيس التنفيذي للعائلة على التخلي عن منصبه يؤثر بشكل سلبي على هذه العلاقة الوسيطة، مما يدل على أن العواطف تؤثر على نتائج الحوكمة في الشركات العائلية.

دراسة بن زواى. (2018). والموسومة بـ "الشركات العائلية وتكاليف آليات الحوكمة: دراسة مبنية على التحليل التمييزي لعينة من الشركات الجزائرية."

هدفت الدراسة إلقاء الضوء على أهمية تكاليف آليات حوكمة الشركات عند دراسة قرار تبنيها من قبل الشركات، وهذا من خلال الاعتماد على التحليل التمييزي لعينة من 112 شركة غير مدرجة جزائرية. الطبيعة الخاصة لمشكل الوكالة في الشركات العائلية تسمح لها بتبني هيكل حوكمة مختلف عن بقية الشركات يترتب عنه تكاليف أقل. وقد توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المعبرة عن آليات الحوكمة كان لها تأثير معنوي في الدالة المميزة بين الشركات العائلية وبقية الشركات. دراسة الحاج. (2017). والموسومة بـ "دور الحوكمة في استمرار ونجاح الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على الشركات العائلية السعودية."

هدفت الدراسة التعرف على الشركات العائلية السعودية، ودورها في الاقتصاد السعودي، ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة، وأثر ذلك في نجاحها واستمرارها. تمثلت المشكلة في الإجابة على الأسئلة التالية: ما مدى تأثير الشركات العائلية في الاقتصاد السعودي؟ هل تلتزم الشركات العائلية السعودية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات؟ هل تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية السعودية يضمن نجاحها واستمرارها؟ لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتطبيق الدراسة على عينة من العاملين والمهتمين بأمر الشركات العائلية. بعد جمع البيانات وتحليلها، توصلت الدراسة إلى نتائج تثبت أن تطبيق مبادئ الحوكمة، وفصل الملكية عن الإدارة يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في الشركات العائلية السعودية، وبالتالي نجاحها واستمرارها وأن تطبيق مبادئ الحوكمة والمساءلة والإفصاح والشفافية يساعد على نجاح واستمرار الشركات العائلية السعودية.

## 2.2. الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع

دراسة الشهري وعقيلي. (2024). والموسومة بـ "دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل. وتكونت عينة الدراسة الحالية من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، والبالغ عددهم (42) فرد،

وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة تمثلت في بعد تطبيق المعرفة يليها بعد اكتساب المعرفة يليها بعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جدا على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد وأن أبرز نتائج مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تمثلت في بعد الإدارة بالرؤية يليها بعد التحسين المستمر يليها بعد احترام الأفراد بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تعزى لمتغيرات: (المؤهل الدراسي سنوات الخبرة، جهة العمل)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال أبعاده (اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاده (لتحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد وذلك عند مستوى معنوية 0.01، أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائيا بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وطرق وأساليب الإدارية الحديثة.

**دراسة الفايز. (2023). والموسومة بـ "معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح".** هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لمعايير ومؤشرات إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أسلوب الدراسات المستقبلية دلفاي، وبلغ عدد الخبراء المشاركين (٢٦) خبيراً في إدارة المشاريع بوزارة التعليم والقطاع الخاص وشركة تطوير التعليم القابضة؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : - اتفاق الخبراء المشاركين على أهمية معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بنسبة (٩٨,٧٥)، وجاء ترتيب المعايير وفق نسبة أهميتها كالتالي: (الفعالية التنظيمية والتحكم، الحوكمة والقيم، الفاعلية والتأثير، القيادة والإشراف إدارة ضمان الجودة هيكله الموارد والممكنات، رضا أصحاب المصلحة الاستدامة). - اتفاق الخبراء المشاركين على أهمية متطلبات تطبيق معايير ومؤشرات إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بنسبة (٩٦,٩%)، حيث كانت أعلى المتطلبات أهمية هي (بناء إطار تنظيمي يحدد أدوار ومسؤوليات ومهام الجهات ذات العلاقة بالمشروع، ووجود نموذج حوكمة لضبط العمليات والعلاقات الأفقية والرأسية أثناء تنفيذ المشروع).

**دراسة (Wang et al., 2023) الموسومة بـ " دور القيادة الإلكترونية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: منظور إدارة المشروع."**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الجماعي بإدارة المشاريع، وتم جمع البيانات من الأدبيات السابقة كمصادر ثانوية، مع مراقبة ميدانية طولية خلال 8 أشهر تشمل 52 موضوعاً و172 ملاحظة للشركات المختلفة حيث تم الاعتماد على طلاب جامعيين في برامج السياسة العامة/الإدارة الذين يأخذون دورة نهائية في برنامج ماجستير الإدارة العامة، وتوصلت الدراسة إلى أنه القادة الأقوياء هم من يعتمدون على مستوى عالي وثابت من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات طوال فترة العمل الجماعي بإدارة المشاريع، وخاصة في مراحل التخطيط والإغلاق للمشروع، مع تناوب القادة الأقوياء على استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة لمطابقة مهام محددة في مراحل مختلفة من المشروع.

**دراسة جاسم والمعاضدي. (2022). والموسومة بـ "دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسيا سيل للاتصالات الناقلة في العراق".**

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير كفاءة القيادة (مقدرتها) في إدارة مراحل مشاريع تكنولوجيا المعلومات الممثلة ب: (مرحلة البدء، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة والمتابعة، مرحلة الإنهاء الإغلاق). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي



التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (388). وتمثلت أداة الدراسة في استبانة. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن هناك تأثير متغير الكفاءة على مراحل إدارة المشاريع على نحو كلي، مما يؤشر أن تمتع القائد بالكفاءة المطلوبة من شأنه ضمان نجاح مراحل المشروع إجمالاً، وبالتالي الحاجة للكفاءة لا تقتصر على مرحلة معينة بل هي ضرورية لكل مراحل المشروع، وكذلك البنائية تأثير كفاءة القائد على نحو معنوي أكبر في مرحلة التنفيذ منه على بقية المراحل، مما يؤشر بأن عملية التنفيذ قد تواجه الكثير من المعوقات على خلاف ما هو متوقع وخصوصاً في البيئة العراقية المتغيرة باستمرار، مما يستدعي تمتع القائد بالكفاءة اللازمة لمواجهة هذه المعوقات. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر فلسفة الكفاءة لدى قيادات المنظمة المبحوثة وبيان مدى أهميتها في نجاح المشاريع التكنولوجية، وذلك من خلال الدورات التدريبية المكثفة مع الاستعانة بتجارب المنظمات الناجحة والتي تمتلك قيادات على درجة عالية من الكفاءة، وذلك العمل على تكوين توازن منطقي من حيث الاستفادة من مميزات القيادة الكفوءة في كل مرحلة من مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، عبر بيان أهمية كل مرحلة على النحو الذي يشجع استثمار طاقات القيادة الكفوءة.

**دراسة العليمات. (2022). والموسومة بـ "أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية".**

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط بأبعاده (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية والبالغ عددها (1019) شركة، وتكونت عينة الدراسة من (280) مدير مشروع، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. اشارت النتائج أن مستوى أبعاد التخطيط ككل جاءت بمستوى مرتفع، وأن جميع الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع على الترتيب (الموازنة، الموارد، الجدولة، المخاطر)، وأن فاعلية إدارة المشاريع أيضاً جاءت بمستوى مرتفع. كما أشارت أهم النتائج الى وجود أثر للتخطيط على فاعلية إدارة المشاريع وان الجدولة هي البعد ذو الأثر الأكبر. وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز أبعاد التخطيط في المشاريع والارتقاء بهذه السلوكيات الى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من أثر على زيادة فاعلية إدارة المشاريع.

