

حوكمة المشاريع

Contents

1	المقدمة
1	مشكلة البحث
2	اهمية البحث
2	أسئلة البحث
3	أهداف البحث
3	فرضيات البحث
4	رسم نموذج البحث
5	مكان التطبيق المقترح للبحث الدراسة الميدانية
5	منهجية البحث المتوقعة
6	رسم المخطط المقترح للمشروع الخطة الزمنية
7	الدراسات السابقة
7	المحور الأول أبعاد حوكمة المشاريع وأثرها المباشر على أداء الأهداف
7	المحور الثاني حوكمة المحافظ الاستثمارية والربط بين الاستراتيجية والتنفيذ
8	المحور الثالث مواجهة أسباب الفشل فجوة القيادة وهياكل الحوكمة المجزأة
9	المحور الرابع نحو إطار نظري متكامل للحوكمة
9	خلاصة وتحديد فجوة البحث
10	المراجع

المقدمة

اصبحت حوكمة المشاريع واحدة من الركائز الاساسية لضمان نجاح المشاريع في العصر الحديث وذلك في ظل التعقيد المتزايد للبيئات التنظيمية والتطور التكنولوجي السريع تعرف حوكمة المشاريع بانها الاطار الذي يحدد الادوار والمسؤوليات والصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار بما يضمن تحقيق اهداف المشروع بكفاءة وفعالية وشفافية وهي تعد الجسر الذي يربط بين استراتيجية المؤسسة وتنفيذها على ارض الواقع مما يجعلها ضرورية لتحويل الطموحات الى نتائج ملموسة وقد برزت اهمية هذا المفهوم بشكل خاص مع ازدياد الاعتماد على المشاريع كأداة اساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للدول والمنظمات

على الصعيد العالمي ظهرت العديد من الدراسات الحديثة التي تؤكد الدور المحوري للحوكمة في تعزيز اداء المشاريع من خلال تقليل المخاطر وتحسين تخصيص الموارد ورفع مستوى المساءلة كما تسهم الحوكمة الرشيدة في زيادة الشفافية ومكافحة الفساد وهما عاملان اساسيان لجذب الاستثمارات وتعزيز الثقة بين جميع الاطراف المعنية وفي سياق وطني تكتسب حوكمة المشاريع اهمية متزايدة كأداة تمكينية لتحقيق رؤية السعودية 2030 حيث تشكل العمود الفقري الذي يضمن تنفيذ المبادرات العملاقة للرؤية باعلى معايير الكفاءة والشفافية والاستدامة

مشكلة البحث

على الرغم من الاجماع النظري على اهمية حوكمة المشاريع واعتراف المؤسسات بدورها الحاسم في نجاح المشاريع الا ان الواقع العملي يشير الى وجود فجوات وتحديات كبيرة تعيق تطبيقها الفعال فمازالت العديد من المنظمات تواجه فشلا في ادارة تكاليف وميزانيات مشاريعها وخلافا في ضبط الجداول الزمنية يعود اسبابه بشكل كبير الى ضعف القيادة والمؤسسات الحاكمة وغياب اطر الحوكمة الرشيدة وتزداد هذه المشكلة تعقيدا في مشاريع القطاع العام حيث تؤدي هياكل الحوكمة المجزأة وضعف التكامل في ادوات التحليل الى تأخيرات مستمرة في المشاريع وتقييمات ذاتية غير دقيقة للمخاطر وعليه تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الحاجة الملحة الى فهم معمق وتحليل شامل لدور تطبيق اطر حوكمة المشاريع الحديثة في تحسين اداء المؤسسات والتغلب على معوقات الفساد ورفع

