

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

"أثر حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية"

أسم الطالب

حمد عبد الكريم المحيسني

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١. المقدمة:.....
٤	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٤	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٥	١,٣. أهمية الدراسة.....
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٧	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٧	١,٥. أهداف الدراسة.....
٨	١,٦. فرضيات الدراسة.....
٩	١,٧. نموذج الدراسة.....
١١	١,٨. منهجية الدراسة.....
١١	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١٢	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
٣	
١٣	٢,١. المقدمة:.....
١٣	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٦	٢,٣. المتغير التابع.....
٢١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٥	٢,٥. الخاتمة.....
٢٦	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا، ويعد من القطاعات الحيوية التي تسهم في دعم التنمية الاقتصادية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث يشهد القطاع توسعًا كبيرًا في حجم المشروعات والاستثمارات العقارية، مما يزيد من أهمية تطبيق أفضل الممارسات الإدارية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, 2023)

وتعد حوكمة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والرقابة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بين جميع الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحسين إدارة المشاريع وتقليل المخاطر وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

(Müller, 2009)

ويقاس نجاح المشاريع بمجموعة من المؤشرات، من أهمها إنجاز المشروع ضمن الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، وتحقيق الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع، وهو ما جعل نجاح المشاريع أحد أهم مؤشرات الأداء في المؤسسات الحديثة.

(Project Management Institute, 2021)

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق حوكمة المشاريع وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، إلا أن نتائج هذه الدراسات اختلفت باختلاف القطاعات والبيئات التي أجريت فيها، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات في قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية

(Too & Weaver, 2014؛ Joslin & Müller, 2015)

وانطلاقًا من أهمية قطاع التطوير العقاري في المملكة، والحاجة إلى تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في دعم المعرفة العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع

١,٢. مشكلة الدراسة

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا مدفوعًا برؤية المملكة ٢٠٣٠، وما صاحبها من توسع في المشروعات العقارية والاستثمارية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين إدارة المشاريع ورفع معدلات نجاحها، إلا أن العديد من المشاريع ما زالت تواجه تحديات تتعلق بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف المخططة. وتعد حوكمة المشاريع من الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز الرقابة والشفافية وتحسين اتخاذ القرارات، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة أثرها على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

(Müller, 2009)

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بدراسة حوكمة المشاريع ودورها في تحسين إدارة المشاريع ورفع احتمالية نجاحها، كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين ممارسات الحوكمة ونجاح المشاريع في سياقات تنظيمية وقطاعات مختلفة

(Müller, 2009; Too & Weaver, 2014; Joslin & Müller, 2015).

ومع ذلك، يظل تطبيق هذا الإطار النظري على مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خاصة فيما يتعلق بتحديد أثر أبعاد محددة لحوكمة المشاريع، وهي الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، على نجاح المشاريع.

كما أن الأدبيات السابقة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية ركزت بصورة أكبر على حوكمة المشاريع وإدارة المشاريع ونجاحها بصورة عامة، بينما لا توضح بشكل كافٍ كيفية ارتباط هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعةً بنجاح مشاريع التطوير العقاري في السياق السعودي. ومن هنا تتمثل الفجوة النظرية للدراسة الحالية في الحاجة إلى مزيد من الفهم للعلاقة بين أبعاد حوكمة المشاريع ونجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في توسيع المعرفة الحالية حول حوكمة المشاريع في هذا السياق.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحديات متعددة في تنفيذ مشاريعها، من بينها الالتزام بالجدول الزمنية والتكاليف المخططة وتحقيق مستويات الجودة المستهدفة، إلى جانب تعدد الأطراف المشاركة في المشاريع وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات بينها. وقد تؤدي هذه التحديات إلى التأثير في كفاءة تنفيذ المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف المحددة.

كما قد تختلف مستويات تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع بين شركات التطوير العقاري، خصوصاً فيما يتعلق بوضوح الأدوار والمسؤوليات، وفعالية آليات الشفافية والمساءلة، وقدرة الشركات على تحديد المخاطر وإدارتها بصورة استباقية. ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق هذه الممارسات داخل شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وقياس أثرها في نجاح المشاريع.

وتتمثل الفجوة التطبيقية في الحاجة إلى توفير دليل ميداني يساعد شركات التطوير العقاري على فهم مدى ارتباط ممارسات حوكمة المشاريع بنجاح مشاريعها، وتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز كفاءة التنفيذ وتقليل المخاطر وتحسين فرص تحقيق أهداف المشاريع. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نتائج تطبيقية يمكن أن يستفيد منها مديرو المشاريع والإدارات العليا في تطوير ممارسات الحوكمة وتحسين أداء المشاريع في قطاع التطوير العقاري السعودي.

السؤال الرئيسي؟

ما أثر حوكمة المشاريع على مشاريع شركات التطوير العقاري ؟

١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تزايد أهمية حوكمة المشاريع في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها، وبصفة خاصة في قطاع التطوير العقاري الذي يتسم بتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع حجم الاستثمارات، وتعقيد العمليات، وتداخل الجوانب الفنية والإدارية والمالية. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق حوكمة المشاريع في نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال دراسة العلاقة بينهما في سياق قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. كما تسهم الدراسة في توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات الحوكمة، بما تتضمنه من شفافية ومساءلة ووضوح في الأدوار والمسؤوليات وإدارة للمخاطر، أن ترتبط بمستوى نجاح المشاريع.

وتكتسب الدراسة أهمية إضافية من محدودية الدراسات التي تجمع بين هذه الأبعاد وتختبر أثرها على نجاح مشاريع التطوير العقاري في البيئة السعودية بصورة مباشرة. ومن ثم، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية القائمة، وتوفير أساس علمي يمكن للباحثين الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول حوكمة المشاريع في قطاعات ومجالات أخرى.