**دراسة (Cripe and Burleigh, 2022) الموسومة بـ "فحص مهارات القيادة والسلوكيات والاتصال الفعال لمديري مشاريع تكنولوجيا المعلومات الافتراضية"**

هدفت الدراسة اكتشاف أفضل الممارسات التي يستخدمها مديرو مشاريع تكنولوجيا المعلومات للتعرف على مهارات القيادة والسلوكيات وأدوات الاتصال والتقنيات اللازمة من أجل إدارة فرق مشاريع تكنولوجيا المعلومات الافتراضية والتواصل معها بشكل فعال، وتم الاعتماد على المقابلات في جمع البيانات للدراسة، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات شبه المنظمة مع (10) مديري مشاريع تكنولوجيا معلومات ناجحين بشمال كاليفورنيا يمتلكون أكثر من (10) سنوات من الخبرة في إدارة الفرق الافتراضية مع شركات تكنولوجيا المعلومات، توصلت الدراسة إلى إدارة مشاريع تكنولوجيا المشروعات تكون أكثر نجاحاً عندما يقوم مدير مشاريع تكنولوجيا المعلومات والقادة في بناء علاقات شخصية مع أعضاء الفريق في بداية كل مشروع من أجل تعزيز روح الفريق والتعاون.

**دراسة نذير. (2023). والموسومة بـ "أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وبلغ حجم عينة هذه الدراسة (300) مدير مشروع وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة.

**دراسة (Bhatti et al., 2021) الموسومة بـ " تأثير القيادة الأخلاقية على نجاح المشروع: الدور الوسيط للثقة وتبادل المعرفة "**

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على تأثير القيادة لمديري المشاريع على النجاح في سياق فريق المشروع، وتم جمع البيانات والمعلومات من 175 عضوًا في فريق المشروع من صناعة تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات لتقييم فرضيات الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بثقة القائد وتبادل المعرفة، وأن ثقة القائد وتبادل المعرفة يتوسطان العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونجاح إدارة المشروع، كما تؤكد الدراسة على ضرورة الاحتفاظ بمديري المشاريع الذين يُظهرون ميولاً للقيادة الأخلاقية.

**دراسة العبد اللات والشورة. (2021). والموسومة بـ "الحاكمية الرشيدة وأثرها في إدارة مشاريع أمانة عمان الكبرى".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاكمية الرشيدة وأثرها في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى، لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على العاملين في إدارة المشاريع بأمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (150) موظفًا، وتم استرداد (138) منها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف) في إدارة المشاريع بدلالة أبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة التكلفة) في أمانة عمان الكبرى، كما تبين وجود أثر للحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاتصاف) في كل من إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني بإدارة التكلفة للمشاريع، كما أن بعد الشفافة له أثر في جميع أبعاد إدارة المشاريع (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة التكلفة)، قدمت الدراسة توصيات عدة منها: عمل دراسة مشابهة في القطاع الخاص، كذلك تفعيل الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى، وعمل دليل لحاكمية المشاريع يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة.

**دراسة طعمانة. (2021). الموسومة بـ "واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص".**

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (27) من العاملين والإداريين في بلدية الفحيص. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات التي تتعلق بقياس واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في بلدية الفحيص قد بلغ (3.32) وهي تدل على درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لقياس واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في بلدية الفحيص، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات لتقييم إدارة المشاريع في بلدية الفحيص قد بلغ (3.34) وهي تدل على درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لتقييم إدارة المشاريع في بلدية الفحيص من تطوير وتطبيق

التخطيط الاستراتيجي. وأخيرا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (واقع دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، وواقع التحليل الاستراتيجي البيئي، وواقع متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) ودورها في تقييم إدارة المشاريع في بلدية الفحيص. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى بلدية الفحيص استخدام بعض من البرامج والتطبيقات المستخدمة في إدارة المشاريع كتطبيق بريمافيرا primavera.

**دراسة حبوش و الهاشمي. (2021). الموسومة ب " أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية".**

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي المستخدم من قبل مدير المشروع وتأثيره على أدائه في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية والمنعكس بأداء فريقه. واعتمدت لدراسة على أسلوب التحليل الوصفي، وتم توزيع استبانة إلكترونية على مجموعة كبيرة من مدراء مشاريع في شتى المجالات داخل المملكة العربية السعودية مكونة من 107 استجابة ردا على الاستبانة. أظهرت الدراسة أن هناك أثر ضعيف جدا بين التأهيل المعرفي والشهادات والخبرات مع أداء الفريق نحو نجاح المشروع في ظل المنافسة بين مدراء المشاريع. لكن البحث أظهر علاقة ملحوظة وأثر قوي بين الذكاء العاطفي محاوره الخمسة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة) مع نجاح المشروع. وأوصت الدراسة الباحثين المكملين لهذا الموضوع بإكمال الدراسة وإيجاد أوزان معاملات المتغيرات والتي تؤثر إيجابا على أداء مدراء المشاريع. أوصت الدراسة بنشر وعي ثقافة الذكاء العاطفي وتطويره على مدراء المشاريع بشكل خاص ولجميع المدراء بشكل عام.

**دراسة أبو عمره. (2020). الموسومة ب "أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستراتيجية المعاينة/ المسح، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات من مدراء الإدارتين العليا والوسطى في شركات المقاولات الأردنية المصنفة ضمن الدرجة الأولى في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددهم (251) مدير. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، تجنب التهديدات) في إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزمني للمشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) في شركات المقاولات الأردنية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت مجموعة من التوصيات منها: ضرورة العمل على تخصيص وحدات إدارية متخصصة في شركات المقاولات الأردنية لتبني ثقافة الفكر الاستراتيجي لتعزيز أنشطة البراعة الاستراتيجية لما لها من دور كبير في تحقيق أهدافها ونجاح مشاريعها. تعريف كافة موظفي شركات المقاولات الأردنية بمستوياتها الإدارية بأهمية البراعة الاستراتيجية وفوائدها والعمل على تحفيز روح المبادرة بين الموظفين وإكسابهم العديد من المهارات الجديدة والدورات التدريبية. ضرورة التأكيد على زيادة الاهتمام بأهمية التنبؤ المسبق بالتهديدات والمخاطر المحيطة بمشاريعها وذلك بوضع سيناريوهات وخطط مسبقة وتحديد أهميتها وألوية الاستجابة لها وتخصيص الموارد اللازمة لتجنبها.

**دراسة النجار، والشوابكة. (2020). الموسومة ب "اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية".**

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت العاملين في مستوى الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية،

والتي يعمل بها (217) موظف وقد اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث بلغت عينة الدراسة (153) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) في إدارة المشاريع بمجالاتها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية، وأن لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في مجالات تحقيق أهداف إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية، كما أن لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في مجالات وسائل إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية.

### دراسة (Toljaga-Nikolić et al., 2020) الموسومة بـ " إدارة المشاريع والاستدامة: خدعة أم معالجة الكوكب "

تهدف هذه الدراسة في التعرف على منهجيات إدارة المشاريع، المطبقة في قطاعات مختلفة، التي تدعم إدخال أبعاد الاستدامة، كما تبحث الدراسة عن مدى دمج أبعاد الاستدامة في مجموعات من عمليات إدارة المشاريع، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي التجريبي، للبحث في منظمات القطاع الحكومي والخاص الموجه نحو إدارة المشاريع، وتم توزيع استبانة على 10 مديري مشاريع من صناعات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن اتباع منهجيات إدارة المشاريع تساهم في تحفيز تحقيق أبعاد الاستدامة، وبالأخص الجانب الاجتماعي، بغض النظر عن القطاع المنفذ للمشاريع، وفي القطاع العام هناك نقص كبير في وعي مديري المشاريع بأبعاد الاستدامة، وبالتالي لا بد من اكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بإدارة المشاريع المستدامة.

### دراسة (Hirman et al., 2019) الموسومة بـ " إدارة المشاريع أثناء تنفيذ الثورة الصناعية الرابعة مع تحليل عوامل الخطر "

هدفت الدراسة في التعرف على إطار إدارة المشاريع خلال الثورة الصناعية الرابعة، مع تقييم مخاطر التي تواجه المشاريع خلال تطبيق الثورة الرابعة مع تقديم مقترحات لعلاجها، تم الاعتماد على منهجية المقابلة في الدراسة وتم إجراء المقابلة مع عدد من مديري المشاريع بالمنظمات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من عوامل الخطر التي تواجهها إدارة المشاريع في تطبيق الثورة الصناعية الرابعة ومن عوامل الخطر الحرجة هي نقص في العمالة الماهرة، تتمثل المخاطر الإشكالية في الأخطاء في التصميم، وضعف التدفق النقدي ونقص الأموال اللازمة للصيانة والتشغيل وتوصي الدراسة على المدى القصير بضرورة تدريب العمالة على تطبيق أحدث التطورات الصناعية، وعلى المدى الطويل من الضروري التعاون مع الجامعات للحصول على العمالة المتعلمة، كما أنه من الواجب تحليل المخاطر في إدارة المشاريع وتقديم الحلول المناسبة لها خلال تطبيق الثورة الصناعية الرابعة.

