

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

رامي حميد علي صالح

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/02/28 - الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. منهجية الدراسة
10	1.9. الدراسة الميدانية
10	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	1
12	2.1. المقدمة:
12	2.2. المتغير المستقل
12	2.3. المتغير التابع
13	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
15	قائمة المراجع

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.

1.2. 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، إلا أن عددًا كبيرًا من المنشآت الصغيرة والمتوسطة يواجه تحديات باستمرار، وقد تتكرر مرة بعد مرة على عدة أصعدة تؤثر في نجاح تنفيذ مشاريعها، حيث تتمثل في تجاوز التكاليف المقدرة، وتأخر تسليم المشاريع، وعدم الالتزام بالأوقات المحددة، وضعف جودة مخرجات المشروع.

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.

1.2.1. 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.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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، إضافة إلى محدودية الدراسات والأطروحات النظرية التي تتناول تحليل ارتباط عناصر حوكمة المشاريع بمؤشرات نجاح المشاريع بصورة مباشرة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.

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؟"

1.3. 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.

1.3.1. 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.

1.3.2. 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 لصنّاع القرار داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ حيث تقلل هذه المنهجيات من تعثر وتأخر تنفيذ المشاريع.

كما يُسلط الضوء على أنظمة الحوكمة، ويوفّر 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 تميّز العمل المؤسسي، والذي ينعكس على زيادة مؤشرات نجاح تنفيذ المشاريع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.4. 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؟

1.5. 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.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية:

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

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشاريع والالتزام التنظيمي.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ونجاح المشاريع.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع.

الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع على نجاح المشاريع.

الفرضية الخامسة:

يلعب الالتزام التنظيمي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع.

1.7. نموذج الدراسة



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

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: التفسيرية

منهجية البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: أحادي نوعي

الأفق الزمنية: مقطعية

تقنيات البحث: الاستبيانات – تحليل الوثائق

1.9. 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.

1.10. 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. أشارت بعض الدراسات إلى أن حوكمة المشاريع تمثل إطارًا تنظيميًا 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.

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

كما دعمت دراسة (2015) Shabir S. Alie 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 المحددة، 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 Rodney 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

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-Jarallah, R. (2020). "Governance Practices in SMEs and Their Impact on Performance". *Journal of Business Management*.
- 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*
- Müller, R. (2009). **Project Governance**. Routledge.
- 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>
- Project Management Institute. (2008). **Governance frameworks for public project development**. PMI.

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.

.