

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر حوكمة المشاريع على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع: دراسة
ميدانية على لجان وفرق المشاريع في مدينة جدة.

أسم الطالب
حسام محمد حميد

الرقم الاكاديمي
232001870

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
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.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. أهمية الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. على المستوى النظري:.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	Error! Bookmark not defined.
1.4. أسئلة الدراسة.....	9
1.5. أهداف الدراسة.....	9
1.6. فرضيات الدراسة.....	9
1.7. نموذج الدراسة.....	9
1.8. منهجية الدراسة.....	10
1.9. الدراسة الميدانية.....	10
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	1
2.1. المقدمة:.....	12
2.2. المتغير المستقل.....	12
2.3. المتغير التابع.....	12

13.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
13.....	2.5. الخاتمة.
13	قائمة المراجع.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد المشاريع بمختلف أنواعها وأحجامها المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المعاصرة، إذ تمثل الوسيلة التي تترجم من خلالها المنظمات والحكومات استراتيجياتها وأهدافها إلى مخرجات ملموسة ذات قيمة مضافة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التقنية والاقتصاد والإدارة، باتت إدارة المشاريع تواجه تحديات متزايدة التعقيد تتطلب أطراً مؤسسية محكمة تضمن كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات. وقد أفرزت هذه التحديات الحاجة إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تتجاوز الممارسات التقليدية في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها، ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم حوكمة المشاريع الذي أصبح ركيزة أساسية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمشاريع.

ويُشير مفهوم حوكمة المشاريع إلى منظومة متكاملة من الهياكل والسياسات والعمليات والمعايير التي تُوجِّه عملية اتخاذ القرار داخل المشروع، وتحدد الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية، وتضع آليات واضحة للمساءلة والرقابة والشفافية (أبو شنب وعبابنة، 2024). وتتضمن هذه المنظومة مجموعة من العناصر الجوهرية تشمل لجان التوجيه والإشراف، وأطُر إدارة المخاطر، ومعايير تقييم الأداء، وآليات التصعيد وحل النزاعات، فضلاً عن بروتوكولات التواصل وإعداد التقارير. وقد أثبتت الأدبيات الأكاديمية والممارسات المهنية أن تطبيق حوكمة فعّالة للمشاريع يسهم بصورة جوهرية في ترشيد الموارد، وتقليل الانحرافات عن الخطط الموضوعة، وتعزيز قدرة فرق العمل على الاستجابة للتغيرات والمستجدات. (Magano et al., 2021)

وتبرز جودة اتخاذ القرار بوصفها أحد أهم المتغيرات التي تتأثر تأثراً مباشراً بمستوى الحوكمة المطبقة في المشاريع، ذلك أن القرارات التي تُتخذ خلال دورة حياة المشروع تُحدد مساره ومخرجاته بصورة حاسمة. فالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، وإدارة المخاطر، والتعامل مع التغييرات، تحتاج إلى إطار حوكمي واضح يضمن أن تُبنى هذه القرارات على معلومات دقيقة وتحليلات موضوعية ومشاركة فعّالة من أصحاب المصلحة المعنيين. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن غياب آليات الحوكمة الواضحة يؤدي إلى فجوات في عمليات اتخاذ القرار، مما ينعكس سلباً على جودة المخرجات والتزام المشروع بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة (Abaneme et al., 2025)

