

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أثر حوكمة المشاريع على ضبط التكلفة والالتزام بالجدول الزمني في القطاع الخاص  
بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب

زوزو عباس أحمد الساري

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ : ٢٠٢٦/٢/١٤ - الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|   |                                                        |
|---|--------------------------------------------------------|
| ٣ | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٤ | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٥ | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٥ | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٦ | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| ٧ | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ٧ | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٨ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
|   | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                      |
| خ | .....                                                  |
|   | طأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                       |
|   | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
|   | خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.                      |
|   | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ٩ | قائمة المراجع .....                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة :

تعد حوكمة المشاريع الركيزة الأساسية لضمان كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، خاصة في بيئة اقتصادية متسارعة حيث تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً غير مسبوق في ظل "رؤية ٢٠٣٠"، مما أدى إلى طفرة كبيرة في عدد وحجم المشاريع التي ينفذها القطاع الخاص. وفي ظل هذا التوسع، أصبحت الحاجة ملحة لتبني أطر إدارية تضمن استدامة هذه المشاريع وقدرتها على المنافسة، حيث يبرز مفهوم "حوكمة المشاريع" كإطار تنظيمي يحدد المسؤوليات والعمليات التي تضمن توجيه المشروع والرقابة عليه بفعالية. العتيبي، فهد. (2022) .

يتمثل الإطار العام لحوكمة المشاريع في إرساء هيكل تنظيمي، سياسات، وعمليات صنع قرار واضحة ، تضمن مواءمة أهداف المشروع مع استراتيجية المنظمة. يؤثر هذا الإطار إيجاباً على ضبط التكلفة من خلال وضع ميزانيات دقيقة، مراقبة المصروفات، وتجنب توسع النطاق غير المبرر، بينما يعزز الالتزام بالجدول الزمني عبر تحديد أدوار، مسؤوليات، وتقارير دورية تضمن الإنجاز في الوقت المحدد ويتم ذلك من خلال وجود هيكل الحوكمة والمسؤولية لتحديد أدوار واضحة ومسؤوليات محددة لأصحاب المصلحة ، مما يضمن اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة، ويمنع التعارضات التي تؤدي إلى تأخير الجدول الزمني ، ولضرورة ضبط التكلفة والميزانية يتم إنشاء نظام لمراجعة واعتماد المصروفات ، وربطها بالمراحل الرئيسية) مما يضمن الالتزام بالميزانية المحددة وإدارة الجدول الزمني والمراحل باستخدام أدوات الجدولة (مثل مخطط جاننت) لمراقبة الأداء، وتتبع تقدم العمل، مما يحول دون تجاوز المواعيد النهائية ، وإدارة النطاق والتغيير من خلال وجود إجراءات رسمية لإدارة تغييرات النطاق تمنع " زحف النطاق (Scope Creep) " الذي يعد سبباً رئيسياً لتجاوزات التكلفة والوقت كما يتم إعداد التقارير الدورية للرقابة وإعداد نظام شامل لتقارير الأداء وتدقيق المخاطر بشكل دوري لضمان الكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها . معهد إدارة المشاريع.(2017) .

## ١,٢. مشكلة الدراسة :

على الرغم من ضخامة الاستثمارات في القطاع الخاص السعودي، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات جسيمة تتمثل في تجاوز الميزانيات المعتمدة (Cost Overrun) والتعثر في الالتزام بالجدول الزمنية (Schedule Delay). هذا الخل غالباً ما يعزى إلى غياب آليات الرقابة الصارمة وضعف الشفافية في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى هدر الموارد المالية وضياع الفرص الاستثمارية.

## ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري :

### ١ - قصور النماذج العالمية في التكيف مع البيئة المحلية:

معظم النظريات التي تفسر حوكمة المشاريع مثل نظرية الوكالة Agency Theory أو نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory نشأت في بيئات غربية. تكمن الفجوة في ضعف الملاءمة النظرية لهذه النماذج عند تطبيقها على بيئة الأعمال السعودية التي تتسم بخصوصية ثقافية وتشريعية مرتبطة برؤية ٢٠٣٠، حيث لا تزال الأطر النظرية تفتقر إلى نموذج "حوكمة محلي" يجمع بين المعايير الدولية والخصوصية التنظيمية السعودية.

