مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: مقترح لتطبيق ابعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير دراسة تطبيقية تحليلية
اسم الكاتب: د. بلال هاشم النسور
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/1738
تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 11:20 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مقترح لتطبيق ابعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية

A Proposal to Stratify the Dimensions of Corporate Governance to Enhance the Success of the Project in the Group of al-Manaseer Companies: An Applied Analytical Study

Dr. Belal Hashem Al-Nsour
Assistance professor /Al-Balqa Applied University/Jordan
Belal@bau.edu.jo

د.بلال هاشم النسور
استاذ مساعد/ جامعة البلقاء التطبيقية / الأردن

Received: 9/ 2/ 2019, **Accepted:** 5/ 5/ 2019
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.3621273
http: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 9/ 2/ 2019م، تاريخ القبول: 5/ 5/ 2019م.
E - ISSN: 2410 - 3349
P - ISSN: 2313 - 7592

الملخص:

هدفت الدراسة الى دراسة دور ومقترح أبعاد حوكمة المشروعات كمتطلب رئيس لنجاح عمليات تخطيط المشروع وتنفيذه وتسليمه ، ودوره في تعزيز عوامل نجاح المشروعات في مجموعة شركات المناصير، حيث كانت مشكلة الدراسة تدور حول عدم وجود إدراك كاف للأهمية وأبعاد حوكمة المشروعات، وضعف واضح في ربط حوكمة المشروع بحوكمة المنظمة الأم أو متطلبات الصناعة في البيئة الأردنيّة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحديد أي متغيرات الحوكمة الأكثر ملائمة لبيئة المشاريع الأردنيّة، كما طورت الدراسة استبانة لدراسة توجهات العاملين نحو الحوكمة ومتغيراها، وتحليل أثرها على عوامل نجاح المشروع.

اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الاحصائية منها تحليل الانحدار المتعدد والتدريجي، واختبار مستوى التباين، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا ذا دلالة احصائية للشفافية والمسائلة في تعزيز فرص نجاح المشروع؛ كمكون رئيس للحوكمة من ضمان جودة العمليات الإنتاجية، وتعزيز فاعلية اداء المشروع وفرص نجاحه، كما توصلت إلى أن هناك أثراً ذي دلالة احصائية بين توفير نظام يعمل بكفاءة للمتابعة، وهيكل داعم للحوكمة وتعزيز فرص نجاح المشروع ،وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك خللاً في بناء مؤشرات العمل لقياس قدرات فريق عمل المشروع. في حين توصي الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات التطبيقية لمتغيرات جديدة للحوكمة وفي قطاعات جديدة، وضرورة تعزيز قدرات فريق العمل في المشروع بما يضمن نجاح عمليات الحوكمة، وبناء نموذج يساعد في تطبيق متغيرات حوكمة المشروعات في البيئة العربية والأردنية للوصول إلى نموذج أمثل، يعزز عمليات المتابعة والرقابة ومنهجيات اتخاذ القرار، وضرورة توفير نظام لإدارة المخاطر يضمن الحد من تأثيرها، ويزيد من فرص نجاح المشروع.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات – تعزيز نجاح المشروع – مجموعة شركات المناصير

Abstract:

The aim of the study was to examine the role of project governance as a major requirement of project life cycle success (planning, implementation, termination), in a l-Manaseer Group. The study problem was the weaknesses of appropriate consciousness of the project governance for project success; the researcher utilized a description approach to determine which governance variables are most appropriate for the Jordanian project environment. The study also developed a questionnaire to analyze the attitudes of employees towards governance variables, and to explore their impact on the project success factors.

The study was based on Statistical Package for Social Sciences (SPSS), multi regression one-way analysis of variance, and Stepwise Multiple Regression. The study found that there is a statistically significant effect of transparency as a key component of governance, the quality of production processes, and the efficiency of the project›s performance on its success. It also found that there is a statistically significant impact between the effectively of a monitoring system, and structure for governance for project success, finally the study found that there is a failing in indicators building to measure the project team capabilities. The study recommends further study of new variables of governance in new sectors, and the need to improve the capabilities of the team in the project to ensure the success of governance processes, and recommended building a model to help execute the governance in projects in the Arab and Jordanian environment to develop the optimal model for implementation and develop control processes, decision-making methodologies, and provide an effective risk management system.

***Keywords**: Corporate Governance, Promoting Project Success, Al-Manaseer Group*

مقدمة:

تعد الحوكمة في الشركات من أكثر المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لعبت دورا محوريا في زيادة مستويات الاعتمادية، وزيادة الموثوقية في اجراءات عمل الشركات وبناء سياساتها واستراتيجياتها، حيث شكلت الداعم الرئيس في استقرار المنظمة، خاصة وقت الازمات والاضطرابات في البيئة الاقتصادية، وقد شهدت السنوات الاخيرة انتقال مبادئ الحوكمة بالمنظمات الى العديد من القطاعات والصناعات والعلوم لعل من أهمها حوكمة المشروعات، (حماد،2005) حيث كان للحوكمة دور محوري في تعزيز فرص نجاح المشاريع، التي تأثرت بالنظم والتطبيقات الادارية ودراسات الجدوى الاقتصادية وتحليل المخاطر وساهمت في تطوير علم إدارة المشروعات والتي شكلت فيما بعد عوامل نجاح للمشروعات؛ في حين ان التغير المستمر والتطور بالبيئة السياسية الاقتصادية والتكنولوجية، فرض توفير متطلبات الحوكمة للمشروعات لتعزيز فرص الإبداع والابتكار والريادة في أعمال المشروعات، التي عززت من فرص المنافسة، بحيث أصبحت المشروعات الناجحة من الناحية الاستراتيجية من أهم متطلباتها توفير تناسق بين أهداف الشركة والمشروع و حوكمة الشركة الأم والمشروع بغض النظر عن نوع الصناعة والقطاع الاقتصادي وحجم المشروع أو رأس مال المشروع (Ahola,2014) .

