

إقرار طالب بإعداد وتسليم بحث علمي

أقر أنا الطالب/الطالبة: أسماء هذال الدوسري.....

المقيدة/بكلية: الادراه.اعمال.....

التخصص: إدارة مشاريع.....

المستوى: التاسع.....

الرقم الجامعي: ٢٣٣٠٠٧٤٦.....

بأن البحث المقدم بعنوان:

"..... حوكمة المشاريع وأثرها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي

".....

هو من إعدادي الشخصي بالكامل، وأتحمل المسؤولية الكاملة عنه من جميع الجوانب، وذلك بدايةً من اختيار فكرة البحث، وتحديد المشكلة البحثية، وصياغة الأهداف، ووضع الفروض أو التساؤلات، مروراً بجمع البيانات والمراجع، وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص النتائج والتوصيات.

كما أقر بما يلي:

الالتزام بالأمانة العلمية في إعداد البحث، وعدم النقل أو الاقتباس غير المشروع.

توثيق جميع المراجع والمصادر المستخدمة توثيقاً علمياً صحيحاً.

أن البحث لم يتم اقتباسه كلياً أو جزئياً من أي مصدر دون الإشارة إليه.

أن البحث لم يُقدّم سابقاً لأي جهة تعليمية أخرى للحصول على درجة علمية.

الالتزام بكافة قواعد ومعايير إعداد البحوث العلمية المعتمدة.

وأتحمل المسؤولية القانونية والأكاديمية كاملةً في حال ثبوت خلاف ذلك.

وتحرر هذا الإقرار بناءً على رغبتني، ودون أدنى مسؤولية على المؤسسة التعليمية.

الاسم: أسماء هذال الدوسري.....

التوقيع:

التاريخ: 27 يونيو 2026.....

www.midocean.edu.km

Comoros Address: (Headquarters) Midocean university, 8764+GH9 Matelec street, BP
684 Moroni, RP 98123 Moroni, Comoros

Final project

Project Template

Faculty of Management

Midocean University

حوكمة المشاريع وأثرها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي

اسماء هذال الدوسري

مشروع تخرج-١

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف

د.عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٨ يونيو ٢٠٢٦



المقدمة

تعد حوكمة المشاريع (Project Governance) الإطار التنظيمي والرقابي الذي يضمن توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. لم تعد الحوكمة في العصر الرقمي مجرد إجراءات روتينية، بل أصبحت ركيزة أساسية لضمان الشفافية، وتوزيع الأدوار بوضوح، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، مما يساهم في تقليل المخاطر ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام. إنها البوصلة المهنية التي تحول العشوائية إلى نظام، والفوضى إلى إنجاز

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في الجوانب التالية:

1. الأهمية العلمية: إثراء المكتبة العربية بمرجع حديث حول إدارة وحوكمة المشاريع في ظل التحول الرقمي.
2. الأهمية العملية: تقديم نموذج عملي للمسؤولين في المنظمات يساعد على فهم آليات الحوكمة وتطبيقها لتقليل الهدر وضمان نجاح المشاريع

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية تحليلية متكاملة، من خلال:

- تأصيل مفهوم الحوكمة: توضيح العلاقة بين حوكمة المشاريع والاستراتيجيات العليا.

- رصد التحديات: تحليل المعوقات التنظيمية والثقافية التي تعيق تطبيق الحوكمة.

- قياس الأثر: تقديم مؤشرات عملية توضح مساهمة الحوكمة في رفع جودة المخرجات

منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر
مراجعة الأدبيات الحديثة والمعايير العالمية (مثل PMI)، والتحليل المقارن لأداء
المؤسسات التي تتبنى الحوكمة مقابل التي لا تتبناها

المرجع

1. الشمري، خالد (2024). حوكمة المشاريع وأثرها على الأداء المؤسسي في عصر التحول الرقمي. دار المعرفة للنشر.
2. عبدالعزيز، محمود (2025). دليل الإدارة الاستراتيجية وحوكمة الأعمال. مكتبة الإدارة الحديثة.
3. معهد إدارة المشاريع (2021). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (إصدار PMBOK)، الإصدار السابع.
4. جارلاند، ر. (2009). حوكمة المشاريع: دليل عملي لاتخاذ القرارات بفعالية (ترجمة: قسم الأبحاث). دار الإدارة الحديثة.

