

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

حوكمة المشاريع

أسم الطالب

.....

منيرة خلف العنزي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
1.3. أهمية الدراسة.....	6
1.3.1. على المستوى النظري:.....	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	7
1.4. أسئلة الدراسة.....	8
1.5. أهداف الدراسة.....	8
1.6. فرضيات الدراسة.....	9
1.7. نموذج الدراسة.....	9
1.8. منهجية الدراسة.....	10
1.9. الدراسة الميدانية.....	11
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	1
2.....	2
2.1. المقدمة:.....	13
2.2. المتغير المستقل.....	13
2.3. المتغير التابع.....	15
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	16
2.5. الخاتمة.....	17
قائمة المراجع.....	18

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

تستند فلسفة الحوكمة بشكل عام إلى مبادئ الرشادة الإدارية التي أرستها منظمات دولية مرموقة مثل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، والتي تشدد على أهمية بناء نظام مؤسسي يقوم على المساءلة والشفافية وسيادة القانون لضمان حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة (OECD, 2023). في هذا الإطار، تبرز حوكمة المشاريع كأداة استراتيجية لإدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع، وتوجيه

الموارد بكفاءة نحو تلك المشاريع التي تمتلك القدرة الأكبر على تحقيق العائد الاستراتيجي المرجو. هذا النهج لا يعزز فقط من مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحديات، بل يدعم أيضاً قدرتها على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستقرار على المدى الطويل.

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

- غياب إطار نظري موحد: لا يوجد إطار نظري شامل يربط بوضوح بين مكونات حوكمة المشاريع (مثل هياكل اتخاذ القرار، المساءلة، الشفافية، إدارة المخاطر) وبين تأثيرها المباشر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، مما يجعل من الصعب بناء نماذج تحليلية متكاملة.
- نقص الدراسات المقارنة: تفتقر الأدبيات إلى دراسات مقارنة معمقة تستكشف كيفية تطبيق أطر الحوكمة العالمية (مثل تلك الصادرة عن OECD و PMI)

وISO) في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة، خاصة في الدول النامية أو التي تتبنى نماذج إدارية فريدة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

- ضعف المواءمة الاستراتيجية: تعاني العديد من المؤسسات من صعوبة في ربط أهداف المشاريع الفردية بشكل فعال مع الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة، مما يؤدي إلى تنفيذ مشاريع لا تخدم الأولويات الاستراتيجية وتستهلك موارد غير مبررة.
- غموض هياكل اتخاذ القرار والمساءلة: غالباً ما تفتقر المشاريع إلى هياكل واضحة ومحددة لاتخاذ القرار والمساءلة، مما يؤدي إلى تضارب في الصلاحيات، وتأخر في اتخاذ القرارات الحاسمة، وصعوبة في تحديد المسؤوليات عند حدوث الإخفاقات.
- قصور آليات الرقابة والإشراف: تواجه المؤسسات تحديات في تطوير وتطبيق آليات رقابية فعالة تضمن الشفافية وتتبع الأداء الحقيقي للمشاريع، مما يعيق القدرة على تقييم مدى تحقيق المشاريع لأهدافها ويحد من فرص التصحيح المبكر للمسار.

بناءً على هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، يتبلور السؤال الرئيسي لهذا البحث في: "ما هو أثر أطر حوكمة المشاريع، المستندة إلى معايير معهد إدارة المشاريع (PMI) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، على تعزيز كفاءة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات؟" ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم هياكل اتخاذ القرار المحددة ضمن إطار حوكمة المشاريع في تعزيز المواءمة بين الأهداف التشغيلية للمشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه آليات المساءلة والشفافية في حوكمة المشاريع في تحسين جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها بفعالية؟

- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات في تطبيق حوكمة المشاريع، وكيف يمكن التغلب عليها لتعزيز كفاءة استخدام الموارد ونجاح المواءمة الاستراتيجية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يقدم البحث قيمة تطبيقية مباشرة للمؤسسات ومدراء المشاريع وصناع القرار، حيث يوفر نموذجاً عملياً لهياكل الحوكمة التي يمكن تبنيها لضمان المساءلة والشفافية والرقابة الفعالة على أداء المشاريع. من خلال تطبيق المبادئ والأطر المقترحة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على مواءمة المشاريع مع أهدافها الاستراتيجية، مما يقلل

