

تحليل دور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى وتحقيق الكفاءة والاستدامة في
المملكة العربية السعودية

اسم الطالب
مشاعل تركي ابوفلاسة

الرقم الجامعي
232001604

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1	المقدمة.....	4
1.2	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2	على المستوى التطبيقي:.....	9
10	المراجع:.....	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولات تنموية غير مسبوقة، تجسدت في إطلاق حزمة واسعة من البرامج والمشروعات الاستراتيجية في إطار رؤية السعودية 2030، التي تمثل الإطار المرجعي الشامل لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتعزيز تنافسيته وتنوع مصادر دخله. وقد ترتب على هذا التوجه توسع ملحوظ في حجم المشاريع الحكومية الكبرى وتنوعها، سواء في مجالات البنية التحتية، والطاقة، والإسكان، والسياحة، والتحول الرقمي، أو في تطوير القطاعات الاجتماعية والخدمية. ومن بين أبرز هذه المشروعات ما يرتبط بمبادرات نوعية تقودها جهات مركزية مثل صندوق الاستثمارات العامة، الذي يضطلع بدور محوري في تمويل وإدارة مشاريع استراتيجية ذات أثر اقتصادي وتنموي بعيد المدى. غير أن هذا التوسع الكمي والنوعي في المشاريع يرافقه تحدٍ جوهري يتمثل في ضمان تنفيذها بكفاءة عالية، والحد من احتمالات تعثرها أو تجاوزها للجدول الزمني والتكاليف المعتمدة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية المنشودة وفق أعلى معايير الحوكمة والاستدامة (Alsharif، 2023).

تشكل المشاريع الحكومية الكبرى بطبيعتها معقدة من حيث تعدد أصحاب المصلحة، وتداخل الأدوار المؤسسية، وتشابك الأطر التنظيمية، وضخامة الموارد المالية والبشرية المخصصة لها. وغالبًا ما تكون هذه المشاريع عرضة لمخاطر متعددة، تشمل ضعف التخطيط الاستراتيجي، وقصور آليات المتابعة والرقابة، وتضارب المصالح، وعدم وضوح الصلاحيات، إلى جانب تحديات التعاقد وإدارة المخاطر. وقد أظهرت تجارب دولية عديدة أن غياب إطار حوكمة واضح ومتكامل للمشاريع يسهم بشكل مباشر في ارتفاع معدلات التعثر، وتضخم التكاليف، وتراجع جودة المخرجات، وهو ما ينعكس سلبيًا على ثقة المجتمع، وكفاءة الإنفاق العام، واستدامة الأثر التنموي (kahtany، 2017).

برز مفهوم حوكمة المشاريع بوصفه مدخلًا إداريًا وتنظيميًا متقدمًا يهدف إلى ضبط العلاقة بين الاستراتيجية والمؤسسة والمشروع، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر والالتزام بالمعايير. فحوكمة المشاريع لا تقتصر على الجوانب الإجرائية لإدارة المشروع، بل تمتد لتشمل الإطار المؤسسي الذي يوجه اتخاذ القرار، ويضمن اتساق المشاريع مع الأولويات الوطنية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة. ومن ثم، فإن تبني نموذج فعال لحوكمة

المشاريع يمثل ركيزة أساسية في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة التنفيذ، وتقليل الهدر المالي والزمني (الشريف، 2025).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد المحاور الحيوية في مسار الإصلاح الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية، وهو محور تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق الاستدامة المالية. فالمشاريع الحكومية الكبرى ليست مجرد أدوات تنفيذية لخطط التنمية، بل هي استثمارات استراتيجية ذات أثر ممتد على الاقتصاد والمجتمع والبيئة. ومن هنا، فإن الحد من تعثر هذه المشاريع لا يقتصر على معالجة مظاهر القصور عند حدوثها، بل يتطلب بناء منظومة حوكمة متكاملة تستند إلى مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة، وإدارة المخاطر، والرقابة المؤسسية الفاعلة (العنزي، 2024).

