

عنوان البحث

دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع السعودية: شركة سابك
أنموذجًا

إعداد الطالب/

عبدالمجيد عبدالرحمن العطيفي

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
9 - 5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	تساؤلات الدراسة
8	فروض الدراسة
9	المنطلقات النظرية للدراسة
38 - 10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	الإطار النظري
11	المحور الأول: الحوكمة
11	نشأة وتطور الحوكمة
12	مفهوم الحوكمة
13	خصائص الحوكمة
15	أهداف الحوكمة
16	أهمية وفوائد الحوكمة
17	أبعاد الحوكمة
18	مبادئ الحوكمة
22	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة
23	نظرية الوكالة والحوكمة
25	التعقيب على المحور الأول
25	المحور الثاني: جودة إدارة المشاريع
26	التطور التاريخي لإدارة المشاريع
27	مفهوم جودة إدارة المشاريع
27	خصائص إدارة المشاريع
28	أهداف وأهمية إدارة المشاريع
29	وظائف وعمليات جودة إدارة المشاريع
30	مبادئ وأساسيات إدارة المشاريع
31	المعايير الدولية لإدارة المشاريع وعوامل نجاحها

رقم الصفحة	العنوان
33	دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع
34	التعقيب على المحور الثاني
35	الدراسات السابقة
37	التعقيب على الدراسات السابقة
44 - 39	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
40	المقدمة
40	حدود الدراسة
40	منهج الدراسة
40	أدوات الدراسة
42	مجتمع وعينة الدراسة
54 - 45	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
46	المقدمة
46	إجابة السؤال الثالث: ما أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟
49	إجابة السؤال الرابع: ما معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟
51	إجابة السؤال الخامس: ما متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟
53	النتائج
54	التوصيات
55	المراجع
63	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	رقم
-----	--------------	-----

الصفحة	الجدول
41	1 معامل ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة
42	2 معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاول الاستبانة
43	3 المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
43	4 الفروق في الاستجابات بين عينة الدراسة حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير (العمر)
44	5 الفروق في الاستجابات بين عينة الدراسة حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة)
47	6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق كل عبارة من عبارات المحور الأول
49	7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق كل عبارة من عبارات المحور الثاني
51	8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق كل عبارة من عبارات المحور الثالث

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف دور الحوكمة في تعزيز جودة إدارة المشاريع في الشركات السعودية، مع التركيز على شركة سابك كنموذج دراسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 102 موظف من العاملين في شركة سابك. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، أبرزها: أن الحوكمة تمثل إطارًا تنظيميًا وإداريًا ينظم العلاقات بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق العدالة، الشفافية، والمساءلة لضمان إدارة فعالة ومستدامة للمؤسسات والشركات. كما أن جودة إدارة المشاريع تعني ضمان تنفيذ المشاريع وفقًا للمعايير المحددة لتحقيق رضا العملاء، وتقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة عبر إجراءات منظمة تضمن استدامة النجاح. ومن النتائج الميدانية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك)، وجاءت الفروق لصالح الفئة (أقل من 30 عام). كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات العينة حول (معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك)، لصالح الفئة (أقل من 30 عام). أيضًا، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات العينة حول (متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك)، وجاءت الفروق لصالح الفئة (أقل من 30 عام). بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرار في الشركات أخذها في الاعتبار لتطبيق الحوكمة بهدف تحسين جودة إدارة المشاريع.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، جودة إدارة المشاريع.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعد الحوكمة ركيزة أساسية تعتمد عليها المشاريع التي تسعى إلى التميز في الأداء وتعزيز الكفاءة الإدارية، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية. ومع اشتداد المنافسة وتزايد التحديات، تبرز الحاجة الملحة لاعتماد الشركات السعودية، لا سيما الكيانات الكبرى مثل شركة سابك، على ممارسات حوكمة متطورة تعزز من فاعلية إدارة المشاريع. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الجوهري للحوكمة باعتبارها نظامًا تنظيميًا متكاملًا يساعد على تنظيم وتوجيه الموارد والعمليات، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وجودة عالية.

تُعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لعبت دورًا محوريًا في تعزيز الثقة والموثوقية داخل المؤسسات، من خلال تنظيم السياسات العامة وتوجيه الاستراتيجيات التشغيلية. وقد ساهمت بشكل فعال في تعزيز استقرار الشركات، لا سيما خلال فترات الأزمات والتقلبات الاقتصادية. وفي السنوات الأخيرة، اتسع نطاق تطبيق مبادئ الحوكمة ليشمل مجالات متنوعة، أبرزها إدارة المشروعات، حيث أثبتت الحوكمة قدرتها على تحسين مخرجات المشاريع عبر دعم نظم الإدارة، وتفعيل أدوات تحليل المخاطر، وتعزيز فعالية دراسات الجدوى، وهو ما انعكس على تطور علم إدارة المشاريع نفسه. وفي ظل التحولات المتسارعة على المستويات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، أصبحت الحاجة ملحة لتوفير بيئة تنظيمية تركز على مبادئ الحوكمة، بما يعزز من فرص الابتكار والتميز، ويرفع من الكفاءة التنافسية. كما بات من الضروري أن تتسم المشاريع الناجحة بالانسجام مع أهداف المؤسسة الأم، وأن تلتزم بتطبيق ممارسات الحوكمة بغض النظر عن طبيعة القطاع أو حجم المشروع أو مقدار رأسماله (النسور، 2019).

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية معمّقة حول إسهام الحوكمة في الارتقاء بجودة إدارة المشاريع، من خلال دراسة تطبيق مبادئ الحوكمة على شركة سابك بوصفها نموذجًا بارزًا للشركات السعودية الطموحة. وتأمل الدراسة أن تثمر نتائجها في تعزيز التوجه نحو اعتماد ممارسات حوكمية فعالة تسهم في تطوير آليات إدارة المشاريع وتحسين مخرجاتها على نحو مستدام.

مشكلة الدراسة:

شهدت الفترة الأخيرة تناميًا في الاهتمام بوضع معايير واضحة تُنظم حدود الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للإدارة، إلى جانب تحديد إطار يُحقق رضا الأطراف المعنية بشأن دور المديرين في النجاحات

التي تحققها المشاريع. وبرزت الحاجة إلى تنظيم العلاقة بين الملاك والإدارة بشكل دقيق، بما يضمن حماية أصول المشاريع التي تُعد من العناصر الحيوية في تنشيط الاقتصاد. ومن هنا، نشأ مفهوم "حوكمة المشاريع" ليُشكل أحد الأسس الجوهرية التي ينبغي أن تعتمد عليها الوحدات الاقتصادية. وقد أدى ذلك إلى التأكيد على أهمية مبادئ الحوكمة داخل المشاريع، والدعوة إلى إعداد أدلة استرشادية تضع آليات وخطوات تطبيق تلك المبادئ بشكل منظم وفعال (خليل والديان، 2016).

ومع التوسع السريع الذي يشهده قطاع المشاريع في المملكة العربية السعودية، تبرز الحوكمة كعنصر محوري في تعزيز فعالية إدارة المشاريع وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. غير أن البحوث المتوفرة حول أثر الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع ضمن السياق السعودي لا تزال محدودة، لاسيما فيما يتعلق بالتطبيقات العملية داخل الشركات الكبرى مثل سابك. ويُلاحظ وجود فجوة بحثية واضحة في تناول الآليات الحوكمية التي تسهم فعليًا في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحقيق معايير الاستدامة. من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة عبر استقصاء دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع في شركة سابك، بوصفها نموذجًا رائدًا لتبني ممارسات الحوكمة في بيئة الأعمال السعودية.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية:

- تسهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة حول دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع، خاصة في القطاع الصناعي، مما يساعد في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.
- تقدم هذه الدراسة إضافة للأدب الإداري، خاصة في الأبحاث التي تهتم بكيفية تطبيق ممارسات الحوكمة لتعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع.

2. الأهمية التطبيقية:

- تساعد النتائج المستخلصة من هذه الدراسة شركة سابك في تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية لضمان إدارة مشاريعها بفعالية أعلى وتحقيق مستويات أفضل من الجودة.
- قد يصبح تطبيق ممارسات الحوكمة الناجحة في سابك نموذجاً يُحتذى به في الشركات الأخرى في القطاع الصناعي والقطاعات المختلفة في السعودية، مما يعزز ممارسات الحوكمة المؤسسية في السوق السعودي بشكل عام.
- الحوكمة المؤسسية الجيدة تساهم في تعزيز استدامة المشاريع على المدى البعيد، خاصة من خلال تحسين إدارة المخاطر، وهذا يلائم رؤية المملكة 2030 التي تشجع على الحوكمة المستدامة.

- يمكن أن توفر الدراسة لأصحاب القرار في سابك توصيات مباشرة وقابلة للتطبيق لتحسين السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المشاريع، وبالتالي زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف بفعالية أعلى.
- تحسين جودة إدارة المشاريع عبر الحوكمة المؤسسية قد يحقق لشركة سابك ميزة تنافسية من حيث تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا العملاء، مما يعزز مكانتها في السوق المحلي والدولي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع السعودية من خلال شركة سابك كنموذج للدراسة، وتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- (1) تحديد الإطار المفاهيمي للحوكمة.
- (2) تحديد الإطار المفاهيمي لجودة إدارة المشاريع.
- (3) التعرف على أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك.
- (4) تحديد معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك.
- (5) الكشف عن متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك.

تساؤلات الدراسة

- (1) ما طبيعة الحوكمة في المشاريع الصناعية؟
- (2) ما الإطار المفاهيمي لجودة إدارة المشاريع؟
- (3) ما أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟
- (4) ما معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟
- (5) ما متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟

فروض الدراسة:

- (1) وجود فرق دال إحصائيًا حول أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك طبقًا للمتغيرات التالية (العمر، الخبرة).
- (2) وجود فرق دال إحصائيًا حول معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك طبقًا للمتغيرات التالية (العمر، الخبرة).

3) وجود فرق دال إحصائيًا حول متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك طبقًا للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الخبرة).

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الوكالة، والتي تمثل إطار يُستخدم لتفسير طبيعة العلاقات التعاقدية التي ظهرت في العديد من المجالات. وعلاقة الوكالة تبدأ حينما يفوض شخص أو مجموعة من الأشخاص - يُطلق عليهم "الأصيل" - شخصًا آخر أو مجموعة أخرى - يطلق عليهم "الوكيل" - لتنفيذ مهمة محددة نيابةً عن الأصيل (آل مجباس، 2023).

وقد تم الاعتماد على هذه النظرية في هذه الدراسة كونها مهمة في تحليل العلاقات بين كافة الأطراف داخل المنظمة، لا سيما في إطار الحوكمة وإدارة المشاريع؛ حيث إنها تسهم في فهم كيفية تأثير الحوكمة على سلوك المديرين، وكذلك مدى مناسبة سلوكهم للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن هذه النظرية توفر إطارًا لتحديد العوامل المؤثرة في جودة المشاريع، ودعم السياسات والإجراءات التي تُعزز من كفاءة الحوكمة، لا سيما في الشركات الكبرى مثل سابك. بالإضافة لما لها من تحليل تأثير مجموعة من العناصر مثل الهيكل التنظيمي، والعمليات، والثقافة المؤسسية على جودة إدارة المشاريع.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

تم تقسيم الإطار النظري إلى محورين هما كالتالي:

المحور الأول: الحوكمة

نشأة وتطور الحوكمة:

إن أصل مصطلح "الحوكمة" يعود إلى الكلمة اللاتينية (iubernare) التي ظهرت في القرن الرابع عشر، ثم انتقل بعد ذلك إلى اللغة الفرنسية بصيغة (Gouvernance) كمصطلح مرادف للحكومة. وفي عام 1478م، استُخدم للدلالة على المنظمات التي تتمتع بهياكل إدارية خاصة، بينما ارتبط المفهوم في اللغة الإنجليزية بأساليب الإدارة ذات الطابع الأبوي. وقد بدأ التركيز على حوكمة الشركات منذ عام 1776م عندما أشار آدم سميث إلى مسألة فصل الملكية عن الإدارة. وتطوّر المفهوم لاحقًا على يد بيرلي ومينز في عام 1932م، ليأخذ منحى أكثر وضوحًا في عام 1976م مع تقديم جينسين وميكلينج لنظرية الوكالة، التي ناقشت موضوع تفويض السلطة وأكدت على أهمية الشفافية. وفي عام 1977م، كشفت فضيحة ووترغيت عن ضعف في أنظمة الرقابة المالية، مما دعا إلى إصدار قانون خاص بمكافحة الفساد وتعزيز آليات الرقابة الداخلية. ثم جاء تأسيس لجنة تريديوي في عام 1985م، التي أصدرت في عام 1989م أول تقرير رسمي حول الحوكمة المؤسسية، مسلطة الضوء على أهمية الشفافية ومنع الغش. أما في التسعينيات، فقد أدت الأزمات المالية في بريطانيا إلى تحرك سوق لندن للأوراق المالية؛ حيث صدر تقرير كادبوري عام 1992م بهدف استعادة ثقة المستثمرين من خلال وضع مبادئ حوكمة تعزز من مصداقية إعداد ومراجعة القوائم المالية (معمر، 2024).

وفي عام 1997 حدثت أزمة مالية حادة ضربت دول شرق آسيا، أدت إلى تراجع الثقة في المؤسسات والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الشركات والحكومات؛ حيث ظهرت في هذه الفترة ممارسات احتيالية خطيرة ارتكبتها بعض الموظفين والمسؤولين داخل الشركات، وذلك من خلال استغلال أموال المستثمرين لتحقيق مصالحهم الشخصية. كما أقدمت بعض الشركات على الحصول على قروض قصيرة الأجل دون الإفصاح عنها للمساهمين، مما أدى إلى تعرّضها لمخاطر مالية جسيمة. إلى جانب ذلك، ساهمت الممارسات غير الشفافة في الإضرار بمصالح الشركات، لا سيما خلال مفاوضات كانت تتطلب قدرًا عاليًا من السرية في تبادل المعلومات. كما تم اللجوء إلى إخفاء تحويلات رؤوس الأموال من خلال أنظمة محاسبية مضللة، بالإضافة إلى التلاعب في القوائم المالية، مما كبّد المساهمين خسائر كبيرة نتيجة عدم كفاءة الإدارة. ومن أبرز المشكلات التي ظهرت آنذاك أيضًا، التفاوت الكبير بين رواتب ومكافآت المديرين التنفيذيين مقارنة بأداء الشركات الفعلي، وهو ما أثار موجة من الانتقادات. وقد دعت كل هذه الأحداث إلى إصدار تشريعات صارمة تُعزز من الإفصاح والشفافية، بما يسهم في حماية الاستثمارات وتنمية المدخرات داخل الشركات، ورفع كفاءة الأسواق المالية، كما ساهمت بشكل مباشر في بروز مفهوم الحوكمة (عطا، 2016).

في عام 2004، قدّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تعريفًا متقدمًا وأكثر شمولًا لمفهوم الحوكمة، واعتبرها نظامًا متكاملًا يضم مجموعة من القيم والسياسات والمؤسسات التي تُستخدم في إدارة مختلف جوانب الشأن العام، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية. وذلك من خلال التفاعل والتكامل بين الدولة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص (عمار وشوقي، 2023).

وقد صدرت أول لائحة لحوكمة الشركات في عام 2006م عن هيئة السوق المالية السعودية، وكانت في ذلك الوقت ذات طابع استرشادي في معظم أحكامها. وقد نصت المادة الأولى من اللائحة على طابعها التوجيهي، باستثناء بعض المواد التي احتوت على بنود ملزمة. وفي عام 2017م، أقر مجلس هيئة السوق المالية لائحة حوكمة الشركات بصيغتها الإلزامية، والتي جاءت أكثر تفصيلًا ووضوحًا؛ حيث شملت 12 بابًا و98 مادة، إلى جانب تقديم نموذج موحد لجدول مكافآت أعضاء مجلس الإدارة. وقد هدفت هذه اللائحة إلى تنظيم إدارة الشركات من خلال وضع إطار قانوني متكامل يعزز الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة. كما تسعى اللائحة إلى حماية حقوق المساهمين وأصحاب العلاقة، ودعم مبادئ الشفافية، والنزاهة، والعدالة في السوق المالية وتعاملاتها. وإلى جانب ذلك، ركزت على تعزيز آليات الرقابة والمساءلة داخل الشركات، ونشر ثقافة السلوك المهني الأخلاقي، وتشجيع الالتزام بمعايير الحوكمة؛ بما يسهم في خلق بيئة أعمال أكثر استقرارًا وثقة (باناصر والصائع، 2020).