كما يمكن أن تساعد الدراسة في دعم الفهم النظري لمفهوم نجاح المشاريع، بحيث لا يقتصر تقييم النجاح على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، وإنما يمتد إلى جوانب إدارية وتنظيمية مثل جودة اتخاذ القرار، ووضوح المسؤوليات، وإدارة المخاطر، ورضا أصحاب المصلحة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية من نتائجها في تطوير ممارسات حوكمة المشاريع وتحسين آليات إدارة المشاريع. فمن خلال تحديد أثر أبعاد حوكمة المشاريع، والمتمثلة في الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، يمكن للإدارات العليا ومديري المشاريع الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بصورة أكثر وضوحًا، وتعزيز آليات المتابعة والرقابة.

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة شركات التطوير العقاري على تحسين إدارة المخاطر والتعامل بصورة أكثر فاعلية مع التحديات التي قد تؤثر في تنفيذ المشاريع، مثل التأخير، وتجاوز التكاليف، ومشكلات الجودة، وتعارض مصالح أصحاب المصلحة.

ومن جانب آخر، يمكن أن توفر الدراسة مؤشرات عملية تساعد متخذي القرار في تقييم مستوى تطبيق حوكمة المشاريع داخل شركات التطوير العقاري، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما يمكن أن يستفيد مديرو المشاريع والمشرّفون التنفيذيون من نتائج الدراسة في تعزيز الممارسات التي تدعم تحقيق أهداف المشاريع ورفع كفاءة استخدام الموارد.

وتتوافق هذه الأهمية مع توجه المملكة العربية السعودية نحو رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتعزيز جودة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يجعل دراسة العوامل التي تسهم في نجاح مشاريع التطوير العقاري ذات أهمية عملية للقطاع العقاري والتنمية الاقتصادية في المملكة.

١,٤ . أسئلة الدراسة ؟

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

أسئلة وصفية

ما مستوى تطبيق حوكمة المشاريع؟

ما مستوى نجاح المشاريع؟

أسئلة تحليلية

ما أثر الشفافية والمساءلة؟

ما أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات؟

ما أثر إدارة المخاطر؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

ويتفرع من الهدف العام الأهداف الفرعية الآتية:

التعرف على مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

التعرف على مستوى نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

قياس أثر الشفافية والمساءلة في حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري

قياس أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات في حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري

قياس أثر إدارة المخاطر في حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري

١,٦. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية: **H1**

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية: **H1a**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية: **H1b**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية: **H1c**

١,٧. نموذج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج بحثي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يمثل حوكمة المشاريع المتغير المستقل، بينما يمثل نجاح المشاريع المتغير التابع.

ويتكون المتغير المستقل (حوكمة المشاريع) من ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

١- الشفافية والمساءلة

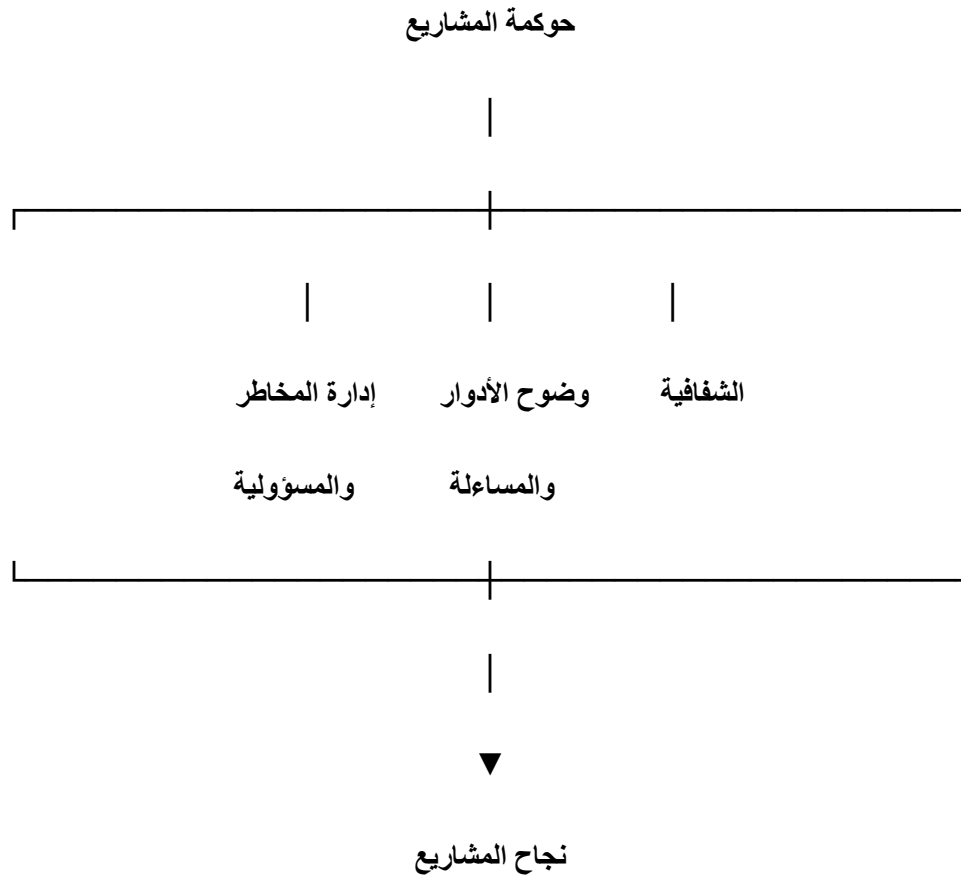
٢- وضوح الأدوار والمسؤوليات

٣- إدارة المخاطر

أما المتغير التابع فهو:

نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري.

ويمكن تمثيل النموذج بالشكل الآتي :



١,٨ . منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح وصف مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وتحليل أثر أبعاد حوكمة المشاريع، المتمثلة في الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، على نجاح المشاريع.

وتتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية، باعتبار أن الدراسة تسعى إلى قياس العلاقة بين متغيرات محددة واختبار فرضياتها باستخدام بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تعتمد الدراسة على النهج الاستنتاجي، إذ تنطلق من المفاهيم والأدبيات والنموذج النظري لصياغة فرضيات محددة، ثم يتم اختبارها ميدانيًا للتحقق من مدى دعم البيانات لها. ويتوافق ذلك مع طبيعة الدراسات التي تختبر العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الكمية.

