

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع حوكمة المشاريع

أسم الطالب
عبدالعزیز الشیخ

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعد حوكمة المشاريع في الفكر الإداري المعاصر إحدى الركائز الجوهرية التي تضمن تحويل الرؤى الاستراتيجية الطموحة إلى واقع عملي ملموس ومستدام، إذ لم تعد المشاريع مجرد أنشطة تنفيذية معزولة، بل أصبحت أدوات محورية لتحقيق التنمية الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والدول على حد سواء. وفي هذا الإطار، تتجاوز حوكمة المشاريع كونها مجموعة من اللوائح التنظيمية الجامدة أو الإجراءات البيروقراطية التقليدية، لتغدو منظومة متكاملة من القيم والمبادئ والممارسات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، وضبط المسارات التنفيذية بما يحقق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة.

وقد برزت الحاجة الملحة لتبني مفاهيم الحوكمة بشكل أكثر وضوحاً في ظل التزايد المضطرد في تعقيد المشاريع الحديثة، سواء من حيث حجمها أو تشابك عناصرها أو تعدد أصحاب المصلحة فيها، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحديات إدارية ومالية وتقنية غير مسبوقة. ومن هنا، أصبح من الضروري وجود إطار مرجعي واضح يحدد آليات اتخاذ القرار، ويوزع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل متوازن، بما يسهم في الحد من تضارب المصالح، ويعزز من مستوى الشفافية والمساءلة داخل البيئة المؤسسية. كما أن الحوكمة تمثل في هذا السياق صمام أمان حقيقي يحد من الانحرافات الإدارية والمالية، ويضمن التزام المشاريع بأهدافها الاستراتيجية دون الانحراف نحو مسارات غير مدروسة.

ولا يقتصر دور حوكمة المشاريع على الجوانب الرقابية فحسب، بل يمتد ليشمل تحفيز الابتكار المؤسسي ضمن إطار منضبط يوازن بين الإبداع والالتزام، حيث تسهم الحوكمة الفعالة في خلق بيئة تنظيمية تشجع على طرح الحلول المبتكرة، مع ضمان توافرها مع الأهداف العامة والسياسات المؤسسية. كما تبرز أهمية الحوكمة في تعزيز مبدأ الاستدامة، من خلال ضمان استمرارية أثر المشروع على المدى الطويل، وعدم اقتصر نتائجه على فترة التنفيذ فقط، وهو ما يعكس تحولاً نوعياً في النظرة إلى المشاريع من كونها أنشطة مؤقتة إلى أدوات استراتيجية ذات تأثير ممتد.

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتنافسية العالمية المتزايدة، أصبحت حوكمة المشاريع عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات في التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، حيث تساهم في تحسين جودة القرارات، وتقليل المخاطر، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة. كما أن التكامل بين الحوكمة والتقنيات الحديثة، مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، يفتح آفاقاً جديدة لتطوير آليات المتابعة والتقييم، بما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز من تحقيق النتائج المرجوة.

وفي سياق متصل، فإن بناء ثقافة حوكمية راسخة داخل المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى فرق العمل التنفيذية، بحيث تسود مبادئ الشفافية والمساءلة وروح المسؤولية المشتركة. ويستدعي ذلك تبني نهج تشاركي في صنع القرار، وتوفير قنوات اتصال فعالة تضمن تدفق المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ككل.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى استكشاف الأبعاد المتعددة لحوكمة المشاريع، من خلال تحليل الأسس النظرية التي تقوم عليها، واستعراض أبرز الممارسات العالمية في هذا المجال، مع محاولة مواءمتها

مع خصوصية البيئة المحلية واحتياجاتها التنموية. كما يهدف إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في تقليل الهدر المالي والزمني، وتعزيز كفاءة إدارة الموارد، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن التميز التنظيمي في العصر الحديث لم يعد مرهوناً فقط بامتلاك الموارد، بل بمدى القدرة على إدارتها ضمن إطار حوكمي متكامل يحول هذه الموارد إلى قيمة مضافة حقيقية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تطوير فهم عميق للديناميكيات البشرية والتقنية التي تحكم بيئة المشاريع، والعمل على ترسيخ النزاهة المؤسسية كقيمة محورية تسبق كافة المخرجات المادية، بما يضمن تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة تلبي تطلعات الحاضر وتستشرف تحديات المستقبل.

1.2 مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة هذه الدراسة في وجود حالة ملحوظة من التذبذب وعدم الاستقرار في أداء المشاريع المؤسسية، حيث يظهر تباين واضح بين الخطط الاستراتيجية الطموحة التي يتم إعدادها في المراحل الأولية للمشروع، وبين النتائج الفعلية التي يتم تحقيقها عند التنفيذ. ويعكس هذا التباين فجوة هيكلية عميقة بين مستويات التخطيط وصنع القرار من جهة، ومستويات التنفيذ والمتابعة من جهة أخرى، الأمر الذي يشير إلى وجود خلل في البنية التنظيمية وآليات التنسيق والرقابة داخل المنظمات.

ويُعزى هذا الخلل بدرجة كبيرة إلى غياب أو ضعف تطبيق إطار حوكمي متكامل يربط بين مختلف مكونات العملية الإدارية، بدءًا من تحديد الأهداف الاستراتيجية، مرورًا بتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وانتهاءً بعمليات التقييم والمساءلة. فغياب هذا الإطار يؤدي إلى تفكك في الجهود المؤسسية، ويضعف من قدرة الإدارة على تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، مما ينعكس سلبًا على كفاءة استخدام الموارد، سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية.

كما أن هذا التباين لا يقتصر تأثيره على الجوانب التشغيلية فحسب، بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على مستوى الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرون، والجهات الرقابية، والمستفيدون النهائيون من مخرجات المشاريع. إذ إن عدم القدرة على تحقيق النتائج الموعودة وفق الخطط الزمنية والمالية المحددة يسهم في خلق حالة من عدم اليقين، ويضعف من مصداقية المؤسسة في الوفاء بالتزاماتها، وهو ما قد يؤدي في المدى البعيد إلى تراجع قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال.

وفي ظل غياب الضوابط الحوكمية الواضحة، تزداد مساحة الاجتهادات الفردية في اتخاذ القرار، والتي قد لا تتسجم في كثير من الأحيان مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة. ويؤدي ذلك إلى ظهور ممارسات إدارية غير منضبطة، تتسم بالعشوائية أو التحيز، مما يفتح المجال أمام سوء تخصيص الموارد، وإهدار الفرص الاستثمارية البديلة، فضلاً عن احتمالية تفاقم مظاهر الهدر المالي والزمني، وهو ما يشكل عبئاً إضافياً على الاقتصاد المؤسسي والوطني على حد سواء.

