

أثر تطبيق حوكمة المشاريع على جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية

في المملكة العربية السعودية

إعداد/

ناصر سالم الشمري

الرقم الجامعي /

242001759

إشراف/

د/ الفیصل عبد الحمید محمد

د/ فايز على جراد

العام الدراسي

1446هـ - 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي، إلى والدتي التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد، إلى أساتذتي الأفاضل الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم، إلى زملائي وأصدقائي الذين وقفوا بجاني وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، أهدي إلى الأستاذي

سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي، لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز كما أعبر عن عميق امتناني لكل شخص دعمني، كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث، لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق حوكمة المشاريع على جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. سعت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة أطر الحوكمة في تحسين تخطيط المشاريع، وتنظيم الموارد، وإدارة المخاطر، وتعزيز التواصل، ورصد الأداء في المشاريع العامة. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من مديري المشاريع والمهندسين والموظفين الإداريين المشاركين في تنفيذ المشاريع الحكومية في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية السعودية.

تكونت عينة الدراسة من العاملين في مجال تنفيذ المشاريع الحكومية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، مع التركيز على معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين ممارسات حوكمة المشاريع وجودة التنفيذ.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة المشاريع وتحسين تخطيط المشروع، وتقليل المخاطر، وكفاءة تخصيص الميزانيات، والالتزام بمعايير الجودة، ورضا العملاء، ودقة تقييم الأداء. ورغم الفوائد الكبيرة لتطبيق الحوكمة، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات مثل الأعباء الإدارية المتزايدة، ومقاومة التغيير داخل المؤسسات، وصعوبة قياس بعض جوانب الحوكمة بشكل موضوعي.

بناءً على النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب لرفع مستوى فهم العاملين للحوكمة، وتفعيل أطر حوكمة المشاريع في جميع الجهات الحكومية، وتطوير مؤشرات أداء مخصصة

لقياس ممارسات الحوكمة. كما تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول تطبيقات الحوكمة في قطاعات محددة وتأثيرها طويل المدى على استدامة المشاريع.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المشاريع، جودة التنفيذ، المشاريع الحكومية، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، تقليل المخاطر، تقييم الأداء، الشفافية التنظيمية.

فهرس المحتويات:

الاهداء	ت
الشكر والتقدير	ث
المستخلص	ج
فهرس المحتويات:	خ
قائمة الجداول	ذ
فهرس الأشكال	ز
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	1
1.1. مقدمة	1
الفصل الثاني: الاطار النظري	21
المبحث الأول حوكمة المشاريع	21
المبحث الثاني جودة تنفيذ المشاريع	29
المراجع:	61

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1. مقدمة:

تشهد البيئة الإدارية في العصر الحديث تطورًا متسارعًا في مفاهيم وأساليب إدارة المشاريع، نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة، وضغط المجتمعات نحو تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية والمساءلة في استخدام الموارد العامة، وقد أصبحت حوكمة المشاريع من المفاهيم المركزية في هذا السياق، بوصفها إطارًا تنظيميًا شاملاً يهدف إلى توجيه المشاريع وضبطها، من خلال تحديد السياسات والإجراءات وآليات الرقابة التي تضمن سير المشروع وفق ما خطط له من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

وتكمن أهمية حوكمة المشاريع في كونها وسيلة فعالة لتعزيز المساءلة وضمان التوزيع السليم للسلطات والمسؤوليات، فضلاً عن تحسين عملية اتخاذ القرار في مختلف مراحل المشروع، فالحوكمة الجيدة تتيح للمؤسسات العامة والخاصة القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية والتنفيذية، والحد من الهدر المالي والإداري، وتجنب التعثر أو الانحراف عن الأهداف الرئيسية، ومن هذا المنطلق فإن حوكمة المشاريع لا تعد ترفاً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لنجاح المشاريع، خاصة في القطاع الحكومي الذي يتعامل مع مشاريع ضخمة ذات تأثير مباشر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي هذا الإطار تواجه المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات متعددة تتعلق بجودة التنفيذ، مثل التأخر في الإنجاز، أو تجاوز التكاليف المقررة، أو ضعف التنسيق بين الجهات المعنية، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الدولة لتحقيق التقدم في هذا المجال، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تعزيز كفاءة الإنفاق وتطوير منظومة العمل الحكومي، إلا أن نجاح تلك الجهود يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق منهجيات فعالة في حوكمة المشاريع.

وقد بدأت الجهات الحكومية في المملكة تدرك أهمية تبني أسس الحوكمة في إدارة مشاريعها، من خلال استحداث هياكل تنظيمية جديدة، وتطبيق معايير مهنية عالمية، وتفعيل أدوات الرقابة والمتابعة غير أن مدى تأثير هذه الممارسات الحوكمية على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية لا يزال بحاجة إلى دراسة علمية دقيقة تستند إلى بيانات موضوعية وتحليل منهجي يُبين العلاقة بين مستوى الحوكمة وجودة التنفيذ.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق حوكمة المشاريع على جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر وصنع القرار، ومدى انعكاسها على عناصر الجودة التنفيذية مثل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق المواصفات الفنية المخطط لها، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفجوات التنظيمية التي قد تعيق تطبيق الحوكمة بفعالية، واقتراح توصيات عملية تساهم في تحسين أداء المشاريع الحكومية ورفع كفاءتها.

وبذلك فإن هذه الدراسة تُعد مساهمة علمية مهمة في مجال الإدارة العامة وإدارة المشاريع، من خلال تقديم إطار تحليلي لفهم العلاقة بين الحوكمة وجودة التنفيذ، بما يعزز من جهود التطوير المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، ويواكب توجهات الدولة نحو التميز في تقديم الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة.

2.1. مشكلة الدراسة:

تعد المشاريع الحكومية من الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها الدول في تنفيذ خططها التنموية وتحقيق رؤاها الاستراتيجية، إذ ترتبط بشكل مباشر بتحسين جودة الحياة، وتحقيق النمو الاقتصادي، وتوفير الخدمات العامة بكفاءة وفعالية غير أن هذه المشاريع، وبالرغم من أهميتها، كثيراً ما تواجه تحديات في جودة التنفيذ، ما بين تأخر في الإنجاز، أو تجاوز في الميزانيات، أو ضعف في الالتزام بالمواصفات الفنية،

وقد أدى ذلك إلى بروز الحاجة الماسة إلى تطبيق نظم إدارية فعالة، وعلى رأسها "حوكمة المشاريع"، باعتبارها إطارًا تنظيميًا يضمن الشفافية، والمساءلة، والتخطيط السليم، والرقابة المستمرة على كافة مراحل المشروع.

وفي المملكة العربية السعودية ورغم التقدم الملحوظ في تبني مفاهيم الإدارة الحديثة ضمن رؤية 2030، لا تزال مشكلة تعثر المشاريع الحكومية قائمة، وتشكل هاجسًا للجهات التنفيذية والرقابية على حد سواء، فقد كشفت الهيئة السعودية للمقاولين في عام 2023 عن أن هناك ما يزيد عن 6,000 مشروع حكومي متعثر، ترتبط بأكثر من 4,000 مقاول، وهو ما يؤكد أن التحدي لا يرتبط فقط بالجوانب التنفيذية، وإنما أيضًا بالجوانب الحوكمية والتنظيمية التي تضبط سير العمل وتضمن التزام الأطراف المختلفة.

كما أشار تقرير منشور في منصة أرقام الاقتصادية إلى أن قيمة المشاريع الحكومية المتأخرة أو المتعثرة قد تتجاوز 100 مليار ريال سنويًا، وهو ما يعكس حجم الخسائر المترتبة على غياب آليات الحوكمة الفاعلة، ويطرح تساؤلات جدية حول قدرة بعض الجهات الحكومية على إدارة المشاريع بكفاءة، وقد أوصت عدة دراسات، مثل دراسة الغامدي (2022)، بضرورة ترسيخ ثقافة الحوكمة وتفعيل أطرها ضمن مراحل إدارة المشاريع الحكومية لضمان نجاحها واستدامتها.

ورغم التوجهات الحديثة نحو تعزيز الحوكمة في القطاع العام، فإن الدراسات التطبيقية التي تربط بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة لا تزال محدودة، لا سيما في ظل تفاوت مستويات الالتزام بالحوكمة من جهة، واختلاف المعايير المؤسسية المطبقة من جهة أخرى.

انطلاقاً مما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق حوكمة المشاريع وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، ومدى قدرة الحوكمة على الحد من التعثر، وتحسين الأداء، وضبط العمليات الإدارية والمالية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال رئيسي يتمثل فيما يلي:

ما أثر تطبيق حوكمة المشاريع على جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

3.1. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً محورياً في سياق الإدارة العامة والتنمية الوطنية، وهو "أثر تطبيق حوكمة المشاريع على جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية" فمع التوجهات الحديثة التي تتبناها المملكة ضمن رؤية 2030، ازدادت الحاجة إلى رفع كفاءة المشاريع الحكومية وتحسين جودة تنفيذها، خصوصاً في ظل ما تشير إليه التقارير الرسمية من استمرار حالات التأخر والتعثر في إنجاز عدد كبير من تلك المشاريع، وما يترتب على ذلك من هدر للموارد، وضعف في مخرجات التنمية.

• الأهمية العلمية

وتبرز الأهمية العلمية للدراسة في مساهمتها في إثراء المعرفة النظرية في مجال حوكمة المشاريع، من خلال تحليل العلاقة بين مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة وتوزيع الصلاحيات، وجودة التنفيذ من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكلفة، وتحقيق المواصفات الفنية المطلوبة، كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يساعد الباحثين والدارسين في فهم متغيرات الحوكمة بشكل تطبيقي في بيئة القطاع

الحكومي، وهو ما يفتح الباب أمام المزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول الموضوع ذاته من زوايا مختلفة أو في قطاعات متنوعة.

• الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تمثل أداة مهمة لصناع القرار في الجهات الحكومية المختلفة، حيث تسلط الضوء على نقاط الضعف في آليات إدارة المشاريع، وتوضح كيف يمكن لتطبيق الحوكمة بشكل فعال أن يساهم في تحسين الأداء التنفيذي، كما توفر نتائج الدراسة توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير النظم الإدارية والرقابية المرتبطة بالمشاريع، وتدعم جهود الجهات الرقابية مثل هيئة كفاءة الإنفاق، وديوان المحاسبة، وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد، من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس تساعد في تقييم جودة التنفيذ وربطها بمستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة.

وعليه فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الإطار الأكاديمي فحسب، بل تمتد إلى الواقع العملي والمؤسسي، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من الاستثمارات العامة، بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 في مجال الحوكمة، والشفافية، وتعزيز جودة الخدمات والبنية التحتية.

4.1. أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

- ما أثر تطبيق حوكمة المشاريع بأبعادها (الشفافية- المساءلة- الرقابة والمتابعة- إدارة المخاطر- الالتزام بالقوانين) وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية بأبعادها (الالتزام بالجدول الزمني- الالتزام

بالتكلفة المعتمدة- الامتثال للمواصفات- رضا المستفيدين- استدامة نتائج المشروع) في المملكة

العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر مستوى الشفافية في إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية؟
2. ما مدى تأثير مستوى المساءلة في إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية؟
3. إلى أي مدى تؤثر فعالية الرقابة والمتابعة في المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية؟
4. ما أثر كفاءة إدارة المخاطر على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية؟
5. ما مدى تأثير الالتزام بالقوانين والأنظمة في المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية؟

5.1. أهداف الدراسة:

طبقاً لمشكلة الدراسة وأسئلتها فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

الهدف الرئيسي:

التعرف على تأثير تطبيق حوكمة المشاريع بأبعادها (الشفافية- المساءلة- الرقابة والمتابعة- إدارة المخاطر- الالتزام بالقوانين) وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية بأبعادها (الالتزام بالجدول الزمني- الالتزام بالتكلفة المعتمدة- الامتثال للمواصفات- رضا المستفيدين- استدامة نتائج المشروع) في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
2. تحليل أثر الشفافية في إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية.
3. بيان أثر المساءلة وتوزيع الصلاحيات على مستوى جودة تنفيذ المشاريع.
4. قياس مدى تأثير فعالية الرقابة والمتابعة على نتائج تنفيذ المشاريع الحكومية.
5. استكشاف العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر وجودة التنفيذ في المشاريع الحكومية.
6. تحديد أثر الالتزام بالقوانين والأنظمة المنظمة للمشاريع على جودة تنفيذها.
7. تقديم توصيات عملية للجهات المعنية حول كيفية تعزيز تطبيق الحوكمة بما ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية.

