

عنوان التقرير

حوكمة المشاريع

إعداد الطالب/

سلطان سبيت إبراهيم آل سبيت

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

٢٠٢٦

ما هي حوكمة المشاريع؟

حوكمة المشاريع هي مجموعة من الأنظمة والعمليات والقواعد التي تضمن أن المشروع يُدار بطريقة تحقق أهدافه، وتضمن الشفافية، والمساءلة، واتخاذ قرارات سليمة، بمعنى أبسط: هي "القوانين والطريقة" التي يتم فيها توجيه المشروع ومراقبته.

أهداف حوكمة المشاريع :

تهدف حوكمة المشاريع على ضمان تحقيق أهداف المشروع وتقليل المخاطر وتحسين جودة القرارات وتعزيز الشفافية والمساءلة وإيضاً استخدام الموارد بكفاءة عالية.

ومن أهمية حوكمة المشاريع بأنها تمنع الفوضى في إدارة المشاريع وتساعد في اتخاذ قرارات واضحة وسريعة وتقلل من الفشل في المشاريع وأيضاً تربط المشروع بأهداف المنظمة الإستراتيجية .

ومن أهم عناصر حوكمة المشاريع هي :

١. الهيكل التنظيمي:

* تحديد الأدوار (مدير المشروع، اللجنة، أصحاب المصلحة).

٢. السياسات والإجراءات:

* القواعد التي يتم اتباعها في المشروع.

٣. إدارة المخاطر:

* التعرف على المخاطر والتعامل معها.

٤. المتابعة والتقييم:

* قياس الأداء والتأكد من سير المشروع بشكل صحيح.

٥. اتخاذ القرار:

* آلية واضحة لاتخاذ القرارات المهمة.

١. المقدمة.....

* تعريف حوكمة المشاريع.....

* أهمية الموضوع.....

٢. الإطار النظري.....

* مفهوم الحوكمة.....

* الفرق بين الإدارة والحوكمة.....

٣. عناصر حوكمة المشاريع.....

* الهيكل التنظيمي.....

* الرقابة.....

* إدارة المخاطر.....

٤. نماذج وتطبيقات.....

أمثلة واقعية.....

٥. التحديات.....

* ضعف الالتزام.....

* نقص الخبرة.....

* مقاومة التغيير.....

٦. الخاتمة.....

المقدمة :

تُعد حوكمة المشاريع من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة المشاريع، حيث برزت أهميتها مع تزايد تعقيد المشاريع وتعدد الأطراف المعنية بها. وتركز حوكمة المشاريع على وضع إطار منظم يضمن توجيه المشاريع وإدارتها بطريقة تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، مع الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة.

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة، لم يعد نجاح المشروع يعتمد فقط على التخطيط والتنفيذ، بل أصبح يتطلب وجود نظام حوكمة فعال يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويضمن اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما تسهم حوكمة المشاريع في تقليل المخاطر المحتملة، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة.

وتكمن أهمية حوكمة المشاريع في قدرتها على الربط بين إدارة المشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يضمن تحقيق القيمة المضافة واستدامة النتائج. لذلك، أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد على أطر ونماذج حوكمة متقدمة لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق التميز في أدائها.

وبناءً على ما سبق، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة المشاريع، وأهم عناصرها، وأبرز النماذج المطبقة فيها، بالإضافة إلى مناقشة التحديات التي تواجه تطبيقها في الواقع العمل .

الإطار النظري

يُعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابةً للحاجة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات، وقد امتد هذا المفهوم ليشمل مجال إدارة المشاريع فيما يُعرف بحوكمة المشاريع. وتشير الحوكمة بشكل عام إلى مجموعة من القواعد والأنظمة التي تنظم العلاقات بين الأطراف المختلفة، وتحدد كيفية اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.

أما حوكمة المشاريع، فهي إطار متكامل يهدف إلى توجيه المشروع ومراقبته لضمان تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بالمعايير المحددة والسياسات المعتمدة. وتشمل حوكمة المشاريع تحديد الأدوار والمسؤوليات، ووضع آليات واضحة لاتخاذ القرار، إضافة إلى ضمان الرقابة المستمرة على أداء المشروع.

