

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر

أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على البرامج الوطنية في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب:

احمد بن حسن الاسمري

إشراف:

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3	مقدمة
3	 مشكلة الدراسة
4	 أهمية الدراسة
5	 أهداف الدراسة
6	 تساؤلات الدراسة
6	 التساؤل الرئيس
6	 فروض الدراسة
6	 الفرضية الرئيسة
7	 الفرضيات الفرعية
7	 الدراسات السابقة
7	 الدراسة الأولى
7	 الدراسة الثانية
7	 الدراسة الثالثة
8	 الدراسة الرابعة
8	 الفجوة البحثية
9	 المنطلقات النظرية للدراسة
9	 المنهجية وطرق البحث
9	 أدوات الدراسة
10	 الجزء الأول
10	 الجزء الثاني
10	 الجزء الثالث
11	 حدود الدراسة
11	 أ) المجال البشري:
12	 ب) المجال المكاني:
12	 ج) المجال الزمني:
12	 المراجع

مقدمة

تُعد المشاريع الحكومية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الحكومات لتحقيق أهدافها التنموية وتنفيذ خططها الاستراتيجية، حيث تمثل الوسيلة الرئيسة لتحويل السياسات العامة إلى مشروعات وبرامج ومبادرات تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي المملكة العربية السعودية، شهدت السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في إطلاق البرامج الوطنية والمشروعات الاستراتيجية ضمن إطار رؤية المملكة 2030، الأمر الذي رفع من أهمية تطبيق أفضل الممارسات الإدارية لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق مستهدفاتها. ومع ازدياد حجم المشاريع الحكومية وتعقيدها، أصبحت الحاجة إلى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع أكثر أهمية، لما لها من دور في تنظيم عمليات اتخاذ القرار، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، وتحقيق المواءمة بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح المشاريع لم يعد يقاس فقط بالالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بل أصبح يشمل تحقيق القيمة المضافة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا أصحاب المصلحة، والاستدامة المؤسسية.

ورغم التوسع في تطبيق ممارسات الحوكمة في العديد من الجهات الحكومية، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر هذه الممارسات في نجاح المشاريع الحكومية، وبخاصة في البرامج الوطنية بالمملكة العربية السعودية، ما تزال محدودة، مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية تسهم في قياس هذه العلاقة وتحديد أثرها بصورة منهجية.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية، من خلال دراسة تطبيقية على البرامج الوطنية في المملكة العربية السعودية، بهدف تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الحوكمة وتعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المشاريع الحكومية، على الرغم من توافر الموارد والدعم المؤسسي، تحديات تتمثل في تأخر التنفيذ، وتجاوز التكاليف، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية، وعدم تحقيق بعض الأهداف المخطط لها. وتشير العديد من التقارير الدولية إلى أن ضعف الحوكمة يعد من أبرز الأسباب التي تؤثر في نجاح المشاريع الكبرى، خصوصاً في البيئات التي تتسم بتعدد أصحاب المصلحة وتشابك المسؤوليات.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت البرامج الوطنية توسعاً ملحوظاً في حجم المشاريع الحكومية المرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة 2030، الأمر الذي يستدعي التأكد من مدى كفاية ممارسات حوكمة المشاريع المطبقة، ومدى انعكاسها على نجاح هذه المشاريع. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام المؤسسي بالحوكمة، إلا أن الأدبيات العربية والدراسات التطبيقية التي تناولت أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية ما تزال محدودة، خاصة في سياق البرامج الوطنية.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية في البرامج الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المشاريع الحكومية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة وتنفيذ مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث أصبحت البرامج الوطنية تعتمد بصورة متزايدة على تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان كفاءة تنفيذ المشاريع وتعظيم الاستفادة من الموارد الحكومية. ومن هذا المنطلق، يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية تطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يأتي:

1. إثراء الأدبيات العلمية في مجال حوكمة المشاريع، وهو أحد الموضوعات الحديثة في إدارة المشاريع .
2. المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية في البيئة السعودية .
3. تقديم إطار نظري يربط بين ممارسات حوكمة المشاريع ومؤشرات نجاح المشاريع الحكومية .
4. توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بحوكمة المشاريع وإدارة المشاريع الحكومية .