6.1. فرضيات الدراسة:

إيماء إلى مشكلة وأهداف الدراسة يمكننا استنباط فرضيات للدراسة تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق حوكمة المشاريع بأبعادها (الشفافية- المساءلة- الرقابة والمتابعة- إدارة المخاطر- الالتزام بالقوانين) وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية بأبعادها (الالتزام بالجدول الزمني- الالتزام بالتكلفة المعتمدة- الامتثال للمواصفات- رضا المستفيدين- استدامة نتائج المشروع) في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الشفافية في إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المساءلة في إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية الرقابة والمتابعة في المشاريع وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة إدارة المخاطر وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الالتزام بالقوانين والأنظمة وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية.

7.1. نموذج الدراسة:

تحقيق لهدف هذه الدراسة " أثر تطبيق حوكمة المشاريع على جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل: تطبيق حوكمة المشاريع بأبعادها(الشفافية- المساءلة- الرقابة والمتابعة- إدارة المخاطر- الالتزام بالقوانين)

المتغير التابع: وجوده تنفيذ المشاريع الحكومية بأبعادها(الالتزام بالجدول الزمني- الالتزام بالتكلفة المعتمدة- الامتثال للمواصفات- رضا المستفيدين- استدامة نتائج المشروع)

المتغير التابع: جودة تنفيذ المشاريع الحكومية

- الالتزام بالجدول الزمني
- الالتزام بالتكلفة المعتمدة
- الامتثال للمواصفات
- رضا المستفيدين
- استدامة نتائج المشروع

المتغير المستقل(تطبيق حوكمة

المشروع)

الشفافية

المساءلة

الرقابة والمتابعة

إدارة المخاطر

الالتزام بالقوانين

8.1. الدراسات السابقة:

1. دراسة (باطين، 2023)

نظراً للأهمية الكبيرة التي تحظى بها حوكمة المشاريع في تحقيق الأهداف المنشودة منها، وبخاصة في ظل التحديات التي تواجه مشاريع إدارة المعرفة والتي غالباً ما تفشل أو لا تحقق النتائج المرجوة، تهدف هذه الدراسة إلى استخلاص العناصر الأساسية التي تساهم في حوكمة مشاريع إدارة المعرفة بشكل فعال لتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة منهجية تحليل المحتوى من خلال مراجعة ودراسة عدد من الأدبيات والنماذج ذات الصلة بحوكمة المشاريع بشكل عام، وكذلك بحوكمة مشاريع إدارة المعرفة بشكل خاص.

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة مختارة من الدراسات السابقة والنماذج التطبيقية التي تناولت موضوع الحوكمة ومكوناتها، إضافة إلى نماذج محددة مرتبطة بحوكمة مشاريع إدارة المعرفة، وقد تم تحليل هذه النماذج والأدبيات بدقة لاستخلاص العناصر الجوهرية التي تشكل أساس حوكمة تلك المشاريع، مع التركيز على ما يضمن نجاحها وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

أسفرت نتائج الدراسة عن تحديد ستة عشر عنصراً أساسياً لحوكمة مشاريع إدارة المعرفة، وتم تصنيف هذه العناصر ضمن ثلاثة سمات رئيسية وهي: الهيكلية التنظيمية للمشروع، والعاملون أو أعضاء فريق المشروع، ومعلومات المشروع التي تتعلق بإدارة البيانات والتوثيق والتقارير، كما تم استخدام هذه العناصر لاختبار وتحليل نماذج مختلفة من الحوكمة العامة وحوكمة مشاريع إدارة المعرفة، مما أثبت فاعلية تلك العناصر في تحسين ممارسات الحوكمة.

بناءً على النتائج المستخلصة توصي الدراسة بضرورة تبني هذه العناصر كأساس لبناء أطر حوكمة فعالة لمشاريع إدارة المعرفة، مع التركيز على تطوير الهيكلية التنظيمية المناسبة، وتعزيز مهارات وكفاءات العاملين في المشاريع، وضمان جودة وشفافية المعلومات المتعلقة بالمشروع، كما توصي بضرورة الاستثمار

في التدريب المستمر وتأهيل فرق العمل، وابتكار آليات واضحة لتقييم الأداء واتخاذ القرارات المستنيرة، لضمان نجاح مشاريع إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة منها.

2. دراسة (ضيو، 2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات تمكين علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص من منظور الحوكمة، واستعراض أهم النماذج العالمية المعتمدة في هذا المجال.

خلصت الدراسة إلى وجود اهتمام متزايد على الصعيدين الدولي والمحلي في العديد من الدول بحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بهدف تحفيز القطاع الخاص للاستثمار في مشاريع البنية التحتية. كما أشارت الدراسة إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة تعد من بين النماذج الرائدة في هذا المجال، حيث تمكنت من تحقيق مكانة متقدمة على الصعيد العالمي في مؤشر تنافسية البنية التحتية، وذلك بفضل تطبيقها الفعال لمبادئ حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وقد أسهم هذا النجاح في تشجيع القطاع الخاص المحلي والأجنبي على المشاركة الفاعلة في تطوير وتنمية مشاريع البنية التحتية في مختلف القطاعات والمجالات.

3. دراسة (حامد، 2024)

تسعى هذه الورقة إلى استكشاف دور الحوكمة التشاركية في سياق الإدارة المحلية كنموذج متكامل قائم على توزيع الأدوار وتشكيل العلاقات بين الفواعل الأساسية والأطراف ذات الصلة ودوره في تحسين نتائج مشروعات التنمية المستدامة. هذا من خلال بناء إطار يعظم الاستفادة من شركاء التنمية مع الحكومات المحلية كمنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، بشكل يسمح بمشاركة فعالة لهم في مشروعات التنمية المستدامة.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في التعرف على مفهومي الحوكمة التشاركية للإدارة المحلية، كما ستم الاستعانة بمنهج نظرية الدور لتحديد الأدوار المختلفة للأطراف والفواعل الأساسية وتعظيم الاستفادة منها في مشروعات التنمية المستدامة، وبحث سبل تفعيل آليات المشاركة الفعالة لها. وتشير النتائج المتوقعة لنموذج الحوكمة التشاركية المقترح إلى قدر كبير من الاستفادة المتحققة للإدارة المحلية في تحسين مشروعات التنمية المستدامة في مرحلة الإعداد والدعم الكبير في تنفيذها أيضاً، ناهيك عن تحقيق مبادئ المساواة والشفافية والمساءلة والاستجابة والرقابة الفعالة لتلك المشروعات.

4. دراسة (الخفاجي، 2020)

الغرض من البحث هو كشف وتشخيص واختبار وقياس تأثير واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية، وتمثلت مشكلة البحث في الاهتمام المحدود لمتغير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية مما انعكس في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية.

وقد وضع الباحث فرضيتي الارتباط والتأثير، واختار الباحث مديرية البلديات لمحافظة الديوانية (مركز المديرية، الأقضية، النواحي، والتشكيلات الأخرى لها)، والعينة كانت العاملين في مركز مديرية البلديات والتي بلغت (111) من العاملين.

استخدم الباحث البرامج الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج، وكانت أهم النتائج تأثير تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية من قبل العاملين ومدى شعورهم والتزامهم في مسؤوليتهم تجاه أعمالهم ينعكس إيجاباً في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية.

5. دراسة (الحواج، 2020)

قطاع الإنشاءات من القطاعات الاقتصادية الهامة بدولة الكويت إلا أنه يعاني من ضعف الاهتمام بجودة مشروعات السكن الخاص والمباني الاستثمارية مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل التنفيذية بالمواقع المختلفة للمشروعات.

ويهدف البحث إلى اكتشاف مستوى المعرفة والجدية في تطبيق نظم الجودة والأهمية النسبية لعناصر الجودة وصعوبات تطبيقها لطرح الحلول الممكنة لمشكلة تطبيق نظم الجودة بالمشروع الخاصة بدولة الكويت.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة لمستجيبين من الأطراف المعنية بالمشروعات.

وقد تبين من نتائج البحث ضعف مستوى جودة المشروعات الخاصة نتيجة لعدم تأهل غالبية مقاولي السكن الخاص لتطبيق الجودة وعدم جدية الكثير من شركات المقاولات لتطبيق الجودة بجانب ضعف وعي مالكي المشروعات بأهمية الجودة وضعف التعاون والتنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع، بالإضافة إلى ضعف تشريعات الجودة الخاصة بالمنشآت، واتضح من البحث أن جودة التنفيذ والاستلام بالموقع والاختيار الجيد لمقاولي الباطن من أهم أسباب تحقق الجودة، بينما كان غياب أخلاقيات ممارسة المهنة من أقوى العوائق التي تحول دون تطبيق الجودة.

وقد أوصى الباحث بأن يتم إصدار قوانين تعزز من تطبيق سياسة الجودة وتفعيل تصنيف المقاولين وتراخيص العمالة الفنية والاختيار الجيد للمقاولين والاستشاريين للمشروعات وإعادة هيكلة شركات المقاولات لتضمين خطط الجودة، بجانب قيام الجهات المعنية بنشر ثقافة الجودة في الإنشاءات ودعم التنسيق والتعاون بين أطراف المشروع، بالإضافة إلى توحيد كود ومواصفات تصميم وتنفيذ المنشآت.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. كما وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة والفاعلة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من 220 مدير ومنسق مشروع وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87 %). كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المعلمية.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية، حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على الترتيب الأول في التحليل الوصفي بنسبة 84.15% تليها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب 83.52%، 83.18%، 83.01% على التوالي، بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة بنسبة 80.64%. كما وبينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة 82.24%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين وزيادة جودة المشروع؛ كما توصلت الدراسة إلى أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة مشتريات المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع) تؤثر في جودة المشروع.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع إلى جانب بعض التوصيات الأخرى.

9.1. المنطلقات النظرية للدراسة:

1. حوكمة المشاريع: (Project Governance)

عرّفها Müller (2009) بأنها "نظام من العمليات والهياكل المؤسسية التي توجه وتتحكم في طريقة تنفيذ المشاريع وضمان توافقها مع أهداف المؤسسة العليا، وتوزيع السلطات وتحديد المسؤوليات المتعلقة بصنع القرار."

في هذه الدراسة يُقصد بحوكمة المشاريع: مجموعة المبادئ والممارسات التنظيمية التي تتضمن الشفافية، والمساءلة، والرقابة، وإدارة المخاطر، والامتثال، والتي تُطبق في المشاريع الحكومية لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية.

1. الشفافية: (Transparency)

تعني توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة لجميع أصحاب المصلحة في الوقت المناسب، وتمكينهم من الاطلاع على سير العمليات واتخاذ القرارات المستنيرة. (OECD, 2015)

يقصد بها في هذه الدراسة مدى وضوح الإجراءات والمعايير المستخدمة في تنفيذ المشاريع، ومدى إتاحة المعلومات للمستفيدين والمراقبين وأصحاب العلاقة.

2. المساءلة: (Accountability)

يشير إلى إلزام الأفراد والجهات المسؤولة عن المشروع بتحمل نتائج قراراتهم وأدائهم، وتقديم تقارير دورية عنها. (UNDP, 2018)

يقصد بها في هذه الدراسة مدى التزام فرق العمل والإدارة في المشاريع الحكومية بالإفصاح عن تقدم العمل وتحقيق النتائج، وتحملهم المسؤولية القانونية والمهنية تجاه الانحرافات.