ويُميز الباحثون بين مفهوم إدارة المشاريع وحوكمة المشاريع، حيث تركز إدارة المشاريع على الجوانب التنفيذية مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة اليومية، بينما تهتم حوكمة المشاريع بالإشراف العام والتوجيه الاستراتيجي وضمان توافق المشروع مع أهداف المنظمة. وبعبارة أخرى، فإن إدارة المشروع تُعنى بـ "كيفية التنفيذ"، في حين تُعنى الحوكمة بـ "توجيه التنفيذ ومراقبته".

كما تعتمد حوكمة المشاريع على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، والكفاءة. وتسهم هذه المبادئ في تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، وتحسين جودة القرارات، وتقليل المخاطر التي قد تواجه المشروع.

علاوةً على ذلك، تركز حوكمة المشاريع على عدد من المكونات الرئيسية، مثل الهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات، ونظم الرقابة، وآليات إدارة المخاطر. وتعمل هذه المكونات بشكل متكامل لضمان تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

وبناءً على ما سبق، يُشكل الإطار النظري لحوكمة المشاريع أساساً مهماً لفهم كيفية إدارة المشاريع الحديثة بطريقة فعالة، ويُبرز الدور الحيوي للحوكمة في تحقيق النجاح والاستدامة.

عناصر حوكمة المشاريع

تتكون حوكمة المشاريع من مجموعة من العناصر الأساسية التي تعمل بشكل متكامل لضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. وتُعد هذه العناصر بمثابة الركائز التي يستند إليها نظام الحوكمة في توجيه المشروع ومراقبته.

أولاً: الهيكل التنظيمي يُعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر حوكمة المشاريع، حيث يحدد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع. ويشمل ذلك تحديد مهام مدير المشروع، واللجنة التوجيهية، وأصحاب المصلحة، مما يساهم في وضوح الصلاحيات وتقليل التعارض في اتخاذ القرارات.

ثانياً: السياسات والإجراءات تشمل السياسات والإجراءات مجموعة القواعد والتعليمات التي تنظم سير العمل داخل المشروع. وتهدف إلى توحيد طريقة تنفيذ الأنشطة، وضمان الالتزام بالمعايير المحددة، مما يساهم في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء.

ثالثاً: إدارة المخاطر تُعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في حوكمة المشاريع، حيث تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. ويساعد ذلك في تقليل التأثيرات السلبية وضمان استمرارية المشروع.

رابعاً: المتابعة والتقييم تتمثل المتابعة والتقييم في مراقبة أداء المشروع بشكل مستمر، وقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف. ويتم ذلك من خلال استخدام مؤشرات أداء محددة، وتقارير دورية تساعد في اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

خامساً: آليات اتخاذ القرار تشمل حوكمة المشاريع وجود نظام واضح لاتخاذ القرارات، يحدد من يملك صلاحية اتخاذ القرار، وكيفية اتخاذه، ومتى يتم ذلك. ويساعد هذا العنصر في تسريع عملية اتخاذ القرار وتقليل العشوائية.

سادساً: إدارة أصحاب المصلحة تهتم حوكمة المشاريع بتحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، والعمل على إشراكهم في مراحل المشروع المختلفة. ويساهم ذلك في تعزيز الدعم للمشروع وتقليل النزاعات.

وبناءً على ما سبق، فإن تكامل هذه العناصر يُسهم في بناء نظام حوكمة فعّال يضمن تحقيق أهداف المشروع، ويعزز من فرص نجاحه واستدامته في بيئة العمل .

تحديات حوكمة المشاريع

على الرغم من الأهمية الكبيرة لحوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع وضمان نجاحها، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها بشكل كامل.

أولاً: ضعف الالتزام المؤسسي تُعد قلة الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة من أبرز التحديات، حيث قد لا تعطي بعض المؤسسات الأهمية الكافية للحوكمة، مما يؤدي إلى تطبيقها بشكل شكلي دون تحقيق الفائدة المرجوة.