مفهوم الحوكمة:

إن جنور مصطلح "الحوكمة" تعود إلى الفعل الثلاثي "حكم"، والذي يتضمن دلالات تتعلق بالفصل بين الأمور، القضاء، والإدارة. يُقال: "حكم بينهم" أي فصل بينهم بعدل. كما أن كلمة "الحُكم" ترتبط بالعلم والحكمة، ويُطلق وصف "الحكيم" على الشخص واسع المعرفة، أو على من يتميز بحُسن التدبير والقدرة على إدارة الأمور بإتقان. أما مصطلح "الحوكمة" نفسه، فهو نتيجة جهد مشترك قامت به نخبة من المتخصصين في اللغة العربية والقانون والاقتصاد؛ حيث خضع هذا المفهوم لسلسلة من المشاورات والمداولات قبل أن يُعتمد بشكل رسمي. ففي البداية، كانت ترجمات مثل "الإدارة الرشيدة" أو "الإدارة الحازمة" تُستخدم كمقابل لكلمة (Governance). إلا أن مجمع اللغة العربية اعتمد في نهاية عام 2002 مصطلح "الحوكمة" ليكون الترجمة الرسمية والمعتمدة لهذا المفهوم. ومنذ ذلك الحين، شاع استخدام هذا المصطلح على نطاق واسع، وبدأ يظهر في أولى اللوائح الوطنية لتنظيم حوكمة الشركات باللغة العربية، كما تم تضمينه في عدد من التشريعات والأنظمة الاقتصادية المرتبطة بأسواق المال والبورصات في العالم العربي (عبدالفتاح والغامدي، 2024).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة، ومن أبرز هذه التعريفات ما قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)؛ حيث عرّفت الحوكمة بأنها: الإطار الذي يوضح طبيعة العلاقات التي

تربط بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين، إضافة إلى أصحاب المصالح الآخرين (هادي، 2020).

كما عرفت الحوكمة أيضًا بأنها: منظومة متكاملة من الإجراءات والضوابط الإدارية والقانونية والمحاسبية والاقتصادية والأخلاقية، التي تهدف إلى تنظيم سلوك المؤسسة، وتحديد العلاقة بين مختلف أطرافها، مثل الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح. ومن خلالها يتم رسم الهيكل العام للمؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع الآليات المناسبة لتحقيقها، إضافة إلى نظم الرقابة لضمان متابعة الأداء والتزام الأطراف المختلفة (السعيدة، 2022).

خصائص الحوكمة:

هناك عدد من الخصائص التي تتسم بها الحوكمة تتمثل في الآتي:

1- الانضباط:

ويشمل الانضباط ما يلي (باباعمي، 2019):

- تقديم معلومات دقيقة وواضحة للجمهور بشكل شفاف.
- تشجيع الإدارة على السعي لتحقيق قيمة عادلة لأسهم الشركة.
- إجراء تقييم منصف لحقوق الملكية، وتوجيه استخدام القروض نحو مشاريع محددة الأهداف.
- التأكد من أن التقييم السنوي يعكس فعليًا نتائج الحوكمة من خلال عرض صورة صادقة وواقعية.

2- حجم مجلس الإدارة:

إن حجم مجلس الإدارة يعد عاملاً مؤثرًا بشكل مباشر على مستوى التفاعل بين الأعضاء وكفاءة اتخاذ القرارات؛ إذ تواجه المجالس كبيرة الحجم غالبًا تحديات تتعلق بضعف الانسجام بين الأعضاء وانخفاض مستويات المشاركة الفعّالة، مما يحول دون التنسيق الجيد ويعوق الوصول إلى قرارات حاسمة. في المقابل، تُظهر المجالس صغيرة الحجم مرونة أعلى وقدرة أفضل على توزيع المسؤوليات، مما يعزز سرعة اتخاذ القرار وكفاءته، كما يسهّل عملية التنسيق مع الإدارة التنفيذية، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على أداء الشركة. وعلى النقيض، فإن ازدياد عدد الأعضاء قد يؤدي إلى تراجع فعالية الحوكمة؛ فالتوصل إلى توافق يصبح أكثر صعوبة، مع احتمال تراجع الدور الرقابي لأعضاء المجلس، إذ قد يظن البعض أن مهام الإشراف تقع على غيره، ما يؤدي إلى حالة من التراخي الجماعي وضعف في المتابعة، وهو ما قد يُضعف أداء الشركة ويؤثر سلبًا على تنفيذ استراتيجياتها (مهدي، 2024).

3- الشفافية:

تعني الشفافية انفتاح المؤسسات، سواء كانت هيئات حكومية أو خاصة، في إتاحة المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد العامة لجميع الأطراف ذات الصلة. وتُعد الشفافية من الركائز الأساسية لتحقيق حوكمة فعالة في مختلف القطاعات. ويتطلب الوصول إلى هذا المستوى من الحوكمة توفير المعلومات بشكل واضح، وتعزيز الانفتاح، وتمكين المجتمع من المشاركة في عمليات التنظيم والإدارة. فكلما كانت المعلومات أكثر وضوحًا وأسهل في الوصول، زادت فرص تحقيق حوكمة رشيدة. ومن أبرز مؤشرات الشفافية: توافر البيانات، سهولة الحصول على الوثائق، وضوح المعلومات وشمولها، انفتاح الإجراءات الإدارية، ووجود أنظمة تنظيمية تدعم مبدأ الشفافية (Karsono, 2023).

4- المساءلة:

المساءلة أحد الركائز المهمة في إطار الحوكمة، إلا أنها لا تُشكّل المفهوم الوحيد أو الجوهرى فيها. فعلى الرغم من وضوح أهميتها، فإنها تتداخل مع مفاهيم أخرى مثل التفويض، وتحمل المسؤولية، والإفصاح، والاستقلالية، والسلطة، والشرعية. وتُعد المساءلة مصطلحًا معقدًا ومتعدد الأبعاد؛ حيث يتغير معناها تبعًا للسياق الذي تُستخدم فيه. ويمكن تعقيدها في أنها تُشير إلى مفهومين مختلفين (Keay; Loughrey, 2015):

- **المساءلة كقيمة معيارية:** يُنظر إلى المساءلة هنا كميزة إيجابية يجب أن تتحلّى بها المؤسسات؛ حيث تُستخدم كمؤشر يمكن من خلاله الحكم على مدى التزام الكيان بمعايير الحوكمة الجيدة، مثل الشفافية، وتحمل المسؤولية، والعدالة، وجودة الأداء. ومع ذلك، تكمن المشكلة في غياب اتفاق واضح حول ما يجب أن تكون عليه هذه المعايير لتُعتبر المؤسسة "مسؤولة" بالفعل.
 - **المساءلة كعملية متعددة المراحل:** تؤكد على أن المساءلة تشمل سلسلة من الخطوات أو المراحل، تبدأ بالإفصاح، ثم التقييم، وتنتهي بتحمل المسؤولية عن الأفعال والقرارات المتخذة.
- 5- استقلالية الأعضاء:

يُعد العضو المستقل، وفقًا للوائح حوكمة الشركات، أحد الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة الذي يتسم بالاستقلال الكامل في قراراته ومكانته داخل الكيان المؤسسي. ولتحقيق صفة الاستقلالية، يجب ألا تكون هناك علاقة قرابة تربطه بأعضاء المجلس أو بالإدارة التنفيذية سواء في الشركة الأم أو الشركات التابعة لها، كما يُشترط ألا يمتلك نسبة 5٪ أو أكثر من أسهم الشركة. ويُعتبر الأعضاء المستقلون عاملاً مهماً في تدعيم الرقابة على الإدارة التنفيذية، مما يسهم في الحد من تضارب المصالح بين المساهمين والإدارة، ويقلل من تكاليف الوكالة عبر ضمان اتخاذ قرارات تصب في مصلحة الملاك. إلا أن الإفراط في عدد الأعضاء المستقلين قد يُفضي إلى صعوبات في التنسيق بينهم، كما قد يؤدي إلى إشراك أفراد لا

يتملكون دراية كافية بالجوانب التشغيلية، مما يؤثر سلبًا على كفاءة الرقابة ويرفع من تكاليف الوكالة (الياتي مبارك، 2022).

أهداف الحوكمة:

إن نظام حوكمة الشركات يركز على ترسيخ مبادئ الشفافية، العدالة، والنزاهة بين الأطراف ذوي المصالح المشتركة، من خلال تفعيل دور إشرافي ورقابي يحد من استغلال السلطة لأغراض شخصية. كما تهدف الحوكمة إلى تحسين الممارسات الإدارية والمالية، وتوجيهها نحو حماية حقوق المساهمين، وتعزيز كفاءة الأداء وزيادة الربحية على المدى الطويل. وتُحقق هذه الأهداف من خلال عدد من الآليات والإجراءات، أبرزها (السلمي وعسيري، 2022):

- 1- تشكيل لجنة مراجعة مستقلة مكونة من أعضاء غير تنفيذيين لضمان رقابة موضوعية على التنفيذ داخل الشركة.
- 2- وضع هيكل تنظيمي واضح يضمن توزيع المهام والمسؤوليات ويُعزز من كفاءة العمل المؤسسي ويحد من تضارب المصالح.
- 3- تكريس مبدأ الشفافية في جميع الأنشطة والمعاملات، بما يُمكن من كشف أي تجاوزات أو حالات فساد في مراحل مبكرة.
- 4- خفض تكلفة رأس المال وضمان استدامة الشركة، من خلال محاربة الفساد الإداري والمالي، وتقليل احتمالات هروب رؤوس الأموال، مما يدعم الاستقرار والنمو المستقبلي.

ولقد ذكرت دراسة أن أهداف حوكمة المؤسسات تتمثل فيما يلي (يحيوي وبو حديد، 2014):

- 1- تحقيق أداء مالي متين عبر تفعيل مبادئ الشفافية والمحاسبة بين الإدارة والمساهمين.
- 2- تطبيق رقابة فعالة تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين تنافسيته.
- 3- تقليص السلوكيات غير القانونية أو غير الأخلاقية على الصعيدين المالي والإداري.
- 4- ضمان العدالة وحماية حقوق المساهمين داخل المؤسسة.
- 5- تعزيز ثقة المستثمرين بالأسواق المالية مما يدفع بتدفق الاستثمارات.
- 6- تعظيم الأرباح وزيادة معدلات الادخار، مع توفير فرص عمل جديدة.
- 7- دعم صناع القرار في تبني استراتيجيات مالية وإدارية حديثة تعزز كفاءة المؤسسات.
- 8- رفع مستوى المعرفة والمهارات عبر تطبيق مبادئ الحوكمة الحديثة.

كما تتمثل أهداف الحوكمة فيما يلي (حجاج وليبض، 2016):

- 1- مراقبة الأداء المالي، وتخصيص الموارد بكفاءة، وضمان الامتثال للقوانين، بجانب مراقبة الالتزامات الاجتماعية وفق الحوكمة الرشيدة.
- 2- بناء هياكل إدارية تدعم مساءلة الإدارة أمام المساهمين، مما يعزز الثقة في المؤسسة.
- 3- تطوير نماذج الإدارة وتقديم الدعم اللازم لمجلس الإدارة لتبني قرارات استراتيجية، بما فيها قرارات الاندماج والاستحواذ، على أسس سليمة.
- 4- اتخاذ إجراءات استباقية لتفادي الأزمات المالية التي قد تُهدد الاقتصاد والأسواق.
- 5- تعميق مبدأ الشفافية وتفعيل آليات المحاسبة والتدقيق للحد من الفساد المالي والإداري.
- 6- تعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها، مع ضمان استمراريته وتوسعها، عبر تقييم الأداء الإداري وتفعيل أدوات المساءلة، مما يعزز الثقة ويُحسن القرارات الإدارية.

أهمية وفوائد الحوكمة:

تُعتبر حوكمة الشركات الجيدة ركيزة أساسية في تعزيز الشفافية وتحقيق الإفصاح المالي، الأمر الذي يسهم بشكل فعال في خفض تكلفة رأس المال بالنسبة للمنشآت. وتؤدي الحوكمة دوراً جوهرياً في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، كما تُقلل من احتمالية تسرب رؤوس الأموال إلى الخارج. وبالإضافة إلى ذلك، تُعد أداة فعالة في مواجهة الفساد، الذي يُمثل أحد أبرز العوائق أمام النمو الاقتصادي. فعندما لا يشعر المستثمرون بوجود ضمانات تحقق لهم عائداً منصفاً، فإنهم يُجمعون عن توجيه استثماراتهم نحو تلك المنشآت، مما ينعكس سلباً على التدفقات المالية الضرورية لدعم النمو والتوسع. ومن أبرز ما توفره الحوكمة الفعالة هو تحسين فرص الحصول على التمويل، إلى جانب تقليل تكاليفه، مما يبرز أهمية تطبيق أنظمة الحوكمة، لا سيما في الدول النامية؛ حيث يُعد جذب الاستثمارات واستدامتها عنصراً رئيسياً لتحقيق التنمية المستدامة (الصالح، 2018).

وتكمن أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية (أبو زعيتر، 2022):

- 1- تعزيز القدرة التنافسية للشركات الوطنية، بما يمكنها من التوسع في أسواق جديدة وتحقيق معدلات نمو أكبر.
- 2- ضمان دقة ووضوح المعلومات المالية الصادرة عن الشركات، مما يدعم ثقة المستثمرين في قراراتهم المبنية على بيانات موثوقة.
- 3- تطوير أساليب الإدارة الداخلية، وتمكين المدراء وأعضاء مجلس الإدارة من صياغة استراتيجيات واضحة تتماشى مع القوانين والمعايير الأخلاقية، بما يعزز من كفاءة الإدارة واحترافيتها.
- 4- تحسين الأداء العام للشركات وضمان استمراريته وتقليل فرص التعثر المالي أو الإفلاس، مع تمكين مجلس الإدارة من اتخاذ قرارات فعالة تعزز من الربحية وتدعم ثقة المستثمرين.

5- تحديد المسؤوليات بوضوح بين المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، مما يقلل من التداخل ويُسرّع اتخاذ القرارات.

6- زيادة القيمة السوقية للشركة وتعزيز قدرتها على تحقيق الأرباح، مما يُشجع المستثمرين على الاستثمار في أسهمها ويمنحها مركزًا قويًا في الأسواق المالية.

وتوفر الحوكمة مجموعة من الفوائد الاقتصادية المهمة، فهي تُسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد داخل المنشآت، وتُعزز فرص النمو المستدام وزيادة الإنتاجية. كما تساهم في خفض تكاليف رأس المال من خلال تحسين الجدارة الائتمانية للشركات أمام البنوك، التي تميل إلى تقديم تمويل منخفض التكاليف للمنشآت الملتزمة بأنظمة الحوكمة. وتعمل أيضًا على تسهيل عمليات الرقابة والمتابعة، من خلال إنشاء أطر داخلية للرقابة وتشكيل لجان مختصة لضمان الالتزام والشفافية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية، إذ يفضل المستثمرون الشركات التي تتبع مبادئ الحوكمة لما تعكسه من التزام مهني واستقرار مالي، مما يجعل الاستثمار فيها أكثر أمانًا وثقة (عواد، 2020).

أبعاد الحوكمة:

تتمثل أبعاد الحوكمة فيما يلي:

1- الحوكمة الشاملة:

تُعبّر الحوكمة الشاملة عن منظومة من العمليات والهيكل التي تنظم العلاقات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية داخل المجتمع، وتهدف في جوهرها إلى حماية الهوية الثقافية، وترسيخ المعتقدات الدينية، والحفاظ على القيم الاجتماعية. كما تسهم الحوكمة الشاملة في خلق بيئة مستدامة تُوفّر مستوى متقدمًا من الرعاية الصحية، وتعزز مفاهيم الحرية والأمان، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين جودة الحياة، والارتقاء بمستوى المعيشة لكافة أفراد المجتمع (الحايك، 2016).

2- الحوكمة الاقتصادية والاستثمارية:

يرتبط هذا الجانب بمستوى التنافس في السوق والسياسات الاقتصادية الكلية، بالإضافة إلى توافر أنظمة المعلومات، سواء المالية أو غير المالية، والتي تؤدي دورًا محوريًا في إدارة المخاطر، وتوفير التمويل، ورفع قيمة المنشآت، وضمان استدامتها على المدى البعيد. كما يتضمن هذا البُعد عناصر رئيسية تشمل الإفصاح المالي ونظم الرقابة الداخلية، مما يعزز من مستويات الشفافية والكفاءة في الأداء التشغيلي (فتحي وآخرون، 2023).