كما تنطلق هذه الدراسة من فرضية مؤداها أن وجود إطار حوكمة مؤسسية واضح ومطبق بفعالية يسهم بصورة مباشرة في تقليل احتمالات تعثر المشاريع الحكومية الكبرى، من خلال تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز التكامل بين الجهات ذات العلاقة، وضبط عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية والخارجية. ويُفترض كذلك أن حوكمة المشاريع تشكل آلية استراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية، ودعم الاستدامة المؤسسية والبيئية، بما يتماشى مع التوجهات الوطنية نحو التنمية المستدامة وتعظيم الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمشروعات العامة (David، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وبيان انعكاس ذلك على تحقيق الكفاءة والاستدامة. كما تهدف إلى استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية لمفهوم حوكمة المشاريع، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيقه في السياق الحكومي السعودي، واقتراح سبل تطوير الأطر التنظيمية والرقابية بما يعزز نجاح المشاريع الكبرى ويضمن استدامة نتائجها. ومن خلال هذا التحليل، تأمل الدراسة في الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية العربية، وتقديم إطار علمي يمكن الاستناد إليه في تطوير سياسات حوكمة المشاريع على المستوى الوطني.

1.2. مشكلة الدراسة

تشكل المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية ركيزة أساسية لتحقيق التحول الاقتصادي والاجتماعي المنشود في إطار رؤية السعودية 2030، حيث حُصّصت لها موارد مالية وبشرية ضخمة، وأُنيط بها تنفيذ برامج استراتيجية تمس قطاعات حيوية كالإسكان، والنقل، والطاقة، والسياحة، والتحول الرقمي. إلا أن التوسع في إطلاق هذه المشاريع، وتزايد تعقيدها المؤسسي والفني، قد كشف عن تحديات جوهرية تتعلق بارتفاع احتمالات التعثر، سواء من حيث التأخر الزمني، أو تجاوز التكاليف المعتمدة، أو انخفاض جودة المخرجات مقارنة بالأهداف المخطط لها. وتمثل هذه الظواهر إشكالية بحثية مهمة، لا سيما في ظل سعي الدولة إلى تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية والمؤسسية.

وتنبع مشكلة الدراسة من وجود فجوة بين الطموحات التنموية الكبرى التي تتبناها المملكة، والنتائج الفعلية لبعض المشاريع الحكومية التي قد تتأثر بضعف التنسيق المؤسسي، أو قصور في آليات اتخاذ القرار، أو غياب إطار حوكمة واضح يحدد المسؤوليات ويعزز الشفافية والمساءلة. فعلى الرغم من الجهود الإصلاحية التي شهدتها المنظومة الإدارية، بما في ذلك تعزيز دور الجهات الرقابية وتطوير نماذج إدارة المشاريع، إلا أن التطبيق العملي لحوكمة المشاريع لا يزال يواجه تحديات تتعلق بتكامل الأدوار، ومواءمة الاستراتيجيات مع التنفيذ، وإدارة المخاطر بصورة استباقية.

كما أن تعثر المشاريع الحكومية الكبرى لا يقتصر أثره على الجوانب المالية فحسب، بل يمتد ليوثر في ثقة المجتمع، وسمعة الجهات المنفذة، وفعالية السياسات العامة، فضلاً عن انعكاساته على الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تحليل علمي معمق لدور حوكمة المشاريع كآلية تنظيمية واستراتيجية للحد من هذه الظاهرة، وبيان مدى قدرتها على تحقيق الكفاءة والاستدامة في السياق الحكومي السعودي (Suleiman، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من تزايد الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات وإدارة المشاريع على الصعيد الدولي، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات العربية التي تتناول حوكمة المشاريع بوصفها إطاراً متكاملًا يربط بين الاستراتيجية المؤسسية وإدارة المشاريع الكبرى في القطاع الحكومي. فكثير من الدراسات ركزت على مفاهيم إدارة المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، دون التعمق في

البعد الحوكمي الذي ينظم عملية اتخاذ القرار، ويحدد العلاقة بين الجهات المالكة والمشرفة والمنفذة، ويؤطر آليات المساءلة والرقابة.

