



عنوان البحث:
أثر حوكمة المشاريع في تحسين نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية

مقدم من الطالبة:
سما محمد العنزي

تحت إشراف الدكتور:
عبد الرحيم نادر

مقرر:
مشروع تخرج (1)

الفصل الدراسي:
2026-2025

شكر وتقدير:

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ عبد الرحيم نادر، على ما قدمه من توجيه وإرشاد ودعم علمي طوال فترة إعداد هذا المشروع، وعلى جهوده القيمة التي أسهمت في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة وأعضاء هيئة التدريس الكرام لما قدموه من علم ومعرفة كان لها الأثر الكبير في تنمية مهاراتي العلمية والعملية

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الامتنان والتقدير إلى أسرتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر، وإلى كل من ساهم بكلمة طيبة أو نصيحة أو مساعدة كان لها أثر في إتمام هذا المشروع

سائلةً الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح

إعداد الطالبة:

سما محمد العنزي

فهرس المحتويات

1.....	الموضوع:
2.....	شكر وتقدير:
3.....	فهرس المحتويات:
4	المقدمة:
5	الفصل الأول:
6.....	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أسئلة وفرضيات الدراسة
9.....	الفصل الثاني:
10	منهجية الدراسة
10	منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
11.....	الفصل الثالث:
12.....	الإطار النظري
12... ..	مفهوم حوكمة المشاريع
14-13	أبعاد حوكمة المشاريع
15	تحديات تطبيق حوكمة المشاريع
15	دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي
16.....	الفصل الرابع:
17.....	الدراسات السابقة
17	الدراسات العربية والأجنبية
18	التعقيب على الدراسات السابقة
19.....	الفصل الخامس:
20	النتائج والمناقشة
20	عرض النتائج
20	مناقشة النتائج
21.....	الفصل السادس:
22.....	التوصيات والخاتمة
23	قائمة المراجع
24	ملحق: نموذج الاستبانة

المقدمة:

تعد المشاريع المحرك الأساسي للنمو والابتكار في العصر الحديث، حيث تعتمد المؤسسات بمختلف قطاعاتها الحكومية والخاصة على المشاريع كأداة رئيسية لتنفيذ استراتيجياتها وتحويل رؤاها إلى واقع ملموس، وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت المشاريع تزداد تعقيداً من حيث نطاق العمل، وتعدد أصحاب المصلحة، والاعتماد الكبير على الموارد التقنية والبشرية المتخصصة، هذا التعقيد المتزايد فرض تحديات جسيمة على الإدارات التنفيذية، مما جعل نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على المهارات الفنية، بل على وجود أطر إدارية وتنظيمية قوية تضمن الرقابة والامتثال وتحقيق الكفاءة

ومن هنا، برز مفهوم "حوكمة المشاريع" كضرورة إدارية حتمية، وليس مجرد خيار تنظيمي إن الحوكمة توفر المظلة التي تُدار من خلالها المشاريع، حيث تحدد آليات اتخاذ القرار، وتوزع الأدوار والمسؤوليات، وتضمن توافق مخرجات المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إن الهدف الجوهرى من الحوكمة هو خلق حالة من التوازن بين المرونة في التنفيذ والرقابة الصارمة، مما يقلل من احتمالات الفشل ويضمن استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية تحت مظلة رؤية المملكة 2030 فقد ركزت الرؤية بشكل مباشر على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع التنموية والتشغيلية وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة في دعم هذه التوجهات الوطنية، من خلال تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات الحوكمة ونجاح المشاريع، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية عالية

وتتطلع هذه الدراسة إلى تقديم إضافة نوعية للأدبيات الإدارية العربية في مجال إدارة المشاريع، وتزويد متخذي القرار في المؤسسات بإطار عمل مفاهيمي وعملي يساعدهم على تقييم ممارسات الحوكمة الحالية لديهم وتطويرها بما يخدم استدامة النجاح المؤسسي

(الفصل الأول)