كفاءة الاداء خاصة في ضوء المتطلبات الطموحة لرؤية 2030

اهمية البحث

- **الاهمية العلمية** يقدم البحث فهما اعمق لكيفية تأثير عوامل الحوكمة كالشفافية واعداد التقارير ورعاية المشاريع على تحقيق اهداف المشاريع ورضا الاطراف المعنية كما يسعى الى تقديم اطار مفاهيمي يشرح العلاقة بين الحوكمة والنجاح على مستوى المحافظ الاستثمارية مما ينعكس ايجابا على نجاح المؤسسة باكملها
- **الاهمية التطبيقية** يقدم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق مثل تطوير برامج القيادة لوضعي المشاريع واعتماد اجراءات موحدة للرقابة والتخطيط المالي وتبني اطر اتصال قوية تشرك المعنيين طوال دورة حياة المشروع لسد الفجوات المعرفية والتغلب على تحديات القيادة والحوكمة كما يعد البحث مرجعا مهما لصانعي القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة لتحسين اداء مشاريعهم وضمان توافقها مع الاستراتيجيات الوطنية الطموحة

أسئلة البحث

انطلاقا من الفجوة البحثية التي تم رصدها، والتي تؤكد وجود قصور في تطبيق أطر الحوكمة رغم الاعتراف النظري بأهميتها، يسعى البحث الحالي للإجابة عن السؤال الرئيس التالي

ما أثر تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع ورفع كفاءتها في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية

- 1 ما أبعاد حوكمة المشاريع مثل الشفافية، رعاية المشروع، المساءلة، إشراك أصحاب المصلحة الأكثر تأثرا في تحقيق أهداف المشروع من حيث الالتزام بالتكلفة والجدول الزمني والجودة؟
- 2 كيف تؤثر آليات الحوكمة الرشيدة في الحد من مسببات فشل المشاريع، لا سيما تلك المتعلقة بضعف القيادة وتجاوز الميزانيات، كما أشارت إليه دراسات سابقة ماسيبا واكسيجوانا، 2024؟

3 ما الدور الوسيط الذي تلعبه إدارة المخاطر في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المحافظ الاستثمارية للمشاريع في القطاع العام؟

4 كيف يمكن لهياكل الحوكمة المتكاملة أن تسهم في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، بما يدعم جاذبية الاستثمار ويحقق الاستدامة المالية للمشاريع الوطنية الكبرى؟

أهداف البحث

- 1 تحديد أبعاد حوكمة المشاريع الأكثر ارتباطا بنجاح المشاريع في سياق المؤسسات الحكومية السعودية، وذلك بالاعتماد على مراجعة منهجية للأدبيات الحديثة لويس ودياز، 2026؛ موغان وآخرون، 2025
- 2 تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات الحوكمة كفاعلية مجلس الإدارة، ودوره في رعاية المحافظ الاستثمارية ومؤشرات أداء المشاريع الكلفة، الوقت، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة
- 3 اختبار الأثر الوسيط لنضج عمليات إدارة المخاطر في العلاقة بين الحوكمة وأداء المشروع، خاصة في البيئات محدودة الموارد كما أشار زريوح وآخرون 2024
- 4 تقديم إطار مفاهيمي وتوصيات عملية قابلة للتطبيق لصانعي القرار، تهدف إلى سد الفجوة بين التنظير لحوكمة المشاريع وتطبيقها الفعلي، مما يعزز كفاءة تنفيذ مبادرات رؤية 2030

فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة الأولى H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المشاريع الشفافية وإعداد التقارير، الرعاية المؤسسية، ووضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين أداء المشاريع الالتزام بالميزانية، الجدول الزمني، والجودة

- الفرضية الفرعية الأولى H1a تؤثر الرعاية المؤسسية الفاعلة تأثيرا إيجابيا في تحقيق أهداف التكلفة للمشروع، استنادا إلى العلاقة التي كشف عنها كيم وآخرون 2023 بين دعم الإدارة العليا وأداء الأهداف