3- الحوكمة البيئية:

تُعنى الحوكمة البيئية بوضع الأطر المؤسسية والإجرائية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات المرتبطة بالقضايا البيئية. وتُعد هذه الحوكمة أداة أساسية لتنسيق الجهود الرامية إلى معالجة التحديات البيئية وتعزيز مفاهيم الاستدامة. وتعتمد في جوهرها على آليات تضمن المشاركة الفعالة، والمساءلة، والمساواة، والعدالة، والشفافية، بالإضافة إلى إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في عمليات صنع السياسات وتنفيذها، بما يضمن دمج البُعد البيئي في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ لتحقيق تنمية مستدامة وشاملة (حافظ، 2024).

4- الحوكمة الاجتماعية والقانونية:

يركز هذا المحور على تنظيم العلاقات التعاقدية التي تُحدد بدقة حقوق والتزامات أصحاب المصالح والمساهمين من جهة، والإدارة من جهة أخرى. كما يتناول الهيكل التنظيمي والسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، مما يساهم في خلق بيئة عمل تتسم بالعدالة والاستدامة، وتُعزز من مبادئ النزاهة والشفافية في مختلف المستويات الإدارية (فتحي وآخرون، 2023).

مبادئ الحوكمة:

في عام 1999، أطلقت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئها الخاصة بحوكمة الشركات، والتي أصبحت تمثل مرجعًا عالميًا مهمًا لصانعي السياسات، والمستثمرين، والشركات، وكافة الجهات المعنية الأخرى (أصحاب المصالح). وقد أسهمت هذه المبادئ في تعزيز حضور مفهوم الحوكمة ضمن السياسات العامة، كما وفرت إطارًا عمليًا للممارسات المثلى، يمكن تكييفه بحسب الظروف المحلية لكل دولة، سواء كانت من الدول الأعضاء في المنظمة أو من خارجها، دعمًا للجهود التشريعية والتنظيمية في هذا المجال (Castrillón; Alfonso, 2021).

وفي هذا الإطار، ساهم المنظم السعودي، ممثلًا في لائحة حوكمة الشركات، إلى جانب صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، في صياغة مبادئ توجيهية لحوكمة الشركات تهدف إلى مساعدة الدول الراغبة في تطبيق هذا المفهوم. وعلى الرغم من أن هذه المبادئ لا تكتسب طابع الإلزام، فإنها تُعد أداة إرشادية تدعم الدول في بناء أطر قانونية وتنظيمية فاعلة تعزز من كفاءة البنية المؤسسية المرتبطة بالحوكمة. وقد بدأ ذلك بمقترح قُدم عام 1998 من مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بضرورة تطوير مبادئ عامة لحوكمة الشركات، مع التأكيد على أهمية إشراك الدول الأعضاء والتعاون مع المؤسسات الدولية الأخرى، بما في ذلك البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. وتم إصدار أول نسخة من هذه المبادئ في عام 1999، ثم عُُدلت لاحقًا في عام 2004، لتصبح مرجعًا دوليًا موثوقًا للدول التي تسعى إلى إرساء قواعد حوكمة فعّالة. محليًا، أصدرت هيئة السوق المالية في

المملكة العربية السعودية لائحة حوكمة الشركات بموجب قرار مجلس الهيئة رقم (2017-16-8) بتاريخ 1438/5/16هـ، الموافق 2017/2/13م. وتم تعديل هذه اللائحة لاحقاً بموجب قرار رقم (2022-94-1) بتاريخ 1444/1/24هـ، لمواكبة التغيرات والتطورات في مجال الحوكمة، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية التي تضمن فعالية النظام الحوكمي في المملكة (الغنامي، 2024).

وتركز مبادئ الحوكمة على تنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة، ومعالجة التحديات الناتجة عن الفصل بينهما، بما في ذلك قضايا التفويض والعلاقات الوكيلية داخل الإدارة التنفيذية. كما تهدف إلى تحقيق توازن عادل بين المساهمين، سواء كانوا من كبار أو صغار المالكين، وضمان حماية حقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة، مثل الدائنين والعاملين والجهات التنظيمية. وتسهم هذه المبادئ في بناء إطار قانوني ومؤسسي متين يُعزز من فعالية تطبيق الحوكمة. وتمتد هذه المبادئ لتشمل كافة الجهات ذات العلاقة، سواء من خلال التزامات قانونية ملزمة، أو من خلال آليات طوعية تتبع من الالتزام المؤسسي الداخلي أو بفعل المنافسة في الأسواق، والتي تحفز الشركات على اعتماد أفضل الممارسات التي تضمن استمراريته ونجاحها المستقبلي (الشمري، 2023).

وتتمثل مبادئ حوكمة الشركات فيما يلي:

المبدأ الأول: تحقيق المساواة والعدالة بين المساهمين

يرتكز هذا المبدأ على وجود اتجاه يُنظّم العلاقة بين المواطنين والدولة، بما يضمن لهم القدرة على حماية حقوقهم ومصالحهم. وغالبًا ما تتجسد هذه العلاقة في أطر قانونية معتمدة، ساهم المواطنون في صياغتها إما بشكل مباشر أو غير مباشر. ويبنى هذا النظام على قواعد قانونية وقضائية عادلة ومحايدة، خالية من التحيز، ويمكن التنبؤ بها. وتُسهم سيادة القانون، بمثل هذه الخصائص، في تمكين الأفراد من المشاركة الكاملة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء الوطني، ويُرسخ مفهوم المواطنة. أما العدالة، فهي تتحقق من خلال ضمان التوزيع العادل للحقوق والمسؤوليات بين جميع أفراد المجتمع (المنذري، 2022).

أما فيما يخص المساواة بين المساهمين، فهي تعني ضمان تمتع جميع المساهمين داخل نفس الفئة بحقوق متكافئة، تشمل الدفاع عن مصالحهم القانونية، والمشاركة في عمليات التصويت على القرارات المصيرية خلال اجتماعات الجمعية العامة. كما تشمل حمايتهم من عمليات الاندماج أو الاستحواذ التي قد تكون مجحفة، وكذلك من استغلال المعلومات الداخلية لتحقيق منافع غير مشروعة. ويحق لهم أيضًا الاطلاع على جميع المعاملات التي تتم بين الإدارة وأعضاء المجلس، لضمان الشفافية والنزاهة في إدارة الشركة (جداي وسوالم، 2022).

المبدأ الثاني: دور أصحاب المصلحة في إرساء القواعد المنظمة للحوكمة

يشكّل أصحاب المصالح طرفًا أساسيًا في رسم القواعد المنظمة لعمل الشركات أو المؤسسات؛ حيث يُعدّ دورهم محوريًا في خلق فرص العمل وضمان استدامة الكيانات الاقتصادية ذات المراكز المالية القوية. ويمكن إبراز هذا الدور من خلال مجموعة من النقاط الرئيسية كما يلي (عثمان، 2024):

- 1- تمكين أصحاب المصالح من المشاركة الفاعلة في وضع الأطر التنظيمية والسياسات التي تحكم حوكمة الشركات والمؤسسات.
- 2- ضمان حصولهم على تعويض منصف عند تعرض حقوقهم للانتهاك أو الإهمال.
- 3- تعزيز مشاركة العاملين في عمليات تطوير الأداء المؤسسي من خلال آليات واضحة ومستمرة.
- 4- إتاحة الحق للموظفين والجهات الممثلة لهم في التواصل المباشر مع مجلس الإدارة، لطرح المخاوف المتعلقة بأي ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية، وذلك دون المساس بحقوقهم الوظيفية.
- 5- ضمان تدفق المعلومات بشكل منتظم لأصحاب المصالح، وتمكينهم من الحصول عليها في الوقت المناسب لدعم قراراتهم ومواقفهم.
- 6- تقوية البنية التنظيمية لحوكمة الشركات من خلال إنشاء هيكل فعال وذو كفاءة، يهدف إلى الوقاية من الأزمات المالية وضمان احترام حقوق الدائنين وتنفيذها بشكل عادل.

المبدأ الثالث: مسؤوليات مجلس الإدارة

يُعتبر مجلس الإدارة من الدعائم الأساسية في إطار حوكمة الشركات، لما له من دور فاعل في توجيه دفة الشركة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. ويؤكد هذا المبدأ على أهمية اضطلاع المجلس بمسؤوليات قيادية واستراتيجية، بما يضمن التوجيه الفعّال لأعمال الشركة ومساءلة أعضائه عن قراراتهم أمام المساهمين والجهات المعنية. ويتم تفعيل هذا الدور من خلال مجموعة من المهام الجوهرية، كما أوضح القحطاني (2018)، ومنها:

- الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الشركة، والتأكد من فاعليتها وكفاءتها المؤسسية.
- مراقبة أداء كبار المسؤولين التنفيذيين، واتخاذ قرارات تتعلق باستبدالهم عند الضرورة، إضافة إلى تحديد رواتبهم ومكافآتهم.
- التأكد من تحقيق التوازن في المكافآت الممنوحة لأعضاء المجلس والإدارة التنفيذية، بحيث تنسجم مع مصالح الشركة ومساهميها.
- إدارة ومراقبة حالات تضارب المصالح المحتملة بين الإدارة، أعضاء المجلس، والمساهمين، وضمان عدم استغلال أصول الشركة لأغراض شخصية أو بطرق غير قانونية وغير أخلاقية.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

يتطلب مبدأ الإفصاح الكامل تقديم معلومات دقيقة وشاملة قد تؤثر، بشكل مباشر أو غير مباشر، على الأداء المالي للشركة واستقرارها، إلى جانب اتخاذ التدابير الكفيلة بمنع الغش والتلاعب، والتعامل مع أي تضارب محتمل في المصالح. ويُشترط أن تُعرض البيانات المالية بصورة تعكس الواقع الفعلي لنشاطات الشركة، مع الحرص على وضوحها وبساطتها، حتى تكون مفهومة لكافة الأطراف المعنية، سواء من المتخصصين أو من غيرهم. ويُعد كل من مستوى الشفافية والإفصاح مؤشراً حيوياً على جودة الحوكمة داخل المؤسسة؛ حيث يُسهم توفير معلومات دقيقة ومتكاملة في الوقت المناسب في ترسيخ الثقة بإدارة الشركة وإبراز التزامها بالمعايير المهنية العادلة (كردوسي، 2019).

كما تُشكّل الشفافية والإفصاح عناصر مركزية في بنية الحوكمة المؤسسية الرشيدة؛ إذ تُتيح للمستثمرين، والمساهمين، وأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة بشأن توزيع رأس المال، وإبرام الصفقات، ومتابعة الأداء المالي. كذلك، فإنها تُسهم في تعزيز استقرار السوق، وتدعم الجهات الرقابية في أداء دورها بكفاءة. وقد حدد (Fung 2014) خمس ركائز أساسية لمعايير الشفافية والإفصاح، وهي كالتالي:

- **الصدق:** أن تعكس المعلومات المُعلنة الواقع بدقة وموضوعية.
- **الشمولية:** أن تتضمن الإفصاحات الجوانب المالية وغير المالية اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- **أهمية المعلومات:** أن تكون البيانات المُعلنة ذات تأثير فعلي على قرارات الاستثمار.
- **التوقيت المناسب:** ضرورة تقديم المعلومات في الوقت الذي يُمكن للمستثمرين من التفاعل واتخاذ الإجراءات المناسبة بسرعة.
- **سهولة الوصول:** أن تكون المعلومات متاحة بسهولة وبأقل التكاليف الممكنة لأصحاب المصالح والمستثمرين.

المبدأ الخامس: حقوق المساهمين

إن هذا المبدأ يتضمن مجموعة من الحقوق الأساسية التي تُتيح للمساهمين أداء دور محوري في إدارة الشركة والمشاركة الفعلية في صياغة قراراتها الاستراتيجية. وتشمل هذه الحقوق: حضور الجمعيات العامة والمشاركة في نقاشاتها، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ومراقبة أداء الإدارة، وحرية تداول الأسهم، والاطلاع على هيكل رأس المال، والحصول على الأرباح المستحقة. كما يحق للمساهمين الاطلاع على

العقود والاتفاقيات التي تعقدها الشركة، إلى جانب ممارسة رقابة فاعلة لضمان الالتزام بمبادئ الشفافية والنزاهة. وتسعى الحوكمة الرشيدة إلى حماية هذه الحقوق من خلال إرساء أنظمة وآليات تضمن للمساهمين ممارسة ملكيتهم بكفاءة، مثل تيسير الحصول على معلومات دقيقة ومحدثة عن أوضاع الشركة، وتسهيل استخدامهم لحق التصويت، وتمكينهم من الإسهام في اتخاذ القرارات المصيرية التي قد تؤثر على مسار الشركة. ويشمل ذلك حق مراجعة دفاتر الشركة، والمشاركة بفعالية في اجتماعات الجمعية العامة والموافقة على قراراتها، بالإضافة إلى التدخل عند حدوث تغييرات جوهرية تمس الهيكل الأساسي للشركة (محمد وياسين، 2020).

الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

بحسب ما أوضحته دراسة عواودي وعموري (2024)، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يتطلب تضافر جهود عدد من الأطراف الرئيسة داخل وخارج الشركة، ويمكن تصنيف هذه الأطراف كما يلي:

- **المساهمون:** يمثلون الركيزة المالية الأساسية للشركة؛ حيث يمتلكون حصصاً في رأس المال، ويستهدفون تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل لضمان استمراريته. وتُخوّل لهم حوكمة الشركات اختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين يتولون حماية مصالحهم، كما يُمكنهم التأثير في القرارات الاستراتيجية من خلال تعيين إدارة عليا متميزة، مع التأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة.
- **مجلس الإدارة:** يُعد الهيئة الرقابية العليا في الشركة، ويتحمل مسؤولية اختيار المدير التنفيذي، ووضع التوجهات والسياسات العامة، وصون حقوق المساهمين. كما يُشرف المجلس على أداء الإدارة التنفيذية لضمان سير العمل بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف بكفاءة وشفافية.
- **الإدارة التنفيذية:** تمثل الجهة المسؤولة عن تنفيذ السياسات المقررة والإشراف على العمليات اليومية. وتُعنى الإدارة بتحقيق الأهداف المالية وزيادة القيمة السوقية للشركة، مع الالتزام بتقديم تقارير دورية دقيقة إلى مجلس الإدارة، وضمان الإفصاح الكامل عن المعلومات الجوهرية للمساهمين. كما يُعد اختيار القيادات التنفيذية المؤهلة عاملاً حاسماً في نجاح تنفيذ استراتيجيات الشركة.
- **أصحاب المصالح:** يضم هذا المصطلح جميع الأطراف التي تتأثر بأنشطة الشركة، مثل الموردين، الدائنين، الموظفين، وحتى المجتمع المحلي. هؤلاء الشركاء يؤدون دوراً مهماً في دعم الأنشطة الإنتاجية والخدمية، ولكن قد تتعارض مصالحهم أحياناً مع بعضها البعض، مما يفرض

تحديًا على تطبيق الحوكمة الفعالة. لذا فإن نجاح أي استراتيجية يتطلب تفاعلًا إيجابيًا وتعاونًا مستمرًا مع هذه الفئات لضمان توازن المصالح واستقرار الأداء المؤسسي.

وأضافت دراسة الألمعي (2018) أن هؤلاء الأطراف هم:

- 1- **لجنة المراجعة** تُعد لجنة المراجعة من المكونات الجوهرية لتقييم فعالية نظام الحوكمة في الشركات، إذ تُشكّل منبثقة عن مجلس الإدارة، وتضطلع بدور أساسي في ضمان دقة وموثوقية التقارير المالية، سواء كانت داخلية أو خارجية. كما تعمل اللجنة على حماية إجراءات التدقيق من أي تأثيرات أو تدخلات قد تخلّ بموضوعيتها. ومن ناحية أخرى، فإن الإعلان عن وجود لجنة مراجعة فعالة داخل الشركة قد يُسهم بشكل مباشر في تحسين أداء أسهمها في السوق المالي، لما يبعثه من رسائل إيجابية للمستثمرين حول التزام الشركة بالشفافية والمساءلة.
- 2- **المدقق الداخلي** يُعد المدقق الداخلي أحد المكونات الرئيسية في الهيكل التنظيمي للشركة، ويؤدي دورًا رقابيًا مستقلًا يهدف إلى رفع كفاءة الأداء وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة. وتشمل مسؤولياته مراجعة منهجيات إعداد التقارير، والتحقق من الالتزام باللوائح الداخلية، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية الرقابة التشغيلية. ويتم تنفيذ هذه المهام بواسطة فريق مؤهل من داخل الشركة، يتمتع بخبرة واسعة في بيئتها التشغيلية، مما يمكنهم من تحديد نقاط القوة والقصور في نظم العمل وأساليب الإدارة.
- 3- **المدقق الخارجي** يشكل المدقق الخارجي جهة مستقلة تمامًا عن الشركة، وتتمثل وظيفته الأساسية في مراجعة القوائم المالية للتحقق من مدى صحتها وشفافيتها. وتُعد الاستقلالية التامة شرطًا جوهريًا لضمان حيادية المدقق، وتمكينه من إصدار رأي مهني موضوعي يعكس عدالة وموثوقية المعلومات المالية المعلنة من قبل الشركة. كما يُساهم المدقق الخارجي بدور مهم في الحد من تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين، ويعمل على تقليص فجوة المعلومات بين الأطراف المختلفة، مما يُعزز الثقة بمستوى الإفصاح المالي والحوكمة داخل الشركة.