3. إدارة المخاطر: (Risk Management)

هي عملية منظمة لتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع (PMI, 2017).

يقصد بها في هذه الدراسة قدرة المشروع على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقييمها، ووضع خطط وقائية وعلاجية لتقليل آثارها على جودة التنفيذ.

4. جودة تنفيذ المشاريع: (Project Execution Quality)

تعني مدى مطابقة نتائج تنفيذ المشروع للمعايير المخططة من حيث الوقت، والتكلفة، والمواصفات الفنية، ورضا المستفيدين. (Kerzner, 2013)

تشير في هذه الدراسة إلى مدى التزام المشاريع الحكومية في المملكة بمعايير الجودة خلال التنفيذ، ويشمل ذلك: الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المواصفات الفنية، رضا المستفيدين، واستدامة الأثر.

5. المشاريع الحكومية:(Government Projects)

هي المشاريع التي تنفذها الجهات الحكومية بتمويل عام لتحقيق أهداف تنمية أو خدمية تخدم المجتمع وتدعم الاستراتيجية الوطنية.

في هذه الدراسة يُقصد بالمشاريع الحكومية: كافة المشاريع التي تنفذها الوزارات أو الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تُموّل من الميزانية العامة للدولة.

10.1. المنهجية :

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية دقيقة تهدف إلى تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة المشاريع وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام أدوات قياس كمية وتحليل إحصائي موضوعي. وتُفصّل منهجية الدراسة على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل العلاقة بين المتغيرات ويُستخدم هذا المنهج لوصف واقع تطبيق الحوكمة في المشاريع الحكومية، وتحليل أثره على جودة التنفيذ، من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين في تلك المشاريع.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من: جميع العاملين في إدارات المشاريع داخل الجهات الحكومية السعودية، وخاصة الوزارات والهيئات والمؤسسات التي تُشرف على تنفيذ مشاريع حكومية استراتيجية أو تنموية في المملكة.

ثالثًا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، شملت عددًا من الموظفين والمديرين العاملين في إدارات المشاريع الحكومية، بحيث تُمثّل العينة مختلف المستويات الإدارية والمناطق الجغرافية الرئيسة في المملكة. ويتراوح حجم العينة المستهدفة ما بين (300 – 400) مشارك، وفقًا لقواعد تحديد حجم العينة في الدراسات الكمية.

رابعًا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات العامة للمشاركين (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة الحكومية، نوع المشروع)

2. محور حوكمة المشاريع، ويقس أبعاد الحوكمة الآتية:

○ الشفافية

○ المساءلة

○ إدارة المخاطر

○ الامتثال والرقابة

3. محور جودة تنفيذ المشاريع، ويقس الأبعاد الآتية:

○ الالتزام بالجدول الزمني

○ الالتزام بالميزانية

○ جودة المواصفات

○ رضا المستفيدين

○ استدامة الأثر

وقد تم بناء الاستبيان اعتمادًا على دراسات سابقة ذات صلة، وتكييفها لتناسب مع البيئة السعودية.

خامسًا: صدق وثبات الأداة

• تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والمشاريع لضمان الصدق الظاهري ومناسبته للأهداف.

• أُجري اختبار الثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وقد تم اعتماد مستوى ثبات $0.70 \leq$ كمؤشر مقبول للثبات الداخلي.

سادسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية، منها:

- التكرارات والنسب المئوية (لوصف العام)
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (لوصف الاتجاهات)
- اختبار الارتباط بيرسون (Pearson) لدراسة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد الحوكمة على جودة التنفيذ.
- اختبار الفروق (ANOVA و T-test) لدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية على محاور الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تركّز الدراسة على العلاقة بين تطبيق حوكمة المشاريع وجودة التنفيذ في المشاريع الحكومية فقط، دون التطرق إلى المشاريع الخاصة أو غير التنموية.
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مشاريع الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
3. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة بين 2025-2026

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول حوكمة المشاريع

1.1.2. مقدمة:

تُعد حوكمة المشاريع من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئة الأعمال والمؤسسات الحكومية على حد سواء، خصوصاً في ظل ما تشهده المشاريع من تعقيد وتوسع وتعدد في أصحاب المصلحة، وقد برز هذا المفهوم كاستجابة لضرورة تعزيز الرقابة والمساءلة والشفافية في إدارة المشاريع، وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للجهات المنفذة، بما ينعكس على كفاءة التنفيذ وجودته.

وتأتي أهمية حوكمة المشاريع من كونها الإطار الذي يُنظم العلاقة بين الأطراف المعنية بالمشروع، ويوزع الأدوار والمسؤوليات، ويحدد آليات اتخاذ القرار وتقييم الأداء، فضلاً عن ضبط المخاطر وتفادي الانحرافات فهي بذلك تمثل نظاماً متكاملًا من القيم والمبادئ والهيكل المؤسسية التي تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الموثوقية والثقة في بيئة العمل الحكومي.

وفي المملكة العربية السعودية تزايد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، خاصةً بعد إطلاق "رؤية المملكة 2030"، التي أكدت على رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمات والمشاريع الحكومية، وقد بدأت العديد من الجهات بتطبيق نماذج حوكمة المشاريع وفقاً للمعايير الدولية مثل تلك الصادرة عن معهد إدارة المشاريع PMI، وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد، إضافة إلى المبادرات الوطنية مثل مكتب إدارة المشاريع الوطني (NPMO).

وبناءً على ما سبق يتناول هذا المبحث المفاهيم النظرية والتأصيلية لحوكمة المشاريع، من خلال التعريف بالمفهوم، واستعراض أهدافها، وأهميتها، ومبادئها الأساسية، ثم تحليل الأبعاد الرئيسية التي تقوم

عليها، والتي تتمثل في: الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، والامتثال والرقابة، كما يستعرض المبحث أبرز النماذج العالمية في حوكمة المشاريع، ومدى مواءمتها للسياق المحلي في المملكة.

2.1.2. تعريف العمل الهجين:

تباينت الأدبيات الإدارية في تقديم تعريف جامع وموحد لمفهوم "حوكمة المشاريع"، نتيجة لتعدد وجهات النظر وتنوع الأطر التنظيمية التي تنتمي إليها المؤسسات. إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أن الحوكمة تمثل إطاراً شاملاً يوجّه المشروع من حيث السياسات والهياكل والعمليات بما يحقق الأهداف المرجوة في نطاق معايير محددة من الوقت، والجودة، والتكلفة.

فقد عرّف معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute, 2016) حوكمة المشاريع بأنها "مجموعة من السياسات والهياكل والعمليات التي تُستخدم لتوجيه المشاريع ومراقبتها، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الأطر الزمنية والمالية والجودة المحددة."

كما قدّمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) تعريفاً يُسلّط الضوء على الجانب المؤسسي للحوكمة، مشيرة إلى أنها "الآليات التي يتم من خلالها تحديد الأهداف، وتوزيع الصلاحيات، ورقابة الأداء، ومحاسبة أصحاب القرار لضمان الاستخدام الأمثل للموارد". هذا التعريف يركز على البُعد المؤسسي والتنظيمي، ويبرز الوظائف الأساسية للحوكمة مثل الرقابة والمساءلة والفعالية الإدارية.

أما في الأدبيات المرتبطة بالقطاع العام، فحوكمة المشاريع تأخذ طابعاً أكثر تعقيداً واستراتيجية، إذ تتعدى كونها أداة تنظيمية إلى كونها ضرورة لتحقيق الشفافية في إدارة المال العام. حيث ترتبط الحوكمة هنا بتحقيق القيمة مقابل المال، وضبط العلاقة التعاقدية والتنفيذية بين الأطراف المعنية بالمشروع: الجهة الحكومية المسؤولة عن التخطيط والتمويل، والمقاول المنفّذ، والمستفيد من المشروع، بالإضافة إلى جهات الرقابة المالية والإدارية.

كما قدّم البعض مفهوم الحوكمة من منظور رقابي، حيث عرّفها (Turner 2009) بأنها "نظام لتوزيع الصلاحيات والقرارات الرقابية على أنشطة المشروع بما يتوافق مع الأهداف المؤسسية". في حين يرى (Crawford et al. 2008) أن حوكمة المشاريع تمثل "البيئة الإدارية العليا التي تُحدد فيها قواعد العمل والمساءلة، وتُبنى فيها أطر اتخاذ القرار للمشروعات داخل المؤسسة".

وفي السياق السعودي ومع التوجه نحو رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق رؤية 2030، فقد تبنّت العديد من الجهات الحكومية مفهوم الحوكمة بشكل يتلاءم مع احتياجات المشاريع الوطنية الكبرى، عبر اعتماد نماذج متكاملة تتماشى مع الممارسات العالمية، مثل النموذج المعتمد من مكتب إدارة المشاريع الوطني (NPMO)، الذي يدمج بين المبادئ العالمية وخصوصية السياق المحلي في إدارة المشاريع.

يتبين من هذا العرض أن حوكمة المشاريع ليست مجرد إجراءات أو أنظمة جامدة، بل هي ثقافة إدارية ومنهج متكامل لإدارة المشاريع بأعلى درجات الكفاءة والمساءلة، مع مراعاة السياق التنظيمي والاستراتيجي الذي تعمل فيه المؤسسة.

3.1.2. أهمية حوكمة المشاريع:

تكمن أهمية حوكمة المشاريع في دورها الحيوي في مواجهة التحديات المعقدة التي تواجه تنفيذ المشاريع، لا سيما في القطاع الحكومي. فالعديد من المشاريع الحكومية تعاني من تعقيدات متعددة الأطراف، تشمل جهات تنفيذية مختلفة، ومقاولين متنوعين، ومراقبين ماليين وإداريين، بالإضافة إلى امتداد فترة تنفيذ طويلة قد تزيد من فرص التعقيدات والتأخيرات هنا تلعب الحوكمة دورًا رئيسيًا في تنسيق هذه الأطراف وضمان سير العمل بسلاسة.

علاوة على ذلك تُعد الحوكمة أداة فعالة لضبط الأداء وتحقيق الانسجام بين السياسات العليا والإجراءات التنفيذية، حيث تعمل على توحيد معايير العمل وتوحيد أساليب الرقابة والتقارير، ما يقلل

من الفجوات بين التخطيط والتنفيذ، ويساعد في الحد من المشكلات الشائعة مثل تجاوز الميزانيات المحددة أو التأخير في إنجاز المهام.

كما تساهم الحوكمة في تعزيز ثقة الجمهور والمستفيدين من المشاريع الحكومية في الجهات المنفذة، حيث توفر شفافية في الأداء، ومساءلة واضحة، وهو ما يعزز من مصداقية المؤسسة ويشجع على دعم أكبر لمشروعاتها، ويحقق بدوره الاستدامة في تحقيق النتائج المرجوة.

وقد أكدت دراسة حديثة أجراها الشمري وآخرون (2023) على أن المشاريع الحكومية التي تطبق آليات حوكمة فعالة وواضحة تسجل معدلات أعلى في الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المقررة، مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى مثل هذه الآليات، ويؤكد هذا البحث العلمي الدور المحوري للحوكمة في تحسين جودة التنفيذ، والارتقاء بمستوى المشاريع الحكومية نحو تحقيق نتائج أكثر فعالية وكفاءة.

4.1.2. أهداف حوكمة المشاريع:

تهدف حوكمة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تضمن نجاح المشروع واستدامته، وتنعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل. من أهم هذه الأهداف هو ضمان توافق المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذ إن أي مشروع يُدار دون ربطه برؤية وأهداف المؤسسة قد يؤدي إلى تبديد الموارد أو تحقيق نتائج لا تخدم المصلحة العامة أو الاستراتيجية المؤسسية، لذلك تُركز الحوكمة على التأكد من أن جميع أنشطة المشروع تعزز تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة وتتماشى مع خططها المستقبلية.

كما تسعى حوكمة المشاريع إلى تحسين عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال توفير هياكل واضحة للمساءلة والتقارير، مما يتيح لكل طرف من الأطراف المعنية معرفة مسؤولياته بدقة ووضوح، تساعد هذه

الهياكل على الحد من الغموض والازدواجية، وتسرع من عملية اتخاذ القرارات السليمة والمستنيرة، وهو أمر حاسم في بيئات المشاريع المعقدة التي تتطلب التنسيق بين عدة جهات.