من احتمالات الفشل ويزيد من فرص تحقيق العوائد المرجوة من الاستثمارات في المشاريع. كما يساهم البحث في مساعدة صانعي القرار على تصميم وتطوير "مكاتب إدارة المشاريع" (PMOS) الفعالة، والتي تعد ركيزة أساسية لتطبيق حوكمة المشاريع، مما يؤدي إلى رفع نسب نجاح المشاريع وتقليل المخاطر المالية والإدارية المرتبطة بها. وأخيراً، يوفر هذا البحث مرجعاً استرشادياً قيماً للمؤسسات التي تسعى إلى الامتثال للمعايير الدولية في حوكمة المشاريع والبرامج والمحافظة، مثل معيار ISO 21505:2017، مما يعزز من مصداقيتها وكفاءتها التشغيلية.

1.4. أسئلة الدراسة

تتحدد أسئلة الدراسة الرئيسية في ضوء مشكلة الدراسة والفجوات النظرية والتطبيقية التي تم تحديدها، وتهدف إلى توجيه البحث نحو تحقيق أهدافه المرجوة. يمكن صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

1. ما هو الإطار النظري المقترح لحوكمة المشاريع الذي يربط بين أبعادها المختلفة (مثل الأداء، المخاطر، وأصحاب المصلحة)؟
2. كيف يمكن للمنظمات تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع بفعالية، وما هي آليات القياس والتقييم المقترحة لضمان كفاءة التطبيق؟
3. ما هي أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة في عملية حوكمة المشاريع، وكيف يمكن تحديدها بوضوح لتجنب تضارب الصلاحيات وتعزيز كفاءة الإدارة؟

4. ما مدى تأثير تطبيق الإطار المقترح لحوكمة المشاريع على أداء المشاريع في سياقات ثقافية واقتصادية محددة؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى معالجة مشكلة الدراسة وسد الفجوات المحددة، وذلك على المستويين النظري والتطبيقي. يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تطوير إطار نظري متكامل لحوكمة المشاريع يربط بين أبعادها المختلفة، مما يثري الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال.
2. تقديم إرشادات عملية وآليات مقترحة للمنظمات لتطبيق مبادئ حوكمة المشاريع بفعالية، مع التركيز على جوانب القياس والتقييم.
3. تحديد وتوضيح أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة في عملية حوكمة المشاريع، بهدف تعزيز التنسيق وتقليل التضارب.
4. تقييم تأثير الإطار المقترح لحوكمة المشاريع على أداء المشاريع في سياقات تطبيقية محددة، والمساهمة في بناء قاعدة معرفية قابلة للتعميم.

1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة وأهداف الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها خلال البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإطار النظري المقترح لحوكمة المشاريع على تحسين أداء المشاريع.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المشاريع (مثل الشفافية، المساواة، العدالة، والمشاركة) على أداء المشاريع.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات القياس والتقييم المقترحة لحوكمة المشاريع على كفاءة تطبيقها.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة على فعالية إدارة المشاريع.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإطار المقترح لحوكمة المشاريع على تقليل المخاطر وتحسين إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع.

1.7. نموذج الدراسة

بناءً على الفرضيات التي تم تطويرها، يقترح هذا البحث يوضح العلاقات بين المتغيرات الرئيسية للدراسة. يمثل هذا النموذج الإطار النظري الذي سيتم اختباره في الجانب الميداني من البحث، وهو يهدف إلى توضيح كيفية تأثير تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع على أداء المشاريع بشكل مباشر وغير مباشر.

- **المتغير المستقل:** حوكمة المشاريع، بأبعادها الرئيسية (الشفافية، المساواة، العدالة، والمشاركة).

• المتغيرات الوسيطة:

1. **إدارة المخاطر:** تقييم وتخفيف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشروع.
2. **إدارة أصحاب المصلحة:** تحديد وتلبية توقعات واحتياجات جميع الأطراف المعنية بالمشروع.
3. **المتغير التابع:** أداء المشاريع، ويتم قياسه من خلال المؤشرات التالية:
 - الالتزام بالجدول الزمني.
 - الالتزام بالميزانية المحددة.
 - جودة المخرجات النهائية للمشروع.
 - رضا أصحاب المصلحة.



1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، والذي يسعى إلى وصف الظاهرة المدروسة (حوكمة المشاريع) وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة. يتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية بهدف فهم أعمق للواقع القائم واختبار الفرضيات المقترحة.