### 3.2. التعليق على الدراسات السابقة:

#### أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة

تتمثل أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

ويمكن تحديد أوجه الاختلاف في عينة ومجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة من العاملين بشركة العنيم.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار العام للدراسة من حيث صياغة مشكلة وأسئلة وفروض الدراسة. وكذلك إعداد الإطار النظري، وأداة الدراسة الاستبانة.

### 3. الإطار النظري:

الشركات العائلية هي مجموعة القواعد في النماذج الخاصة بتملك الشركات والمؤسسات، وتعد هي المشارك الأكبر في الإنتاج المحلي لتلك الشركات، وتركز باهتمام كبير على الشركات أو المؤسسات الصغيرة، فالشركات العائلية على الرغم من كون أفراد الإدارة من عائلة واحدة إلا أن يحتاج إلى حوكمة بنسبة عالية كون تلك الإدارات تكون لها صعوبتها الخاصة بها، وخاصة بعد اتجاه المؤسسات بالعصر الحديث إلى مفهوم الحوكمة في التوجيه لإدارة مختلف المشاريع الإدارية ( التميمي، 2018، ص 66)، وذلك ما نتناوله خلال بحثنا الحالي بمجموعة من المحاور التالية:

### المحور الأول: حوكمة الشركات:

ظهر مصطلح الحوكمة خلال العصر الحديث لحاجة الشركات خاصة خلال الأزمات المالية والاقتصادية، الهادفة إلى إدارة جيدة مع حماية للمستهلكين.

### أولاً- مفهوم حوكمة الشركات:

الحوكمة مفهوم يحمل معاني مختلفة من التنظيم والتخطيط وتلعب دورا هاما في التوجيه والتنظيم لمختلف من المشاريع والمنظمات الانتاجية، فهي بمثابة العمود الفقري للمنظمات والشركات، فتعد الحوكمة هي صانع القرار لتوجيه أعضاء الإدارة وذلك من خلال توجيه الموارد المؤسسية نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (العمرى، 2024، ص 13)

حوكمة الشركات عبارة عن مفهوم يختص بالعمال والموظفين داخل المنظمة وذلك بالتوجيه ولعب الأدوار الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسات أو الشركات فهي العامل الذي يعمل على التحقيق الإنتاجي بالطرق التنظيمية ذات الحكمة الاستهلاكية، بوضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير الإنتاج، ويكون للحوكمة بذلك خصائص ومميزات تختلف عن الحكمة الإدارية، حيث تكون معتمدة على المهارات التي يمتلكها الجانب الإنتاجي والذي يقبل تواجده داخل المؤسسة، كما تعمل على تحقيق مجموعة التدريبات المختلفة المعتمدة على الواقع التكنولوجي الحديث والعمل على المواكبة العالمية لتحقيق الأهداف العالمية للمؤسسة، وذلك من خلال توجيه الإدارات الشركات لذلك. (توفيق، 2024، ص 100)

### ويعتمد مفهوم حوكمة الشركات على مجموعة من المفاهيم التالية:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية: وهي مجموعة الأنشطة الإدارية التي ترتبط بتحديد الكفاءات الخاصة بالعناصر البشرية والتي تعمل على التوجيه المميز لتلك الكفاءات في السعي نحو التقدم للعنصر البشري مع توافق تلك الكفاءات مع الاحتياجات اللازمة للمؤسسة مع توفير الجزاءات الخاصة لتحقيق تلك الكفاءات مع العمل على إعطاء مجموعة الندوات والدورات التدريبية لزيادة الوعي البشري والتنمية لتحقيق نحو الهدف المرجو. (Copley, 2023, p 67)

- مفهوم إدارة القوى العاملة: هي مجموعة من الإدارات الخاصة بالفرق المكونة من الأفراد، الذين يمثلون مركبا من وظائف

ومهن وأعمال، وتخصصات، يعملون في خدمة المؤسسة كشخصيات اعتبارية، حيث يرتبطون بهذه المؤسسة بعلاقة عمل قانوناً وفعلاً، وبصرف النظر على مدى اتصال الوظيفة مادياً بنشاط الإنتاج.

- **مفهوم إدارة العمل:** وهي الإدارة الخاصة بالأنشطة الإنتاجية داخل المؤسسة مع المراعاة لمختلف من المجهودات المبذولة لتحقيق الناتج من ذلك العمل، مع العمل على تحقيق الإشباع المراد من العمل بتوجيه العمال نحو ذلك الهدف المرجو، كما أن له دوراً هاماً في التوجيه والإرشاد لمجموعة العاملين لتفادي مختلف الإعاقات العملية ومختلف من الإهدارات التي تعيق المسيرة العملية.

- **مفهوم إدارة الوظيفة:** وهي الإدارة لمختلف القوانين المشروعة من قبل مجموعة اللوائح التنظيمية للمؤسسة والقيام بالتوجيه للعناصر البشرية بعقوبة التعدي على تلك اللوائح مع التعدي على الوظيفة المقدر والمنسوبة لكل شخص، فهي إدارة تخص الأدوار المنوطة بالعمال وفقاً للدرجات الوظيفية، حيث يتم تقسيم العمل إلى مجموعة درجات وظيفية ومنها يتمكن الإدارات من تحقيق العديد من النجاحات الإنتاجية المحققة لأهداف المنظومة أو المؤسسة. (غلاب، 2024، ص 56).

#### ثانياً- أهمية حوكمة الشركات:

لحوكمة الشركات مجموعة من الأهداف التي يمكن تحديدها من خلال التالي:

- مورد هام من موارد المنظمة.
- تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل المشكلات.
- تساعد على التطور والتوسع الصناعي وزيادة عدد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها
- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
- المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل سلبي على فاعلية وكفاءة المؤسسة.
- العمل على تقديم المساعدات لمختلف الإدارات العاملة على تحقيق السياسات مع حل المشكلات الخاصة للمؤسسات.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.
- العمل على خلق الروح التعاونية بين الموظفين مع العمل على حل المشكلات التي تنشأ بينهم.
- تدريب الموظفين لما يتناسب مع احتياجات المؤسسة مع تقديم الدعم المعنوي العامل على تحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير البيئة المناسبة للعمل. (العمرى، 2024، ص 14)

كما تتمثل أهمية حوكمة الشركات في مجموعة من المهام الرئيسية التي يمكننا توضيحها في تسعة مهام رئيسية والتي تتمثل في التالي:

- إعداد البنية الرئيسية للعمل داخل المنظمات وذلك بهدف تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي.
- استقطاب الكفاءات العالية والمميزة للعمل.
- إدارة وتنظيم التحاق الموظفين الجدد.

- تصميم وتنفيذ نظام لمتابعة وتقييم أداء الموظفين.
- التأهيل والتدريب المستمر.
- التحفيز المستمر للموظفين.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.
- رفع مستوى الاستقرار الوظيفي بين الموظفين.
- إدارة وتنظيم العلاقة بين الموظفين والشركة (شؤون الموظفين). (غروي، 2018، ص 34)

### ثالثاً: أهداف حوكمة الشركات:

تكمن أهداف حوكمة الشركات البشرية إلى انبثاقها من فئات داخل وخارج المؤسسة، حيث تتمثل في التالي:

- **الأهداف العامة:** الاعتماد على إدارة الشركات في تحقيق الأداء الفعال في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، مع العمل على استمراريتها.
- **الأهداف الفرعية:** هي الأهداف المساعدة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات أو المؤسسات العملية وذلك من خلال التنسيق بين العمالة من خلال تنسيق الوظائف مع تهيئة الأفراد المتمكنين من تشكيل تلك الوظائف مع دعم مهارات التأهيل والتطوير، مع تطبيق تقييم الأداء بشكل فعال، ودراسة المسار الوظيفي المستقبلي للموظفين.
- **الأهداف الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة:** وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة مع تطوير العنصر البشري المحقق لتلك الأهداف الإنتاجية وذلك بالعمل على تحقيق التجانس وضمان استقرار العمل، ودعم الهوية المؤسسية من قبل العاملين بتنمية الانتماء والشعور بالحاجة للزيادة والتطوير الإنتاجي للمنظمة بشعور كل موظف بكونه عضو فعال ذلك بكونه من مؤسسي الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة.
- **الأهداف الخاصة بالعاملين والموظفين:** توفير الفرص الجيدة للعمل مع توفير الكفاءات الإنتاجية من العمالة البشرية وتوفير عنصر التعاون مع التنافس الهادف للتطور والتقدم المؤسسي، مع العمل على التطوير للسلم الوظيفي مع العدالة في توزيع الرواتب، وتوفير خدمات التأمين الصحي.

