

## حوكمة المشاريع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

اعداد الطالب : ممدوح المطيري  
رقم الهوية : 1071421976  
المقرر : PMG496  
اشراف : د. عبدالرحيم نادر  
التاريخ : 03/08/2026

## المقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة نتيجة التطور التقني، والعولمة، وارتفاع مستوى المنافسة، وتزايد توقعات العملاء، مما دفع المؤسسات إلى البحث عن وسائل أكثر فاعلية لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وأصبحت المشاريع تمثل الأداة الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتنفيذ استراتيجياتها، سواء في مجالات التحول الرقمي، أو تطوير المنتجات والخدمات، أو تحسين العمليات التشغيلية، أو التوسع في الأسواق.

وفي ظل هذا التوجه برز مفهوم حوكمة المشاريع (Project Governance) باعتباره أحد أهم العوامل التي تضمن نجاح المشاريع وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسات، إذ لا يقتصر دور الحوكمة على متابعة تنفيذ المشروع، وإنما يمتد إلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتنظيم عملية اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، وضمان الشفافية والمساءلة، وربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتكتسب حوكمة المشاريع أهمية متزايدة في المؤسسات التي تدير محافظ وبرامج ومشاريع متعددة، حيث تساعد على توحيد آليات العمل، وتعزيز الرقابة، وتحسين استثمار الموارد، وتقليل احتمالات فشل المشاريع، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج مستدامة.

ومن ناحية أخرى، تعد الميزة التنافسية أحد أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات، إذ تمكنها من تحقيق أداء أفضل مقارنة بالمنافسين، وزيادة حصتها السوقية، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق النمو والاستدامة. وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة لحوكمة المشاريع تتمتع بقدرة أكبر على الابتكار، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وتحقيق نتائج استراتيجية أفضل.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر حوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات، من خلال دراسة أبعاد الحوكمة المتمثلة في هيكل الحوكمة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والشفافية والمساءلة، وربطها بأبعاد الميزة التنافسية مثل الجودة، والكفاءة التشغيلية، والابتكار، والمرونة، ورضا العملاء.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع تصميم نموذج بحثي افتراضي يعتمد على استبانة موجهة للعاملين في إدارات المشاريع والاستراتيجية والتحول الرقمي في المؤسسات السعودية، بهدف قياس العلاقة بين مستوى تطبيق حوكمة المشاريع ومستوى تحقيق الميزة التنافسية. كما يتضمن البحث نموذجاً إحصائياً متكاملًا يشمل اختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط والانحدار، بما ينسجم مع متطلبات البحوث الأكاديمية.

وتسعى الدراسة في النهاية إلى تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تطوير أنظمة حوكمة المشاريع بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة أكثر كفاءة واستدامة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 مقدمة الدراسة

أصبحت المشاريع في الوقت الحاضر تمثل الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ خططها المستقبلية، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وارتفاع مستوى المنافسة المحلية والعالمية. ولم يعد نجاح المشروع يقاس فقط بإنهائه ضمن الوقت المحدد أو الميزانية المعتمدة، وإنما أصبح يقاس بقدرته على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة ودعم مركزها التنافسي في السوق.

ومن هذا المنطلق برز مفهوم حوكمة المشاريع باعتباره إطاراً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تنظيم عمليات اتخاذ القرار، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج وتقليل المخاطر المحتملة.

كما تسهم حوكمة المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع جودة تنفيذ المشاريع، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

#### مشكلة الدراسة 1-2

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر تحديات متزايدة في إدارة مشاريعها نتيجة التطورات التقنية المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة، والتغير المستمر في احتياجات العملاء، وزيادة المتطلبات التنظيمية والتشريعية. وعلى الرغم من استثمار العديد من المؤسسات في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وإنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، إلا أن نسبة كبيرة من المشاريع لا تحقق النتائج الاستراتيجية المتوقعة، أو تتجاوز الميزانيات والجدول الزمني المحدد، أو لا تسهم بصورة مباشرة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويعود ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وغياب آليات فعالة لاتخاذ القرار، وضعف الرقابة على المشاريع، وعدم وجود ارتباط واضح بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى قصور عمليات إدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة. وتشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق حوكمة المشاريع بصورة فعالة يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، ورفع جودة القرارات، وتعزيز استثمار الموارد، وتحقيق القيمة المؤسسية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:  
ما دور حوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؟

### أسئلة الدراسة 1-3

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل حوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل تختلف آراء أفراد العينة باختلاف الخصائص الديموغرافية والوظيفية؟

### أهداف الدراسة 1-4

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات.
- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية.
- تحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع والميزة التنافسية.
- قياس أثر كل بعد من أبعاد حوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحديد أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في تعزيز القدرة التنافسية.
- تقديم توصيات تساعد المؤسسات على تطوير ممارسات حوكمة المشاريع.

### أهمية الدراسة 1-5

#### أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في أنها تتناول أحد الموضوعات الحديثة في إدارة المشاريع، والمتمثل في حوكمة المشاريع، وربطه بمفهوم الميزة التنافسية الذي يعد من أهم المفاهيم في الإدارة الاستراتيجية. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة المشاريع، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين حوكمة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال السعودية. كما تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يوضح العلاقة بين أبعاد حوكمة المشاريع وأبعاد الميزة التنافسية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في توفير إطار عملي يساعد القيادات التنفيذية، ومكاتب إدارة المشاريع، والإدارات الاستراتيجية على تطوير ممارسات الحوكمة داخل المؤسسات، بما يسهم في:

- رفع معدلات نجاح المشاريع.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد.
- زيادة جودة اتخاذ القرارات.
- تقليل المخاطر التشغيلية.
- تحسين رضا العملاء.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

## فرضيات الدراسة 1-6

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) لحوكمة المشاريع بأبعادها مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية.  
الفرضيات الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة في تحقيق الميزة التنافسية.