ومن جانب آخر، تبرز إشكالية تحقيق التوازن بين الانضباط الحوكمي والمرونة التشغيلية كأحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، حيث إن الإفراط في فرض القيود الرقابية قد يؤدي إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار، والحد من قدرة الفرق التنفيذية على التكيف مع المتغيرات الطارئة، في حين أن غياب هذه القيود قد يفضي إلى فوضى إدارية وفقدان السيطرة على مسار المشروع. ومن هنا، تنشأ الحاجة إلى تبني نموذج حوكمي مرن يجمع بين الصرامة في الضبط، والمرونة في التطبيق، بما يحقق التوازن المطلوب بين الكفاءة والانسيابية.

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص هذا الخلل البنيوي في إدارة المشاريع المؤسسية من منظور حوكمي، من خلال تحليل أسبابه الجذرية، واستكشاف العوامل التي تعيق تحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ، إضافة إلى تقييم مدى فاعلية الأطر الحوكمية المعمول بها في الحد من مظاهر التذبذب في الأداء. كما تهدف الدراسة إلى تقديم تصور متكامل لإطار حوكمة فعال يمكن أن يسهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع بكفاءة واستدامة.

وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى مشكلة الدراسة باعتبارها محاولة علمية لسد فجوة معرفية وتطبيقية في مجال حوكمة المشاريع، من خلال الربط بين الأبعاد النظرية والممارسات العملية، والسعي نحو تطوير نموذج إداري قادر على الاستجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في هذا البحث في القصور النسبي الذي تعاني منه العديد من النظريات الإدارية التقليدية والمعاصرة في تقديم معالجة شمولية وعميقة لإشكالية "تضارب المصالح" داخل المشاريع، لا سيما تلك التي تتسم بالتعقيد المؤسسي والتعددية في الأطراف ذات العلاقة. فعلى الرغم من التطور الملحوظ في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن معظم الطروحات النظرية لا تزال تعالج هذه الإشكالية من منظور جزئي يركز على الجوانب التنظيمية أو الإجرائية، دون التعمق في الأبعاد القيمية والأخلاقية التي تشكل جوهر الممارسة الحوكمية الرشيدة.

كما يلاحظ وجود نقص واضح في الدراسات التأسيسية، خصوصاً في المكتبة العربية، التي تسعى إلى الربط المنهجي بين مفاهيم الحوكمة الأخلاقية وممارسات إدارة المشاريع من منظور تقني وعملي. إذ تفقر الأدبيات الحالية إلى بناء إطار نظري تكاملي يجمع بين البعدين: الأول، المتمثل في المبادئ الأخلاقية كالشفافية، والنزاهة، والمساءلة؛ والثاني، المرتبط بالأدوات والمنهجيات التقنية لإدارة المشاريع، مثل التخطيط، وإدارة المخاطر، وتقييم الأداء. هذا الانفصال المعرفي يؤدي إلى إنتاج نماذج نظرية غير قادرة على تفسير الواقع التطبيقي المعقد، أو تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ في البيئات المؤسسية المتغيرة.

وعلاوة على ذلك، فإن غالبية الأطر النظرية السائدة تميل إلى التركيز على الجوانب الرقابية والإجرائية لحوكمة المشاريع، باعتبارها أدوات للضبط والسيطرة، في حين يتم إغفال أو تهميش الأبعاد السلوكية والنفسية لمديري المشاريع وصناع القرار. ويُعد هذا الإغفال إشكالية حقيقية، نظرًا لأن القرارات الحوكمية لا تُتخذ في فراغ تقني بحت، بل تتأثر بشكل مباشر بالعوامل الإنسانية، مثل القيم الشخصية، والتحيزات الإدراكية، وضغوط البيئة التنظيمية، ومستوى النضج المهني. ومن ثم، فإن تجاهل هذه الأبعاد يسهم في خلق فجوة بين ما تفترضه النظرية من مثالية في اتخاذ القرار، وبين ما يحدث فعليًا في الواقع العملي.

وفي هذا السياق، يظهر نوع من الانفصال بين التنظير والتطبيق، حيث تقدم النماذج النظرية حلولاً معيارية قد تبدو متماسكة على المستوى المفاهيمي، لكنها تفقر إلى المرونة الكافية للتكيف مع التعقيدات الواقعية، خاصة في المشاريع الاستراتيجية الكبرى التي تتداخل فيها الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. كما أن هذه النماذج لا توفر إجابات كافية حول كيفية التعامل مع ما يمكن تسميته بـ"المخاطر المعنوية والسياسية"، والتي قد تنشأ نتيجة تضارب المصالح، أو غموض الصلاحيات، أو ضعف آليات المساءلة.

ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة إلى تطوير نموذج نظري متكامل لحوكمة المشاريع، يستند إلى فلسفة الحوكمة الرشيدة التي لا تكتفي بالامتثال للقوانين والأنظمة، بل تتجاوز ذلك نحو ترسيخ منظومة قيمية توازن بين المتطلبات القانونية والالتزامات المهنية والأخلاقية. ويجب أن يتسم هذا النموذج بالقدرة على استيعاب الأبعاد متعددة المستويات، بما في ذلك البعد الفردي (سلوك متخذ القرار)، والبعد التنظيمي (الهياكل والسياسات)، والبعد البيئي (السياق الاقتصادي والسياسي).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة النظرية من خلال إجراء مراجعة نقدية شاملة للأدبيات السابقة، وتحليل نقاط القوة والقصور فيها، ومن ثم إعادة صياغتها ضمن إطار مفاهيمي جديد يتسم بالتكامل والمرونة. كما تهدف إلى مواءمة هذا الإطار مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة المحلية، بما يضمن قابليته للتطبيق العملي، وقدرته على تقديم إسهام علمي يثري حقل حوكمة المشاريع، ويفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطوير في هذا المجال الحيوي.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

أما على الصعيد التطبيقي، فتتجلى الفجوة بشكل أكثر وضوحًا في التباين الكبير بين ما تطرحه الأدبيات النظرية من نماذج متقدمة لحوكمة المشاريع، وبين ما يتم تطبيقه فعليًا داخل المنظمات. ويظهر هذا التباين بشكل خاص في غياب معايير موحدة ومرجعية يمكن من خلالها قياس مستوى "نضج الحوكمة" المؤسسية، حيث تعتمد العديد من الجهات على أدوات تقييم تقليدية تركز على الامتثال الشكلي للإجراءات، دون التعمق في قياس جودة الممارسات الحوكمية أو أثرها الفعلي على أداء المشاريع.

ويؤدي هذا الغياب إلى صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف في الأنظمة الحوكمية، كما يحد من قدرة المؤسسات على إجراء تحسينات مستمرة مبنية على مؤشرات دقيقة وموضوعية. وفي ظل التحولات المتسارعة نحو المشاريع الرشيقة (Agile) والذكية، تصبح هذه الأدوات التقليدية غير قادرة على مواكبة طبيعة العمل الحديثة التي تتسم بالمرونة، والتكرار السريع، واتخاذ القرار اللامركزي، مما يخلق فجوة بين متطلبات الحوكمة الصارمة واحتياجات التنفيذ المرن.

