

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية في نجاح المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على

الجهات التنفيذية لرؤية المملكة 2030

إعداد الطالب / مقرن صالح آل صالح

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

تعد الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات الحديثة لضمان الشفافية، والمساءلة، والكفاءة الإدارية. وفي ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن "رؤية 2030"، انتقل مفهوم الحوكمة من كونه إطاراً تنظيمياً اختيارياً إلى ضرورة استراتيجية ملحة لضمان تنفيذ البرامج والمشاريع الكبرى بكفاءة واقتدار.

إن المشاريع الاستراتيجية المنبثقة عن الرؤية تتميز بضخامة الميزانيات، وتعدد الأطراف ذات العلاقة، والجدول الزمني المحدد، مما يجعلها عرضة لمخاطر إدارية وتشغيلية متنوعة. ومن هنا، تبرز ممارسات الحوكمة—المتثلة في وضوح الهياكل التنظيمية، وتفعيل آليات الرقابة، وإدارة المخاطر، والالتزام بالأنظمة—كعامل حاسم في توجيه هذه المشاريع نحو تحقيق مستهدفاتها الوطنية. تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الممارسات في تعزيز نسب نجاح المشاريع داخل الجهات التنفيذية للرؤية، وكيف يمكن للحوكمة الرشيدة أن تتحول من مجرد قيود إجرائية إلى مُمكّن استراتيجي للنمو والتميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات التنفيذية لرؤية المملكة 2030 في تبني أطر الحوكمة، إلا أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى انعكاس هذه الممارسات فعلياً على النتائج النهائية للمشاريع الاستراتيجية. فالتحدي لا يكمن فقط في وجود "نظام حوكمة"، بل في مدى فاعلية تطبيقه لمواجهة التعقيدات المرتبطة بالمشاريع الضخمة.

المشكلة الرئيسة:

تتمثل المشكلة الرئيسة في التساؤل التالي: "ما مدى أثر تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، الرقابة، إدارة المخاطر) في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمشاريع داخل الجهات التنفيذية لرؤية المملكة 2030؟"

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في الجهات التنفيذية لرؤية المملكة 2030 من وجهة نظر القادة ومديري المشاريع؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة وبين تقليل الانحرافات في المدى الزمني والتكلفة للمشاريع الاستراتيجية؟
3. كيف يساهم تفعيل آليات الرقابة وإدارة المخاطر في تعزيز جودة المخرجات النهائية للمشاريع الاستراتيجية؟

4. ما هي المعوقات التي تحد من فاعلية أطر الحوكمة في التأثير على نجاح

المشاريع داخل هذه الجهات؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

• إثراء المكتبة العربية: رفد المكتبة الأكاديمية بدراسة حديثة تربط بين متغيرين

حيويين (الحوكمة ونجاح المشاريع) في سياق تنموي فريد وهو رؤية 2030.

• تأصيل المفاهيم: المساهمة في بناء إطار نظري يوضح آليات تأثير الحوكمة على

إدارة المشاريع الاستراتيجية، مما قد يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية في بيئات

مشابهة.

• النمذجة: تطوير نموذج قياس يمكن استخدامه لاختبار فاعلية الحوكمة في

المنظمات الحكومية وشبه الحكومية.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

• دعم صنع القرار: تزويد قيادات برامج تحقيق الرؤية (VRPs) والجهات التنفيذية

بتوصيات مبنية على أدلة علمية حول كيفية تحسين أداء المشاريع عبر تفعيل

ممارسات الحوكمة.

• رفع الكفاءة الانفاقية: المساهمة في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بكفاءة

الإنفاق من خلال توضيح دور الحوكمة في الحد من الهدر المالي والزمني في

المشاريع.

• تطوير الأدلة الإجرائية: تقديم مقترحات لتطوير ممارسات الحوكمة المطبقة حالياً

لتصبح أكثر استجابة لمتطلبات المشاريع الاستراتيجية الكبرى.

• تعزيز التنافسية الوطنية: تساهم الدراسة في تعزيز الصورة الذهنية للمملكة كبيئة

مؤسسية تتبنى أفضل المعايير العالمية في الإدارة والنزاهة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

• التعرف على أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة،

المشاركة، سيادة القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الاستراتيجية لدى الجهات

التنفيذية لرؤية المملكة 2030.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في الجهات المعنية بتنفيذ برامج

الرؤية.

