

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
حوكمة المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع المؤسسية
دراسة حالة على الشركات

أسم الطالب
محمد بن مالك السعدون

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	3
1.2. مشكلة الدراسة.....	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. أهمية الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. على المستوى النظري:.....	4
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	4
1.4. أسئلة الدراسة.....	5
1.5. أهداف الدراسة.....	5
1.6. فرضيات الدراسة.....	5
1.7. نموذج الدراسة.....	6
1.8. منهجية الدراسة.....	7
1.9. الدراسة الميدانية.....	7
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	9
2.1. المقدمة:.....	Error! Bookmark not defined.
2.2. المتغير المستقل.....	Error! Bookmark not defined.
2.3. المتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.5. الخاتمة.....	Error! Bookmark not defined.
قائمة المراجع.....	10

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال الحديثة تغيرات متسارعة في طبيعة المنافسة وأساليب تقديم الخدمات وتنفيذ البرامج والمبادرات. وقد أصبحت المشاريع أداة رئيسة تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو خاصة أو غير ربحية. ومع اتساع حجم المشاريع وزيادة تعقيدها وتعدد أصحاب المصلحة المرتبطين بها، لم يعد نجاح المشروع يعتمد فقط على مهارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بل أصبح مرتبط بوجود إطار واضح للحوكمة يحدد من يتخذ القرار، ومن يتحمل المسؤولية، وكيف تتم الرقابة، وكيف يتم التأكد من أن المشروع يحقق قيمة حقيقية للمنظمة.

تمثل حوكمة المشاريع إطار إداري وتنظيمي يربط بين إدارة المشروع والحوكمة المؤسسية. فهي لا تقتصر على وضع الإجراءات أو النماذج الإدارية، بل تشمل تحديد الأدوار والصالحات والمسؤوليات، ووضع آليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، وضمان مشاركة أصحاب المصلحة، ومتابعة الأداء وفق مؤشرات واضحة. ومن خلال ذلك تسهم حوكمة المشاريع في رفع احتمالية نجاح المشاريع وتقليل الهدر في الموارد وتحسين جودة المخرجات.

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم أثر حوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على تنفيذ مشاريع متعددة لتحقيق أهدافها. ويركز البحث على دراسة المفهوم من منظور إداري مناسب لتخصص بكالوريوس إدارة، مع اقتراح تطبيق الدراسة على شركة متوسطة الحجم تعمل في قطاع المقاولات وإدارة المشاريع الإنشائية، نظر لأن هذا القطاع يعتمد بدرجة كبيرة على التخطيط والتنفيذ والرقابة وإدارة الموارد والمخاطر.

1.2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من تطور مفاهيم إدارة المشاريع وانتشار الأدوات والمنهجيات الحديثة، إلا أن كثير من المشاريع لا تزال تواجه مشكلات تتعلق بتجاوز الميزانية، والتأخر في التسليم، وضعف جودة المخرجات، وتكرار التعديلات، وغياب التنسيق بين الإدارات، وضعف مشاركة أصحاب المصلحة. وغالب لا تعود هذه المشكلات إلى ضعف فني فقط، بل ترتبط بضعف منظومة الحوكمة التي تنظم العلاقة بين الإدارة العليا ومديري المشاريع والفرق المنفذة والمستفيدين. تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة بين ممارسة إدارة المشروع على المستوى التشغيلي وبين الحاجة إلى إطار حوكمة يضمن اتخاذ قرارات رشيدة ومتابعة مستمرة ومساءلة واضحة. ومن ثم يسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى تسهم حوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ؟

1.2.1. على المستوى النظري:

- 1- إثراء الأدبيات العربية المرتبطة بحوكمة المشاريع من منظور إداري.
- 2- توضيح العلاقة بين مبادئ الحوكمة وأداء المشاريع.
- 3- تقديم إطار نظري يساعد الطلاب والباحثين على فهم أبعاد حوكمة المشاريع.
- 4- الربط بين حوكمة المشاريع والحوكمة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

- 1- مساعدة المؤسسات على تحسين آليات اتخاذ القرار في المشاريع.
- 2- تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع.
- 3- تقليل مخاطر التأخير وتجاوز الميزانية وضعف جودة المخرجات.
- 4- تقديم تصور يمكن تطبيقه في المؤسسات المتوسطة العاملة في قطاع المقاولات أو الخدمات.

1.3. أسئلة الدراسة:

- 1- ما المقصود بحوكمة المشاريع وما أهم أبعادها؟
- 2- ما مستوى أهمية تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحديثة؟
- 3- ما أثر الشفافية والمساءلة على أداء المشاريع؟
- 4- كيف تسهم إدارة المخاطر ووضوح الأدوار في تقليل فشل المشاريع؟
- 5- ما العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف المشروع؟
- 6- ما أبرز التحديات التي قد تواجه تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات؟
- 7- ما التوصيات التي يمكن أن تعزز تطبيق حوكمة المشاريع؟

1.4. أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مفهوم حوكمة المشاريع وأبعادها الأساسية.
- 2- تحديد أهمية حوكمة المشاريع في المؤسسات التي تعتمد على تنفيذ المشاريع.
- 3- تحليل أثر حوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع.
- 4- توضيح العلاقة بين الحوكمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 5- التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق حوكمة المشاريع.
- 6- تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تطوير نظام حوكمة فعال للمشاريع.