وتستخدم الدراسة المنهج الكمي، من خلال جمع بيانات رقمية من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة. كما تعتمد على استراتيجية المسح؛ بهدف الحصول على بيانات من مجموعة من العاملين المرتبطين بإدارة وتنفيذ المشاريع في شركات التطوير العقاري.

أما من حيث الأفق الزمني، فتتبنى الدراسة الدراسة المقطعية، حيث سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة بهدف قياس آراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى تطبيق حوكمة المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع في وقت إجراء الدراسة.

وسيتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة مصممة في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، وتوجه إلى العاملين في إدارات المشاريع ومديري المشاريع والمشرفين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. وتهدف الاستبانة إلى قياس أبعاد حوكمة المشاريع وقياس مستوى نجاح المشاريع وفق المؤشرات المعتمدة في الدراسة.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات وفرضيات الدراسة، وذلك بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، وقياس مستوى متغيرات الدراسة، واختبار العلاقة والأثر بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع. كما ستستخدم النتائج الإحصائية للحكم على فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية.

وتراعي الدراسة مبادئ أخلاقيات البحث العلمي من خلال المحافظة على سرية بيانات المشاركين، واستخدام المعلومات التي يتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، وعدم الإفصاح عن أي بيانات شخصية يمكن أن تحدد هوية المشاركين. كما سيتم توضيح الغرض من الاستبانة للمشاركين والحصول على موافقتهم قبل المشاركة في الدراسة، بما يتوافق مع مبادئ أخلاقيات البحث العلمي التي تؤكد أهمية احترام المشاركين والحفاظ على سرية المعلومات.

١,٩ . الدراسة الميدانية (مكان التطبيق المقترح)

يقترح تطبيق الدراسة ميدانيًا على عدد من شركات التطوير العقاري العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف دراسة واقع تطبيق حوكمة المشاريع وقياس أثرها على نجاح المشاريع. ويشمل مجتمع الدراسة العاملين المرتبطين بإدارة وتنفيذ المشاريع داخل هذه الشركات، وبصفة خاصة مديري المشاريع، والعاملين في إدارات المشاريع، والمشرفين التنفيذيين، لما لديهم من معرفة وخبرة مباشرة بممارسات الحوكمة وعمليات تنفيذ المشاريع.

وتركز الدراسة على استقصاء آراء أفراد العينة حول مستوى تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع، والمتمثلة في الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تقييم مستوى نجاح المشاريع من خلال المؤشرات المعتمدة في الدراسة.

وسيتم جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، على أن يتم تحديد العينة وطريقة اختيارها في الفصل الثالث وفقاً لطبيعة مجتمع الدراسة وإمكانات الوصول إلى المشاركين. كما سيتم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية المتعلقة بسرية المعلومات وخصوصية المشاركين واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

ويهدف التطبيق الميداني إلى توفير بيانات واقعية يمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع البحثي المقترح من خمسة فصول رئيسية، يتم من خلالها الانتقال بصورة متسلسلة من تحديد موضوع الدراسة ومشكلتها إلى مراجعة الأدبيات، ثم عرض منهجية الدراسة وتحليل النتائج ومناقشتها، وصولاً إلى النتائج والتوصيات. ويتضمن المخطط المقترح ما يأتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول خلفية الدراسة ومقدمتها، ومشكلة الدراسة والفجوات النظرية والتطبيقية، وأهمية الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة، ومنهجيتها، والدراسة الميدانية، والمخطط المقترح للمشروع.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

يتناول المفاهيم والأسس النظرية المرتبطة بحوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، ويعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، مع تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم الدراسة، وأداة جمع البيانات، وإجراءات تطبيق الاستبانة، وأساليب تحليل البيانات المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يتضمن عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات

يتضمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والاستنتاجات، والتوصيات التطبيقية، والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

يعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ يساهمان في بناء الأساس العلمي للدراسة من خلال استعراض المفاهيم والنظريات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، وتحليل نتائجها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوات البحثية التي تستدعي إجراء الدراسة الحالية. كما يساعد الإطار النظري في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبناء الفرضيات العلمية على أسس نظرية ومنهجية سليمة

Creswell & Creswell, 2023

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل مفهوم حوكمة المشاريع بوصفها المتغير المستقل، من خلال عرض تعريفها وأهميتها وأبرز أبعادها، كما يستعرض مفهوم نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع، بالإضافة إلى مناقشة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في ضوء الدراسات السابقة، بما يساهم في بناء إطار نظري يدعم الدراسة الحالية

(Project Management Institute, 2021).

٢.٢. المتغير المستقل

٢.٢.١ تعريف حوكمة المشاريع

تُعد حوكمة المشاريع إطاراً تنظيمياً يحدد كيفية توجيه المشاريع والإشراف عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بها، بما يضمن توافق المشروع مع أهداف المنظمة وأولوياتها الاستراتيجية. وتشمل حوكمة المشاريع تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، ووضع آليات واضحة للرقابة والمساءلة، بما يساعد على تعزيز فاعلية إدارة المشروع وتحسين عملية اتخاذ القرار .

(Müller, 2009)

كما ترتبط حوكمة المشاريع بوجود نظام واضح لتوجيه المشروع ومتابعته خلال مراحل دورة حياته، بما يضمن وضوح المسؤوليات، ودعم القرارات، وإدارة المخاطر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتساعد هذه الممارسات على توفير إطار أكثر وضوحاً لمتابعة أداء المشروع والتعامل مع التحديات التي قد تؤثر في تحقيق أهدافه .

(Project Management Institute, 2021)

ومن منظور أوسع، لا تقتصر حوكمة المشاريع على الرقابة الإدارية، وإنما تشمل الآليات والهياكل التي تربط إدارة المشروع بالحوكمة المؤسسية، وتوضح كيفية مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات، ومتابعة الأداء. ولذلك تعد الحوكمة عنصرًا مهمًا في تعزيز الانضباط الإداري وتحسين احتمالية نجاح المشاريع

(Too & Weaver, 2014)

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف حوكمة المشاريع في هذه الدراسة بأنها مجموعة من الهياكل والسياسات والإجراءات والآليات التي تنظم توجيه المشروع واتخاذ القرار والرقابة عليه، وتحدد الأدوار والمسؤوليات، وتعزز الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر، بما يدعم تحقيق أهداف المشروع ورفع احتمالية نجاحه.