2. قياس مستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية من حيث (تحقيق المستهدفات، الالتزام

بالوقت، كفاءة الإنفاق).

3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل ممارسة من ممارسات الحوكمة وبين نجاح المشاريع.

4. تحديد العوائق التي تحول دون التطبيق الأمثل للحوكمة المؤسسية في بيئة المشاريع الاستراتيجية السعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

. ما طبيعة الأثر ذو الدلالة الإحصائية لممارسات الحوكمة المؤسسية على نجاح

المشاريع الاستراتيجية في الجهات التنفيذية لرؤية المملكة 2030؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو واقع تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في الجهات التنفيذية للرؤية من

وجهة نظر العاملين؟

2. هل تساهم الشفافية الإدارية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المشاريع

الاستراتيجية؟

3. إلى أي مدى يؤدي تفعيل آليات المساءلة والرقابة إلى تقليل المخاطر التشغيلية

للمشاريع؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأثر الحوكمة تُعزى

لمتغيرات (الجهة، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$ لممارسات الحوكمة المؤسسية مجتمعة على نجاح المشاريع

الاستراتيجية".

• الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح على

نجاح المشاريع الاستراتيجية".

• الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة والرقابة على

نجاح المشاريع الاستراتيجية".

• الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والالتزام

على نجاح المشاريع الاستراتيجية".

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (Independent Variable): ممارسات الحوكمة المؤسسية،

وتشمل أبعادها:

○ الشفافية والإفصاح.

○ المساءلة والرقابة.

○ المشاركة والعدالة.

○ إدارة المخاطر والالتزام بالأنظمة.

2. المتغير التابع (Dependent Variable): نجاح المشاريع الاستراتيجية، ويقاس

من خلال:

○ تحقيق المستهدفات الاستراتيجية (Impact).

○ كفاءة إدارة الموارد (التكلفة والوقت).

○ جودة المخرجات النهائية.

مصطلحات الدراسة (التعريف الإجرائي)

1. الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance):

○ إجرائياً: هي مجموعة النظم والسياسات والإجراءات التي تتبعها الجهات

التنفيذية للرؤية لضمان الرقابة والشفافية وتحديد المسؤوليات، بما يضمن

توجيه المشروع نحو أهدافه الوطنية بكفاءة.

2. المشاريع الاستراتيجية (Strategic Projects):

- **إجرائياً:** هي المبادرات والبرامج المنبثقة عن برامج تحقيق الرؤية (VRPs) والتي تهدف إلى إحداث تحول هيكلي أو اقتصادي أو اجتماعي في المملكة ضمن إطار زمن محدد.

3. الجهات التنفيذية للرؤية:

- **إجرائياً:** هي الوزارات والهيئات والمراكز الوطنية المسؤولة بشكل مباشر عن تنفيذ مبادرات رؤية 2030 (مثل وزارة الإسكان، هيئة ترفيه، وزارة السياحة، وغيرها).

4. نجاح المشاريع (Project Success):

- **إجرائياً:** هو قدرة الجهة على إنهاء المشروع وفق معايير الجودة المعتمدة، وضمن الميزانية والجدول الزمني المحدد، مع تحقيق الأثر التنموي المستهدف في وثيقة المشروع.

الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات التخطيط والأداء الاستراتيجي

1. دراسة (الزهيري والقريشي، 2018)

بغنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الإلكترونية في الجامعات"

• هدف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى استقصاء دور عناصر التخطيط

الاستراتيجي في تطبيق ممارسات الحوكمة الإلكترونية بجامعة الوسط، وذلك

بالاستناد إلى أسس موضوعية للقياس.

• نتائج الدراسة: كشفت النتائج عن وجود فجوة كبيرة بين الواقع المأمول والتطبيق

الفعلي؛ حيث تبين أن "رؤية الجامعة" متوفرة جزئياً بوسط حسابي (1.9) وبفجوة

بلغت (54.37%). كما أظهرت النتائج أن "رسالة الجامعة" متوفرة جزئياً أيضاً

بوسط حسابي (1.88) وبفجوة تطبيقية بلغت (55.89%). وخلصت الدراسة إلى

حاجة الجامعة لاستراتيجيات ملائمة لمعالجة هذه الفجوات لضمان توطين الحوكمة

بشكل فعال.