1.5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

- 1- توجد علاقة إيجابية بين الشفافية وتحسين أداء المشاريع.
- 2- توجد علاقة إيجابية بين المساءلة ونجاح المشاريع.
- 3- توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والالتزام بالوقت والميزانية.
- 4- توجد علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات وجودة مخرجات المشروع.
- 5- توجد علاقة إيجابية بين مشاركة أصحاب المصلحة ورضا المستفيدين عن المشروع.

1.6. نموذج الدراسة:

يقوم نموذج البحث على متغير مستقل يتمثل في حوكمة المشاريع، ومتغير تابع يتمثل في أداء المشاريع. وتؤثر أبعاد الحوكمة في مؤشرات الأداء من خلال تحسين جودة القرار، وضبط الموارد، وتعزيز الرقابة، وتقليل المخاطر، وتحسين التواصل مع أصحاب المصلحة.

المتغير التابع: أداء المشاريع	المتغير المستقل: حوكمة المشاريع
الالتزام بالوقت	الشفافية
الالتزام بالميزانية	المساءلة
جودة المخرجات	إدارة المخاطر
رضا أصحاب المصلحة	وضوح الأدوار والمسؤوليات
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	مشاركة أصحاب المصلحة

النموذج المفاهيمي المقترح: أبعاد حوكمة المشاريع تؤثر في أداء المشروع عبر تحسين آليات اتخاذ القرار والمتابعة والرقابة وتنسيق العلاقة بين أصحاب المصلحة.

1.7. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة موضوع حوكمة المشاريع وأثرها في تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وقد استندت الدراسة إلى جمع وتحليل المعلومات من المصادر الثانوية، والتي تشمل الكتب، والأبحاث العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري وتحليل المفاهيم والعلاقات بين متغيرات الدراسة، والوصول إلى استنتاجات تدعم تحقيق أهداف البحث.

1.8. الدراسة الميدانية:

تُعد الدراسة الميدانية جزءاً أساسياً من هذا البحث، إذ تهدف إلى التعرف على أثر حوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات من خلال جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية تدعم الإطار النظري وتقدم توصيات يمكن الاستفادة منها في تعزيز ممارسات حوكمة المشاريع داخل المنظمات.

1.9. مخطط المشروع المقترح:

المحتوى المقترح	الفصل
الإطار العام للبحث: المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأسئلة الأهداف الفرضيات، حدود البحث.	الفصل الأول
مراجعة الأدبيات والإطار النظري: المفهوم، النشأة، المبادئ، العناصر، النماذج، الدراسات السابقة.	الفصل الثاني
منهجية البحث المقترحة: المنهج، المجتمع، العينة، أداة الدراسة، أساليب التحليل.	الفصل الثالث
الدراسة التطبيقية المقترحة: وصف المؤسسة وتحليل واقع حوكمة المشاريع.	الفصل الرابع
النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية.	الفصل الخامس

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة:

2014 Müller & Lecoivre

تناولت الدراسة تصنيف ممارسات الحوكمة في المشاريع وتحليل أثرها في إدارة المشاريع. وأكدت أن وضوح الأدوار ووجود هياكل حوكمة مناسبة يساعدان على تحسين القرارات ورفع احتمالات نجاح المشروع.

2014 Too & Weaver

قدمت الدراسة إطار مفاهيمي يربط بين إدارة المشاريع وحوكمتها، وخلصت إلى أن الحوكمة ضرورية لتحقيق القيمة من المشاريع وليس فقط لإنجازها من الناحية الفنية.

2009 Garland

ركزت على الجوانب العملية لاتخاذ القرار في المشاريع، وبيّنت أن ضعف الحوكمة يؤدي إلى قرارات متأخرة أو غير واضحة، مما يزيد من احتمالات فشل المشروع.

2022 Kerzner

أشارت إلى أهمية النظم المتكاملة لإدارة المشاريع، وأن نجاح المشروع يعتمد على التخطيط والرقابة والاتصال وإدارة المخاطر، وهي عناصر تتوافق مع مفهوم الحوكمة.

2021 PMI

ركز دليل إدارة المشاريع على أهمية الحوكمة كجزء من نظام تسليم القيمة، وبيّن أن المشاريع يجب أن ترتبط بالاستراتيجية وأن تدار وفق مبادئ المسؤولية والمواءمة مع احتياجات أصحاب المصلحة.