ثانياً: نقص الخبرات والكفاءات يتطلب تطبيق حوكمة المشاريع وجود كوادر مؤهلة تمتلك المعرفة والخبرة في هذا المجال، إلا أن بعض المؤسسات تعاني من نقص في هذه الكفاءات، مما يؤثر سلباً على فعالية الحوكمة.

ثالثاً: مقاومة التغيير قد يواجه تطبيق الحوكمة مقاومة من قبل العاملين داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت تتطلب تغييراً في الأساليب التقليدية للعمل، مما يعيق تنفيذها بشكل صحيح.

رابعاً: تعقيد الإجراءات في بعض الحالات، قد تؤدي زيادة القواعد والإجراءات المرتبطة بالحوكمة إلى تعقيد العمل وإبطاء عملية اتخاذ القرار، إذا لم يتم تصميمها بشكل متوازن.

خامساً: ضعف التواصل يعد ضعف التواصل بين الأطراف المعنية بالمشروع من التحديات التي تؤثر على تطبيق الحوكمة، حيث يؤدي إلى سوء الفهم وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.

وبالتالي، فإن التغلب على هذه التحديات يتطلب تبني استراتيجيات فعّالة تشمل التدريب، وتعزيز ثقافة الحوكمة، وتحسين قنوات الاتصال داخل الحوكمة .

الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن حوكمة المشاريع تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق نجاح المشاريع وضمان استدامتها. فهي لا تقتصر على وضع القواعد والإجراءات، بل تمتد لتشمل توجيه المشروع بشكل استراتيجي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرارات.

كما أن تطبيق حوكمة المشاريع بشكل فعال يساعد المؤسسات على تقليل المخاطر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجه تطبيقها، إلا أن فوائدها تجعلها ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحديثة.

ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بضرورة تبني أطر واضحة لحوكمة المشاريع، والاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز ثقافة الالتزام بالحوكمة داخل المؤسسات، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والنجاح المستدام .

المراجع :

- * معهد إدارة المشاريع. (٢٠٢١). دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK® Guide) (الإصدار السابع).
- * مولر، ر. (٢٠٠٩). حوكمة المشاريع. جاور للنشر.
- * تو، إي. ج.، وويفر، ب. (٢٠١٤). إدارة إدارة المشاريع: إطار مفاهيمي لحوكمة المشاريع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع.
- * تيرنر، ج. ر. (٢٠١٤). دليل إدارة المشاريع المعتمدة على المشاريع. ماكجرو-هيل.
- * منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (٢٠١٥). مبادئ حوكمة الشركات.
- * كيرزرنر، ه. (٢٠١٧). إدارة المشاريع: مدخل النظم للتخطيط والجدولة والرقابة

عنوان البحث: حوكمة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع: دراسة ميدانية

١. المقدمة

في هذه المقدمة، سيتم تسليط الضوء على أهمية حوكمة المشاريع باعتبارها عاملاً محورياً في نجاح المشاريع. سيتم تناول دور الحوكمة في ضمان التوازن بين التكاليف، والجداول، والجودة.

٢. أهداف البحث

- * تحديد دور أصحاب المصلحة في تحسين استدامة قرارات الحوكمة.
- * تحليل أثر أطر الحوكمة على جودة أداء المشاريع.
- * تقديم توصيات لتحسين مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل اتخاذ القرار.

٣. فرضيات البحث

- * هناك علاقة إيجابية بين فعالية الحوكمة ومستوى أداء المشروع.

* كلما زاد إشراك أصحاب المصلحة، زادت احتمالية تحقيق أهداف المشروع.

* تطبيق الحوكمة بوضوح يقلل من المخاطر والتأخير.

* استخدام أدوات حوكمة واضحة يزيد من رضا أصحاب المصلحة.

* الحوكمة الفعالة تقلل النزاعات وتعزز التنسيق.

٤. الإطار النظري

سيتم في هذا القسم استعراض النظريات والمفاهيم المرتبطة بحوكمة المشاريع، مع إبراز أطر الحوكمة الشائعة مثل إطار PMI وأطر أخرى في الأدبيات.