### ٢ - ندرة الدراسات التي تربط الحوكمة بـ " الضبط المزدوج " :

تركز أغلب الأدبيات النظرية على أثر الحوكمة في جودة المشروع بشكل عام ، لكن هناك فجوة في التأسيس النظري للعلاقة التفاعلية بين "حوكمة العمليات" و"الضبط المتزامن" للتكلفة والجدول الزمني معاً في القطاع الخاص. فغالباً ما تُدرس التكلفة كمتغير منفصل عن الزمن، رغم تداخلهما العضوي في إدارة القيمة المكتسبة (EVM)

### ٣ - الفجوة في "حوكمة المرونة (Agile Governance) :

في ظل التحول الرقمي السريع في المملكة ، تفتقر النظريات التقليدية للحوكمة إلى تفسير كيفية تحقيق التوازن بين الرقابة الصارمة (لضبط التكلفة) وبين المرونة العالية المطلوبة في مشاريع القطاع الخاص الحديثة. هذا التعارض النظري يمثل فجوة بحثية حول كيفية صياغة حوكمة "مرنة" لا تخل بالالتزام المالي والزمني.

#### ٤ - ضعف تناول المتغيرات الوسيطة :

توجد فجوة في النظريات التي تفسر كيف تؤدي الحوكمة إلى ضبط التكلفة ؛ أي ما هي المتغيرات الوسيطة (مثل إدارة المخاطر، أو الشفافية المعلوماتية) التي تربط بين هيكل الحوكمة وبين النتائج النهائية للمشروع في بيئة السوق السعودي المتقلبة. الشريف، محمد؛ والزهراني، سعيد(2023) .

#### ١،٢،٢. فجوات على المستوى التطبيقي :

##### ١ - ضعف الامتثال مقابل الوجود الشكلي (Compliance vs. Formality)

توجد فجوة تطبيقية تتمثل في أن العديد من شركات القطاع الخاص السعودي تتبنى أدلة حوكمة ورقية لغرض الوجاهة التنظيمية أو تلبية متطلبات الجهات التنظيمية ، لكنها تفتقر إلى آليات التطبيق الفعلي التي تؤثر في القرارات اليومية للمشاريع ، مما يؤدي لاستمرار تعثر التكاليف رغم وجود هيكل حوكمة.

##### ٢ - ندرة الدراسات الميدانية على الشركات غير المدرجة :

تتركز معظم الدراسات التطبيقية على الشركات المساهمة الكبرى المدرجة في سوق الأسهم (تداول) نظراً لتوفر بياناتها، بينما توجد فجوة تطبيقية واسعة في فهم أثر الحوكمة على ضبط تكلفة مشاريع الشركات العائلية والمتوسطة ، وهي التي تمثل الثقل الأكبر في القطاع الخاص السعودي.

##### ٣ - الفجوة التقنية (Governance Automation Gap)

هناك نقص في التطبيق الميداني الذي يربط بين حوكمة المشاريع وبين أدوات التحول الرقمي مثل استخدام الذكاء الاصطناعي و (Building Information Modeling - BIM) في مراقبة الانحرافات المالية والزمنية داخل المملكة، حيث لا يزال الربط التطبيقي بين الحوكمة والتقنيات الحديثة في بداياته.

##### ٤ - تفاوت التطبيق باختلاف القطاعات :

توجد فجوة في الدراسات التطبيقية المقارنة ؛ حيث يتم التركيز غالباً على قطاع الإنشاءات، بينما تفتقر قطاعات حيوية أخرى (مثل مشاريع التحول الرقمي، أو مشاريع الترفيه والسياحة الجديدة) إلى دراسات ميدانية توضح كيف تساهم الحوكمة في ضبط ميزانياتها وجدولها الزمنية المتسارعة. القحطاني، ناصر . (2021) .

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي وهو :

**س :** إلى أي مدى يسهم نضج آليات حوكمة المشاريع في شركات القطاع الخاص السعودي في الحد من الانحرافات المالية والزمنية، وما هو النموذج المقترح لتفعيل هذه الحوكمة بما يضمن كفاءة التنفيذ وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ؟

### ١,٣. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراسة أثر الحوكمة في كونها الأداة التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصلحة وتوفر آليات واضحة لإدارة المخاطر والتغييرات. إن تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص السعودي ليس مجرد ترف إداري، بل هو ضرورة لرفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي وضمان تسليم المشاريع في مواعيدها المحددة، مما يعزز من ثقة المستثمرين ويدعم الاقتصاد الوطني. **السلمي، حاتم (2023) .**