إن توفير عوامل نجاح المشروع ضمن بيئة الأعمال اليوم اصبحت تشكل تحديا حقيقيا؛ والذي يعزى لتركيزها على السلع والخدمات ذات الندرة، وبسبب الانفجار المعرفي، وعولمة المال

والأعمال، والمستوى التكنلوجي المتطور للشبكات والصناعات، التي فرضت وجود أهداف محددة للمشروع تعكس متطلبات هذه البيئة المضطربة التي تتسم بمستوى عالٍ من المنافسة، هذه الأهداف انعكست كمخرجات عمل لقياس نجاح المشروع لعل من أهمها: عامل الوقت، والكلفة، والجودة والتي قد تتفاوت من مشروع لآخر. (Pinto,2014)

إن أدبيات علم إدارة المشروعات تؤكد أن المنافسة العالمية، وازديادالاعتماد على منهجية إدارة المشروعات في المنظمات، باتت لغة عالمية، ومنهجية معتمدة ذات اعتمادية ومعيارية حقيقية؛ لإنجاز المشروعات الناجحة، تعتمدها جميع الشركات العالمية والوكالات الحكومية مثل ناسا ومايكروسفت وابل والعديد غيرها. (Too,2014). (سليمان،2009)

لقد حظيت منهجية حوكمة إدارة المشاريع باهتمام متزايد من الباحثين والمديرين، لدورها في تعزيز الربحية وتحسين فرص الازدهار والتقدم لمشاريعها، بل اصبحت متطلبا رئيسا لقياس نجاح عملياتها الانتاجية وأدواتها التنفيذية، وقد ارتبط هذا في علم إدارة المشاريع بالعديد من العوامل لعل من اهمها عوامل نجاح المشروع، الذي يعتبر محوراً استراتيجيا وحيويا؛ تسعى من خلاله المنظمات لضبط العلاقة بين مدى استخدام أبعاد حوكمة المشروع وتحقيق عوامل النجاح؛ و تمثل الحوكمة منظومة من قيم العمل وتوزيع المسؤوليات، وإدارة العمليات والسياسات التي تعزز من فرص نجاح المشروع من منظور أصحاب المصالح، والبيئة المحيطة، حيث ترتكز على إنجاز الأهداف وفق مثلث النجاح من تسليم المشروع في الوقت المخطط وتحقيق مبدا الكلفة الفعالة والأداء ضمن الموصفات والمعايير المعتمدة، ان هذا المفهوم لم يحظ بعد بالاهتمام الكافي من: مدراء المشاريع، وفرق العمل، والإدارة العليا في المنظمات الأم، بالرغم من أهمية دورة في علم ادارة المشروعات ودلالتها. (Joslin,2015)

لقد لاقى كتاب Muller لعام 2009 حوكمة المشروع رواجاً وقبولا عالميا كمؤسس لهذا العلم، حيث طرحت مجلات، مثل: (هارفارد) في عام 2017 ضمن مقالاتها الريادية، فكرة تدور حول بيئة الأعمال العالمية الصعبة والمعقدة، التي فرضت صعوبات على فريق عمل المشروع، وأنه على اللجنة التوجيهية للمشروع ضرورة ربط أهداف المشروع بأهداف المنظمة، وعلى الحوكمة ضبط أي تغييرات في بيئة المنظمة ونقلها بصورة انعكاسية على سياسات عمل المشروع، وضرورة تعزيز دور إدارة المخاطر من خلال فهم البيئة وتحليلها ضمن منهج علمي يستخدم مبادئ حوكمة المشروع على المستويين التكتيكي والاستراتيجي، بحيث تضمن ادخال مبادئ الحوكمة في جميع مراحل دورة حياة المشروع ابتداء من مرحلة التصميم والتخطيط الى التسليم.

(Charles et al, 2017). (Muller, 2009)

لقد فرضت الحوكمة بمتغيراتها العلمية المعتمدة والتي تشمل : (الشفافية والمساءلة، نظام كفء للرقابة والمتابعة، عمليات اتخاذ القرار، هيكل حوكمة المشروع، الالتزام مع اصحاب المصالح، تقليل المخاطر) نفسها على المنظمة المتطورة، سواء في دول العالم المتقدم أو الثالث، كمتطلب عالمي، بل أصبحت من العوامل الأساسية للنجاح والتطوير، وضرورة للإصلاح المالي والإداري، ولإدارة الموارد بكفاءة، وتعزيز كفاءة إدارة المخاطر، وتنظيم العلاقة مع ذوي المصالح في المشروعات الممتدة عالميا عبر الحدود خاصة التي عمالتها تمتلك قيم وثقافات ولغات مختلفة. (Sanderson,2012)

إن بيئة أعمال المشاريع الأردنية بحاجة إلى مواكبة مستمرة ومتجدده لأبعاد الحوكمة، بهدف تعزيز فرص نجاح تطبيقها، وبناء نماذج تعزز من استثمار مواردها، بما يخلق نتائج مرغوبة، تمكن من خلق بيئة تعزز من مبادئ التعلم للحوكمة في المشروعات، من خلال دراسة ميدانية للمشاريع العاملة في مجموعة شركات المناصير لعلها تؤسس لقاعدة معرفية، لإدخال هذا المفهوم ضمن إدارة المشاريع الأردنية والعربية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية حوكمة المشروعات كمتطلب رئيس من متطلبات توجيه جهود وقدرات المشروع، وإخضاع سلوكيات أداء فريق العمل للمحاسبة، ضمن قواعد حوكمة الشركة الأم لضمان حالة من التوافق، والتكيف مع متطلبات التغيير في بيئة الأعمال المضطربة.

الأهمية النظرية:

تبرز الأهميّة النظرية للدراسة من خلال عرض ومناقشة مفهوم ومكونات مبادئ حوكمة المشروع، وتسليط الضوء على نظرياتها ومكوناتها العلمية ومبادئها واهميتها بالإضافة الى استعراض لأهم الدراسات والمساهمات العلمية للعلماء التي ستضيفها الدراسة للباحثين في هذا المجال.

الاهمية التطبيقية:

تقوم أهمية الدراسة العملية على تحفيز مدراء المشاريع في الميدان، والباحثين في إدارة المشاريع للتنبه للدور الاستراتيجي لهذا العلاقة بين حوكمة المشروع والحوكمة في المنظمة الأم، للإفادة منها في دورة حياة المشروع. والتركيز على عوامل النجاح في العمليات الانتاجية للخدمات والسلع، وتأصيل هذا الأثر بين متغيرات الدراسة في المشاريع العاملة في البيئة الأردنية؛ لتعزيز فرص نجاحها وتقليل احتماليات فشلها. وتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات اتخاذ القرار. وتطوير هياكل تنظيمية حاضنة للإبداع، بما يضمن تعزيز الالتزام مع اصحاب المصالح.

حدود الدراسة:

أجريت الدراسة في الفترة من حزيران 2018 وحتى كانون ثاني 2019، على عينة من فرق العمل العاملين في شركات مجموعة شركات المناصير في المملكة الاردنية الهاشمية.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابةعن مجموعة من التساؤلات الرئيسة والتي نوردها فيما يلي:

1. ماهي أهم عوامل نجاح المشروعات في مجموعة شركات المناصير.
2. كيف يمكن لمكونات الحوكمة (الشفافية والمساءلة ،

نظام كفء للرقابة والمتابعة، عمليات اتخاذ القرار، هيكل حوكمة المشروع، الالتزام مع أصحاب المصالح، تقليل المخاطر) في التأثير على عوامل نجاح المشروع. (الوقت، الكلفة، الجودة)

3. ماهي اهم التوصيات التي تقترحها الدراسة لتحسين مستويات نجاح المشروع.

