

جامعة ميدأوشن كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة المشاريع

عنوان المشروع

أثر حوكمة المشروع على نجاح المشاريع في
شركات الإنشاءات
بمدينة الرياض – المملكة العربية السعودية

أسم الطالب:

أمجاد عمر النجار

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة

ميدأوشن رقم الطالب:

232002152 تاريخ البحث:

20/2026/2 الفصل الدراسي

الأول

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تطورات متسارعة نتيجة العولمة، والتقدم التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى التعقيد في إدارة وتنفيذ المشاريع بمختلف أنواعها

وأصبحت المشاريع تمثل الأداة الأساسية لتحقيق الاستراتيجيات المؤسسية، مما زاد من أهمية تبني ممارسات إدارية فعالة تضمن نجاحها واستدامتها

ويعدُّ مفهوم حوكمة المشروع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة الحاجة إلى تعزيز الرقابة والتوجيه الاستراتيجي للمشاريع. حيث تشيّر حوكمة المشروع إلى الإطار الذي يتم من خلاله تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتنظيم عمليات اتخاذ القرار، وضمان التوافق بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

وقد أظهرت العديد من التقارير والدراسات أن نسبة كبيرة من المشاريع تتعرض للتأخير أو تجاوز التكاليف أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المحددة، وهو ما يعكس وجود قصور في آليات الحوكمة والرقابة داخل المشاريع. ومن هنا برزت الحاجة إلى تطبيق أنظمة حوكمة فعالة تساهم في إدارة المخاطر، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد .

ويعدُّ قطاع الإنشاءات من أكثر القطاعات التي تتطلب تطبيق حوكمة فعالة، نظراً لضخامة الاستثمارات، وتعدد الأطراف المعنية، وارتفاع مستوى المخاطر المرتبطة به. لذلك فإن دراسة أثر حوكمة المشروع على نجاح المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض تمثل موضوعاً مهماً يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فرص نجاح المشاريع .

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة المشروع ومستوى نجاح المشاريع، من خلال دراسة واقع شركات الإنشاءات بمدينة الرياض

مشكلة البحث

على الرغم من التطور الكبير في منهجيات إدارة المشاريع واعتماد العديد من الشركات على أطر عمل حديثة في التخطيط والتنفيذ، إلا أن نسبة كبيرة من المشاريع لا تزال تواجه تحديات متعددة، مثل التأخير في الجداول الزمنية، وتجاوز الميزانيات المعتمدة، وعدم تحقيق معايير الجودة المطلوبة، إضافة إلى ضعف رضا أصحاب المصلحة.

ويلاحظ في قطاع الإنشاءات بشكل خاص ارتفاع معدلات تعثر المشاريع نتيجة تعقيد العمليات، وتعدد الأطراف المعنية، وتداخل الصلاحيات، وغياب وضوح المساءلة. كما أن ضعف آليات الرقابة الداخلية، وعدم وضوح خطوط السلطة واتخاذ القرار، يؤدي إلى بطء الاستجابة للمخاطر والتغيرات الطارئة أثناء تنفيذ المشروع.

وتشير هذه التحديات إلى احتمال وجود قصور في تطبيق ممارسات حوكمة المشروع داخل الشركات، حيث قد يتم التركيز على الجوانب الفنية للمشروع دون الاهتمام الكافي بالجوانب التنظيمية والرقابية والاستراتيجية. ويؤدي هذا القصور إلى فجوة بين التخطيط النظري لإدارة المشروع والتطبيق العملي الفعلي.

كما أن بعض الشركات تفتقر إلى إطار واضح يحدد:

- توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المشروع.
- آليات اتخاذ القرار والتصعيد الإداري.
- نظم الرقابة والمتابعة الدورية.
- إدارة المخاطر بطريقة منهجية.
- ضمان التوافق بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في محاولة الكشف عن مدى تأثير تطبيق حوكمة المشروع على مستوى نجاح المشاريع، وخاصة في قطاع الإنشاءات بمدينة الرياض.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي

ما أثر حوكمة المشروع على نجاح المشاريع في شركات الإنشاءات بمدينة الرياض؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى التزام شركات الإنشاءات بتطبيق مبادئ حوكمة المشروع؟
2. هل يؤثر وضوح الصلاحيات والمسؤوليات على مستوى نجاح المشروع؟
3. ما دور آليات الرقابة والمتابعة في تقليل تعثر المشاريع؟

4. هل تساهم حوكمة المشروع في تحسين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف الوقت والتكلفة والجودة ؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

