

"حوكمة المشاريع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة
حالة المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض"

أسم الطالب

ممدوح مسعد المطيري

٢٤٢٠٠٠٢٢٦

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦

فهرس المحتويات

٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	١,١ . المقدمة.....
٥	١,٢ . مشكلة الدراسة:.....
٥	١,٢,١ . الفجوات على المستوى النظري:.....
٥	١,٢,٢ . الفجوات على المستوى التطبيقي:.....
٦	١,٣ . أهمية الدراسة:.....
٦	١,٣,١ . على المستوى النظري.....
٧	١,٣,٢ . على المستوى التطبيقي.....
٧	٤,١ . أهداف الدراسة.....
٨	٥,١ . تساؤلات الدراسة.....
٨	٦,١ . منهجية البحث وطرقه.....
١٠	٧,١ . الدراسة الميدانية.....
١٣	المراجع.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة، ولا سيما المؤسسات الحكومية، تحولات متسارعة في بيئة العمل نتيجة التقدم التقني وتزايد متطلبات الكفاءة والشفافية والمساءلة، الأمر الذي فرض عليها تبني ممارسات إدارية حديثة تعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة وفي هذا السياق برز مفهوم حوكمة المشاريع بوصفه إطارًا تنظيميًا يهدف إلى توجيه المشاريع وضبطها بما يحقق المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل المخاطر المصاحبة للمشاريع وقد أصبحت حوكمة المشاريع أحد المرتكزات الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين جودة مخرجات المشاريع وتعزيز المساءلة المؤسسية. (مرزوق، ٢٠١٨)

ومع تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة في إدارة المشاريع، برزت الحاجة إلى ربطه بمفهوم الميزة التنافسية الذي يُعد من المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، إذ تسعى المنظمات إلى تحقيق تفوق نسبي يمكنها من تقديم قيمة أعلى للمستفيدين مقارنة بغيرها من المنظمات. وتشير الأدبيات إلى أن تبني ممارسات حوكمة فعالة يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة القرارات، وهو ما ينعكس إيجابًا على قدرة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم فإن العلاقة بين حوكمة المشاريع والميزة التنافسية تمثل مجالًا بحثيًا مهمًا، خاصة في البيئات الحكومية التي تتزايد فيها متطلبات الأداء المؤسسي. (عبد الحميد وآخرون، ٢٠٢٣)

وتكتسب المؤسسات الحكومية في منطقة الرياض أهمية خاصة باعتبارها تمثل مركزًا إداريًا واقتصاديًا رئيسًا في المملكة، وتشرف على تنفيذ عدد كبير من المشاريع التنموية والخدمية ذات الأثر المباشر على المجتمع، وقد أظهرت تقارير ودراسات سابقة وجود تحديات تواجه بعض الجهات الحكومية في إدارة مشاريعها بكفاءة، مثل ضعف التنسيق، وتأخر التنفيذ، وتفاوت مستويات الرقابة والمتابعة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تفعيل أطر حوكمة المشاريع بما يعزز فاعلية الأداء المؤسسي ويحد من الهدر في الموارد. (القحطاني، ٢٠١٩)

وعلى الرغم من تزايد الدراسات العربية التي تناولت الحوكمة أو الميزة التنافسية كلٌّ على حدة، إلا أن الربط المنهجي بين حوكمة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية في سياق المؤسسات الحكومية لا يزال محدودًا، خصوصًا في البيئة السعودية. إذ ركزت معظم الدراسات على قطاع الأعمال أو على الحوكمة المؤسسية بشكل عام دون التعمق في حوكمة المشاريع بوصفها آلية تشغيلية مؤثرة في الأداء الاستراتيجي (القحطاني، ٢٠١٩). وهذا ما يفتح المجال أمام دراسات تطبيقية تستكشف طبيعة هذه العلاقة في المؤسسات الحكومية.

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور حوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، من خلال تحليل الواقع التطبيقي، وتحديد أبعاد الحوكمة الأكثر تأثيراً، والكشف عن التحديات التي قد تحد من فاعلية تطبيقها. ويُؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار وتطوير الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة المشاريع في القطاع الحكومي.

١,٢ . مشكلة الدراسة:

في ظل التوسع المتزايد في تنفيذ المشاريع الحكومية وتعاضم الضغوط المرتبطة بتحقيق الكفاءة والشفافية وجودة المخرجات، أصبحت حوكمة المشاريع مطلباً أساسياً لضمان نجاح المشاريع وتحقيق القيمة المؤسسية المرجوة. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات الحكومية لتطوير ممارساتها الإدارية، إلا أن العديد من التقارير والدراسات تشير إلى استمرار وجود تحديات تتعلق بتأخر المشاريع، وضعف التكامل بين الجهات المعنية، وتباين مستويات الرقابة والمتابعة، وهو ما قد ينعكس سلباً على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمات العامة (القحطاني & الشهري، ٢٠٢٢).