### ١,٣,١. على المستوى النظري :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في النقاط التالية :

١. **تأصيل إطار نظري محلي :** تكمن الأهمية في محاولة توطين نظريات الحوكمة العالمية (مثل نظرية الوكالة وأصحاب المصلحة) وإعادة صياغتها لتتلاءم مع الخصوصية التنظيمية والتشريعية للقطاع الخاص السعودي، مما يسد ثغرة في الأدبيات العربية.
٢. **تطوير معايير قياس الأداء :** تساهم الدراسة في تقديم مؤشرات نظرية جديدة لقياس أثر الحوكمة ليس فقط كـ "رقابة"، بل كأداة استباقية لضبط الانحرافات في التكلفة والجدول الزمني، مما يضيف بعداً جديداً لنماذج إدارة المشاريع التقليدية.
٣. **تكامل الحوكمة مع رؤية ٢٠٣٠ :** توفر الدراسة أساساً نظرياً يربط بين ممارسات حوكمة الشركات في القطاع الخاص وبين المستهدفات الوطنية لرفع كفاءة الإنفاق، مما يجعلها مرجعاً للدراسات المستقبلية التي تتناول التحول الاقتصادي في المملكة.

إثراء الفكر الإداري حول المتغيرات الوسيطة : تضيف الدراسة عمقاً نظرياً من خلال تفسير "كيفية" تأثير الحوكمة على النتائج، عبر تسليط الضوء على مفاهيم وسيطة مثل "الشفافية المعلوماتية" و"إدارة المخاطر المؤسسية" وأدوارهما في حماية ميزانية المشروع وزمنه. السلمي، حاتم (2023) .

## ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي :

تتبلور الأهمية التطبيقية (أو العملية) لهذه الدراسة في تقديم حلول واقعية تسهم في تحسين أداء الشركات والمشاريع في الميدان، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. تحسين كفاءة الإنفاق الرأسمالي : توفر الدراسة دليلاً عملياً لمديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي حول كيفية استخدام أدوات الحوكمة لتقليل الهدر المالي (Cost Overrun) ، مما يساهم في رفع ربحية الشركات واستدامة مشاريعها.

٢. تعزيز الالتزام بالخطط الزمنية : تقدم الدراسة آليات تطبيقية للرقابة والإشراف تساعد في اكتشاف التأخيرات في وقت مبكر ومعالجتها، مما يضمن تسليم المشاريع في مواعيدها المحددة ، وهو أمر حيوي في المشاريع الكبرى المرتبطة بجدول زمنية وطنية.

٣. دعم اتخاذ القرار المبني على الشفافية : تساهم الدراسة في تزويد الإدارة العليا بنماذج عملية لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، مما يقلل من العشوائية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات في نطاق العمل أو الميزانية.

٤. رفع الميزة التنافسية للشركات السعودية : من خلال تطبيق معايير حوكمة متينة ، تصبح شركات القطاع الخاص أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية والمحلية ، حيث تُعد الحوكمة مؤشراً قوياً على انخفاض المخاطر التشغيلية والمالية.

٥. المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ : تدعم الدراسة بشكل مباشر توجهات المملكة نحو "الارتقاء بمستوى الحوكمة" و"رفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص"، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للاستخدام كخارطة طريق للمؤسسات الراغبة في مواكبة أعمالها مع الرؤية. الزهراني، عبد الله (2022) .

## قائمة المراجع

- العتيبي، فهد. (2022). أثر حوكمة المشاريع على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٢)، العدد (٢)، ص ص. ١٤٥-١٦٨.
- معهد إدارة المشاريع. (2017) الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات) (الطبعة السادسة). بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشاريع [1].
- للاستشهاد بمرجع يتناول الفجوات في حوكمة المشاريع (سواء محلياً أو إقليمياً) :  
الشريف، محمد؛ والزهراي، سعيد. (2023). حوكمة المشاريع كمدخل لتحقيق الكفاءة التشغيلية في المنظمات السعودية: مراجعة تحليلية للأدبيات والفجوات البحثية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد (١٦)، العدد (١)، ص ص. ٨٩-١١٥.
- للاستشهاد بمرجع يتناول الجوانب التطبيقية والتحديات الميدانية في البيئة السعودية:  
القحطاني، ناصر. (2021). تحديات تطبيق حوكمة المشاريع وأثرها على كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على قطاع المقاولات والتشييد في المنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، المجلد (٣٣)، العدد (٢)، ص ص. ٢١١-٢٣٥.
- أهمية الدراسة على المستوى النظري  
السلمي، حاتم. (2023). حوكمة المشاريع والتميز التنظيمي: أطر نظرية وتطبيقات معاصرة في بيئة الأعمال السعودية. دار المناهج للنشر والتوزيع، الرياض.
- أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي  
الزهراي، عبد الله. (2022). واقع تطبيق حوكمة المشاريع وأثرها على ضبط التكاليف والمدد الزمنية: دراسة ميدانية على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للإدارة العامة، المجلد (٦٢)، العدد (٣)، ص ص. ٤٥-٧٨.