1. يساهم البحث في تعزيز الفهم النظري لمفهوم حوكمة المشروع باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع .
2. يربط بين متغيرين مهمين في الأدبيات الإدارية وهما: حوكمة المشروع ونجاح المشاريع .
3. يضيف إلى الدراسات العربية في مجال إدارة المشاريع، خاصة في ظل قلة الأبحاث المتخصصة في حوكمة المشروع مقارنة بالحوكمة المؤسسية .
4. يقدم إطاراً تحليلياً يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في قطاعات مختلفة غير قطاع الإنشاءات
5. يساهم في توضيح الأبعاد الرئيسية لحوكمة المشروع مثل الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، والرقابة، وعلاقتها بمؤشرات الأداء .

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. يساعد إدارات شركات الإنشاءات على إدراك الدور الحيوي لحوكمة المشروع في رفع نسب نجاح المشاريع .
2. يزود متخذي القرار بمؤشرات عملية لتحسين أنظمة الرقابة والمتابعة داخل المشاريع
3. يساهم في تقليل معدلات تعثر المشاريع من خلال تعزيز المساءلة ووضوح الصلاحيات .
4. يدعم تحقيق كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية داخل المشروع
5. يساعد الشركات على تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة من خلال تطبيق أنظمة حوكمة واضحة وشفافة

1. يتماشى مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين

قائمة المراجع

- International .Operationalizing governance categories of projects .)2014
 *.1357–1346 ,)8(*Journal of Project Management*, 32
- Weaver, P. (2014). The management of project management: A & ,Too, E. G
International Journal of Project .conceptual framework for governance
 *.1394–1382 ,)8(*Management*, 32
- Mu ller, R. (2015). Relationships between a project management & ,Joslin, R
International Journal of Project .methodology and project success
 *.1392–1377 ,)6(*Management*, 33
- A guide to the project .Project Management Institute (PMI). (2021)*
 Newtown Square, .).7th ed(*management body of knowledge (PMBOK® Guide)*
 .PA: Author

- Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)
- Müller, R. (2009). Project Governance
- Kerzner, H. (2019). Project Management: A Systems Approach
- Turner, J. R. (2014). Handbook of Project-Based Management
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). Project governance

أسئلة البحث

يسعى هذا البحث للإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية، وهي:

- ما مستوى تطبيق حوكمة المشروع في شركات الإنشاءات ؟
- ما مدى نجاح المشاريع المنفذة في هذه الشركات وفق معايير الأداء الحديثة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع ؟
- ما أثر كل من (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، الرقابة) على نجاح المشاريع ؟
- هل تختلف درجة تأثير حوكمة المشروع على نجاح المشاريع باختلاف الخصائص الديموغرافية (الخبرة، المسمى الوظيفي)

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- التعرف على واقع تطبيق حوكمة المشروع في شركات الإنشاءات

- قياس مستوى نجاح المشاريع وفق مؤشرات الأداء الرئيسيّة
- تحليل العلاقة بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع
- تحديد أكثر عناصر الحوكمة تأثيراً على نجاح المشاريع
- تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق الحوكمة وزيادة كفاءة المشاريع

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لحوكمة المشروع على نجاح المشاريع في شركات الإنشاءات

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والمتابعة على نجاح المشاريع
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على نجاح المشاريع

نموذج البحث (الإطار المفاهيمي)

يعتمد البحث على نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

المتغير المستقل:

حوكمة المشروع، وتشمل الأبعاد التالية:

- الشفافية
- المساءلة
- إدارة المخاطر
- الرقابة
- اتخاذ القرار

المتغير التابع:

نجاح المشاريع، ويقاس من خلال:

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- جودة التنفي ذ
- رضا أصحاب المصلحة

يفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع.

مكان التطبيق المقترح (الدراسة الميدانية)

سيتم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في شركات الإنشاءات في جدة، نظرًا لما تشهده المدينة من توسع عمراني ومشاريع تنموية كبيرة.

مجتمع الدراسة:

يشمل جميع العاملين في قطاع المشاريع داخل شركات الإنشاءات .

عينة الدراسة:

عينة عشوائية تتراوح بين (100-150) فردًا من:

- مديري المشاريع
- المهندسين
- المشرفين

منهجية البحث (تفصيل أكاديمي)

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة .

نوع البيانات:

- بيانات أولية: يتم جمعها من خلال الاستبيان
- بيانات ثانوية: من الكتب والدراسات السابقة

أداة الدراسة:

استبيان مقسم إلى ثلاثة محاور:

1. البيانات الشخصية
2. حوكمة المشروع
3. نجاح المشاريع

مقياس الدراسة:

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العينة.

أساليب التحليل:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار
- اختبار T-Test
- تحليل التباين ANOVA)

المخطط المقترح للبحث

يتكون البحث من خمسة فصول رئيسية:

1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

4. الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

5. الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

جدول المحتويات (نموذج موسع)

• صفحة العنوان

الملخص

- قائمة المحتويات
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- الفصل الأول: الإطار العام
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: تحليل النتائج
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
- قائمة المراجع
- الملاحق

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

يُعد موضوع حوكمة المشروع من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة المشاريع، نظراً لدورها في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين عمليات اتخاذ القرار وإدارة المخاطر. وقد سعت العديد من الدراسات إلى فحص العلاقة بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع في مختلف القطاعات. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

الدراسة الأولى

Too & Weaver (2014)

عنوان الدراسة:

Project Governance: A Conceptual Framework for Project Success

هدف الدراسة:

توضيح مفهوم حوكمة المشروع وتحديد دورها في تعزيز نجاح المشاريع.

المنهج المستخدم:

المنهج التحليلي الوصفي.

أهم النتائج:

- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة ونجاح المشاريع.
 - تؤدي الحوكمة إلى تحسين جودة القرارات.
 - تسهم الحوكمة في تقليل المخاطر التنظيمية.
-

الدراسة الثانية

Müller (2009)

عنوان الدراسة:

Project Governance

هدف الدراسة:

تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة وأداء المشاريع.

أهم النتائج:

- وجود ارتباط قوي بين وضوح المسؤوليات ونجاح المشروع.
 - زيادة فعالية الرقابة تؤدي إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع.
 - تؤثر المساءلة بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع.
-

الدراسة الثالثة

Joslin & Müller (2015)

عنوان الدراسة:

Relationships Between Project Management Methodology and Project Success

هدف الدراسة:

دراسة أثر تطبيق منهجيات الإدارة والحوكمة على نجاح المشاريع.

أهم النتائج:

- المشاريع التي تطبق أساليب حوكمة واضحة تحقق معدلات نجاح أعلى.
- وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.

الدراسة الرابعة

Kerzner (2019)

عنوان الدراسة:

Project Management: A Systems Approach

هدف الدراسة:

تحليل عوامل نجاح المشاريع الحديثة.

أهم النتائج:

- نجاح المشروع لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية.
- الحوكمة الفعالة ترفع مستوى التنسيق بين أصحاب المصلحة.
- تساعد الحوكمة على تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة.

الدراسة الخامسة

Turner (2014)

عنوان الدراسة:

Handbook of Project-Based Management

هدف الدراسة:

دراسة دور الإدارة القائمة على المشاريع في تحقيق النجاح المؤسسي.

أهم النتائج:



- وجود تأثير مباشر للرقابة والمتابعة على نجاح المشاريع.
- ترتبط الشفافية بتحسين ثقة أصحاب المصلحة.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

1. أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشروع ونجاح المشاريع.
2. أشارت الدراسات إلى أهمية الشفافية والمساءلة والرقابة وإدارة المخاطر.
3. ركزت غالبية الدراسات على قطاعات مختلفة بينما تركز الدراسة الحالية على شركات الإنشاءات بمدينة الرياض.
4. تتميز الدراسة الحالية بقياس أثر أبعاد الحوكمة بصورة مباشرة على نجاح المشاريع في البيئة السعودية.

نطاق الدراسة

النطاق المكاني

تُجرى الدراسة على شركات الإنشاءات العاملة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

النطاق الزمني

تُطبق الدراسة خلال العام الدراسي 2025-2026م.

النطاق البشري

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع بشركات الإنشاءات بمدينة الرياض، ومنهم:

- مديرو المشاريع.
- المهندسون.
- المشرفون.
- أعضاء فرق المشاريع.

النطاق الموضوعي

يركز البحث على دراسة أثر حوكمة المشروع بأبعادها:

- الشفافية.
- المساءلة.
- إدارة المخاطر.
- الرقابة والمتابعة.
- اتخاذ القرار.