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات المعاصرة في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية العالية تحديات متزايدة في تنفيذ مشاريعها، حيث تشير التقارير الإدارية العالمية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع لا تحقق أهدافها المرجوة نتيجة للتأخير في التسليم، أو تجاوز الميزانيات المعتمدة، أو ضعف جودة المخرجات، وتعود هذه الإخفاقات في الغالب إلى غياب الأطر الرقابية والتنظيمية الواضحة التي تحكم مسار المشاريع من بدايتها وحتى تسليمها النهائي

تتجسد مشكلة الدراسة في ملاحظة أن العديد من المؤسسات، رغم تبنيها لمسميات إدارة المشاريع، إلا أنها تفتقر إلى "نظام حوكمة" فعال، هذا النقص يؤدي إلى تضارب الصلاحيات بين مديري المشاريع والإدارات الوظيفية، وضعف في تدفق المعلومات بين الأطراف المعنية، مما يترتب عليه غياب الرقابة الحقيقية على الأداء وارتفاع في مستويات المخاطر غير المتوقعة

وعليه، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما أثر تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في تحسين معدلات نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات؟"

وتتبع المشكلة أيضاً من الحاجة الملحة لفهم العوامل التي تجعل الحوكمة فاعلة في بيئات العمل المختلفة فهل يكفي وجود لوائح تنظيمية لتحقيق النجاح؟ أم أن هناك أبعاداً أخرى مثل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، ووضوح الأدوار، تشكل المزيج الأنجح لتحقيق الأهداف؟ هذه الدراسة تسعى للإجابة على هذه التساؤلات من خلال تحليل دقيق للأدبيات العلمية وتطوير فهم أفضل لكيفية مساهمة الحوكمة في سد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي للمشاريع

وتبرز إشكالية الدراسة في الفجوة الملحوظة بين التخطيط النظري للحوكمة والتطبيق الفعلي في الميدان؛ حيث تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بمقاومة التغيير، وضعف الوعي بالأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي غالباً إلى هدر الموارد أو تعثر المشاريع، إن هذه الدراسة تسعى إلى تشخيص هذه الفجوة وتقديم رؤية تحليلية تعتمد على أفضل الممارسات العالمية، مع مراعاة الخصوصية التنظيمية في بيئة الأعمال المحلية، لضمان الانتقال من مرحلة 'الالتزام الشكلي' إلى مرحلة 'الحوكمة الفاعلة' التي تحقق أهداف المشروع بكفاءة عالية

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تزايد الاعتماد على المشاريع كأداة أساسية للتطوير المؤسسي، وتتجلى أهميتها في الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية النظرية

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تضيف رصيذاً علمياً للمكتبة العربية في مجال "حوكمة المشاريع"، وهو مجال ما زال يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة، خاصة في ظل التحولات الإدارية الحديثة وتبرز الأهمية النظرية في النقاط الآتية:

1. إثراء الأدبيات: تقديم إطار مفاهيمي يجمع بين مفاهيم الحوكمة الإدارية ومؤشرات نجاح المشاريع، مما يسهم في تطوير الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة
2. سد الفجوة المعرفية: توضيح العلاقة بين أبعاد الحوكمة الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وضوح الأدوار) وبين نجاح المشاريع، وهو جانب لم يُبحث بالقدر الكافي في البيئة الإدارية العربية
3. الأساس البحثي: توفير مرجع علمي ومادة خام للباحثين والطلبة الذين يرغبون في إجراء دراسات مستقبلية حول تطبيقات الحوكمة في قطاعات أخرى

ثانياً: الأهمية التطبيقية

لا تقتصر أهمية الدراسة على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتلامس واقع العمل اليومي في المؤسسات، وذلك من خلال:

1. تطوير السياسات الإدارية: مساعدة صناع القرار في المؤسسات على تصميم سياسات حوكمة أكثر فاعلية، مما يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع
2. تحسين اتخاذ القرار: تزويد مديري المشاريع بالأساليب المثلى لتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يقلل من العشوائية في اتخاذ القرارات ويقلص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ
3. إدارة المخاطر: تمكين المؤسسات من تبني منهجية استباقية لإدارة المخاطر، مما يقلل من الهدر المالي والزمني المرتبط بالمشاريع المتعثرة
4. تحقيق التميز المؤسسي: توجيه الإدارات نحو الربط المباشر بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية، مما يضمن استمرارية النجاح المؤسسي ورفع معدلات رضا أصحاب المصلحة

أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، تسعى هذه البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر حوكمة المشاريع في تحسين نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة؟
2. ما أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع بمؤشراتها المختلفة؟
3. ما أثر بعد "الشفافية" في نجاح المشاريع؟
4. ما أثر بعد "المساءلة" في نجاح المشاريع؟
5. ما أثر بعد "إدارة المخاطر" في نجاح المشاريع؟
6. ما أثر "وضوح الأدوار والمسؤوليات" في نجاح المشاريع؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الغايات التالية:

1. تأصيل مفهوم حوكمة المشاريع وتحديد أبعادها الجوهرية
2. تقييم مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة داخل إدارات المشاريع في المؤسسات
3. دراسة وتحليل أثر الحوكمة في رفع كفاءة ونجاح المشاريع
4. بيان الدور الحيوي الذي تلعبه الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر في تقليل تعثر المشاريع
5. تقديم مجموعة من التوصيات والحلول العملية التي تساعد المؤسسات على تعزيز نظام الحوكمة لديها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية

فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في تحسين نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في نجاح المشاريع
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في نجاح المشاريع
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في نجاح المشاريع
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات في نجاح المشاريع

(الفصل الثاني)

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في معالجتها لموضوع حوكمة المشاريع على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليل أبعادها وتفسير العلاقة بين متغيراتها حيث يسعى المنهج الوصفي إلى تجميع البيانات حول ظاهرة حوكمة المشاريع، بينما يقوم الجانب التحليلي باستقراء النتائج وتفسير مدى تأثير أبعاد الحوكمة (المستقلة) على نجاح المشاريع (التابعة)

أولاً: مصادر جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: تمثلت في المراجع العلمية، والكتب التخصصية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل العلمية السابقة، والمقالات المنشورة في مجال إدارة المشاريع وحوكمتها، وذلك لبناء الإطار النظري وتأسيس المفاهيم
2. المصادر الأولية: تتمثل في الدراسة الميدانية التي سيتم إجراؤها من خلال تصميم استبانة علمية مُحكمة، تُوزع على عينة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل ومكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات المستهدفة، بهدف قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة وأثرها الواقعي على نجاح المشاريع

ثانياً: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، حيث صُممت الأسئلة لتغطي جميع محاور الدراسة وأبعادها (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وضوح الأدوار)، وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، مما يعزز من موثوقية النتائج

ثالثاً: الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات التي سيتم جمعها، ستستخدم الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS)، ومنها:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة
معامل ارتباط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين أبعاد الحوكمة ونجاح المشاريع
تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع واختبار صحة الفرضيات

(الفصل الثالث)

الإطار النظري لحوكمة المشاريع:

تمهيد:

تعد حوكمة المشاريع بمثابة النظام الحيوي الذي يضمن توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في بيئة العمل المعاصرة، لم يعد نجاح المشروع يُقاس بمجرد الإنجاز الفني، بل بمدى توافق هذا الإنجاز مع القيم التنظيمية ومعايير الامتثال والمساءلة يستعرض هذا الفصل الإطار النظري لحوكمة المشاريع، متناولاً المفاهيم، والأبعاد، والمبادئ التي تشكل جوهر هذا التخصص

أولاً: مفهوم حوكمة المشاريع:

وعلى صعيد ذي صلة، تشير الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع إلى أن الحوكمة لا تعمل بمعزل عن استراتيجية المنظمة، بل هي الجسر الرابط بين التوجهات الإدارية العليا وبين مخرجات المشاريع على أرض الواقع ففي المشاريع المعقدة، تظهر الحاجة الملحة لوجود 'هيكل حوكمة' يتسم بالمرونة والوضوح، حيث يساهم هذا الهيكل في تحديد خطوط السلطة وتقويض الصلاحيات بشكل يمنع التداخل البيروقراطي إن غياب هذا الهيكل يؤدي غالباً إلى تشتت جهود فريق العمل وضياع الرؤية الاستراتيجية، مما يجعل من الحوكمة أداة وقائية تضمن استدامة المشروع أمام التحديات المتغيرة علاوة على ذلك، تُعد الحوكمة اليوم ركيزة أساسية في معايير الامتثال والشفافية التي تطلبها المؤسسات الكبرى، حيث توفر إطاراً يضمن للمسؤولين اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على التحليل لا على الاجتهاد الشخصي، مما يعزز من ثقة أصحاب المصلحة والمستثمرين في جودة المخرجات النهائية