كما أن الأدبيات النظرية غالبًا ما تتناول حوكمة المشاريع في سياقات مؤسسية خاصة أو في بيئات اقتصادية مختلفة عن البيئة السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة، التي تتميز بخصوصية تنظيمية وتشريعية وثقافية. ويُضاف إلى ذلك ضعف الربط النظري بين مفهوم حوكمة المشاريع وأبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية)، حيث تندر الدراسات التي تحلل كيف يمكن للأطر الحوكمية أن تسهم في تحقيق استدامة طويلة الأجل للمشاريع العامة، وليس فقط ضمان إنجازها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

ومن أوجه القصور النظرية كذلك غياب نماذج تحليلية متكاملة تقيس أثر حوكمة المشاريع على تقليل التعثر في المشاريع الحكومية الكبرى، خاصة في ظل التحولات المؤسسية المرتبطة بتنفيذ برامج وطنية واسعة النطاق تقودها جهات استراتيجية مثل صندوق الاستثمارات العامة، الذي يدير مشاريع ضخمة ذات طابع استثماري وتنموي معًا. وعليه، فإن الحاجة قائمة إلى بناء إطار نظري يدمج بين مفاهيم الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والاستدامة، في سياق المشاريع الحكومية السعودية (Aleid، 2026).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تظهر فجوة واضحة بين تبني مبادئ الحوكمة في الخطاب الرسمي والسياسات العامة، وبين مستوى تطبيقها الفعلي في إدارة المشاريع الحكومية الكبرى. فرغم وجود أطر تنظيمية وتعليمات رقابية، إلا أن تفعيلها قد يتفاوت من جهة إلى أخرى، تبعًا لاختلاف القدرات المؤسسية، ومستوى النضج الإداري، وكفاءة الكوادر البشرية. ويؤدي هذا التفاوت إلى تفاوت في نتائج المشاريع، وارتفاع احتمالات التعثر في بعض الحالات نتيجة ضعف التنسيق أو غياب آليات متابعة فعالة.

كما أن بعض المشاريع تعاني من قصور في إدارة المخاطر بشكل استباقي، حيث يتم التعامل مع المشكلات بعد وقوعها بدلاً من اعتماد نظم إنذار مبكر قائمة على بيانات دقيقة وتحليلات كمية. ويُضاف إلى ذلك محدودية التكامل بين الأنظمة الرقمية وإجراءات الحوكمة، مما قد يحد من كفاءة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويؤثر في جودة اتخاذ القرار.

وتبرز هذه الإشكالية بصورة أوضح في المشاريع متعددة الجهات، التي تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين الوزارات والهيئات والمقاولين والاستشاريين.

ومن الجوانب التطبيقية التي تمثل فجوة أيضاً، ضعف آليات تقييم الأداء بعد انتهاء المشروع، حيث يقتصر التقييم في بعض الأحيان على مؤشرات الإنجاز المرحلي، دون قياس الأثر التنموي طويل الأجل أو مدى تحقيق معايير الاستدامة. كما أن الثقافة التنظيمية في بعض الجهات قد لا تعزز بصورة كافية مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة، مما يحد من فاعلية الحوكمة كأداة للحد من التعثر.

تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل علمي منهجي يوضح مدى إسهام حوكمة المشاريع في الحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وبيان آليات تفعيلها بما يحقق الكفاءة في استخدام الموارد العامة، ويعزز الاستدامة المؤسسية والتنموية، ويواكب الطموحات الوطنية المرتبطة بمسار التحول الشامل (Živojinović, 2023).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال حوكمة المشاريع، من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين مفاهيم الحوكمة المؤسسية وإدارة المشاريع الكبرى وأبعاد الكفاءة والاستدامة في السياق الحكومي السعودي. فعلى الرغم من التطور الملحوظ في أدبيات حوكمة الشركات وإدارة المشاريع على الصعيد الدولي، إلا أن الربط المنهجي بين حوكمة المشاريع والحد من تعثر المشاريع الحكومية الكبرى لا يزال محدوداً، خصوصاً في البيئات النامية التي تشهد تحولات تنموية متسارعة. ومن هنا، تقدم الدراسة إضافة علمية تتمثل في بناء تصور نظري يوضح العلاقة السببية بين عناصر الحوكمة (كالشفافية، والمساءلة، وتحديد الصلاحيات، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة) وبين مؤشرات نجاح المشاريع الكبرى من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأثر المستدام.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تركيزها على البيئة السعودية بوصفها حالة دراسية متميزة، في ظل التحولات المؤسسية العميقة التي تقودها رؤية السعودية 2030، والتي أعادت صياغة دور القطاع الحكومي في التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع الاستراتيجية. وتتيح هذه البيئة البحثية فرصة لاختبار مدى ملاءمة النماذج والنظريات العالمية لحوكمة المشاريع في سياق وطني يتسم بخصوصيات تنظيمية وتشريعية وثقافية. وبذلك، تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بتكثيف مفاهيم الحوكمة مع واقع المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة، وتطوير إطار نظري يمكن أن يشكل مرجعاً للباحثين في مجالات الإدارة العامة، وإدارة المشاريع، والحوكمة المؤسسية، والتنمية المستدامة (Derakhshan، 2019).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم تحليلاً علمياً يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية وصناع القرار في تطوير أطر حوكمة المشاريع وتعزيز فعاليتها في الحد من التعثر. فالمشاريع الحكومية الكبرى في المملكة تمثل استثمارات استراتيجية ذات أثر اقتصادي واجتماعي ومالي واسع، ويؤدي أي تعثر فيها إلى انعكاسات مباشرة على كفاءة الإنفاق العام وثقة المجتمع وتحقيق الأهداف التنموية. ومن خلال تحليل دور الحوكمة في تحسين آليات التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار، يمكن للدراسة أن تسهم في دعم جهود الإصلاح الإداري وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في الجهات المعنية بتنفيذ المشاريع.