نظرية الوكالة والحوكمة:

تقوم نظرية الوكالة على افتراض أن الإدارة في الشركات تتصرف كوكلاء عن المساهمين، لكنها في ذات الوقت قد تكون مدفوعة لتحقيق مصالحها الخاصة، بدلًا من التصرف بإنصاف وحكمة لصالح المساهمين، كما تقتض نظرية الرعاية (AL Nawaiseh et al., 2021).

ويُعد جوهر حوكمة الشركات مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهذه النظرية؛ إذ يتم إدارة الشركات من خلال مجلس إدارة يتم تعيين أعضائه من قبل المساهمين، وهم المسؤولون عن رسم الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات السوق. ويتولى هؤلاء المديرون تعيين فريق من الموظفين التنفيذيين والإداريين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات عملياً. وترجع أصول هذه النظرية إلى الباحثين الاقتصاديين جينسن وميكلنج (Jensen & Meckling)، الحائزين على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1976؛ حيث عرفا نظرية الوكالة بأنها علاقة تعاقدية يُفوض فيها شخص (المالك أو صاحب رأس المال) شخصاً آخر (الوكيل أو المدير) للقيام بمهام معينة نيابةً عنه، مع منحه جزءاً من سلطة اتخاذ القرار. ويُجسد هذا التعريف مفهوم التعاقد الذي بموجبه يقوم الموكل أو مجموعة من المساهمين بإسناد إدارة شؤونهم إلى وكيل، مما يستدعي تفويضاً جزئياً للسلطة بهدف اتخاذ القرارات. وتسعى هذه النظرية أيضاً إلى تحليل أثر القرارات المالية من حيث المخاطر والعوائد، وتسلط الضوء على كيفية تأثيرها على مختلف الأطراف المعنية. فهي تطرح إشكالية مفادها أن بعض القرارات قد تصب في مصلحة طرف معين، ولو كان ذلك على حساب تعظيم القيمة لجميع الشركاء (موساوي، 2020).

أما الافتراضات الأساسية لنظرية الوكالة، فقد بيّنها شرفي (2024) على النحو التالي:

- 1- **فرض كفاءة السوق:** يفترض أن السوق يعكس المعلومات المتاحة بشكل سريع وموضوعي في أسعار الأوراق المالية، مما يُعطل إمكانية تحقيق أرباح غير طبيعية. وتُعد استجابة أسعار الأسهم السريعة للمعلومات الجديدة مؤشراً على وعي المستثمرين بأهمية الأرقام المحاسبية وتأثير استخدام أساليب محاسبية بديلة.
- 2- **فرض التصرف الرشيد:** يشير إلى أن المديرين قد يفضلون تحقيق مصالحهم الذاتية في ظل وجود فجوة في المعلومات، الأمر الذي قد يدفعهم إلى اتخاذ قرارات تخدمهم شخصياً، مثل تجنب المخاطر أو استغلال موارد الشركة.
- 3- **فرض اختلاف الأولويات:** يهدف الأصيل (المالك) إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاجية بأقل تكلفة، بينما يسعى الوكيل إلى تعظيم مكافآته الشخصية وتخفيف جهده، مما يُنتج تعارضاً في الأهداف.
- 4- **فرض تحمل المخاطر:** يُفترض أن الأصيل يتسم بالحياد تجاه المخاطر، بينما يُظهر الوكيل تجنباً لها. لذا، يصبح من الضروري إيجاد توازن في توزيع المخاطر لتجنب تعارض المصالح.
- 5- **عدم تماثل المعلومات:** يحدث حين تمتلك الإدارة معلومات أكثر من المساهمين، ما قد يدفعها إلى إخفاء بعض الحقائق أو اتخاذ قرارات تعزز مصالحها الخاصة على حساب مصلحة المساهمين.

التعقيب على المحور الأول:

من خلال ما سبق، يتضح أن مفهوم الحوكمة نشأ استجابة للأزمات المالية التي كشفت عن ضعف الرقابة وسوء الإدارة داخل المؤسسات، مما دفع إلى تطوير أطر تنظيمية تهدف إلى ضمان الشفافية، والنزاهة، وحماية حقوق المستثمرين. على مدار السنوات، تطورت الحوكمة لتشمل جوانب متعددة، مثل الحوكمة الشاملة، الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، بهدف تحقيق التوازن بين المصالح المؤسسية والمجتمعية وضمان استدامة الشركات. كما تلعب الحوكمة دورًا محوريًا في تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين التنافسية، وتقليل المخاطر المالية، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا لجذب الاستثمارات وضمان استقرار الأسواق المالية. وتستند الحوكمة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تكفل المساواة بين المساهمين، المساءلة، الإفصاح المالي، وتعزيز دور مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويعتمد نجاح تطبيق الحوكمة على التنسيق الفعال بين الأطراف المختلفة مثل المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والمدققين الداخليين والخارجيين، حيث يلعب كل طرف دورًا حيويًا في ضمان فعالية الأداء المؤسسي وتقليل تضارب المصالح وفقًا لنظرية الوكالة. من خلال آليات الرقابة الداخلية، والإفصاح المالي، والمسؤولية القانونية، تساهم الحوكمة في بناء مؤسسات أكثر كفاءة واستدامة، قادرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية، مما يعزز استقرار بيئة الأعمال ويدعم التنمية المستدامة على المدى الطويل.

المحور الثاني: جودة إدارة المشاريع

سوف يناقش هذا المحور العناصر التالية:

التطور التاريخي لإدارة المشاريع:

ترجع جذور إدارة المشاريع إلى الحضارات القديمة مثل المصرية، البابلية، الرومانية، الفارسية، والصينية؛ حيث تم تنفيذ مشاريع ضخمة وملهمة كالأهرامات وحدائق بابل المعلقة. ورغم عظمة هذه الإنجازات، إلا أن تلك المشاريع لم تكن تُدار ضمن أطر تنظيمية واضحة من حيث الوقت أو الموارد، كما أن أساليب إدارتها لم تُوثق بالشكل الذي يسمح بتحليل آليات التنفيذ بدقة. وقد مرت إدارة المشاريع بمراحل تطور متباينة، يمكن تلخيصها على النحو التالي (قفال، 2015):

- **المرحلة السابقة لعام 1950** لم تكن إدارة المشاريع في هذه المرحلة تستند إلى إطار معرفي منظم يوضح أدوات أو ممارسات إدارية محددة، وهو ما صعب عملية تتبع المنهجيات المستخدمة آنذاك. كما أن المشاريع لم تكن مقيدة بحدود دقيقة للزمن أو التكلفة أو الجودة، مما جعل إدارتها تتم بطريقة عشوائية إلى حد كبير، وافتقرت للمنهجية الواضحة.

- الفترة من خمسينيات إلى سبعينيات القرن العشرين شهدت هذه المرحلة إدخال مفاهيم جديدة وأساليب كمية متقدمة في إدارة المشاريع، خصوصًا على مستوى المشاريع الكبرى والمعقدة. ومن أبرز هذه الأدوات: أسلوب المسار الحرج (CPM – Critical Path Method) الذي يُستخدم لتحديد الأنشطة الأكثر تأثيرًا على مدة تنفيذ المشروع، وتقنية مراجعة وتقييم البرامج (PERT – Program Evaluation and Review Technique) التي تعتمد على تحليل الأنشطة المختلفة وتقدير الزمن اللازم لكل نشاط باستخدام ثلاثة تقديرات زمنية (متفائل، متشائم، وواقعي)، ما يسمح بتقليل درجة عدم اليقين في إدارة الجداول الزمنية.
- من التسعينيات وحتى الوقت الحاضر شهدت هذه الفترة نقلة نوعية في ممارسات إدارة المشاريع، إذ أصبح التركيز منصبًا على البُعد الاستراتيجي، وبرز نهج الإدارة الموقفية الذي يُراعي خصوصية المشروع وسياقه، ويتطلب مهارات قيادية مرنة تتماشى مع طبيعة كل حالة. كما أسهم التقدم التكنولوجي في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع من خلال استخدام نظم المعلومات وإدارة المعرفة، وتم اعتماد برمجيات متخصصة مثل Microsoft Project لتنظيم المهام وتتبع الأداء. بالإضافة إلى ذلك، شهد العالم تأسيس كيانات ومؤسسات متخصصة في المجال، مثل: معهد إدارة المشاريع (PMI) في الولايات المتحدة، والذي يُعد من أبرز الجهات العالمية في تقديم المعايير والاعتمادات المهنية في إدارة المشاريع. وجمعية إدارة المشاريع (APM) في المملكة المتحدة، والتي طورت مجموعة من الأدلة الإرشادية والتوصيات العملية لدعم محترفي إدارة المشاريع.

مفهوم جودة إدارة المشاريع:

يمثل المشروع مجموعة فريدة ومعقدة من الأنشطة المترابطة التي تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض محدد وفقًا لمواصفات متفق عليها، وذلك خلال فترة زمنية معينة وضمن ميزانية محددة (أبو رمان، 2018).

أما الجودة، فهي تُعرّف بأنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تميز منتجًا أو خدمة معينة، وتعكس قدرتها على تلبية احتياجات العميل، سواء كانت هذه الاحتياجات معلنة أو ضمنية. وبالتالي، فإن الجودة لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء، بل تسعى إلى منع حدوثها منذ البداية؛ حيث يُقاس معيار الجودة بعدم وجود عيوب، بينما تُقاس فعاليتها من خلال التكلفة، سواء كانت تكلفة الأخطاء أو تكلفة تصحيحها واتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرارها (علي، 2022).

وقد عُرفت إدارة المشاريع بأنها: "علم وفن يتطلب كفاءة عالية وإدارة متفوقة تشمل الأساليب والإجراءات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه، بهدف استخدام إمكانيات وموارد المشروع لتحقيق الأهداف

والغايات المنشودة، والتي تحدد بفترة زمنية معينة، ويديرها مدير يقوم بالتخطيط والتوجيه لضمان سير العمل كما هو مخطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة" (الدليمي، 2019، 15).

أما جودة إدارة المشاريع، فقد عُرِفَتْ بأنها: "عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والإجراءات، مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي تُنفذ طوال فترة المشروع إذا كان ذلك مناسباً، لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع الأطراف المعنية" (دهليز وعنبر، 2017، 5).

خصائص إدارة المشاريع:

لقد أشارت دراسة النجار (2019) إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المشاريع، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- **فريدة من نوعها:** تتمتع المشاريع بعمليات ومخرجات خاصة بها، مما يجعلها تختلف عن الأعمال الروتينية؛ حيث تتباين مخرجاتها وأساليب تنفيذها عن تلك المتبعة في السوق أو البيئة المحيطة.
- **هادفة:** تمتلك المشاريع أهدافاً واضحة ومحددة، يتم تحقيقها من خلال عملية منظمة تهدف إلى إنتاج مخرجات معينة. كما يمكن تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، يساهم إنجازها في تحقيق الهدف العام للمشروع.
- **ذات دورة حياتية:** تبدأ المشاريع بفكرة، ثم تمر بمراحل التخطيط والتنفيذ، حتى تصل إلى نهايتها. وبالتالي، فإن لكل مشروع طبيعة مؤقتة؛ حيث يمتلك بداية ونهاية محددتين.
- **متشابكة في معطياتها:** تتسم المشاريع بترابط مكوناتها وتداخل عواملها؛ حيث يتم تنفيذ أنشطتها وفق تسلسل دقيق، كما أن العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بها قد تؤثر على المشروع ككل.

وتُعتبر إدارة المشروع عملية شاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة ضمن إطار زمني وميزانية معينة. ويتميز كل مشروع بطبيعته المؤقتة، إذ له بداية ونهاية واضحة، بالإضافة إلى كونه فريداً وغير متكرر بنفس الظروف والأسلوب. كما تتطلب إدارة المشاريع تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً منظماً لضمان تحقيق التوازن بين التكلفة، الوقت، الجودة، والنطاق، مع مراعاة توقعات أصحاب المصلحة المتعددين. وتشمل إدارة المشروع أيضاً تحديد المتطلبات، وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وإدارة الموارد بفعالية، من خلال تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية اللازمة. ونظراً لأن المشاريع تمر بمراحل مختلفة، فإن إدارة المشروع تعتمد على التكامل بين عمليات البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم،

والإغلاق؛ حيث يتحمل مدير المشروع مسؤولية تحقيق الأهداف بكفاءة، مع ضمان المرونة في التكيف مع التحديات المحتملة (الشهري وآخرون، 2023).

أهداف وأهمية جودة إدارة المشاريع:

تشهد إدارة المشاريع تطوراً مستمراً ونموً متزايداً؛ حيث يزداد الاهتمام بها بشكل ملحوظ. يُعتبر الفهم العميق لأهداف إدارة المشاريع خطوة أساسية نحو تحقيق النجاح، إذ يسهم ذلك في تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية في بيئة ديناميكية ومعقدة، قد تتسم أحياناً بعدم الاستقرار. وبفضل الطبيعة الفريدة لإدارة المشاريع، التي تختلف عن أساليب الإدارة التقليدية بفضل طابعها الإبداعي وتعدد تخصصاتها، أصبح من الضروري استخدام أدوات وتقنيات خاصة لضمان تنفيذها بفعالية وكفاءة (الملكاوي، 2022).

وقد أوضحت دراسة درقالي وعيايشية (2016) أن جودة إدارة المشاريع تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تلبية احتياجات العميل من خلال ضمان توافق مخرجات المشروع مع متطلباته وتحقيق رضاه الكامل.
- تعزيز روح الفريق وتعزيز شعور الانتماء بين جميع أعضاء المشروع لضمان بيئة عمل إيجابية ومنتجة.
- تقليل التكاليف وتقليص مدة التنفيذ لتحقيق كفاءة أعلى وإنجاز المشروع في الوقت المحدد.
- تحسين أداء العمليات داخل المشروع وخارجه من خلال التحسين المستمر والتطوير الفعال للآليات التشغيلية.

وتكمن أهمية إدارة المشاريع في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة من خلال إنجاز المزيد من المهام باستخدام موارد بشرية وزمنية أقل، مما يعزز الإنتاجية والجودة في العمليات والخدمات. كما توفر إدارة المشاريع أدوات فعالة للمديرين لمواجهة التحديات وحل المشكلات أثناء تنفيذ المشاريع، مما يقلل من حدة الصراعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، تسهل إدارة المشاريع تحديد المتطلبات التقنية لكل مرحلة، وتبسط عملية تحديد مواعيد التسليم بدقة، مع توضيح آليات الرقابة والمصادقة على مختلف المراحل. والأهم من ذلك، أنها تدعم فرق العمل والإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة تسهم في نجاح المشروع وتحقيق التميز (الجبوري، 2019).

كما تتجلى أهمية إدارة المشاريع أيضاً في التركيز الدقيق على الأهداف؛ حيث يُعتبر تخصيص الوقت الكافي لتحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق أمراً ضرورياً لضمان نجاح أي مشروع. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، مما يتيح لإدارة المشاريع وضع خطة واضحة تسهم في متابعة الأهداف

ورصد تقدمها، مما يضمن تحقيقها بكفاءة. وفي غياب إدارة منظمة، قد يواجه الفريق صعوبة في تحديد مسار العمل، مما يؤدي إلى غموض الأهداف وعدم وضوح المهام المطلوبة. في المقابل، يؤدي مدير المشروع دورًا محوريًا في توجيه الجهود نحو الهدف النهائي من خلال تقسيم المشروع إلى مهام جزئية موزعة على الفرق. علاوة على ذلك، يمكن تقسيم الفرق إلى وحدات أصغر لتعزيز التركيز، مما يسهل اكتشاف المخاطر مبكرًا وتوجيه الجهود بفعالية نحو تحقيق الأهداف المنشودة (حزين، 2024).