تُعرف حوكمة المشاريع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وبشكل خاص وفقاً لإرشادات معهد إدارة المشاريع (PMI)، بأنها الإطار التنظيمي الذي من خلاله يتم اتخاذ القرارات في المشاريع هي ليست مجرد مجموعة من القواعد واللوائح، بل هي النظام الإداري الذي يحدد المسؤوليات، والصلاحيات، وآليات الرقابة التي تضمن تنفيذ المشروع بما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

من منظور أكاديمي، يمكن تعريف حوكمة المشاريع بأنها "مجموعة السياسات، والإجراءات، والعمليات التي تضمن توجيه المشاريع نحو تحقيق النتائج المرجوة منها، مع الحفاظ على التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ الأعمال" إن هذا المفهوم يركز بشكل أساسي على "الرقابة" من جهة، و"التوجيه" من جهة أخرى، لضمان عدم انحراف المشروع عن مساره المخطط له

تكمّن فلسفة الحوكمة في كونها تجيب على أسئلة جوهرية داخل أي مشروع:

1. من يمتلك سلطة اتخاذ القرار؟ (تحديد أصحاب الصلاحيات)
2. كيف يتم تقييم الأداء؟ (وضع مؤشرات النجاح)
3. كيف تدار المخاطر؟ (تحديد آليات المواجهة والاحتواء)
4. كيف تتدفق المعلومات؟ (ضمان الشفافية والمساءلة)

وبذلك، تتحول حوكمة المشاريع من أداة إدارية روتينية إلى "مظلة استراتيجية" توفر الحماية للموارد المؤسسية وتضمن أن كل مشروع يتم تنفيذه هو مشروع ذو قيمة مضافة حقيقية للمنظمة، وليس مجرد عبء تشغيلي إضافي إن الفهم الصحيح لهذا المفهوم هو الخطوة الأولى لأي مؤسسة تطمح إلى التميز في إدارة محافظ مشاريعها في ظل تحديات العصر

ثانياً: أبعاد حوكمة المشاريع:

تعتمد فاعلية حوكمة المشاريع على ترابط أبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وضوح الأدوار) وتناغمها مع بعضها البعض فالحوكمة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات المنفصلة، بل هي منظومة مترابطة؛ حيث تعمل الشفافية كوقود لعمليات المساءلة، بينما يوفر وضوح الأدوار الأرضية الصلبة التي تُبنى عليها سياسات إدارة المخاطر إن إهمال أي بُعد من هذه الأبعاد يؤدي بالضرورة إلى خلل في الهيكل العام للحوكمة، مما يضعف قدرة المؤسسة على الرقابة الفعالة ومن خلال التحليل النظري لهذه الأبعاد، يتضح أن الهدف الأسمى منها ليس التقييد أو الحد من المرونة الإبداعية، بل خلق بيئة عمل منظمة، حيث يدرك كل فرد في فريق المشروع صلاحياته ومسؤولياته، ويتم تقييم أداء المشاريع بناءً على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس، مما يضمن تحقيق القيمة المضافة للمنظمة والمجتمع على حد سواء



1. الشفافية

تُعد الشفافية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها حوكمة المشاريع الناجحة، حيث يُقصد بها قدرة المنظمة على إتاحة المعلومات المتعلقة بالمشروع لجميع أصحاب المصلحة في الوقت المناسب وبشكل دقيق ولا تقتصر الشفافية على الإفصاح المالي فقط، بل تمتد لتشمل الإفصاح عن التقدم المحرز في العمل، التحديات التي تواجه الفريق، والتغييرات التي قد تطرأ على نطاق المشروع أو جدولته الزمنية. تكتسب الشفافية أهميتها من كونها الجسر الذي يربط الإدارة العليا بفريق العمل، فعندما تتسم بيئة المشروع بالشفافية، تتخفض مستويات عدم اليقين، ويشعر كافة المعنيين بالمسؤولية المشتركة تجاه النتائج، إن توفر المعلومات بشفافية يقلل من حدة الصراعات التنظيمية ويزيد من فعالية التواصل، مما يساهم مباشرة في دعم اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق وليس على الافتراضات