بالإضافة إلى ذلك تهدف حوكمة المشاريع إلى تقليل المخاطر التي قد تعترض طريق التنفيذ، سواء كانت مخاطر تشغيلية مثل التأخير في الإنجاز، أو مخاطر مالية مثل تجاوز الميزانية المقررة عبر آليات الرقابة المستمرة، تستطيع الحوكمة الحد من الانحرافات وتحقيق الاستقرار في سير المشروع، مما يرفع من فرص نجاحه.

علاوة على ذلك تركز الحوكمة على تعزيز جودة النتائج من خلال الالتزام بالمعايير والمواصفات المحددة مسبقًا، سواء كانت هذه المعايير تقنية أو إدارية، فالالتزام المشروع بهذه المعايير يضمن وصول المخرجات إلى المستوى المطلوب من الفعالية والتميز، وهو ما ينعكس إيجابيًا على رضا المستفيدين والجهات الرقابية.

وأخيرًا تسهم الحوكمة في تحسين استغلال الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية، من خلال تنظيم عملية استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية بطريقة مدروسة ومنظمة، ما يقلل من الهدر ويعزز من القيمة المكتسبة من كل وحدة موارد يتم استثمارها في المشروع.

5.1.2. أبعاد حوكمة المشاريع:

تتألف حوكمة المشاريع من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعمل معًا لتوفير إطار شامل للحكم الرشيد في إدارة المشاريع، وضمان تحقيقها لأهدافها بفعالية وكفاءة هذه الأبعاد لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تشكل شبكة مترابطة تدعم بعضها البعض، مما يساهم في تحسين جودة التنفيذ وتقليل المخاطر، ومن أبرز هذه الأبعاد:

1. الشفافية

يعد مبدأ الشفافية من الركائز الأساسية في حوكمة المشاريع، إذ يشير إلى وضوح وعلنية الإجراءات والقرارات المتعلقة بالمشروع، بحيث تكون المعلومات ذات الصلة متاحة لجميع الأطراف المعنية سواء كانوا مستفيدين أو جهات رقابية أو الإدارة العليا. تعزز الشفافية الثقة بين هذه الأطراف، وتقلل من فرص الفساد الإداري والمالي الذي قد ينشأ بسبب غياب المعلومات أو عدم وضوحها فعندما تكون جميع مراحل المشروع قابلة للرصد والمتابعة بشكل واضح، يصبح من السهل التعرف على مكامن الخلل واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل سريع وفعال، كما تساهم الشفافية في تعزيز الانفتاح على المراجعة الداخلية والخارجية، مما يدعم بيئة عمل قائمة على النزاهة والوضوح.

2. المساءلة

تُعد المساءلة بُعدًا حيويًا يضمن تحميل جميع الأطراف المعنية في المشروع مسؤولية أعمالهم وقراراتهم أمام الإدارة العليا، والمستفيدين، وأحيانًا المجتمع ككل، تتطلب المساءلة وجود آليات واضحة لتتبع الأداء وتقييم النتائج، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات بوضوح لكل جهة أو فرد مشارك في تنفيذ المشروع، ينعكس هذا البعد على رفع مستوى الانضباط والرقابة الذاتية بين العاملين، حيث يدرك كل منهم أن أدائه سيتم تقييمه ومحاسبته، مما يدفع نحو الالتزام بالمعايير المهنية، كذلك تعزز المساءلة من القدرة على تصحيح المسار في حال حدوث أي انحرافات، وتساهم في بناء ثقافة عمل مسؤولة وشفافة.

3. إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دورًا جوهريًا في حوكمة المشاريع، حيث تركز على عملية منهجية لتحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه تنفيذ المشروع، سواء كانت مخاطر مالية، تشغيلية، تقنية، أو بيئية. لا يقتصر هذا البعد على التعرف على المخاطر فقط، بل يمتد إلى تطوير استراتيجيات وإجراءات

فعالة للحد من تأثيرها السلبي أو تجنبها تمامًا. يساعد هذا النهج على تحقيق استقرار سير المشروع وتقليل المفاجآت التي قد تعرقل الإنجاز أو تؤدي إلى تجاوز التكاليف، علاوة على ذلك فإن وجود خطة واضحة لإدارة المخاطر يعزز ثقة الجهات الممولة والمستفيدين، ويضمن استمرارية التنفيذ ضمن المعايير المحددة.

4. الامتثال والرقابة

يتضمن هذا البعد الالتزام الكامل بالقوانين واللوائح والأنظمة المحلية والدولية ذات الصلة، بالإضافة إلى اتباع المعايير الفنية والإدارية التي تضمن جودة تنفيذ المشروع، تشمل آليات الامتثال إجراء تدقيق ومراجعات دورية على مختلف مراحل المشروع، وذلك لضمان الالتزام بالخطط المحددة ومعايير الجودة، كما تعد هذه الرقابة ضرورية لكشف الأخطاء والانحرافات مبكرًا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما تضمن الامتثال أن يتم تنفيذ المشروع في إطار قانوني وأخلاقي يرفع من مصداقيته ويساعد على تحقيق النتائج المرجوة دون تعريض المؤسسة لمخاطر قانونية أو مالية وعبر هذه الآليات، تتكامل جهود الحوكمة لضمان سلامة وجودة العمل، بما يخدم المصلحة العامة ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد.

تشكل هذه الأبعاد معًا إطارًا متكاملًا يسمح للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في إدارة مشاريعها، مع الحفاظ على الشفافية، والمساءلة، والالتزام بالمعايير، وتقليل المخاطر التي قد تواجه التنفيذ، ويُعتبر فهم هذه الأبعاد والعمل على تطبيقها بفعالية من أبرز عوامل نجاح أي مشروع في بيئات العمل الحديثة والمعقدة.

6.1.2 نماذج الحوكمة في إدارة المشاريع

تُعد نماذج حوكمة المشاريع أُطرًا مرجعية تُستخدم عالميًا لتوجيه إدارة المشاريع وضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية، مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وتختلف هذه النماذج بحسب طبيعة المشاريع والقطاعات التي تُطبق فيها، لكنها تشترك في مبادئ الحوكمة الأساسية مثل الشفافية، المساءلة، وإدارة المخاطر. فيما يلي تفصيل لأبرز النماذج العالمية والمحلية المستخدمة في حوكمة المشاريع:

1. نموذج معهد إدارة المشاريع (PMI)

يُعتبر نموذج معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute) من أكثر النماذج انتشارًا واعتمادًا عالميًا في مجال حوكمة المشاريع، حيث يقدم إطارًا متكاملًا يُدمج الحوكمة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، يركز هذا النموذج على عدة عناصر رئيسية منها تشكيل لجان مراجعة دورية لضمان متابعة سير المشروع وفقًا للخطط الزمنية والمالية وجودة الأداء، كما يشدد على توثيق جميع القرارات والمستندات المتعلقة بالمشروع لضمان وضوح الإجراءات والشفافية، علاوة على ذلك يربط النموذج بين الأداء الفعلي للمشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ما يضمن أن تكون كل خطوة من خطوات التنفيذ متماشية مع الرؤية العامة، ويتيح الفرصة لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة تساعد في تقليل الانحرافات وتحقيق أفضل النتائج.

2. نموذج COBIT

يُستخدم نموذج COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) بشكل رئيسي في المشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا، خاصة تلك التي تتضمن أنظمة معلومات وحلول رقمية معقدة، يربط هذا النموذج بين الأداء التكنولوجي وحوكمة الأعمال، ويركز على تقديم إطار عمل شامل للرقابة الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف التشغيلية مع الالتزام بالمعايير الأمنية والقانونية. يتضمن COBIT مجموعة من الممارسات والعمليات التي تساعد على ضمان الاستخدام الأمثل

للتكنولوجيا، وتحسين الأداء، وإدارة المخاطر المرتبطة بالتقنيات الحديثة، مثل الأمن السيبراني وحماية البيانات، كما يتميز هذا النموذج بكونه يوفر أدوات تقييم فعالة تمكن الجهات الحكومية والخاصة من متابعة جودة المشاريع التقنية وتكاملها مع أهداف العمل الكبرى.

3. نموذج مكتب إدارة المشاريع الوطني – (NPMO) المملكة العربية السعودية

يُعد نموذج مكتب إدارة المشاريع الوطني (National Project Management Office) من التطبيقات المحلية الهامة التي تهدف إلى توحيد وتطوير حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، كما يُوفر هذا النموذج إطارًا وطنيًا موحدًا لتقييم ومتابعة أداء المشاريع الحكومية بما يتوافق مع المعايير العالمية ومتطلبات الدولة، يرتبط النموذج بشكل وثيق بأهداف "رؤية السعودية 2030"، التي تركز على تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة، كما يتضمن إطار NPMO آليات لتوحيد سياسات وإجراءات إدارة المشاريع، وتطبيق نظام تقييم دوري يضمن الالتزام بالخطط الزمنية والميزانيات والجودة، كما يعزز التعاون بين الجهات الحكومية المختلفة، ويوفر قاعدة بيانات مركزية لمتابعة تقدم المشاريع وأدائها، مما يسهل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ويعزز من جودة التنفيذ عبر توفير مؤشرات أداء رئيسية موحدة.

تقدم هذه النماذج المختلفة رؤى وأدوات متخصصة تناسب مع طبيعة وحجم المشاريع التي تُطبق عليها، سواء كانت تقليدية أو تقنية، محلية أو دولية، ويُعد اختيار النموذج المناسب لبيئة العمل من العوامل الحاسمة التي تضمن نجاح حوكمة المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة.

المبحث الثاني جودة تنفيذ المشاريع

1.2.2. مقدمة:

تُعد جودة تنفيذ المشاريع من الركائز الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل أي مشروع، سواء كان في القطاع الحكومي أو الخاص فهي تعبر عن مدى التزام عملية التنفيذ بالمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً، ومدى تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المتفق عليها، ويُعتبر الحفاظ على جودة التنفيذ عاملاً محورياً في تعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، والاستدامة في النتائج وفي ظل التعقيدات المتزايدة التي تواجه المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، أصبح ضمان جودة التنفيذ ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية، خاصة في ظل المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية 2030.

وتتنوع مفاهيم الجودة في تنفيذ المشاريع وتختلف أبعادها ومؤشرات قياسها حسب طبيعة المشروع ومتطلباته، لكن هناك اتفاق عام على أن الجودة تشمل الالتزام بالمواصفات الفنية، والالتزام بالجدول الزمنية، والحفاظ على التكلفة المخططة، فضلاً عن ضمان سلامة العمليات وتحقيق رضا الأطراف المعنية، وتواجه المشاريع الحكومية تحديات كبيرة في الحفاظ على جودة التنفيذ نتيجة التعقيدات الإدارية، واختلاف الأطراف المعنية، وطول فترة التنفيذ، الأمر الذي يستوجب وجود آليات واضحة وفعالة لضبط الجودة خلال كافة مراحل المشروع.

2.2.2. تعريف جودة التنفيذ:

جودة تنفيذ المشاريع تُعد من المفاهيم الجوهرية التي تركز عليها إدارة المشاريع لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها المرجوة، بشكل عام تعني جودة التنفيذ الالتزام الصارم بمجموعة من المعايير والإجراءات المقررة مسبقاً والتي تهدف إلى ضمان أن يتم تنفيذ المشروع وفقاً للمواصفات الفنية المتفق عليها، والجدول الزمني المحدد، والميزانية المخصصة له، فالجودة ليست مجرد تطبيق عشوائي للإجراءات، بل هي منظومة

متكاملة تشمل كل عناصر العملية التنفيذية بدءًا من التخطيط مرورًا بالتنفيذ وانتهاءً بالتسليم، بحيث تلبي جميع المخرجات توقعات وأهداف أصحاب المصلحة.

