

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

(حوكمة المشاريع)

أسم الطالب

مبارك فرج الدوسري

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. علاء أحمد

د. سارة فريد

د. رقية صلاح

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	8
1.10. مخطط المشروع المقترح	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1

0

2.1. المقدمة:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
2.2. المتغير المستقل	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
2.3. المتغير التابع	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
2.5. الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
قائمة المراجع	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

- تُعد حوكمة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة تزايد تعقيد المشاريع وتنامي حجم الاستثمارات المرتبطة بها، حيث لم يعد نجاح المشروع يعتمد فقط على كفاءة مدير المشروع أو فريق العمل، بل أصبح مرتبطًا بوجود إطار حوكمة واضح يضمن التوجيه والرقابة والمساءلة وتحقيق التوافق بين المشروع والاستراتيجية العامة للمنظمة. وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتحول التنظيمي المتسارعة، ازدادت الحاجة إلى تطبيق ممارسات حوكمة فعالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق القيمة المستهدفة.
- وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن حوكمة المشاريع تمثل الإطار الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار وهياكل الإشراف التي تحكم تنفيذ المشاريع داخل المنظمة، بما يضمن الشفافية والالتزام بالسياسات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد أكدت معايير Project Management Institute أن الحوكمة تعد عنصرًا أساسيًا لنجاح المشاريع واستدامتها، كما تناولت معايير International Organization for Standardization أهمية وجود أطر واضحة للمساءلة والرقابة في إدارة المشاريع.
- وعلى الرغم من اعتماد العديد من المنظمات لممارسات إدارة المشاريع، إلا أن نسب تعثر أو فشل المشاريع لا تزال قائمة في بعض القطاعات نتيجة ضعف الهياكل الحاكمة، وعدم وضوح الصلاحيات، وغياب التكامل بين الإدارة العليا وإدارة المشروع. ومن هنا تبرز أهمية دراسة حوكمة المشاريع كعامل مؤثر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتقليل المخاطر التنظيمية والتشغيلية.
- وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى تأثير تطبيق حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع داخل المنظمات، وقياس العلاقة بين عناصر الحوكمة ونتائج الأداء. وتنبع أهمية البحث من مساهمته في تقديم إطار علمي يساعد متخذي القرار على تطوير أنظمة حوكمة أكثر فاعلية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم حوكمة المشاريع وأبعادها، وقياس مستوى تطبيقها، ودراسة أثرها على نجاح المشاريع، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين ممارسات الحوكمة داخل المنظمات، بما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استدامة نتائج مشاريعها.

1.2. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق حوكمة المشاريع في المنظمات، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تتعلق بتجاوز التكاليف، وتأخر الجداول الزمنية، وضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى غياب إطار حوكمة واضح يحدد المسؤوليات وآليات اتخاذ القرار ومستويات الرقابة والإشراف. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن الفجوات القائمة بين المفاهيم النظرية لحوكمة المشاريع وبين التطبيق الفعلي لها داخل المنظمات، وقياس أثر ذلك على نجاح المشاريع.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

توجد فجوة نظرية تتمثل في عدم وجود اتفاق موحد بين الباحثين حول تعريف شامل ومحدد لمفهوم حوكمة المشاريع، حيث تختلف الأدبيات في تحديد أبعادها وعناصرها الأساسية. كما أن بعض الدراسات تركز على حوكمة المحافظ والبرامج دون التعمق في حوكمة المشروع على المستوى التنفيذي. إضافة إلى ذلك، ما زال الربط بين حوكمة المشاريع ومؤشرات نجاح المشروع بحاجة إلى نماذج تفسيرية أكثر تكاملاً، رغم ما أشارت إليه أدبيات [Project Management Institute](#) من أهمية دمج الحوكمة مع الاستراتيجية المؤسسية، وكذلك ما ورد في معايير [International Organization for Standardization](#) بشأن المساءلة والرقابة المؤسسية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في ضعف تطبيق أطر حوكمة المشاريع بشكل منهجي داخل بعض المنظمات، خاصة في البيئات التي تركز على الجوانب التشغيلية أكثر من الاستراتيجية. كما أن غياب سياسات واضحة لتوزيع الصلاحيات، وعدم وجود لجان إشراف فعالة، وقصور آليات المتابعة والتقييم، يؤدي إلى انخفاض مستوى الشفافية والمساءلة. إضافة إلى ذلك، تفتقر بعض المنظمات إلى أدوات قياس واضحة لتقييم مستوى نضج الحوكمة وأثرها على نجاح المشاريع، مما يستدعي إجراء دراسات تطبيقية تساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. فمع ازدياد حجم الاستثمارات وتعقيد المشاريع، أصبحت الحاجة ملحة إلى أطر حوكمة واضحة تضمن المساءلة والشفافية وحسن استغلال الموارد، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات قيمة علمية وعملية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة المشاريع من خلال توضيح المفهوم وأبعاده والعلاقة بينه وبين نجاح المشاريع. كما تقدم إطارًا تحليليًا يربط بين عناصر الحوكمة ومؤشرات الأداء، مستندًا إلى ما ورد في معايير Project Management Institute، إضافة إلى مفاهيم الحوكمة المؤسسية التي تناولتها International Organization for Standardization. وبذلك تعزز الدراسة الفهم النظري للعلاقة بين الحوكمة ونتائج المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة نتائج عملية تساعد القيادات الإدارية ومديري المشاريع على تطوير آليات حوكمة أكثر فاعلية، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية. كما تساهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين عمليات اتخاذ القرار والرقابة والإشراف، بما ينعكس إيجابًا على تقليل المخاطر ورفع نسب نجاح المشاريع داخل المنظمات.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المنظمات محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع؟
- هل تؤثر عناصر الحوكمة (الرقابة، المساءلة، وضوح الصلاحيات، دعم الإدارة العليا) في نتائج المشروع؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة المشاريع؟