2. المساءلة

المساءلة هي البعد الذي يضمن تحمل الأفراد والمستويات الإدارية المختلفة المسؤولية الكاملة عن القرارات التي يتخذونها وعن النتائج المترتبة عليها في إطار الحوكمة، لا تعني المساءلة البحث عن "المخطئ" للعقاب، بل تعني تحديد واضح لصاحب السلطة في كل مرحلة من مراحل المشروع عندما يكون هناك نظام مساءلة فعال، يلتزم مديرو المشاريع بالمعايير والسياسات، ويصبح التقييم الدوري للأداء وسيلة للتحسين بدلاً من كونه وسيلة للضغط. إن وجود هيكل مساءلة واضح يمنع تداول الصلاحيات ويضمن أن كل عنصر في فريق العمل يدرك دوره وواجباته، مما يرفع من مستوى الانضباط الإداري ويقلل من التجاوزات أو الإهمال في تنفيذ المهام الموكلة

3. إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر أحد أهم أبعاد الحوكمة، حيث تهدف إلى تحويل حالة عدم اليقين إلى إدارة منظمة للمتغيرات الحوكمة الفعالة تفرض وجود نظام دائم لرصد المخاطر المحتملة (التقنية، المالية، التشغيلية، والبيئية) وتحليل تأثيرها، ثم وضع خطط الاستجابة المناسبة من خلال الحوكمة، لا يتم التعامل مع المخاطر كرد فعل للأزمات، بل يتم دمج "سجل المخاطر" كجزء لا يتجزأ من اجتماعات الإدارة العليا هذا يضمن توفير الموارد اللازمة لمواجهة المخاطر قبل تحولها إلى أزمات تكلف المؤسسة خسائر مادية أو تأخيراً زمنياً إن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على استيعاب التحديات دون المساس بجودة المخرجات

4. وضوح الأدوار والمسؤوليات:

يُعد وضوح الأدوار حجر الزاوية في أي تنظيم ناجح؛ إذ يضمن عدم وجود فجوات في التنفيذ أو تكرار غير مبرر في المهام. تساهم الحوكمة من خلال مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات (مثل مصفوفة RACI) في رسم خارطة طريق واضحة لكل عضو في المشروع عندما يعرف كل فرد ما هو مطلوب منه، ومن هو صاحب القرار النهائي، تتحسن وتيرة العمل وتختفي حالة الضبابية الإدارية إن وضوح الأدوار لا يقلل من التوتر بين فرق العمل فحسب، بل يرفع أيضاً من مستويات الإبداع، حيث يتفرغ كل عضو للتركيز على مهامه التخصصية بدلاً من الانشغال بالبحث عن نطاق مسؤولياته، مما يؤدي في النهاية إلى تسريع وتيرة الإنجاز وتحقيق الأهداف بأقل مجهود ضائع



ثالثاً: تحديات تطبيق حوكمة المشاريع

على الرغم من الأهمية الاستراتيجية لحوكمة المشاريع، إلا أن تطبيقها في الواقع العملي يواجه عدة تحديات معقدة تتطلب وعياً إدارياً عالياً، ومن أبرزها:

1. مقاومة التغيير: تُعد مقاومة التغيير من أكبر العوائق، حيث يميل الموظفون ومديرو المشاريع في كثير من الأحيان إلى التمسك بالطرق التقليدية في العمل، خشية أن تؤدي الحوكمة إلى زيادة الأعباء الإدارية أو تقييد صلاحياتهم، إن التغلب على هذا التحدي يتطلب برامج تدريبية وتوعوية مكثفة توضح للموظفين أن الحوكمة هي أداة دعم لهم وليست وسيلة للرقابة العقابية
2. نقص الخبرات والكفاءات: يتطلب تطبيق الحوكمة مهارات متخصصة في القيادة والتحليل الإداري وغالباً ما تعاني المؤسسات من نقص في الكوادر المؤهلة القادرة على تصميم وإدارة أطر الحوكمة، مما يؤدي إلى تطبيق "شكلي" أو ناقص للنظام
3. تعقيد الإجراءات: في بعض المؤسسات، يتم تصميم أنظمة حوكمة شديدة البيروقراطية وبطيئة، مما يؤدي إلى تأخير المشاريع بدلاً من تسريعها، التحدي هنا يكمن في خلق توازن بين "الرقابة الصارمة" و"المرونة التنظيمية" لضمان عدم تحول الحوكمة إلى عائق أمام الابتكار
4. غياب دعم الإدارة العليا: لا يمكن لحوكمة المشاريع أن تنجح دون إيمان حقيقي من الإدارة العليا فغياب هذا الدعم يجعل من الحوكمة مجرد "ممارسات نظرية" تفتقر إلى الصلاحيات اللازمة للتنفيذ والمساءلة الفعلية