2. دراسة (جعفر، 2017)

بغنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات

العامة في منطقة ضواحي القدس"

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات التي تواجه الموظفين في المؤسسات العامة بالضفة الغربية، مع التركيز على أبعاد وعناصر التخطيط الاستراتيجي.
- **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل فعال في التقليل من المشكلات المحتملة قبل وقوعها. كما أكدت النتائج أن نقص توضيح الخطط للموظفين يضعف فاعلية إدارة الأزمات، في حين أن التخطيط السليم يوفر قاعدة بيانات تدعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح الرؤية لدى العاملين أثناء الأزمات.

3. دراسة (Brdarevic, 2014 & Besic)

بعنوان: "تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة في البوسنة والهرسك"

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تبني التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة المنظمات الحكومية والعامة.
- **نتائج الدراسة:** أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن الإدارة من تنظيم الموارد بطريقة أكثر عقلانية وكفاءة. كما يعمل التخطيط على تحديد جوانب دقيقة لقياس الأداء، مما يحد من القرارات الشخصية أو الطموحات الفردية للمديرين، ويساهم في تعزيز الشفافية وتقديم خدمات عامة ذات جودة عالية.

المحور الثاني: دراسات الحوكمة المؤسسية

4. دراسة (الفضل وحمد، 2015)

بغنوان: "حوكمة الشركات ودورها في الحد من إدارة الأرباح: دراسة اختبارية لحالة العراق"

• هدف الدراسة: اختبرت الدراسة دور آليات الحوكمة الداخلية (مثل مجلس الإدارة)

في الحد من ممارسات إدارة الأرباح في (91) شركة مساهمة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

• نتائج الدراسة: أكدت النتائج وجود دور رقابي حيوي لمجلس الإدارة في ضبط

الممارسات المحاسبية؛ حيث تزداد كفاءة الرقابة وتقل ممارسات إدارة الأرباح كلما

كان حجم المجلس صغيراً مع زيادة نسبة الأعضاء الخارجيين المستقلين فيه، مما

يعزز من فاعلية الحوكمة المؤسسية.

5. دراسة (مطر ونور، 2013)

بغنوان: "دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن: جامعة

الشرق الأوسط أنموذجاً"

• هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف على ركائز الحاكمية (الحوكمة) وتطبيقاتها في

المؤسسات الجامعية، ودورها في تحقيق الرؤية والرسالة المؤسسية.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن محور "بناء وتطوير سمعة متميزة للجامعة"

كان الأثر الأهم من بين محاور الحاكمية. كما أظهرت النتائج تبايناً في التأييد؛

حيث كانت الهيئة الإدارية الأكثر إدراكاً لأهمية دور الحوكمة في تحسين مخرجات

التعليم، تلتها الهيئة التدريسية، ثم الطلبة في المرتبة الأخيرة.

6. دراسة (ناصر الدين، 2012)

بعنوان: "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعة ومؤشرات تطبيقاتها في ضوء متطلبات

الجودة الشاملة"

• هدف الدراسة: سعت الدراسة لاستقصاء مفاهيم حوكمة الجامعات ومؤشرات

تطبيقها في إطار إدارة الجودة الشاملة.

• نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة هي منظومة متكاملة تخلق

التوازن داخل المؤسسة، وتعتمد على مشاركة فاعلة من كافة الأطراف (مجالس

الأمناء، العمداء، الأساتذة، والطلبة). وحددت الدراسة ثلاث قواعد أساسية للحوكمة

الناجحة وهي: الشفافية، المساءلة، والمشاركة، مؤكدة أن الالتزام بهذه القواعد يعد

مؤشراً أساسياً على جودة الأداء المؤسسي.