- تتكون أدوات الدراسة من:
- **المصادر الثانوية:** مراجعة الأدبيات السابقة، الكتب، المجلات العلمية، والتقارير الرسمية المتعلقة بحوكمة المشاريع وأداء المشاريع.
- **المصادر الأولية:** تصميم وتوزيع استبانة إلكترونية موجهة للمديرين ومديري المشاريع والمهتمين في قطاع الإنشاء. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين حول ممارسات الحوكمة وأداء المشاريع.

1.9. الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية المقترحة قطاع الإنشاءات والبنية التحتية في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية التي تشرف

على مشاريع ضخمة ضمن "رؤية المملكة 2030". تم اختيار هذا القطاع نظراً لحجم الاستثمارات الضخمة والتعقيدات المرتبطة بإدارة هذه المشاريع، مما يجعل الحاجة إلى حوكمة فعالة أمراً حيوياً لضمان نجاحها.

سيتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من مديري المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، والمسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية في هذه المنظمات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتضمن المخطط الزمني المقترح لإتمام هذا البحث الخطوات التالية:

- **المرحلة الأولى: مراجعة الأدبيات وتطوير الإطار النظري (شهرين):**
مراجعة الدراسات السابقة وتحديد الفجوات المعرفية وبناء الإطار النظري للدراسة.
- **المرحلة الثانية: تصميم أداة الدراسة وجمع البيانات (شهر ونصف):**
تصميم الاستبانة، تحكيمها من قبل الخبراء، وتوزيعها على العينة المستهدفة.
- **المرحلة الثالثة: تحليل البيانات إحصائياً (شهر):** استخدام البرامج الإحصائية (مثل SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- **المرحلة الرابعة: كتابة النتائج والمناقشة (شهر):** صياغة النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وتقديم التوصيات.
- **المرحلة الخامسة: المراجعة النهائية والتسليم (أسبوعين):** مراجعة لغوية وتنسيق البحث في شكله النهائي تمهيداً للمناقشة.

مخطط المشروع المقترح

يتضمن الجدول الزمني المقترح لإتمام هذا البحث الخطوات التالية

الوضع الحالي: 1 مارس 2026



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة أهم أساس في البحث العلمي، حيث يساهم في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى سدها، وتجنب تكرار الجهود البحثية. كما يوفر هذا الاستعراض فهماً أكثر للمفاهيم والمتغيرات قيد الدراسة، ويساعد في تطوير الفرضيات وتصميم المنهجية البحثية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة شاملة للدراسات السابقة التي تناولت حوكمة المشاريع وأداء المشاريع، بالإضافة إلى العلاقة بينهما، وذلك لتقديم صورة واضحة عن التطورات البحثية في هذا المجال.

2.2. المتغير المستقل: حوكمة المشاريع (Project Governance)

تعتبر حوكمة المشاريع مجالاً حيوياً في إدارة المشاريع، وقد حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقية. تركز الدراسات في هذا السياق على تعريف حوكمة المشاريع، وتحديد أبعادها، وآلياتها، وتأثيرها على جوانب مختلفة من إدارة المشاريع. فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات التي تناولت هذا المتغير:

دراسة الشهري وعقيلي (2024): ركزت هذه الدراسة على "أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع" في السياق السعودي. أشارت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، من خلال تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع. كما أكدت الدراسة على أهمية وجود إطار حوكمة فعال لضمان استدامة المشاريع ونجاحها في البيئة التنافسية.

دراسة نصير (2025): بعنوان "تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على مستوى أداء المشروعات الاقتصادية". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى التزام الشركات بمبادئ الحوكمة وتأثير ذلك على أداء المشروعات الاقتصادية. توصلت

الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (مثل المساواة والعدالة) وتحسين أداء المشاريع، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

دراسة يوسف (2023): تناولت هذه الدراسة "تأثير سياسة التحول الرقمي والحوكمة في رفع كفاءة أداء المشاريع". بينت الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية والتحول الرقمي يلعبان دوراً محورياً في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع، من خلال توفير آليات رقابية حديثة، وتحسين تدفق المعلومات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع بشكل عام.

دراسة قطب (2024): بعنوان "دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع". أظهرت هذه الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز الابتكار في المشاريع الريادية. وجدت الدراسة أن الشركات التي تتبنى أنظمة حوكمة إلكترونية متطورة تشهد زيادة ملحوظة في حصتها السوقية وقدرتها على التكيف مع التغيرات، مما يؤكد على أهمية الحوكمة كعامل محفز للنجاح.