وظائف وعمليات جودة إدارة المشاريع

إن وظائف إدارة المشاريع تشمل مجموعة من الأنشطة التي ترتبط ارتباطًا تامًا بطبيعة عمل المؤسسة، وتختلف هذه الوظائف بناءً على نوع النشاط الذي تقوم به. فعلى الرغم من تباين هذه الوظائف من مشروع لآخر، إلا أنها تتضمن عدة جوانب أساسية، من أبرزها: **التخطيط للمشروع**، الذي يتضمن تحديد الأهداف الرئيسية ووضع الوسائل المناسبة لتحقيقها بفعالية. بعد ذلك يأتي **تنظيم المشروع**؛ حيث يتم توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين أعضاء الفريق، مع تحديد آليات اتخاذ القرار والرقابة، بالإضافة إلى التقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. أما بالنسبة ل**طاقم المشروع**، فيتعلق الأمر باختيار وتكوين فريق العمل وفقًا لمعايير محددة، مع توفير الموارد اللازمة لضمان تنفيذ المهام بكفاءة. في حين تشمل **موازنة المشروع** إعداد تقديرات مالية تحدد الموارد المطلوبة، وتكلفتها، والعائدات المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن **توجيه المشروع** تحفيز الفريق وتوفير القيادة الفعالة لضمان تحقيق الأداء الأمثل. وأخيرًا، تتعلق **الرقابة على المشروع** بوضع معايير واضحة لتقييم الأداء، ومقارنته بالنتائج الفعلية، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء، مما يضمن تحقيق أهداف المشروع بأفضل صورة ممكنة (عنبر، 2016).

وتتمثل عمليات إدارة المشاريع في النقاط التالية (ناصر وياغي، 2019):

- **عمليات البدء**: تتضمن تحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة ضمن مشروع قائم، وذلك من خلال الحصول على الموافقة الرسمية للبدء.
- **عمليات التخطيط**: تشمل وضع نطاق المشروع، وتحسين أهدافه، وتحديد المسار المطلوب لتحقيق النتائج المرجوة.
- **عمليات التنفيذ**: تتعلق بتنفيذ الأنشطة المحددة في خطة إدارة المشروع لضمان تحقيق متطلباته.

- **عمليات المتابعة والتحكم:** تهدف إلى مراقبة الأداء، مراجعة التقدم، وضبط أي انحرافات عن الخطة، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعديل.
- **عمليات الإغلاق:** تتضمن إنهاء المشروع أو مرحلته أو العقد رسميًا بعد استيفاء جميع المتطلبات.

أما عمليات جودة إدارة المشاريع فتتمثل في النقاط التالية (حوامدة، 2022):

- **وضع خطة جودة المشروع:** تشمل هذه العملية تحديد معايير ومتطلبات الجودة المتعلقة بالمشروع ومخرجاته، بالإضافة إلى توثيق الأساليب التي سيتم اتباعها لضمان الالتزام بهذه المعايير.
- **تنفيذ إدارة الجودة:** تتضمن هذه العملية تحويل خطة الجودة إلى إجراءات عملية، ودمج سياسات الجودة المعتمدة داخل المؤسسة ضمن أنشطة المشروع لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- **مراقبة وضبط الجودة:** تشمل هذه العملية تتبع وتوثيق نتائج تنفيذ أنشطة الجودة؛ بهدف تقييم الأداء، والتأكد من أن مخرجات المشروع متوافقة مع المعايير المحددة، وتلبي متطلبات العملاء بالكامل.

مبادئ وأساسيات إدارة المشاريع:

إن إدارة المشاريع تتضمن مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساهم في تنفيذ المشاريع بفعالية، ومن أبرز هذه المبادئ (عبدالفتاح، 2024):

- **وضوح التخطيط والعمليات:** يساهم تحديد نطاق المشروع وأهدافه منذ البداية في تقليل التعقيدات وضمان توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- **التحكم في التكاليف:** يُعتبر ضبط الميزانية والموارد أمرًا حيويًا لمنع تجاوز النفقات، مع تخصيص الموارد البشرية والمالية بشكل فعال.
- **اكتساب الخبرة:** يعزز تنفيذ المشاريع التعلم المؤسسي، مما يمكن الشركات من تحسين أدائها استنادًا إلى التجارب السابقة.
- **التواصل الفعال:** يضمن وجود نظام تواصل مستمر بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مما يسهل التنفيذ بسلاسة، مع استخدام أدوات مثل الاجتماعات والمنصات الرقمية.
- **الاستفادة من التكنولوجيا:** تساهم أدوات البرمجيات الحديثة في تحسين متابعة الأداء وتبادل المعلومات بين الفرق.

- **التكيف مع التغيير وإدارة المخاطر:** يتطلب نجاح المشروع توقع التحديات المحتملة والاستعداد لمواجهتها بمرونة، لتجنب أزمات مثل "ازدحام النطاق".
- **تطوير الفريق:** تسهم الاجتماعات الأولية والتوجيه المستمر في توحيد الرؤية وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.
- **تحديد الأهداف والنطاق بدقة:** يجب أن يكون نطاق المشروع واضحًا ومتفقًا عليه، مع تحديد النتائج المتوقعة والمعايير الأساسية للأداء.
- **إعداد ميزانية واقعية:** يساعد التقدير الدقيق للتكاليف في تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والأهداف المالية.
- **المتابعة الدورية وتحسين الأداء:** تساهم مراجعة أداء الفريق واستقبال التعليقات في تحسين أساليب الإدارة وتجنب الأخطاء المتكررة.
- **إدارة الجودة والتوثيق:** يُعتبر التوثيق الشامل لكل مراحل المشروع ضروريًا لحل المشكلات بسرعة وضمان جودة التنفيذ.
- **تقييم الأداء النهائي:** يساعد تحليل الإنجازات والتحديات بعد انتهاء المشروع في استخلاص الدروس وتحسين إدارة المشاريع المستقبلية.

المعايير الدولية لإدارة المشاريع وعوامل نجاحها:

هناك عدة معايير دولية لإدارة المشاريع تُستخدم في المؤسسات المختلفة، ومن أبرزها ما يلي (نجم، 2025):

- 1- **مقياس PMI (معهد إدارة المشاريع الأمريكي):** يُعد الأكثر شهرة واعتمادًا على مستوى العالم؛ حيث يتضمن مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تضمن إدارة فعالة للمشاريع.
- 2- **مقياس PRINCE2 (المشروع في بيئة منظمة):** مُعتمد في العديد من الحكومات حول العالم، ويقدم إرشادات ونماذج تساعد في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها بكفاءة.
- 3- **مقياس ISO 21500:** يتضمن مبادئ وإرشادات شاملة لإدارة المشاريع، ويوفر منهجية منظمة لتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية.
- 4- **مقياس OPM3 (نضج إدارة المشاريع التنظيمية):** يعتمد على ثلاثة مستويات لتقييم نضج إدارة المشاريع، ويساعد في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتهدف هذه المعايير إلى تعزيز مهارات وقدرات إدارة المشاريع داخل المؤسسات، مما يضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة واستدامة. وتختلف معايير نجاح المشاريع بناءً على وجهات نظر الأطراف المعنية؛ حيث يقيسها البعض بمستوى الأرباح المحققة، بينما يربطها آخرون بكفاءة الهيكلية التنظيمية المعتمدة. وبالنسبة

للمهندسين، يُعتبر المشروع ناجحًا إذا توافقت مع التصميم الهندسية المحددة وتم تنفيذه ضمن الإطار الزمني المخطط له دون تأخير. هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع، ومن أبرزها وضوح الأهداف ودقتها منذ البداية، ودعم الإدارة العليا وضمان توفير الموارد اللازمة، والتخطيط الدقيق والجدولة الزمنية الفعالة لضمان سير العمل بسلاسة، وإشراك العملاء واستشارتهم لضمان تلبية احتياجاتهم، وكفاءة وخبرة الفريق العامل في المشروع، ووضوح الجوانب الفنية والتقنية الخاصة بالمشروع، ومدى التحكم في أدوات الإدارة والمتابعة لضمان مراقبة تقدم العمل، وفعالية التواصل بين جميع الأطراف المعنية، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمرارية العمل بسلاسة (لنهر، 2019).

كما ذكرت دراسة الظفيري (2021) أنه لضمان نجاح إدارة المشاريع، يجب توافر مجموعة من العوامل الأساسية، من أبرزها تحديد الأهداف مسبقًا، والوعي بأن المشروع ليس مجرد عمل روتيني، بل يتطلب تخطيطًا دقيقًا. ويُعتبر تقدير التكاليف الإجمالية للمشروع وفهم المخاطر المحتملة في كل مرحلة أمرًا ضروريًا، مما يتطلب تطبيق إدارة فعالة للمخاطر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، يلعب وجود فريق عمل تقني متخصص دورًا أساسيًا، إلى جانب الالتزام بمواعيد محددة لإنجاز المشروع. وينبغي أيضًا التركيز على تلبية توقعات ومتطلبات مالك المشروع، مع الحرص على أن يكون المشروع فريدًا وغير قابل للتكرار. وتُعتبر إدارة المشاريع عنصرًا حاسمًا في نجاح أي مشروع؛ حيث إن غيابها يؤدي إلى فوضى إدارية، وعدم وضوح الأهداف، وسوء توزيع الموارد، بالإضافة إلى التخطيط غير الواقعي والمخاطر العالية. كما قد يسفر ذلك عن تسليم مشاريع بجودة متدنية، تتجاوز الميزانية المقررة، أو تتأخر عن موعدها المحدد.

دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع:

تُعتبر إدارة المشاريع وحوكمتها من العناصر الأساسية التي تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة وسلاسة، مع تحقيق معايير الجودة المطلوبة. فهي تشكل الإطار العام الذي يمكن المنظمة من الإشراف على المشاريع بطريقة تدعم جودة الأداء وتحقق رضا جميع الأطراف المعنية. وتبرز أهمية حوكمة إدارة المشاريع في دورها المحوري في اتخاذ القرارات؛ حيث توفر إطارًا قويًا ومنهجيًا لاتخاذ قرارات فعالة ومتكررة، مما يساهم في ضبط استثمارات المنظمة وتعزيز كفاءتها. وفيما يتعلق بإدارة المشاريع المتعددة داخل المنظمة، تؤدي الحوكمة دورًا جوهريًا في تحديد الأولويات بين المشاريع والبرامج والمحافظة المختلفة (بابطين والسريحي، 2023).

وهناك ثلاثة مستويات للحوكمة في المنظمات التي تعتمد على المشاريع، وهي كما يلي (Bernardo, 2010):

- **المستوى الأول:** يركز على دور مجلس الإدارة ومدى اهتمامه بالمشاريع؛ حيث يمثل أحد المكونات الأساسية لحوكمة إدارة المشاريع. ويهدف هذا المستوى إلى ضمان وجود دعم فعال للمشاريع يربط بين القيادة العليا وإدارة المشاريع.

- **المستوى الثاني:** يُعرف بحوكمة إدارة المشاريع، ويتضمن وضع إطار عمل لحوكمة المشاريع والبرامج والمحافظة، وتحديد قواعد الأولوية لتوزيع الموارد بين المشاريع المختلفة داخل المنظمة. كما يشمل تطوير كفاءات إدارة المشاريع داخل المنظمة، بما في ذلك إنشاء مكاتب دعم المشاريع أو مكاتب إدارة المشاريع.

- **المستوى الثالث:** يتعلق بحوكمة المشاريع الفردية؛ حيث يتم التعامل مع كل مشروع كوحدة تنظيمية مؤقتة تتطلب إشرافًا وإدارة فعالة لتحقيق أهدافها المحددة. وتسهم الحوكمة الفعالة في تحسين تخصيص الموارد، وتقليل المخاطر، وضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية طوال دورة حياة المشروع. كما أن الحوكمة الجيدة لا تقتصر على الإشراف الإداري فحسب، بل تمتد لتشمل تعزيز ثقافة التعاون بين الأطراف المعنية، والتوزيع العادل للمخاطر، وتعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار (Ullah et al., 2020).

علاوة على ذلك، تسهم الحوكمة الرشيدة في تعزيز جودة إدارة المشاريع من خلال ضمان الامتثال القانوني، وتحقيق العدالة، وتعزيز الشفافية، مما يحد من تضارب المصالح ويوفر إطارًا واضحًا للمساءلة. فهي تضمن اختيار المشاريع بناءً على احتياجات أصحاب المصلحة دون تمييز، مما يعزز رضاهم ويضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة وفقًا للجدول الزمني والميزانية المحددة. تدعم الحوكمة الوصول إلى المعلومات وإعداد تقارير شفافة، مما يمكن مديري المشاريع من اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة. كما تساهم في قياس الأداء المؤسسي والفردية، مما يعزز المساءلة ويضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية. تتيح الحوكمة أيضًا مشاركة جميع الأطراف في وضع السياسات وتطوير البرامج، مما يؤدي إلى اختيار مشاريع تحقق أقصى فائدة للمؤسسة والمجتمع. وتُعزز الحوكمة مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة في الفرص، حيث يتم تخصيص المشاريع وفقًا لدراسات جدوى متكاملة، مما يضمن توزيعًا عادلًا للخدمات وتحقيق أهداف المشاريع بما يتماشى مع رؤية المنظمة. كما تؤكد على الإدارة الفعالة للموارد المالية والبشرية، مما يساعد في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية. عند اختيار المشاريع، تضمن الحوكمة دمج الجوانب البيئية والاجتماعية مع الاقتصادية، مما يمكن المشاريع من التكيف مع التغيرات والاستدامة على المدى الطويل، إضافةً إلى تقليل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. وبذلك، تصبح المشاريع أكثر استدامة وكفاءة، مما يعزز دورها في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمجتمع.

التعقيب على المحور الثاني:

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة المشاريع تعد عنصرًا أساسيًا في نجاح أي مؤسسة؛ حيث تطورت عبر العصور لتواكب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما أدى إلى ظهور منهجيات وأدوات متقدمة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. فقد مرت إدارة المشاريع بعدة مراحل، بدءًا من تنفيذ المشاريع الضخمة في الحضارات القديمة دون قيود واضحة على الموارد والوقت، وصولًا إلى تبني الأساليب الكمية في الخمسينيات، ومن ثم التركيز على الأبعاد الاستراتيجية والرقمية في العقود الأخيرة. واليوم، تعتمد جودة إدارة المشاريع على التخطيط الدقيق، التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، إضافةً إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة من خلال تنفيذ مشاريع تتماشى مع متطلباتهم وتوقعاتهم.

وتتمثل أهمية جودة إدارة المشاريع في تعزيز الإنتاجية، تحسين كفاءة العمليات، وضمان تحقيق الأهداف وفق معايير محددة. فالمشاريع الناجحة تتميز بتحديد أهداف واضحة، إدارة فعالة للموارد، والقدرة على التكيف مع المتغيرات. كما تؤدي الحوكمة دورًا محوريًا في رفع جودة إدارة المشاريع؛ حيث توفر إطارًا قانونيًا وإداريًا يضمن الشفافية، المساءلة، توزيع الموارد بعدالة، وتعزيز الاستدامة. وتساهم الحوكمة في الحد من المخاطر التشغيلية، تحسين آليات اتخاذ القرار، ورفع كفاءة المشاريع من خلال دمج الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عمليات التخطيط والتنفيذ. وعليه، فإن تحقيق الجودة في إدارة المشاريع لا يقتصر فقط على تنفيذها وفق المواصفات الفنية، بل يشمل الالتزام بممارسات الحوكمة الرشيدة، ضمان العدالة الاجتماعية، وتحقيق الاستدامة. فالمشاريع الناجحة ليست فقط تلك التي تُنفذ في الوقت المحدد وضمن الميزانية، بل هي التي تُحدث تأثيرًا إيجابيًا على المجتمع، تحقق قيمة مضافة للمؤسسة، وتدعم التنمية المستدامة. ومن هنا، فإن تبني معايير الإدارة الحديثة والحوكمة الفعالة يمثل الركيزة الأساسية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

الدراسات السابقة:

يعرض محاور الدراسات السابقة الدراسات المتعلقة بكل من المتغير التابع والمتغير المستقل وذلك في ضوء الترتيب الزمني لها، وذلك على النحو التالي:

- دراسة (Joslin; Müller 2015): تناولت هذه الدراسة العلاقة بين استخدام منهجية إدارة المشاريع ونجاح المشروع، بالإضافة إلى تأثير سياق حوكمة المشروع على هذه العلاقة، وقد تم إجراء استبيان عالمي عبر الإنترنت، شمل 254 استجابة، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل العوامل والانحدار الهرمي المعتدل. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق منهجية إدارة المشاريع يفسر 22,3% من التباين في نجاح المشروع. كما أن المنهجيات التي تُعتبر شاملة بما يكفي لإدارة المشروع تؤدي إلى مستويات نجاح أعلى مقارنةً بتلك التي تحتاج إلى دعم إضافي من قبل مدير المشروع، كما كشفت الدراسة أن حوكمة المشروع تعمل كعامل تعديل جزئي في هذه

العلاقة، مما يشير إلى أن تأثير منهجية إدارة المشاريع قد يختلف وفقًا لسياق الحوكمة المعتمد في المشروع.