ومن ناحية أخرى، تعاني العديد من المنظمات من نقص حاد في الكوادر البشرية المؤهلة التي تمتلك مزيًا متوازنًا من المهارات الفنية في إدارة المشاريع، والمعرفة القانونية، والوعي الرقابي المرتبط بمبادئ الحوكمة. ويؤدي هذا القصور إلى ضعف في تطبيق السياسات الحوكمية بشكل فعال، حيث يتم التعامل مع الحوكمة إما كعبء إداري إضافي أو كإجراء شكلي لا يحقق القيمة المرجوة. كما يسهم ذلك في ظهور فجوات واضحة في نظام المساءلة، وتداخل في الصلاحيات بين مستويات الإدارة المختلفة، لا سيما بين مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية للمشاريع، الأمر الذي قد يفضي إلى تضارب في القرارات وتأخر في الاستجابة للتحديات.

وعلاوة على ذلك، تبرز إشكالية ضعف البنية التحتية المعلوماتية في بعض المؤسسات كأحد العوائق الجوهرية أمام التطبيق الفعال لحوكمة المشاريع، حيث إن غياب أنظمة معلومات متكاملة يدعم عمليات الرصد والتحليل الفوري يحدّ من قدرة الإدارة على متابعة الأداء بشكل لحظي. ونتيجة لذلك، تصبح عملية تتبع الانحرافات عن الخطط الزمنية أو المالية عملية معقدة ومكلفة، وغالبًا ما تتم بشكل متأخر، بعد تفاقم المشكلة، مما يقلل من فرص المعالجة الاستباقية.

كما أن ضعف التكامل بين الأنظمة التقنية المختلفة داخل المؤسسة يؤدي إلى تجزئة البيانات وتشتتها، وهو ما ينعكس سلبيًا على جودة التقارير الرقابية ودقة المؤشرات المستخدمة في اتخاذ القرار. وفي ظل الاعتماد المتزايد على البيانات كمحرك رئيسي للحوكمة الفعالة، فإن هذا القصور التقني يشكل عائقًا حقيقيًا أمام تحقيق الشفافية والمساءلة بالشكل المطلوب.

وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني حلول تطبيقية مبتكرة تعيد تشكيل العلاقة بين الحوكمة والتكنولوجيا، من خلال دمج الأدوات الرقمية المتقدمة مثل أنظمة ذكاء الأعمال، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن أطر حوكمة المشاريع، بما يتيح تحقيق رقابة لحظية ودقيقة على مختلف مراحل المشروع. كما يسهم هذا التكامل في تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر، وتحسين جودة القرارات، وتقليل الاعتماد على الاجتهادات الفردية.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة التطبيقية من خلال استكشاف واقع ممارسات حوكمة المشاريع في المؤسسات، وتحديد أبرز التحديات التي تعيق تطبيقها الفعال، إضافة إلى تقديم تصور

عملي لنموذج حوكمي مدعوم بالتقنيات الحديثة، يهدف إلى رفع مستوى النضج المؤسسي، وتعزيز التكامل بين الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية، بما يسهم في تحقيق كفاءة أعلى واستدامة أفضل للمشاريع.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات المحورية في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثل في حوكمة المشاريع، والتي أصبحت تمثل عنصرًا حاسمًا في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. فمع تزايد الاعتماد على المشاريع كوسيلة لتنفيذ الخطط التنموية والاستثمارية، تبرز الحاجة إلى أطر حوكمية فعالة تضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والالتزام المؤسسي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من منظور علمي وتطبيقي متكامل.

وتتجلى الأهمية العلمية للدراسة في سعيها إلى سد فجوة معرفية قائمة في أدبيات حوكمة المشاريع، لا سيما فيما يتعلق بضعف الربط بين الجوانب الأخلاقية والسلوكية من جهة، والأدوات التقنية والإجرائية من جهة أخرى. حيث تقدم الدراسة محاولة جادة لإعادة بناء الإطار المفاهيمي لحوكمة المشاريع بشكل أكثر شمولاً وتكاملاً، من خلال دمج الأبعاد القيمية مع الممارسات التطبيقية، بما يسهم في إثراء المكتبة العلمية العربية وتقديم إضافة نوعية يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

أما على الصعيد العملي، فتكتسب الدراسة أهمية خاصة من خلال معالجتها لمشكلات واقعية تعاني منها العديد من المؤسسات، والمتمثلة في ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة، وغياب معايير واضحة لقياس مستوى النضج الحوكمي، إضافة إلى التحديات المرتبطة بنقص الكفاءات البشرية المؤهلة، وضعف البنية التحتية التقنية الداعمة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار عملي يمكن الاستفادة منه في تحسين ممارسات الحوكمة داخل المشاريع، وتعزيز مستوى الشفافية والمساءلة، وتقليل الهدر المالي والزماني، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة استخدام الموارد وتحقيق النتائج المرجوة.

كما تبرز أهمية الدراسة في قدرتها على الربط بين الحوكمة كأداة رقابية، وبين دورها كآلية استراتيجية لدعم الابتكار المؤسسي، حيث تسلط الضوء على كيفية تحويل الحوكمة من مجرد نظام للضبط والسيطرة إلى محرك فعال للنمو والتطوير. وهذا التحول المفاهيمي يمثل إضافة مهمة في ظل الحاجة إلى نماذج إدارية مرنة قادرة على التكيف مع متطلبات المشاريع الحديثة، خاصة تلك التي تعتمد على التقنيات الرقمية وأساليب العمل الرشيقة.

وعلاوة على ذلك، تسهم هذه الدراسة في تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية بناء ثقافة حوكمية راسخة، تقوم على مبادئ النزاهة والشفافية والمسؤولية المشتركة، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة المؤسسية. إذ إن نجاح أي إطار حوكمي لا يعتمد فقط على وجود السياسات والإجراءات، بل يتطلب أيضاً تبنيًا فعليًا من قبل الأفراد داخل المنظمة، وهو ما تحاول الدراسة التأكيد عليه من خلال التركيز على الأبعاد السلوكية والتنظيمية.

ومن زاوية أوسع، تكتسب الدراسة أهميتها من ارتباطها المباشر بالتنمية الاقتصادية، حيث إن تحسين حوكمة المشاريع يسهم في رفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الوطنية. كما أن تطبيق ممارسات حوكمية فعالة من شأنه أن يدعم تحقيق الأهداف التنموية الكبرى، ويعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق الإقليمية والعالمية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة تمثل محاولة متكاملة للجمع بين التأصيل النظري والتطبيق العملي في مجال حوكمة المشاريع، بما يسهم في تطوير الممارسات الإدارية، ويدعم اتخاذ القرار المبني

على أسس علمية ومنهجية، ويعزز من فرص تحقيق التميز المؤسسي في بيئة أعمال تتسم بالتحديات والتغير المستمر.