الدراسات السابقة:

راجع الباحث مجموعه من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

دراسة (**Teemu et al ,2017**) بعنوان حوكمة المشروعات في المشروعات العامة: مشروعات البرمجيات الرشيقة

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل لمنهجية الحوكمة في المشروعات، ودورها في تطوير برمجيات المشاريع، أوضحت الدراسة نوع الأثر التطبيقي على المشاريع التكنولوجية الرشيقة، حيث استخدم الباحث منهجاً نوعياً في دراسة المشروع، من خلال تحليل ثلاثة مشاريع تكنولوجية مختلفة، توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة قد قسمت من الناحية التطبيقية لستة محاور وهي التعاقد، الرقابة، اتخاذ القرار، وبناء القدرات. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة عززت من نجاح المشاريع التكنولوجية الرشيقة، وقد أسهمت الحوكمة في تعزيز دور إدارة المشاريع وتكاملها مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال المشاريع الصغيرة التي كانت محوراً للدراسة حيث قدمت الدراسة مقترحا لتطبيق الحوكمة في المشاريع الرشيقة.

دراسة (**MarKus et al 2017**) بعنوان مواجهة نقص السلطة: توسيع نطاق البحوث المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال اتباع نهج عملي.

هدفت الدراسة إلى تعريف البدائل الاستراتيجية ومحدداتها وكشفها التي حدت من قدرة هيكل حوكمة المشروع، ودورها في تطوير منتجات المشروع، استخدم الباحث منهج الحالة الدراسية المنفردة، واعتمد على اسلوبي دراسة الوثائق والمقابلات، توصلت الدراسة إلى أن التمييز بين إجراءات التعامل مع المخاطر، والقدرة على إدارتها بفاعلية، وخاصة عندما يكون هناك هيكل داعم للتغيير، وقد توصلت الدراسة إلى أن أي ضعف في إدارة المشروع، يعود الى ضعف في اجراءات الحوكمة، وضرورة توفير استراتيجيات للتفاوض حول النزاعات، من خلال تعزيز عامل الاتصال بين المستويات الادارية، وضرورة تفعيل تطبيق أبعاد الحوكمة، وأن تعقيد الهيكل في حوكمة المشروع سيؤدي إلى زيادة الصراع داخل المشروع والمنظمة.

دراسة (**Ata et al 2017**) بعنوان حوكمة المشروع وإدارة الأرباح ونجاح المشروع نحو بناء إطار لحوكمة استراتيجية المنظمة:

تهدف الدراسة الى تحليل قيمة المشروع من خلال التمويل الذي تقدمه المنظمة الأم، وتحليل ومتابعة عامل الربحية، كما وتسعى هذه الدراسة التطبيقية لبحث العلاقة بين الحوكمة والأرباح وعوامل النجاح، قامت الدراسة بتوزيع (333) استبانة لاختبار العلاقة بين وجهة نظر مدراء المشاريع، حيث أكدت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين الحوكمة والربحية ونجاح للمشروع، خاصة من خلال تطوير عمليات متابعة التنفيذ، وتعزيز قدرة الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الأم.

دراسة (**Robert and muller 2016**) بعنوان أثر منهجيات إدارة المشاريع على نجاح المشروع في البيئات المتعددة. هدفت الدراسة لتطوير مقياس نوعي وكمي لنجاح المشروع، وتطوير نموذج قياس منهجيات إدارة المشاريع، خاصة في البيئات المختلفة، وتوصلت الى أن حوكمة المشروع كمنهج عمل لها علاقة واضحة بنجاح المشروع، وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي، لتحليل النظريات العلمية في إدارة المشاريع وحوكمتها، بهدف بناء نموذج الدراسة، واعتمد الباحث أسلوب المقابلة التي طبقت على (11) أحد عشر قطاعاً على أبحاثه، حيث تبين أن منهجية إدارة المشاريع ارتبطت بعناصر نجاح المشروع، وخاصة منهجية حوكمة المشروع والتي أثرت كمتغير وسيط على نجاح المشروع وكفاءة مخرجاته.

دراسة (**ofer & Jone 2015**) بعنوان حوكمة المشروع كأداة لتحقيق التوازن عند التعامل مع المخاطر:

هدفت الدراسة لتحليل الدور الرئيس لحوكمة المشروع في تحقيق الارباح، وتقليل المخاطر النظامية وغير النظامية، وكيف يمكن للحوكمة أن تخلق توازناً في إدارة مخاطر المنظمة الام، من خلال اختبار دور هيكل الحوكمة في السيطرة والرقابة على المخاطر، بتعزيز نظام المساءلة ، وقد أوصت الدراسة بضرورة إدخال مبادئ الحوكمة في النظام الإداري للمشروع، وتعزيز الثقة بمدير عمل المشروع وفريقه، من خلال تعزيز الرقابة على الإجراءات والسياسات والعمليات الانتاجية، مما سيؤدي الى تقليل المخاطر وتعزيز الفاعلية، وزيادة الربحية.

دراسة (**SK McGrath & SJ Whitty 2015**) بعنوان إعادة تعريف الحوكمة من الغموض إلى التقين والوضوح:

جاءت هذه الدراسة لحل مشكلة الغموض في مجال الحوكمة والصراع بين اصحاب المصالح في دورة حياة المشروع، بسبب تعدد الأطراف المهتمة وتضارب مصالحهم، حيث اعتمدت الدراسة على قراءة الأدبيات التي ترتبط بالحوكمة، وخاصة دراسات الجانب التطبيقي، وطوّرت الدراسة مجموعة من التوجهات والأدبيات ذات الطابع النظري والتطبيقي، حيث أوضحت التناقض في عدة مجالات من أهمها (الاستراتيجية، والسلوك، وعملية اتخاذ القرار) وتحويل هذه الأدبيات من التعقيد إلى التبسيط بحيث يسهل فهمها لتطبيقها، ووضع إطار واضح لحوكمة المشروع يعظم المنافع ويقلل المخاطر.

دراسة (**الكنزي،2015**) بعنوان حوكمة الشركات وأثرها على الرقابة البيئية: دراسة تطبيقية على شركة السكر السودانية

هدفت الدراسة إلى مناقشة حوكمت الشركات وأثرها على الرقابة البيئية، لبيان إيجابيات الحوكمة وميزاتها، وكيفية الاستفادة منها لتفعيل الرقابة البيئية، وأهمية المسئولية الاجتماعية والبيئية لمجتمع مصانع السكر. باستخدام المنهج التاريخي والاستقرائي والاستنباطي في تحليل الدراسة. توصلت الدراسة الى انه لا توجد ميزانية بالمعنى الحقيقي بالمصروفات

التقديرية والفعلية يدل على الاهتمام بالنواحي البيئية وحوكمة الشركات حيث إن الشركة في مبادئها وقواعدها تتبع لمراجع داخلي، وقد أوصى الباحث بضرورة إصدار نشرات وتوجيهات من ديوان المراجع العام ملزمة لتفعيل دور الحوكمة، وتفعيل المراجع الداخلي في الاهتمام أكثر بالرقابة البيئية والاجتماعية في جميع المنشآت لحماية المجتمع ككل.