- **دراسة (2018) Ul Haq et al.:** على الرغم من أن حوكمة المشاريع قد لاقت اهتمام الأكاديميين، إلا أن هذا المجال لا يزال غير متطور بما يكفي. لذا، تقيس هذه الدراسة تأثير حوكمة المشاريع على أداء المشاريع بشكل مباشر، وكذلك من خلال الوساطة باستخدام إدارة مخاطر المشاريع وجودة المشروع، ومع تعديل قيادة المشروع. وقد شمل الاستبيان 354 استجابة من 132 شركة برمجيات باكستانية، وتم تطبيق النموذج الهيكلي (SEM) باستخدام برنامج AMOS-21 لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة المشاريع لها تأثير إيجابي كبير على أداء المشاريع بشكل مباشر وعبر الوساطة، في حين أن تأثير التعديل غير معنوي. وستساعد هذه النتائج ليس فقط شركات البرمجيات في باكستان، بل أيضًا الشركات في الدول النامية على تحسين أداء مشاريعها من خلال تطبيق حوكمة فعالة للمشاريع.

- **دراسة (2019) Lu et al.:** بينما أظهرت الأبحاث المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المشاريع بين المنظمات نتائج غير متسقة، فإن القليل من الدراسات قد أخذت في الاعتبار العوامل السياقية لممارسات إدارة الجودة. تتضمن المشاريع بين المنظمات مشاركين خارجيين في إدارة الجودة، ولذلك اختبرت هذه الدراسة دور آليات الحوكمة (حوكمة العقود والثقة) كعامل تعديل للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المشاريع بين المنظمات. وقد أشارت نتائج 265 استبيانًا صالحًا من الصين إلى أن ممارسات إدارة الجودة تساهم في تحسين أداء المشاريع بين المنظمات. وتعمل حوكمة العقود على تعزيز التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الجودة على أداء المشاريع بين المنظمات، في حين أن تأثير الثقة عامل تعديل غير معنوي. ويشير تأثير حوكمة العقود كعامل تعديل إلى وسيلة لتعزيز تأثير ممارسات إدارة الجودة في المشاريع بين المنظمات. ويجب إجراء المزيد من الأبحاث حول العوامل السياقية الأخرى لممارسات إدارة الجودة.

- **دراسة (2020) El Khatib et al.:** تتناول هذه الورقة موضوع الحوكمة الإلكترونية في إدارة المشاريع؛ حيث لم تعد التحديات بإدارة المشاريع تتعلق بالعمليات والأدوات والتقنيات فحسب. بل تكمن التحديات في إدارة المشاريع في كيفية اتخاذ القرارات ومن يتخذها، وكيفية الاستفادة من موارد المشروع لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية، وتهدف هذه الورقة إلى فهم هذا الموضوع بشكل صحيح، والتركيز على تأثيره، وتبسيط الضوء على المخاطر المرتبطة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومحاولة الحد منها وتحسين عمليات الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسات. وتستخدم هذه الدراسة تصميم دراسة حالة على ثلاث مؤسسات (شرطة دبي، هيئة الطرق والمواصلات (RTA)، وهيئة الصحة بدبي (DHA)) باستخدام منهج البحث النوعي. وقد تم جمع وتحليل البيانات في محاولة لمعالجة الفجوات في هذا الموضوع. واختتمت المقالة بالاستنتاج أن دمج العقل البشري مع الأدوات التقنية، مثل الذكاء الاصطناعي وتقنية البلوك تشين ولوحات

المعلومات، يمكن أن يضيف قيمة حقيقية ويقود إلى تغيير إيجابي في حوكمة إدارة المشاريع. وتتيح هذه الأدوات لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات وإدارة أفضل للموارد بناءً على بيانات في الوقت الفعلي.

- **دراسة (2020) Ul Musawir et al.:** تُعتبر حوكمة المشاريع من بين العوامل الأكثر أهمية لضمان نجاح تنفيذ المشاريع وتحقيق الفوائد المرجوة منها. ومع ذلك، فإن الأدبيات حول حوكمة المشاريع متفرقة، وعلى الرغم من الجهود السابقة من قبل الباحثين في هذا المجال، لا يزال هناك نقص في التوافق حول ماهية حوكمة المشاريع والعناصر الأساسية التي تتألف منها. علاوة على ذلك، ورغم أن حوكمة المشاريع تحتل موقعاً رئيسياً لضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إلا أن الإرشادات حول كيفية تمكين حوكمة المشاريع لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية عبر المشاريع تُعد مجاًلاً بالغ الأهمية ولكنه قليل البحث في الأدبيات. بناءً على رؤى من مراجعات سابقة ودراسة استكشافية أولية، تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات حول حوكمة المشاريع، تم خلالها فحص ومقارنة 271 منشوراً من الأدبيات الأكاديمية والمهنية. وتبني نتائج هذه الدراسة على جهود الدراسات السابقة لإلقاء الضوء على النقاش حول حوكمة المشاريع فيما يتعلق بتعريفها، والأسس النظرية، والأشكال، ودورها في تمكين تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية. كما تقترح الدراسة تصنيفاً لأنواع المشاريع لربط إرشادات حوكمة المشاريع بالسياقات المحددة للمشاريع. وأخيراً، تم تحديد اتجاهات البحث المستقبلية لتطوير الفهم النظري والعملي لحوكمة المشاريع.

- **دراسة العبداللات (2021):** سعت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوكمة الرشيدة بأبعادها المختلفة (مثل سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، العدالة، الفاعلية، الكفاءة، والاستدامة) على إدارة المشاريع التي تشمل بدورها عدة مجالات، من أبرزها: إدارة الجودة، وإدارة الوقت، والنطاق، والتكلفة، والمخاطر، والموارد. وقد تناولت الدراسة "التخطيط لإدارة الأزمات" كمتغير معدل، وذلك ضمن سياق مشاريع أمانة عمان الكبرى. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث شمل مجتمعها العاملين في مشاريع الأمانة، من مدراء ومديري مشاريع وموظفين، والبالغ عددهم 300 موظف. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل، واستُعيدت 258 استبانة. وأسفرت النتائج عن وجود مستوى متوسط من الأهمية لكل من الحوكمة الرشيدة، وإدارة المشاريع، والتخطيط للأزمات داخل الأمانة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرشيدة وإدارة المشاريع، إضافةً إلى وجود تأثير إيجابي للتخطيط لإدارة الأزمات في تعزيز هذا الأثر داخل مشاريع أمانة عمان الكبرى.

- **دراسة عوادي وعموري (2024):** استهدفت هذه الدراسة تحليل مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على إدارة المخاطر البيئية في شركة سابك السعودية، وذلك خلال الفترة من عام 2020

إلى 2023. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب العملي. وأظهرت النتائج أن سابك اعتمدت نموذج حوكمة فعال يتضمن لجان متخصصة، الأمر الذي ساهم في تطوير سياساتها البيئية. كما أبرزت الدراسة إدماج المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن عمليات اتخاذ القرار، مما انعكس إيجاباً على وعي العاملين بالقضايا البيئية. إلى جانب ذلك، أظهرت الشركة التزاماً ملحوظاً بالمعايير الدولية، مع استمرارها في تطوير آليات إدارة المخاطر. وتدل هذه النتائج على أن حوكمة الشركات تمثل عنصراً محورياً في تمكين سابك من التعامل بفعالية مع المخاطر البيئية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة Joslin; Müller (2015) ودراسة UI Haq et al. (2018) ودراسة العبدالات (2021) في تناول الحوكمة كعامل رئيسي لتحسين جودة وإدارة المشاريع.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة Lu et al. (2019) من حيث التركيز على دور العوامل السياقية مثل حوكمة العقود والثقة في تحسين الأداء. بالمثل، تبرز الدراسة الحالية حوكمة المشاريع كآلية أساسية لتحسين الأداء في السياق السعودي.
- تتشابه هذه الدراسة مع UI Musawir et al. (2020) من حيث ربط حوكمة المشاريع بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تهدف الحوكمة إلى تعزيز تنفيذ استراتيجيات المنظمة عبر المشاريع.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة عوادي وعموري (2024) في التطبيق بشركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

أوجه الاختلاف:

- تركز هذه الدراسة على شركة سعودية رائدة في القطاع الصناعي، بينما تركز UI Haq et al. (2018) على شركات البرمجيات في باكستان، و Lu et al. (2019) على شركات في الصين، و El Khatib et al. (2020) على الهيئات الحكومية في دبي. ودراسة العبدالات (2021) على مشاريع أمانة عمان الكبرى ويختلف كل سياق جغرافي وصناعي في تحدياته وممارساته مما قد يؤثر على نتائج التطبيق العملي للحوكمة.

- تركز دراسة (El Khatib et al. (2020) على الحوكمة الإلكترونية وأهمية التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين، في حين أن الدراسة الحالية لم تذكر بوضوح الحوكمة الإلكترونية أو أدوات تقنية متقدمة.
- تناولت (Lu et al. (2019) حوكمة العقود كآلية تعديل، بينما ركزت الدراسة الحالية على الحوكمة ضمن سياق داخلي خاص بشركة معينة.
- تركز دراسة عوادي وعموري (2024) على الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر، بينما تركز الدراسة الحالية على الحوكمة ودورها في إدارة المشاريع.

أوجه الاستفادة والتميز:

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وسوف يتم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة أدواتها وصولاً إلى تحقيق أهدافها.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في التركيز على شركة سابك، وكذلك في استخدام نظرية الوكالة كمنطلق نظري للدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة:

سوف يعرض هذا الفصل منهجية وطرق الدراسة وذلك على النحو التالي:

حدود الدراسة:

تعرض الدراسة الحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية للدراسة:** تناقش الدراسة في موضوعها حوكمة المشروعات، كما تتناول جودة إدارة المشروعات.
2. **الحدود البشرية:** سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في شركة سابك السعودية.
3. **الحدود المكانية:** شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.
4. **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول لعام 1446هـ.

منهج الدراسة:

سيتم هذا البحث منهجية وصفية تهدف إلى تحليل الظواهر المتعلقة بالحوكمة وجودة إدارة المشاريع من خلال تقديم تصوير دقيق لهذه الظواهر من ناحيتي الكمية والنوعية. سيتم جمع البيانات اللازمة من عينة البحث باستخدام استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض. بعد جمع البيانات، سيتم استخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحليل المعلومات واستخلاص الأنماط والاتجاهات. بناءً على النتائج المستخلصة، سيتم صياغة توصيات علمية وواقعية تدعم التحسين المستمر في تطبيقات الحوكمة وجودة إدارة المشاريع..

أدوات الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة بحثية للتعرف على دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك بالمملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام هذه الأداة لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك لمناسبتها لطبيعة المنهج الوصفي المستخدم في الدراسة.

تقنين أداة الدراسة:

تم تقنين أداة الدراسة على النحو التالي:

1-معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة:

يمكن التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون، ذلك كما في الجدول التالي:

جدول(1)

معامل ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة

المحور	م	معامل الارتباط	المحور	م	معامل الارتباط	المحور	م	معامل الارتباط
أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك	1	**0,700	معوقات	1	**0,842	متطلبات	1	**0,670
	2	**0,432	تفعيل	2	**0,836	تفعيل	2	**0,736
	3	**0,737	دور	3	**0,869	دور	3	**0,619
	4	**0,397	الحوكمة	4	**0,462	الحوكمة	4	**0,625
	5	**0,432	في	5	**0,785	في	5	**0,767
	6	**0,487	تحسين	6	**0,495	تحسين	6	**0,640
	7	**0,617	جودة	7	**0,813	جودة	7	**0,592
	8	**0,569	إدارة	8	**0,508	إدارة	8	**0,730
	9	**0,602	المشاريع	9	**0,460	المشاريع	9	**0,563
	10	**0,760	بشركة	10	**0,813	بشركة	10	**0,639
	11	**0,391	سابك	11	**0,762	سابك	11	**0,676
	12	**0,486		12			12	**0,593
	13	**0,501					13	**0,649
	14	*0,249					14	**0,562
	15	**0,393						

**دالة إحصائية عند (0,01) * دالة إحصائية عند 0,05

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- تراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الأول ما بين (0,249 - 0,760).
- تراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني ما بين (0,460 - 0,869).
- تراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث ما بين (0,563 - 0,767).

وتشير هذه القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

2- معامل ثبات ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة:

جدول (2)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك	15	0,839
معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك	12	0,917
متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك	14	0,906

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة معامل ثبات عبارات المحور الأول (0,839).
- بلغت قيمة معامل ثبات عبارات المحور الثاني (0,917).
- بلغت قيمة معامل ثبات عبارات المحور الثالث (0,906).

وتشير هذه القيم المرتفعة لمعاملات الثبات إلى ثبات أداة الدراسة وبذلك تكون الاستبانة صالحة للتطبيق والمعالجة الإحصائية بعد التأكد من صدقها وثباتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سابك السعودية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 139 موظفًا. سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من 102 موظف، تم تحديد حجمها باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينات، مع مراعاة المتغيرات الشخصية المختلفة بين الأفراد.

ويمكن توضيح توزيع عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الشخصية للعينة، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3)

المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 عام	24	23,5
	أكثر من 30 عام	78	76,5
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	71	69,6
	أكثر من 10 سنوات	31	30,4

من الجدول السابق يتضح أنه طبقاً لمتغير العمر كانت الفئة الأكبر من العينة ممن يبلغ عمرهم (أكثر من 30 عام)؛ حيث بلغت نسبتهم (76,5%). وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة كانت الفئة الأكبر من العينة ممن خبرتهم (أقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (69,6%).

ويمكن الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة طبقاً لمتغيري الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1- الفروق في الاستجابات بين عينة الدراسة طبقاً لمتغير العمر:

يمكن التعرف على طبيعة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة طبقاً لمتغير (العمر) وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4)

الفروق في الاستجابات بين عينة الدراسة حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير (العمر)

المحور	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت
الأول	أقل من 30 عام	24	2,85	0,211	**2,761
	أكثر من 30 عام	78	2,72	0,211	
الثاني	أقل من 30 عام	24	2,83	0,243	*2,309
	أكثر من 30 عام	78	2,67	0,309	
الثالث	أقل من 30 عام	24	2,88	0,192	**3,144
	أكثر من 30 عام	78	2,68	0,282	

**دالة إحصائية عند (0,01) & * دالة إحصائية عند 0,05

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك) وقد جاءت الفروق لصالح الفئة (أقل من 30 عام). وقد يعود ذلك إلى حداثة عهدهم بسوق العمل، واعتمادهم بشكل أكبر على الممارسات الحديثة في الإدارة والحوكمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك) وقد جاءت الفروق لصالح الفئة (أقل من 30 عام).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك) وقد جاءت الفروق لصالح الفئة (أقل من 30 عام). وقد يعود ذلك إلى أن معظم الشباب لديهم القدرة على التنمية الذاتية المستمرة حول الحوكمة والإدارة، مما يجعلهم أكثر إدراكاً للمتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الشركة من خلال الحوكمة.

2- الفروق في الاستجابات بين عينة الدراسة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة):

يمكن التعرف على طبيعة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة) وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5)

الفروق في الاستجابات بين عينة الدراسة حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

المحور	سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت
الأول	أقل من 10 سنوات	71	2,80	0,195	**3,445
	أكثر من 10 سنوات	31	2,64	0,231	
الثاني	أقل من 10 سنوات	71	2,70	0,297	0,491-
	أكثر من 10 سنوات	31	2,73	0,314	
الثالث	أقل من 10 سنوات	71	2,77	0,228	2,329
	أكثر من 10 سنوات	31	2,63	0,347	

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك) وقد جاءت الفروق لصالح الفئة (أقل من 10 سنوات).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك) وقد جاءت الفروق لصالح الفئة (أقل من 10 سنوات).