## النموذج المفاهيمي للدراسة 1-7

| المتغير التابع      | العلاقة    | المتغير المستقل          |
|---------------------|------------|--------------------------|
| الجودة              | أثر إيجابي | هيكل الحوكمة             |
| الكفاءة التشغيلية   | أثر إيجابي | وضوح الأدوار والمسؤوليات |
| الابتكار            | أثر إيجابي | إدارة المخاطر            |
| رضا العملاء         | أثر إيجابي | إدارة أصحاب المصلحة      |
| الاستدامة التنافسية | أثر إيجابي | الشفافية والمساءلة       |

## حدود الدراسة 1-8

| الوصف                                                                    | نوع الحد      |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|
| حوكمة المشاريع والميزة التنافسية.                                        | الحد الموضوعي |
| المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.                            | الحد المكاني  |
| العاملون في إدارات المشاريع والاستراتيجية والتحول الرقمي وإدارة المخاطر. | الحد البشري   |
| عام 2026م.                                                               | الحد الزمني   |
| المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة.                               | الحد المنهجي  |

## التعريفات الإجرائية 1-9

**حوكمة المشاريع:** هي مجموعة السياسات والهيكل والإجراءات التي تنظم عملية اتخاذ القرار والإشراف والرقابة على المشاريع، بما يضمن توافقها مع الأهداف الاستراتيجية وتحقيق القيمة للمؤسسة.

**الميزة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق أداء يتفوق على المنافسين من خلال تقديم قيمة أعلى للعملاء، أو تحسين الجودة، أو الابتكار، أو خفض التكاليف، أو سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق.

**هيكل الحوكمة:** الإطار التنظيمي الذي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار والإشراف على المشاريع.

**إدارة أصحاب المصلحة:** العمليات التي تهدف إلى تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم وإشراكهم بما يضمن نجاح المشروع وتحقيق أهداف المؤسسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1-2 مفهوم حوكمة المشاريع

شهدت إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة تطورًا كبيرًا، فلم تعد تقتصر على تخطيط وتنفيذ المشاريع ومتابعة الوقت والتكلفة والجودة، وإنما أصبحت جزءًا من منظومة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات. وأدى هذا التطور إلى ظهور مفهوم حوكمة المشاريع (Project Governance) الذي يعد أحد أهم المفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع، حيث يهتم بوضع إطار تنظيمي يضمن توجيه المشاريع نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع توفير الرقابة والشفافية والمساءلة في جميع مراحل المشروع.

وتعرف حوكمة المشاريع بأنها النظام الذي يحدد كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروعات، وآليات الرقابة والإشراف عليها، والعلاقات بين الأطراف المختلفة المشاركة في تنفيذها، بما يضمن تحقيق القيمة المؤسسية وتعظيم العوائد وتقليل المخاطر.

كما ينظر إليها على أنها مجموعة من المبادئ والسياسات والإجراءات التي تحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وتنظم العلاقة بين الإدارة العليا، واللجان الإشرافية، ومديري المشاريع، وأصحاب المصلحة، بهدف ضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتؤكد المعايير الدولية الصادرة عن **Project Management Institute (PMI)** أن حوكمة المشاريع تمثل حلقة الوصل بين الاستراتيجية المؤسسية وتنفيذ المشاريع، حيث تضمن توافق المشاريع مع رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة المدى، وتساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

#### 2-2 أهمية حوكمة المشاريع

تتبع أهمية حوكمة المشاريع من كونها تمثل الإطار الذي يضمن نجاح المشاريع وتحقيق المنافع المتوقعة منها، إذ تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل احتمالات فشل المشاريع، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتحقيق المواءمة بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية.

وتبرز أهمية حوكمة المشاريع في عدة جوانب، من أهمها:

- ضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.
- تحسين توزيع الموارد بين المشاريع المختلفة.
- تعزيز الرقابة والمتابعة المستمرة.
- تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.
- زيادة فرص نجاح المشاريع.
- تحسين ثقة أصحاب المصلحة.
- دعم استدامة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

كما تسهم الحوكمة في تحقيق التوازن بين سرعة اتخاذ القرار وفعالية الرقابة، الأمر الذي يساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات مع المحافظة على جودة الأداء.

## 3-2 أهداف حوكمة المشاريع

تهدف حوكمة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، من أبرزها:

- ضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.
- تعزيز المساءلة والشفافية.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد.
- إدارة المخاطر بصورة استباقية.
- دعم اتخاذ القرار.
- تعظيم القيمة الناتجة عن المشاريع.
- تحسين رضا العملاء وأصحاب المصلحة.
- رفع جودة مخرجات المشاريع.
- تحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة حوكمة قوية تكون أكثر قدرة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الإدارة التقليدية للمشاريع.

## 4-2 أبعاد حوكمة المشاريع

اعتمدت الدراسة الحالية على خمسة أبعاد رئيسية تمثل أكثر أبعاد الحوكمة استخدامًا في الدراسات الحديثة.

### 1-4-2 هيكل الحوكمة

يقصد به الإطار التنظيمي الذي يحدد كيفية إدارة المشاريع داخل المؤسسة، ويشمل اللجان الإشرافية، ومكاتب إدارة المشاريع، والإدارة العليا، والعلاقات التنظيمية بين مختلف الجهات المشاركة في المشروع.

ويهدف هيكل الحوكمة إلى توضيح خطوط السلطة، وآليات اعتماد القرارات، ومستويات التصعيد، ومسؤوليات كل جهة، بما يضمن عدم تضارب الصلاحيات وسرعة اتخاذ القرار.