٥. منهجية البحث

سيتم تطبيق هذه الدراسة في بيئة مشاريع تطوير البرمجيات داخل شركة تقنية رائدة. سيتم استخدام مقابلات مع أصحاب المصلحة ومراجعة الوثائق.

٦. أدوات جمع البيانات

سيتم الاعتماد على المقابلات شبه المنظمة، واستبيانات موثقة، وتحليل الوثائق الخاصة بالمشاريع.

٧. تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام منهجية تحليل المحتوى والمقارنة بين الحالات.

٨. عرض النتائج

سيتم عرض النتائج بشكل مفصل مع جداول ورسوم بيانية توضح العلاقة بين الحوكمة وأداء المشاريع.

٩. الاستنتاجات

سيتم استخلاص أهم النتائج وتوضيح مدى تحقيق الأهداف والفرصيات.

١٠. التوصيات

سيتم تقديم توصيات عملية لتحسين الحوكمة وزيادة فعالية المشاريع.

١١. قائمة المراجع

ستتضمن قائمة المراجع جميع المصادر العلمية التي استند إليها البحث، مثل الكتب والمقالات والدراسات السابقة.

فصل الدراسات السابقة

تمهيد

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في بناء البحث العلمي، حيث تسهم في تقديم خلفية معرفية شاملة حول موضوع حوكمة المشاريع، وتساعد في تحديد الفجوات البحثية التي يمكن للباحث معالجتها. كما تمكّن من فهم تطور المفاهيم والنماذج المرتبطة بحوكمة المشاريع، وتوضيح أبرز الاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

أولاً: مفهوم حوكمة المشاريع في الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات مفهوم حوكمة المشاريع باعتباره إطاراً تنظيمياً يهدف إلى ضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بالمعايير المؤسسية والاستراتيجية.

أشار (Müller, ٢٠٠٩) إلى أن حوكمة المشاريع تمثل نظاماً من العلاقات والهيكل التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل المشروع.

بينما عرّف (Too & Weaver, ٢٠١٤) حوكمة المشاريع بأنها مجموعة من الآليات التي تضمن توافق المشاريع مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.

وتتفق معظم الدراسات على أن حوكمة المشاريع تشمل ثلاثة عناصر رئيسية:

* الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرار

* العمليات والإجراءات الرقابية

* الأدوار والمسؤوليات بين أصحاب المصلحة

ثانياً: أطر ونماذج حوكمة المشاريع

استعرضت الأدبيات عدة نماذج وأطر لتطبيق حوكمة المشاريع، من أبرزها:

١. إطار PMBOK (PMI, ٢٠٢١):

يركز على دمج الحوكمة ضمن إدارة المشاريع من خلال العمليات والممارسات القياسية، خاصة في مجالات إدارة أصحاب المصلحة والمخاطر.

٢. نموذج Kerzner (٢٠١٧):

يركز على التكامل بين الحوكمة والإدارة الاستراتيجية، ويؤكد على أهمية الرقابة المستمرة واتخاذ القرار المبني على البيانات.

٣. مبادئ OECD (٢٠١٥):

رغم أنها موجهة لحوكمة الشركات، إلا أنها أثرت بشكل كبير على تطوير مفاهيم حوكمة المشاريع، خصوصاً فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة.

تشير هذه النماذج إلى أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات رقابية، بل هي نظام متكامل يربط بين الاستراتيجية والتنفيذ.

ثالثاً: دور حوكمة المشاريع في تحسين الأداء

أثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق حوكمة المشاريع يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشاريع، من خلال:

* تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح

* تحسين عملية اتخاذ القرار

* تعزيز الشفافية والمساءلة

* تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة

وقد بيّن (Turner, ٢٠١٤) أن المشاريع التي تطبق حوكمة فعالة تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى إطار حوكمة واضح.