كما تكمن الأهمية التطبيقية في إمكانية توظيف نتائج الدراسة لتطوير سياسات وإجراءات عملية تعزز التكامل بين الجهات ذات العلاقة، وتدعم إدارة المخاطر بصورة استباقية، وترسخ مبادئ الشفافية والمساءلة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع. ويمكن أن تمتد الاستفادة لتشمل الجهات الاستثمارية والتنموية الكبرى مثل صندوق الاستثمارات العامة، الذي يدير مجموعة من المشاريع الضخمة ذات الأبعاد الاقتصادية والاستراتيجية، حيث إن تعزيز حوكمة هذه المشاريع يسهم في تحقيق الاستدامة المالية وتعظيم العائد التنموي. وعليه، فإن الدراسة لا تقتصر على تقديم إسهام نظري، بل توفر أيضاً أساساً عملياً لتطوير نماذج حوكمة أكثر كفاءة وملاءمة للواقع السعودي، بما يدعم تحقيق الكفاءة والاستدامة في المشاريع الحكومية الكبرى (Tumpa، 2025).

المراجع:

- المراجع العربية

الشريف, ف. (2025). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية دراسة مطبقة على عينة من الخبراء والمتخصصين في إدارة المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/397295158_asbab_tthr_almshary_alanshayyt_fy_almmlkt_alrbyt_alswdyt_drast_mtbqt_ly_ynt_mn_alkhbra_walmtkhssyn_fy_adart_almshary_alanshayyt_fy_mdynt_alryad

العنزي, ع. خ. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية Retrieved from

<https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D8%B3%D8%A%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D9>

- المراجع الأجنبية

Aleid, A. B. (2026). The efficacy of cultural intelligence and project governance determinants on the successful delivery of complex UAE construction projects: An integrated multicultural framework approach. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14705958261425084>

Alsharif, F. (2023). اسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371684783_asbab_tthr_almshary_alswdyt_wmttlbat_tfadyha

David, B. (2024). Impact of Corporate Governance Structures on Strategic Decision-Making Processes in Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383361079_Impact_of_Corp

orate_Governance_Structures_on_Strategic_Decision-
Making_Processes_in_Organizations

- Derakhshan, R. (2019). Project governance and stakeholders; A literature review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/328631965_Project_governance_and_stakeholders_A_literature_review
- kahtany, m. A. (2017). ترتيب أولويات معالجة أسباب تعثر المشاريع الحكومية خلال مرحلة الطرح والترسية. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342515772_trtyb_awlwyat_maljt_asbab_tthr_almsary_alhkmyt_khlal_mrhl_altrh_waltrsy
- Suleiman, A. K. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11753010/>
- Tumpa, R. J. (2025). Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390418075_Improving_decision-making_and_stakeholder_engagement_at_project_governance_using_digital_technology_for_sustainable_infrastructure_projects
- Živojinović, I. (2023). Institutional structures impeding forest-based social innovation in Serbia and Slovenia. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1389934123000667>