### ومما سبق يمكننا استنتاج أهداف حوكمة الشركات من خلال مجموعة الأهداف التالية:

- أهداف اجتماعية تتمثل في المساهمة في تخفيض البطالة وتشغيل مختلف الشباب لتحقيق العدالة الاجتماعية.
- أهداف أخلاقية وذلك بتحقيق التوزيع الوظيفي المناسب طبقاً للكفاءات الوظيفية.
- أهداف اقتصادية تتمثل في التحقيق الاقتصادي للمؤسسات مع زيادة العائد المادي للعاملين.
- أهداف تنظيمية تهتم بتنظيم الوظائف المدارة من قبل العمال مع تنظيم الأدوار داخل العمال والإدارات المراقبة للمؤسسة.
- هدف وظيفي يعمل على توظيف مهارات وقابليات قوى العمل وذلك بالعمل على تأهيل الموظفين لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة مع العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمات مما يساعد على زيادة الكفاءات الإنتاجية.
- هدف عالمي يمكن المؤسسة من المنافسة العالمية والدخول في الأسواق العالمية وذلك استثمار الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهداف المنظمة. (توفيق، 2024، ص 70)

## المحور الثاني: الشركات العائلية

### أولاً: مفهوم الشركات العائلية

الشركات العائلية هي الشركات الموروثة والتي تديرها مجموعة من الأفراد داخل عائلة واحدة وهي لا تختلف بمفهومها عن مفهوم الشركات العادية، وهي تعتمد في مفهومها على مجموعة العناصر التالية:

- **الفحص:** ويهتم ذلك المفهوم على الأرقام وجودتها كي تتحقق عملية الفحص، وذلك بالاعتماد على الترتيبات المدفترية والمنسقة داخل مجموعة الدساتير والدفاتر الخاصة بالمنظمات والشركات، وذلك بهدف التأكد من صحة بياناتها، كونها مرتبطة بتاريخ العائلة.
- **التحقيق:** يرى هذا المفهوم أن نتاج العمل هو المحقق للنجاح للمنظمات والعمليات التي قام بها العمال، وبها يمكن إنشاء الحكم لصلاحية القائمة المالية، وذلك وفقاً لمجموعة قرارات تحدها العائلة ذاتها.
- **النظرية الورقية:** وتعتمد تلك النظرية على مجموعة التقارير المدونة من قبل العائلة وتخص المنظمة والمؤسسة بالاتجاه نحو المراجعة والإثبات بالتقرير. (العمرى، 2024، ص 66)

### ثانياً: عوامل تحقيق شركات العائلات

تتعدد العوامل المرتبطة بشركات العائلات ويمكننا تمثيلها في التالي:

- عوامل ترتبط بالمنظمة أو الشركة، وذلك في حجم المراجعات، وهيكل المنظمة مع تخصيص المراجعين، وأتعاب المراجعة ومدى الالتزام بالقوائم المالية والتقارير.
  - كما أن هناك عوامل مرتبطة بفريق المراجعة العائلي من حيث الخبرة الخاصة بالمراجع مع الإشراف والاتصال بين العملاء وفريق المراجعة.
  - عوامل ترتبط بحجم مكتب المراجعة من حجم العمل وسمعة ذلك المكتب، وجودة العاملين والأجر الذي يطلبه المكتب.
- كما يعتمد عوامل تحقيق شركات العائلات على التالي:
- وتعتمد مفهوم مهارات فريق العمل على مجموعة من الخصائص التالية:

- اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة العمل من العائلة والتي تقام على سواعدهم بناء وتطور الأهداف الإنتاجية داخل المنظمات العمالية.
- الأدوار المهمة في الفريق الفعال والتي تتمثل في:
  - ✓ القائد وهو الذي يتمتع بروح الفريق والقادر على الانسجام مع أعضاء الفريق وهو الذي يتحمل الاختلاف وينصت إلى غيره ويحاول فهمهم، وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع إلى الاعتراف بأخطائه، هو امرؤ واسع الأفق، لا يتعامل مع الناس على إنهم قوالب ثابتة. ذو همة عالية وقدرة على مواجهة التحديات (بكل ذلك وغيره يستطيع إدارة الفريق نحو الهدف)) ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده.
  - ✓ المبادر وهو المساهم في الأفكار التطويرية المقدمة لفريق العمل كما يقع على عاتقه مسؤوليات تكون الأصعب ضمن الفريق.
  - ✓ المحرك وهو المشجع لفريق التحفيز على تقديم النشاطات المختلفة مع العمل على تطوير النشاطات بهدف كسر الروتين وتطوير من النشاطات والهادفة لتحقيق مختلف من النجاحات.



- ✓ المنسق وهو العامل على الترتيب والتنظيم لمختلف من الأفكار الإنتاجية وتوجيها نحو الهدف الإنتاجي للمنظم للمؤسسة.
- ✓ الناقد وهو العامل على تصحيح مختلف من الأعمال التي لا تؤدي بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تشكيل فريق العمل وهو مفهوم يعتمد على اختيار فريق العمل المنظم لتحقيق أهداف المنظمة مع توافر مواصفات تعتمد على التعاون وحسن المشاركة والعمل التعاوني داخل الفرق العاملة. (التميمي، 2018، ص 35)

### ثالثاً: أهمية الشركات العائلية

تتمثل أهمية شركات العائلية في خدمة مختلف أطراف العائلة سواء كان المراجع أو المؤسسة محل العمل أو العميل وذلك يمكننا توضيحه في النقاط التالية:

- توضيح أهم مشكلات الشركات وبالتالي يمكن تفاديها.
  - اكتساب العمال روح تنافسية تعمل على زيادة الجودة في العمل.
  - تقديم الخدمات المناسبة للعملاء.
  - إشعال روح المنافسة مما يصل إلى حوكمة الشركات.
  - استمرار المسيرة العملية مما يخدم قطاع كبير من العمال.
- كما يمكننا توضيح أهمية الشركات العائلية في التالي:
- مورد هام من موارد المنظمة.
  - تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل المشكلات.
  - تساعد على التطور والتوسع الصناعي وزيادة عدد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها
  - تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
  - المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تُؤثر بشكل سلبي على فاعلية وكفاءة المؤسسة.
  - العمل على تقديم المساعدات لمختلف الإدارات العاملة على تحقيق السياسات مع حل المشكلات الخاصة للمؤسسات.
  - تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.
  - العمل على خلق الروح التعاونية بين الموظفين مع العمل على حل المشكلات التي تنشأ بينهم.
  - تدريب الموظفين لما يتناسب مع احتياجات المؤسسة مع تقديم الدعم المعنوي العامل على تحقيق أهداف المؤسسة.
  - توفير البيئة المناسبة للعمل. (Krishnan, 2023, p 90)

### المحور الثالث: إدارة المشاريع

#### أولاً: مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشاريع عامة تحمل مفهوم التنظيم والتوجيه ولكن إدارة المشاريع كمفهوم حامل لمعاني مختلفة ذات صلة متبادلة بين كلا من الإدارة والقيادة تجاه العاملين والمنتجات الخاصة بها المؤسسة. (العمرى، 2024، ص 54)

كما أن إدارة المشاريع هي مفهوم يرتبط بالعديد من الحضارات كالحضارة الفرعونية التي اعتبرت الفرعون قائدا إداريا لشؤون البلاد، وذلك بإنشاء العديد من الإدارات والمنشآت يرأسها وزيراً يخضع لحكم الفرعون، والحضارة الصينية التي أعدت إدارة المشاريع في مفهوم مستمداً من الفيلسوف (كونفوشيوس)، وذلك من خلال التطبيق الديمقراطي للقيادة الإدارية، كما ظهرت في الحضارة اليونانية من خلال آراء كلا من سقراط وأفلاطون التي أعدت أن للعمل جانبين يجب أن يتوازى في خطواتهم متمثلة في القائد والمرؤوسين.