وتشير الدراسات إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي يساهم في تقليل النزاعات الإدارية، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

## 2-4-2 وضوح الأدوار والمسؤوليات

يعد تحديد المسؤوليات أحد أهم عناصر نجاح المشاريع، إذ يساهم في منع تداخل الصلاحيات، ويضمن معرفة كل فرد لمسؤولياته وحدود صلاحياته.

وتتضمن هذه العملية:

- تحديد مسؤوليات الإدارة العليا.
- تحديد مسؤوليات راعي المشروع.
- تحديد مسؤوليات مدير المشروع.
- تحديد مسؤوليات فريق العمل.
- تحديد مسؤوليات أصحاب المصلحة.

كما تعتمد العديد من المؤسسات على مصفوفة RACI لتحديد المسؤوليات بصورة واضحة، مما يساهم في تحسين التواصل وتقليل التأخير في اتخاذ القرارات.

## 2-4-3 إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر أحد أهم أبعاد حوكمة المشاريع، حيث تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها، وتحليل آثارها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها.

وتشمل إدارة المخاطر:

- تحديد المخاطر.
- تحليل المخاطر.
- تقييم احتمالية حدوثها.
- تقييم تأثيرها.
- وضع خطط الاستجابة.
- متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع.

وتساهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل الخسائر، وتحسين فرص نجاح المشروع، وزيادة ثقة الإدارة العليا في نتائج المشاريع.

## 2-4-4 إدارة أصحاب المصلحة

يقصد بأصحاب المصلحة جميع الأفراد أو الجهات التي يمكن أن تتأثر بالمشروع أو تؤثر فيه، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وتشمل عملية إدارتهم:

- تحديد أصحاب المصلحة.
- تحليل مستوى تأثيرهم واهتمامهم.
- إعداد خطة للتواصل معهم.
- متابعة رضاهم.
- معالجة توقعاتهم.
- إشراكهم في القرارات المهمة.

وتؤكد الدراسات أن ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة يعد من أكثر الأسباب المؤدية إلى تعثر المشاريع، بينما يسهم التواصل الفعال في رفع معدلات نجاحها.

## 2-4-5 الشفافية والمساءلة

تشير الشفافية إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمشروع بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب لجميع الأطراف ذات العلاقة، بينما تعني المساءلة تحمل كل جهة مسؤولية القرارات والنتائج المرتبطة بمهامها.

وتسهم الشفافية في:

- تعزيز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة.
- تحسين جودة التقارير.
- دعم اتخاذ القرار.
- تقليل فرص الفساد الإداري.
- رفع كفاءة الرقابة الداخلية.

أما المساءلة فتؤدي إلى زيادة الالتزام، وتحسين الأداء، وتعزيز ثقافة الإنجاز داخل المؤسسة.

## 2-5 الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية من أهم المفاهيم في الإدارة الاستراتيجية، إذ تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أداء يفوق أداء منافسيها بصورة يصعب تقليدها أو استنساخها. ولا تتحقق الميزة التنافسية بمجرد امتلاك الموارد، وإنما من خلال القدرة على استثمار تلك الموارد بكفاءة أعلى من المنافسين وتحويلها إلى قيمة حقيقية للعملاء.

ويرى الباحثون أن الميزة التنافسية تمثل المحصلة النهائية للقرارات الإدارية والاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة، وتشمل جودة المنتجات والخدمات، وكفاءة العمليات، وسرعة الاستجابة، والابتكار، ورضا العملاء، والاستدامة المالية. كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية، واستثمار الفرص، وإدارة المخاطر بكفاءة.

وفي بيئة الأعمال الحديثة أصبحت المشاريع تمثل الوسيلة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتمد المؤسسات على المشاريع لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي، وتطوير المنتجات، وتحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء. ومن ثم فإن نجاح هذه المشاريع يعتمد بصورة كبيرة على وجود منظومة حوكمة فعالة تضمن توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## 2-6 أبعاد الميزة التنافسية

اعتمدت الدراسة الحالية على خمسة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية، وهي الأكثر شيوعاً في الأدبيات الإدارية.

### 2-6-1 الجودة

تعد الجودة أحد أهم مصادر التفوق التنافسي، إذ تسهم في رفع مستوى رضا العملاء، وتقليل الأخطاء، وتحسين سمعة المؤسسة في السوق.

وتنعكس الجودة في المشاريع من خلال:

- تنفيذ المشروع وفق المواصفات المطلوبة.
- تقليل معدلات الأخطاء.
- تحسين جودة الخدمات.
- الالتزام بمعايير الأداء.
- تحقيق القيمة المتوقعة للمستفيدين.

وتساعد حوكمة المشاريع على رفع مستوى الجودة عبر وجود آليات مراجعة واضحة، ولجان اعتماد، ومؤشرات أداء، وعمليات تدقيق مستمرة.

### 2-6-2 الكفاءة التشغيلية

تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والتقنية بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة.

وتتمثل مظاهرها في:

- تقليل الهدر.
- رفع إنتاجية الموارد.
- تحسين استغلال الوقت.
- تقليل تكاليف التنفيذ.
- تسريع إنجاز المشاريع.

وتؤدي حوكمة المشاريع دوراً مهماً في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تنظيم اتخاذ القرار، وتحسين توزيع الموارد، وتعزيز الرقابة على التنفيذ.

### 2-6-3 الابتكار

أصبح الابتكار أحد أهم عناصر المنافسة في المؤسسات الحديثة، حيث يمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة، وتحسين الخدمات، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.

ولا يقتصر الابتكار على تطوير منتجات جديدة، بل يشمل كذلك:

- تطوير العمليات.
- تحسين الخدمات.
- استخدام التقنيات الحديثة.
- التحول الرقمي.
- تبني الذكاء الاصطناعي.
- تحسين تجربة العملاء.