وتتحدد مشكلة الدراسة من خلال الفجوات الآتية:

١,٢,١ . الفجوات على المستوى النظري:

كشف مراجعة الأدبيات العربية والسعودية عن وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت حوكمة المشاريع كمتغير مستقل مرتبط بشكل مباشر بالميزة التنافسية، حيث ركزت غالبية الدراسات على الحوكمة المؤسسية العامة أو على إدارة المشاريع بمعزل عن الأبعاد التنافسية. كما أن بعض الدراسات تناولت الميزة التنافسية من منظور القطاع الخاص دون إسقاط كافٍ على البيئة الحكومية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المؤسسات العامة، إضافة إلى ذلك، لا يزال هناك نقص في النماذج التكاملية التي تفسر آليات تأثير حوكمة المشاريع في تحقيق التفوق المؤسسي داخل الجهات الحكومية العربية.

١,٢,٢ . الفجوات على المستوى التطبيقي:

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات عملية في تفعيل حوكمة المشاريع، من أبرزها تفاوت مستوى النضج المؤسسي في تطبيق أطر الحوكمة، وضعف وضوح الأدوار والمسؤوليات في بعض المشاريع، وقصور آليات المتابعة والتقييم المبني على مؤشرات أداء واضحة. كما تشير الممارسات الواقعية إلى أن بعض الجهات لا تزال تطبق الحوكمة بصورة شكلية دون توظيفها كأداة استراتيجية لتحقيق قيمة مضافة أو ميزة تنافسية في جودة الخدمات الحكومية. ويُضاف إلى ذلك محدودية الدراسات الميدانية التي رصدت واقع حوكمة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية في منطقة الرياض بشكل خاص.

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

ما دور حوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض؟

١,٣. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع حوكمة المشاريع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، ومن الحاجة العملية لدى المؤسسات الحكومية إلى أدوات إدارية حديثة تعزز كفاءة تنفيذ المشاريع وجودة مخرجاتها. كما تأتي أهمية الدراسة في ظل التوجه المتنامي نحو تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى التنافسية في تقديم الخدمات الحكومية، الأمر الذي يجعل من دراسة العلاقة بين حوكمة المشاريع والميزة التنافسية موضوعاً ذا قيمة علمية وتطبيقية.

١,٣,١. على المستوى النظري

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال حوكمة المشاريع من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين حوكمة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتأصيل العلمي. كما تعمل الدراسة على سد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي غالباً ما تناولت الحوكمة أو الميزة التنافسية بصورة منفصلة، حيث تقدم هذه الدراسة معالجة تكاملية توضح آليات التأثير والعلاقة بين المتغيرين.

كذلك توفر الدراسة أساساً نظرياً يمكن للباحثين اللاحقين البناء عليه في تطوير نماذج تفسيرية أكثر عمقاً لقياس أثر حوكمة المشاريع في الأداء المؤسسي، وخاصة في القطاع الحكومي العربي. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في توسيع نطاق البحث العلمي في هذا المجال وتحفيز إجراء دراسات مقارنة في بيئات حكومية مختلفة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، تقدم الدراسة نتائج يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض في تحسين ممارسات حوكمة المشاريع، من خلال تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية. كما تساعد نتائجها متخذي القرار في تطوير سياسات وإجراءات حوكمة أكثر فاعلية، بما يعزز جودة تنفيذ المشاريع ويرفع كفاءة استخدام الموارد.

ومن المتوقع كذلك أن تسهم الدراسة في دعم وحدات إدارة المشاريع ومكاتب تحقيق الرؤية المؤسسية داخل الجهات الحكومية من خلال تزويدها بمؤشرات عملية تساعد في تقييم مستوى الحوكمة وتحديد مجالات التحسين. كما قد تساعد نتائج الدراسة في تقليل تعثر المشاريع الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، الأمر الذي يعزز الأداء المؤسسي العام.

٤,١. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في تحليل دور حوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، وذلك من خلال استكشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات الحوكمة المختلفة ومستوى التميز التنافسي الذي تحققه تلك المؤسسات في بيئة عمل تتسم بالتغير والتحديات المتسارعة.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية ، وتتمثل فيما يلي:

١. التعرف على واقع تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، من حيث الأطر التنظيمية، والسياسات، وآليات الرقابة والمتابعة.
٢. تحليل أبعاد حوكمة المشاريع المعتمدة داخل المؤسسات الحكومية، وتحديد مدى تكاملها وانعكاسها على كفاءة تنفيذ المشاريع.
٣. قياس مستوى تحقق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية محل الدراسة، من خلال مؤشرات مثل الجودة، والكفاءة، والابتكار، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين.
٤. استكشاف طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع والميزة التنافسية، وتحديد ما إذا كانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.
٥. تحديد أثر كل بُعد من أبعاد حوكمة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية، بما يساعد في إبراز الأبعاد الأكثر تأثيراً.
٦. الكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية، والتي قد تحد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٧. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات حوكمة المشاريع بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية.