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

المقدمة:

سوف يجيب هذا الفصل على الأسئلة التالية للدراسة، ثم يختتم البحث بأبرز النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الثالث: ما أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟

سيتم التعرف على أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك، وذلك من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق كل عبارة، وترتيب عبارات المحور وفقاً لدرجة تحققها، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق كل عبارة من عبارات المحور الأول

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التحقق	الترتيب
1	تعزز الحوكمة من الشفافية في إدارة الشركة.	2,45	0,500	كبيرة	15
2	تساعد الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	2,86	0,345	كبيرة	3
3	تضمن الحوكمة الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية للشركة.	2,59	0,492	كبيرة	13
4	تحسن الحوكمة عملية اتخاذ القرارات في الشركة.	2,86	0,345	كبيرة	3م
5	تقلل الحوكمة من المخاطر المالية والإدارية للشركة.	2,86	0,345	كبيرة	3م
6	تزيد الحوكمة من كفاءة استغلال الموارد المتاحة للشركة.	2,76	0,426	كبيرة	9
7	تعزز الحوكمة المساءلة والمسؤولية داخل الشركة.	2,80	0,398	كبيرة	7
8	توفر الحوكمة إطاراً واضحاً لتوزيع الأدوار والصلاحيات داخل الشركة.	2,67	0,470	كبيرة	11
9	تسهم الحوكمة في تحسين أداء الفرق العاملة في	2,80	0,398	كبيرة	7م

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التحقق	الترتيب
	الشركة.				
10	تحمي الحوكمة حقوق أصحاب المصلحة والمساهمين في الشركة.	2,58	0,494	كبيرة	14
11	تعزز الحوكمة الثقة بين الإدارة والمساهمين في الشركة.	2,88	0,323	كبيرة	2
12	ترسخ الحوكمة مبادئ العدالة والمساواة داخل الشركة.	2,63	0,483	كبيرة	12
13	تساعد الحوكمة في تحسين نظم الرقابة الداخلية للشركة.	2,76	0,426	كبيرة	9م
14	توفر الحوكمة بيئة آمنة لاتخاذ قرارات مستدامة بالشركة.	2,86	0,345	كبيرة	3م
15	تسهم الحوكمة في تقليل احتمالات الفشل في الشركة.	2,89	0,311	كبيرة	1
الإجمالي		2,75	0,218	كبيرة	—

من الجدول السابق يتضح تحقق كافة عبارات محور (أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك) بدرجة (كبيرة) وقد جاءت في المراكز الست الأولى العبارات (15، 11، 2، 4، 5، 14) ومضمونهم (تسهم الحوكمة في تقليل احتمالات الفشل في الشركة، تعزز الحوكمة الثقة بين الإدارة والمساهمين في الشركة، تساعد الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، تحسن الحوكمة عملية اتخاذ القرارات في الشركة، تقلل الحوكمة من المخاطر المالية والإدارية للشركة، توفر الحوكمة بيئة آمنة لاتخاذ قرارات مستدامة بالشركة)

ويُفسر تحقق جميع عبارات محور "أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك" بدرجة (كبيرة)، بإدراك عينة الدراسة لدور الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان نجاح المشاريع. وقد جاءت هذه العبارات في المراكز الأولى لتعكس الجوانب الأكثر تأثيراً، والتي تتمثل في تقليل احتمالات الفشل، وتعزيز الثقة بين الإدارة والمساهمين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتقليل المخاطر المالية والإدارية، وتوفير بيئة آمنة لاتخاذ قرارات مستدامة. ويعكس هذا الترتيب أولويات الشركة في إدارة مشاريعها بفعالية؛ إذ إن تقليل الفشل وتحقيق الاستدامة يمثلان ضرورة لضمان الاستمرارية والتنافسية. كما أن تعزيز الثقة بين الأطراف المختلفة يعد أمراً حيوياً لخلق بيئة عمل

شفافة ومتعاونة، مما يسهم في دعم اتخاذ قرارات سليمة وفعالة. كما يشير الترتيب أيضًا إلى أن إدارة المخاطر تؤدي دورًا جوهريًا في نجاح المشاريع؛ حيث تساعد الحوكمة في التحكم في التحديات المالية والإدارية وتقليل التهديدات المحتملة. ومن منظور استراتيجي، فإن تحقيق الأهداف وتحسين جودة القرارات يعكسان مدى قدرة الحوكمة على توفير إطار عمل يساعد على تحقيق الرؤية المستقبلية للشركة. وتعكس هذه النتائج تجربة سابك العملية في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ حيث ثبت تأثيرها المباشر في تعزيز جودة المشاريع وضمان استدامتها. بناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج أن الحوكمة ليست مجرد إطار تنظيمي، بل أداة استراتيجية تضمن تحسين الأداء، وتقليل المخاطر، وتعزيز الاستدامة والربحية في بيئة عمل متغيرة تتطلب دقة في التخطيط والتنفيذ.

إجابة السؤال الرابع: ما معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟

سيتم التعرف على معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك، وذلك من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق كل عبارة، وترتيب عبارات المحور وفقًا لدرجة تحققها، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق كل عبارة من عبارات المحور الثاني

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التحقق	الترتيب
1	غياب الشفافية داخل الشركة.	2,62	0,485	كبيرة	9
2	المركزية المفرطة في اتخاذ القرار داخل الشركة.	2,65	0,477	كبيرة	6
3	ضعف الأنظمة الرقابية داخل الشركة.	2,51	0,502	كبيرة	12
4	غياب المحاسبة داخل الشركة.	2,82	0,383	كبيرة	5
5	ضعف التواصل بين العاملين بالشركة.	2,65	0,477	كبيرة	6م
6	غياب ثقافة الإبلاغ عن المخالفات.	2,86	0,345	كبيرة	3
7	قلة الكوادر المؤهلة لتنفيذ الحوكمة بالشركة.	2,55	0,498	كبيرة	10
8	قلة التزام الإدارة العليا بتطبيق الحوكمة.	2,85	0,355	كبيرة	4
9	تضارب المصالح داخل الشركة.	2,88	0,323	كبيرة	1
10	المقاومة الداخلية للتغيير داخل الشركة.	2,88	0,323	كبيرة	1م
11	البيروقراطية المعقدة داخل الشركة.	2,55	0,498	كبيرة	10م

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التحقق	الترتيب
12	ضعف الوعي المؤسسي بأهمية الحوكمة في الشركة.	2,65	0,477	كبيرة	6م
الإجمالي		2,71	0,301	كبيرة	—

من الجدول السابق يتضح تحقق كافة عبارات محور (معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك) بدرجة (كبيرة)، وقد جاءت العبارات (9، 10، 6، 8، 4) ومضمونهم على الترتيب (تضارب المصالح داخل الشركة، المقاومة الداخلية للتغيير داخل الشركة، غياب ثقافة الإبلاغ عن المخالفات، قلة التزام الإدارة العليا بتطبيق الحوكمة، غياب المحاسبة داخل الشركة)

وتشير هذه النتائج إلى أن جميع معوقات تفعيل الحوكمة في تحسين إدارة المشاريع بشركة سابك قد تحققت بدرجة (كبيرة)، مما يشير إلى وجود معوقات جوهرية تعيق التطبيق الفعال للحوكمة، وقد جاء ترتيب العبارات ليعكس الأولويات الحقيقية للعوائق الأكثر تأثيراً؛ حيث تصدر تضارب المصالح داخل الشركة نظراً لكونه يؤثر مباشرة على النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات، مما قد يؤدي إلى تحيزات إدارية تؤثر على جودة المشاريع وكفاءتها. تلاه المقاومة الداخلية للتغيير، والتي تعكس صعوبة تبني الحوكمة في بيئة عمل قد تكون معتادة على أساليب تقليدية؛ حيث يُنظر إلى التغيير أحياناً على أنه تهديد للمصالح القائمة. في المرتبة الثالثة، جاء غياب ثقافة الإبلاغ عن المخالفات، وهو ما يشير إلى أن الموظفين قد لا يشعرون بالأمان الكافي للإبلاغ عن التجاوزات، مما يؤدي إلى استمرار السلوكيات غير السليمة دون رقابة. أما ضعف التزام الإدارة العليا بتطبيق الحوكمة، فقد جاء في المرتبة الرابعة؛ حيث يؤدي القادة دوراً أساسياً في فرض الحوكمة، لكن عندما يكون الالتزام ضعيفاً، تصبح كافة الجهود المبذولة لإصلاح الإدارة محدودة الأثر. وأخيراً، جاء غياب المحاسبة داخل الشركة، حيث يعد نتيجة حتمية للعوامل السابقة، فغياب المحاسبة الفعالة هو انعكاس مباشر لتضارب المصالح، وضعف الإبلاغ، وقلة التزام الإدارة. ويعكس هذا الترتيب أن أكبر العوائق أمام الحوكمة في شركة سابك تتعلق بالجوانب الثقافية والتنظيمية داخل الشركة؛ حيث تؤثر النزاعات الداخلية والمخاوف من التغيير على تطبيق الحوكمة، مما يستدعي تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة وبناء بيئة تشجع على الالتزام الفعلي بمعايير الحوكمة لضمان تحسين جودة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

إجابة السؤال الخامس: ما متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة
سابق؟

سيتم التعرف على متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابق، وذلك
من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق كل عبارة، وترتيب عبارات
المحور وفقاً لدرجة تحققها، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقق كل عبارة من عبارات المحور الثالث

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التحقق	الترتيب
1	تطوير التشريعات واللوائح بالشركة.	2,70	0,457	كبيرة	9
2	تعزيز ثقافة الشفافية بالشركة.	2,59	0,492	كبيرة	11
3	تحسين نظم الرقابة الداخلية للشركة.	2,86	0,345	كبيرة	1
4	تشجيع الممارسات الأخلاقية بما يعزز من مصادقية الحوكمة.	2,83	0,374	كبيرة	4
5	تحقيق التوازن بين المصالح.	2,54	0,500	كبيرة	14
6	وضع خطط استراتيجية واضحة تدعم استمرارية الحوكمة.	2,61	0,488	كبيرة	10
7	تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة مع الشركة.	2,80	0,398	كبيرة	7
8	إرساء مبادئ العدالة والمساواة بالشركة.	2,84	0,365	كبيرة	2
9	إيجاد بيئة تنظيمية مرنة تسهل تطبيق الحوكمة بسلاسة.	2,83	0,374	كبيرة	4م
10	تحديث الهياكل الإدارية داخل الشركة.	2,83	0,374	كبيرة	4م
11	تعزيز بيئة المساءلة بما يدعم اتخاذ القرارات الرشيده.	2,56	0,497	كبيرة	12
12	الاستثمار في التدريب والتطوير للعاملين بالشركة.	2,55	0,498	كبيرة	13
13	تحفيز العاملين على تبني الحوكمة.	2,80	0,398	كبيرة	7م
14	تحقيق الانضباط المالي بالشركة.	2,84	0,365	كبيرة	2م
الإجمالي		2,73	0,275	كبيرة	—

ومن الجدول السابق يتضح تحقق كافة عبارات محور (متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك) بدرجة (كبيرة)، وقد جاءت العبارات (3، 8، 14، 4، 9، 10) ومضمونهم على الترتيب (تحسين نظم الرقابة الداخلية للشركة، إرساء مبادئ العدالة والمساواة بالشركة، تحقيق الانضباط المالي بالشركة، تشجيع الممارسات الأخلاقية بما يعزز من مصداقية الحوكمة، إيجاد بيئة تنظيمية مرنة تسهل تطبيق الحوكمة بسلاسة، تحديث الهياكل الإدارية داخل الشركة) في المراكز الست الأولى.

وتعكس هذه النتائج تحقق جميع متطلبات تفعيل الحوكمة في شركة سابك بدرجة (كبيرة)، مما يشير إلى إدراك واضح لأهميتها في تحسين جودة إدارة المشاريع، ويكشف الترتيب عن تسلسل منطقي يعكس الأولويات الأكثر تأثيراً؛ حيث تصدر **تحسين نظم الرقابة الداخلية** محور المتطلبات؛ نظراً لدوره المحوري في تعزيز الشفافية وضبط العمليات التشغيلية، مما يضمن الامتثال للحوكمة وتقليل المخاطر. يليه **إرساء مبادئ العدالة والمساواة**، والذي يُعد عنصراً أساسياً في خلق بيئة عمل نزيهة تدعم القرارات الموضوعية وترفع من كفاءة الأداء المؤسسي. أما **تحقيق الانضباط المالي**، فجاء في مرتبة متقدمة نظراً لارتباطه المباشر باستدامة الموارد وضمان عدم هدرها، مما يعزز كفاءة المشاريع ويحد من الأزمات المالية. في حين أن **تشجيع الممارسات الأخلاقية** جاء كمتطلب رئيسي لضمان مصداقية الحوكمة وتعزيز ثقة المستثمرين والعاملين، مما يسهم في خلق بيئة قائمة على النزاهة والمساءلة. كما أن **إيجاد بيئة تنظيمية مرنة** احتل موقعاً متقدماً، إذ يمثل عاملاً داعماً لتمكين الحوكمة من التطبيق بسلاسة بعيداً عن العقبات البيروقراطية التي قد تعرقل تنفيذها. وأخيراً، جاء **تحديث الهياكل الإدارية** كخطوة تكميلية تعتمد على تحقق العوامل السابقة؛ حيث يؤدي تعزيز الرقابة والعدالة والانضباط المالي إلى تسهيل عملية إعادة هيكلة الإدارات بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الفعالة. ويعكس هذا الترتيب أن نجاح الحوكمة يبدأ بضبط الأداء الداخلي وتعزيز الشفافية، ثم ترسيخ ثقافة العدالة والانضباط المالي، مما يمهد الطريق نحو مرونة تنظيمية وتطوير إداري مستدام، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة إدارة المشاريع وضمان نجاحها في شركة سابك.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

- نشأت الحوكمة كرد فعل للأزمات المالية العالمية؛ حيث برزت الحاجة إلى أنظمة تحكم شفافة تعزز الثقة في الأسواق المالية وتحمي المستثمرين، مما أدى إلى تطوير تشريعات صارمة لضمان الإفصاح والرقابة والمساءلة في الشركات.
- الحوكمة هي إطار تنظيمي وإداري يحدد العلاقات بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، ويهدف إلى تحقيق العدالة، الشفافية، والمساءلة لضمان إدارة فعالة ومستدامة للمؤسسات والشركات.
- تتمثل خصائص الحوكمة في: حجم مجلس الإدارة، والشفافية، والمساءلة، واستقلالية الأعضاء.
- تهدف الحوكمة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، تحسين الأداء المالي والإداري، حماية حقوق المساهمين، وتقليل المخاطر المالية لضمان استدامة المؤسسات وزيادة ثقة المستثمرين.
- تسهم الحوكمة في تحسين كفاءة المؤسسات، تعزيز القدرة التنافسية، جذب الاستثمارات، الحد من الفساد، وضمان استمرارية الشركات، مما يؤدي إلى استقرار الأسواق المالية وتحقيق التنمية المستدامة.
- من أبعاد الحوكمة: الحوكمة الشاملة، والحوكمة الاقتصادية والاستثمارية، والحوكمة البيئية والحوكمة الاجتماعية والقانونية.
- من مبادئ الحوكمة: المساواة بين المساهمين، ودور أصحاب المصلحة في الحوكمة، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية، وحقوق المساهمين.
- تشمل الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة: المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، حيث يؤدي كل طرف دوراً في تحقيق التوازن والرقابة داخل الشركات.
- مرت إدارة المشاريع بمراحل مختلفة، من البناء العشوائي في العصور القديمة إلى إدخال الأساليب الكمية في الخمسينيات، ثم تبني التكنولوجيا والنهج الاستراتيجي منذ التسعينيات لتحقيق كفاءة أفضل.
- تعني جودة إدارة المشاريع ضمان تنفيذها وفق المعايير المطلوبة لتحقيق رضا العملاء، وتقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة عبر إجراءات منظمة تضمن استدامة النجاح.
- تتسم المشاريع بأنها فريدة، ذات أهداف محددة، مؤقتة، ومتداخلة المعطيات، مما يتطلب إدارة دقيقة لتحقيق التوازن بين التكلفة، الجودة، والوقت.
- تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق رضا العملاء، خفض التكاليف، تحسين الأداء الداخلي والخارجي، وتعزيز روح الفريق، مما يضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

- تشمل وظائف وعمليات جودة إدارة المشاريع التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، والرقابة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، مع دمج معايير الجودة في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- تتطلب المشاريع الناجحة وضوح الأهداف، دعم الإدارة، تخطيطاً محكماً، كفاءة الفريق، وفاعلية التواصل، مما يضمن سير العمل وفق الخطط المحددة.
- تعزز الحوكمة الشفافية، العدالة، والمساءلة، مما يسهم في اتخاذ قرارات سليمة، تحقيق الاستدامة، وتحسين توزيع الموارد، مما يضمن نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة.