فإدارة المشاريع كمفهوم هي نظرية توسعية لأنواع القيادة باعتبارها مسؤولة عن الإدارة للشؤون المختلفة للمؤسسات من خلال التوسع في مفهوم التعاون الإداري مع المرؤوسين والتوجيه لمختلف الحكم والنظريات التوجيهية في إدارة العديد من الأزمات والتخطي بها لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة. (العمرى، 2024، ص13).

#### وتعتمد مفهوم إدارة المشاريع على المفاهيم التالية:

- **مفهوم التنظيم والإدارة العلمية الخاصة بشؤون العمل:** وتختص ذلك المفهوم من خلال إدارة المشاريع من خلال مجموعة الأزمات التي تمر بها المنظمات والاستخدام لمختلف من التجارب العلمية السابقة في التخطي لتلك الأزمة بكون القائد لا بد أن يكون على دراية علمية بتلك المجموعات المتخطة بالتجارب المعرفية والتنظيمية، وذلك من خلال تقديم مجموعة من التصورات المقترحة والتي يكون القائد على خبرة تطبيقية لتلك التصورات مع إمكانية تحويل المعرفة العلمية لحيز التنفيذ وتدريب العاملين على مجموعة التصورات المقترحة والعمل على إدارة الأزمة بالسبل العلمية التي تحتمل النظرية التفسيرية والحاملة لمجموع النتائج العلمية. (توفيق، 2024، ص 23)
- **مفهوم التقسيم الإداري:** واعتمد ذلك المفهوم على كون إدارة المشاريع لا بد أن تقسم من خلال مجموعة من الإدارات فيكون لكل قائد دور إداري محدد له وذلك من خلال السلطة الموجهة لكل قائد، وتهدف القيادة هنا إلى التوظيف الإداري لمجموعات تنفيذية تهتم بالمنظمة من مختلف من الجوانب ولا بد من القائد أن يتصف بمجموعة من الصفات الخاصة به كالحزم والقدرة على التوجيه والتنظيم مع إدارة الوقت، وذلك مع توفير الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.
- **مفهوم العلاقات الإنسانية:** ويعتمد ذلك المفهوم على العلاقة المتبادلة بين القيادة والعمال حيث تسود تلك العلاقة الروح التعاونية مع التقبل للعديد من التوجيهات القيادية وذلك عن اقتناع كون تلك التوجيهات قد تعود بالفائدة على العامل والمؤسسة، وتكون تلك العلاقة مبنية على التكاتف نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم المتبادل

#### ثانياً: خصائص إدارة المشاريع

تعتمد خصائص إدارة المشاريع على مجموعة الأساليب والأنماط التي تتسم بها القيادة الإدارية وهي كالتالي:

- **الإدارة الغير رسمية:** وهي التي تحمل العلاقة الممتدة بين القائد والعمال داخل المؤسسات بحيث لا يشعر فيها العمل بصرامة خصائص القيادة ولكن الهدف الأوحدهنا تحقيق أهداف المؤسسة والعمل بسواعد واحدة لتطوير تلك المؤسسة، وهنا يعمل القائد جنباً إلى جنب مع العمال. (Grant, 2016, p 80)
- **الإدارة الرسمية:** وهنا يكون للقائد دور التوجيه وفرض العقوبات حال عدم التنفيذ والالتزام بلوائح العمل، ويكون للقائد موضع خاص له يكون فيه هو القائم على المراقبة مع إعطاء مجموعة الأوامر اللازمة لسير العمل، كما تعتمد مجموعة القرارات الصادرة على مجموعة من العوامل المتمثلة في حجم المؤسسة وحجم العمال مع نشاطات المؤسسة. (Knapp, 2021, p 99)

- **الإدارة الديموقراطية:** تتسم القيادة الديموقراطية بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات بهدف توليد شعور لدى العاملين كونهم أعضاء مهمين في السير العملي للمؤسسة وكونهم نتاج فعال لها، فيولد لدى العامل إحساس بالمسؤولية لمضاعفة الانتاج وتحقيق الكفاءة الانتاجية التي تحملها المؤسسة. (غزوي، 2018، ص 102)
- **الإدارة الديكتاتورية:** وهنا تكون القيادة هي المسؤولة عن إصدار القرارات بناء على مجموعة من اللوائح القانونية ومختلف من القرارات الصادرة بعقوبات تنفيذية لكل من يخالف لتلك اللوائح دون السماح للعامل بحرية إبداء الرأي ولكن فقط الاعتماد على التنفيذ للقرارات الصادرة من القيادة لتفادي العقوبة.

### ثالثًا: أهمية إدارة المشاريع

قد تعود أهمية إدارة المشاريع على مجموعة من القيم التالية:

- **قيمة الحياة المهنية:** قيمة الحياة المهنية هي المأمّن الأهم في إدارة الخطر باعتبار ذلك نوعا من المعايير التي يضعها كلا من العامل والقيادة في كونهما المجهود المبذول نحو تحقيق أهداف المؤسسة حتى يجد فيها العامل المأمّن من مخاطر حياتية كالحاجة والفقر أو الحاجة إلى العمل أو الخوف من الفقر، فيقدر بها القيمة المهنية من خلال توافر احتياجاته اللازمة للمأمّن السليم لسد الاحتياجات. (knapp, 2021, p 122)
- **التبصير الذاتي:** وهو المقصد منه قدرة العاملين والقيادة على تحديد مواطن السلامة وكيفية إدارة المخاطر باعتبارهم أداة من أدوات سير العمل فهم أهم من يدرك أكثر المخاطر وتفاديها، كما أن يتطلب ذلك التوجيه المهني للعامل لذاته وهو من يعمل موازيا للقيادة بتوظيف خط سير العمل تجاه المأمّن المطلوب (Copley, 2013, p 34)
- **الشعور بالانتماء:** حالة شعور العامل بالانتماء فذلك في حد ذاته مأمّن قوي تجاه مخاطر المؤسسة حيث يعمل العامل جاهدا نحو تفادي الفشل في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن للانتماء دور هام في توجيه السلوكيات لحمل مختلف من الثقافات التطويرية التي تعمل على تطور الأهداف المؤسسية مما يخلق لها قدرات تنافسية عالية تعد بمثابة الحامي من المخاطر. (Akanksha, 2019, p 18)

ولعلاج المخاطر المحاطة بإدارة المشاريع يمكننا اتباع التالي:

علاج المخاطر هو "عملية وضع الضوابط واختيارها وتنفيذها". وكما يرد في تعريف أيزو، يوجد عدد من الأنشطة التي ينطوي عليها تنفيذ علاج المخاطر، منها :

- تجنب المخاطر باختيار عدم البدء في أو مواصلة النشاط الذي يفضي إلى المخاطر؛
- البحث عن الفرص باختيار البدء في أو مواصلة النشاط الذي يُحتمل أن يخلق المخاطر أو يعززها؛
- إزالة مصدر الخطر.
- تغيير طبيعة وحجم الاحتمالية
- تغيير العواقب.
- مشاركة المخاطر مع طرف آخر أو أطراف أخرى؛
- الإبقاء على المخاطر باختيارك. (Abu-musa, 2016, p 99)

#### رابعاً: أهداف إدارة المشاريع:

تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها التالي:

1. تطوير وتنفيذ الإجراءات المناسبة: التأكد من وجود خطوات وإجراءات فعالة لتحقيق الأهداف وإدارة المشروع بكفاءة.
2. تعزيز التعاون والتواصل: تعزيز التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق والأطراف المعنية لضمان تنفيذ المشروع بسلاسة وتنسيق.
3. تحقيق أهداف المشروع بجودة عالية: ضمان تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة.
4. استخدام الموارد بفعالية: التأكد من تخصيص الموارد بشكل فعال واقتصادي وفقاً لاحتياجات المشروع، مع تجنب الإسراف أو الهدر.
5. تلبية احتياجات العملاء: ضمان تلبية احتياجات العملاء والتعامل مع أي طلبات خاصة قد تظهر خلال مراحل المشروع (عبد الفتاح، 2024، ص. 20).