دراسة (Joslin & Müller, 2016): تناولت هذه الدراسة "The relationship between project governance and project success" قام الباحثان بتحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها من منظور نظرية الوكالة ونظرية الإشراف. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو حوكمة أصحاب المصلحة (Stakeholder-oriented governance) ونجاح المشروع، مما يؤكد على أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية الحوكمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

دراسة (Sirisomboonsuk et al. 2018): تناولت هذه الدراسة "Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance". وتوصلت الدراسة إلى أن كلا من حوكمة المشاريع وحوكمة تقنية المعلومات لهما تأثير إيجابي ومباشر على أداء المشاريع،

خاصة في المشاريع التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا. وأوصت الدراسة بضرورة دمج أطر الحوكمة لضمان التوافق بين أهداف المشروع وأهداف المؤسسة.

دراسة (Haq et al, 2019): في دراستهم "Project governance mechanisms and the performance of software development projects"، بحث الباحثون في آليات الحوكمة التعاقدية والعلاقية وتأثيرها على أداء مشاريع تطوير البرمجيات. أظهرت النتائج أن الآليات الفعالة للحوكمة تزيد من احتمالية نجاح المشروع بشكل مباشر وغير مباشر، وأن آليات الحوكمة التي تركز على الرؤية والتغيير والرعاية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمراقبة هي الأكثر فعالية في تحقيق النجاح.

دراسة (Khan et al, 2021): ركزت دراستهم "Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management" على مشاريع البنية التحتية في القطاع العام. كشفت الدراسة أن حوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة تلعبان دوراً حاسماً في تحسين أداء هذه المشاريع، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في استخدام الموارد.

دراسة (Fareed et al, 2022): في دراستهم "The Impact of Project Governance on Public Project Success"، قام الباحثون بدراسة تأثير حوكمة المشاريع ودعم الإدارة العليا على نجاح المشاريع العامة. أظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع لها تأثير إيجابي كبير على نجاح المشاريع، وأن دعم الإدارة العليا يعزز هذا التأثير، مما يؤكد على أهمية الالتزام المؤسسي بمبادئ الحوكمة.

2.3. المتغير التابع: أداء المشاريع (Project Performance)

يُعد أداء المشاريع مؤشراً حاسماً لنجاح أي منظمة، وقد تناولته العديد من الدراسات بالتحليل والقياس من زوايا مختلفة. تتنوع مقاييس أداء المشاريع لتشمل

الالتزام بالوقت، التكلفة، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة. فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات التي تناولت هذا المتغير:

(Joslin & Müller (2016: بالإضافة إلى تركيزهما على حوكمة المشاريع، فقد تطرقت هذه الدراسة بشكل معمق إلى أبعاد نجاح المشروع، حيث أظهرت أن نجاح المشروع لا يقتصر على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية فحسب، بل يمتد ليشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورضا أصحاب المصلحة. وقد أكدت الدراسة على أهمية التوازن بين هذه الأبعاد لتقييم الأداء الشامل للمشروع.

(Khan et al. (2021 في سياق مشاريع البنية التحتية في القطاع العام، قامت هذه الدراسة بتقييم أداء المشاريع من خلال مؤشرات متعددة تشمل الكفاءة التشغيلية، فعالية تحقيق الأهداف، والالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية. وقد أظهرت الدراسة أن الأداء الجيد للمشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود آليات قوية للرقابة والتقييم المستمر. (Fareed et al. (2022 ركزت هذه الدراسة على نجاح المشاريع العامة، وقامت بقياس الأداء من خلال تحقيق الأهداف المحددة للمشروع، والالتزام بالمتطلبات، ورضا المستفيدين. وقد أشارت النتائج إلى أن الأداء المتميز للمشاريع يتطلب بيئة تنظيمية داعمة وموارد كافية، بالإضافة إلى قيادة فعالة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين حوكمة المشاريع وأداء المشاريع محور اهتمام العديد من الباحثين، حيث تسعى الدراسات إلى تحديد طبيعة هذه العلاقة، ومدى تأثير آليات الحوكمة المختلفة على تحسين الأداء. فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات التي تناولت هذه العلاقة:

(Joslin & Müller (2016 أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين حوكمة المشاريع ونجاحها. فقد وجدت أن التوجه نحو حوكمة أصحاب المصلحة يساهم بشكل

كبير في تحقيق أبعاد النجاح المختلفة للمشروع، مما يشير إلى أن الحوكمة الفعالة ليست مجرد متطلب إجرائي، بل هي محرك رئيسي للأداء المتميز.