ثانياً: توصيات الدراسة

- ضرورة نشر الشركات تقارير مالية وتشغيلية دورية لضمان وضوح المعلومات أمام المستثمرين وأصحاب المصالح، مع تبني تقنيات رقمية لعرض البيانات المالية بطرق سهلة الوصول.
- تطوير نظام رقابي مستقل لمتابعة الامتثال لمعايير الإفصاح، والكشف عن أي تضارب مصالح محتمل لضمان الشفافية والمصادقية.
- تشكيل مجلس إدارة متوازن يضم أعضاء مستقلين لضمان اتخاذ قرارات حيادية تصب في مصلحة الشركة والمساهمين.
- تقليل حجم المجلس لتعزيز الكفاءة، وتوضيح صلاحياته ومسؤولياته لمنع تداخل الأدوار وضمان المساءلة الفعالة داخل الشركة.
- إنشاء لجان تدقيق وامتثال مستقلة تتابع تنفيذ السياسات واللوائح، مع تبني مبدأ "المساءلة في كل المستويات".
- توفير قنوات إبلاغ آمنة وسرية للموظفين والمساهمين للإبلاغ عن أي تجاوزات دون خوف من العواقب.
- تبني ممارسات بيئية واجتماعية مستدامة، وقياس تأثير عملياتها الصناعية على البيئة، مع إصدار تقارير دورية لضمان الشفافية.
- توجيه الاستثمارات نحو مشاريع الطاقة النظيفة، بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030 لتحقيق توازن بين الربحية والحفاظ على البيئة.
- تبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين لتحسين التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع، مع تطبيق برامج متقدمة لإدارة المخاطر وتقليل الخسائر.
- كما يجب إنشاء وحدات دعم متخصصة لمراقبة الأداء وتقييم النتائج وفق مؤشرات دقيقة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.
- زيادة مشاركة المساهمين في اجتماعات الجمعية العمومية، وتوفير تقارير واضحة حول توجهات الشركة لتعزيز مشاركتهم في القرارات.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو رمان، أماني رجب عبدالحليم. (2018). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشروع: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والمعدل للوعي المنظمي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

أبو زعيتر، باسل جبر حسن. (2022). أثر حوكمة الشركات على سياسة إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على سوق المال السعودي 2014-2019، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 30(4)، 1-30.

آل مجباس، حيدر. (2023). النظريات المفسرة لحوكمة الشركات، الجامعة المستنصرية؛

https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2023_03_27!10_04_30_

[PM.pdf](#)

الألمعي، علي فايع المزاح. (2018). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 2(14)، 1-32.

بابا عمي، صفية. (2019). حوكمة الشركات التجارية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

بابطين، حسان حسن؛ السريحي، حسن بن عواد. (2023). عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة: تحليل محتوى، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، (51)، 169-205.

باناصر، لميس جميل؛ الصائع، مها فيصل. (2020). دور الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في شركات قطاع الاتصالات بمدينة الرياض: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 4(15)، 1-21.

الجبوري، زيد حسن خلف درويش. (2019). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت.

جداي، ياسين؛ سولم، صلاح الدين. (2022). دور حوكمة الشركات في تحسين كفاءة السوق المالي السعودي: دراسة قياسية باستخدام نماذج بانل خلال الفترة 2013-2019، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي علي كافي بتندوف، 8(3)، 41-54.

حافظ، منار جمال الدين. (2024). دور الحوكمة البيئية لنشر الوعي وتعزيز ثقافة الاستدامة البيئية: دراسة حالة على القطاع الصناعي توشيبا، الهيئة العامة للاستعلامات، (15)، 65-78.

الحايك، نهى أحمد. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الافتراضية السورية.

حجاج، إيمان؛ لبيض، سارة. (2016). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية: البنك المركزي الماليزي نموذجاً، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -.

حزين، يارا فهمي رمضان. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة البلقاء التطبيقية.

حوامدة، عبيدة باسم. (2022). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة جرش.

خليل، بدر الدين محمد؛ الديان، محمد بن عدنان. (2016). حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، غرفة الرياض.

درقالي، سهام؛ عيايشة، نسيم. (2016). دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع: دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENRES) -قائمة-، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة 8 ماي 1945، قالم.

الدليمي، سعد أحمد خليفة. (2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت.

دهليز، خالد عبدالسلام؛ عنبر، هشام محمود. (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(2)، 1- 94.

السعيدة، سلسبيل عارف. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة البلقاء التطبيقية.

السلمي، أفراح بنت جود الله؛ عسيري، عبدالله بن علي آل مزهر. (2022). تأثير آليات حوكمة الشركات على إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 13(3)، 510- 541.

شرفي، سارة. (2024). مطبوعة بعنوان محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة فرحات عباس سطيف 1 -

الشمري، مشعان حاتن بن عجرف. (2023). انعكاس تقنيات الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات في النظام السعودي، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، (73)، 227- 262.

الشهري، خالد عبدالله؛ باسويد، خلود علي؛ غروري، محمد عبدالله؛ سليمان، وليد. (2023). واقع الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (94)، 431- 467.

الصالح، سارة أرشد عبدالله. (2018). مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بقواعد حوكمة الشركات وأثرها في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 13، 1- 38.

الظفيري، محمد نايف فرحان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

عبدالفتاح، علا أحمد العبد. (2024). أثر استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

عبدالفتاح، محمود إدريس؛ الغامدي، محمد بن عبدالله آل عبدالعزيز. (2024). حوكمة الشركات العائلية وأنواعها في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 6(33)، 117- 138.

العبدللات، ديماء شوقي عبدالغني. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

عثمان، ياسر تاج السر محمد. (2024). حوكمة الشركات ودورها في حماية حقوق الشركاء والدائنين في القانون السعودي: دراسة مقارنة، مجلة كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر - فرع أسبوط، 3(36)، 922- 993.

عطا، مسعد يونس عطوان. (2016). دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشريعة الإسلامية، مجلة كلية الشريعة والقانون، جامعة طنطا، 33(3)، 1819-1877.

علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد. (2022). أثر إدارة جودة المشروع في تحقيق الأهداف: دراسة حالة مشروع بنى الزراعي 2019- 2020م، مجلة القلزم العلمية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، 21(2)، 99- 114.

عمار، هبة محمد ؛ شوقي، كريماني أحمد. (2023). نحو تطبيق الحوكمة التكيفية بمنظومة إدارة العمران في مصر، مجلة البحوث الحضرية، 47(4)، 1- 21.

- عنبر، هشام محمود. (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية (غزة).
- عواد، عواد أحمد زكي. (2020). أثر حوكمة الشركات على تكلفة التمويل بالدين للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت: الأردن.
- عوادي، عبدالقادر عزام؛ عموري، أسمة. (2024). دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر البيئية: دراسة حالة شركة سابك السعودية للفترة 2020 - 2023، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، (2)7، 451 - 466.
- الغنامي، نايف ناشي خلف. (2024). حوكمة شركات المساهمة في السوق المالية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (1)4، 645 - 675.
- فتحي، رغدة محمد؛ محمد، أحمد سليم؛ عبدالعزيز جمال رشدي. (2023). تأثير جودة حوكمة الشركات على الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي: دراسة تطبيقية، الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، (4)27، 85 - 122.
- القحطاني، محمد سعيد. (2018). حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: شركة أسمنت المنطقة الجنوبية حالة دراسية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (16)، 138 - 153.
- قفال، رحمة. (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المشاريع: دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر - ولاية قالمة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة 08 ماي 1945 قالمة.
- كردوسي، أسماء. (2019). مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة.
- لزهر، قنوم. (2019). مطبوعة محاضرات في مقياس ادارة المشاريع، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- محمد، سفير؛ ياسين، صحراوي. (2020). مبدأ حماية حقوق المساهمين في ظل تطبيق حوكمة الشركات ودوره في تفعيل جودة الإفصاح المحاسبي: دراسة اتجاه آراء عينة من الأكاديميين والمهنيين، مجلة الحدث للدراسات المالية والقانونية، (5)، 79 - 100.
- معمر، حمدي. (2024). مطبوعة دروس خاصة بمقياس حوكمة الشركات، جامعة حسية بو علي الشلف.

الملكوي، أحمد فواز. (2022). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة جرش.

المنذري، طالب بن علي بن عبدالله. (2022). أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرقية.

مهدي، مصطفى محمد. (2024). أثر خصائص حوكمة الشركات على تكلفة رأس المال: دراسة اختبارية على الشركات المساهمة المصرية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 46(2)، 464-489.

موساوي، ياقوت. (2020). دور حوكمة الشركات في تخفيض مشكلة الوكالة من خلال دورها في التأثير على الهيكل المالي: دراسة حالة مجمع الفنادق، سياحة وحمامات معدنية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، 14 (1)، 165-184.

ناصر، عثمان؛ ياغي، خليل عبدالحميد. (2019). إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة: دراسة مقارنة، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية: نظرة بين الحاضر والمستقبل، 30-31 ديسمبر 2019، 623-647.

النجار، محمد فايز جمعة. (2019). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

نجم، محمد عبدالله أوحيدة. (2025). تحسين أداء إدارة المشاريع في ليبيا: استراتيجيات وتوجهات مستقبلية، مجلة جامعة سلها للعلوم الإنسانية، 24(1)، 59-63.

النسور، بلال هاشم. (2019). مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعات شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، 4(12)، 106-121.

هادي، شهد أحمد عبدالله. (2020). حوكمة الشركات: هيئة أسواق المال الكويتية نموذجاً: دراسة تأصيلية فقهية قانونية، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنين بالبحرين، جامعة الأزهر، 39(4)، 2515-2558.

الياتي، سعد بن عبدالمحسن؛ المبارك، عائذ بن إبراهيم. (2022). حوكمة الشركات وعلاقتها بتكاليف الوكالة والأداء: دليل من السوق السعودي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(1)، 61-83.

يحياوي، الهام؛ بوحديد، ليلي. (2014). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليل (NCA) بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (5)، 59-69.

المراجع الأجنبية:

AL Nawaiseh, Kafa Hmoud; Al Shibly, Mohammad Hmoud Abd-alkareem; Alawamleh, Hamzeh Ahmad; Abbas, Khalid Mahmood& Abu Orabi, Tareq Ghaleb. (2021). **Dimensions of Corporate Governance and Organizational Learning: An Empirical Study**, Journal of Management Information and Decision Sciences, 24(5), 1- 11.

Bernardo, Maria do Rosário. (2010). **Project Management Governance: A Model for Knowledge Creation**, Selected Proceedings from the 14th International Congress On Project Engineering, 37- 50.

Castrillón, Garzón; Alfonso, Manuel. (2021). **The Concept of Corporate Governance**, Revista Científica Visión De Futuro, 25(2), 178- 190.

El Khatib, Mouni; Nakand, Laila ; Almarzooqi, Saeed; Almarzooqi, Aysha. (2020). **E-Governance in Project Management: Impact and Risks of Implementation**, American Journal of Industrial and Business Management, 10, 1785-1811.

Fung, Benjamin. (2014). **The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance**, Universal Journal of Management, 2(2), 72-80.

Joslin, Robert; Müller, Ralf. (2015). **Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts**, ScienceDirect, (33), 1377- 1392.

Karsono, Bambang. (2023). **Good Corporate Governance: Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness (Literature Review)**, Dinasti International Journal of Management Science, 4(5), 811- 821.

Keay, AR& Loughrey, J. (2015) **The framework for board accountability in corporate governance**. Legal Studies, 35 (2). 252 - 279.

Lu, Ping; Cai, Xiangyang; Wei, Zhuping; Song, Yinqiu& Wu, Jianlin. (2019). **Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms**, International Journal of Project Management, 37(6), 855- 869.

Ul Haq, Saif; Liang, Changyong; Gu, Dongxiao Du; Jia Tina & Zhao, Shuping. (2018). **Project Governance, Project Performance, and the Mediating Role of Project Quality and Project Management Risk: An Agency Theory Perspective**, 30(4), 294- 292.

Ul Musawir, Ata; Bari Abd-Karim, Saipol& Mohd-Danuri, Mohd Suhaimi. (2020). **Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review**, International Journal of Project Management, 38(1), 1- 16.

Ullah, Mehfooz; Khan, Muhammad Waris Ali; Kuang, Lee Chia. (2020). **Role of Project Governance in Managing Projects Sustainability: A Theoretical Perspective**, Proceedings of the 6th of International Conference on Civil, Offshore and Environmental Engineering, 1- 14.

الملاحق

استبانة موجهة للعاملين بشركة سابك السعودية بالرياض للتعرف على دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع

أولاً: البيانات الشخصية للعيينة

- 1- العمر: أقل من 30 عام أكثر من 30 عام
2- الخبرة: أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: أهمية دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك

م	العبارات	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
1	تعزز الحوكمة من الشفافية في إدارة الشركة.			
2	تساعد الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.			
3	تضمن الحوكمة الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية للشركة.			
4	تحسن الحوكمة عملية اتخاذ القرارات في الشركة.			
5	تقلل الحوكمة من المخاطر المالية والإدارية للشركة.			
6	تزيد الحوكمة من كفاءة استغلال الموارد المتاحة للشركة.			

م	العبارات	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
7	تعزز الحوكمة المساءلة والمسؤولية داخل الشركة.			
8	توفر الحوكمة إطارًا واضحًا لتوزيع الأدوار والصلاحيات داخل الشركة.			
9	تسهم الحوكمة في تحسين أداء الفرق العاملة في الشركة.			
10	تحمي الحوكمة حقوق أصحاب المصلحة والمساهمين في الشركة.			
11	تعزز الحوكمة الثقة بين الإدارة والمساهمين في الشركة.			
12	ترسخ الحوكمة مبادئ العدالة والمساواة داخل الشركة.			
13	تساعد الحوكمة في تحسين نظم الرقابة الداخلية للشركة.			
14	توفر الحوكمة بيئة آمنة لاتخاذ قرارات مستدامة بالشركة.			
15	تسهم الحوكمة في تقليل احتمالات الفشل في الشركة.			

المحور الثاني: معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك

م	العبارات	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
1	غياب الشفافية داخل الشركة.			
2	المركزية المفرطة في اتخاذ القرار داخل الشركة.			
3	ضعف الأنظمة الرقابية داخل الشركة.			
4	غياب المحاسبة داخل الشركة.			
5	ضعف التواصل بين العاملين بالشركة.			
6	غياب ثقافة الإبلاغ عن المخالفات.			
7	قلة الكوادر المؤهلة لتنفيذ الحوكمة بالشركة.			
8	قلة التزام الإدارة العليا بتطبيق الحوكمة.			
9	تضارب المصالح داخل الشركة.			
10	المقاومة الداخلية للتغيير داخل الشركة.			
11	البيروقراطية المعقدة داخل الشركة.			
12	ضعف الوعي المؤسسي بأهمية الحوكمة في الشركة.			

المحور الثالث: متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابع

م	العبارات	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
1	تطوير التشريعات واللوائح بالشركة.			
2	تعزيز ثقافة الشفافية بالشركة.			
3	تحسين نظم الرقابة الداخلية للشركة.			
4	تشجيع الممارسات الأخلاقية بما يعزز من مصداقية الحوكمة.			
5	تحقيق التوازن بين المصالح.			
6	وضع خطط استراتيجية واضحة تدعم استمرارية الحوكمة.			
7	تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة مع الشركة.			
8	إرساء مبادئ العدالة والمساواة بالشركة.			
9	إيجاد بيئة تنظيمية مرنة تسهل تطبيق الحوكمة بسلاسة.			
10	تحديث الهياكل الإدارية داخل الشركة.			
11	تعزيز بيئة المساءلة بما يدعم اتخاذ القرارات الرشيدة.			
12	الاستثمار في التدريب والتطوير للعاملين بالشركة.			
13	تحفيز العاملين على تبني الحوكمة.			
14	تحقيق الانضباط المالي بالشركة.			

Abstract:

The present study aimed to explore the role of governance in improving the quality of project management in Saudi Arabia, using SABIC as a case study. The study employed a descriptive methodology and utilized a questionnaire as a research tool, applied to a stratified random sample of 102 employees from SABIC. Data analysis was conducted using SPSS. The study yielded several theoretical and field findings, including that governance serves as an organizational and administrative framework defining relationships among various stakeholders within an institution, aiming to achieve fairness, transparency, and accountability for effective and sustainable management. Project management quality ensures the execution of projects according to the required standards, enhancing customer satisfaction, reducing errors, and improving efficiency through structured procedures that sustain long-term success. Among the field findings, the study identified statistically significant differences at the 0.01 level in the mean responses of the study sample regarding the importance of governance in enhancing project management quality at SABIC, favoring the age group under 30 years. Additionally, statistically significant differences were found at the 0.05 level in the mean responses concerning barriers to activating governance in improving project management quality at SABIC, also favoring the under 30 years group. Furthermore, significant differences at the 0.01 level were observed regarding requirements for activating governance in project management at SABIC, again in favor of the under 30 years category. Based on the findings, the study presented several recommendations for decision-makers in companies to consider in implementing governance practices to enhance project management quality.

Keywords:

Governance, Project Management Quality.



MidOcean University

Faculty of Management

Department/Specialization: Business administration

Research Title

**The Role of Governance in Enhancing the Quality of
Project Management in Saudi Arabia: SABIC as a
Model**

Prepared by:
Abdulmajeed A Alotaifi

Academic Year:
2025