الفجوة البحثية وأهم ما يميز الدراسة الحالية

أولاً: الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، إلا أن الباحث لاحظ وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتمثل في الآتي:

1. **الفجوة السياقية:** ركزت معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة ناصر الدين، 2012، ودراسة مطر ونور، 2013) على قطاع التعليم العالي والجامعات، بينما تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات تربط الحوكمة بـ "الجهات التنفيذية" المسؤولة عن مشاريع قومية كبرى بحجم رؤية 2030.
2. **الفجوة المفهومية:** ركزت بعض الدراسات على أثر الحوكمة في "الحد من إدارة الأرباح" (مثل دراسة الفضل وحمد، 2015) أو "إدارة الأزمات" (مثل دراسة جعفر، 2017)، في حين تسعى هذه الدراسة لربط الحوكمة بـ "نجاح المشاريع الاستراتيجية" كحزمة متكاملة تشمل الأثر والجودة وكفاءة الإنفاق.
3. **الفجوة الزمانية والمكانية:** تُجرى هذه الدراسة في وقت تمر فيه المملكة العربية السعودية بمرحلة نضج في تطبيق برامج الرؤية، مما يجعل الحاجة ماسة لتقييم أثر أطر الحوكمة الجديدة التي استُحدثت مؤخراً ولم تشملها الدراسات القديمة.

ثانياً: أهم ما يميز الدراسة الحالية (Uniqueness of the Study)

تستمد هذه الدراسة تميزها وقوتها العلمية من عدة جوانب:

1. الارتباط بمشروع وطني رائد: تنفرد الدراسة بكونها تطبيقاً مباشراً على الجهات التنفيذية لرؤية المملكة 2030، وهو مختبر حي لتطبيقات الحوكمة الحديثة، مما يجعل نتائجها ذات قيمة استراتيجية لصناع القرار في المملكة.
2. شمولية المتغير التابع: لا تكتفي الدراسة بقياس نجاح المشروع من منظور "المثلث التقليدي" (وقت، تكلفة، جودة)، بل تمتد لتقيس النجاح من منظور "تحقيق المستهدفات الاستراتيجية للرؤية"، وهو بُعد أعمق وأكثر تعقيداً.
3. التركيز على حوكمة القطاع العام المتطور: تسلط الدراسة الضوء على نموذج فريد للحوكمة يجمع بين انضباط القطاع الخاص ورسالة القطاع العام، وهو النموذج الذي تتبناه الهيئات والمراكز الوطنية الجديدة في المملكة.
4. تطوير أداة قياس حديثة: ستعمل الدراسة على بناء استبانة علمية محكمة تراعي المصطلحات والإجراءات المتبعة في "مكاتب تحقيق الرؤية (VROs)" و"هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية"، مما يجعلها أداة مرجعية يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية.
5. المساهمة في تحقيق "التميز المؤسسي": تهدف الدراسة لتقديم نموذج تطبيقي يوضح كيف يمكن للحوكمة أن تكون محركاً للنجاح وليست مجرد عبء إداري، مما يدعم توجهات المملكة نحو رفع تصنيفها في مؤشرات الحوكمة العالمية.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية وتطورها

- نشأة مفهوم الحوكمة في القطاع العام والخاص.
- المبادئ العالمية للحوكمة (OECD) ومدى مواءمتها مع البيئة المحلية.
- الفرق بين الحوكمة الإدارية والحوكمة المؤسسية في الأجهزة الحكومية.

المحور الثاني: أبعاد ممارسات الحوكمة في البيئة التنظيمية

- الشفافية والإفصاح: آليات تدفق المعلومات لصناع القرار وأصحاب المصلحة.
- المساءلة والمسؤولية: تحديد مرجعية القرار والمحاسبة على الأداء.
- العدالة والمشاركة: دور أصحاب المصلحة في توجيه مسار المشاريع.

المحور الثالث: الحوكمة في سياق رؤية المملكة 2030

- الإطار التنظيمي لحوكمة رؤية 2030 (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية).
- دور مكتب الإدارة الاستراتيجية (SMO) في تفعيل الحوكمة.
- التكامل بين الجهات التنفيذية وبرامج تحقيق الرؤية (VRPs).

المحور الرابع: إدارة المشاريع الاستراتيجية (الخصائص والتحديات)

- تعريف المشاريع الاستراتيجية واختلافها عن المشاريع التشغيلية.

