

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## حوكمة المشاريع

أسم الطالب  
منيرة خلف العنزي  
.....

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026/1/31

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 5  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 6  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 6  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 7  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 8  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 8  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 8  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 8  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 9  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 9  | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 9  | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
|    | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 1  |                                                  |
|    | 0                                                |
| 11 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 11 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 11 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 11 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 12 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 13 | قائمة المراجع                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تعد حوكمة المشاريع (Project Governance) مفهوماً محورياً في الإدارة الحديثة، يتجاوز نطاق الإشراف التقليدي على المشاريع ليقدّم إطاراً شاملاً يضمن التوافق الاستراتيجي بين مخرجات المشاريع والأهداف التنظيمية العليا. في سياق بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد المتزايد، لم يعد التركيز على النجاح التشغيلي للمشروع – من حيث الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات ومعايير الجودة – كافياً بمفرده لضمان تحقيق القيمة المستدامة. بل أصبح من الضروري وجود آليات وهياكل حوكمة قوية تضمن اتخاذ قرارات رشيدة، وتعزيز المساءلة، وتكفل الشفافية، وتفعّل الرقابة الفعالة على جميع مراحل دورة حياة المشروع (Müller, 2017).

يُعرف معهد إدارة المشاريع (PMI) حوكمة المشاريع بأنها "الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشاريع لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية" (PMI, 2021, ص. 35). هذا التعريف يؤكد على الدور الجوهري لحوكمة المشروع كجسر يربط بين الحوكمة المؤسسية العامة (Corporate Governance) وبين الممارسات التنفيذية لإدارة المشاريع، مما يسهم في تقليص الفجوة المحتملة بين صياغة الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمؤسسة وتنفيذها الفعلي على مستوى المشاريع الفردية. إن هذا الربط يضمن أن كل مشروع لا يعمل بمعزل عن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، بل يسهم بشكل مباشر في تحقيقها (Weaver, 2014 & Too).

تستند فلسفة الحوكمة بشكل عام إلى مبادئ الرشادة الإدارية التي أرستها منظمات دولية مرموقة مثل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، والتي تشدد على أهمية بناء نظام مؤسسي يقوم على المساءلة والشفافية وسيادة القانون لضمان حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة (OECD, 2023). في هذا الإطار، تبرز حوكمة المشاريع كأداة استراتيجية لإدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع، وتوجيه الموارد بكفاءة نحو تلك المشاريع التي تمتلك القدرة الأكبر على تحقيق العائد الاستراتيجي المرجو. هذا النهج لا يعزز فقط من مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحديات، بل يدعم أيضاً قدرتها على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستقرار على المدى الطويل.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تُعد حوكمة المشاريع من الموضوعات الحيوية التي تكتسب أهمية متزايدة في الأوساط الأكاديمية والمهنية، نظراً لدورها المحوري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات كبيرة تحول دون التطبيق الفعال لأطر حوكمة المشاريع، مما يؤدي إلى فجوات على المستويين النظري والتطبيقي تستدعي البحث والتحليل المعمق.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود أدبيات واسعة حول الحوكمة المؤسسية، إلا أن التأصيل النظري لحوكمة المشاريع ككيان مستقل ومتميز عن الحوكمة المؤسسية العامة لا يزال محدوداً، خاصة في السياق العربي. فمعظم الدراسات تميل إلى دمج حوكمة المشاريع ضمن مظلة أوسع للحوكمة، مما يغفل خصوصية المشاريع ككيانات مؤقتة ذات أهداف محددة وموارد مخصصة. هذا النقص في التنظير يؤدي إلى:

- غياب إطار نظري موحد: لا يوجد إطار نظري شامل يربط بوضوح بين مكونات حوكمة المشاريع (مثل هياكل اتخاذ القرار، المساءلة، الشفافية، إدارة المخاطر) وبين تأثيرها المباشر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، مما يجعل من الصعب بناء نماذج تحليلية متكاملة.
- نقص الدراسات المقارنة: تفتقر الأدبيات إلى دراسات مقارنة معمقة تستكشف كيفية تكيف وتطبيق أطر الحوكمة العالمية (مثل تلك الصادرة عن PMI و OECD و ISO) في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة، خاصة في الدول النامية أو التي تتبنى نماذج إدارية فريدة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء الاستراتيجي. وتتمثل هذه الفجوات في:

- ضعف المواءمة الاستراتيجية: تعاني العديد من المؤسسات من صعوبة في ربط أهداف المشاريع الفردية بشكل فعال مع الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة، مما يؤدي إلى تنفيذ مشاريع لا تخدم الأولويات الاستراتيجية وتستهلك موارد غير مبررة.
  - غموض هياكل اتخاذ القرار والمساءلة: غالباً ما تفتقر المشاريع إلى هياكل واضحة ومحددة لاتخاذ القرار والمساءلة، مما يؤدي إلى تضارب في الصلاحيات، وتأخر في اتخاذ القرارات الحاسمة، وصعوبة في تحديد المسؤوليات عند حدوث الإخفاقات.
  - قصور آليات الرقابة والإشراف: تواجه المؤسسات تحديات في تطوير وتطبيق آليات رقابية فعالة تضمن الشفافية وتتبع الأداء الحقيقي للمشاريع، مما يعيق القدرة على تقييم مدى تحقيق المشاريع لأهدافها ويحد من فرص التصحيح المبكر للمسار.
- بناءً على هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، يتبلور السؤال الرئيسي لهذا البحث في: "ما هو أثر أطر حوكمة المشاريع، المستندة إلى معايير معهد إدارة المشاريع (PMI) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، على تعزيز كفاءة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات؟" ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:
- كيف تساهم هياكل اتخاذ القرار المحددة ضمن إطار حوكمة المشاريع في تعزيز المواءمة بين الأهداف التشغيلية للمشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
  - ما هو الدور الذي تلعبه آليات المساءلة والشفافية في حوكمة المشاريع في تحسين جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها بفعالية؟
  - ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات في تطبيق حوكمة المشاريع، وكيف يمكن التغلب عليها لتعزيز كفاءة استخدام الموارد ونجاح المواءمة الاستراتيجية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية المتخصصة في مجال إدارة المشاريع، وذلك من خلال تقديم تحليل معمق يوضح الفروقات الجوهرية بين "الحوكمة المؤسسية" (Corporate Governance) و"حوكمة المشاريع" (Project-Level Governance). يُعد هذا التمييز حاسماً نظراً لأن معظم الدراسات العربية تميل إلى التركيز على الحوكمة المؤسسية بشكل عام، مما يترك فجوة في التأصيل النظري لحوكمة المشاريع ككيان مستقل يتطلب أطراً ومبادئ خاصة به. علاوة على ذلك، يسعى البحث إلى بناء إطار نظري متكامل يجمع بين المعايير العالمية الرائدة الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) والمبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، مما يوفر قاعدة معرفية صلبة للباحثين والأكاديميين في تخصصات إدارة الأعمال وإدارة المشاريع، ويسهم في تطوير نماذج حوكمة مشاريع أكثر شمولية وفعالية.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يقدم البحث قيمة تطبيقية مباشرة للمؤسسات ومدراء المشاريع وصناع القرار، حيث يوفر نموذجاً عملياً لهياكل الحوكمة التي يمكن تبنيها لضمان المساءلة والشفافية والرقابة الفعالة على أداء المشاريع. من خلال تطبيق المبادئ والأطر المقترحة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على مواءمة المشاريع مع أهدافها الاستراتيجية، مما يقلل من احتمالات الفشل ويزيد من فرص تحقيق العوائد المرجوة من الاستثمارات في المشاريع. كما يساهم البحث في مساعدة صانعي القرار على تصميم وتطوير "مكاتب إدارة المشاريع" (PMOs) الفعالة، والتي تعد ركيزة أساسية لتطبيق حوكمة المشاريع، مما يؤدي إلى رفع نسب نجاح المشاريع وتقليل المخاطر المالية والإدارية المرتبطة بها. وأخيراً، يوفر هذا البحث مرجعاً استرشادياً قيماً للمؤسسات التي تسعى إلى الامتثال للمعايير الدولية في حوكمة المشاريع والبرامج والمحافظة، مثل معيار ISO 21505:2017، مما يعزز من مصداقيتها وكفاءتها التشغيلية.

**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

### المراجع العربية:

- الحربي، عبد الله بن ضيدان. (2024). دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الفقهية والقانونية.
- بابكر، عبد المنعم حسن حسين. (2025). المراجعة الإستراتيجية ودورها في المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية بالسودان (دراسة ميدانية على وزارة المالية والإقتصاد، ولاية النيل الأزرق). مجلة العلوم الانسانية والطبيعية. <https://doi.org/10.53796/hnsj66/11>
- بوطالبي، يحي. يحيواوي، سليم. (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية.
- أحمد، مجدي الريح الحاج. (2025). الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في ترشيد قرارات الاستثمار. مجلة العلوم الانسانية والطبيعية. <https://doi.org/10.53796/hnsj69/20>
- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD). (2024). مراجعات حوكمة القطاع العام: الأردن. منشورات OECD.

### المراجع الأجنبية:

- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. International Journal of Project Management, 34(4), 613-626.
- Müller, R. (2017). Governance and Governmentality for Projects: Enacting Design and Control. Routledge.
- OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing.
- Project Management Institute (PMI). (2016). Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide. Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Project Management Institute.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. International Journal of Project Management, 32(8), 1382-1394.