دراسة (**Ahola et al 2014**) بعنوان ما هي حوكمة المشروع وما هي جذورها:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح سبب الاهتمام بالحوكمة في إدارة المشاريع، وما هو محتوى الحوكمة، وما هي جوانب التعارض والالتقاء في بعض منظورات هذا العلم، وقد عرض الباحث أدبيات الحوكمة في المنظمات وعلاقتها بحوكمة المشروع، ودراسة الحوكمة على مستوى المنظمات ومن خلال تحليل حوكمة المشروع كظاهرة خارجية، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة ربط أدبيات حوكمة المشروع بحوكمة المنظمة بحيث تنعكس كلاهما على الاخر كظاهرة واحدة.

دراسة (**سعيد،2014**) بعنوان من الحوكمة الدولية إلى الحوكمة العالمية: التحولات الأنطولوجية في تحليل الحوكمة البيئية العالمية

حاول هذا البحث تسليط الضوء على الإشكاليات النظرية التي يثيرها منظور الحوكمة العالمية فيما يخص تحليل العلاقات الدولية، وتتمحور حول التساؤل التالي: هل يمكن أن يقدم منظور الحوكمة العالمية إطارًا تحليليًا مناسبًا لتحليل العلاقات الدولية على أساس تغير فاعليها وعملياتها؟ هل يمكن الحديث عن أبعاد عالمية جديدة في تحليل العلاقات الدولية، وفهم علاقته ببعض المفاهيم المشابهة، خاصة مفهوم الحوكمة الدولية، توصلت الدراسة أن مفهوم الحوكمة العالمية هو مفهوم جديد، واقترحت تقديم مقاربة نظرية لمفهوم "الحوكمة العالمية"، بالاستناد إلى أهم الفرضيات الأساسية للعلاقات الدولية والعلاقات الجديدة الناشئة بين مفهومي (الحوكمة) و(العولمة). وضرورة حوكمة العالم من خلال مختلف المؤسسات

دراسة (**David et al 2010**) بعنوان استعراض لهيكل حوكمة هيكل المشروع في عمليات إدارة محفظة المشروع:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل دور الحوكمة ومتطلباتها في محفظة المشروع، من خلال فهم وتطوير إطار مفاهيمي لكلاً من هيكل الحوكمة وعمليات الاتصال وإدارة الموارد، ونظام الرقابة والمتابعة في إدارة محفظة المشروع، بما يتوافق مع الحوكمة في الشركة الأم، والذي يعكس رؤية المنظمة، كما استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى والنظرية المجذرة لتحليل الأدبيات المرتبطة بالدراسة، وكما استخدمت التحليل التقاطعي، Cross analysis والمقابلات المهيكلة في استراليا، والمشاريع المتعددة. وتوصلت الدراسة إلا أن أبعاد الحوكمة متطلب أساسي للإدارة محفظة المشروع بنجاح.

اما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بأنها الدارسة الأولى محلياً – على حد علم الباحث – في دراسة (أثر الحوكمة في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير)، ومن ناحية أخرى فإن الدراسة تميزت باقتراح مجموعة من الأبعاد التي تناسب البيئة الأردنية كخطوة أولى من خلال استشارة الباحث مجموعة من الأكاديميين والمختصين في علم إدارة المشاريع ومدراء المشاريع حيث تعتبر لبنة أولى في التأسيس لهذا البعد، كما تركز هذه الدراسة على بناء أداة لقياس نجاح المشروعات وربط المتغيرات المستقلة بالتابعة، وهو محوّر عام لزيادة وتعزيز فاعلية المنظمة الام بالمشروعات، خاصة مع تردي أداء المشاريع وتعثرها، مما يشكل هذا الجهد أملاً للتغيير والتطوير في بيئة الأعمال.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاسلوب الوصفي التحليلي من خلال استبانه صممت لهذا الغرض، بهدف جمع البيانات، ولتحليل البيانات، واعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS)، وقد أجرى الباحث مسحاً دقيقا للأدبيات التي ارتبطت بموضوع الدراسة، من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث التطبيقية العالمية، والأدبيات التي ناقشت محاور الدراسة؛ بهدف بناء تصَور شمولي لها كانت منطلقاً لدراسة الأساس النظري ثم التطبيقي لمحاور الدراسة.

فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد أثر دال إحصائيا للشفافية والمساءلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تعزيز عوامل نجاح المشروع (الوقت، الجودة، الكلفة) في مجموعة شركات المناصير.
2. لا يوجد أثر دال إحصائيا للنظام الكفءللرقابة والمتابعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تعزيز عوامل نجاح المشروع (الوقت، الجودة، الكلفة). في مجموعة شركات المناصير.
3. لا يوجد أثر دال إحصائيا لعمليات اتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تعزيز عوامل نجاح المشروع (الوقت، الجودة، الكلفة) في مجموعة شركات المناصير.
4. لا يوجد أثر دال إحصائيا لدعم وتوجيه هيكل المشروع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تعزيز عوامل نجاح المشروع (الوقت، الجودة، الكلفة) في مجموعة شركات المناصير.
5. لا يوجد أثر دال إحصائيا الالتزام مع أصحاب المصالح عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تعزيز عوامل نجاح المشروع (الوقت، الجودة، الكلفة) في مجموعة شركات المناصير.
6. لا يوجد أثر دال إحصائيا لتقليل المخاطر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تعزيز عوامل (الوقت، الجودة، الكلفة) نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير.

التعريفات الإجرائية:

حوكمة المشروع: هي منظومة عمل تعتمد على التوجيه والإرشاد من خلال دليل عمل واضح مثل (BMBOK) من أجل تحقيق الأهداف للمشروع (الوقت، الكلفة، الأداء)، وهي تشمل إجراءات عمليات صنع القرار، ضمن ضوابط تشريعية للإجراءات،

تكون ذات اعتمادية، في دورة حياة المشروع. (Biesenthal and Wilden,2014).