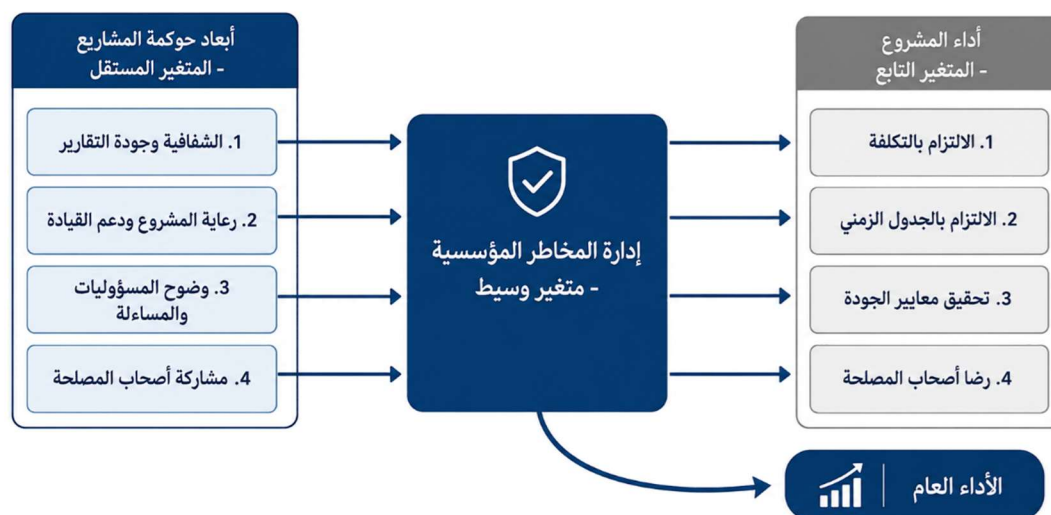
- الفرضية الفرعية الثانية H1b تؤدي الشفافية وإعداد التقارير الدورية إلى تقليل تأخيرات الجدول الزمني من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار

- الفرضية الثانية H2 تلعب إدارة المخاطر دورا وسيطا في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المحفظة الاستثمارية، حيث تعزز الحوكمة الرشيدة من نضج إدارة المخاطر، مما ينعكس إيجابا على نجاح المشاريع موهوشو وآخرون، 2024

- الفرضية الثالثة H3 تسهم هياكل الحوكمة المتكاملة التي تربط حوكمة المؤسسة بحوكمة البرنامج والمشروع في تحسين رضا أصحاب المصلحة وزيادة الثقة، كما ورد في نموذج الحوكمة المتكامل لين وبريدليت وتيرنر، 2026

رسم نموذج البحث

نموذج أثر حوكمة المشاريع في تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على مشاريع القطاع العام



مكان التطبيق المقترح للبحث الدراسة الميدانية

تقترح الدراسة أن يكون التطبيق الميداني في أحد مكاتب إدارة المشاريع PMO المركزية في جهة حكومية تقود برامج رؤية السعودية 2030، مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان أو إحدى الهيئات الملكية للمدن كالهيئة الملكية لمدينة الرياض يتم اختيار هذه الجهات تحديدا لأنها تدير محافظ استثمارية ضخمة ومعقدة تضم مشاريع بنية تحتية ورقمية متنوعة، وتعاني - وفقا لتقارير الأداء الدورية - من تحديات مرتبطة بتجاوز التكاليف وتأخر الجداول الزمنية تعزى جزئيا لضعف الحوكمة وسيتم تطبيق الدراسة الميدانية على مجتمع البحث المكون من مديري المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع، أعضاء مجالس الإدارة واللجان التوجيهية، ومحلي المخاطر في هذه المشاريع، باعتبارهم الأقدر على تقييم أبعاد الحوكمة وتأثيرها

منهجية البحث المتوقعة

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، ستستخدم منهجية مختلطة Mixed-Methods تجمع بين التحليل الكمي والنوعي على النحو التالي

- **المنهج الكمي** سيتم تصميم استبانة إلكترونية محكمة، تبنى فقراتها من مخرجات الدراسات السابقة مثل كيم وآخرون، 2023؛ موهوشو وآخرون، 2024، وتوزع على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة يحدد حجمها باستخدام برنامج GPower ستعتمد الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس تصورات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة، نضج إدارة المخاطر، ومؤشرات الأداء ستحلل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنوية SEM عبر برنامجي SPSS AMOS لاختبار العلاقات السببية والوسيلة في النموذج، مما يكشف عن قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات

- **المنهج النوعي** ستجرى مقابلات شبه مقننة مع عينة قصدية من الخبراء وقياديي الحوكمة لا تقل عن 10 خبراء لفهم التحديات السياقية العميقة التي تعيق تطبيق الحوكمة، مثل التقييمات الذاتية غير الدقيقة للمخاطر التي أشار إليها زربوح وآخرون 2024 سيتم تحليل نصوص المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي لاستخراج الأنماط والمعوقات الرئيسية، مما يوفر تفسيراً ثرياً للنتائج الكمية ويدعم التوصيات النهائية للبحث

المرحلة	الأسابيع															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. مراجعة الأدبيات وبناء النموذج																
2. تطوير أدوات القياس																
3. الدراسة الاستطلاعية والتحكيم																
4. جمع البيانات الميدانية																
5. تحليل البيانات الكمية والنوعية																
6. كتابة التقرير النهائي والتوصيات																

المخطط الزمني لإجراء البحث

رسم المخطط المقترح للمشروع الخطة الزمنية

الدراسات السابقة

تم تصنيف هذه الدراسات إلى عدة محاور رئيسية، تهتم بتحليل أبعاد الحوكمة، وعلاقتها بأداء المشاريع، ودورها في إدارة المخاطر، وانعكاساتها على نجاح المحافظ الاستثمارية، مع التركيز على البيئات المؤسسية المعقدة

المحور الأول أبعاد حوكمة المشاريع وأثرها المباشر على أداء الأهداف

ركّزت العديد من الدراسات على تفكيك أبعاد الحوكمة وقياس أثرها المنفرد على مؤشرات النجاح التقليدية التكلفة، الوقت، الجودة في هذا السياق، قدم كيم وآخرون 2023 دراسة كمية على مشاريع تقنية المعلومات، اختبروا فيها تأثير عوامل الحوكمة المتمثلة في دعم الإدارة العليا، هيكل اتخاذ القرار، ووضوح الأدوار على أداء أهداف المشروع كشفت النتائج عن أن دعم الإدارة العليا رعاية المشروع كان العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف الجودة والالتزام بالجدول الزمني، بينما كان لوضوح الأدوار أثر مباشر في ضبط التكلفة تؤكد هذه الدراسة على أن الحوكمة ليست كتلة واحدة، بل مجموعة من الآليات المتميزة التي يجب معابرتها وفقاً لطبيعة الهدف المراد تحقيقه، وهي نقطة ينطلق منها بحثنا لاختبار هذه الأبعاد في سياق المشاريع الحكومية العملاقة

وفي إطار مختلف، قام يان ووانغ ونينغ 2025 بتحليل كيفية تشكيل آليات الحوكمة لتحسين أداء مشاريع الاستشارات الهندسية استخدمت الدراسة أسلوب التحليل المقارن النوعي QCA لتكتشف أن التوليفة المثلى من آليات الحوكمة التعاقدية والعلائقية تختلف باختلاف درجة التعقيد وعدم اليقين في المشروع وخلصت إلى أنه لا توجد وصفة واحدة للحوكمة تصلح للجميع، بل يجب تشكيلها بما يتناسب مع السياق الديناميكي للمشروع تدعم هذه النتيجة الأساس المنطقي لبحثنا الذي لا يكتفي بقياس أثر الحوكمة، بل يسعى لفحص الدور السياقي لإدارة المخاطر كمتغير وسيط يربط بين التشكيلة المثلى للحوكمة والأداء النهائي

المحور الثاني حوكمة المحافظ الاستثمارية والربط بين الاستراتيجية والتنفيذ

ينتقل التركيز من المشروع الفردي إلى مستوى المحفظة الاستثمارية، حيث تصبح الحوكمة جسراً حيوياً بين مجلس الإدارة والتنفيذ الاستراتيجي في هذا الصدد، قام لوبيس ودياز 2026 بتحليل موضوعي شامل لاستكشاف دور مجلس الإدارة في حوكمة محفظة المشاريع أظهرت النتائج أن تدخل مجلس الإدارة الفاعل في مراجعة المحفظة ومواءمتها مع الاستراتيجية المؤسسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة العائد على الاستثمار وتقليل هدر الموارد وحددت الدراسة غياب لجنة متخصصة للمشاريع على مستوى المجلس كفجوة حوكمة جوهرية في العديد من المؤسسات