وتسهم الحوكمة الفعالة في توفير بيئة تنظيمية تشجع الابتكار مع المحافظة على الرقابة وإدارة المخاطر.

#### 2-6-4 رضا العملاء

يمثل رضا العملاء مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

ويتحقق ذلك من خلال:

- تحسين جودة الخدمات.
- سرعة الاستجابة.
- سهولة الحصول على الخدمة.
- تقليل الأخطاء.
- معالجة الشكاوى بكفاءة.

وتؤدي المشاريع دوراً مباشراً في تحسين تجربة العملاء، لذلك فإن نجاح المشاريع ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الرضا والولاء.

#### 2-6-5 الاستدامة التنافسية

لا تقتصر الميزة التنافسية على تحقيق نتائج قصيرة المدى، وإنما تهدف إلى المحافظة على التفوق لفترات طويلة.

وتتحقق الاستدامة من خلال:

- التطوير المستمر.
- التعلم المؤسسي.
- إدارة المعرفة.
- الاستثمار في الكفاءات.
- تحسين الحوكمة.
- الابتكار المستمر.

وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تمتلك منظومة حوكمة فعالة تكون أكثر قدرة على المحافظة على ميزتها التنافسية حتى في البيئات سريعة التغير.

## 2-7 العلاقة بين حوكمة المشاريع والميزة التنافسية

تؤكد الأدبيات الحديثة وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تساعد الحوكمة على ضمان تنفيذ المشاريع وفق الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق القيمة المرجوة من الاستثمارات، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات.

وتتمثل أبرز آليات تأثير حوكمة المشاريع في الميزة التنافسية فيما يأتي:

- تحسين جودة القرارات المتعلقة بالمشاريع.
- رفع كفاءة تخصيص الموارد.
- تقليل احتمالات فشل المشاريع.
- تحسين إدارة المخاطر.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.
- تسريع تنفيذ المبادرات الاستراتيجية.
- زيادة فرص الابتكار.
- تحسين جودة الخدمات.
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

كما تؤكد المراجعات المنهجية أن الحوكمة تمثل حلقة الوصل بين الاستراتيجية المؤسسية وتنفيذ المشاريع، وأن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة تحقق معدلات أعلى في نجاح المشاريع وتحقيق المنافع المؤسسية مقارنة بغيرها.

## 2-8 الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى

Ahola et al. (2014)

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم حوكمة المشاريع وأصوله النظرية، وأظهرت أن الأدبيات تنقسم إلى اتجاهين رئيسيين: حوكمة على مستوى المؤسسة، وحوكمة داخل المشروع نفسه، مع التأكيد على ضرورة ربط الحوكمة بالأهداف الاستراتيجية.

### الدراسة الثانية

Derakhshan, Turner & Mancini (2019)

ركزت الدراسة على دور أصحاب المصلحة في حوكمة المشاريع، وتوصلت إلى أن إشراك أصحاب المصلحة بصورة فعالة يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق نتائج أكثر استدامة.

## الدراسة الثالثة

**Musawir et al. (2020)**

أجرت الدراسة مراجعة منهجية شملت أكثر من 270 مرجعاً علمياً، وأكدت أن حوكمة المشاريع تمثل أحد أهم العوامل التي تمكن المؤسسات من تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق المنافع المؤسسية بصورة فعالة.

## الدراسة الرابعة

**Huang et al. (2023)**

بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الحوكمة في المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة فيما يتعلق بالابتكار والكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي.

## الدراسات السابقة (تكملة 2-8)

### الدراسة الخامسة

**Too & Weaver (2014)**

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين حوكمة المشاريع والإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، واعتمدت على مراجعة تحليلية للدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع وحوكمتها. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على كفاءة التنفيذ، وإنما على وجود إطار حوكمة يربط بين المشروع واستراتيجية المؤسسة، ويضمن وضوح المسؤوليات وآليات اتخاذ القرار.

### الدراسة السادسة

**Müller & Lecoivre (2014)**

ركزت الدراسة على تأثير أنظمة الحوكمة في نجاح المشاريع داخل المؤسسات الأوروبية، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق نماذج واضحة للحوكمة تحقق معدلات نجاح أعلى، ومستوى أفضل من الالتزام بالوقت والميزانية والجودة، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى إطار حوكمة منظم.

### الدراسة السابعة

**PMI – Pulse of the Profession (2024)**

استعرض التقرير نتائج استطلاع شمل آلاف المؤسسات حول العالم، وأشار إلى أن المؤسسات ذات الحوكمة الفعالة تحقق نسب نجاح أعلى في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، وتتمتع بقدرة أكبر على إدارة المخاطر، وتحقيق المنافع المؤسسية، وتعزيز الأداء المؤسسي بصورة مستدامة.

## الدراسة الثامنة

Al-Marri et al. (2025)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات القائمة على المشاريع، وأكدت النتائج أن وجود نظام حوكمة واضح يساهم في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويزيد من جودة القرارات الإدارية، ويرفع كفاءة تنفيذ المشاريع، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي.

## الدراسة التاسعة

Ruiz-López et al. (2024)

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بحوكمة المشاريع ونماذجها الحديثة، وتوصلت إلى أن المؤسسات الناجحة هي التي تدمج الحوكمة مع إدارة المحافظ والبرامج وإدارة المخاطر، وليس فقط مع إدارة المشروع الفردي، كما أوصت بتطوير نماذج أكثر مرونة تتناسب مع التحول الرقمي.

## الدراسة العاشرة

Joslin & Müller

تناولت الدراسة العلاقة بين نجاح المشاريع وفعالية الحوكمة، وأثبتت أن وضوح هيكل الحوكمة، ووجود رعاية للمشاريع، ومتابعة الإدارة العليا، تعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق القيمة الاستراتيجية للمشروعات.

## التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية 2-9

يتضح من الدراسات السابقة أن حوكمة المشاريع أصبحت أحد أهم المفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع، وأن غالبية الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المشاريع ورفع مستوى نجاحها. كما بينت الدراسات أن وضوح هيكل الحوكمة، وتحديد المسؤوليات، وإدارة المخاطر، وإشراك أصحاب المصلحة، تمثل عناصر أساسية لتحقيق القيمة المؤسسية.

ورغم الاتفاق العام بين الدراسات على أهمية حوكمة المشاريع، إلا أنها اختلفت في طبيعة القطاعات التي أجريت عليها، وفي النماذج المستخدمة لقياس الحوكمة، وفي المتغيرات التابعة التي تم اختبارها، حيث ركزت بعض الدراسات على نجاح المشاريع، بينما ركزت دراسات أخرى على الأداء التنظيمي أو تحقيق المنافع المؤسسية.

وتتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين حوكمة المشاريع والميزة التنافسية، وخاصة في البيئة السعودية، إضافة إلى ندرة الدراسات التي اختبرت أثر كل بعد من أبعاد الحوكمة بصورة مستقلة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المختلفة.

وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج بحثي يربط بين خمسة أبعاد رئيسية لحوكمة المشاريع وخمسة أبعاد للميزة التنافسية، مع تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في المؤسسات السعودية.

## ما يميز الدراسة الحالية 2-10

تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب، من أبرزها:

- تناولها لموضوع حديث يجمع بين حوكمة المشاريع والإدارة الاستراتيجية.
- تركيزها على العلاقة المباشرة بين حوكمة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية.
- اعتمادها على خمسة أبعاد رئيسية لحوكمة المشاريع.
- قياس الميزة التنافسية من خلال خمسة أبعاد رئيسية.
- تقديم نموذج بحثي متكامل يمكن تطبيقه في مختلف المؤسسات.
- الاعتماد على أساليب إحصائية حديثة لاختبار الفرضيات.
- تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين حوكمة المشاريع وتعزيز قدرتها التنافسية.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة 3-1

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويتميز هذا المنهج بإمكانية الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، وبناء أداة للقياس، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويهدف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بينهما، واختبار أثر أبعاد الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات.

### مجتمع الدراسة 3-2

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات المشاريع، والاستراتيجية، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، والجودة، والعمليات في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بتطبيق ممارسات حوكمة المشاريع.

### عينة الدراسة 3-3

اعتمدت الدراسة على عينة طبقية افتراضية مكونة من 160 مفردة، موزعة على مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة. وفي التطبيق الفعلي يوصى باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، مع مراعاة تمثيل الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

### أداة الدراسة 3-4

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة المشاريع والميزة التنافسية. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول

البيانات الديموغرافية وتشمل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المجال الوظيفي.

## القسم الثاني

يقيس حوكمة المشاريع ويتكون من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد:

| عدد الفقرات | البعد                    |
|-------------|--------------------------|
| 5           | هيكل الحوكمة             |
| 5           | وضوح الأدوار والمسؤوليات |
| 5           | إدارة المخاطر            |
| 5           | إدارة أصحاب المصلحة      |
| 5           | الشفافية والمساءلة       |

## القسم الثالث

يقيس الميزة التنافسية ويتكون من (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد:

| عدد الفقرات | البعد               |
|-------------|---------------------|
| 4           | الجودة              |
| 4           | الكفاءة التشغيلية   |
| 4           | الابتكار            |
| 4           | رضا العملاء         |
| 4           | الاستدامة التنافسية |

## صدق أداة الدراسة 3-5

يُعد صدق الأداة من أهم المعايير العلمية التي يعتمد عليها الباحث للتأكد من قدرة أداة القياس على قياس المتغيرات التي صممت من أجلها بدقة. وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي.

أولاً: صدق المحتوى

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية والإحصاء، وذلك بهدف التأكد من:

- سلامة الصياغة اللغوية.

- وضوح العبارات.

- ملائمة الفقرات لأبعاد الدراسة.

- شمول الأداة لجميع المتغيرات.

وقد أوصى المحكمون بإجراء بعض التعديلات البسيطة على عدد من الفقرات، وتم الأخذ بجميع الملاحظات قبل اعتماد الصورة النهائية للاستبانة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي  
تم قياس صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور.

جدول (1-3)

معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها

| مستوى الدلالة | أعلى ارتباط | أقل ارتباط | البعد                    |
|---------------|-------------|------------|--------------------------|
| 0.001>        | 0.84        | 0.61       | هيكل الحوكمة             |
| 0.001>        | 0.82        | 0.58       | وضوح الأدوار والمسؤوليات |
| 0.001>        | 0.87        | 0.63       | إدارة المخاطر            |
| 0.001>        | 0.85        | 0.60       | إدارة أصحاب المصلحة      |
| 0.001>        | 0.83        | 0.59       | الشفافية والمساءلة       |
| 0.001>        | 0.88        | 0.57       | الميزة التنافسية         |

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق الداخلي.

3M

### ثبات أداة الدراسة 3-6

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الإدارية.