الشفافية والمساءلة: هما مفهوم واحد ترتبط بوضوح الإجراءات في عمليات اتخاذ القرار، وعمليات التنفيذ وفق متطلبات العمل، وتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات التي يحتاجونها، والمساءلة ة هي شكل من الاعتراف بالمسؤولية، حول وضوح الإجراءات والقواعد والتعليمات، وتحمَل مسؤولية الإجراءات والقرارات. (Muller,2009)

عمليات اتخاذ القرار: هي عملية علمية منظمة لاختيار إحدى البدائل المتاحة وفق أسس علمية وتطبيقية من خلال الاختيار المدرك بين معايير متفق عليها من خلال جهود كبيرة من الاتصال، والدراسة، والتحليل من خلال تحديد المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتحديد البدائل واختيار البديل الأفضل. (Samset and Volden,2016) (Pemsel & Müller,2012)

نظام كفء للرقابة والمتابعة: تعني ملاحقة عمليات التنفيذ وفق المعايير والتنبؤ باحتمالات الانحراف لتأكيد حوكمة المشروع، من خلال ضبط عمليات التنفيذ والأداء والتعلم، وهي تعكس مدى كفاءة عمليات المشروع، والتقييم لفاعلية المشروع من وجهة نظر أصحاب المصالح، . (Müller, R., Lecoeuvre,2014)

هيكل حوكمة المشروع: يعرف بانه الآليّة الرسميّة التي يمكن من خلالها إدارة المشروع عبر تحديد خطوط السُلطة، والاتّصال بين الرؤساء، والمرؤوسين لاتخاذ القرار، ومتابعته مع اللجنة التوجيهية للمشروع؛ بحيث يتحمل كل كل فردمسؤولياته، ويكون قادراً على إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح، ويتضمن هيكل عمل المشروع، الموافقة على وثائقه، وموازنته بما يضمن تحقيق قواعد حوكمة المشروع. (PMI,2013)

الالتزام مع أصحاب المصالح: يتضمن أخلاقيات ونوعية الإجراءات التي ترتبط بالثقة والالتزام في سلامة الإجراءات، ضمن معيار عمل أخلاقي، بحيث يكون هناك ضابط تشريعيّ وأخلاقيّ مع أصحاب المصالح، ولعمليات اتخاذ القرار، وتدعم أخلاقيات الأعمال مع أصحاب المصالح خارج المشروع، بحيث تضمن تحولاً نحو المؤسسية والحيادية في العمل. (Tadege et al,2012)

تقليل المخاطر: هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر وتجنبها، وتقليل آثارها السلبية، وقبول بعض أو كل تبعاتها، وتعظيم الأثر الإيجابي، وهي عملية ترتبط بالمحاسبة والشفافية لضمان فرص النجاح، وتقليل المخاطر من خلال توزيعها أو ننبها أو التأقلم معها. (Abednego& Ogun-Sanderson,2012) (lana,2006)

تعزيز عوامل نجاح المشروع: هي متغير تابع يعبر عن مجموعة من المكونات تضمن أعلى مستوى من الرضا لضمان انتهاء وتسلم المشروع، ضمن الوقت والكلفة والكفاءة المطلوبة، وتوفير مقاييس تضمن من خلالها تحقيق المنافسة للمنظمة الأم، وتتضمن دعم الإدارة العليا وتقليل عامل المخاطرة، وزيادة مستوى التزام العمل بإدارة موارد وصراعات المشروع. (Khang and Moe,2008).(Mohamed et al.2016)

مجموعة شركات المناصير: تمتلك مجموعة المناصير مجموعة من المشاريع الصناعية والتجارية والاستثمارية والبنية التحتية، وقد ساهمت هذه المجموعة بتطوير بيئة الأعمال في الأردن، حيث تمتلك المجموعة (18) شركة، وترتبط بشراكات مع شركات أردنية وعربية وعالمية، يعمل بها أكثر من 10.000 موظف، وتصل استثماراتها إلى أكثير من 2 مليار دينار، تدعم الشركة فكر ريادي في إدارة المشاريع تركز على الإبداع والابتكار كمنهج عمل، وتتبنى الشركة منهج إدارة المشاريع في إدارة العديد من شركاتها في مجال الانشاءات والبيئة التحتية والطاقة وحلول الأعمال والزراعة والأسمدة.(Al Manaseer Group,2017)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم في شركات مجموعة المناصير والبالغ عددهم أكثر من (10.000)موظفاً، وقد استعان الباحث بالمتخصصين في الإدارة العامة للمجموعة لتحديد مجتمع الدراسة من خلال المختصين في مجال إدارة المشاريع والحوكمة حيث بلغوا حوالي (615) شخصاً من فرق عمل المشروع.

عينة الدراسة:

بالعودة للأدبيات التي أشار إليها كلا من (Desu and Raghavarao,1990) كأساس علمي لتحديد حجم العينة مقارنة بدراسة حجم المجتمع فقد اتفقت الأدبيات أن حجم العينة المناسب هو الممثل للمجتمع الأصلي، الذي يعكس خصائص هذا المجتمع وبما أن حجم الدراسة يبلغ 615 مفردة من فرق عمل المشاريع، وبعودة الباحث للجدول المعتمد في دراسة كلاً من ((sekran,2014 Odeh and Fox,1991)).

فقد اقترح الباحث ومن خلال الاعتماد على معادلة(روبيرت ماسون) لتحديد حجم العينة التالي:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div p\right] + 1}$$

حيث

M	حجم المجتمع
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.5

عندما تكون مجتمع الدراسة من خلال الاعتماد تقارب (615) فإن حجم العينة المناسب وفق المعادلة أعلاه (236)، وقرر الباحث أن يوزع ما مقداره (240) استبانة من أصل (615)

من فرق إدارة المشاريع بلغن نسبتها (39 %) وهي نسبة ممثلة للمجتمع الأصلي، وقد اعتمدت الدراسة في اختيار العينة على العينة العشوائية البسيطة، بالاعتماد على الترتيب الهجائي لفريق العمل بالمشاريع في مجموعة المناصير، والتي تم الحصول عليها من أدارة المجموعة.

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على مفردات العينةجميعها، وتم استرجاع ما مقداره (182) استبانة، وتم استبعاد ما يقارب (18) استبانة، لتصبح الاستبانات (164) استبانة، أي ما يقارب (69 %) من عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على دراسة كلاً من الدراسات التالية

(APM,2011) (Charles,2017) (Samset,2016) (Samset and Volden,2016)

لتطوير أداة قياس الدراسة ولقياس أثر حوكمة المشروع على تعزيز فرص نجاح المشروع **وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين**:

الجزء الأول: تتضمن معلومات تعكس خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية وشملت (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: شملت (33) فقرة على مستوى مقياس (ليكرت) الخماسي وهو مقياس مئوي (interval scale) وقد توزعت الفقرات، وفق كلا من المتغير التابع والمستقل حيث كانت كما يلي:

1. الفقرات من (1 – 5) تقيس المتغير المستقل (الشفافية والمساءلة).
2. الفقرات من (6 – 12) تقيس المتغير المستقل (نظام كفء للرقابة والمتابعة).
3. الفقرات من (13 – 18) تقيس المتغير المستقل (عمليات اتخاذ القرار)
4. الفقرات (19 – 28) (الالتزام مع أصحاب المصالح)
5. الفقرات (29 – 33) (لتقليل مخاطر المشروع).