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف حوكمة المشاريع بأنها مجموعة من السياسات والأنظمة والإجراءات التي تنظم إدارة المشاريع، وتحدد مسؤوليات الأطراف المعنية، وتعزز الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر، بما يسهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

٢،٢،٢ تطور مفهوم حوكمة المشاريع

تطور مفهوم حوكمة المشاريع مع تطور ممارسات إدارة المشاريع وزيادة الحاجة إلى وجود آليات واضحة للتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات داخل المشاريع. فمع ازدياد تعقيد المشاريع وتعدد الأطراف المشاركة فيها، لم تعد إدارة المشروع تركز فقط على تنفيذ الأنشطة اليومية، وإنما أصبح من الضروري وجود إطار يحدد الصلاحيات والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار والرقابة على الأداء

(Müller, 2009)

وأصبح مفهوم حوكمة المشاريع أكثر ارتباطًا بالحوكمة المؤسسية، بحيث لا يقتصر دورها على متابعة تنفيذ المشروع، وإنما يشمل ضمان توافق المشروع مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتحديد آليات اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، ومتابعة الأداء وإدارة المخاطر. ويشير ذلك إلى انتقال الاهتمام من التركيز على الإدارة التشغيلية للمشروع إلى الاهتمام بالإطار التنظيمي الذي يوجه المشروع ويربطه بأهداف المنظمة

(Too & Weaver, 2014)

كما أسهم تطور ممارسات إدارة المشاريع في توسيع النظرة إلى حوكمة المشاريع لتشمل مختلف مراحل دورة حياة المشروع، بدءًا من اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيه المشروع واعتماده، مرورًا بالرقابة على التنفيذ وإدارة المخاطر، وصولًا إلى تقييم الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة. ويؤكد ذلك أهمية وجود هياكل واضحة للحوكمة تساعد على تحقيق الانسجام بين القرارات الإدارية واحتياجات المشروع وأهداف المنظمة

(Project Management Institute, 2021)

وبناءً على هذا التطور، أصبحت حوكمة المشاريع عنصرًا مهمًا في تحسين قدرة المنظمات على التعامل مع تعقيد المشاريع وتعدد أصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة ووضوح المسؤوليات وإدارة المخاطر. وتزداد أهمية ذلك في المشاريع الكبيرة والمعقدة، مثل مشاريع التطوير العقاري، التي تتطلب تنسيقًا مستمرًا بين العديد من الأطراف واتخاذ قرارات فعالة لضمان تحقيق أهداف المشروع.

(Müller, 2009; Project Management Institute, 2021)

٢.٢.٤ النظريات المرتبطة بحوكمة المشاريع

ترتبط حوكمة المشاريع بعدد من النظريات الإدارية التي تساعد على تفسير الحاجة إلى الرقابة وتحديد المسؤوليات وإدارة العلاقات بين الأطراف المشاركة في المشروع. وفي الدراسة الحالية، يمكن الاستناد إلى نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة بوصفهما إطارين يساعدان في تفسير أهمية ممارسات الحوكمة وعلاقتها بأداء المشاريع ونجاحها.

أولاً: نظرية الوكالة

تركز نظرية الوكالة على العلاقة بين الأطراف التي تمتلك الموارد أو تتخذ القرارات نيابة عن أطراف أخرى، وما قد ينشأ عن هذه العلاقة من اختلاف في المصالح أو المعلومات أو مستوى الرقابة. ومن هذا المنظور، تساعد الحوكمة على الحد من هذه المشكلات من خلال وضع آليات واضحة للمساءلة والرقابة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتحسين مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات.

وفي سياق المشاريع، يمكن أن تسهم آليات الحوكمة في توضيح مسؤوليات الأطراف المشاركة، وتحديد الجهات المخولة باتخاذ القرارات، وتعزيز الرقابة على الأداء، الأمر الذي يساعد على الحد من تضارب المصالح وتحسين الانضباط في إدارة المشروع. ولذلك تتوافق هذه النظرية مع تركيز الدراسة الحالية على الشفافية والمساءلة ووضوح الأدوار والمسؤوليات باعتبارها أبعاداً للحوكمة.

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة

تتظر نظرية أصحاب المصلحة إلى المشروع باعتباره نظاماً يضم مجموعة من الأطراف ذات المصالح والاحتياجات المختلفة، وليس مجرد علاقة بين المالك والإدارة. ويشمل أصحاب المصلحة في المشاريع العملاء، والمستثمرين، والإدارة، والمقاولين، والاستشاريين، والجهات الحكومية، وغيرهم من الأطراف التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر بنتائجه.

وتساعد حوكمة المشاريع على تنظيم العلاقة بين هذه الأطراف من خلال تعزيز الشفافية، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر التي قد تؤثر في مصالح الأطراف المختلفة. وتزداد أهمية ذلك في مشاريع التطوير العقاري بسبب تعدد أصحاب المصلحة وتعقيد العلاقات بينهم.