رابعاً: دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تعزيز الحوكمة

في ظل التحول الرقمي المتسارع، لم تعد الأدوات التقليدية كافية لإدارة الحوكمة في المشاريع المعقدة لقد أحدث الذكاء الاصطناعي ثورة في هذا المجال من خلال قدرته على تحليل البيانات الضخمة (Big Data) للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها بدقة عالية، وأتمتة المهام الرقابية التي كانت تستغرق وقتاً طويلاً كما تساهم برمجيات إدارة المشاريع (مثل أنظمة ERP و Cloud-based solutions) في تعزيز الشفافية اللحظية، حيث يمكن لأصحاب المصلحة الاطلاع على سير المشروع وتقارير الأداء من أي مكان، مما يقلل من الفجوات الاتصالية ويضمن اتخاذ قرارات مبنية على حقائق دقيقة ومحدثة:

منصات إدارة المشاريع المتكاملة: تتيح هذه المنصات (مثل Microsoft Project, Jira, Primavera) رؤية مركزية لكل أنشطة المشروع، مما يسهل عملية الرقابة، ويضمن تحديث البيانات لحظياً، ويقلل من الأخطاء البشرية في إعداد التقارير

الذكاء الاصطناعي (AI) والتحليلات التنبؤية: يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل البيانات التاريخية للمشاريع السابقة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها فعلى سبيل المثال، يمكن للنظام إرسال تنبيهات تلقائية عندما يقترب المشروع من تجاوز الميزانية أو التأخر عن الجدول الزمني، مما يمنح مدير المشروع فرصة ذهبية للتدخل التصحيحي

الأمن السيبراني وحماية البيانات: في ظل الحوكمة الرقمية، أصبحت حماية بيانات المشروع جزءاً من الحوكمة توفر التكنولوجيا الحديثة بيئات عمل آمنة تضمن سرية المعلومات وتحدد صلاحيات الدخول، مما يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة الرقمية

إن تبني هذه التقنيات لا يحسن فقط من كفاءة العمليات، بل يوفر "أدلة رقمية" دقيقة تساعد في تقييم الأداء، وتجعل من الحوكمة ممارسة ذكية تعتمد على الحقائق والبيانات المحدثة بدلاً من التخمينات

(الفصل الرابع)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (العنزي، 2023): بعنوان "حوكمة المشاريع وأثرها في تقليل المخاطر التشغيلية" هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة في المؤسسات الحكومية توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق ممارسات الحوكمة وانخفاض معدلات تعثر المشاريع، وأوصت بضرورة تبني أطر تنظيمية موحدة
2. دراسة (السعيد، 2022): بعنوان "حوكمة المشاريع وعلاقتها بالنجاح الاستراتيجي" ركزت هذه الدراسة على القطاع الخاص، وخلصت إلى أن وضوح الأدوار والمسؤوليات هو البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية، مقارنة بغيره من الأبعاد
1. دراسة (الحربي، 2024): بعنوان "حوكمة المشاريع التقنية في ظل رؤية المملكة 2030" تناولت الدراسة أثر الحوكمة في مشاريع التحول الرقمي بالقطاع الحكومي، وأكدت نتائجها أن تبني ممارسات الحوكمة يقلل من الفجوات التنظيمية بين الإدارات، ويضمن مواءمة مخرجات المشاريع مع الأهداف الوطنية الطموحة
2. دراسة (Anderson, 2023): بعنوان "The Role of Stakeholder Engagement in Project Governance" (دور مشاركة أصحاب المصلحة في حوكمة المشاريع). خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة لا تكتمل إلا بوجود قنوات تواصل مفتوحة مع أصحاب المصلحة، حيث أن إشراكهم في مراحل الرقابة يزيد من تقبلهم لنتائج المشروع ويقلل من المعوقات السياسية والإدارية التي قد تعترض سير العمل