أما المتغير التابع تعزيز فرص نجاح المشروع فقد تم قياسها من خلال:

1. الفقرات من (34 – 38) لقياس بعد الوقت
2. الفقرات من (39 – 43) لقياس الكلفة.
3. الفقرات من (44 – 50) لقياس الجودة.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من العاملين في إدارة المشاريع من مدراء وفرق عمل، ومجموعة من أساتذة الجامعات المختصين في عدد من الجامعات الحكومية والخاصة، لاختبار مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد اعتمد الباحث معظم الملاحظات وخاصة مدراء المشاريع، وأجرى التعديلات على أداة الدراسة لتظهر الاستبانة بالشكل المناسب لمحاور الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب معامل الثبات لأداة الدراسة من خلال استخدام (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) لقياس مدى الاتفاق الداخلي لأداة الدراسة ككل، ثم لكلاً من المتغيرات التابعة والمستقلة حيث يوضح الجدول التالي رقم (1) ثبات الدراسة:

جدول (1)

معامل الثبات للاتساق الداخلي

رقم الفقرة	المتغير	معامل الثبات
50-1	جميع متغيرات الدراسة	0.9151
33-1	جميع متغيرات الدراسة	0.8415
50-34	فقرات المتغير التابع	0.8909

ومن خلال قراءة المتغيرات المستقلة تبين أن أداة الدراسة ثابتة وقابلة للتحليل الإحصائي والبحث العملي.

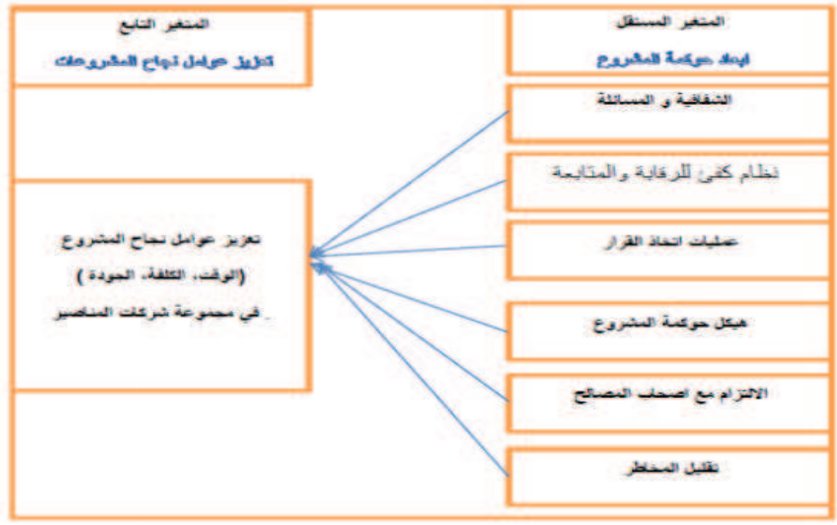
المعالجة الإحصائية:

لغرض اختبار وتحليل فرضيات الدراسة للمتغيرات المستقلة والتابعة فقد اعتمد الباحث الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS **من خلال المقاييس التالية**:

1. الاحصاء الوصفي (Description Analysis) والذي يهدف لدراسة خصائص مجتمع وعينة الدراسة وتحليلها من خلال تحليل النسب، والمتوسطات الحسابية.
2. لليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة من خلال دراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
3. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis Stepwise) لإعادة ترتيب أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من الأكثر تأثيراً إلى الأقل.
4. اختبار معامل (Variance Inflation Tolerance) لاختيار مستوى التباين المسموح به في الدراسة والتأكد من مستوى الارتباط بين المتغيرات المستقلة وأنه ضمن المستوى المقبول علمياً.

نموذج الدراسة:

في ضوء الاختلاف في توجهات العلماء في تحديد متغيرات حوكمة المشروعات، وبعد حصر المتغيرات في الدراسات السابقة التي طالعها الباحث، فقد لجأ الباحث لإجراء مقابلة مع مجموعة من المختصين في إدارة المشاريع من أكاديميين، وفرق عمل للمشاريع في مجموعة المناصير،التي تم من خلالها الاتفاق على أبعاد المتغير المستقل لحوكمة المشروع وهي (الشفافية والمساءلة ، نظام كفء للرقابة والمتابعة، عمليات اتخاذ القرار، هيكل حوكمة المشروع، الالتزام مع اصحاب المصالح، تقليل المخاطر) والاتفاق على قياس المتغير التابع تعزيز نجاح المشروعات وفق التالي:



مراجعة أدبيات الدراسة:

شكلت مساهمات (تيرز) الريادية في عام 2006 في تشكيل تحولاً حقيقيا في ادخال مفهوم الحوكمة في علم إدارة المشاريع، تبعه فيما بعد مساهمات كلاً من Gerland الذي ساهم في نشر هذه المبادئ في معظم أدبيات علم إدارة المشاريع. (Muller,2009)

تأصلت فكرة أداة المشروعات في بداية ستينات القرن الماضي، لتركز فقط على الكلفة والعائد كمنهج عمل، وتسليم المشروع ضمن الوقت المحدد والجودة المتفق عليها، حيث بقيت هذه المبادئ مستمرة حتى بداية الثمانينات، إلا أن هذا المنهج تطور نحو تحقيق رضا الزبون وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الام؛ ولكن وبسبب التعقيد البيئي وحالات عدم التأكد التي أدت إلى تأخير كثير من المشروعات، والذي يعزى إلى تذبذب كفاءة فريق عمل المشروع، والصراع بين مدير المشروع والمدير الوظيفي، وتداخل السلطات والمسؤوليات، وعدم توافر عوامل الحوكمة. (Samset ,2008)

تطورت فكرة التركيز على مخرجات المشروع كأساس رئيس يتم من خلاله قياس رضا أو عدم رضا الزبائن، والتي تعد منظوراً مهما للنجاح، وهناك منظورات للنجاح تختلف باختلاف حجم المشروع وبيئة عمله، منها منظورات فريق العمل، وبالتالي من الضروري خلق توافق بين كلا من فريق العمل واصحاب المصالح للوصول لرؤية مشتركة لقياس نجاح المشروع (Samset ,2014) (مصطفى،2012)

إن من أهم متطلبات نجاح المشروع خلق القيمة للمنظمة الأم، وتعني استخدام منهجيات لإدارة المشروع وأدواته، ولعل أهم فجوة في هذه العملية مدى الكفاءة في استثمار قدرات فريق عمل المشروع بصورة فعالة مع باقي موارد المشروع. (Morris,2009)

في حين يجب على فريق العمل ضمان عدم انحراف موازنة المشروع، وخطة جدولة المشروع عما خطط له، بحيث نضمن أن العائد على الأرباح في المشروع يحقق أهدافه التي خططت، وخاصة أن نجاح المشروع يؤكد ضرورية هذه العوامل، بالإضافة لقدرات ومواهب فريق المشروع على التكيف مع بيئة المشروع الداخلية والخارجية (Hagen,2010) (عبد النور،2015)

إن عدداً من الدراسات من اهمها (Mor-Samset ,2014 (Merrow,2011 (ris,2009) ربطت بين عوامل النجاح لأصحاب المصالح، والاتفاق على مؤشرات للنجاح مسبقاً، أي قبل البدء بالمشروع، قد تكون هذه المؤشرات مالية أو غيرها، ومن أهم المؤشرات والأدوات للقياس هي عامل الكلفة مقارنة بالعوائد، ومدى نجاح الاستثمار في استرداد رأسمال المشروع، وقياس وتقييم احتمالية وأثر المخاطر، أو مدى التأثر بحالات عدم التأكد. (Samset,2014)