وبناءً على ذلك، توفر نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة أساساً نظرياً مناسباً لفهم دور حوكمة المشاريع في تنظيم العلاقات والقرارات والرقابة داخل المشروع. كما تدعمان منطق الدراسة الحالية في اختبار أثر الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

٢.٢.٥ الرسم التوضيحي لحوكمة المشاريع:

حوكمة المشاريع



الشفافية والمساءلة
وضوح الأدوار والمسؤوليات
إدارة المخاطر



ممارسات توجيه ورقابة واتخاذ قرار فعالة

الشكل (٢): الأبعاد الرئيسية لحوكمة المشاريع
إعداد الطالب بالاستناد إلى الأدبيات السابقة

٢.٣ المتغير التابع : نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري

مفهوم نجاح المشاريع

يعد نجاح المشاريع أحد المفاهيم الرئيسية في إدارة المشاريع، وقد حظي باهتمام واسع من الباحثين والممارسين نظرًا لارتباطه بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات ورفع كفاءة استخدام الموارد. ولم يعد مفهوم نجاح المشروع يقتصر على إنهاء المشروع ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة، بل أصبح يشمل تحقيق الجودة المطلوبة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، واستدامة نتائج المشروع

(Project Management Institute, 2021)

ويرى أن نجاح المشروع يتحقق عندما يتم إنجاز المشروع وفق نطاق العمل المحدد، والوقت المخطط، والتكلفة المعتمدة، مع تحقيق الجودة المطلوبة ورضا العميل، بالإضافة إلى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

Kerzner (2022)

كما أوضح أن نجاح المشاريع يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، من أهمها أساليب إدارة المشاريع، ومستوى تطبيق حوكمة المشاريع، ودعم الإدارة العليا، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات، الأمر الذي يجعل نجاح المشروع نتيجة لتكامل العديد من الممارسات الإدارية وليس لعامل واحد فقط

(Joslin & Müller, 2015)

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف نجاح المشاريع بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة، والإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٢.٣ المتغير التابع: نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري

٢.٣.١ تعريف نجاح المشاريع:

يُعد نجاح المشاريع من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المشاريع، وقد تطور مفهومه من التركيز على إنجاز المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة إلى مفهوم أكثر شمولاً يأخذ في الاعتبار تحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة والقيمة التي يحققها المشروع للمنظمة. ويعكس نجاح المشروع مدى قدرة المشروع على تحقيق النتائج المستهدفة وفق المعايير والمتطلبات المحددة له

(Project Management Institute, 2021)

وينظر إلى نجاح المشروع كذلك باعتباره نتيجة لتكامل مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية والتشغيلية، وليس مجرد الالتزام بالميزانية والجدول الزمني. فنجاح المشروع يرتبط بمدى تحقيق نطاق المشروع، والالتزام بالموصفات والجودة المطلوبة، وإدارة الموارد بكفاءة، والقدرة على التعامل مع المخاطر والتغيرات التي قد تظهر أثناء التنفيذ .

(Kerzner, 2022)

كما أوضحت الأدبيات أن تقييم نجاح المشروع ينبغي أن يأخذ في الاعتبار وجهة نظر أصحاب المصلحة ومدى رضاهم عن نتائج المشروع، إلى جانب تقييم الكفاءة التشغيلية للمشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. ولذلك فإن مفهوم نجاح المشاريع يتجاوز المقاييس التقليدية إلى مجموعة أكثر شمولاً من المعايير التي تعكس النتائج قصيرة الأجل والآثار طويلة الأجل للمشروع .

(Joslin & Müller, 2015; Turner, 2022)

وفي سياق شركات التطوير العقاري، يمكن النظر إلى نجاح المشروع باعتباره قدرة المشروع العقاري على تحقيق أهدافه المخططة من حيث الوقت والتكلفة والجودة، مع تحقيق المتطلبات المتفق عليها ورضا أصحاب المصلحة، وبما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة نظراً إلى طبيعة مشاريع التطوير العقاري التي تتطلب تنسيقاً بين أطراف متعددة وتتأثر بعوامل مالية وفنية وتنظيمية وزمنية.

وبناءً على ما سبق، تعتمد الدراسة الحالية مفهوم نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع الذي يعكس مدى قدرة مشاريع شركات التطوير العقاري على تحقيق أهدافها ونتائجها المستهدفة وفق معايير الوقت والتكلفة والجودة، إلى جانب رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٢.٣.٢ تطور مفهوم نجاح المشاريع

تطور مفهوم نجاح المشاريع تدريجيًا مع تطور ممارسات إدارة المشاريع وتوسع النظرة إلى النتائج التي ينبغي أن يحققها المشروع. فقد كان تقييم نجاح المشروع في المفهوم التقليدي يعتمد بصورة أساسية على ما يعرف بالقيود الثلاثية، وهي الوقت والتكلفة والجودة، بحيث يعد المشروع ناجحًا عندما يتم إنجازه وفق الجدول الزمني والميزانية والمواصفات المحددة.

(Kerzner, 2022)

ومع تطور الفكر الإداري، أصبح من الواضح أن الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة لا يكفي وحده للحكم على نجاح المشروع؛ فقد يحقق المشروع أهدافه التشغيلية، ولكنه لا يحقق القيمة المتوقعة للمنظمة أو رضا أصحاب المصلحة. ولذلك اتجه مفهوم نجاح المشاريع نحو معايير أكثر شمولًا تشمل تحقيق أهداف المشروع، ورضا العملاء وأصحاب المصلحة، وتحقيق المنافع والقيمة المتوقعة، ومدى إسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

(Project Management Institute, 2021; Turner, 2022)

كما ساهم الاهتمام المتزايد بأصحاب المصلحة في توسيع مفهوم النجاح، حيث أصبح تقييم المشروع يتطلب النظر إلى توقعات الأطراف المتأثرة بالمشروع ومدى تحقيق النتائج التي تلبي احتياجاتهم. وأصبحت العلاقة بين الكفاءة في تنفيذ المشروع وبين فعاليته في تحقيق النتائج الاستراتيجية أكثر أهمية عند تقييم مستوى النجاح.

(Joslin & Müller, 2015)

وفي قطاع التطوير العقاري، تزداد أهمية هذا التطور في مفهوم النجاح بسبب طبيعة المشاريع العقارية التي تتطلب تحقيق مجموعة من النتائج في الوقت نفسه، مثل الالتزام بالتكلفة والجدول الزمني، وتحقيق الجودة والمواصفات، ورضا المستثمرين والعملاء، والتعامل الفعال مع المخاطر والتغيرات، إضافة إلى تحقيق الأهداف التجارية والاستراتيجية للشركة.