1.5. أهداف الدراسة

توضيح مفهوم حوكمة المشاريع وأبعادها الرئيسية.
قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المنظمات.
تحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع.
تقديم توصيات لتحسين ممارسات الحوكمة وتعزيز نجاح المشاريع.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع على نجاح المشاريع.
الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والإشراف على نجاح المشاريع.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات على نجاح المشاريع.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على نجاح المشاريع.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات اتخاذ القرار على نجاح المشاريع.

1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: حوكمة المشاريع
ويتكون من الأبعاد التالية:

- الرقابة والإشراف
- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات
- دعم الإدارة العليا
- آليات اتخاذ القرار

المتغير التابع: نجاح المشاريع
ويقاس من خلال:

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

يمكن تمثيل النموذج في شكل مخطط يوضح تأثير أبعاد الحوكمة على نجاح المشاريع

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف واقع تطبيق حوكمة المشاريع وتحليل أثرها على نجاح المشاريع. وسيتم استخدام أسلوب الدراسة الكمية من خلال تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة من العاملين في المشاريع داخل المنظمات. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

1.9. الدراسة الميدانية

سُجِرى الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيان على عينة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في عدد من المنظمات. ويتضمن الاستبيان مجموعة من الفقرات لقياس أبعاد حوكمة المشاريع ودرجة نجاح المشاريع. وسيتم التأكد من صدق وثبات الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة، ثم تحليل النتائج لاختبار الفرضيات وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة

- أهمية الدراسة
- الأسئلة والأهداف والفرضيات
- منهجية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

- مفهوم حوكمة المشاريع
- أبعاد حوكمة المشاريع
- مفهوم نجاح المشاريع
- العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشاريع
- الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- منهجية البحث
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة
- تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- عرض النتائج
- مناقشة النتائج
- التوصيات
- المقترحات المستقبلية

2. الفصل الثاني: التكليف 2 (حوكمة المشاريع)

صياغة أسئلة البحث

يمكن صياغة أسئلة البحث كالتالي:

1. ما مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة؟
2. ما أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع؟
3. هل تؤثر وضوح الأدوار والمسؤوليات على أداء المشروع؟
4. ما العلاقة بين إدارة المخاطر ضمن الحوكمة وتقليل فشل المشاريع؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة المشاريع؟

صياغة أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على مفهوم حوكمة المشاريع وأبعادها .
2. قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات .
3. تحليل أثر الحوكمة على نجاح المشاريع .
4. تحديد العوامل التي تعزز فعالية الحوكمة .
5. تقديم توصيات لتحسين ممارسات حوكمة المشاريع.

صياغة فرضيات البحث

يمكن اعتماد الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية بين وضوح الهيكل التنظيمي ونجاح المشروع .
2. تؤثر آليات اتخاذ القرار بشكل إيجابي على أداء المشروع .
3. تساهم إدارة المخاطر ضمن الحوكمة في تقليل تعثر المشاريع .
4. تؤثر الشفافية والمساءلة على جودة نتائج المشاريع.