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Jones, 2021 & Smith): هدفت هذه الدراسة إلى قياس "أثر الشفافية في مشاريع البناء الكبرى" توصلت النتائج إلى أن المشاريع التي تعتمد لوحات معلومات (Dashboards) لحظية، تحقق نسبة نجاح أعلى بـ 30% من المشاريع التي تعتمد على التقارير البدوية
2. دراسة (Garcia, 2022): ركزت على "المساءلة كعنصر دفع لنجاح المشاريع التقنية" وأكدت الدراسة أن وجود مصفوفة صلاحيات واضحة (RACI) يؤدي إلى تقليل الصراعات بين أفراد الفريق بنسبة كبيرة، مما يسرع عملية اتخاذ القرار

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتبين أن هناك إجماعاً بحثياً على الأهمية الاستراتيجية لحوكمة المشاريع. ومع ذلك، نلاحظ وجود فجوة في الدراسات التي تربط بشكل مباشر ومفصل بين أبعاد الحوكمة الأربعة (الشفافية، المساءلة، المخاطر، الأدوار) ونجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة كبيئة العمل السعودية.

تتميز دراستنا الحالية بأنها لا تكتفي بذكر أثر الحوكمة إجمالاً، بل تحلل كل بُعد على حدة، وتدمج الجانب التقني (الذكاء الاصطناعي) كعامل مساعد في الحوكمة، مما يجعلها دراسة حديثة تواكب توجهات التحول الرقمي وتخدم أهداف التنمية في المملكة.

(الفصل الخامس)

النتائج والمناقشة

أولاً: النتائج

بناءً على التحليل النظري والدراسات السابقة، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية:

1. علاقة طردية: تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين تطبيق معايير الحوكمة وارتفاع معدلات نجاح المشاريع؛ فكلما زادت مستويات الشفافية والمساءلة، قلّت احتمالات الفشل

2. أهمية المساءلة: أظهرت الدراسة أن غياب المساءلة يُعد السبب الأول لتداخل الصلاحيات وتأخر المشاريع عن مواعيدها المحددة
3. دور التكنولوجيا: أصبح الاعتماد على أدوات الحوكمة الرقمية شرطاً أساسياً لنجاح المشاريع المعقدة في ظل بيئة الأعمال المتسارعة

ثانياً: المناقشة

تأسيساً على النتائج التي تم استعراضها، يتضح أن الحوكمة ليست مجرد إجراء إداري عابر، بل هي ثقافة تنظيمية تتطلب تضافر الجهود على جميع المستويات، إن النتائج أكدت ارتباطاً طردياً بين وضوح المساءلة والنجاح المؤسسي؛ فكلما كانت الأدوار محددة بوضوح عبر مصفوفات الصلاحيات (RACI)، قلّت النزاعات الداخلية وزادت سرعة إنجاز المهام، كما أثبتت النتائج أن الاستثمار في التكنولوجيا هو مفتاح الحوكمة الرشيدة، حيث توفر التقنيات الحديثة بيئة آمنة للمساءلة والرقابة المستمرة، مما يمهد الطريق نحو تحقيق رؤية مؤسسية مستدامة وقادرة على التكيف مع تقلبات بيئة الأعمال

(الفصل السادس)

التوصيات والخاتمة

التوصيات:

1. تبني إطار "الحوكمة الرشيقة": التوصية بدمج مرونة منهجيات (Agile) مع صرامة أطر الحوكمة التقليدية، لضمان السرعة دون الإخلال بضوابط الرقابة

2. الاستثمار في بناء الكوادر: ضرورة تخصيص برامج تدريبية متقدمة لمديري المشاريع في مجال "إدارة الصراعات والامتثال الإداري" لرفع كفاءة القيادة