ويأتي هذا متسقا مع ما توصل إليه موهوشو ونياندونغو ودوبي 2024 في دراستهم حول تأثير الحوكمة والعقلية الحكومية على نجاح المحفظة الاستثمارية في هيئات حكومية بجنوب أفريقيا استخدم الباحثون نمذجة المعادلات البنوية ليثبتوا أن العقلية الحكومية وهي الثقافة المؤسسية الداعمة للشفافية والمساءلة تتوسط بشكل كامل العلاقة بين أطر الحوكمة الصارمة ونجاح المحفظة أي أن وجود السياسات والإجراءات وحدها لا يكفي، بل يجب أن تستكمل بثقافة مؤسسية راسخة هنا، يتقاطع بحثنا مع هذه النتائج من خلال السعي لاختبار كيف يمكن لهياكل الحوكمة المتكاملة التي تشمل الثقافة أن تؤثر في رضا أصحاب المصلحة، وهو مؤشر نوعي يتجاوز المقاييس الكمية للمحفظة

المحور الثالث مواجهة أسباب الفشل فجوة القيادة وهياكل الحوكمة المجزأة

تتعمق بعض الدراسات في الجانب المظلم، محللة أسباب فشل المشاريع من منظور الحوكمة قدم ماسيبا واكسيجوانا 2024 دراسة وصفية تحليلية مركزة على عوامل القيادة والحوكمة في فشل إدارة التكاليف والميزانيات بمشاريع القطاع العام وخلصت إلى أن ضعف القيادة والمؤسسات الحاكمة، المتمثل في غياب المساءلة وتضارب الصلاحيات، كان المسبب الرئيس لتجاوز الميزانيات وتوصي الدراسة بشكل مباشر بتطوير برامج قيادية لواضعي المشاريع واعتماد إجراءات موحدة للرقابة المالية يمثل هذا التشخيص نقطة انطلاق تطبيقية لبحثنا، حيث أن فرضيتنا الثالثة تسعى لاختبار ما إذا كانت هياكل الحوكمة المتكاملة قادرة على سد فجوة القيادة هذه، وبالتالي تحسين أداء التكلفة والجداول الزمنية

وفي السياق ذاته، ناقش زريوح وعمارة وزريوح وعمارة 2024 تحديات إدارة المخاطر في محافظ مشاريع القطاع العام في البيئات محدودة الموارد وجدت الدراسة أن هياكل الحوكمة المجزأة وغياب أدوات تحليل متكاملة للمخاطر عبر المحفظة تؤدي إلى تقييمات ذاتية غير دقيقة للمخاطر، مما يتسبب في تأخيرات مستمرة الحل، بحسب الدراسة، يكمن في بناء إطار حوكمة موحد لإدارة المخاطر يكسر الصوامع التنظيمية وهذه النتيجة تلهم صياغة فرضية بحثنا الثانية حول الدور الوسيط لإدارة المخاطر، حيث سنختبر تجريبيا هذا الطرح القائل بأن الحوكمة الرشيدة لا تؤثر مباشرة على الأداء، بل تفعل ذلك عبر تمكين نظام إدارة مخاطر ناضج ومتكامل

المحور الرابع نحو إطار نظري متكامل للحوكمة

أخيراً، تبرز جهود التأطير النظري التي تسعى إلى توحيد المفهوم يقدم كتاب لين وبريدليت وتيرنر 2026 نموذجاً شمولياً يدمج حوكمة المؤسسة والبرنامج والمشروع في إطار واحد، معتبراً أن الفصل بين هذه المستويات هو السبب الجذري للفشل الاستراتيجي يرى المؤلفون أن الحوكمة الفاعلة هي التي تضمن تدفق القرارات الاستراتيجية من مجلس الإدارة إلى مدير المشروع دون تشويه وعلى صعيد تحديد الأبعاد، أجرى موغان ومحمودي وغزیزاده فرد 2025 تحليلاً علمياً قياسيياً مشتركاً مع تحليل نوعي، حدد من خلاله أبعاداً ومؤشرات أساسية لحوكمة المشاريع، من أبرزها إشراك أصحاب المصلحة، والشفافية، وجودة التقارير، وهيكلة المساءلة هذه الأبعاد تمثل الأساس الذي بني عليه نموذج بحثنا الحالي ومتغيره المستقل