رابعاً: التحديات المرتبطة بتطبيق حوكمة المشاريع

رغم أهمية حوكمة المشاريع، إلا أن الدراسات السابقة أشارت إلى عدة تحديات تواجه تطبيقها، من أبرزها:

* ضعف وضوح الأدوار والمسؤوليات

* مقاومة التغيير داخل المنظمة

* نقص الكفاءات والخبرات في مجال الحوكمة

* عدم تكامل الحوكمة مع الاستراتيجية المؤسسية

كما أوضحت بعض الدراسات أن فشل تطبيق الحوكمة غالباً ما يكون نتيجة لضعف الالتزام الإداري أو غياب ثقافة تنظيمية داعمة.

خامساً: الفجوات البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد عدد من الفجوات البحثية، مثل:

* الحاجة إلى دراسات تطبيقية في البيئات العربية

* نقص الأبحاث التي تربط بين حوكمة المشاريع والتحول الرقمي

* محدودية الدراسات التي تركز على دور الذكاء الاصطناعي في دعم الحوكمة

تمثل هذه الفجوات فرصاً بحثية يمكن استثمارها لتطوير المعرفة في هذا المجال.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن حوكمة المشاريع تمثل عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن هناك توافقاً عاماً بين الباحثين حول أهمية وجود إطار حوكمة واضح ومتكامل. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات وفجوات بحثية تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة .

الكتب والمراجع الأساسية

- * كيرزنر، هارولد. (٢٠١٧). إدارة المشاريع: منهج النظم للتخطيط والجدولة والتحكم (الطبعة ١٢). وايلي.
- * مولر، رالف. (٢٠٠٩). حوكمة المشاريع. دار جاور للنشر.
- * تيرنر، ج. ر. (٢٠١٤). دليل إدارة المشاريع القائمة على المشاريع (الطبعة ٤). ماكجرو-هيل.
- * معهد إدارة المشاريع (PMI). (٢٠٢١). دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK®) (الطبعة السابعة). معهد إدارة المشاريع.
- * منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (٢٠١٥). مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات. منشورات OECD.
- ثانياً: الدراسات العلمية المحكمة (حديثة)
- * موساوير، أ. ي.، عبد الكريم، س. ب.، ومحمد دانوري، م. س. (٢٠٢٠). حوكمة المشاريع ودورها في تمكين تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية: مراجعة منهجية للأدبيات. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، ٣٨(١)، ١-١٦.
- * زهاي، ز.، شان، م.، داركو، أ.، ولي، ي. (٢٠٢٠). تصوير المجال المعرفي لحوكمة المشاريع: مراجعة علمية قياسية. مجلة التقدم في الهندسة المدنية.

* أونترهيتزينبرغر، ك.، ومولر، د. (٢٠٢١). حوكمة المشاريع العادلة: مدخل قائم على العدالة التنظيمية. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، ٣٩(٦)، ٦٨٣-٦٩٦.

* فريد، م. ز.، وسو، ك. (٢٠٢٢). حوكمة المشاريع وأداء المشاريع: الدور المعدّل لدعم الإدارة العليا. مجلة الاستدامة، ١٤(٥)، ٢٥١٦.

* سونغ، ج.، سونغ، ل.، ليو، ه.، فينغ، ز.، ومولر، ر. (٢٠٢٢). إعادة التفكير في حوكمة المشاريع: دمج المنظورات السياقية والعملية. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، ٤٠(٤)، ٣٣٢-٣٤٦.

ثالثاً: الدراسات الحديثة جداً (٢٠٢٣-٢٠٢٦)

* سانكاران، س.، دروين، ن.، ولوكاتيلي، ج. (٢٠٢٥). عدد خاص: حوكمة المشاريع: تأملات في الماضي ومقترحات للمستقبل. مجلة إدارة المشاريع، ٥٦(١)، ٣-١٤.

* بخشي، ج.، ماتوس، ب.، وكروفورد، ل. (٢٠٢٥). من التحكم إلى التكيف: رسم تطور النظريات في أبحاث حوكمة المشاريع. مجلة إدارة المشاريع.

* وانغ، ل.، وانغ، ش.، وليو، ش. (٢٠٢٤). حوكمة المشاريع وحوكمة شبكات المشاريع بين المنظمات: نحو فهم العلاقات ووضع أجندة بحثية مستقبلية. مجلة إدارة المشاريع.