قائمة المراجع:

1. Association for Project Management. (2019). *Governance of Project Management*. APM.
2. Bekker, M. C. (2015). *Project Governance and Project Success*. *Journal of Contemporary Management*.
3. Garland, R. (2009). *Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making*. Kogan Page.
4. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
5. Müller, R. (2017). *Project Governance*. Routledge.
6. Müller, R., & Lecoivre, L. (2014). *Operationalizing Governance Categories of Projects*. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1346–1357.
7. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Public Governance Reviews*. OECD Publishing.
8. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

**Too, E. G., & Weaver, P. (2014). *The Management of Project .9*
Management: A Conceptual Framework for Project Governance.
International Journal of Project Management, 32(8), 1382–1394.**

Turner, J. R. (2016). *Gower Handbook of Project Management*. Routledge..10

الفصل الثالث :منهجية البحث

مقدمة الفصل :

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، ويتضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، والإجراءات الإحصائية، وصولاً إلى خاتمة الفصل.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

حوكمة المشاريع :مجموعة السياسات والإجراءات المنظمة لإدارة المشاريع .تحسين أداء المشاريع :قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من حيث الوقت والتكلفة والجودة .تحقيق الأهداف الاستراتيجية :مساهمة المشاريع في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية

تصميم البحث :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المنظمات التي تطبق إدارة المشاريع

طرق وتقنيات أخذ العينات :

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة

طريقة جمع البيانات :

تم جمع البيانات من خلال الاستبانة بالإضافة إلى المصادر الثانوية

أنواع البيانات :

تشمل الدراسة بيانات أولية من الاستبانة وبيانات ثانوية من الكتب والدراسات العلمية

إجراءات التحليل الإحصائي :

بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات SPSS تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي

خاتمة الفصل :

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية للدراسة، والتي تمثل الأساس الذي سيتم الاعتماد عليه في تحليل النتائج ومناقشتها في الفصل التالي

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية الافتراضية لعينة مكونة من 180 مشاركاً وتحليلها للإجابة SPSS. عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام برنامج

مقدمة الفصل :

تم استخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية لتحليل بيانات الاستبانة، وشملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

توصيف عينة الدراسة :

أظهرت البيانات أن 65.6٪ من أفراد العينة من الذكور و34.4٪ من الإناث، وأن 70٪ يحملون درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة حملة الماجستير 23.3٪ والدكتوراه 6.7٪، كما تركزت أغلب الخبرات بين 5 و10 سنوات، مما يعكس امتلاك المشاركين خبرة مناسبة للإجابة عن الاستبانة

اختبارات الصدق والثبات :

أظهرت النتائج أن معاملات ألفا كرونباخ بلغت 0.91 لمتغير حوكمة المشاريع، و0.89 لتحسين أداء المشاريع، و0.92 لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بينما بلغ معامل الثبات الكلي 0.94، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية

الإحصاء الوصفي :

بلغ المتوسط الحسابي لمتغير حوكمة المشاريع 4.31 بانحراف معياري 0.58، بينما بلغ متوسط تحسين أداء المشاريع 4.18 بانحراف 0.63، وبلغ متوسط تحقيق الأهداف الاستراتيجية 4.24 بانحراف 0.60، وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع مستوى الموافقة على جميع المتغيرات

اختبار الفرضيات :

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة موجبة قوية بين حوكمة المشاريع وتحسين أداء وكذلك بين حوكمة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ($r=0.74$, $Sig=0.000$) المشاريع كما أوضح تحليل الانحدار أن حوكمة المشاريع تفسر 61٪ من التغير في أداء. ($r=0.79$, $Sig=0.000$) المشاريع، مما يدعم قبول فرضيات الدراسة

مناقشة النتائج :

تتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين استخدام الموارد وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي يعزز أهمية تبني الحوكمة داخل المنظمات

خاتمة الفصل :

خلص الفصل إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يدعم أهداف الدراسة ويفسر أهمية الحوكمة في نجاح المشاريع

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود البحث

مقدمة الفصل :

،يعرض هذا الفصل أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وحدودها، والتوصيات المقترحة
إضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية

حدود البحث :

الحدود الموضوعية :حوكمة المشاريع وأثرها في تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف
الاستراتيجية .الحدود البشرية :العاملون في المنظمات التي تطبق إدارة المشاريع .الحدود المكانية
منظمات القطاعين العام والخاص .الحدود الزمنية :فترة تنفيذ الدراسة

الاستنتاجات :

أظهرت النتائج الافتراضية ارتفاع مستوى تطبيق حوكمة المشاريع، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة
إحصائية بين الحوكمة وتحسين أداء المشاريع، كما تبين أن الحوكمة تسهم في رفع كفاءة استخدام
الموارد وتعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

التوصيات :

توصي الدراسة بتعزيز تطبيق حوكمة المشاريع، ووضع سياسات واضحة، وتدريب مديري المشاريع
وتطوير أنظمة الرقابة، وإجراء تقييم دوري للأداء، وربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية، وتشجيع
استخدام التقنيات الحديثة في متابعة المشاريع

مقترحات لدراسات مستقبلية :

دراسة أثر التحول الرقمي على حوكمة المشاريع، ودراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، وإجراء
دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص

خاتمة الفصل :

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة المشاريع يعد عاملاً أساسياً في تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويوصى بتبنيها بصورة أوسع لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.