وفي السياق السعودي تحديداً، تكتسب دراسة حوكمة المشاريع أهمية استثنائية في ظل المرحلة التنموية غير المسبوقة التي تعيشها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 وما تتضمنه من مشاريع عملاقة ومبادرات تحويلية تمتد عبر مختلف القطاعات. وتُعد مدينة جدة من أبرز المراكز الاقتصادية والتجارية في المملكة، حيث تحتضن عدداً كبيراً من المشاريع التنموية والبنية التحتية والخدمات، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة أثر الحوكمة على أداء المشاريع ونجاحها. وتتنوع المشاريع القائمة في جدة بين مشاريع حكومية كبرى ومشاريع القطاع الخاص والشراكات بين القطاعين، وتعمل عليها لجان وفرق مشاريع متعددة التخصصات تواجه تحديات متنوعة في مجالات التنسيق واتخاذ القرار والرقابة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر حوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، من خلال دراسة ميدانية تستهدف لجان وفرق المشاريع العاملة في مدينة جدة. وتنطلق الدراسة من الافتناع بأن فهم العلاقة بين الحوكمة وجودة القرارات ونجاح المشاريع في السياق المحلي يمثل ضرورة علمية وعملية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، لا سيما في ضوء الطموحات التنموية الكبيرة التي تتطلب مستويات عالية من الانضباط المؤسسي والشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع بمختلف أنواعها.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المشاريع في الأدبيات الأكاديمية والممارسات المهنية خلال العقدين الأخيرين، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة واضحة بين الإطار النظري لحوكمة المشاريع وبين التطبيق الفعلي لهذا المفهوم في بيئة المشاريع العربية والسعودية تحديداً. فكثير من المشاريع لا تزال تعاني من ضعف في هياكل الحوكمة وغموض في توزيع الصلاحيات وقصور في آليات المساءلة، مما ينعكس سلباً على جودة القرارات المتخذة وعلى الأداء العام للمشاريع. وتتلور مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من الفجوات التي رصدها الباحث على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجود عدد من الفجوات النظرية التي تستدعي مزيداً من البحث والدراسة. فعلى الرغم من أن حوكمة المشاريع قد حظيت باهتمام بحثي متصاعد في الدراسات الغربية، إلا أن الإنتاج الأكاديمي العربي في هذا المجال لا يزال محدوداً وغير كافٍ لبناء إطار نظري متكامل يتناسب مع خصوصية بيئة الأعمال العربية. وقد ركزت غالبية الدراسات العربية المتاحة على حوكمة الشركات بمفهومها التقليدي دون التعمق في حوكمة المشاريع كحقل معرفي مستقل له أبعاده ومتغيراته الخاصة (قطب، 2024؛ السعيدة وأبو حمور، 2022). كما تفتقر الأدبيات إلى نموذج نظري واضح يربط بين أبعاد حوكمة المشاريع المتمثلة في الهياكل التنظيمية والسياسات والعمليات الرقابية من جهة، وبين جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط يؤثر في نجاح المشروع من جهة أخرى. وتغيب كذلك المعالجة النظرية المعمقة لدور التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في تطوير آليات حوكمة المشاريع وأثر ذلك على عمليات اتخاذ القرار، وهو ما أشار إليه بركات وبن حاوية (2021) في سياق حوكمة تكنولوجيا المعلومات. فضلاً عن ذلك، تفتقر الأدبيات إلى إطار تكاملي يوضح كيفية تفاعل أدوات الذكاء الاصطناعي مع آليات الحوكمة في سياق إدارة المشاريع، وهو ما بدأت بعض الدراسات الحديثة في تناوله دون الوصول إلى نتائج حاسمة (Taboada et al., 2023).

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تبرز فجوات متعددة تعكس التحديات الحقيقية التي تواجه لجان و فرق المشاريع في بيئة العمل الفعلية. فمن خلال الملاحظة الميدانية والاطلاع على واقع المشاريع في مدينة جدة، يتضح أن كثيراً من المشاريع تعمل بهياكل حوكمة ضعيفة أو شكلية لا تُفَعَّل بالصورة المطلوبة، مما يؤدي إلى تدخل في الصلاحيات وبطء في اتخاذ القرارات وغياب المساءلة الفعلية. كما أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة بين المشاريع الحكومية ومشاريع القطاع الخاص، وبين المشاريع الكبرى والمشاريع المتوسطة والصغيرة، دون وجود دراسات ميدانية كافية ترصد هذا التفاوت وتحلل أسبابه وآثاره في السياق السعودي. وتشير التقارير المهنية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تتجاوز ميزانياتها المعتمدة وجداولها الزمنية المحددة، وأن جزءاً مهماً من هذه الإخفاقات يعود إلى قصور في آليات الحوكمة وضعف في جودة القرارات المتخذة خلال مراحل التنفيذ المختلفة. كذلك تفتقر البيئة المحلية إلى دراسات تطبيقية تقيس بصورة كمية أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة على جودة القرار ونجاح المشروع، مما يحول دون تقديم توصيات مبنية على أدلة علمية لصناع القرار والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

وفي ضوء هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيس لهذه الدراسة على النحو التالي: ما أثر حوكمة المشاريع على جودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع في لجان و فرق المشاريع العاملة في مدينة جدة؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يتناول حوكمة المشاريع كحقل بحثي مستقل عن حوكمة الشركات التقليدية، مما يساعد في سد النقص الواضح في الأدبيات العربية حول هذا الموضوع الحيوي.

- تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يوضح العلاقات السببية بين أبعاد حوكمة المشاريع وجودة اتخاذ القرار ونجاح المشروع، وهو ما يمثل إضافة نوعية للمعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع ويوفر أساساً نظرياً يمكن للباحثين البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لمتغير جودة اتخاذ القرار بوصفه متغيراً محورياً يتوسط العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشروع، مما يكشف عن الآليات والمسارات التي تؤثر من خلالها الحوكمة على مخرجات المشروع النهائية.
- تساهم الدراسة في ربط الأدبيات المتعلقة بحوكمة المشاريع مع أدبيات نظريات اتخاذ القرار ونظريات نجاح المشاريع، مما يعزز التكامل المعرفي بين هذه الحقول البحثية المتصلة ويفتح آفاقاً جديدة للبحث البيئي.
- تضيف الدراسة إلى الجهود البحثية الرامية لتطوير مقاييس علمية موثوقة لقياس حوكمة المشاريع وجودة اتخاذ القرار في السياق العربي، بما يتناسب مع الخصائص الثقافية والتنظيمية لبيئة الأعمال المحلية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

- تزود الدراسة مديري المشاريع وقادة فرق العمل بمؤشرات واضحة حول أبعاد الحوكمة الأكثر تأثيراً في جودة القرارات ونجاح المشاريع، مما يساعدهم في تحديد أولويات التطوير والتحسين في ممارساتهم الإدارية.
- تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها المنظمات العاملة في مدينة جدة والمملكة العربية السعودية عموماً في تصميم وتطوير هياكل حوكمة فعالة لمشاريعها بمختلف أحجامها وأنواعها.
- تدعم الدراسة الجهود الوطنية المبذولة في إطار رؤية 2030 لتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع التنموية، من خلال تقديم أدلة علمية حول الممارسات الحوكمية التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف.

- تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في القطاعين العام والخاص على تبني آليات حوكمة تعزز جودة عمليات اتخاذ القرار في المشاريع، خاصة في المراحل الحرجة التي تتطلب قرارات سريعة ودقيقة ومبنية على معلومات موثوقة.
- تفيد الدراسة الجهات الاستشارية ومكاتب إدارة المشاريع في تطوير أدوات تقييم وتشخيص لمستوى نضج الحوكمة في المشاريع، مما يمكنها من تقديم حلول مخصصة تتناسب مع احتياجات كل مشروع وطبيعة التحديات التي يواجهها.
- توفر الدراسة قاعدة معلوماتية يمكن أن تستثمرها الجهات التدريبية والأكاديمية في تصميم برامج تأهيل وتطوير مهني متخصصة في حوكمة المشاريع، تستهدف رفع كفاءة الكوادر الوطنية العاملة في مجال إدارة المشاريع

1.2. أسئلة الدراسة

1.3. أهداف الدراسة

1.4. فرضيات الدراسة

1.5. نموذج الدراسة

1.6. منهجية الدراسة

1.7. الدراسة الميدانية

1.8. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

قطب، ياسر سيد عبدالسلام. (2024). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في الوطن العربي. المجلة الدولية للآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، ع47، 179 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567952>

السعيدة، سلسبيل عارف، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302678>

بركات، عبدالرزاق، و بن حاوية، يمينة. (2021). حوكمة تكنولوجيا المعلومات: وسيلة للتحكم في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية. مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، مج12، ع2، 561 - 588. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214094>

أبو شنب، زيد ماهر سليمان، و عبابنة، هابل طلاق محمود. (2024). الحوكمة وفعالية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع العامة: دراسة حالة على نظام الباص السريع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1555546>

Magano, J., Silvius, G., e Silva, C. S., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. Project Leadership and Society, 2, 100020.

Abaneme, O. G., Ezenwaka, C., Popoola, R., Soetan, O., Obajaja, H. A., & Umah, E. (2025). Augmented Project Management: Exploring the Role of AI Tools in Decision-making and Resource Optimisation. Asian Journal of Advanced Research and Reports, 19(7), 258-271

Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & De Vass, T. (2023). Artificial intelligence enabled project management: a systematic literature review. Applied Sciences, 13(8), 5014.