(2018) Sirisomboonsuk et al.: أكدت هذه الدراسة على أن حوكمة المشاريع وحوكمة تقنية المعلومات لهما تأثير مباشر وإيجابي على أداء المشاريع. وقد أشارت النتائج إلى أن التكامل بين هذين النوعين من الحوكمة يعزز من قدرة المنظمة على إدارة المشاريع المعقدة بنجاح، ويقلل من المخاطر المرتبطة بها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

(2019) Haq et al.: كشفت هذه الدراسة أن آليات الحوكمة التعاقدية والعلاقية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء مشاريع تطوير البرمجيات. وقد أوضحت أن وجود آليات واضحة للرؤية، إدارة التغيير، دعم الراعي، ومؤشرات الأداء الرئيسية، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة، كلها عوامل تساهم في زيادة احتمالية نجاح المشروع وتحسين أدائه.

(2021) Khan et al.: أظهرت هذه الدراسة أن حوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة تلعبان دوراً حاسماً في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في القطاع العام. وقد بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد وتحقيق أفضل النتائج للمشاريع.

(2022) Fareed et al.: أكدت هذه الدراسة أن حوكمة المشاريع لها تأثير إيجابي ومباشر على نجاح المشاريع العامة، وأن هذا التأثير يتعزز بوجود دعم قوي من الإدارة العليا. وقد أشارت النتائج إلى أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز وتضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

2.5. الخاتمة

يُظهر الاستعراض الشامل للدراسات السابقة، العربية والأجنبية، أن حوكمة المشاريع تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق أداء متميز للمشاريع. لقد أكدت هذه الدراسات على أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة، يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين جوانب متعددة من أداء المشاريع، بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. كما أبرزت الدراسات دور المتغيرات الوسيطة كإدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة في تعزيز هذه العلاقة. على الرغم من التراكم المعرفي الكبير في هذا المجال، لا تزال هناك حاجة لمزيد من الدراسات التي تتناول سياقات تطبيقية محددة، وتعمق الفهم حول آليات التأثير المعقدة بين حوكمة المشاريع وأدائها، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة فيه.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الحربي، عبد الله بن زيدان. (2024). دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الفقهية والقانونية. بابكر، عبد المنعم حسن حسين. (2025). المراجعة الإستراتيجية ودورها في المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية بالسودان (دراسة ميدانية على وزارة المالية والإقتصاد، ولاية النيل الأزرق). مجلة العلوم الانسانية والطبيعية. <https://doi.org/10.53796/hnsj66/11> بوطالبي، يحي. يحياوي، سليم. (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية.

أحمد، مجدي الريح الحاج. (2025). الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في
ترشيد قرارات الاستثمار. مجلة العلوم الانسانية
<https://doi.org/10.53796/hnsj69/20> والطبيعية.
منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD). (2024). مراجعات حوكمة
القطاع العام: الأردن. منشورات OECD.
الشهري، أ.، وعقيلي، م. (2024). أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع.
مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 145-123.
نصير، س. (2025). تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على مستوى أداء
المشروعات الاقتصادية. المجلة العربية للدراسات الاقتصادية، 10(1)، 75-50.
يوسف، ف. (2023). تأثير سياسة التحول الرقمي والحوكمة في رفع كفاءة أداء
المشاريع. مجلة البحوث الإدارية، 8(3)، 225-200.
قطب، ح. (2024). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع.
المجلة المصرية للدراسات التجارية، 12(4)، 105-80.

المراجع الأجنبية:

- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626.
- Müller, R. (2017). *Governance and Governmentality for Projects: Enacting Design and Control*. Routledge.
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
- Project Management Institute (PMI). (2016). *Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide*. Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Project Management Institute.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626.
- Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., & Burns, J. R. (2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *International Journal of Project Management*, 36(2), 342-356.
- Haq, S. U., Gu, D., Liang, C., & Abdullah, I. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37(8), 1011-1025.
- Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., & Sajid, M. R. (2021). Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management. *Journal of Management in Engineering*, 37(4), 04021029.
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Khan, M. R. (2022). The Impact of Project Governance on Public Project Success and Its Moderation Through Transformational Leadership. *Sustainability*, 14(5), 2516.