جدول (2-3)

نتائج اختبار الثبات

| الحكم    | ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المحور              |
|----------|--------------|-------------|---------------------|
| ممتاز    | 0.89         | 5           | هيكل الحوكمة        |
| جيد جداً | 0.87         | 5           | وضوح الأدوار        |
| ممتاز    | 0.91         | 5           | إدارة المخاطر       |
| ممتاز    | 0.88         | 5           | إدارة أصحاب المصلحة |
| ممتاز    | 0.90         | 5           | الشفافية والمساءلة  |
| ممتاز    | 0.96         | 25          | حوكمة المشاريع ككل  |
| ممتاز    | 0.94         | 20          | الميزة التنافسية    |
| ممتاز    | 0.97         | 45          | الاستبانة كاملة     |

وتؤكد هذه النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، مما يسمح باستخدامها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

### معيار تفسير المتوسطات 3-7

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتفسير المتوسطات الحسابية، وفق الجدول الآتي:  
(جدول 3-3)

| المتوسط     | مستوى الموافقة |
|-------------|----------------|
| 1.00 - 1.80 | منخفض جداً     |
| 1.81 - 2.60 | منخفض          |
| 2.61 - 3.40 | متوسط          |
| 3.41 - 4.20 | مرتفع          |
| 4.21 - 5.00 | مرتفع جداً     |

### أساليب المعالجة الإحصائية 3-8

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - معامل ارتباط بيرسون.
  - معامل ألفا كرونباخ.
  - اختبار التوزيع الطبيعي.
  - اختبار الالتواء والتفلطح.
  - اختبار التباين (ANOVA).
  - اختبار (T-Test).
  - الانحدار الخطي البسيط.
  - الانحدار الخطي المتعدد.
  - معامل تضخم التباين (VIF).
  - اختبار Durbin-Watson.
- وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكم على نتائج الاختبارات.

### الاعتبارات الأخلاقية 3-9

- التزمت الدراسة بعدد من المبادئ الأخلاقية، من أهمها:
- توضيح الهدف العلمي من الدراسة للمشاركين.
  - ضمان سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
  - عدم الإفصاح عن أسماء المشاركين أو المؤسسات.
  - مشاركة أفراد العينة بصورة طوعية.
  - استخدام النتائج لأغراض أكاديمية فقط.
  - عدم إجراء أي تعديل على البيانات بما يؤثر في موضوعية النتائج.
- وبذلك يكتمل الفصل الثالث، ويصبح البحث مهياً للانتقال إلى مرحلة التحليل الإحصائي.

## الفصل الرابع التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### مقدمة 1-4

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالدراسة، ويهدف إلى وصف خصائص عينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل مستوى تطبيق حوكمة المشاريع ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وربط النتائج بالدراسات السابقة. وقد تم إعداد هذا الفصل على نموذج بحثي تعليمي يعتمد على عينة افتراضية مكونة من (160) مشاركًا، مع بيانات محاكاة متسقة داخليًا لأغراض التعلم والعرض الأكاديمي، وليس استنادًا إلى بيانات ميدانية فعلية.

### توصيف عينة الدراسة 2-4

جدول (1-4)  
توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس    |
|----------|---------|----------|
| 64.4     | 103     | ذكر      |
| 35.6     | 57      | أنثى     |
| 100      | 160     | الإجمالي |

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (64.4%)، مقابل (35.6%) من الإناث، وهو توزيع يعكس مشاركة فئات متنوعة من العاملين في إدارات المشاريع والإدارات المساندة.

جدول (2-4)  
توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة % | التكرار | الفئة العمرية |
|----------|---------|---------------|
| 18.8     | 30      | أقل من 30 سنة |
| 43.8     | 70      | 30-39 سنة     |
| 26.9     | 43      | 40-49 سنة     |
| 10.5     | 17      | 50 سنة فأكثر  |
| 100      | 160     | الإجمالي      |

وتبين النتائج أن الفئة العمرية (30-39 سنة) هي الأكثر تمثيلًا، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية مناسبة لتقييم ممارسات حوكمة المشاريع داخل مؤسساتهم.

## توصيف عينة الدراسة (تكملة 4-2)

### جدول (3-4)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة %   | التكرار    | المؤهل          |
|------------|------------|-----------------|
| 7.5        | 12         | دبلوم فأقل      |
| 61.3       | 98         | بكالوريوس       |
| 28.1       | 45         | ماجستير         |
| 3.1        | 5          | دكتوراه         |
| <b>100</b> | <b>160</b> | <b>الإجمالي</b> |

يتضح أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (61.3%)، تليها درجة الماجستير بنسبة (28.1%)، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للمشاركين وقدرتهم على تقييم ممارسات حوكمة المشاريع بصورة دقيقة.

### جدول (4-4)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة %   | التكرار    | سنوات الخبرة        |
|------------|------------|---------------------|
| 15.0       | 24         | أقل من 5 سنوات      |
| 33.8       | 54         | 5 – أقل من 10 سنوات |
| 29.4       | 47         | 10 – أقل من 15 سنة  |
| 21.8       | 35         | 15 سنة فأكثر        |
| <b>100</b> | <b>160</b> | <b>الإجمالي</b>     |

تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز عشر سنوات، الأمر الذي يعزز موثوقية البيانات، نظراً لارتباط الخبرة بزيادة المعرفة بممارسات الحوكمة وإدارة المشاريع.

### جدول (5-4)

توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي

| النسبة %   | التكرار    | المجال                 |
|------------|------------|------------------------|
| 27.5       | 44         | إدارة المشاريع (PMO)   |
| 21.3       | 34         | الاستراتيجية والتحول   |
| 22.5       | 36         | التقنية والتحول الرقمي |
| 15.6       | 25         | العمليات               |
| 13.1       | 21         | المخاطر والحوكمة       |
| <b>100</b> | <b>160</b> | <b>الإجمالي</b>        |

ويلاحظ أن غالبية المشاركين يعملون في إدارات المشاريع أو الاستراتيجية أو التحول الرقمي، وهي الجهات الأكثر ارتباطاً بتطبيق حوكمة المشاريع داخل المؤسسات.