خلاصة وتحديد فجوة البحث

من خلال قراءة الدراسات السابقة، يتبين وجود إجماع على أن حوكمة المشاريع هي مفهوم متعدد الأبعاد وله أثر إيجابي على الأداء غير أن الفجوة الأساسية التي يكشف عنها والتي يحاول البحث الحالي معالجتها، تتمثل في

1 ندرة الدراسات التطبيقية في السياق السعودي التي تربط بشكل كمي ونوعي بين الحوكمة وأداء المشاريع الحكومية الضخمة ضمن بيئة رؤية 2030 ذات التعقيد العالي

2 اقتصار معظم الدراسات على قياس الأثر المباشر، دون اختبار المتغيرات الوسيطة مثل نضج إدارة المخاطر التي أشارت الأدبيات إلى أهميتها المحورية في البيئات غير المستقرة زريع وآخرون، 2024

3 وجود فجوة بين تشخيص المشكلة ضعف القيادة وتجاوز الميزانيات كما في دراسة ماسيبا واكسيجوانا، 2024 وبين تقديم حلول تكاملية تقوم على اختبار نموذج هيكلي يجمع بين حوكمة المؤسسة والمشروع وإدارة المخاطر

لذلك، يأتي هذا البحث لاختبار نموذج يدمج بين أبعاد الحوكمة الرعائية، الشفافية، المساءلة، وإدارة المخاطر، والأداء، في محاولة لتوفير فهم أعمق وأكثر تكاملاً للعلاقة بين هذه المتغيرات في مشاريع القطاع العام السعودي

المراجع

1. Kim J. S. Kim S. C. Kim H. K. & Lee C. W. (2023). The impact of project governance factors on IT project objectives performance. Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering 46(3) 241–250.
<https://koreascience.kr/article/JAKO202329873232704.page>
2. Lopes R. D. O. A. & Dias M. D. O. (2026). Board of directors and project portfolio governance: A thematic analysis bridging corporate oversight and strategic execution. Seven Editora.
<https://revistageo.com.br/revgeo/article/download/2042/1488>
3. Lynn C. Bredillet C. & Turner J. R. (Eds.). (2026). Project governance: Integrating corporate program and project governance. Routledge.
<https://pmresourcehub.com/program-governance-vs-project-governance-how-control-models-differ/>
4. Masiba K. V. & Xegwana M. S. (2024). Leadership and governance factors in project failures: A focus on cost and budget management. Journal of Public Administration Finance & Law (32) 283–294.
<https://www.semanticscholar.org/paper/LEADERSHIP-AND-GOVERNANCE-FACTORS-IN-PROJECT-A-ON-Masiba-Xegwana/b661b1ea9044417fcc8fa80dc500e7877f8e292c>
5. Moghan M. Mahmoodi J. & Ghazizadeh Fard S. Z. (2025). A combined scientometrics and qualitative analysis of dimensions components and indicators. Systems Engineering and Productivity.
https://systems.eyc.ac.ir/article_725747_en.html?lang=en

6. Mohosho J. S. Nyandongo K. M. & Dube S. (2024). The effect of governance and governmentality on project portfolio success. *Acta Commercii* 24(1) a1230.
<https://actacommercii.co.za/index.php/acta/article/view/1230>
7. Yan L. Wang Y. & Ning Y. (2025). Configuring governance mechanisms to improve the engineering consulting project performance. *Journal of Construction Engineering and Management* 151(7) 04025070.
<https://ascelibrary.org/doi/10.1061/JCEMD4.COENG-15681>
8. Zeriouh K. Amara M. Zeriouh S. & Amara S. (2024). Navigating uncertainty in public-sector project portfolios: Risk management in resource-constrained environments. Acadlore Publishing Services Limited. <https://univ-soukahras.dz/en/publication/article/5377>