FINAL PROJECT 1

Code: MGM 496-PMG496

PROJECT TEMPLATE

Faculty of Management
Midocean University



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / إدارة المشاريع

حوكمة المشاريع
اسماء هذال الدوسري

مشروع التخرج – ١

كلية الإدارة جامعة ميد أوشن

إشراف . عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

١٨ يوليو ٢٠٢٦م

الفصل الدراسي الثاني

يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة، فرضت على المنظمات والمؤسسات — بمختلف قطاعاتها العامة والخاصة — الدخول في سباق مستمر نحو التطوير والتحديث للاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة والمنافسة العالمية. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية المعقدة، أصبحت "المشاريع" هي الأداة التنفيذية والمحرك الأساسي لترجمة الرؤى الاستراتيجية والخطط الطموحة إلى واقع ملموس يحقق القيمة المضافة ويدعم النمو الاقتصادي والمؤسسي.

ومع تزايد الاعتماد على المشاريع، تضاعفت أحجامها وتداخلت نطاقات عملها وتنوعت أطرافها المعنية، مما أدى إلى ارتفاع وتيرة المخاطر التشغيلية والمالية المصاحبة لها. ولم تعد الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع — والتي تركز حصراً على المثلث الحديدي (الوقت، التكلفة، الجودة) — كافية وحدها لضمان النجاح؛ إذ أثبتت التجارب الميدانية والأبحاث الأكاديمية أن نسبة كبرى من تعثر المشاريع أو فشلها لا تعود إلى نقص الكفاءة الفنية لفريق العمل، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بضعف البيئة التنظيمية، وضبابية قنوات اتخاذ القرار، وغياب المرجعية الرقابية الصارمة.

من هذا المنطلق، برز مفهوم "حوكمة المشاريع" (Project Governance) كأحد أهم المرتكزات الإدارية الحديثة وصمام الأمان الذي يضمن انضباط المشاريع وسيرها في الاتجاه الصحيح. وتُعرف حوكمة المشاريع بأنها الإطار التوجيهي والرقابي الذي يحدد القواعد، والعلاقات، والأنظمة، والعمليات التي يتم من خلالها إدارة وتوجيه المشروع. فهي تمثل الجسر الذي يربط بين الأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة وبين الممارسات التنفيذية على مستوى إدارة المشاريع، مما يضمن أن كل يلك أو جهد يُستثمر في مشروع ما يصب مباشرة في خدمة الرؤية البعيدة للمؤسسة.

تتجلى القيمة الجوهرية للحوكمة في إرساء مبادئ الشفافية والمساءلة؛ حيث تعمل على تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة متناهية بين جميع الأطراف — بدءاً من الإدارة العليا واللجنة التوجيهية، مروراً برعاية المشاريع، وصولاً إلى مديري المشاريع والفرق التنفيذية. هذا الفصل الواضح والممنهج في الصلاحيات يمنع التداخل البيروقراطي، ويسرّع من عملية اتخاذ القرارات الحرجة، ويوجد بيئة عمل قادرة على الاستجابة المرنة للتغيرات الطارئة دون الإخلال بالمستهدفات الأساسية.

وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية الحوكمة، إلا أن تطبيقها الفعلي لا يزال يواجه تحديات فجّة في البيئات التنظيمية؛ تتراوح بين غياب الأطر القياسية الموحدة، ومقاومة التغيير الثقافي داخل المنظمات، ونقص الوعي بآليات دمج الحوكمة ضمن دورة حياة المشروع. وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا المفهوم الحيوي، وبحث واقع ممارساته، وتقديم إطار عملي يساهم في سد الفجوة بين التنظير المعرفي والتطبيق العملي لحوكمة المشاريع، بما يضمن رفع كفاءة الإنفاق، وترشيد استخدام الموارد، وتعظيم معدلات نجاح المشاريع المستهدفة.