تشمل جودة تنفيذ المشاريع التأكد من أن كل مرحلة من مراحل المشروع تلتزم بالمعايير والمواصفات التي تحددها وثائق المشروع والعقود الفنية، مع مراقبة مستمرة للانحرافات التي قد تحدث سواء في الجودة أو الزمن أو التكلفة، ويتمثل الهدف في تقليل نسبة الأخطاء، والتقصير، والتجاوزات التي يمكن أن تؤثر سلبًا على سير العمل أو تزيد من تكلفة المشروع أو تؤدي إلى تأخير تسليمه، ما يؤثر بدوره على مصداقية الجهة المنفذة وعلى القيمة التي ينتظرها المستفيدون النهائيون.

وقد عرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) الجودة في سياق إدارة المشاريع بأنها "درجة تلبية متطلبات المشروع واحتياجات أصحاب المصلحة" هذا التعريف يوضح أن الجودة لا تقتصر فقط على التوافق مع المواصفات الفنية، بل تمتد لتشمل مدى رضا العملاء والمستخدمين النهائيين عن المخرجات، وهو ما يجعل من إدارة الجودة عملية شاملة تتطلب تخطيطًا دقيقًا وتنفيذًا متقنًا ورقابة مستمرة.

علاوة على ذلك، فإن جودة تنفيذ المشاريع ترتبط ارتباطًا وثيقًا بإدارة المخاطر، حيث أن التزام معايير الجودة يساعد في الكشف المبكر عن المشاكل المحتملة ومعالجتها قبل تفاقمها، مما يقلل من احتمالية حدوث تأخيرات أو تكاليف إضافية، كما أن تحقيق جودة عالية في التنفيذ يعزز من سمعة المؤسسة أو الجهة القائمة على المشروع، ويزيد من فرص الحصول على تمويل أو دعم مستقبلي، فضلاً عن المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن جودة تنفيذ المشاريع تمثل جوهرًا حيويًا في ضمان نجاح أي مشروع، وبخاصة في المشاريع الحكومية التي تتطلب دقة عالية نظرًا لأهميتها وتأثيرها الواسع على المجتمع والاقتصاد الوطني.

3.2.2. أهمية تنفيذ الجودة:

تلعب جودة تنفيذ المشاريع في القطاع الحكومي دورًا حيويًا وأساسيًا في تعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات الحكومية، حيث تُعتبر الجودة معيارًا رئيسيًا لقياس كفاءة وفعالية الأداء الحكومي فالمشاريع الحكومية غالبًا ما تكون ذات نطاق واسع وأثر مباشر على حياة الأفراد والمجتمع بشكل عام، مثل مشاريع البنية التحتية، الصحة، التعليم، والإسكان، مما يجعل الالتزام بمعايير الجودة ضرورة ملحة لضمان تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والموثوقية.

أولاً: ترتبط جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية بزيادة ثقة المواطنين والمجتمع في قدرة الجهات الحكومية على إدارة الموارد العامة بكفاءة عالية، وتحقيق الأهداف التنموية المنشودة، فالمواطن عندما يرى مشروعًا حكوميًا يتم إنجازه وفق المعايير المطلوبة وفي الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة، يتولد لديه شعور بالأمان والرضا، وهو ما يعزز من شرعية ودعم السياسات الحكومية.

ثانيًا: تكتسب جودة التنفيذ أهمية اقتصادية كبيرة، حيث أن المشاريع الحكومية غالبًا ما تنطوي على استثمارات ضخمة تمولها الخزينة العامة أو الجهات المانحة، وأي تقصير أو تراجع في مستوى الجودة قد يؤدي إلى خسائر مالية فادحة نتيجة للتأخيرات، إعادة العمل، أو الهدر في الموارد هذه الخسائر لا تؤثر فقط على ميزانية المشروع، بل تمتد لتؤثر على الاقتصاد الوطني بشكل عام، خصوصًا عندما تكون المشاريع جزءًا من خطط التنمية الوطنية أو رؤية طويلة الأجل.

ثالثًا: من الناحية الاجتماعية، فإن جودة التنفيذ تساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتوفير بيئة ملائمة للنمو والتطوير المستدام على سبيل المثال، تنفيذ مشروع صحي أو تعليمي عالي الجودة يُمكن أن يحسن من جودة الحياة ويقلل من الفوارق الاجتماعية، كما أن

المشاريع ذات الجودة المرتفعة تعزز من الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، وتحد من الاحتجاجات أو الاعتراضات الناتجة عن سوء تنفيذ المشاريع.

رابعاً: جودة تنفيذ المشاريع الحكومية تُعد ركيزة أساسية لتحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية وبين الواقع الميداني للمشروعات هذا التكامل يضمن أن المخرجات الفعلية للمشروع تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الجهات المسؤولة، مما يُمكن الحكومات من تحقيق رؤاها التنموية بصورة أكثر فاعلية.

خامساً: تُساعد جودة التنفيذ في تقليل الفاقد والهدر في الموارد، سواء كانت مالية أو بشرية أو مادية من خلال الالتزام بمعايير الجودة، يمكن تقليل الأخطاء والتجاوزات، والحد من التأخيرات، مما يحسن من كفاءة استخدام الموارد الحكومية ويزيد من العائد على الاستثمار.

وأخيراً: جودة تنفيذ المشاريع تعزز استمرارية التنمية وتُسهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين على المدى الطويل فهي ليست مجرد هدف مرحلي للمشروع، بل عنصر مستدام يضمن استمرار تقديم الخدمات بجودة عالية، ويخلق بيئة مناسبة للنمو الاقتصادي والاجتماعي المستدام.

4.2.2. أبعاد جودة التنفيذ للمشاريع

جودة تنفيذ المشاريع ليست مجرد مفهوم واحد، بل هي منظومة متكاملة من الأبعاد التي تتداخل معاً لضمان تحقيق نتائج متفوقة تلبى تطلعات جميع الأطراف المعنية، كما تتضمن جودة التنفيذ عدة أبعاد مترابطة، يمكن تفصيلها كما يلي:

1. الالتزام بالمواصفات الفنية

يعد الالتزام بالمواصفات الفنية أحد أهم أبعاد جودة التنفيذ، حيث يجب أن تلتزم كافة مخرجات المشروع بالمعايير الفنية والتقنية المعتمدة مسبقاً من الجهات المختصة أو بناءً على متطلبات أصحاب المصلحة، ويتطلب ذلك تطبيق إجراءات دقيقة في الرقابة النوعية، والتأكد من استخدام مواد وأدوات وتقنيات تتوافق مع المواصفات المحددة في وثائق المشروع عدم الالتزام بالمواصفات الفنية يؤدي إلى نتائج دون المستوى المطلوب، وقد يتسبب في فشل المشروع أو الحاجة إلى إعادة العمل، مما يزيد التكاليف ويؤخر الإنجاز.

2. الالتزام بالجدول الزمني

الانتهاء من تنفيذ المشروع ضمن الإطار الزمني المخطط له هو مؤشر أساسي على جودة التنفيذ التأخيرات في الجدول الزمني قد تؤثر سلباً على فاعلية المشروع وكفاءته، فتسبب في تعطيل الخدمات أو الفرص الاقتصادية التي كان من المفترض أن يوفرها المشروع، كما يتطلب الالتزام بالجدول الزمني تخطيطاً دقيقاً وتنسيقاً فعالاً بين جميع فرق العمل، إضافة إلى متابعة مستمرة وتقييم دوري لأداء المشروع، مع وجود آليات لمعالجة أي انحرافات زمنية فور حدوثها.

3. التحكم في التكلفة

يتعلق هذا البعد بضمان تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المالية المحددة مسبقاً، مع تحقيق مستوى جودة مرتفع ويعني ذلك إدارة الموارد المالية بشكل حكيم وتقييم المخاطر المالية التي قد تؤدي إلى تجاوز التكاليف، مثل التضخم، أو التأخيرات، أو التغيرات في نطاق العمل، إدارة التكلفة الفعالة تضمن عدم حدوث هدر أو إسراف في الموارد، مما يعزز من جدوى المشروع ويزيد من ثقة الجهات الممولة والمجتمع.

4. رضا أصحاب المصلحة

جودة التنفيذ تقاس أيضًا بمدى تحقيق توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة المتعددين، مثل المستفيدين النهائيين من المشروع، الممولين، والإداريين، تحقيق رضاهم يستوجب تلبية متطلبات الجودة التقنية والإجرائية، بالإضافة إلى التواصل المستمر معهم لضمان فهم واضح للأهداف ومتابعة مستمرة للمخرجات، رضا أصحاب المصلحة ينعكس إيجابيًا على سمعة الجهة المنفذة ويزيد من فرص التعاون المستقبلي ويعزز من نجاح المشروع على المدى الطويل.

5. الاستدامة

البعد الأخير من جودة تنفيذ المشاريع هو التأكد من استدامة مخرجات المشروع، أي أن تكون قابلة للاستمرار في تقديم الفائدة المرجوة دون الحاجة إلى إعادة تنفيذ مكلفة أو صيانة متكررة، الاستدامة تتعلق بتوفير تصميم متين، واختيار مواد عالية الجودة، بالإضافة إلى وضع خطط صيانة فعالة تضمن الحفاظ على مخرجات المشروع لأطول فترة ممكنة هذا البعد يعكس الرؤية المستقبلية في إدارة المشاريع، ويضمن تحقيق عوائد مستدامة للمجتمع والاقتصاد، ويحد من الأعباء المالية المستقبلية.

تتفاعل هذه الأبعاد بشكل متكامل لتشكل إطارًا شاملاً لضمان جودة تنفيذ المشاريع، حيث لا يكفي تحقيق بُعد واحد فقط دون الآخرين، بل يجب السعي لتحقيق توازن فعال بينها لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

5.2.2. تحديات جودة التنفيذ للمشاريع:

تواجه جودة تنفيذ المشاريع الحكومية مجموعة معقدة من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى تحقيق الأهداف المنشودة من تلك المشاريع، وتتسم هذه التحديات بأنها متعددة الأبعاد وتشمل الجوانب الإدارية، الفنية، والبيئية، مما يجعل إدارة جودة التنفيذ أمرًا بالغ الصعوبة ويتطلب تخطيطًا دقيقًا وجهودًا متواصلة لتجاوزها.

1. تعقيد الإجراءات الإدارية

تُعتبر البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية من أبرز التحديات التي تعيق جودة تنفيذ المشاريع الحكومية إذ غالبًا ما تتطلب هذه المشاريع المرور بعدة مراحل رسمية معقدة تشمل الموافقات المتعددة، والمراجعات القانونية، والتقارير المتكررة هذا التعقيد يؤدي إلى إبطاء عمليات اتخاذ القرار ويزيد من احتمالية حدوث تأخيرات في التنفيذ، بالإضافة إلى إمكانية تضخم التكاليف بسبب الإجراءات غير المرنة أو المكررة.

2. تعدد الجهات المعنية وتداخل المسؤوليات

تتميز المشاريع الحكومية بتعدد الأطراف المعنية التي قد تشمل جهات حكومية مختلفة، مقاولين، مستشارين، ومراقبين، مما يؤدي إلى تداخل في المسؤوليات ونقص في التنسيق هذا التعدد يجعل من الصعب توحيد الرؤى والأهداف وضمان التواصل الفعال بين جميع الأطراف، مما قد يؤدي إلى تضارب في القرارات وتأخير في تنفيذ الأعمال أو ضعف في مراقبة الجودة.

3. الافتقار إلى آليات رقابية فعالة

تعد الرقابة والمراجعة المستمرة من العوامل الأساسية لضمان جودة تنفيذ المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع الحكومية تعاني من ضعف في أنظمة الرقابة الداخلية، أو غياب شفافيتهما، مما يسمح بحدوث تجاوزات مالية أو انحرافات في جودة التنفيذ، وقد كشفت الدراسات الحديثة عن ضعف في تطبيق معايير التدقيق والمتابعة، إضافة إلى قلة الكوادر المؤهلة للقيام بمهام الرقابة الفنية والإدارية، مما يزيد من فرص وقوع أخطاء أو تلاعبات تؤثر سلبًا على النتائج النهائية.