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

1. مساعدة الجهات الحكومية على تطوير ممارسات حوكمة المشاريع بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع .
2. دعم متخذي القرار في البرامج الوطنية بنتائج علمية تساعد في تحسين جودة الحوكمة .

3. المساهمة في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة ووضوح المسؤوليات .
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والجهات الحكومية عند تطوير أطر الحوكمة.

أهداف الدراسة

الهدف العام

التعرف على أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية من خلال دراسة تطبيقية على البرامج الوطنية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في البرامج الوطنية بالمملكة العربية السعودية .
2. قياس مستوى نجاح المشاريع الحكومية في البرامج الوطنية .
3. دراسة أثر الشفافية في نجاح المشاريع الحكومية .
4. دراسة أثر المساءلة في نجاح المشاريع الحكومية .
5. دراسة أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات في نجاح المشاريع الحكومية .
6. دراسة أثر مشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الحكومية .
7. دراسة أثر فاعلية اتخاذ القرار في نجاح المشاريع الحكومية .
8. تقديم توصيات تساهم في تعزيز ممارسات حوكمة المشاريع ورفع مستوى نجاح المشاريع الحكومية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس

ما أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية في البرامج الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في البرامج الوطنية؟
2. ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية في البرامج الوطنية؟
3. ما أثر الشفافية في نجاح المشاريع الحكومية؟
4. ما أثر المساءلة في نجاح المشاريع الحكومية؟
5. ما أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات في نجاح المشاريع الحكومية؟
6. ما أثر مشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الحكومية؟
7. ما أثر فاعلية اتخاذ القرار في نجاح المشاريع الحكومية؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسة

- H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية في البرامج الوطنية بالمملكة العربية السعودية
- H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية في البرامج الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

- H1-1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في نجاح المشاريع الحكومية.
- H1-2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في نجاح المشاريع الحكومية.
- H1-3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات في نجاح المشاريع الحكومية.
- H1-4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الحكومية.
- H1-5 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية اتخاذ القرار في نجاح المشاريع الحكومية.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع حوكمة المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع، إلا أن معظمها ركز على قطاعات أو بيئات تنظيمية مختلفة، بينما ما تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت البرامج الوطنية والمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية محدودة. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة

الدراسة الأولى

أجرى **Young وآخرون (2020)** دراسة بعنوان *The Relationship Between Project Governance Mechanisms and Project Success*، هدفت إلى تحليل العلاقة بين آليات حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع من خلال قاعدة بيانات دولية شملت أكثر من (66,000) مشروع. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وتحليل البيانات الإحصائية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق آليات الحوكمة وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، كما أوضحت أن وضوح الرؤية، ودور راعي المشروع، وآليات المتابعة تعد من أكثر ممارسات الحوكمة تأثيراً في نجاح المشاريع.

الدراسة الثانية

أجرى **Larsen وآخرون (2021)** دراسة هدفت إلى تحليل ترتيبات حوكمة المشاريع العامة في المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة حالة لعدد من المشاريع الحكومية الكبرى في النرويج. وأظهرت النتائج أن وجود هيكل واضح للحوكمة وإجراءات فعالة لضمان الجودة يساهم في تحسين اتخاذ القرار وتقليل المخاطر ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.

الدراسة الثالثة

أجرى Fareed و Su (2022) دراسة هدفت إلى قياس أثر حوكمة المشاريع في أداء مشاريع القطاع العام، مع اختبار دور دعم الإدارة العليا. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات الحوكمة في تحسين أداء المشاريع، كما أن دعم الإدارة العليا يعزز هذا التأثير بصورة ملحوظة.

الدراسة الرابعة

أجرى Al Naim و Chong (2024) دراسة بعنوان *Analyzing Project Success: The Nexus of Governance, Technical Complexity, Innovation, and Management Support*، هدفت إلى تحليل أثر حوكمة المشاريع في نجاح مشاريع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشاريع، وأن الابتكار الإداري ودعم الإدارة العليا يساهمان في تعزيز هذا الأثر.

الفجوة البحثية

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها تناول العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع في القطاع الخاص أو في بيئات دولية، في حين ركز عدد محدود منها على المشاريع الحكومية. كما أن الدراسات التي تناولت البرامج الوطنية في المملكة العربية السعودية ما تزال قليلة، ولم تتناول بصورة مباشرة أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية ضمن البرامج الوطنية.

وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية تستهدف العاملين في البرامج الوطنية والجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بهدف قياس أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الحوكمة في الجهات الحكومية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على **نظرية حوكمة المشاريع (Project Governance Theory)** بوصفها الإطار النظري الرئيس للدراسة، والتي تنطلق من أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على كفاءة تنفيذ الأعمال، وإنما يتأثر أيضاً بوجود إطار حوكمة فعال يحدد المسؤوليات والصلاحيات، وينظم عمليات اتخاذ القرار، ويعزز الشفافية والمساءلة، ويضمن مشاركة أصحاب المصلحة.

كما تستند الدراسة إلى **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)**، التي تؤكد أهمية مراعاة احتياجات وتوقعات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، وضرورة إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار بما ينعكس إيجاباً على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

وترى الدراسة أن التكامل بين مبادئ حوكمة المشاريع ونظرية أصحاب المصلحة يساهم في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات حوكمة المشاريع) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية)، ويشكل الأساس النظري الذي ستبنى عليه أداة الدراسة وتحليل النتائج.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويُعد من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات الإحصائية. ويستند هذا المنهج إلى جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها للوصول إلى نتائج تساهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

وتصنف الدراسة ضمن البحوث التطبيقية؛ لكونها تسعى إلى دراسة أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية في بيئة عمل حقيقية، وهي البرامج الوطنية في المملكة العربية السعودية.

كما تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Research) باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمته لطبيعة متغيرات الدراسة وإمكانية تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية.

أدوات الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وسيتم إعدادها استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية.

وستتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول

البيانات الديموغرافية، وتشمل:

الجنس .

العمر .

المؤهل العلمي .

سنوات الخبرة .

المسمى الوظيفي .

جهة العمل.

الجزء الثاني

قياس ممارسات حوكمة المشاريع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويغطي الأبعاد الآتية:

الشفافية .

المساءلة .

وضوح الأدوار والمسؤوليات .

مشاركة أصحاب المصلحة .

فاعلية اتخاذ القرار .

الجزء الثالث

قياس نجاح المشاريع الحكومية من خلال الأبعاد الآتية:

الالتزام بالوقت .

الالتزام بالميزانية .

جودة المخرجات .

تحقيق أهداف المشروع .

رضا أصحاب المصلحة .

وقبل تطبيق الاستبانة سيتم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين للتأكد من سلامة الصياغة وصدق المحتوى، كما سيتم اختبار ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا. (Cronbach's Alpha)

بعد جمع الاستبانات سيتم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، والتي تشمل:

التكرارات والنسب المئوية .

المتوسطات الحسابية .

الانحرافات المعيارية .

اختبار الثبات. (Cronbach's Alpha)

معامل ارتباط بيرسون. (Pearson Correlation)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر ممارسات حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية .

اختبار مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى. ($\alpha \leq 0.05$)

حدود الدراسة

أ) المجال البشري:

تقتصر الدراسة على العاملين في البرامج الوطنية والجهات الحكومية ممن ترتبط أعمالهم بإدارة المشاريع أو الإشراف عليها أو حوكمتها.

ب) المجال المكاني:

تقتصر الدراسة على البرامج الوطنية والجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ج) المجال الزمني:

ستجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي 2026، على أن يتم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني.

المراجع

- Bekker, M. C., & Steyn, H. (2009). *Project Governance: Definition and Framework*.
- Müller, R. (2009). *Project Governance*. Gower Publishing.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.).
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management.
- Young, R., et al. (2020). *The Relationship Between Project Governance Mechanisms and Project Success*.
- Larsen, A. S. A., et al. (2021). *Project Governance in State-Owned Enterprises*.
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). *Project Governance and Project Performance*.
- Al Naim, A., & Chong, H. Y. (2024). *Analyzing Project Success*.
- OECD. (2023). *Government at a Glance*.
- World Bank. (2023). *Worldwide Governance Indicators*.
- ISO 21502:2020. *Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Project Management*.
- PMI. (2021). *The Standard for Project Management*.
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). *Project Management for the Creation of Organisational Value*.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management*.
- Musawir, A. U., et al. (2017). Project governance and its role in enabling organizational strategy.