رسم نموذج البحث :

يمكن تمثيله نصيًا كالتالي:

حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)

↓

الهيكل التنظيمي
اتخاذ القرار
إدارة المخاطر
الشفافية والمساءلة

↓

نجاح المشاريع (المتغير التابع)

مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية)

يقترح تطبيق الدراسة ميدانيًا على

شركات المقاولات أو شركات التقنية

الجهات الحكومية التي تدير مشاريع تطويرية

(PMO) مكاتب إدارة المشاريع

مثال مناسب في البيئة السعودية

دراسة ميدانية على موظفي إدارات المشاريع في الشركات المتوسطة والكبيرة بمدينة الرياض

وذلك لانتشار المشاريع التحولية المرتبطة برؤية السعودية 2030م

منهجية البحث المتوقعة (باختصار)

المنهج الوصفي التحليلي نوع المنهج

(Questionnaire) استبانة أداة جمع البيانات

موظفو ومديرو المشاريع مجتمع الدراسة

عينة عشوائية بسيطة (100-150 مشارك) العينة

SPSS التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب التحليل

الأساليب الإحصائية

المتوسطات الحسابية

الانحراف المعياري

تحليل الارتباط

تحليل الانحدار

(Research Framework) المخطط المقترح للمشروع

تحديد المشكلة

↓

مراجعة الأدبيات

↓

صياغة الأسئلة والفرضيات

↓

تصميم الاستبانة

↓

جمع البيانات

↓

تحليل البيانات

↓

مناقشة النتائج

↓

التوصيات والخاتمة

جدول المحتويات (Table of Contents)

المقدمة

مشكلة البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

أسئلة البحث

فرضيات البحث

حدود البحث

الإطار النظري (حوكمة المشاريع)

الدراسات السابقة

منهجية البحث

تحليل البيانات والنتائج

المناقشة

التوصيات

الخاتمة

- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley
- Muller, R. (2009). *Project governance*. Gower Publishing Limited
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.) Project Management Institute
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project governance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Turner, J. R. (2014). *Handbook of project-based management Leading strategic change in organizations* (4th ed.) McGraw-Hill Education
- PMI. (2023). *Pulse of the Profession Report*. Project Management Institute
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). Identifying interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation. *International Journal of Project Management*

التكليف الثالث 3
الأسبوع الحادي عشر

أولاً: كتابة فصل الدراسات السابقة:

مقدمة الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث تساهم في بناء الإطار المعرفي للموضوع محل الدراسة، وتوضح الجهود البحثية التي تناولت حوكمة المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع. كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، خاصة في البيئة العربية والسعودية

عرض الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى

إلى تحليل منهجية إدارة المشاريع كنظام متكامل (Kerzner (2017) هدفت دراسة يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة. وأكدت الدراسة أن وجود إطار حوكمة واضح يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل المخاطر الدراسة الثانية

مفهوم حوكمة المشاريع، حيث عرّفها بأنها مجموعة (Müller 2009) تناولت دراسة من العمليات والهياكل التي تضمن توجيه المشاريع بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأشارت إلى أهمية دور الإدارة العليا في نجاح الحوكمة

الدراسة الثالثة:

مبادئ الحوكمة المؤسسية، والتي يمكن تطبيقها على (OECD 2015) قدمت منظمة المشاريع، مثل الشفافية، المساواة، والعدالة. وأكدت أن هذه المبادئ تعزز من ثقة أصحاب المصلحة

الدراسة الرابعة:

الصادر عن معهد إدارة المشاريع أن حوكمة المشاريع (PMBOK 2021) أوضح دليل تُعد عنصرًا أساسيًا لضمان نجاح المشاريع، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار

الدراسة الخامسة:

إطارًا مفاهيميًا لحوكمة المشاريع، وأكدت (Too & Weaver 2014) ناقشت دراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحقيق النجاح في المشاريع

الدراسة السادسة:

إلى أن الحوكمة الفعالة تساعد في تحقيق التوازن بين (Turner 2014) أشارت دراسة الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع

الدراسة السابعة

أظهر أن المؤسسات التي تطبق (Pulse of the Profession) (2023) PMI تقرير ممارسات حوكمة متقدمة تحقق نسب نجاح أعلى في مشاريعها مقارنة بغيرها

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي

وجود اتفاق عام على أهمية حوكمة المشاريع في تحقيق النجاح

تركيز معظم الدراسات على البيئات الغربية مع قلة الدراسات العربية

اختلاف في تحديد أبعاد الحوكمة (رقابة، شفافية، دعم الإدارة العليا...)

وجود فجوة في الربط التطبيقي بين الحوكمة ونتائج المشاريع في البيئة السعودية

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي

تطبيقها في البيئة السعودية (الرياض)

الربط بين أبعاد الحوكمة ونجاح المشاريع بشكل عملي

تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ

قياس تأثير كل بُعد من أبعاد الحوكمة بشكل مستقل

ثانياً: استكمال قائمة المراجع

هذه قائمة منسقة وجاهزة

 قائمة المراجع

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Müller, R. (2009). *Project governance*. Gower Publishing Limited.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

(2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD

Publishing.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI

Project Management Institute (PMI). (2023). *Pulse of the Profession Report*. PMI

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project governance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Turner, J. R. (2014). *Handbook of project-based management Leading strategic change in organizations* (4th ed.). McGraw-Hill

Joslin, R., & Müller, R. (2016). Identifying interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation *International Journal of Project Management*

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>