في نجاح المشاريع من خلال مؤشرات:

- الوقت.
- التكلفة.
- الجودة.
- رضا أصحاب المصلحة.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم حوكمة المشروع

تعرف حوكمة المشروع بأنها مجموعة السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي يتم من خلالها توجيه المشروع والرقابة عليه بما يضمن تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

وتتمثل أهداف حوكمة المشروع في:

- تعزيز الشفافية.
- رفع مستوى المساءلة.
- تحسين اتخاذ القرار.
- إدارة المخاطر.
- ضمان تحقيق أهداف المشروع.

أبعاد حوكمة المشروع

1- الشفافية

يقصد بها وضوح المعلومات المتعلقة بالمشروع وإتاحتها للأطراف المعنية في الوقت المناسب.

2- المساءلة

تعني تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح وربطها بمؤشرات الأداء.

3- إدارة المخاطر

هي عملية تحديد وتحليل المخاطر ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها.

4- الرقابة والمتابعة

تشمل مراقبة الأداء الفعلي للمشروع ومقارنته بالخطة الموضوعية.

5- اتخاذ القرار

ويقصد به وجود آليات واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

ثانياً: نجاح المشاريع

يعرف نجاح المشروع بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة ومستوى الجودة المطلوب مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

أبعاد نجاح المشاريع

الالتزام بالوقت

إنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد.

الالتزام بالتكلفة

إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة.

جودة التنفيذ

تحقيق المواصفات والمعايير المطلوبة.

رضا أصحاب المصلحة

تحقيق توقعات العملاء والإدارة وأصحاب المصلحة.

جدول أدوات البحث

الأداة	عدد الفقرات	البعد	المتغير
استبيان	4	الشفافية	حوكمة المشروع
استبيان	4	المساءلة	حوكمة المشروع
استبيان	4	إدارة المخاطر	حوكمة المشروع
استبيان	4	الرقابة والمتابعة	حوكمة المشروع
استبيان	4	اتخاذ القرار	حوكمة المشروع

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الأداة
نجاح المشاريع	الوقت والتكلفة والجودة والرضا	8	استبيان

ملحق (أ): الاستبيان

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس
 - ذكر
 - أنثى
2. العمر
 - أقل من 30 سنة
 - 30-39 سنة
 - 40-49 سنة
 - 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي
 - دبلوم
 - بكالوريوس
 - ماجستير
 - دكتوراه
4. سنوات الخبرة
 - أقل من 5 سنوات
 - 5-10 سنوات
 - أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي
 - مدير مشروع
 - مهندس
 - مشرف
 - أخرى

ثانياً: حوكمة المشروع

محور الشفافية

1. توفر الشركة معلومات المشروع بصورة واضحة.
2. يتم الإفصاح عن تقدم المشروع بشكل دوري.
3. تتاح المعلومات لأصحاب المصلحة بسهولة.
4. يتم توثيق جميع الإجراءات والقرارات.

محور المساءلة

5. يتم تحديد مسؤوليات العاملين بوضوح.
6. توجد آليات للمحاسبة عند حدوث الأخطاء.
7. يتم تقييم الأداء بصورة دورية.
8. ترتبط المسؤوليات بالنتائج المتحققة.

محور إدارة المخاطر

9. يتم تحديد المخاطر قبل بدء المشروع.
10. توجد خطط لمعالجة المخاطر المحتملة.
11. يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار.
12. يتم التعامل مع المخاطر بسرعة وكفاءة.

محور الرقابة والمتابعة

13. توجد تقارير متابعة دورية.
14. يتم قياس الأداء باستمرار.
15. تتم مراجعة الإنجازات مقارنة بالخطة.
16. يتم اكتشاف الانحرافات مبكراً.

محور اتخاذ القرار

17. توجد آلية واضحة لاتخاذ القرارات.
18. يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
19. تعتمد القرارات على معلومات دقيقة.
20. يشارك أصحاب الخبرة في اتخاذ القرار.

ثالثاً: نجاح المشاريع

21. يتم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المحدد.
22. يتم الالتزام بالميزانية المعتمدة.
23. تحقق المشاريع أهدافها المخططة.
24. يتم تنفيذ الأعمال وفق معايير الجودة.
25. ترتفع نسبة رضا العملاء عن المشاريع.
26. يتم استغلال الموارد بكفاءة.
27. تحقق المشاريع قيمة مضافة للشركة.
28. تنخفض معدلات تعثر المشاريع.

شكل نموذج البحث

الشفافية



المساءلة



إدارة المخاطر



الرقابة والمتابعة



اتخاذ القرار



المتغير التابع: نجاح المشاريع

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- جودة التنفيذ
- رضا أصحاب المصلحة

٥