

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وفق
مستهدفات رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية

أسم الطالب

فاطمة محمد المسبح

2021204734

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	4
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	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	8
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	8
1.10. مخطط المشروع المقترح	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	0
2.1. المقدمة:	10
2.2. المتغير المستقل	11
2.3. المتغير التابع	11
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11

11	2.5. الخاتمة
12	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعَدُّ الحوكمة إحدى الركائز الأساسية لضمان كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء، إذ تمثل منظومة متكاملة من القواعد والممارسات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة القرارات الإدارية والتنفيذية، وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة الملحة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة استراتيجية لدعم التحول نحو الإدارة الحديثة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة الموارد والمشاريع الوطنية (النعمي، 2022).

ومع إطلاق رؤية المملكة 2030، أصبح التركيز موجَّهًا نحو تحسين كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، خصوصًا مشاريع البنية التحتية التي تمثل الأساس لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. وقد أكدت الأدبيات أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وتحسين جودة المخرجات من خلال تعزيز النزاهة والرقابة الفعالة على عمليات التنفيذ (علي وآخرون، 2022).

وتُظهر الدراسات الدولية أن الحوكمة الجيدة في إدارة المشاريع ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين الأداء العام من خلال تطوير آليات صنع القرار وتوضيح المسؤوليات وتفعيل الدعم الإداري من المستويات العليا، وتواجه المشاريع الوطنية الكبرى في المملكة تحديات تتعلق بتعقيد الهياكل التنظيمية وتعدد الجهات المنفذة، مما يجعل الحوكمة أداة حيوية لضمان الانسجام المؤسسي وتحقيق التكامل بين الجهات المنفذة والمشرفة على المشاريع (العبدلات والشورة، 2021).

من هذا المنطلق، تأتي أهمية دراسة دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ولا سيما في قطاع مشاريع البنية التحتية الذي يمثل حجر الزاوية في التنمية الوطنية. إذ تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة تلك المشاريع، والكشف عن أثرها في تحقيق الكفاءة الإدارية والفنية، بما يساهم في دعم أهداف الرؤية الطموحة لبناء اقتصاد متنوع ومستدام.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم التوجه الاستراتيجي الواضح للمملكة العربية السعودية نحو تحقيق الكفاءة والشفافية في تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، لا تزال العديد من تلك المشاريع تواجه تحديات تتعلق بضعف الحوكمة المؤسسية، وعدم وضوح آليات اتخاذ القرار، وتداخل الأدوار بين الجهات المنفذة والرقابية، مما يؤثر سلبيًا على كفاءة الأداء وجودة المخرجات، وعلى الرغم من أن مبادئ الحوكمة أصبحت محورًا أساسيًا في الأدبيات الإدارية المعاصرة، فإن تطبيقها العملي في إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وخصوصًا مشاريع البنية التحتية، لا يزال محل تساؤل من حيث درجة الالتزام ومستوى التأثير في الأداء المؤسسي والتنفيذي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات إلى وجود فجوة معرفية واضحة تتعلق بنقص الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع في السياق العربي عامة، والسعودي خاصة. فمعظم الأبحاث السابقة ركزت على دراسة الحوكمة في سياقات مالية أو مؤسسية دون ربطها بشكل منهجي بقطاع المشاريع الوطنية الكبرى (بسويح وآخرون، 2020؛ العبدلات والشورة، 2021).

كما أن الدراسات التي تناولت الحوكمة غالبًا ما ركزت على مفاهيم الشفافية والمساءلة دون التعمق في أثرها العملي على كفاءة إدارة المشاريع الضخمة متعددة الأطراف. (Fareed & Su, 2022)

ومن ثم، تظهر الحاجة إلى بناء إطار نظري يربط بين أبعاد الحوكمة ومتغيرات الأداء الإداري والتشغيلي للمشاريع الوطنية الكبرى بما يتناسب مع طبيعة البيئة الإدارية السعودية ومتطلبات رؤية 2030.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، ورغم الجهود الحكومية لتطبيق مبادئ الحوكمة في أجهزة الدولة ومشاريعها الكبرى، إلا أن الممارسات الفعلية ما زالت تعاني من تحديات مثل ضعف التنسيق بين الجهات المنفذة، وتأخر اتخاذ القرارات، وعدم وضوح مؤشرات قياس الكفاءة والفعالية.