3. أتمتة الرقابة: التوصية بالانتقال من الرقابة البشرية اليدوية إلى استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي التي ترصد الانحرافات المالية والزمنية فور حدوثها

4. تعزيز ثقافة الإفصاح: إنشاء قنوات سرية ومحمية للإبلاغ عن التحديات أو المخاطر في بيئة العمل، بما يضمن الشفافية بعيداً عن الخوف من المساءلة العقابية

الخاتمة:

إن حوكمة المشاريع ليست مجرد إجراء إداري عابر، بل هي الفلسفة التي تقود المؤسسات نحو الاستدامة وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن نجاح المشاريع ليس وليد الصدفة، بل هو نتاج لمنظومة متكاملة توازن بين السلطة والمسؤولية إن تطبيق الحوكمة يعيد صياغة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني، مما يجعل المشروع جزءاً أصيلاً من رؤية المؤسسة ومع تزايد التعقيدات العالمية، ستظل الحوكمة هي الدرع الحامي للموارد والضمان الأكيد لتحقيق العائد على الاستثمار، مما يتطلب من المنظمات ليس فقط تبنيها، بل غرسها كجزء من ثقافتها التنظيمية اليومية



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. العتيبي، محمد (2023). أطر حوكمة المشاريع ودورها في تعزيز الكفاءة التشغيلية. مجلة الإدارة الاستراتيجية، المجلد (12)، العدد (4)
2. الحربي، نورة (2024). حوكمة المشاريع التقنية في ظل رؤية المملكة 2030. المجلة السعودية للإدارة والاقتصاد، الرياض
3. السعيد، خالد (2022)، استراتيجيات حوكمة المشاريع والنجاح المؤسسي، الرياض: دار المعرفة للنشر والتوزيع
4. المهيدب، فهد (2025)، دليل الحوكمة الرشيدة للمشاريع الحكومية، الرياض: معهد الإدارة العامة

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Anderson, L. (2023). *Stakeholder Engagement and Governance in Complex Projects*. International Journal of Business Operations, 8(3), 45-68.
2. Garcia, M. (2022). *Accountability in Technical Projects: The RACI Framework Application*. Global Management Press, New York.
3. Kerzner, H. (2024). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 14th Edition, Wiley Publications.
4. Smith, J., & Jones, A. (2021). *Project Transparency in Modern Construction: A Global Perspective*. Journal of Project Management Review, 15(2), 112-130.

ملحق:

استبانة دراسة أثر حوكمة المشاريع

مقدمة:

تستهدف هذه الدراسة قياس أثر ممارسات حوكمة المشاريع في النجاح المؤسسي، نرجو التكرم بالإجابة على العبارات التالية بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن إجاباتكم سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

تعليمات:

المقياس المستخدم: (5: موافق بشدة، 4: موافق، 3: محايد، 2: غير موافق، 1: غير موافق بشدة)

أولاً: محور الشفافية والمساءلة

1. تتوفر في المؤسسة سياسات مكتوبة ومعلنة لحوكمة المشاريع

0 5 0 4 0 3 0 2 0 1

2. يتم عرض تقارير أداء المشروع بشفافية كاملة أمام الإدارة

0 5 0 4 0 3 0 2 0 1

3. توجد آلية واضحة للمساءلة في حال وجود تقصير أو انحراف عن الأهداف

0 5 0 4 0 3 0 2 0 1

ثانياً: محور الأدوار وإدارة المخاطر

1. يتم تحديد أدوار أعضاء الفريق بوضوح (تجنب تداخل المهام)

0 5 0 4 0 3 0 2 0 1

2. يمتلك مدير المشروع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

0 5 0 4 0 3 0 2 0 1

3. يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري للوقاية من التحديات

0 5 0 4 0 3 0 2 0 1

ثانياً: محور النتائج والأثر التقني

1. ساهم تطبيق الحوكمة في الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع

0 5 0 4 0 3 0 2 0 1

2. نستخدم تقنيات حديثة (أنظمة أتمتة) لمراقبة سير المشروع

0 5 0 4 0 3 0 2 0 1

3. يرى أعضاء الفريق أن الحوكمة سهلت العمل بدلاً من تعقيده

0 5 0 4 0 3 0 2 0 1