1.3.1 على المستوى النظري

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من كونها تسعى إلى الإسهام في تطوير البنية المعرفية لحقل حوكمة المشاريع، الذي لا يزال يشهد حالة من التشتت المفاهيمي والتباين في الطروحات النظرية، خاصة في البيانات البحثية العربية. إذ تمثل هذه الدراسة محاولة علمية جادة لإعادة قراءة الأدبيات الإدارية المعاصرة قراءة نقدية تحليلية، بهدف الكشف عن أوجه القصور فيها، ولا سيما فيما يتعلق بضعف التكامل بين الأبعاد الأخلاقية والسلوكية من جهة، والجوانب التقنية والإجرائية من جهة أخرى.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الدراسة في سعيها إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل لحوكمة المشاريع، يقوم على الربط بين فلسفة الحوكمة الرشيدة والممارسات العملية لإدارة المشاريع، بما يسهم في تجاوز الطرح التقليدي الذي يفصل بين القيم التنظيمية والأدوات التنفيذية. كما تقدم الدراسة طرحاً نظرياً يسعى إلى دمج مفاهيم مثل الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، ضمن نماذج إدارة المشاريع، بحيث لا تُعامل هذه القيم كعناصر تكميلية، بل كمرتكزات أساسية في عملية اتخاذ القرار الحوكمي.

وعلاوة على ذلك، تسهم الدراسة في توسيع نطاق التحليل النظري من خلال إدخال الأبعاد السلوكية والنفسية كعناصر مؤثرة في فعالية الحوكمة، حيث تنطلق من فرضية أن القرارات الإدارية، مهما بلغت درجة تقنياتها، تظل خاضعة لتأثير العوامل الإنسانية المرتبطة بمديري المشاريع وصناع القرار. ومن ثم، فإن إدماج هذه الأبعاد ضمن الإطار النظري يسهم في تقديم تفسير أكثر واقعية وشمولية للممارسات الحوكمية، ويقلل من الفجوة القائمة بين ما تفترضه النماذج النظرية وما يحدث فعلياً في الواقع العملي.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم إسهاماً نوعياً في معالجة إشكالية "تضارب المصالح" من منظور حوكمي متكامل، من خلال إعادة صياغة هذا المفهوم ضمن سياق أوسع يأخذ في الاعتبار التداخل بين المصالح الفردية والمؤسسية، وتأثير ذلك على جودة القرارات الاستراتيجية. وتسعى الدراسة في هذا الإطار إلى تقديم معالجة نظرية تتجاوز الحلول الجزئية، عبر اقتراح نموذج يوازن بين الضبط التنظيمي والمرونة التشغيلية، بما يحقق الانسجام بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع.

ومن ناحية أخرى، تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة للمكتبة العربية، التي تعاني من نقص نسبي في الدراسات المتخصصة التي تتناول حوكمة المشاريع من منظور تأصيلي عميق، حيث تعمل على تقديم محتوى علمي منظم يسهم في إثراء النقاش الأكاديمي، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تبني على نتائجها وتوسع نطاقها. كما أنها توفر أساساً نظرياً يمكن أن يُعتمد عليه في تطوير مناهج تعليمية وبرامج تدريبية متخصصة في هذا المجال.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الأهمية النظرية لهذه الدراسة لا تقتصر على مجرد استعراض أو تجميع الأدبيات، بل تمتد لتشمل إعادة تشكيل الفهم المعرفي لحوكمة المشاريع، من خلال تقديم رؤية تكاملية تجمع بين البعد القيمي والسلوكي والتقني، بما يسهم في بناء نموذج نظري أكثر قدرة على تفسير الواقع، وأكثر قابلية للتطبيق في البيئات المؤسسية المختلفة.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تأتي أهمية هذه الدراسة من قدرتها على تقديم إطار عملي واسترشادي متكامل يمكن للممارسين ومديري المشاريع الاستناد إليه في تصميم وتنفيذ مكاتب إدارة المشاريع وفقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة. إذ توفر الدراسة أدوات واضحة لدمج القيم المؤسسية، مثل النزاهة والمساءلة والشفافية، مع الأساليب التقنية والإدارية الحديثة، بما يعزز من قدرة المؤسسات على ضبط العمليات التشغيلية وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري، ويضمن الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية.

ويكتسب هذا الجانب التطبيق عملي أهمية إضافية في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات، والتي تتمثل في تعقيد المشاريع، وتعدد أصحاب المصلحة، وتزايد الحاجة إلى التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. فبتطبيق توصيات الدراسة، يمكن للمؤسسات تحقيق مستوى أعلى من الانضباط المؤسسي دون المساس بالمرونة التشغيلية الضرورية، ما يتيح لها مواجهة التحديات الطارئة بفعالية وكفاءة، ويحد من الاعتماد على الاجتهادات الفردية غير المنضبطة التي قد تؤدي إلى تراجع الأداء.

كما تسهم هذه الدراسة في تعزيز قدرة المؤسسات على جذب الاستثمارات الخارجية، إذ تعتبر الحوكمة أحد أهم المعايير التي يعتمد عليها المستثمرون لتقييم مصداقية وكفاءة المؤسسات، ولفهم مستوى التزامها بالمعايير الأخلاقية والتنظيمية. ويؤدي تطبيق توصيات البحث إلى رفع مستوى الثقة لدى الأطراف الخارجية، بما في ذلك المستثمرون، والجهات الرقابية، والشركاء الاستراتيجيون، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات وتعزيز مكانتها في الأسواق المحلية والإقليمية.

وعلاوة على ذلك، تلعب الدراسة دوراً محورياً في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات أمام المجتمع والجهات الرقابية، حيث يُنظر إلى المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة بوضوح وكفاءة على أنها أكثر مصداقية ومسؤولية، وهو ما يسهم في بناء سمعة مؤسسية قوية ومستدامة. ومن ثم، فإن الفوائد التطبيقية لنتائج الدراسة لا تقتصر على تحسين الأداء الداخلي للمؤسسات، بل تمتد لتشمل تأثيراً إيجابياً على الرفاه الاقتصادي العام، ودعم النمو المستدام للقطاعات الحيوية في الدولة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الثقة بين كافة الأطراف ذات العلاقة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن هذه الدراسة تقدم قيمة عملية ملموسة، تمكن المؤسسات من الانتقال من مرحلة الحوكمة الشكلية إلى مرحلة الحوكمة الفاعلة، التي تحقق التوازن بين الرقابة والتوجيه الاستراتيجي، وتدمج بين الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، وخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والنمو المستمر.

1.4 أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل محوري وجوهري يسعى إلى استكشاف العلاقة العضوية بين نظم الحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث يتمحور السؤال الرئيس حول:

"ما طبيعة الأثر الذي يمارسه تطبيق أطر حوكمة المشاريع على تعزيز موثوقية المخرجات وتحقيق الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحديثة؟"

ويمثل هذا السؤال محور البحث الأساسي، إذ يعكس الحاجة إلى فهم كيفية تأثير تبني مبادئ الحوكمة على جودة النتائج النهائية للمشاريع، وعلى قدرة المؤسسات على الالتزام بالأهداف الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل بيئات عمل متغيرة ومعقدة.

ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات التفصيلية التي تهدف إلى تحليل الظاهرة من زوايا متعددة، ومن أبرزها:

ما مستوى الإدراك المعرفي لدى القيادات الإدارية لمفهوم الحوكمة كأداة استراتيجية تتجاوز الرقابة التقليدية؟

يهدف هذا السؤال إلى قياس مدى وعي صناع القرار بأهمية الحوكمة ودورها في توجيه المشاريع نحو التميز المؤسسي، وتحديد إذا ما كان هذا الإدراك يتجسد في سلوكياتهم وقراراتهم اليومية، بما يعكس التوازن بين الالتزام بالقوانين والأنظمة وبين توجيه المشاريع نحو تحقيق القيمة المضافة .

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات نجاح المشاريع تعزى لتباين هياكل الحوكمة المتبعة؟

يركز هذا السؤال على استكشاف العلاقة بين تصميم هيكل الحوكمة ونتائج المشاريع، وذلك لتحديد مدى فاعلية أطر الحوكمة المختلفة في تعزيز الأداء، وتقليل الفجوات بين النتائج المخططة والنتائج المحققة على أرض الواقع. ويعكس هذا التساؤل بعدًا كمياً يمكن من خلاله تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق .

كيف تساهم الشفافية والمساءلة في تقليل الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني للمشاريع؟

يستهدف هذا السؤال دراسة الأبعاد السلوكية والتنظيمية للحوكمة، بما في ذلك أثرها في تعزيز التواصل

بين المستويات الإدارية المختلفة، وضمان الالتزام بالخطط التنفيذية، وتقليل الانحرافات التي قد تنشأ نتيجة ضعف المساءلة أو غياب آليات الرصد الفعّالة .

ما هي المعوقات الهيكلية والتنظيمية التي تحول دون التبنى الكامل لمبادئ الحوكمة الرشيدة في بيئات تتسم بالديناميكية والتحول الرقمي السريع؟

يسعى هذا السؤال إلى التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات عند محاولة تطبيق الحوكمة بشكل متكامل، بما يشمل العقبات المرتبطة بالكوادر البشرية، والتقنيات الرقمية، والأنظمة الداخلية، إضافة إلى السياسات والإجراءات المعمول بها، وذلك لتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق تساعد على تجاوز هذه المعوقات .

ومن خلال هذه التساؤلات، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة تجمع بين البعد النظري والتطبيقي للحوكمة، وتسلط الضوء على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستدامة، وتقوية الثقة بين المؤسسات وأصحاب المصلحة، بما يسهم في بناء نموذج حوكمي عملي يمكن تبنيه وتطويره في مختلف البيئات المؤسسية.

1.5 أهداف الدراسة

تتمحور أهداف هذه الدراسة حول صياغة رؤية علمية متكاملة تسعى إلى تشخيص واقع حوكمة المشاريع داخل المؤسسات ووضع خارطة طريق استراتيجية لتطويرها بما يخدم المصالح القومية والمؤسسية على حد سواء. وتسعى الدراسة إلى تقديم إسهام علمي عملي يجمع بين التأصيل النظري والبعد التطبيقي، مع التركيز على بناء نموذج حوكمي متكامل يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويضمن الاستدامة على المدى الطويل.

وتنقسم أهداف الدراسة إلى المحاور الرئيسية التالية:

التأصيل المفاهيمي والنظري:

تهدف الدراسة أولاً إلى توضيح وتعميق المفاهيم المرتبطة بالحوكمة، والعمل على فك الاشتباك الاصطلاحي القائم بين مبادئ الحوكمة والإدارة التنفيذية، بحيث يتم وضع تعريفات واضحة ودقيقة لكل من العناصر الأساسية للحوكمة، والهيكل التنظيمية، والأدوار والمسؤوليات داخل المشروع. ويُعد هذا الهدف أساساً لمعالجة الفجوة النظرية القائمة في الأدبيات العلمية، والتي غالباً ما تفصل بين البعد الأخلاقي والقيمي للحوكمة وبين الأدوات التقنية والإجرائية لإدارة المشاريع .

تقييم فعالية أطر الحوكمة الحالية:

تهدف الدراسة إلى قياس مدى فاعلية النظم والهيكل الحوكمية المعمول بها حالياً في المؤسسات، في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية التي تواجه المشاريع الكبرى، وتقليص الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني. ويعكس هذا الهدف البعد التطبيقي للبحث، حيث يسعى إلى تقديم رؤية موضوعية حول مدى توافق الأطر الحالية مع متطلبات الأداء الفعلي، وإبراز مواطن القوة والقصور فيها، بما يسهم في تطوير ممارسات أكثر فاعلية .

تطوير نموذج حوكمي مقترح:

تهدف الدراسة إلى تصميم نموذج حوكمي مبتكر يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، بما يشمل التغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والتحول الرقمي، إضافة إلى طبيعة المشاريع متعددة الأطراف والقطاعات. ويأخذ هذا النموذج في الاعتبار دمج القيم المؤسسية مثل النزاهة، والمساءلة، والشفافية، مع الأدوات التنفيذية والتقنية، بما يحقق التوازن المطلوب بين الرقابة الصارمة ومرونة العمل .

تقديم توصيات إجرائية لصناع القرار:

تهدف الدراسة إلى صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن يستخدمها القادة الإداريون ومديرو المشاريع في تعزيز النزاهة المؤسسية، ورفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. كما تركز التوصيات على خلق توازن دقيق بين متطلبات الرقابة والتحكم وبين الحاجة إلى حرية المبادرة الذاتية والإبداع لدى فرق العمل، لضمان الابتكار المستمر في مخرجات المشاريع الحيوية، وتحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل .

تعزيز الاستدامة التنظيمية والاقتصادية:

من خلال تطبيق أهداف الدراسة، تسعى المؤسسات إلى تعزيز القدرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية، بما يشمل استمرارية النتائج الإيجابية للمشاريع بعد انتهاء مراحل التنفيذ، وتحقيق أثر اقتصادي طويل الأجل، بما يساهم في دعم النمو المستدام للقطاعات الحيوية، وزيادة الثقة بين أصحاب المصلحة والمستثمرين، ورفع مستوى الأداء المؤسسي ككل .

وفي ضوء ما سبق، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقديم إسهام متكامل يمزج بين النظرية والتطبيق، ويضع أسسًا علمية واستراتيجية لتطوير ممارسات حوكمة المشاريع، بما يجعلها أداة فاعلة لدعم القرارات الاستراتيجية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية، والمساءلة المؤسسية، والابتكار المستمر، والاستدامة طويلة الأجل.