كما تشير تقارير المشاريع الوطنية إلى وجود تفاوت في مستويات الالتزام بمبادئ الحوكمة بين القطاعات المختلفة، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف (النعيمة، 2022؛ Turner, 2025). إضافة إلى ذلك، فإن مشاريع البنية التحتية تتطلب أنظمة حوكمة متطورة تضمن التكامل المؤسسي، وتحد من المخاطر التنظيمية والمالية والفنية التي قد تعيق التنفيذ وفق الخطط الزمنية المحددة..

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً معاصراً يمسّ جوهر الإصلاح الإداري والاقتصادي في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها المشاريع الوطنية الكبرى ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، فالاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المشاريع الحكومية والبنية التحتية يعكس توجهاً استراتيجياً نحو تحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتحقيق التكامل المؤسسي.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مبادئ الحوكمة ومتغير كفاءة إدارة المشاريع الكبرى.
- تقدم إضافة معرفية في مجال دراسات الحوكمة الإدارية من خلال تحليلها في سياق وطني عربي يرتبط بمشاريع البنية التحتية، وهو مجال لا يزال محدوداً في البحث الأكاديمي العربي.
- تدعم الدراسة المفهوم التكاملي للحوكمة كمنظومة تؤثر في مختلف مراحل إدارة المشاريع (التخطيط - التنظيم - التنفيذ - الرقابة)، بما يتيح توسيع الفهم النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي.

- تمثل الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين في مجالات الإدارة العامة، إدارة المشاريع، والتنمية المستدامة، من خلال تقديم نموذج يمكن تطبيقه أو تطويره في دراسات مستقبلية ذات طبيعة مقارنة أو تطبيقية في دول أخرى.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تبرز الدراسة الأهمية العملية للحوكمة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى، من خلال تحديد الممارسات الإدارية المثلى التي تعزز الشفافية وتقلل من الهدر والفساد الإداري.
- تقدم نتائجها دعماً لصنّاع القرار والجهات الحكومية المسؤولة عن المشاريع الكبرى، من خلال توفير مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير أطر الحوكمة وتحديث سياسات إدارة المشاريع.
- تسهم في تعزيز جاهزية الأجهزة التنفيذية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 عبر بناء ثقافة إدارية قائمة على المحاسبة والمسؤولية المشتركة، بما ينعكس على جودة تنفيذ المشاريع الوطنية.
- يمكن أن تشكّل الدراسة أداة تقييم فعّالة لقياس مدى التزام الجهات الحكومية بمبادئ الحوكمة، وتحديد نقاط القوة والقصور في ممارسات إدارة المشاريع، مما يساعد على تحسين الأداء المؤسسي العام..

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. 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

- الحربي، سهام بنت حمدان دعسان المخلفي. (2025). أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 23 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1596960>
- العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحوكمة الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>
- عبدالعزیز، ريهام أنسي محمود. (2024). أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج5، ع1 ، 39 - 71. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616165>
- بسويح، منى، بوقطاية، سفيان، و ميموني، ياسين. (2020). دور الحوكمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج2، ع1 ، 210 - 229. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1203920>
- النعمي، محمد عبدالله صقر ذياب. (2022). دور الحوكمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع13 ، 216 - 225. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357818>
- زروقي، بلال، و بوعكة، آسيا. (2022). دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لقطاع النقل بولاية باتنة. مجلة مجاميع المعرفة، مج8، ع1 ، 169 - 186. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286763>

علي، محمد الصطوحى إبراهيم، أبو وردة، شيرين حامد محمد، و المنطاوي، إيمان صلاح محمد. (2022). دور الحوكمة المؤسسية فى تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1366428>

غولام، جمال الدين، و رواق، فتيحة. (2023). دور الحوكمة في تحسين إدارة الجماعات المحلية: دراسة وصفية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج8، ع2، 1154 - 1166. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1400089>

- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Project governance and project performance: The moderating role of top management support. *Sustainability*, 14(5), 2516.
- Ribeiro, J., Tereso, A., & Couto, J. P. (2025, June). Proposal to Improve Organizational Governance in a Construction Company: Focus on Project Management. In International Conference Innovation in Engineering (pp. 427-437). Cham: Springer Nature Switzerland'
- Turner, J. R. (2025). How good governance leads to better project performance through improved decision-making. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(2), 434-452.
- Okafor, I., & Odubade, O. (2022). FACTORS AFFECTING SCOPE CREEP IN PROJECT MANAGEMENT: IDENTIFY THE KEY FACTORS CONTRIBUTING TO SCOPE CREEP AND EXPLORE STRATEGIES TO PREVENT IT. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 6(11), 10-5281.
-