وبناءً على هذا التطور، تعتمد الدراسة الحالية مفهومًا شاملاً لنجاح المشاريع لا يقتصر على المؤشرات التقليدية للوقت والتكلفة والجودة، وإنما يشمل كذلك رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يتناسب مع طبيعة مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

٢.٣.٣ مؤشرات نجاح المشاريع

يمكن قياس نجاح المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ونتائجه المستهدفة. وعلى الرغم من اختلاف المؤشرات المستخدمة بحسب طبيعة المشروع وسياقه، فإن الأدبيات تشير إلى أهمية الجمع بين مؤشرات الكفاءة التشغيلية ومؤشرات الفاعلية والنتائج النهائية عند تقييم نجاح المشروع.

(Project Management Institute, 2021; Turner, 2022)

أولاً: الالتزام بالوقت

يمثل الالتزام بالجدول الزمني أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المشروع، ويشير إلى قدرة فريق المشروع على تنفيذ الأنشطة وتسليم المشروع وفق المدة الزمنية المخططة. ويعد التأخير في تنفيذ المشاريع من العوامل التي قد تؤدي إلى زيادة التكاليف والتأثير في رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف المستهدفة.

(Kerzner, 2022)

ثانيًا: الالتزام بالتكلفة

يرتبط نجاح المشروع كذلك بقدرته على تنفيذ نطاق العمل ضمن الميزانية المعتمدة. ويعكس الالتزام بالتكلفة كفاءة التخطيط المالي واستخدام الموارد والسيطرة على الانحرافات المالية خلال مراحل تنفيذ المشروع.

(Project Management Institute, 2021)

ثالثًا: تحقيق الجودة

تشير جودة المشروع إلى مدى توافق مخرجاته مع المواصفات والمعايير والمتطلبات المحددة. ولا يقتصر تحقيق الجودة على مطابقة المنتج النهائي للمواصفات، وإنما يشمل كذلك جودة عمليات التنفيذ وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة وفق المعايير المتفق عليها.

(Project Management Institute, 2021)

رابعًا: رضا أصحاب المصلحة

أصبح رضا أصحاب المصلحة من المؤشرات المهمة عند تقييم نجاح المشاريع، نظرًا إلى أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على تحقيق مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة، وإنما أيضًا على مدى قبول أصحاب المصلحة لنتائج المشروع وتحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم.

(Joslin & Müller, 2015)

خامسًا: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يمثل مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مؤشرًا مهمًا لنجاحه، خصوصًا عندما يكون المشروع جزءًا من توجه استراتيجي أكبر. فقد يتم تنفيذ المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة، ومع ذلك قد لا يحقق القيمة أو النتائج الاستراتيجية المتوقعة، ولذلك أصبح ارتباط المشروع بالأهداف الاستراتيجية أحد العناصر المهمة في تقييم نجاحه.

(Project Management Institute, 2021; Turner, 2022)

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية مؤشرات الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحقيق الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوصفها مؤشرات رئيسة لقياس نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

٢.٣.٤ النماذج المرتبطة بنجاح المشاريع

من النماذج الأساسية المستخدمة في تقييم نجاح المشاريع نموذج **المثلث الحديدي**، الذي يركز على ثلاثة عناصر رئيسة هي الوقت والتكلفة والجودة. ويعكس هذا النموذج قدرة المشروع على تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات المحددة، ولذلك يعد من الأسس التقليدية المستخدمة في تقييم أداء المشاريع.

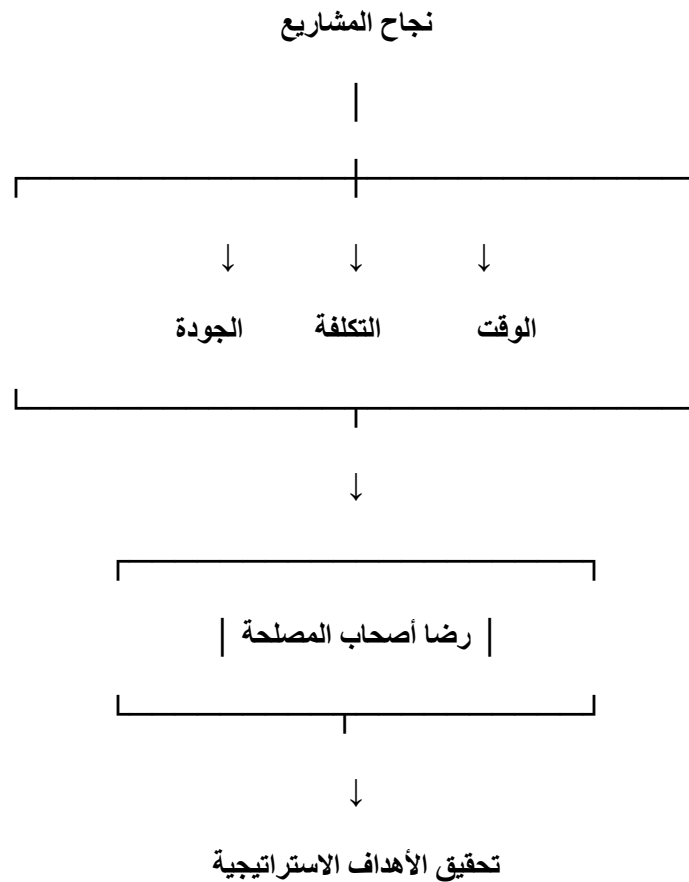
(Kerzner, 2022)

ومع تطور مفهوم نجاح المشاريع، أصبح من الضروري النظر إلى النجاح بصورة أكثر شمولاً، بحيث لا يقتصر على قياس كفاءة التنفيذ، وإنما يشمل كذلك مدى تحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة والقيمة التي يحققها المشروع للمنظمة. ويؤكد ذلك أن نجاح المشروع يمكن أن يتضمن نتائج قصيرة الأجل مرتبطة بالتنفيذ، ونتائج أوسع مرتبطة بالمنافع والأهداف الاستراتيجية.

(Project Management Institute, 2021; Turner, 2022)

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية تصوراً يجمع بين المؤشرات التقليدية للنجاح، والمتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة، والمؤشرات الأوسع التي تشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعد هذا التصور أكثر ملاءمة لطبيعة مشاريع شركات التطوير العقاري، التي لا يقتصر تقييم نجاحها على إنهاء المشروع ضمن الميزانية والمدة المحددة، وإنما يمتد إلى مدى تحقيق القيمة والنتائج المتوقعة من المشروع.