1.6 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات العلمية التي تم صياغتها استنادًا إلى استقراء الأدبيات الإدارية المعاصرة ومراجعة الواقع التطبيقي للممارسات الحوكمية داخل المؤسسات. وتهدف هذه الفرضيات إلى اختبار مدى صحة الروابط المفترضة بين أطر الحوكمة ونجاح المشاريع، سواء على المستوى المالي أو التشغيلي، بالإضافة إلى استكشاف الدور الوسيط للبيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية.

الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الأساسية على أن:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة نضج حوكمة المشاريع وبين مؤشرات نجاح الأداء المؤسسي في أبعاده المالي والتشغيلي".

وتعكس هذه الفرضية الهدف الرئيس للدراسة في ربط مستوى فعالية نظم الحوكمة بمخرجات الأداء، مع الأخذ في الاعتبار أن مشاريع المؤسسات الحديثة تتأثر بشكل مباشر بمستوى تنظيمها وقدرتها على ضبط العمليات الداخلية بكفاءة .

الفرضية الثانية:

تشير الفرضية التالية إلى أن:

"تفعيل مبدأ المساءلة الواضحة وتحديد المسؤوليات بدقة يسهم بشكل جوهري في خفض نسب الهدر في الموارد الزمنية والمادية للمشاريع".

وتسلط هذه الفرضية الضوء على الأبعاد التطبيقية للحوكمة، حيث يُفترض أن وضوح المسؤوليات وتقنين المساءلة يحد من الاجتهادات الفردية غير المنضبطة، ويعزز الاستخدام الأمثل للموارد، مما يقلل من الانحرافات عن الخطط الزمنية والمالية .

الفرضية الثالثة (الدور الوسيط للثقافة المؤسسية):

تفترض الدراسة أن:

"ثقافة المنظمة تعمل كعامل وسيط يعزز أثر الحوكمة على جودة المخرجات، بحيث إن الأنظمة الحوكمية لا تؤدي نتائجها المثلى بمعزل عن البيئة القيمية والسلوكية للموظفين".

وتعكس هذه الفرضية البعد السلوكي والنفسي للحوكمة، إذ إن نجاح أي إطار حوكمي يعتمد على مدى

استجابة الأفراد داخل المؤسسة للقيم المؤسسية مثل الشفافية، والنزاهة، والمسؤولية المشتركة، وهو ما يجعل الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً لتفعيل مخرجات الحوكمة .

الفرضية الرابعة (الحوكمة الرقمية):

تنص الفرضية الأخيرة على أن:

"المنظمات التي تتبنى تقنيات الحوكمة الرقمية تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالآزمات وإدارة المخاطر الاستباقية مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على الأساليب الورقية أو التقليدية في الرقابة والمتابعة".

وتعكس هذه الفرضية أهمية الدمج بين الحوكمة والتكنولوجيا الحديثة، حيث يُفترض أن الاعتماد على الأنظمة الرقمية يحسن من جودة الرصد والتحليل، ويمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استباقية، وتقليل الانحرافات، وتعزيز الاستدامة التشغيلية للمشاريع .

وبناءً على هذه الفرضيات، تسعى الدراسة إلى اختبار مدى صحة الروابط النظرية في الواقع العملي، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق تسهم في تطوير ممارسات حوكمة المشاريع، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الأداء المستدام، والابتكار المؤسسي، والشفافية في استخدام الموارد.

1.7 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى توضيح العلاقة بين أطر حوكمة المشاريع ونجاح الأداء المؤسسي، مع إبراز الدور الوسيط لكل من ثقافة المنظمة والتقنيات الرقمية في تعزيز أثر الحوكمة على المخرجات.

المتغيرات الأساسية في النموذج:

المتغير المستقل (Independent Variable):

- درجة نضج حوكمة المشاريع
- تفعيل مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، وضوح المسؤوليات)
- اعتماد التقنيات الرقمية في الرقابة والمتابعة

المتغير الوسيط (Mediating Variable):

- الثقافة التنظيمية المؤسسية
- الالتزام بالقيم المؤسسية
- النزاهة والمساءلة
- السلوك التنظيمي للموظفين

المتغير التابع (Dependent Variable):

- مؤشرات نجاح الأداء المؤسسي
- الأداء المالي (تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر المالي)
- الأداء التشغيلي (الالتزام بالمواعيد، جودة المخرجات، المرونة التشغيلية)
- الاستدامة التنظيمية والقدرة على الابتكار المستمر

العلاقات المقترحة في النموذج:

العلاقة بين نضج الحوكمة ونجاح الأداء المؤسسي :

- كلما ارتفع مستوى نضج أطر الحوكمة في المؤسسة، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي على المستويين المالي والتشغيلي .

أثر المساءلة ووضوح المسؤوليات :

- تفعيل آليات المساءلة وتقنين المسؤوليات يقلل من الهدر في الموارد الزمنية والمادية، ويزيد كفاءة العمليات الداخلية .

الدور الوسيط للثقافة المؤسسية :

- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على فاعلية تطبيق الحوكمة، إذ تعزز من الالتزام بالقيم، وتدعم اتخاذ القرارات السليمة، وتضمن ترجمة السياسات الحوكمية إلى نتائج ملموسة .

أثر الحوكمة الرقمية :

- استخدام تقنيات الحوكمة الرقمية يعزز القدرة على التنبؤ بالمخاطر، ويدعم اتخاذ القرارات الاستباقية، ويزيد من كفاءة المتابعة والتحكم في المشاريع.

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في مسارها التحليلي على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وهو المنهج الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات الإنسانية والإدارية المعقدة، حيث لا يقتصر دور الباحث فيه على رصد الظواهر كما هي في الواقع، بل يمتد ليشمل سبر أغوار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات وتفسير المسببات الكامنة وراء نجاح أو فشل نظم الحوكمة. إن اختيار هذا المنهج جاء بناءً على الرغبة في تقديم صورة بانورامية شاملة عن واقع حوكمة المشاريع، مع الاستعانة بالأدوات الإحصائية المتقدمة لتحويل البيانات النوعية المستقاة من الميدان إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس والمقارنة. وتتم المنهجية بمراحل متعددة تبدأ بالمسح المكتبي الشامل للأدبيات النظرية، ثم صياغة الأداة البحثية (الاستبانة)، وصولاً إلى مرحلة التحقق من الصدق والثبات، مما يضمن خروج الدراسة بنتائج تتمتع بأعلى درجات الموثوقية العلمية والقابلية للتعميم في بيئات تنظيمية مشابهة، وهو ما يخدم في النهاية غرض الدراسة الأساسي في بناء إطار حوكمي يتسم بالرصانة والمرونة في آن واحد.