وقد أكدت عدد من الدراسات من أهمها (Ahola et al,2014 (Samset,2016)) على العلاقة بين تعزيز عوامل نجاح المشروع وحوكمة المشروع، خاصة التي تتعاطى مع العوامل الداخلية للمشروع، وتعظيم دور إدارة المشاريع كمعيار للنجاح، من خلال أحكام السيطرة الداخلية على أنشطة المشروع، واستخدام أدوات ومنهجيات منها الجدولة وإدارة موازنة المشروع وتوفير مكتب لإدارة المشروع ولجنة توجيهية لتوجيه قدرات المشروع (Samset,2016) وقد جاءت الحوكمة في إدارة المشروع لتحدد الأدوار والمسؤوليات بشفافية، وتحديد وسائل المحاسبة لأصحاب المصالح؛ وتنظيم عملية اتخاذ قرار مبنية على قواعد عمل وتشريعات، وعلى أسس أخلاقيات المشروع ومبادئ الحوكمة (Janssen and Van,2016). (Alvarez& turner,2012)

كما جاءت حوكمة المشروع لتشير إلى العمليات التي يتم من خلالها توجيه المشروع نحو غاياته الاستراتيجية، بطريقة تضمن إدارة تكاملية، ويتم هذا من خلال هيكل داعم وعمليات اتخاذ قرار رشيدة، وإدارة المخاطر بكفاءة، وعمليات الرقابة على اعمال المشروع، وعملياته التنفيذية (Project management Institution , 2013).

وقد أضافت دراسة (Ahola) أن من أهم متطلبات المشاريع لتأسيس الحوكمة، الحاجة الى أربع جهات تشكل اركانا اساسية للحوكمة، وهم: جهة داعمة، وهي الإدارة العليا للمنظمة الأم، واللجنة التوجيهية، ومكتب إدارة المشروع، ومدير وفريق عمل المشروع. (Ahola et al,2014)

بينت دراسة كلا من (Too) muller and martinsuo,2015) and Waver,2013) أهم **عوائد حوكمة المشروع والاستثمار فيه**

لتعزيز نجاح المشروع عوامل عدّة منها:

1. تخلق توافقا في التوقعات لأصحاب المصالح، من حيث ربط الحاجات بالتوقعات من المشروع، وتساعد في توحيد الأدوار وتعزيز المسؤوليات والمحاسبة.

2. اثبتت جميع الدراسات أن توفير متطلبات الحوكمة زادت من مستويات نجاح المشروع، وخاصة من حيث الوقت والكلفة، والكفاءة.

3. عززت الحوكمة من كفاءة عمليات اتخاذ القرار، من خلال الحصول على المعلومة في الوقت المناسب مما عزز من عقلانية القرار.

4. مكنت الحوكمة من توضيح نطاقات المسؤولية بحيث وضحت وبصورة شفافة المسؤوليات والأدوار لكل فرق العمل.

حيث إن جميع ما سبق ساعد على استمرارية تدفق وتيرة العمل بصورة تمكن من استمرارية المشروع في بيئة عدم التأكد

التحليل الاحصائي والوصفي لخصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2) الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

جدول رقم (2)

خصائص المبحوثين في عينة الدراسة

	الفئات المتغيرة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	116	% 71
	أنثى	48	% 29
العمر	27 واقل– 30	25	% 15
	31-34	54	% 33
	35-38	30	% 18
	39-42	28	% 17
	42-50	18	% 10
	50 فأكثر	9	% 5
الخبرة	0 - 5 سنوات	70	% 43
	6 - 10 سنوات	59	% 36
	11 فأكثر	35	% 21
المؤهل العلمي	ماجستير ودكتوراه	19	% 12
	دبلوم عالي	12	% 9
	بكالوريوس	115	% 70
	دبلوم متوسط	14	% 8
	توجيهي	4	% 0.02
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	15	% 9
	مدير تخطيط المشروع	15	% 9
	مدير إداري مشروع	20	% 12
	فريق عمل المشروع	114	% 70

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور بلغت (71%) ونسبة الاناث (29%) ويعكس هذا مدى إعطاء فرصة للإناث للعمل في مجموعة المناصير وخاصة في الوظائف الفنية المتخصصة. وشكلت الفئات العمرية (31–42) غالبة الفئات، وهذا يعكس أن معظم العاملين في المجموعة من فئات الشباب، والتي تتناسب مع طبيعية المجتمع الأردني كمجتمع فتي وشاب.

وبالنظر إلى متغير الخبرة فقد تبين أن(43%)من عينة الدراسة خبرتهم في حدود الخمس سنوات وحوالي(36%) من العينة خبرتهم من (6–10) سنوات، وهذا يعكس أن المجموعة تستقطب وتهتم بالخبرات الجيدة، وهي منهجية المجموعات الاقتصادية الكبيرة التي تعمل على استقطاب الموظفين أصحاب الخبرة، وتطويرها، والاحتفاظ بها.

اما متغير المؤهل العلمي فقد تركزت معظم المؤهلات حول البكالوريوس بنسبة بلغت (70%) وأن معظم عينة الدراسة ضمت فريق العمل، ويرى الباحث أنهم قادرون على الإجابة على أسئلة الدراسة. وتعكس خصائص عينة الدراسة خصائص المجتمع الاردني الذي يمتاز بمستوى تعليمي جيد.

التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

تعرض هذه الدراسة فيما يلي التحليل الإحصائي والوصفي لبيانات الدراسة، والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة مع مراعاة أن الدراسة اعتمدت مقياس(ليكرت) ليكون الخماسي حيث بلغ تدرج المقياس وفق المعيار التالي:

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5 نقاط	4 نقاط	3 نقاط	2 نقطة	ا نقطة

وبناء على متوسطات حساب المقياس سيتم قياس وتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
5-4	3.99-3	2.99-1

وبناء عليه: وزن الفقرات أكثر من 4 مرتفع، والذي يتراوح بين (3–3.99) متوسط، والذي أقل من 3 منخفض.

الجدول (3)

تصَورات العينة المبحوثة حول المتغير المستقل (الشفافية والمساءلة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى تبعاً للمتوسط
	ساهمت الشفافية والمسائلة في نجاح العمليات الانتاجية	4.156	0.00126	مرتفع
	ساهمت الشفافية والمسائلة في دعم هيكل الحوكمة	4.251	0.23451	مرتفع
	ساهمت كلاً من الشفافية والمسائلة في تحسين فاعلية القرار بمشروع	4.009	0.08561	مرتفع
	عززت الشفافية والمسائلة من تقديم حلول عقلانية	4.653	0.08951	مرتفع
	ساهمت الشفافية والمسائلة بعمليات الرقابة والتدقيق	4.651	0.5632	مرتفع

بينت النتائج الإحصائية في الجدول (3) أن منظور المبحوثين حول عناصر الشفافية والمساءلة كانت مرتفعة، مما يعكس توجهات المخططين للمشاريع في مجموعة المناصير، وهذا يعكس إدراكاً جيداً لأهمية كلاً من الشفافية والمساءلة كمفهوم واحد، والحرص على ديناميكيته، فلا بد من إدخاله في عمليات المجموعة، وخاصة على مستوى الإدارة العليا وخاصة أن الشفافية والمساءلة تعزز من الوصول لحلول فعالة.