#### خامساً: مراحل إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع تتم من خلال عدة مراحل هي كالتالي:

المرحلة التمهيديّة: تمثل هذه المرحلة بداية تحديد المشروع، حيث يتم خلالها التعرف على الأسباب والأهداف وكل ما يلزم لتقديم المراحل التالية. يتم تحليل الإمكانيات والقيود بدقة، ومن الضروري التنبؤ بالموارد الإدارية لضمان حصول الشركة على الاستثمار الكافي لبدء المشروع. تشمل هذه المرحلة أعضاء من الفريق المسؤولين عن مهام رئيسية، مثل إعداد الجدول الزمني. تنظيم وإعداد المشروع: في هذه المرحلة، يصبح من الضروري جمع المعلومات وتحديد التكاليف وتحديد القطاعات التي ستقوم بتنفيذ أنشطة معينة، بالإضافة إلى إعداد جدول زمني يبرز المواعيد النهائية للعمل. تتطلب هذه المرحلة من دورة الحياة بعض العناصر الأساسية مثل التوثيق، وحساب التكلفة، وتحديد المواد اللازمة، واعتماد المعدات الضرورية، وتطوير المقاييس النوعية. لتحسين التنظيم والتخطيط، يجب أن يكون فريق إدارة المشروع على دراية بأدوار كل فرد، مما يسهل تقدم العمل وسرعة التنفيذ.

تنفيذ المشروع ومراقبته: تشمل هذه المرحلة تنفيذ جميع ما تم التخطيط له وتوثيقه في المراحل السابقة. على الرغم من مراجعة خطط المشروع بدقة وتكييفها لتلبية احتياجات الفريق، قد تظهر أحداث غير متوقعة.

إتمام المشروع: بعد إكمال الخطوات السابقة والمهام المنفذة والمراقبة المطلوبة، يتم إنهاء المشروع. في هذه المرحلة، يتم تسليم النتائج للعميل، بالإضافة إلى تحليل الدروس المستفادة. من خلال تقييم نقدي لما تم تحقيقه في المشروع، سيتمكن أعضاء الفريق من تنفيذ مشاريع مستقبلية بشكل أفضل، مع مزيد من التحضير والمعرفة والثقة. لذا، من الضروري أن تكون المرحلة النهائية مرحلة تحليل الفجوات (بن ناصر وياغي، 2021، ص. 12).

#### 4. المنهجية وطرق البحث:

##### 1.4. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة حيث يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق ثم يعمل على حل المشكلات والاجابة على التساؤلات، ويقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك ظاهرة الدراسة

## 2.4. مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة العثيم والبالغ عددهم أكثر من 20 ألف فرد ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة من خلال توزيع الرابط الإلكتروني لاستمارة الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ الحد الأدنى لعدد أفراد عينة الدراسة 377 فرد لكي تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للقوانين الإحصائية التي تم استخدامها في حساب عدد أفراد عينة الدراسة وهي معادلة ستيفن سامبسون وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 384 وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان مما يوضح أن حجم العينة أكبر من الحجم الأمثل لحجم العينة مما يجعلها ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N - 1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

### معادلة ستيفن سامبسون

حيث أن:

n تمثل حجم العينة.  
 P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0,50  
 d نسبة الخطأ وتساوي 0,05  
 Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96

## 3.4. مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 4.4. أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة بالتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة وتضمنت متغير حوكمة الشركات العائلية بأبعاده الأربعة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، مسئولية مجلس الإدارة) واشتمل على 20 عبارة ومتغير إدارة المشاريع واشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

**جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت**

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19 – 3.4	3.39 – 2.60	2.59 – 1.80	1.79 – 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: حوكمة الشركات العالمية

**جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول**

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
<b>المشاركة</b>			
1	توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ المشاركة وكيفية تطبيقها.	0.485**	0.000
2	تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق المشاركة	0.737**	0.000
3	تساعد المشاركة على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع الشركة	0.752**	0.000
4	تعمل المشاركة على الحفاظ على مصالح وحقوق المساهمين	0.828**	0.000
5	تساعد المشاركة إدارة الشركة في التعرف على آراء المساهمين في تقييم أداء الشركة	0.855**	0.000
<b>الشفافية</b>			
6	تحرص إدارة الشركة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح على موقع الشركة	0.798**	0.000
7	تنشر إدارة الشركة التقارير والمعلومات المتعلقة بالشركة وفقا للمعايير المحلية والدولية.	0.748***	0.000
8	توفر إدارة الشركة جميع المعلومات عن المعاملات المالية والتجارية التي تقوم بها من خلال موقع الشركة	0.803**	0.000
9	يلتزم أفراد مجلس إدارة الشركة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.	0.803**	0.000
10	تتوفر العدالة والشفافية في نظام الرواتب والأجور للعاملين في الشركة مقارنة مع المنافسين	0.841**	0.000

المساءلة		
0.000	0.682**	11 تعمل إدارة الشركة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة
0.000	0.713**	12 تتناسب العقوبات الإدارية التي تتخذها إدارة الشركة مع حجم المخالفة
0.000	0.754**	13 يساعد تطبيق القوانين والأنظمة في تقليل الأزمات والمشاكل داخل الشركة
0.000	0.846**	14 يتم متابعة تنفيذ سياسات المساءلة وإعداد تقارير بها إلى الإدارة العليا في الشركة
0.000	0.811**	15 يساعد مبدأ المساءلة في تحسين الأداء داخل الشركة
مسئولية مجلس الإدارة		
0.000	0.740**	16 يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التسلسل الهرمي للسلطة وتوضيح المسؤوليات على جميع المستويات
0.000	0.838**	17 يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل الشركة
0.000	0.745**	18 يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الأهداف الاستراتيجية للشركة والتأكد من متابعة تطبيقها
0.000	0.843**	19 يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التحفيزات والمساعدات وكافة المنح الجديدة والإعلان والإفصاح عنها
0.000	0.874**	20 يعمل أعضاء مجلس الإدارة بتحقيق المصلحة العامة للشركة بغض النظر عن المصلحة الشخصية

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور حوكمة الشركات العائلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور حوكمة الشركات العائلية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: إدارة المشاريع

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.843**	0.000
2	تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الأزمات وحل المشكلات بسرعة وفعالية	0.834**	0.000
3	تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الأداء	0.919**	0.000
4	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	0.916**	0.000
5	تهتم إدارة المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفعالية	0.906**	0.000

0.000	0.889**	6 تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
0.000	0.917**	7 تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة
0.000	0.870**	8 تهتم إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات
0.000	0.911**	9 تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة
0.000	0.872**	10 تهتم إدارة المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
20	0.964	حوكمة الشركات العائلية
10	0.970	إدارة المشاريع
30	0.979	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

#### 5.4 أساليب تحليل البيانات:

قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع

#### 6.4 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع.



الحدود البشرية: العاملين بشركة العثيم.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 2024م.

#### 7.4. تحليل البيانات:

##### أولاً: خصائص عينة الدراسة

- 1- النوع: تبين أن 227 من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 59.1 % و 157 من الإناث بنسبة 40.9 % مما يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور
- 2- العمر: تبين أن 34 من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 8.9 % و 254 فرد أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 66.1 % و 71 فرد أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 18.5 % و 25 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 6.5 % مما يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- 3- المؤهل العلمي: تبين أن 56 فرد من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم أقل من البكالوريوس بنسبة 14.6 % و 256 فرد مؤهلهم البكالوريوس بنسبة 66.7 % و 72 فرد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 18.8 % مما يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة مؤهلهم البكالوريوس.
- 4- المسمى الوظيفي: تبين أن 68 فرد من أفراد عينة الدراسة من المديرين بنسبة 18 % و 24 فرد من نواب المديرين بنسبة 6.3 % و 64 فرد من رؤساء الأقسام بنسبة 16.6 % و 227 فرد من الموظفين بنسبة 59.2 % مما يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الموظفين.
- 5- سنوات الخبرة الوظيفية: تبين أن 58 من أفراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات بنسبة 15.1 % و 109 فرد خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 28.4 % و 120 فرد خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 31.3 % و 97 فرد خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر بنسبة 25.3 % مما يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

##### جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	227	59.1
	أنثى	157	40.9
العمر	أقل من 30 سنة	34	8.9
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	254	66.1
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	71	18.5
	50 سنة فأكثر	25	6.5
المؤهل العلمي	أقل من البكالوريوس	56	14.6
	بكالوريوس	256	66.7
	دراسات عليا	72	18.8

18	69	مدير	المسمى الوظيفي
6.3	24	نائب مدير	
16.6	64	رئيس قسم	
59.1	227	موظف	
15.1	58	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
28.4	109	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
31.3	120	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
25.3	97	15 سنة فأكثر	

### 5. نتائج الدراسة:

#### الإجابة على تساؤلات الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " ما هو واقع حوكمة الشركات العائلية في شركة العثيم؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور حوكمة الشركات العائلية وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

#### 1- المشاركة

#### جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات المشاركة

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفعة جدا	1	0.720	4.344	توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ المشاركة وكيفية تطبيقها.
مرتفعة	5	1.024	3.995	تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق المشاركة
مرتفعة جدا	2	0.754	4.323	تساعد المشاركة على حماية مصالح كل الأطراف المهمة بالتعامل مع الشركة
مرتفعة جدا	3	0.775	4.221	تعمل المشاركة على الحفاظ على مصالح وحقوق المساهمين
مرتفعة	4	0.901	4.047	تساعد المشاركة إدارة الشركة في التعرف على آراء المساهمين في تقييم أداء الشركة
مرتفعة		<b>0.835</b>	<b>4.186</b>	المتوسط

تم ترتيب عبارات المشاركة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ المشاركة وكيفية تطبيقها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.344 وانحراف معياري 0.720 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق المشاركة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.955 وانحراف معياري 1.024 وبدرجة موافقة

مرتفعة وعند دراسة عبارات المشاركة تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارتين في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق المشاركة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية في شركة العثيم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.186 بانحراف معياري 0.835

## 2- الشفافية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الشفافية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تحرص إدارة الشركة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح على موقع الشركة	4.245	0.797	1	مرتفعة جدا
تنشر إدارة الشركة التقارير والمعلومات المتعلقة بالشركة وفقا للمعايير المحلية والدولية.	3.987	0.989	4	مرتفعة
توفر إدارة الشركة جميع المعلومات عن المعاملات المالية والتجارية التي تقوم بها من خلال موقع الشركة	3.763	1.142	5	مرتفعة
يلتزم أفراد مجلس إدارة الشركة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.	4.000	1.072	3	مرتفعة
تتوفر العدالة والشفافية في نظام الرواتب والأجور للعاملين في الشركة مقارنة مع المنافسين	4.180	0.841	2	مرتفعة
<b>المتوسط</b>	<b>4.035</b>	<b>0.968</b>		<b>مرتفعة</b>

تم ترتيب عبارات الشفافية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تحرص إدارة الشركة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح على موقع الشركة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.245 وانحراف معياري 0.797 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (توفر إدارة الشركة جميع المعلومات عن المعاملات المالية والتجارية التي تقوم بها من خلال موقع الشركة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.763 وانحراف معياري 1.142 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الشفافية تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وأربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق الشفافية كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية في شركة العثيم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.035 بانحراف معياري 0.968

## 3- المساءلة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات المساءلة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل إدارة الشركة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة	4.469	0.781	1	مرتفعة جدا
تتناسب العقوبات الإدارية التي تتخذها إدارة الشركة مع حجم المخالفة	4.401	0.795	2	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	4	0.794	4.318	يساعد تطبيق القوانين والأنظمة في تقليل الأزمات والمشاكل داخل الشركة
مرتفعة جدا	5	0.830	4.260	يتم متابعة تنفيذ سياسات المساءلة وإعداد تقارير بها إلى الإدارة العليا في الشركة
مرتفعة جدا	3	0.857	4.331	يساعد مبدأ المساءلة في تحسين الأداء داخل الشركة
<b>مرتفعة جدا</b>		<b>0.811</b>	<b>4.356</b>	<b>المتوسط</b>

تم ترتيب عبارات المساءلة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة الشركة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.469 وانحراف معياري 0.781 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم متابعة تنفيذ سياسات المساءلة وإعداد تقارير بها إلى الإدارة العليا في الشركة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.260 وانحراف معياري 0.830 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات المساءلة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية في شركة العثيم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.356 بانحراف معياري 0.811

#### 4- مسؤولية مجلس الإدارة

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات مسؤولية مجلس الإدارة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التسلسل الهرمي للسلطة وتوضيح المسؤوليات على جميع المستويات	4.208	0.881	4	مرتفعة جدا
يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل الشركة	4.258	0.794	1	مرتفعة جدا
يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الأهداف الاستراتيجية للشركة والتأكد من متابعة تطبيقها	4.247	0.784	2	مرتفعة جدا
يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التحفيزات والمساعدات وكافة المنح الجديدة والإعلان والإفصاح عنها	4.096	0.848	5	مرتفعة
يعمل أعضاء مجلس الإدارة بتحقيق المصلحة العامة للشركة بغض النظر عن المصلحة الشخصية	4.221	0.727	3	مرتفعة جدا
<b>المتوسط</b>	<b>4.206</b>	<b>0.807</b>		<b>مرتفعة جدا</b>

تم ترتيب عبارات مسؤولية مجلس الإدارة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل الشركة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.258 وانحراف معياري 0.794 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التحفيزات والمساعدات وكافة المنح الجديدة والإعلان والإفصاح عنها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.096 وانحراف معياري 0.848

وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات مسئولية مجلس الإدارة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبرة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق مسئولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية في شركة العثيم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.206 بانحراف معياري 0.807

يتبين مما سبق ارتفاع مستوى تطبيق حوكمة الشركات العائلية في شركة العثيم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.196 بانحراف معياري 0.855 وأن بعدين من أبعاد حوكمة الشركات العائلية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وبعدين في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد المساءلة في المرتبة الأولى يليه بعد مسئولية مجلس الإدارة في المرتبة الثانية ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد الشفافية في المرتبة الرابعة وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على " ما هو واقع إدارة المشاريع في شركة العثيم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المشاريع العائلية وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	4.211	0.768	8	مرتفعة جدا
تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الأزمات وحل المشكلات بسرعة وفعالية	4.221	0.824	7	مرتفعة جدا
تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الأداء	4.271	0.791	2	مرتفعة جدا
تهتم إدارة المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	4.260	0.771	4	مرتفعة جدا
تهتم إدارة المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعميلين بجدية وفعالية	4.224	0.871	6	مرتفعة جدا
تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	4.146	0.761	10	مرتفعة
تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	4.260	0.751	3	مرتفعة جدا
تهتم إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات	4.148	0.792	9	مرتفعة
تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة	4.328	0.717	1	مرتفعة جدا
تهتم إدارة المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	4.237	0.810	5	مرتفعة جدا
<b>المتوسط</b>	<b>4.231</b>	<b>0.786</b>		<b>مرتفعة جدا</b>

تم ترتيب عبارات إدارة المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.328 وانحراف معياري 0.717 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.146 وانحراف معياري 0.761 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة المشاريع تبين أن ثماني عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارتين في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.231 بانحراف معياري 0.786 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة

### التحقق من فروض الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لحوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم

جدول (11) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
0.478	**43.559	**1897.393	0.832	0.912	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (11) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (حوكمة الشركات العائلية) يفسر 83.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.912 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.478% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للمشاركة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم

جدول (12) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
1.781	**30.920	**956.016	0.715	0.845	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (12) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F

المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (المشاركة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية) يفسر 71.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.845 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المشاركة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.781% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للشفافية كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم

جدول (13) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
1.319	**26.745	**715.283	0.652	0.807	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (13) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (الشفافية كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية) يفسر 65.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.807 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الشفافية كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.319% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للمساعدة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم

جدول (14) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
1.47.7	**22.784	**519.101	0.576	0.759	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (14) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة  $(Sig F) = 0.000$  وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية) يفسر 57.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.759 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة  $(Sig t) = 0.000$  وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.477% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمسئولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم

جدول (15) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
1.642	**33.480	**1120.930	0.746	0.864	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (15) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة  $(Sig F) = 0.000$  وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (مسئولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية) يفسر 74.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مسؤولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمسئولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة  $(Sig t) = 0.000$  وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مسؤولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.642% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

#### 6. ملخص نتائج الدراسة:

- يتبين ارتفاع مستوى تطبيق حوكمة الشركات العائلية في شركة العثيم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.196 بانحراف معياري 0.855 وأن بعدين من أبعاد حوكمة الشركات العائلية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وبعدين في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد المساءلة في المرتبة الأولى يليه بعد مسؤولية مجلس الإدارة في المرتبة الثانية ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد الشفافية في المرتبة الرابعة ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (Alabdullah and Hussein, 2023) التي أوضحت وجود مستوى منخفض.



- ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.231 بانحراف معياري 0.786 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة.
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.912 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.478% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Bhatti et al., 2021) وكذلك مع نتيجة دراسة (Cripe and Burleigh, 2022) ومع نتيجة دراسة (Randerson and Radu-Lefebvre, 2021).
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.845 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المشاركة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.781% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.807 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الشفافية كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.319% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.759 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.477% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مسئولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية وإدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وكذلك تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمسئولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مسئولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد حوكمة الشركات العائلية بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة العثيم بالمملكة العربية

السعودية بمقدار 1.642% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

#### 7. توصيات الدراسة:

- الاهتمام بالعمل على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق حوكمة الشركات العائلية في شركة العثيم من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تحقق ذلك.
- العمل على نقل تجربة شركة العثيم في تطبيق حوكمة الشركات العائلية للاستفادة منها في باقي الشركات في المملكة العربية السعودية.
- العمل على زيادة قدرة العاملين في إدارة المشاريع بالمؤسسات والهيئات العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية.
- العمل على زيادة وعي إدارات الشركات بضرورة تطبيق الحوكمة في الإدارة من أجل رفع مستويات الأداء والإنتاجية.

#### 8. المراجع:

##### 1.8. المراجع العربية

أبو عمره، هناء مازن مصطفى. (2020). أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

بن زواى، محمد الشريف. (2018). الشركات العائلية وتكاليف آليات الحوكمة: دراسة مبنية على التحليل التمييزي لعينة من الشركات الجزائرية. *مجلة المالية وحوكمة الشركات*، 2(1)، 51 - 71. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1041703>

بن زواى، محمد الشريف، وهلة، ليليا. (2023). مساهمة حوكمة الشركات في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية: دراسة على عينة من الشركات العائلية لولايتي أم البواقي وباتنة. *مجلة العلوم الإنسانية*، 34(1)، 141 - 163. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1387060>

بوتبينة، حدة (2018) حوكمة الشركات العائلية- الإمارات العربية المتحدة أنموذجا. *مجلة الاقتصاد الصناعي*. 1(14). 328-347

التميمي، نعيم (2018). *الشركات العائلية في محافظة الخليل*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا.

توفيق، مبروك عطية (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية، *المجلة العربية للإدارة*، 44(4). 69-108.

الحاج، محاسن علي خليل. (2017). دور الحوكمة في استمرار ونجاح الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على الشركات العائلية السعودية. *مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة*، 2(4)، 35 - 63. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/889752>

حبوش، ثائر عبد الرحمن، والهاشمي، فارس سليمان. (2021). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 53(53)، 209 - 239.

- الحربي، عبد الله. (2024). دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث الفقهية والقانونية*، 36(45)، 1066-1123.
- الزميع، فهد علي (2016) الشركات العائلي: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريته. *مجلة كلية القانون الكويتية العائلية*، 4(15). 301 – 334.
- الشهري، عبد المنعم ياسين، وعقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، 3(1)، 121 - 172.
- صحراوي، ياسين، وسفير، محمد. (2021). الحوكمة كأداة لاستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال: دراسة ميدانية. *مجلة مجاميع المعرفة*، 7(1)، 414 - 428.
- طعامنة، زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (29)، 489 - 509.
- عبد الفتاح، علا أحمد العبد (2024). أثر استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع دراسة حالة شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الإسراء الخاصة.
- العبد اللات، ديماء شوقي، والشورة، محمد سليم خليف. (2021). الحاكمية الرشيدة وأثرها في إدارة مشاريع أمانة عمان الكبرى. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7(3)، 49 - 82.
- عبد القادر، شيكر جاوتسي. (2019). دور حوكمة الشركات في نمو واستدامة الشركات العائلية: دراسة حالة ملبنة سيدي سعادة (رسالة ماجستير). المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان، غليزان.
- العمرى، سلطان (2024). دراسة أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات السعودية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث التطبيقية*، 3(1)، 42-69.
- غزوي، حسين (2018). *حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات الحسابية*، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- غلاب، فاتح (2024). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة تحليلية، *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي- جامعة المسيلة*، 3 (1). 15-39.
- الفايز، هيلة بنت عبد الله سليمان. (2023). معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. *مجلة كلية التربية*، (109)، 43 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383436>
- قدوم، لزهور (2019) *إدارة المشاريع*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماس 1945 قالمه.
- النجار، محمد فايز جمعه، والشوابكة، خالد محمود سليمان. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 8(3)، 503 - 520.
- نذير. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع* (95): 159 - 203.

ياغي، خليل، الردادي، حنان (2021) التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة. المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر والموسوم بـ "الأداب والعلوم الانسانية والطبيعية". المنعقد في الفترة (9-10) ديسمبر. بإسطنبول -تركيا.

2.8. المراجع الأجنبية:

- Abu-musa, A. (2016). Auditing E-Business: new challenges for External Auditors "journal of American Academy of Business: Cambridge.4(1,2) 28-41.
- Alabdullah, T. T. Y., & Hussein, Z. A. A. (2023). Risk Management, Female Leadership and Project Management Performance: A study in Oman. International Journal of Scientific and Management Research, 6(6), 77-94.
- Bhatti, S. H., Kiyani, S. K., Dust, S. B., & Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. International Journal of Managing Projects in Business, 14(4), 982-998 .
- Copley, Paul A. and Doucette, Mary S. (2013)," The impact of competition on the Quality of Governmental Audits", Auditing: A journal of Practice and Theory, 12(1).1-88.
- Cripe, K. M., & Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. Team Performance Management: An International Journal, 28(3/4), 223-237.
- Gjergji, R., Vena, L., Sciascia, S., & Cortesi, A. (2021). The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status. Business strategy and the environment, 30(1), 683-693.
- Grant, Julia, Bricker, Robert and tipstave, Rima, (2016) "Audit Quality and Professional Self-Regulation: A social Dilemma Perspective and Laboratory Investigation", Auditing: A Journal of Practice and Theory,15 (1). 1-141.
- Hirman, M., Benesova, A., Steiner, F., & Tupa, J. (2019). Project management during the industry 4.0 implementation with risk factor analysis. Procedia Manufacturing, 38, 1181-1188.
- Knapp, C. Michael, (2021). "Factors That Audit Committee Members Use as Surrogates for Audit Quality" Auditing: A Journal of Practice and Theory,10 (1).80-150
- Krishnan, Jagan and Schauer, paul C. (2020), "The Differentiation of quality among Auditors: Evidence from the Not-for-Profit sector", Auditing: A Journal of Practice and Theory,19 (2).26-105.
- Nakpodia, F. (2024). Corporate governance and family business: a perspective article. Journal of Family Business Management, 14(4), 808-812.

- Randerson, K., & Radu-Lefebvre, M. (2021). Managing ambivalent emotions in family businesses: Governance mechanisms for the family, business, and ownership systems. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 159-176.
- Toljaga-Nikolić, D., Todorović, M., Dobrota, M., Obradović, T., & Obradović, V. (2020). Project management and sustainability: Playing trick or treat with the planet. *Sustainability*, 12(20), 86- 19.
- Usama, K. M., Alberto, D. M., Eugenio, D. P., & Maria, O. F. (2020). Applying Artificial Intelligence techniques in Project Management. Master thesis. Politecnico Di Torino.
- Wang, X., Wei, X., Van Wart, M., McCarthy, A., Liu, C., Kim, S., & Ready, D. H. (2023). The role of E-leadership in ICT utilization: A project management perspective. *Information Technology and Management*, 24(2), 99-113.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحث/ عبدالله بن شمس السليمان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: [doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.73.5](https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.73.5)