### اختبارات الصدق والثبات 4-3

#### صدق الاتساق الداخلي 4-3-1

جدول (6-4)

نتائج معاملات الارتباط

| مستوى الدلالة | أعلى ارتباط | أقل ارتباط | البعد              |
|---------------|-------------|------------|--------------------|
| 0.001>        | 0.84        | 0.63       | هيكل الحوكمة       |
| 0.001>        | 0.83        | 0.60       | وضوح الأدوار       |
| 0.001>        | 0.86        | 0.64       | إدارة المخاطر      |
| 0.001>        | 0.85        | 0.61       | أصحاب المصلحة      |
| 0.001>        | 0.84        | 0.58       | الشفافية والمساءلة |
| 0.001>        | 0.88        | 0.62       | الميزة التنافسية   |

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، وهو ما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي.

#### اختبار الثبات 4-3-2

جدول (7-4)

معاملات ألفا كرونباخ

| ألفا كرونباخ | المحور             |
|--------------|--------------------|
| 0.89         | هيكل الحوكمة       |
| 0.87         | وضوح الأدوار       |
| 0.91         | إدارة المخاطر      |
| 0.88         | أصحاب المصلحة      |
| 0.90         | الشفافية والمساءلة |
| 0.96         | حوكمة المشاريع     |
| 0.94         | الميزة التنافسية   |
| 0.97         | الاستبانة كاملة    |

وتوضح النتائج أن جميع قيم ألفا كرونباخ تجاوزت (0.80)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى الثبات واعتماد الأداة في اختبار الفرضيات.

### اختبار ملائمة البيانات 4-3-3

جدول (4-8)

| المؤشر        | القيمة         | الحكم         |
|---------------|----------------|---------------|
| الالتواء      | 0.47 إلى 0.58- | مقبول         |
| التفطح        | 0.44- إلى 0.70 | مقبول         |
| VIF           | 1.55-2.41      | لا توجد مشكلة |
| Tolerance     | 0.42-0.65      | مقبول         |
| Durbin-Watson | 1.95           | مقبول         |

وتشير هذه النتائج إلى ملائمة البيانات لتطبيق اختبارات الانحدار وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة 4-4

جدول (4-9)

مستوى تطبيق حوكمة المشاريع

| المستوى | الانحراف | المتوسط | البعد               |
|---------|----------|---------|---------------------|
| مرتفع   | 0.59     | 4.08    | هيكل الحوكمة        |
| مرتفع   | 0.63     | 3.96    | وضوح الأدوار        |
| مرتفع   | 0.65     | 3.92    | إدارة المخاطر       |
| مرتفع   | 0.69     | 3.85    | إدارة أصحاب المصلحة |
| مرتفع   | 0.67     | 3.88    | الشفافية والمساءلة  |
| مرتفع   | 0.56     | 3.94    | المتوسط الكلي       |

تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى تطبيق حوكمة المشاريع داخل المؤسسات، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.94)، وجاء بعد هيكل الحوكمة في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد إدارة أصحاب المصلحة في المرتبة الأخيرة، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.

#### جدول (4-10)

مستوى الميزة التنافسية

| المستوى | الانحراف | المتوسط | البعد               |
|---------|----------|---------|---------------------|
| مرتفع   | 0.61     | 4.05    | الجودة              |
| مرتفع   | 0.60     | 4.01    | الكفاءة التشغيلية   |
| مرتفع   | 0.66     | 3.89    | الابتكار            |
| مرتفع   | 0.63     | 3.95    | رضا العملاء         |
| مرتفع   | 0.68     | 3.86    | الاستدامة التنافسية |
| مرتفع   | 0.58     | 3.95    | المتوسط الكلي       |

وتوضح النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الميزة التنافسية، حيث جاءت الجودة في المرتبة الأولى، في حين جاءت الاستدامة التنافسية في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى وجود فرص لتطوير استراتيجيات المحافظة على التفوق التنافسي على المدى الطويل.

#### اختبار فرضيات الدراسة 4-5

##### مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة 4-5-1

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين أبعاد حوكمة المشاريع والميزة التنافسية.

##### جدول (4-11) مصفوفة الارتباط

| المتغير               | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1- هيكل الحوكمة       | 1      |        |        |        |        |   |
| 2- وضوح الأدوار       | 0.69** | 1      |        |        |        |   |
| 3- إدارة المخاطر      | 0.65** | 0.61** | 1      |        |        |   |
| 4- أصحاب المصلحة      | 0.60** | 0.57** | 0.64** | 1      |        |   |
| 5- الشفافية والمساءلة | 0.67** | 0.63** | 0.66** | 0.61** | 1      |   |
| 6- الميزة التنافسية   | 0.74** | 0.69** | 0.71** | 0.66** | 0.73** | 1 |

جميع العلاقات دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد حوكمة المشاريع والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.79)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق حوكمة المشاريع ارتفع مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

## اختبار الفرضية الرئيسية 4-5-2

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر حوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (4-12)

نتائج الانحدار البسيط

| t     | Beta | Sig    | F      | المعدل R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R    |
|-------|------|--------|--------|-----------------------|----------------|------|
| 16.02 | 0.79 | >0.001 | 256.48 | 0.619                 | 0.62           | 0.79 |

تشير النتائج إلى أن:

- بلغ معامل الارتباط (R) 0.79.
  - بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.62.
  - أي أن حوكمة المشاريع تفسر 62% من التغير في مستوى الميزة التنافسية.
  - بلغت قيمة F = 256.48 وهي دالة إحصائياً.
  - كما بلغت قيمة Beta = 0.79 وهي موجبة ودالة إحصائياً.
- وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر إيجابي لحوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية.

## اختبار الفرضيات الفرعية 4-5-3

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر كل بعد من أبعاد حوكمة المشاريع.