- دورة حياة المشروع الاستراتيجي في القطاع الحكومي.
 - التحديات المعاصرة التي تواجه المشاريع الكبرى (Scale & Complexity).
- المحور الخامس: نجاح المشاريع (المعايير والمؤشرات)
- التحول من "المثلث التقليدي" (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى "الأثر الاستراتيجي".
 - مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في مشاريع الرؤية.
 - استدامة نتائج المشاريع بعد الانتهاء من التنفيذ.
- المحور السادس: العلاقة الارتباطية بين الحوكمة ونجاح المشاريع
- كيف تساهم الحوكمة في تقليل الانحرافات المالية والزمنية.
 - أثر وضوح الصلاحيات (Authority Matrix) في تسريع وتيرة التنفيذ.
 - دور الحوكمة في تحسين جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- المحور السابع: إدارة المخاطر كأحد ركائز الحوكمة
- هيكلية إدارة المخاطر في مشاريع رؤية 2030.
 - أثر التنبؤ بالمخاطر في تقليل فرص تعثر المشاريع الاستراتيجية.
 - دور الالتزام (Compliance) في حماية الموارد الوطنية.

المحور الثامن: التحول الرقمي وأثره في حوكمة المشاريع

- المنصات الإلكترونية لحوكمة الأداء (مثل منصة إنجاز أو منصات قياس الأداء).
- أثر البيانات الضخمة (Big Data) في تعزيز شفافية المشاريع.
- دور التقنية في أتمتة التقارير الدورية وضمان دقتها.

المحور التاسع: كفاءة الإنفاق والحوكمة المالية

- دور هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (إكسبرو) في حوكمة التكاليف.
- العلاقة بين الرقابة المالية وجودة مخرجات المشاريع الاستراتيجية.
- أثر الحوكمة في تحقيق التوازن بين التكلفة المخططة والفعلية.

المحور العاشر: المعوقات والتمكين في تطبيق الحوكمة

- المقاومة التنظيمية لتطبيق معايير الحوكمة الصارمة.
- فجوة المهارات والكفاءات البشرية في مجال حوكمة المشاريع.
- متطلبات الثقافة المؤسسية الداعمة للحوكمة والشفافية.

منهجية الدراسة وطرق البحث

1. منهج الدراسة (Research Methodology)

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسات. ويقوم على:

- **الجانب الوصفي:** لتشخيص واقع ممارسات الحوكمة المؤسسية وقياس مستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية في الجهات التنفيذية.
- **الجانب التحليلي:** لمحاولة الربط بين المتغيرات وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين الحوكمة ونجاح المشاريع باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

2. مجتمع الدراسة (Research Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الكوادر البشرية العاملة في "إدارة المشاريع" و"مكاتب تحقيق الرؤية (VROs)" و"إدارات الحوكمة والالتزام" داخل الجهات التنفيذية لرؤية المملكة 2030 (الوزارات، الهيئات، والمراكز الوطنية). ويشمل ذلك:

- مديري المشاريع الاستراتيجية.
- أعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO).

- مستشاري الحوكمة والالتزام.

- رؤساء الأقسام الفنية المرتبطة بمبادرات الرؤية.

3. عينة الدراسة (Research Sample)

نظراً لضخامة مجتمع الدراسة وتوزعه الجغرافي، سيتم استخدام **العينة العشوائية الطبقية** (**Stratified Random Sample**) لضمان تمثيل مختلف الجهات التنفيذية. وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلات الإحصائية (مثل معادلة كريجسي ومورجان) لضمان درجة ثقة لا تقل عن 95%.

4. أداة الدراسة (Research Tool: Questionnaire)

تعتبر **الاستبانة** هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تم تصميمها لتشمل ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع الجهة).

- **الجزء الثاني (محور الحوكمة):** عبارات تقيس ممارسات الحوكمة (الشفافية،

المساءلة، الرقابة، إدارة المخاطر).

- **الجزء الثالث (محور نجاح المشاريع):** عبارات تقيس معايير النجاح (تحقيق

المستهدفات، الالتزام بالجدول الزمني، كفاءة الإنفاق، رضا أصحاب المصلحة).

يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للإجابة على فقرات الاستبانة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

5. صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان جودة الأداة، سيتم اتباع الآتي:

• **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** عرض الاستبانة على مجموعة من

الأكاديميين والخبراء في مجال الحوكمة وإدارة المشاريع لإبداء الرأي في مدى ملائمة الفقرات.