٢.٣.٥ الرسم التوضيحي لنجاح المشاريع



الشكل (٣): مؤشرات نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري

المصدر: إعداد الطالب بالاستناد إلى الأدبيات السابقة.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات العلمية إلى وجود علاقة وثيقة بين **حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع**، حيث تسهم ممارسات الحوكمة في توفير إطار تنظيمي واضح لإدارة المشاريع، من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، بما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع وتحقيق أهدافها. ويؤكد أن تطبيق حوكمة المشاريع يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة والإشراف، وضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يزيد من احتمالية نجاحها

Müller (2009)

أن المنظمات التي تطبق حوكمة المشاريع بصورة فعالة تحقق مستويات أعلى من نجاح المشاريع مقارنة كما أوضح بالمنظمات التي لا تمتلك أطراً واضحة للحوكمة، وذلك بسبب تحسن التواصل بين أصحاب المصلحة، ووضوح المسؤوليات، وكفاءة إدارة الموارد والمخاطر

(Too & Weaver, 2014)

إلى أن العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع علاقة إيجابية ذات دلالة، حيث يؤدي تطبيق ممارسات وأشارت دراسة الحوكمة إلى تحسين نتائج المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، والسيطرة على التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة

(Joslin & Müller, 2015)

وفي قطاع التطوير العقاري، تزداد أهمية العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع نظراً إلى طبيعة المشاريع العقارية التي تنسم بكبر حجمها وتعدد الأطراف المشاركة فيها، وتداخل الجوانب الفنية والإدارية والمالية. وتتطلب هذه الطبيعة وجود آليات واضحة لاتخاذ القرار، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الأداء وإدارة المخاطر، بما يساعد على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتعزيز فرص تحقيق أهدافها. كما تتوافق أهمية تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية مع التوجهات التنموية للمملكة العربية السعودية ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي تؤكد أهمية تطوير القطاع العقاري ورفع كفاءة المشاريع والتنمية المستدامة

(Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, 2023)

وبناءً على ما سبق، تفترض الدراسة الحالية أن تطبيق حوكمة المشاريع بأبعادها المتمثلة في الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، يرتبط بنجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وهو ما سيتم التحقق منه ميدانياً من خلال تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

٢.٤.١ العلاقة بين الشفافية والمساءلة ونجاح المشاريع

تعد الشفافية والمساءلة من الممارسات الأساسية في حوكمة المشاريع، حيث تسهم الشفافية في توفير المعلومات المتعلقة بالمشروع بصورة واضحة للأطراف ذات العلاقة، بينما تساعد المساءلة على تحديد مسؤولية الأطراف عن القرارات والأداء والنتائج. ويسهم ذلك في تعزيز الرقابة وتحسين عملية اتخاذ القرار ورفع مستوى وضوح المسؤوليات داخل المشروع.

(Müller, 2009; Too & Weaver, 2014)

كما تشير الأدبيات إلى أن وضوح المعلومات وآليات المساءلة يمكن أن يدعم قدرة الإدارة على متابعة أداء المشروع واكتشاف الانحرافات والتعامل معها بصورة مناسبة، وهو ما قد ينعكس على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع.

(Project Management Institute, 2021)

وفي مشاريع التطوير العقاري، تزداد أهمية الشفافية والمساءلة بسبب تعدد الأطراف المشاركة وتنوع مصالحها، إذ يساعد وضوح المعلومات والقرارات والمسؤوليات على تحسين التنسيق بين الأطراف وتقليل الغموض في عملية اتخاذ القرار. ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة في نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

٢.٤.٢ العلاقة بين وضوح الأدوار والمسؤوليات ونجاح المشاريع

يمثل وضوح الأدوار والمسؤوليات أحد العناصر المهمة في حوكمة المشاريع، حيث يساعد على تحديد صلاحيات اتخاذ القرار ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة والرقابة بين الأطراف المشاركة في المشروع. ويسهم هذا الوضوح في تقليل التداخل بين الاختصاصات والحد من ازدواجية المهام وتضارب القرارات، كما يدعم التنسيق بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة.

(Müller, 2009; Project Management Institute, 2021)

كما أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة يساعد على تعزيز المساءلة، إذ يصبح من الممكن تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن كل قرار أو مهمة، ومتابعة مستوى الأداء والإنجاز بصورة أكثر دقة. ويسهم ذلك في تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات وتقليل التأخير الناتج عن غموض الصلاحيات أو عدم وضوح المسؤوليات، بما قد ينعكس إيجاباً على نتائج المشروع.

(Too & Weaver, 2014)

وفي مشاريع التطوير العقاري، تزداد أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات نتيجة تعدد الجهات المشاركة في المشروع، مثل الإدارة العليا ومديري المشاريع والاستشاريين والمقاولين والجهات التنظيمية وغيرها من أصحاب المصلحة. ويساعد تحديد دور كل طرف وصلاحياته ومسؤولياته على تحسين التنسيق بينهم وتقليل احتمالات التعارض، ودعم تنفيذ الأعمال وفق الخطط والجدول الزمني المحددة.

وبناءً على ذلك، تتوقع الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات في نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وهو ما سيتم اختباره ميدانياً من خلال الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات في نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة: H1b: العربية السعودية.

٢.٤.٣ العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

تعد إدارة المخاطر من الممارسات الأساسية في حوكمة المشاريع، إذ تساعد على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في أهداف المشروع، وتحليل احتمالية حدوثها وأثارها، ووضع الاستجابات المناسبة للتعامل معها. ويسهم وجود إطار واضح لإدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرارات وتقليل تأثير الأحداث غير المتوقعة على تنفيذ المشروع.