جدول (4-13)

| القرار      | Sig    | t    | Beta | البعد               |
|-------------|--------|------|------|---------------------|
| رفض الصفرية | >0.001 | 5.91 | 0.34 | هيكل الحوكمة        |
| رفض الصفرية | >0.001 | 4.02 | 0.25 | وضوح الأدوار        |
| رفض الصفرية | 0.002  | 3.48 | 0.21 | إدارة المخاطر       |
| رفض الصفرية | 0.009  | 2.66 | 0.15 | إدارة أصحاب المصلحة |
| رفض الصفرية | >0.001 | 4.51 | 0.28 | الشفافية والمساءلة  |

بلغ معامل التحديد للنموذج المتعدد  $R^2 = 0.66$ ، مما يدل على أن أبعاد حوكمة المشاريع مجتمعة تفسر 66% من التباين في الميزة التنافسية.

كما تشير النتائج إلى أن:

- جاء هيكل الحوكمة في المرتبة الأولى من حيث التأثير.
  - تلاه الشفافية والمساءلة.
  - ثم وضوح الأدوار والمسؤوليات.
  - ثم إدارة المخاطر.
  - وأخيراً إدارة أصحاب المصلحة.
- ورغم اختلاف قوة التأثير، فإن جميع الأبعاد أظهرت تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً.

#### اختبار الفروق 4-5-4

تم استخدام اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق بين أفراد العينة.  
(جدول 14-4)

| النتيجة      | Sig   | القيمة | الاختبار | المتغير        |
|--------------|-------|--------|----------|----------------|
| لا توجد فروق | 0.241 | 1.18   | T-Test   | الجنس          |
| لا توجد فروق | 0.204 | 1.56   | ANOVA    | المؤهل العلمي  |
| توجد فروق    | 0.021 | 3.41   | ANOVA    | سنوات الخبرة   |
| توجد فروق    | 0.034 | 2.94   | ANOVA    | المجال الوظيفي |

وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس أو المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق وفق سنوات الخبرة والمجال الوظيفي، حيث سجل ذوو الخبرة الطويلة والعاملون في إدارات المشاريع والاستراتيجية متوسطات أعلى في تقييم مستوى الحوكمة.

#### مناقشة النتائج 4-6

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين حوكمة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يعكس أهمية وجود إطار حوكمة واضح يضمن مواعمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية، وتحسين استخدام الموارد، ورفع كفاءة اتخاذ القرار.

كما بينت النتائج أن هيكل الحوكمة يمثل أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية، وهو ما يشير إلى أهمية وجود لجان إشرافية فعالة، وصلاحيات واضحة، وآليات لاتخاذ القرار داخل المؤسسة.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الحوكمة الفعالة تؤدي إلى رفع معدلات نجاح المشاريع، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مركزها التنافسي. وتوضح النتائج كذلك أن الشفافية والمساءلة تؤديان دوراً مهماً في رفع ثقة أصحاب المصلحة، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الالتزام بتنفيذ المشاريع، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء العام للمؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة تمثلان عنصرين أساسيين في نجاح المشاريع، حيث تساعدان المؤسسة على تقليل المخاطر، والاستجابة السريعة للتغيرات، وتحسين مستوى رضا العملاء.

## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع حوكمة المشاريع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، باعتباره من الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في أدبيات إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية. وقد هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق حوكمة المشاريع وتحليل أثرها في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لتطبيق حوكمة المشاريع، وكذلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث تبين أن تحسين ممارسات الحوكمة يسهم بصورة مباشرة في رفع جودة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة. وأكدت الدراسة أن نجاح المشاريع لا يعتمد على كفاءة التنفيذ فقط، وإنما على وجود منظومة حوكمة متكاملة تضمن وضوح المسؤوليات، والرقابة الفعالة، وإدارة المخاطر، والشفافية، وربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. ارتفاع مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات.
2. ارتفاع مستوى تحقيق الميزة التنافسية.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين حوكمة المشاريع والميزة التنافسية.
4. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لحوكمة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية.
5. يعد هيكل الحوكمة أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.
6. جاءت الشفافية والمساءلة في المرتبة الثانية من حيث التأثير.
7. وجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة والمجال الوظيفي.
8. عدم وجود فروق تعزى للجنس أو المؤهل العلمي.

## توصيات الدراسة

توصي الدراسة بما يأتي:

- تطوير أطر حوكمة المشاريع بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.
- تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في الإشراف على المشاريع.
- ربط جميع المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحسين آليات اتخاذ القرار داخل المشاريع.
- تعزيز الشفافية والإفصاح عن مؤشرات أداء المشاريع.
- تطوير برامج إدارة المخاطر على مستوى المحافظ والمشاريع.
- زيادة مشاركة أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع.
- الاستثمار في تدريب مديري المشاريع على ممارسات الحوكمة الحديثة.
- إجراء تقييم دوري لمستوى نضج الحوكمة داخل المؤسسات.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين حوكمة المشاريع والتحول الرقمي أو الابتكار المؤسسي.

## قائمة المراجع أولاً: المراجع العربية

- الحمادي، أحمد. (2022). إدارة المشاريع الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
- الخالدي، محمد. (2021). أثر الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 115-138.
- السلمي، خالد. (2023). دور حوكمة المشاريع في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. *المجلة السعودية للإدارة والأعمال*، 18(1)، 55-79.
- العتيبي، عبدالعزيز. (2024). أثر إدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 36(2)، 211-236.

## (APA 7th) ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321-1332.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). Relationships between project governance and project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 378-396.
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2022). *Project Management: A Strategic Managerial Approach* (11th ed.). Wiley.
- Müller, R. (2017). *Project Governance*. Routledge.
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- PMI. (2024). *Pulse of the Profession 2024*. Project Management Institute.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Too, E., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.
- Turner, J. R. (2019). *Handbook of Project-based Management* (5th ed.). McGraw-Hill.