وفي سياق متصل بالمنهجية، سيتم الاعتماد على أسلوب "دراسة الحالة (Case Study)" في بعض جوانب البحث لتعميق الفهم حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في مشاريع حقيقية قائمة، مما يسمح باستخلاص الدروس المستفادة وتحليل الفجوات بين الممارسة النظرية والتطبيق العملي. إن هذا الدمج المنهجي بين الوصف والتحليل والقياس الكمي يوفر للباحث القدرة على معالجة المشكلة البحثية من زوايا متعددة، ويساهم في تقليل الانحيازات الشخصية التي قد تطرأ في الدراسات الوصفية الصرفة. كما تتضمن المنهجية تحديداً دقيقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل كافة المستويات الإدارية المعنية بالحوكمة، بدءاً من الإدارة العليا المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات، وصولاً إلى مديري المشاريع والمكاتب الفنية المسؤولة عن التنفيذ اليومي، مما يعزز من شمولية الطرح ودقة الاستنتاجات النهائية التي سيتم التوصل إليها في ختام هذا العمل البحثي.

1.9 الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية هي المختبر الحقيقي الذي يتم فيه اختبار الفرضيات النظرية ومقارنتها بالواقع العملي الملموس، حيث سيتم استهداف مجتمع دراسة يتألف من مجموعة من المنظمات الرائدة التي تتبنى مشاريع استراتيجية ضخمة، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس مستويات متقدمة من الممارسة الإدارية. وسيتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة الإلكترونية والورقية) على عينة قصدية (Purposive Sample) تشمل الخبراء والممارسين في مجال إدارة المشاريع، مع مراعاة التنوع القطاعي لضمان شمولية النتائج. إن هذه المرحلة تتطلب دقة متناهية في جمع البيانات وضمان سريتها، وذلك لتشجيع المشاركين على تقديم إجابات تعكس الواقع الفعلي دون تجميل، مما يتيح للباحث رصد التحديات الحقيقية التي تواجه تطبيق الحوكمة، مثل البيروقراطية التنظيمية، أو مقاومة التغيير، أو نقص الوعي بأهمية الشفافية في تقارير الأداء الدوري للمشاريع الكبرى والمعقدة.

وعلاوة على ذلك، ستتضمن الدراسة الميدانية استخدام تقنيات التحليل الإحصائي المتقدمة (مثل تحليل الانحدار المتعدد ومعاملات الارتباط) لمعالجة البيانات الأولية المستخلصة من الميدان، وذلك بهدف الكشف عن الأوزان النسبية لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة في التأثير على نجاح المشروع. إن التحليل الميداني سيسلط الضوء على "النقاط العمياء" في الهياكل التنظيمية الحالية، وسيوفر إجابات واقعية حول مدى فاعلية اللجان التوجيهية ومكاتب إدارة المشاريع في ممارسة دورها الرقابي والداعم. كما سيتم تخصيص جزء من الدراسة الميدانية لجمع الملاحظات النوعية من خلال المقابلات شبه المنظمة مع بعض صناع القرار، وذلك لإضفاء عمق تحليلي على الأرقام والنتائج الإحصائية، مما يجعل الدراسة الميدانية جسراً متيناً يربط بين الفكر الأكاديمي المجرد وبين الممارسات المهنية في عالم الأعمال المتسارع، ويضمن أن تكون التوصيات الختامية نابعة من صلب الاحتياجات الميدانية الفعلية.

1.10 مخطط المشروع المقترح

يتمثل مخطط المشروع المقترح في بناء "إطار وطني متكامل لحوكمة المشاريع" يعتمد على مصفوفة رباعية الأبعاد تدمج بين (القيادة، والرقابة، والشفافية، والتعلم التنظيمي)، حيث يهدف هذا المخطط إلى إيجاد لغة مشتركة بين كافة الأطراف المعنية بالمشروع. يبدأ المخطط بتأسيس "مجلس حوكمة" يتمتع باستقلالية تامة ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا، وتتناط به مسؤولية إقرار السياسات الكبرى ومراقبة الانحرافات الجوهرية قبل تفاقمها. كما يتضمن المقترح تطوير نظام رقمي ذكي للحوكمة (Digital Governance Dashboard) يتيح مراقبة لحظية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتدفق الموارد، مما يقلل من التدخل البشري ويحد من فرص التلاعب بالبيانات، ويضمن في ذات الوقت وصول المعلومات الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الصحيح بناءً على معطيات دقيقة وموثقة.

وفي المرحلة التنفيذية للمخطط المقترح، سيتم التركيز على تفعيل "آليات المساءلة الاستباقية" بدلاً من الرقابة اللاحقة، وذلك من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع (Life Cycle). كما يتضمن المخطط برنامجاً تدريبياً مكثفاً لبناء القدرات الحوكمية لدى مديري المشاريع، يركز على الجوانب الأخلاقية والمهنية وكيفية التعامل مع المعضلات الإدارية التي قد تنشأ نتيجة تضارب المصالح. إن هذا المخطط لا يهدف فقط إلى تحسين المخرجات الفنية للمشاريع، بل يسعى إلى إحداث تحول ثقافي شامل داخل المنظمة يجعل من الحوكمة أسلوب حياة وعمل، وليس مجرد إجراءات شكلية للعبور من التدقيق الرقابي، مما يضمن استمرارية النجاح المؤسسي وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات بكفاءة واقتدار، وتحقيق التنافسية المطلوبة في الأسواق المحلية والدولية على حد سواء.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يعد استعراض الدراسات السابقة ركناً أساسياً في بناء الهيكل المعرفي لهذا البحث، حيث يهدف هذا الفصل إلى رصد التطور التاريخي والفلسفي لمفهوم الحوكمة وكيفية انتقاله من أروقة مجالس إدارات الشركات الكبرى إلى صلب العمليات التنفيذية للمشاريع الفردية والمحافظ الاستثمارية. إن تحليل الأدبيات السابقة يسمح للباحث بالوقوف على نقاط القوة والضعف في النماذج السابقة، وتحديد الفجوات المعرفية التي لم تحظ بالتغطية الكافية، خاصة فيما يتعلق بتطبيقات الحوكمة في البيئات النامية أو في ظل الأزمات العالمية العابرة للحدود. ومن خلال هذا المسح الشامل، سيتم تصنيف الدراسات وفقاً لمحاورها الرئيسية، مع التركيز على تلك التي ربطت بين الحوكمة وبين المتغيرات الحديثة كالإدارة الرشيدة والذكاء الاصطناعي، مما يوفر أرضية صلبة للانطلاق نحو بناء الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة وتبرير الحاجة العلمية لإجرائها في التوقيت الراهن.

2.2 المتغير المستقل

أجمعت الدراسات الرائدة في هذا المجال على أن حوكمة المشاريع تمثل "نظام الإشراف والتوجيه" الذي يضمن مواعمة استثمارات المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقد توسعت البحوث الحديثة في تحليل هذا المتغير بوصفه بنية متعددة المستويات تشمل السياسات والعمليات والأدوار الوظيفية. وتؤكد الأدبيات أن الحوكمة الفعالة تتطلب وجود "راعي مشروع" يتمتع بصلاحيات واسعة وقدرة على الربط بين الإدارة العليا وفريق العمل، بالإضافة إلى ضرورة وجود لجان توجيهية (Steering Committees) تضطلع بمسؤولية اتخاذ القرارات المصيرية وحل النزاعات البينية. إن الدراسات السابقة تشير إلى أن هذا المتغير ليس قابلاً ثابتاً، بل يجب أن يتسم بالمرونة الكافية ليناسب حجم المشروع ودرجة تعقيده، حيث إن "الإفراط في الحوكمة" قد يؤدي إلى بيروقراطية معطلة، بينما "التفريط فيها" يقود حتماً إلى فقدان السيطرة وضياع الموارد، مما يفرض ضرورة البحث عن "نقطة التوازن" المثالية التي تحقق الانضباط والسرعة في آن واحد.