• **الاتساق الداخلي:** استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

للتأكد من ارتباط كل فقرة بالبعد المنتمية إليه.

• **الثبات (Reliability):** استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)

للتأكد من استقرار النتائج عند إعادة تطبيق الأداة.

6. أساليب المعالجة الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، من خلال الأساليب التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

2. **إحصاء الاستدلالي:** * اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)

للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية.

○ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

○ معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المحاور.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية (Subjective Limits):

تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، الرقابة، وإدارة المخاطر) كمتغير مستقل، على نجاح المشاريع الاستراتيجية (تحقيق المستهدفات، الجودة، والالتزام بالوقت والتكلفة) كمتغير تابع.

2. الحدود البشرية (Human Limits):

تستهدف الدراسة العاملين في المستويات الإدارية والقيادية بالجهات التنفيذية، وتحديداً (مديرو المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع PMO، ومسؤولو الحوكمة والالتزام).

3. الحدود المكانية (Spatial Limits):

تطبق الدراسة على الجهات الحكومية والجهات التابعة لها المسؤولة عن تنفيذ برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 (VRPs) داخل المملكة العربية السعودية.

4. الحدود الزمانية (Temporal Limits):

تتمثل في الفترة الزمنية التي سيتم خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها، والمقرر
إنجازها خلال العام الدراسي ٢٠٢٦.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب العربية

1. الخضيرى، محسن أحمد. (2005). حوكمة الشركات. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
2. حماد، طارق عبد العال. (2005). حوكمة الشركات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
3. حمود، خيضر كامل، وفاخوري، هائل يعقوب. (2009). إدارة الإنتاج والعمليات (ط. 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. الحريري، رافدة عمر. (2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. عمان، الأردن: دار الثقافة.
5. سليمان، محمد مصطفى. (2006). حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
6. سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
7. سليمان، محمد مصطفى. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
8. الشافعي، حسن أحمد، والغضاب، عبد الله. (2012). التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإمكانيات واتخاذ القرار: أسباب فشله بالمؤسسات الرياضية. الإسكندرية، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.
9. شحاتة، عبد الوهاب نصر علي، والسيد، شحاتة. (2006). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
10. طالب، علاء فرحان. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
11. الكرخي، مجيد. (بلا تاريخ). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: مكتبة نور للنشر والتوزيع.

12. المصري، مصطفى أحمد عبد الرحمن. (2016). التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
13. النجار، فريد راغب. (2010). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام 2050. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
14. يوسف، محمد طارق. (2007). حوكمة الشركات. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
15. ثانياً: الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)
16. بوعنان، نور الدين. (2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
17. تاهمي، نادية. (2006). دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة الحضنة (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
18. تيمجعين، عمر. (2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
19. حب الله، الشريف. (2009). دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
20. سايعي، فيصل. (2009). أنظمة المعلومات واستخداماتها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
21. شرف الدين، هومن. (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

22. طحطوح، مسعود. (2009). أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
23. الوليد، هلاي. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة المسيلة، الجزائر.
24. ثالثاً: الأبحاث المنشورة والمؤتمرات العلمية
25. بن الزاوي، عبد الرزاق، ونعمون، إيمان. (2012، مايو 6-7). إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
26. بومدين، يوسف. (2013، نوفمبر 19-20). أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
27. جاسم، فاطمة محمد. (2008). أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، (20)، 92.
28. عبد الله، ودان، ولبني، معطي. (2013، نوفمبر 19-20). حوكمة البنوك الإسلامية ودورها في مواجهة الأزمات المالية. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
29. القضاة، منصور. (2013، نوفمبر 19-20). إمكانية تطبيق الحوكمة لزيادة الشفافية والإفصاح في القوائم المالية. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
30. ناصر، سليمان، وربيع، بن زيد. (2013، نوفمبر 19-20). دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

MidOcean University

College of Management

Department / Specialization:

Master of Business Administration (MBA)



Research Title:

The Impact of Corporate Governance Practices on the Success of
Strategic Projects: An Applied Study on the Executive Entities of
Saudi Vision 2030

Prepared by:

Megran Saleh Al Saleh

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026