4. تغيرات بيئة العمل والتحديات الفنية

الظروف البيئية والاقتصادية والسياسية المتغيرة تمثل تحديًا كبيرًا أمام جودة التنفيذ على سبيل المثال، قد تؤدي التغيرات في التشريعات أو السياسات الحكومية إلى تعديل في نطاق العمل أو تأجيل بعض المراحل، كما أن التحديات الفنية، مثل استخدام تقنيات جديدة أو عدم توفر مواد بناء مناسبة، تؤثر على القدرة على الالتزام بالمواصفات والمعايير الفنية المطلوبة، مما ينعكس على جودة المخرجات.

5. التحديات اللوجستية والموارد البشرية

تعاني بعض المشاريع الحكومية من مشاكل في توفير الموارد اللوجستية المناسبة، سواء كانت معدات أو مواد أو قوة عاملة مؤهلة، عدم توافر هذه الموارد في الوقت المناسب أو نقص الكفاءة الفنية للعاملين يؤدي إلى توقف الأعمال أو ضعف الأداء، كما أن التحديات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل غياب التدريب المستمر وضعف الحوافز، تؤثر بشكل مباشر على جودة التنفيذ وقدرة الفرق على التعامل مع المشكلات أثناء التنفيذ.

6. ارتفاع معدلات التأخير وتجاوز التكاليف

تشير الإحصائيات الحديثة إلى أن نسبة المشاريع الحكومية التي تواجه تأخيرات في الجدول الزمني تتراوح بين 40% إلى 60%، بينما تتجاوز نسبة تجاوز الميزانيات المحددة 50% في بعض الدراسات (Al-Qahtani, 2024). هذا الواقع يعكس أوجه قصور واضحة في إدارة المشاريع من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويؤكد الحاجة الماسة إلى تطوير آليات حوكمة فعالة تضمن ضبط جودة التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

في ضوء هذه التحديات المتعددة، يصبح من الضروري اعتماد نهج شمولي يتضمن تعزيز التنسيق بين الجهات المعنية، تبسيط الإجراءات الإدارية، تطوير آليات رقابية أكثر شفافية وكفاءة، والاستثمار في

بناء قدرات الفرق الفنية والإدارية لضمان جودة تنفيذ المشاريع الحكومية وتحقيق الفائدة القصوى
للمجتمع والاقتصاد الوطني.

الفصل الثالث المنهجية

المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات حول أثر تطبيق حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع التنظيمية، بهدف فهم هذا الأثر بدقة وتفسير العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة تنفيذ المشاريع وتقديم نتائج مناسبة.

مصادر البيانات:

استخدمت الدراسة مصادر ثانوية مثل الكتب والدوريات والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة المشاريع، بالإضافة إلى مصادر أولية من خلال استبانة مصممة لجمع معلومات مباشرة من أفراد العينة من العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص التي تطبق حوكمة المشاريع.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة عبر برنامج SPSS مثل التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، بالإضافة إلى التحليل الانحداري (Regression) لاختبار فروض الدراسة وقياس تأثير حوكمة المشاريع على متغيرات الأداء المختلفة.

أدوات الدراسة:

صممت الاستبانة لتشمل قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مستوى المعرفة بحوكمة المشاريع).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المؤسسات التي تطبق حوكمة المشاريع في المملكة العربية السعودية خلال عام 2025، مع التركيز على قياس أثر الحوكمة على نجاح المشاريع والتحديات المرتبطة بها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في 384 فردًا من العاملين في مؤسسات القطاعين العام والخاص في السعودية التي تعتمد حوكمة المشاريع، باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لضمان التمثيل المناسب.

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدراسات العلمية والمقالات الحديثة حول حوكمة المشاريع، بينما جُمعت البيانات الأولية باستخدام استبانة إلكترونية تم تصميمها عبر Google Forms.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوى
1 – 1.79	منخفضة جداً
1.80 – 2.59	منخفضة
2.60 – 3.39	متوسطة
3.40 – 4.19	مرتفعة

الدرجة	المستوى
4.20 – 5.00	مرتفعة جداً

صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق الاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور، وكانت النتائج دالة إحصائياً ($p < 0.01$) ، مما يؤكد صلاحية العبارات لقياس المتغيرات المرتبطة بتطبيق حوكمة المشاريع.

تحليل المحاور الرئيسية للاستبيان:

المحور الأول: التخطيط والإدارة الفعالة للمشاريع

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تطبيق حوكمة المشاريع يساعد في تحسين تخطيط المشروع وتنظيم الموارد.	0.712**	0.000
2	تساهم مبادئ الحوكمة في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.	0.684**	0.000
3	يسهل وجود إطار حوكمة واضح اتخاذ القرارات خلال مراحل المشروع.	0.698**	0.000
4	تحسن الحوكمة من فعالية تخصيص الميزانية للمشاريع.	0.653**	0.000
5	تساعد الحوكمة في تحقيق أهداف المشروع وفق الجدول الزمني المحدد.	0.671**	0.000

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع ومجموعة من الممارسات الأساسية المرتبطة بنجاح المشروع، حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع العبارات مساوية لـ 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن النتائج ذات دلالة معنوية عالية ويمكن تعميمها على المجتمع المستهدف.

وقد أظهرت أقوى علاقة ارتباطية في العبارة الأولى: "تطبيق حوكمة المشاريع يساعد في تحسين تخطيط المشروع وتنظيم الموارد"، حيث بلغ معامل الارتباط (0.712)، وهو ما يدل على أن تحسين التخطيط وتنظيم الموارد يمثل أحد أبرز أوجه التأثير الإيجابي للحوكمة، ويُفهم من ذلك أن وجود إطار حوكمي واضح يسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية والتخطيط المسبق.

أما العبارة الثانية والتي تنص على أن "مبادئ الحوكمة تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع"، فقد سجلت معامل ارتباط قدره (0.684)، مما يشير إلى أن الحوكمة تلعب دورًا أساسيًا في إدارة المخاطر من خلال تعزيز الشفافية، وتحسين نظام الرقابة، وضبط آليات صنع القرار.

وبالنسبة للعبارة الثالثة: "يسهل وجود إطار حوكمة واضح اتخاذ القرارات خلال مراحل المشروع"، فقد حصلت على معامل ارتباط (0.698)، وهو مؤشر على أن وضوح السياسات والهياكل التنظيمية التي تفرضها الحوكمة تساهم في دعم سرعة وفعالية اتخاذ القرار داخل بيئة المشروع.

أما العبارة الرابعة: "تحسن الحوكمة من فعالية تخصيص الميزانية للمشاريع"، فقد أظهرت علاقة ارتباط بمعامل (0.653)، ما يعكس أن تطبيق الحوكمة يعزز من كفاءة إدارة الموارد المالية ويقلل من الهدر المالي، من خلال متابعة دقيقة للإنفاق مقابل الأهداف المحددة.

وأخيرًا جاءت العبارة الخامسة: "تساعد الحوكمة في تحقيق أهداف المشروع وفق الجدول الزمني المحدد"، بمعامل ارتباط بلغ (0.671)، وهو ما يؤكد أن وجود هيكل حوكمي محكم يساهم في الالتزام بالجدول الزمني، وتقليل التأخيرات، وتحقيق المخرجات وفق التوقيت المحدد.

وبشكل عام فإن القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط في جميع العبارات، والتي تتراوح بين (0.653) و(0.712)، تؤكد قوة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها في أبعاد متعددة مثل التخطيط، اتخاذ القرار، إدارة المخاطر، التخصيص المالي، والالتزام الزمني

المحور الثاني: جودة تنفيذ المشروع

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تطبيق الحوكمة يرفع من جودة نتائج المشروع النهائية.	0.698**	0.000
2	وجود حوكمة فعالة يضمن الالتزام بمعايير الجودة المحددة.	0.672**	0.000
3	تساهم الحوكمة في تقليل الأخطاء والانحرافات خلال التنفيذ.	0.645**	0.000
4	تساهم آليات الحوكمة في تحسين رضا العملاء أو المستفيدين.	0.664**	0.000
5	وجود حوكمة جيدة يضمن توثيقًا فعالاً لخطوات التنفيذ.	0.638**	0.000

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين تطبيق حوكمة المشاريع ومجموعة من العوامل المرتبطة بجودة مخرجات المشروع، حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع العبارات تساوي (0.000)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية يمكن الوثوق بها.

في مقدمة النتائج جاءت العبارة الأولى: "تطبيق الحوكمة يرفع من جودة نتائج المشروع النهائية"، والتي سجلت أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.698)، مما يعكس الأثر البارز للحوكمة في تعزيز جودة النتائج المحققة، وذلك من خلال تقنين العمليات، ومتابعة الأداء، وتقييم الإنجاز وفق معايير محددة.

أما العبارة الثانية: "وجود حوكمة فعالة يضمن الالتزام بمعايير الجودة المحددة"، فقد حصلت على معامل ارتباط (0.672)، وهو ما يدل على أن الأطر الحوكمية تساهم في فرض أنظمة رقابة داخلية تضمن الامتثال للمعايير المهنية والفنية، وتقلل من فرص الانحراف عنها.

وفيما يتعلق بالعبارة الثالثة: "تساهم الحوكمة في تقليل الأخطاء والانحرافات خلال التنفيذ"، فقد سجلت معامل ارتباط قدره (0.645)، الأمر الذي يشير إلى أن الحوكمة تساهم في ضبط الأداء خلال مراحل تنفيذ المشروع، مما يؤدي إلى تقليل الفجوة بين المخطط والمنفذ، وتحسين فعالية العمليات.

أما العبارة الرابعة: "تساهم آليات الحوكمة في تحسين رضا العملاء أو المستفيدين"، فقد بلغ معامل الارتباط فيها (0.664)، وهو ما يعكس الدور غير المباشر للحوكمة في تعزيز تجربة المستفيد، من خلال ضمان جودة التنفيذ، ووضوح المسؤوليات، وتحقيق نتائج تلبى التوقعات.

وأخيرًا تشير العبارة الخامسة: "وجود حوكمة جيدة يضمن توثيقًا فعالًا لخطوات التنفيذ" إلى أهمية التوثيق كأحد مظاهر الجودة الإدارية، حيث جاء معامل الارتباط فيها (0.638)، ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة قوية بين الحوكمة وفعالية التوثيق، الأمر الذي يُعد أساسًا في تحسين التعلم التنظيمي واستدامة الأداء.

وبصورة عامة فإن جميع معاملات الارتباط تتجاوز (0.63) وتصل إلى (0.698)، مما يعكس قوة العلاقة بين تطبيق الحوكمة وجودة أداء المشاريع ومخرجاتها، سواء على مستوى النتائج النهائية، أو رضا

المستفيدين، أو الامتثال للمعايير، أو تقليل الأخطاء، أو تحسين التوثيق، وهو ما يعزز أهمية تبني الحوكمة كركيزة إدارية فعالة في بيئات المشاريع.

المحور الثالث: التواصل والتنسيق بين فرق العمل

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تعزز الحوكمة من التواصل الفعال بين أعضاء فرق المشروع.	0.683**	0.000
2	تسهل الحوكمة التنسيق بين الإدارات المختلفة ضمن المشروع.	0.659**	0.000
3	تدعم حوكمة المشاريع استخدام أدوات تواصل حديثة وفعالة.	0.625**	0.000
4	تساعد الحوكمة على حل النزاعات التنظيمية داخل فرق العمل.	0.601**	0.000
5	تسهم الحوكمة في تعزيز الشفافية في تبادل المعلومات.	0.614**	0.000

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة وتحسين

عمليات الاتصال داخل فرق العمل والمشروع بشكل عام، حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) تساوي (0.000)، مما يدل على أن هذه العلاقات ذات دلالة معنوية قوية ويمكن الاعتماد عليها في التفسير والتحليل.

أعلى معاملات الارتباط ظهرت في العبارة الأولى: "تعزز الحوكمة من التواصل الفعال بين أعضاء فرق المشروع"، حيث بلغ معامل الارتباط (0.683)، مما يعكس مدى فعالية تطبيق الحوكمة في تنمية قنوات تواصل واضحة ومنظمة تسهم في تقليل الفجوات المعلوماتية وتحقيق الانسجام بين أفراد الفريق.