2.3 المتغير التابع

لقد شهد مفهوم نجاح المشاريع تحولاً جذرياً في الدراسات الأكاديمية خلال العقدین الأخيرین، حیث انتقل من التركيز التقليدي على "المثلث الحديدي" (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى آفاق أوسع تشمل "القيمة المضافة" و"الأثر المجتمعي" و"الرضا النفسي والمهني للعاملين". وتوضح الدراسات السابقة أن قياس الأداء لم يعد مقتصرًا على لحظة تسليم المشروع، بل يمتد ليشمل قدرة المخرج النهائي على الصمود أمام التحديات المستقبلية وتحقيق العوائد الاستثمارية المتوقعة على المدى الطويل. إن المتغير التابع في هذه الدراسة يتم تحليله كظاهرة مركبة تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، حيث تبرز أهمية "إدارة المنافع" كمعيار حديث للنجاح يتجاوز مجرد الانتهاء من المهام التقنية، ليصل إلى مدى مساهمة المشروع في تعزيز السمعة المؤسسية والقدرة التنافسية للمنظمة في سوق يزداد تعقيداً يوماً بعد يوم، وهو ما يتطلب نظم قياس دقيقة ومؤشرات أداء نوعية وكمية تتسم بالمصداقية والموضوعية.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتبلور العلاقة بين حوكمة المشاريع (كواسم للمتغير المستقل) وكفاءة الأداء التنظيمي (كواسم للمتغير التابع) في كونهما وجهين لعملة واحدة في مسيرة التميز المؤسسي، حيث إن الحوكمة لا تعمل كمجرد إطار رقابي خارجي، بل كدينامو داخلي يوجه الطاقات نحو تحقيق المستهدفات الاستراتيجية بدقة متناهية. إن الدراسات التحليلية المعاصرة تؤكد أن وجود هيكل حوكمة ناضج يؤدي بالضرورة إلى تقليص مساحات الغموض في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على المتغير التابع من خلال خفض نسب الهدر في الموارد المالية والزمنية. وتتجلى هذه العلاقة التفاعلية في قدرة الحوكمة على توفير قنوات اتصال شفافة تضمن تدفق المعلومات الصحيحة لمتخذي القرار، مما يقلل من مخاطر "الانحراف المعياري" عن الأهداف الموضوعية للمشروع، ويحول دون وقوع الأزمات الناتجة عن تضارب المصالح أو ضياع المسؤولية الفردية والجماعية داخل فرق العمل المعقدة.

وعلاوة على ذلك، فإن هذه العلاقة تتسم بالطابع الطردي المستمر؛ فكلما ارتفعت درجة الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة (أبعاد المتغير المستقل)، زادت بالتبعية قدرة المنظمة على تحقيق "القيمة المضافة" وضمان رضا أصحاب المصلحة (أبعاد المتغير التابع). إن الحوكمة تمثل "البيئة الحاضنة" التي تمنح المشروع المشروعية والاستمرارية، حيث تعمل كفلتر تقني وأخلاقي يمنع الممارسات الإدارية الخاطئة قبل وقوعها، مما يعزز من جودة المخرجات النهائية ويسرع من عمليات التسليم والاستلام. ومن منظور

استراتيجي أعمق، فإن العلاقة بين المتغيرين تتجاوز الجوانب المادية لتشمل "الاستدامة المعرفية"؛ إذ إن المشاريع المحكومة تساهم في بناء ذاكرة مؤسسية قوية تسمح بتكرار النجاح وتلافي الأخطاء السابقة، مما يجعل من الحوكمة الضمانة الأكاديمية والعملية الأقوى لتحقيق النجاح الاستراتيجي في عالم يتسم بالتحولات الجذرية والمنافسة الشرسة

2.5 الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التحليلية الموسعة حول حوكمة المشاريع وأثرها على الأداء، نصل إلى قناعة راسخة بأن الحوكمة لم تعد خياراً ترفيهياً للمنظمات، بل أصبحت ضرورة وجودية تملئها تعقيدات العصر ومتطلبات النزاهة العالمية. لقد كشفت فصول هذه الدراسة عن الارتباط الوثيق بين وضوح الأدوار الرقابية وبين قدرة المشاريع على الصمود وتحقيق أهدافها في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة، مؤكدة أن الفشل في إرساء دعائم الحوكمة هو فشل في إدارة المستقبل بحد ذاته. إن النتائج التي تم التوصل إليها تشير بوضوح إلى أن الطريق نحو التميز يمر حتماً عبر بوابة "المساءلة الأخلاقية" والشفافية المطلقة، مما يستوجب على القيادات الإدارية إعادة النظر في هياكلها الحالية وتطويرها لتكون أكثر استجابة لمتطلبات الحوكمة الرشيدة التي توازن بين الرقابة الصارمة والمرونة اللازمة للإبداع.

وبناءً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تفتح آفاقاً جديدة للباحثين والممارسين على حد سواء للتعمق في دراسة "أتمتة الحوكمة" وكيفية دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات الرقابة الاستباقية للمشاريع، بما يخدم رؤى التنمية المستدامة. إن التوصيات الختامية لهذا البحث لا تدعو فقط إلى تغيير السياسات الورقية، بل تنادي بضرورة إحداث تحول جذري في الثقافة التنظيمية لتصبح الحوكمة جزءاً من الحمض النووي للمنظمة وللموظف على حد سواء. إن الإيمان بأن النزاهة هي محرك الكفاءة هو الحجر الزاوية الذي سيبني عليه جيل جديد من المشاريع الوطنية الناجحة التي تفخر بها الأجيال القادمة، وتنافس بها المنظمات في المحافل الدولية، محققةً بذلك المعادلة الصعبة بين الانضباط والنمو والابتكار المستمر في كافة المجالات الخدمية والإنتاجية.

المراجع

1. عبد الصادق عزت حسان علي: دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
2. محمود عابد إيهاب رفيق: أثر حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع المؤسسات الدولية الأممية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير.
3. مركز الحوكمة العربية : أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم منشور توعوي.
4. طالب علاء فرحان: الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي. دار النشر العربية.
5. الجهات الحكومية السعودية: دليل حوكمة بيانات المشاريع.
6. مجموعة دراسات منشورة في المجلات العربية حول حوكمة المشاريع ونماذج الإدارة المؤسسية (مثل Arab Journal for Scientific Publishing).