(Project Management Institute, 2021)

كما ترتبط إدارة المخاطر بنجاح المشاريع من خلال قدرتها على الحد من الآثار السلبية للمخاطر المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع. فكلما كانت المخاطر محددة بصورة مبكرة، وكانت المسؤوليات المتعلقة بمتابعتها والاستجابة لها واضحة، زادت قدرة فريق المشروع على اتخاذ الإجراءات المناسبة والحد من الانحرافات التي قد تؤثر في النتائج المستهدفة.

(Kerzner, 2022)

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري نظرًا إلى تعدد المخاطر التي قد تواجه هذه المشاريع، بما في ذلك المخاطر المالية والفنية والتنظيمية والزمنية، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بتغيرات السوق وأصحاب المصلحة. ولذلك فإن وجود ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يمكن أن يساعد شركات التطوير العقاري على تعزيز قدرتها على التعامل مع التحديات والمحافظة على استمرارية تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وهو ما سيتم اختباره ميدانيًا من خلال الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية H1c:

٢.٤.٤ الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع من جوانب متعددة، وأسهمت في تطوير الفهم العلمي لدور الحوكمة في توجيه المشاريع وتحسين نتائجها. وقد اختلفت هذه الدراسات في أهدافها وسياقاتها ومنهجياتها، مما يوفر أساساً مناسباً لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

تناولت الدراسة حوكمة المشاريع من منظور مفاهيمي، وركزت على أهمية وجود إطار واضح يربط مخرجات المشاريع بالاستراتيجية العامة للمنظمة، كما أوضحت أهمية تحديد الأدوار والوظائف المتعلقة بالحوكمة ودعم عملية اتخاذ القرار. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الطرح في بناء الأساس النظري لحوكمة المشاريع، إلا أن الدراسة لم تختبر ميدانياً أثر أبعاد محددة من حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

(Too & Weaver, 2014)

بحثت الدراسة العلاقة بين منهجية إدارة المشروع ونجاح المشروع، مع التركيز على أثر سياق حوكمة المشروع في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على بيانات من عدد كبير من المشاريع، واستخدمت أساليب إحصائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن استخدام منهجية مناسبة لإدارة المشروع يرتبط بمستويات أعلى من نجاح المشاريع، كما أشارت إلى أهمية سياق الحوكمة في تفسير هذه العلاقة. وتفيد هذه النتائج الدراسة الحالية في دعم وجود ارتباط بين ممارسات الإدارة والحوكمة ونجاح المشاريع.

(Joslin & Müller, 2015)

تناولت الدراسة العلاقة المباشرة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، واعتمدت على بيانات مسحية لدراسة عدد من أبعاد الحوكمة وعلاقتها بنجاح المشروع. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين بعض أبعاد الحوكمة ونجاح المشاريع، مع اختلاف قوة هذه العلاقة باختلاف آليات الحوكمة المستخدمة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية بالنسبة للدراسة الحالية لأنها تقدم دليلاً تجريبيًا على العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها، مع اختلاف السياق والأبعاد المستخدمة.

(Joslin & Müller, 2016)

تناولت الدراسة العوامل الحرجة المسببة للتأخير في مشاريع الإنشاءات العامة في المملكة العربية السعودية، وركزت على العوامل التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشاريع والالتزام بالمدد الزمنية المحددة. وتدعم هذه الدراسة الجانب التطبيقي للدراسة الحالية من خلال إبراز وجود تحديات يمكن أن تؤثر في نجاح مشاريع الإنشاءات في البيئة السعودية، إلا أنها لم تدرس حوكمة المشاريع بوصفها متغيراً مستقلاً ولم تختبر أثر أبعاد الحوكمة على نجاح المشاريع بصورة مباشرة.

(Alotaibi et al., 2016)

وبمقارنة الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام علمي بالعلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، إلا أن الدراسات اختلفت في الأبعاد والسياقات المستخدمة. كما أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والنجاح لم تركز بصورة مباشرة على مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، ولم تجمع في نموذج واحد بين الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر بوصفها أبعاداً للحوكمة.

ومن هنا تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى تقديم دليل ميداني يوضح أثر هذه الأبعاد الثلاثة لحوكمة المشاريع على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بحوكمة المشاريع ونجاحها في السياق السعودي، وتوفير نتائج يمكن أن تستفيد منها شركات التطوير العقاري في تحسين ممارسات الحوكمة ورفع فرص نجاح مشاريعها.

٢,٥ . الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تناول مفهوم حوكمة المشاريع بوصفها المتغير المستقل، من خلال توضيح مفهومها وتطورها وأبعادها المتمثلة في الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، إلى جانب عرض النظريات المرتبطة بها. كما تناول الفصل مفهوم نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع، واستعرض تطور مفهومه ومؤشرات قياسه، بما يشمل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما ناقش الفصل العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع، مع التركيز على العلاقة بين أبعاد الحوكمة ونجاح مشاريع التطوير العقاري. وأظهر استعراض الأدبيات أن الحوكمة توفر آليات للتوجيه والرقابة واتخاذ القرار وإدارة المخاطر، الأمر الذي يمكن أن يدعم قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها ونتائجها المستهدفة. كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية دراسة هذه العلاقة في سياقات مختلفة، مع استمرار الحاجة إلى مزيد من البحث في سياق شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تم تحديد فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى دراسة أثر أبعاد محددة لحوكمة المشاريع، وهي الشفافية والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، على نجاح مشاريع شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. وتمثل هذه الفجوة الأساس الذي تستند إليه الدراسة الحالية، كما تدعم صياغة فرضياتها ونموذجها البحثي.

وبذلك يوفر هذا الفصل الأساس النظري والعلمي للدراسة الحالية، ويمهد للانتقال إلى الفصل التالي الذي سيتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات وأساليب تحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

قائمة المراجع:

Alotaibi, F., Sutrisna, M., & Chong, H. Y. (2016). Managing critical factors causing delays in public construction projects in Kingdom of Saudi Arabia. *Procedia Engineering*, 145, 801–808.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392.

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

Müller, R. (2009). *Project governance*. Gower Publishing.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Turner, J. R. (2022). *The handbook of project-based management* (5th ed.). McGraw-Hill.

Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2023). *Vision 2030 overview*. <https://www.vision2030.gov.sa>