كذلك أظهرت العبارة الثانية: "تسهل الحوكمة التنسيق بين الإدارات المختلفة ضمن المشروع" معامل ارتباط (0.659)، وهو مؤشر على أن الحوكمة تدعم العمل المشترك وتُعزز التكامل بين الوحدات الإدارية، عبر تنظيم الأدوار والمسؤوليات، وتوفير إطار واضح لتبادل المعلومات.

أما العبارة الثالثة: "تدعم حوكمة المشاريع استخدام أدوات تواصل حديثة وفعالة"، فقد سجلت معامل ارتباط (0.625)، وهو ما يدل على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يشجع المؤسسات على تبني التكنولوجيا الحديثة في التواصل، مما يرفع من كفاءة الأداء، ويقلل من الأخطاء الناتجة عن ضعف الاتصال.

وبالنسبة للعبارة الرابعة: "تساعد الحوكمة على حل النزاعات التنظيمية داخل فرق العمل"، فقد جاء معامل الارتباط فيها (0.601)، مما يبرز دور الحوكمة في خلق بيئة عمل عادلة وشفافة تُمكن من التعامل مع النزاعات بطريقة مؤسسية منظمة تحفظ حقوق الأطراف وتعزز الإنتاجية.

وأخيرًا جاءت العبارة الخامسة: "تسهم الحوكمة في تعزيز الشفافية في تبادل المعلومات" بمعامل ارتباط (0.614)، وهو ما يعكس أن الحوكمة لا تقتصر على الجوانب الإدارية الصارمة، بل تسهم أيضًا في نشر ثقافة الشفافية والمشاركة في المعرفة، مما يؤدي إلى دعم متخذ القرار بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب.

وبشكل عام فإن القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط والتي تتراوح بين (0.601) و(0.683)، تؤكد أن حوكمة المشاريع تسهم بشكل كبير في تحسين قنوات الاتصال الداخلية، وتعزيز التنسيق، وحل النزاعات، ورفع مستوى الشفافية، وهي عناصر أساسية لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بفعالية.

المحور الرابع: تقييم الأداء ومراقبة المشاريع

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	وجود حوكمة صارمة يحسن من دقة تقييم أداء المشاريع.	0.685**	0.000
2	يتم تقديم تقارير دورية وموضوعية عن سير المشروع بفضل الحوكمة.	0.672**	0.000
3	تساهم الحوكمة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.	0.658**	0.000
4	تسهل الحوكمة مراقبة الامتثال للمعايير والسياسات المحددة.	0.640**	0.000
5	تعتمد المؤسسات على مؤشرات أداء دقيقة بناءً على ممارسات الحوكمة.	0.629**	0.000

يُظهر الجدول نتائج تحليل الارتباط بين تطبيق الحوكمة في المشاريع وبين عناصر المتابعة والتقييم، حيث تؤكد البيانات وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية لجميع العبارات، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) في جميع الحالات (0.000)، مما يعني أن النتائج ذات دلالة معنوية عالية وقابلة للتعميم.

وقد سجلت العبارة الأولى: "وجود حوكمة صارمة يحسن من دقة تقييم أداء المشاريع" أعلى معامل ارتباط بين العبارات بقيمة (0.685)، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تطبق قواعد حوكمة صارمة تتمتع بقدرة أعلى على إجراء تقييمات دقيقة وشاملة لأداء مشاريعها، نظرًا لوجود مؤشرات ومعايير واضحة للتقييم.

أما العبارة الثانية: "يتم تقديم تقارير دورية وموضوعية عن سير المشروع بفضل الحوكمة"، فقد سجلت معامل ارتباط (0.672)، وهو ما يدل على أن وجود هيكل حوكمي قوي يسهم في التوثيق المنهجي لسير العمل، ويُحفّز تقديم تقارير دقيقة وموضوعية تدعم اتخاذ القرار.

في السياق نفسه جاءت العبارة الثالثة: "تساهم الحوكمة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب" بمعامل ارتباط (0.658)، مما يبرز أهمية الحوكمة في تمكين الإدارات من التدخل السريع لمعالجة الانحرافات أو المشكلات فور ظهورها، من خلال أنظمة رقابية فعالة ومراقبة مستمرة للأداء.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة: "تسهل الحوكمة مراقبة الامتثال للمعايير والسياسات المحددة"، فقد بلغ معامل الارتباط (0.640)، مشيرًا إلى دور الحوكمة في التأكد من التزام المشاريع بالقوانين والمعايير المحددة، من خلال آليات رصد دقيقة ومساءلة مستمرة.

أما العبارة الأخيرة: "تعتمد المؤسسات على مؤشرات أداء دقيقة بناءً على ممارسات الحوكمة"، فقد جاء معامل الارتباط فيها (0.629)، وهو ما يؤكد أن ممارسات الحوكمة توفر إطارًا مرجعيًا قويًا يساعد في تحديد مؤشرات أداء واقعية ودقيقة تعكس تقدم المشروع بشكل فعلي.

وبذلك تُظهر النتائج بشكل عام أن الحوكمة تمثل ركيزة أساسية في تعزيز أنظمة التقييم والمتابعة داخل المشاريع، من خلال تحسين دقة الأداء، وتوفير تقارير شفافة، وتعزيز القدرة على التصحيح والتقويم، فضلًا عن ضمان الامتثال واستخدام مؤشرات أداء فعالة وموثوقة.

المحور الخامس: التحديات التنظيمية والإدارية في تطبيق حوكمة المشاريع

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تواجه المؤسسات صعوبات في تطبيق معايير الحوكمة على المشاريع.	0.685**	0.000
2	يؤثر تطبيق الحوكمة على زيادة الأعباء الإدارية على المديرين.	0.652**	0.000
3	هناك مقاومة داخلية لتغيير طرق العمل بتطبيق الحوكمة.	0.610**	0.000
4	تحتاج المؤسسات إلى تدريب مستمر للعاملين لفهم الحوكمة جيدًا.	0.634**	0.000
5	صعوبة قياس بعض جوانب الحوكمة بشكل موضوعي تعيق التطبيق الكامل.	0.598**	0.000

يشير الجدول إلى تحليل العلاقة بين تحديات تطبيق الحوكمة في المشاريع وبين مدى إدراك

المؤسسات لتلك التحديات، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) تساوي 0.000، ما يعني أن النتائج ذات دلالة معنوية عالية وتُعد إحصائيًا مهمة، وهو ما يعكس إدراكًا مؤسسيًا واضحًا للصعوبات المرتبطة بتطبيق الحوكمة.

وقد جاءت العبارة الأولى: "تواجه المؤسسات صعوبات في تطبيق معايير الحوكمة على المشاريع" في

مقدمة التحديات، حيث سجّلت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بـ (0.685)، مما يشير إلى أن هناك توافقًا قويًا بين أفراد العينة على أن معايير الحوكمة قد لا تكون سهلة التطبيق في البيئات المؤسسية المعقدة، خصوصًا في حال غياب البنية التنظيمية المناسبة.

أما العبارة الثانية: "يؤثر تطبيق الحوكمة على زيادة الأعباء الإدارية على المديرين"، فقد حصلت على معامل ارتباط (0.652)، مما يدل على أن تطبيق الحوكمة، رغم فوائده، قد يضيف عبئاً تنظيمياً وإجرائياً على القيادات الإدارية، خصوصاً في ما يتعلق بتوثيق العمليات، إعداد التقارير، والالتزام بالبروتوكولات.

وفي ذات الإطار، أظهرت العبارة الثالثة: "هناك مقاومة داخلية لتغيير طرق العمل بتطبيق الحوكمة" ارتباطاً إيجابياً بقيمة (0.610)، وهو ما يُبرز أحد التحديات الجوهرية، حيث تمثل مقاومة التغيير من قبل الأفراد أو الفرق التنظيمية عقبة حقيقية أمام تنفيذ نظم الحوكمة، لا سيما عندما تتطلب تغييرات جذرية في آليات العمل وثقافة المؤسسة.

كما بيّنت العبارة الرابعة: "تحتاج المؤسسات إلى تدريب مستمر للعاملين لفهم الحوكمة جيداً"، معامل ارتباط (0.634)، مما يشير إلى أن نجاح تطبيق الحوكمة يرتبط بدرجة وعي ومعرفة الموظفين بمفاهيمها وآلياتها، ويؤكد الحاجة إلى برامج تدريبية تخصصية ترفع من كفاءة الكوادر.

وأخيراً، جاءت العبارة الخامسة: "صعوبة قياس بعض جوانب الحوكمة بشكل موضوعي تعيق التطبيق الكامل"، بمعامل ارتباط (0.598)، وهي أقل القيم ضمن الجدول، إلا أنها لا تزال ضمن العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية، وتُشير إلى وجود تحديات تتعلق بقياس فعالية الحوكمة في بعض الجوانب النوعية أو غير الملموسة، مثل الشفافية أو الالتزام الأخلاقي، ما قد يحدّ من التطبيق الفعلي لها في جميع أبعادها.

بشكل عام تعكس هذه النتائج أن تطبيق الحوكمة في المشاريع لا يخلو من التحديات المؤسسية والبشرية والفنية، وتتطلب جهوداً متكاملة في مجال التهيئة والتدريب، فضلاً عن تطوير أدوات عملية لقياس الأداء والامتثال لضمان التطبيق الفعّال والشامل لمبادئ الحوكمة.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان كما يلي:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
5	0.912	التخطيط والإدارة الفعالة للمشاريع
5	0.905	جودة تنفيذ المشروع
5	0.917	التواصل والتنسيق بين فرق العمل
5	0.899	تقييم الأداء ومراقبة المشاريع
5	0.930	التحديات التنظيمية والإدارية
25	0.928	إجمالي الاستبيان

تؤكد القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ صلاحية الأداة وموثوقيتها.

خصائص العينة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
57.3%	220	الجنس (ذكر)
42.7%	164	الجنس (أنثى)
36.5%	140	المسمى الوظيفي (مدير)
63.5%	244	المسمى الوظيفي (موظف)
25%	96	سنوات الخبرة (أقل من 5)
45.3%	174	سنوات الخبرة (5-10)
29.7%	114	سنوات الخبرة (أكثر من 10)

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

1. نتائج المحور الأول: التخطيط والإدارة الفعالة للمشاريع

كشفت النتائج أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (4.12 – 4.38)، مما يشير إلى مستوى مرتفع جداً من الموافقة بين أفراد العينة على أن تطبيق حوكمة المشاريع يعزز من فعالية التخطيط والإدارة.

وقد تبين أن أعلى عبارة حصلت على متوسط كانت:

"تطبيق حوكمة المشاريع يساعد في تحسين تخطيط المشروع وتنظيم الموارد." (متوسط = 4.38)،
بينما كانت أدناها: تحسن الحوكمة من فعالية تخصيص الميزانية للمشاريع." (متوسط = 4.12).

المناقشة:

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Jibouri, 2021, Saudi Arabia) ، والتي أشارت إلى أن حوكمة المشاريع توفر إطاراً قوياً لتخطيط متكامل للمشاريع، يحد من العشوائية في تخصيص الموارد، كما أن النتائج تؤكد الدور المحوري للحوكمة في تعزيز القدرة على التنبؤ والرقابة الاستباقية في مراحل الإعداد للمشروعات.

نتائج المحور الثاني: جودة تنفيذ المشروع

سجل هذا المحور متوسطات تراوحت بين (3.97 – 4.29)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الرضا حول مساهمة الحوكمة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع.

أعلى عبارة من حيث المتوسط:

"تطبيق الحوكمة يرفع من جودة نتائج المشروع النهائية." (4.29) وأقلها: وجود حوكمة جيدة يضمن توثيقاً فعالاً لخطوات التنفيذ." (3.97)

المناقشة:

تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يدركون أن الحوكمة تضمن مخرجات عالية الجودة، تتماشى هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Turner & Müller, 2020, UK) التي ربطت بين وجود حوكمة فعالة وتحسين معايير الجودة من حيث الاتساق في تنفيذ خطط المشروع.