٥,١. تساؤلات الدراسة

أولاً: التساؤل الرئيس

ما دور حوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

يتفرع عن التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وذلك على النحو التالي:

- ما واقع تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض؟
- ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع والميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية؟
- ما أثر أبعاد حوكمة المشاريع المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية، والتي قد تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية؟

٦,١. منهجية البحث وطرقه

في إطار السعي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم اعتماد منهجية علمية متكاملة تتناسب مع طبيعة الموضوع، وتراعي خصوصية البيئة التطبيقية للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويُعد هذا المنهج الأنسب لدراسة واقع تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية، وتحليل أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال جمع البيانات الميدانية، وتصنيفها، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

كما يتيح هذا المنهج فحص العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، بما يسهم في اختبار فرضيات الدراسة بشكل منهجي ومنظم.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع، مثل القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، نظرًا لدورهم المحوري في تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية داخل تلك المؤسسات.

ثالثًا: عينة الدراسة

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، بما يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسات الحكومية.

وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على الأساليب الإحصائية المناسبة التي تضمن مستوى مقبولاً من الدقة والثقة في النتائج، مع مراعاة تنوع الخصائص الديموغرافية للمبحوثين مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

رابعًا: أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لفعاليتها في الدراسات الميدانية التي تستهدف عددًا كبيرًا من الأفراد.

وسيتم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، بحيث تتضمن:

- محورًا لقياس حوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة

- محورًا لقياس الميزة التنافسية

- محورًا للبيانات الديموغرافية للمبحوثين

كما سيتم استخدام مقياس متدرج لقياس استجابات الأفراد، بما يسهم في الحصول على بيانات قابلة للتحليل الكمي.

وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لضمان دقة النتائج ومصداقيتها.

✓ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):

❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.

❖ اختبار ألفا كرو نباخ **Cronbach's Alpha** لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.

✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة

❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الاداء المالي في بنك الراجحي.

❖ اختبار تحليل التباين الاحادي **One Way ANOVA** لمعرفة تباين اجابات افراد العينة حول حوكمة المشاريع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

١, ٧. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث، حيث تهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها بأساليب علمية دقيقة. وفيما يلي عرض لإجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً: إجراءات تطبيق الدراسة

تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على متغيرات الدراسة وأبعادها، بحيث تغطي محور حوكمة المشاريع ومحور الميزة التنافسية، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية للمبحوثين. وقد روعي في تصميم الأداة أن تكون واضحة ومباشرة، وتعكس بدقة الأبعاد المراد قياسها.

وقبل التطبيق الفعلي، سيتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع، بهدف التحقق من صدق المحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة بما يضمن سلامة الصياغة ودقة القياس.

كما سيتم إجراء اختبار مبدئي للأداة على عينة استطلاعية محدودة، بهدف التأكد من وضوح الفقرات، وقياس مستوى الثبات، تمهيداً لاعتمادها بصورتها النهائية.

ثانياً: آلية توزيع الاستبانة

سيتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، باستخدام أساليب توزيع مناسبة تضمن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المبحوثين، مثل: التوزيع الإلكتروني عبر النماذج الرقمية

التوزيع المباشر داخل بيئة العمل (عند الإمكان)

وسيتم توضيح هدف الدراسة للمبحوثين، والتأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بما يعزز من مصداقية الإجابات ودقتها.

كما سيتم متابعة عملية جمع البيانات لضمان تحقيق العدد المطلوب من الاستجابات، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل.

ثالثاً: ترميز البيانات وإدخالها

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، سيتم ترميز البيانات وتحويلها إلى صيغة رقمية قابلة للتحليل، من خلال إدخالها في أحد البرامج الإحصائية المتخصصة.

وسيتم التأكد من سلامة إدخال البيانات وخلوها من الأخطاء، بالإضافة إلى إجراء الفحص الأولي للكشف عن القيم المتطرفة أو البيانات غير المنطقية، ومعالجتها وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة.

رابعاً: أسلوب تحليل النتائج

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

- تحليل البيانات الوصفية لاستخلاص المؤشرات العامة حول استجابات أفراد العينة.
- اختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لتحديد قوة واتجاه العلاقة.
- استخدام نماذج الانحدار لقياس أثر حوكمة المشاريع وأبعادها على الميزة التنافسية.

- اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية محدد، للتحقق من صحتها أو رفضها.

خامساً: عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي في صورة جداول وأشكال توضيحية، مع تقديم تفسير علمي معمق لكل نتيجة، يوضح دلالاتها العملية والنظرية.

كما ستتم مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات ذات الصلة، بهدف إبراز مدى توافق أو اختلاف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتحليل أسباب ذلك بصورة منهجية.

المراجع

- القحطاني، د. م. ن.، & الشهري، ص. م. ع. (٢٠٢٢). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي . *International Journal on Humanities and Social Sciences*, (33), 95–110.
<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.33.2022.410>
- القحطاني، ر. ب. ث. م. ب. ز. (٢٠١٩). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١٥)، ٧٩–
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R190619٥١>
- عبدالحميد & محمد محمد رشاد. (٢٠٢٣). دور حوكمة الشركات لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (بالتطبيق علي الشركة المصرية لمنتجات الالبات والتغذية) . *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*. 6(4) ,
- مرزوق، ر. (٢٠١٨). دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .
<http://archives.univ-biskra.dz:80/handle/123456789/10604>