تكمّن مشكلة البحث في ارتفاع معدلات تعثر وفشل المشاريع (سواء من حيث تجاوز الميزانيات، أو التأخر عن الجداول الزمنية، أو عدم مطابقة المخرجات للجودة المطلوبة)، نتيجة لغياب أو ضعف أطر الحوكمة الواضحة. ويمكن بلورة المشكلة في التساؤلات الرئيسية التالية:

- ضبابية الأدوار: تداخل الصلاحيات بين الإدارة العليا، واللجان التوجيهية، ومديري المشاريع، مما يؤدي إلى بطء وتخطي في اتخاذ القرارات الحرجة.
- فجوة التوافق الاستراتيجي: تنفيذ مشاريع لا تخدم الأهداف البعيدة للمنظمة، مما يسبب هدراً للموارد المالية والبشرية.
- ضعف الشفافية والمساءلة: غياب آليات الرقابة والتقارير الدورية الدقيقة، مما يحجب المخاطر الحقيقية للمشروع حتى يقع التعثر الفعلي.
- مقاومة التغيير: غياب منهجيات حوكمة مرنة قادرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة أثناء دورة حياة المشروع.

تنبع أهمية البحث من قدرته على تقديم حلول عملية ونظرية تسهم في رفع كفاءة قطاع إدارة المشاريع، وتتنوع الأهمية إلى جانبين:

١.٣.١ الأهمية النظرية (العلمية)

- إثراء المكتبة العربية: سد النقص المعرفي في الأبحاث التي تربط بين الممارسات الإدارية الحديثة وحوكمة المشاريع باللغة العربية.
- تأصيل المفاهيم: تقديم إطار نظري شامل يدمج بين معايير حوكمة الشركات (Corporate Governance) وأدلة إدارة المشاريع العالمية (مثل PMBOK أو PRINCE2).

٢.٣.١ الأهمية التطبيقية (العملية)

- رفع معدلات النجاح: تزويد المنظمات بأدوات ونماذج عملية لتقليل نسب تعثر المشاريع وضمان تسليمها في الوقت والميزانية المحددين.
- ترشيد الإنفاق مالي: دعم صنع القرار بآليات رقابة مالية صارمة تمنع الهدر العشوائي للموارد وتضمن أعلى عائد على الاستثمار.
- تحسين البيئة التنظيمية: مساعدة المؤسسات (الخاصة والحكومية) في بناء مصفوفات صلاحيات واضحة (مثل مصفوفة RACI) تفصل بين التنفيذ والإشراف والمصادقة.

أولاً: المراجع العربية (الأكاديمية والمهنية)

- ١) السنوسي، أحمد. (٢٠٢٣). إطار حوكمة المشاريع والمحافظة: المبادئ والتطبيق التنظيمي في بيئات العمل الحديثة. [مقال علمي/مهني موثق].
- ٢) عبد القادر، عادل، والخطيب، محمد. (٢٠٢٤). دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في المنظمات الأهلية غير الربحية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٨(٤)، ٦٢-٤٥.
- ٣) هيئة الحوكمة الرقمية (2024). (DGA). الدليل الاسترشادي لإدارة المشروع الرقمي وحوكمته في الجهات الحكومية (رقم الوثيقة: DGA-1-2-1-204). الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٤) وزارة المالية السعودية. (٢٠٢٣). منهجية حوكمة المشاريع والبرامج المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠. مركز المعرفة والتميز.

- 1) Lech, P. (2026). Governance of Projects and Project Contractual Relations: A Comprehensive Metatheory. Academic Publishing.
- 2) Müller, R. (2025). Project Governance: Reflections on the Past and Suggestions for the Future. Project Management Journal, 56(1), 12-25.
- 3) Project Management Institute (PMI). (2023). Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide. Project Management Institute.
- 4) Stoppels, J., Bosch-Rekvelde, M., Mooi, H., & Bakker, H. (2025). Roles and Responsibilities in Project Steering Committees as Key Structures for Project Governance. Project Management Journal, 56(6), 88-104.
- 5) Too, E. G., & Weaver, P. (2024). Practical Project Governance Approaches to Achieving Stakeholder Collaboration. International Journal of Project Management, 42(3), 310-322.