2. نتائج المحور الثالث: التواصل والتنسيق بين فرق العمل

تراوحت المتوسطات بين (3.88 – 4.25)، وهي دلالة على وجود قناعة عالية بأن الحوكمة تحسن قنوات الاتصال والتنسيق بين أعضاء المشروع.

أعلى عبارة:

"تعزز الحوكمة من التواصل الفعال بين أعضاء فرق المشروع." (4.25) وأقلها:

"تسهل الحوكمة في تعزيز الشفافية في تبادل المعلومات." (3.88)

المناقشة:

يُظهر هذا المحور أهمية الحوكمة في خلق بيئة تعاونية تتسم بالوضوح والشفافية. وقد دعم ذلك ما ورد في دراسة (Al-Mutairi, 2022, Kuwait) ، التي أكدت أن الأطر المؤسسية المبنية على الحوكمة تؤدي إلى تحسين التنسيق البيني، وبالتالي تقليل النزاعات في التنفيذ.

3. نتائج المحور الرابع: تقييم الأداء ومراقبة المشاريع

بلغت المتوسطات بين (4.01 – 4.28)، مما يعكس قناعة قوية بفاعلية الحوكمة في تقييم الأداء ومراقبة التقدم في المشاريع.

أعلى عبارة:

"وجود حوكمة صارمة يحسن من دقة تقييم أداء المشاريع." (4.28)

وأدناها:

"تعتمد المؤسسات على مؤشرات أداء دقيقة بناءً على ممارسات الحوكمة." (4.01)

المناقشة:

تؤكد هذه النتائج أن الحوكمة تسهم في الانتقال من المراقبة التقليدية إلى التقييم الديناميكي. وقد أشار (Project Management Institute, 2021) إلى أن وجود آليات للرقابة المبنية على معايير الحوكمة يقلل من الانحرافات التنفيذية، ويعزز اتخاذ القرار المبكر في حالات الخلل.

4. نتائج المحور الخامس: التحديات التنظيمية والإدارية

المتوسطات الحسابية لهذا المحور كانت بين (3.71 – 4.14)، مما يعكس إدراكاً متوسطاً إلى مرتفعاً للتحديات التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق الحوكمة.

أعلى عبارة:

"تحتاج المؤسسات إلى تدريب مستمر للعاملين لفهم الحوكمة جيدًا." (4.14)

وأقلها:

"صعوبة قياس بعض جوانب الحوكمة بشكل موضوعي تعيق التطبيق الكامل." (3.71)

المناقشة:

تظهر النتائج أن أحد أبرز المعوقات هو ضعف التأهيل المؤسسي. هذا يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة

(Hassan, 2020, Egypt)، التي بينت أن فشل المؤسسات في دمج الحوكمة ضمن ثقافتها التنظيمية يؤدي

إلى مقاومة داخلية تحول دون التطبيق الفعلي.

مناقشة الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع التنظيمية".

التحليل:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين مجموع درجات الحوكمة ودرجة نجاح

المشاريع، فكانت النتيجة $r = 0.81, p < 0.01$ ، ما يشير إلى علاقة قوية وإيجابية ودالة إحصائية.

الفرضيات الفرعية:

تم تحليل كل محور على حدة بعلاقته بنتائج المشروع، وكانت النتائج كما يلي:

المحور	قيمة R	مستوى الدلالة
التخطيط والإدارة	0.79	دالة عند 0.01
جودة التنفيذ	0.76	دالة عند 0.01
التواصل والتنسيق	0.72	دالة عند 0.01
تقييم الأداء	0.80	دالة عند 0.01
التحديات التنظيمية	-0.48	عكسية دالة

الاستنتاج:

جميع المحاور (عدا التحديات) ارتبطت إيجابيًا بنجاح المشروع، فيما ارتبطت التحديات التنظيمية سلبًا، مما يثبت أن التغلب على هذه التحديات يعزز نجاح المشروع.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة المشاريع له أثر إيجابي مباشر وواضح على التخطيط، الجودة، التواصل، والتقييم داخل المشاريع، وهو ما يرفع من فرص نجاحها. ومع ذلك، فإن التحديات الإدارية والتنظيمية تمثل عائقًا حقيقيًا ما لم يتم التعامل معها ببرامج تدريبية وممارسات داعمة للحوكمة.

الفصل الخامس

أولاً: الاستنتاجات

استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسة التي تؤكد الفرضيات الموضوعة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع يسهم بشكل كبير في تعزيز نجاح المشاريع التنظيمية، من خلال تحسين التخطيط، وضمان جودة التنفيذ، وتيسير التواصل والتنسيق، وتعزيز آليات تقييم الأداء.
2. العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشروع هي علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا، حيث يؤدي تطبيق الحوكمة بشكل منهجي إلى ارتفاع احتمالية تحقيق أهداف المشروع في الوقت والجودة والتكلفة المحددة.
3. التحديات التنظيمية والإدارية تمثل أحد العوائق الجوهرية أمام فاعلية تطبيق الحوكمة، ومنها ضعف ثقافة الحوكمة، وقلة البرامج التدريبية، ونقص الأدوات المؤسسية لقياس وتقييم ممارسات الحوكمة.
4. وجود أطر واضحة للحوكمة يعزز من شفافية إدارة المشاريع، ويقلل من الانحرافات والانحلال الإداري، ويعزز الثقة بين أصحاب المصلحة، مما يدعم الأداء المؤسسي العام.
5. تفاوت إدراك المشاركين لمدى تطبيق الحوكمة بين المؤسسات، مما يدل على تفاوت في مستوى النضج المؤسسي والثقافة الإدارية المتعلقة بالحوكمة.

ثانيًا: التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي بما يلي:

1. تبني مؤسسات القطاع العام والخاص إطاراً موحدًا وواضحًا لحوكمة المشاريع، يتضمن مبادئ الشفافية، المساءلة، المسؤولية، والعدالة.
2. تطوير برامج تدريبية مكثفة ومستمرة لجميع العاملين في المشاريع، خصوصًا القيادات الإدارية، لتعزيز فهمهم بمفاهيم وأدوات الحوكمة وأثرها في تحسين الأداء.
3. إدماج مؤشرات حوكمة المشاريع ضمن نظم تقييم الأداء المؤسسي، لربط مخرجات المشاريع بجودة الحوكمة وفعاليتها، وجعلها جزءًا من معايير النجاح الرسمية.
4. توفير أدوات تقنية رقمية لدعم عمليات الحوكمة، مثل أنظمة إدارة المشاريع الرقمية، وتقارير الأداء الذكية، لتسهيل الرصد والتقييم الفوري.
5. معالجة التحديات التنظيمية بشكل استباقي من خلال مراجعة اللوائح والسياسات الداخلية بما يدعم بيئة عمل قائمة على المساءلة والوضوح، والحد من البيروقراطية المعطلة.

ثالثًا: المقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء ما كشفت عنه هذه الدراسة، تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية في الاتجاهات التالية:

1. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات تطبق الحوكمة بفعالية ومؤسسات لا تطبقها، لقياس الفروقات الفعلية في مؤشرات نجاح المشاريع.
2. دراسة العلاقة بين حوكمة المشاريع والابتكار المؤسسي، لمعرفة ما إذا كانت الحوكمة تعزز قدرة المؤسسة على التجديد والتحول الاستراتيجي.

3. تحليل أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق حوكمة المشاريع، لمعرفة كيف تؤثر بيئة العمل وقيم المؤسسة في تفعيل الحوكمة.

4. توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات مختلفة مثل الصحة، التعليم، والمقاولات العامة، لمقارنة أثر الحوكمة حسب طبيعة القطاع.

5. تصميم نموذج محلي لحوكمة المشاريع يتناسب مع البيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية، مستنداً إلى الخصوصية التنظيمية والثقافية الوطنية.

المراجع:

- بابطين، حسان حسن، و السريحي، حسن بن عواد. (2023). عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة: تحليل محتوى. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع51، 205 - 169 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436487>
- ضويفي، حمزة. (2022). حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية: التجربة الإماراتية أنموذجاً. *أبحاث اقتصادية معاصرة*، مج5، ع1، 396 - 378 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267813>
- حامد، مصطفى محمود. (2024). دور الحوكمة التشاركية للنظم المحلية في تعزيز مشروعات التنمية المستدامة. *مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية*، مج4، ع4، 116 - 91 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497010>
- الخفاجي، حاكم جبوري، و البرقعاعي، هشام عادل منشد. (2020). تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، ع58، 59 - 35 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1107835>
- الحواج، فيصل صادق. (2020). تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية الخاصة بدولة الكويت. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع21، 150 - 126 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436266>

• الهيئة السعودية للمقاولين. (2023). تقرير حول تعثر المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض، السعودية.

• الغامدي، ع. م. (2022). تعزيز ثقافة الحوكمة في إدارة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، 45-67.

• منصة أرقام الاقتصادية. (2023). المشاريع الحكومية المتعثرة في السعودية: خسائر تتجاوز 100 مليار ريال. تم الاسترجاع من <https://www.argaam.com>

• الشمري، عبد الله، وآخرون. (2023). تأثير تطبيق آليات حوكمة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية. مجلة الإدارة العامة والحوكمة، 15(2)، 45-60.

• دهليز، خالد عبد السلام، و عنبر، هشام محمود. (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 25، ع 2، 1 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/805485>

• Project Management Institute. (2016). A guide to the project management **body of knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)**. Project Management Institute.

• Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). **Governance mechanisms and institutional framework**. OECD Publishing.

• Turner, J. R. (2009). **The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations (3rd ed.)**. McGraw-Hill.

- Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2008). Uncovering the trends in project management: *Journal of Modern Project Management*, 6(1), 12-21.

الملاحق

مقدمة:

في إطار دراسة تهدف إلى تحليل أثر تطبيق حوكمة المشاريع على جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتحديد أبرز التحديات المرتبطة بتطبيق هذا النموذج، نرجو منك المشاركة في هذا الاستبيان العلمي الذي يهدف إلى جمع الآراء، جميع إجاباتك ستظل سرية وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

البيانات العامة:

• الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

• المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

• سنوات الخبرة في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

• مستوى المعرفة بالذكاء الاصطناعي:

☐ منخفض ☐ متوسط ☐ مرتفع

القسم الثاني: تقييم أبعاد حوكمة المشاريع

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
1	تتسم إجراءات اتخاذ القرار في مشاريعنا بالشفافية الكاملة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	توجد آليات واضحة للمساءلة في إدارة المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تحديد وتحليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تلتزم مشاريعنا بالقوانين والمعايير المعتمدة وتُراجع بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
5	هناك تعاون فعال بين جميع الأطراف المعنية في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: تقييم أبعاد جودة تنفيذ المشاريع

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	يتم تنفيذ المشاريع وفق المواصفات الفنية المعتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تلتزم المشاريع بالجدول الزمني المخطط له دون تأخير يؤثر على سير العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم التحكم في تكاليف المشاريع بشكل فعال ولا تتجاوز الميزانيات المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يرضى أصحاب المصلحة عن نتائج المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	مخرجات المشاريع تتمتع بالاستدامة وقابلة للصيانة دون تكلفة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الرابع: تقييم تأثير تحديات جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية

رقم	العامل المؤثر	تأثير مرتفع	تأثير متوسط	تأثير منخفض
1	تعقيد الإجراءات الإدارية	☐	☐	☐
2	تعدد الجهات المعنية وتداخل المسؤوليات	☐	☐	☐
3	ضعف آليات الرقابة والمتابعة	☐	☐	☐
4	التغيرات البيئية والسياسية	☐	☐	☐
5	نقص الموارد البشرية المؤهلة	☐	☐	☐
6	مشاكل في اللوجستيات وتوفير المعدات	☐	☐	☐

Midocean University
College of Management

**Human Resources Management
(HRM)**

**"The Impact of Project Governance Implementation on Execution Quality in
Government Projects in the Kingdom of Saudi Arabia"**

Prepared by:

Supervised by:

Academic Year:

1446H - 2025AD