الجدول (4)

يوضح متطورات العينة المبحوثة حول بعد
(نظام كفئ المتابعة)

الرقم	نظام كفئ للمتابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى وفقاً للمتوسط
6	ربط مشروعات بين نظام بناء مؤشرات والأداء الأعمال	3.6151	1.8914	متوسط
7	ترتبط عمليات المتابعة بقياس الأداء الداخلي لمشروعك	3.5122	1.9817	متوسط
8	يرتبط نظام المتابعة بمشروعك بأصحاب المصالح من خارج المشروع	4.1291	0.9981	مرتفع
9	يرتبط نظام المتابعة بمشروعك بنظام تقارير ذي توصيات حرجة	4.6211	1.5916	متوسط
10	نظام المتابعة يعتمد على منظومة متابعة من أعمال التصميم	3.5124	1.6513	متوسط
11	نظام المتابعة يرتبط بـ منظومة الاستجابة للمخاطر	3.6152	1.7531	متوسط
12	يركز نظام المتابعة في مشروع على تحقيق أهدافه	4.6332	1.3265	مرتفع

دلت النتائج الإحصائية للدراسة أن نظام المتابعة في مجموعة المناصير يتصوره المبحوثون بين الجيد والمتوسط، ويركز نظام المتابعة على تحقيق الأهداف للمشروع، وهذا مؤشر جيد كعامل نجاح في حين أن عدم التركيز على نظام المتابعة المتبعة مع أصحاب المصالح قد يؤثر على مستوى اقتناص الفرص، مما يتطلب من مجموعة المناصير تحفيز العاملين على تطوير نظام متابعة أكثر كفاءة وفق المعايير أعلاه.

الجدول (5)

يوضح تصورات المبحوثين حول المتغير المستقل (عمليات اتخاذ القرار)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة وفقاً للمتوسط
13–	ساهمت الحوكمة في زيادة جودة عمليات اتخاذ القرار	3.259	0.1621	متوسط
14	ربطت الحوكمة في مشروعك اتخاذ القرار بسياسات المنظمة الأم	4.561	0.1965	مرتفع
15	عززت الحوكمة من توفير دليلاً لآلية اتخاذ القرار	3.0012	0.0951	متوسط
16	ساعدت الحوكمة على تعزيز أخلاقيات العمل في قرارك	4.1647	1.0264	مرتفع
17	ساهمت الحوكمة في مشروعك بزيادة الإبداع في القرار	3.2161	1.5347	متوسط
18–	الحوكمة عززت من توقيت القرار المناسب لتقليل الأخطار	3.5431	1.0299	متوسط

تبين من النتائج الإحصائية في جدول رقم (5) أن منظورات عينة الدراسة نحو الحوكمة بالنسبة لعمليات اتخاذ القرار قد جاءت في معظمها متوسطة باستثناء ربط سياسات المشروع بالمنظمة الأم، وتعزيزها لأخلاقيات الأعمال، ويتطلب هذا من مجموعة شركات المناصير الاهتمام بعمليات اتخاذ القرار، وخاصة توفير دليل لعمليات اتخاذ القرار، ودعم الإبداع من خلال اشراك جميع المستويات الإدارية وخاصة المستوى التنفيذي.

الجدول (6)

منظورات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (هياكل حوكمة المشروع)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة وفقاً للمتوسط
19	يتوفر في المشروع لجنة توجيه مسؤولة عن المحاسبة والشفافية	2.881	0.7612	متخصص
20-	تركز عملية اتخاذ القرار بناء هيكلة القرار (تقوم على التوثيق، الحلول، التصميم/الموازنة)	2.931	1.2191	منخفض
21-	يعتمد هيكل بنماء الحوكمة على مرونة الهياكل لقدرنه على التحول	3.291	1.4821	متوسط
22-	يمتد هيكل الحوكمة في المشروع ليشمل اصحاب المصالح	3.674	1.0136	متوسط

تبين من النتائج الإحصائية أن مستوى تصورات جدول هيكل حوكمة المشروع تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة، وهذا يعكس وجود ضعف لدى المجموعة في عدم وجود لجنة توجيهية، وأن هناك خللاً في بناء هيكل المشروع، وهذا يتطلب من المجموعة الاهتمام ببناء هيكل حوكمة يدعم عملية اتخاذ القرار، وقادر على التأقلم مع التحول المستمر في بيئة أعمال المنظمة

الجدول (7)

منظورات المبحوثين حول البعد المستقل (الالتزام مع أصحاب المصالح

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة وفقاً للمتوسط
23-	مكتب الحوكمة مشروعك من تحقيق توقعات أصحاب المصالح	4.2351	1.0.0961	مرتفع
24-	عززت حوكمة مشروعك من ثقة اصحاب المصالح بدورة حياة مشروعك	4.559	1.9112	مرتفع
25-	ساعدت حوكمة مشروعك من تعزيز الاتصالات مع اصحاب المصالح	4.569	1.0221	مرتفع
26-	مكنت حوكمة مشروعك من تبادل المعرفة مع أصحاب المصالح	4.414	0.99946	مرتفع
27-	ساعدت حوكمة المشروع من التطوير المستمر لمشروعك	4.321	1.2691	مرتفع
28-	عززت الحوكمة من بناء فريق التآزر مع أصحاب المصالح لتحقيق أهداف مشروعك	4.321	0.9132	مرتفع

وتبين من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (7) أن مستوى تصورات المبحوثين حول جميع عناصر المتغير المستقل الالتزام مع أصحاب المصالح كانت عالية، وهي تعكس الدور الذي تقوم به مجموعة المناصير وخاصة عامل الثقة في إجراءات الشركة الأم، والتواصل مع أصحاب المصالح وتوقعاتهم حول جودة العمل ومتطلبات التطوير المستمر.

جدول (8)

منظورات المبحوثين حول البعد للمتغير المستقل (تقليل مخاطر المشروع)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة وفقاً للمتوسط
29-	ساعدت حوكمة المشروع في تقليل الأثر السلبي للمخاطر على المشروع	3.548	1.1921	متوسط
30-	المسائلة والشفافية مكنت من زيادة كفاءة القرار المرتبط بالمخاطر	4.1262	1.0912	مرتفع
31-	مكنت الحوكمة من تعريف المخاطر بصورة أفضل	4.648	1.2191	مرتفع
32-	ساهمت الحوكمة بتوحيد الجهود للاستجابة للمخاطر بكفاءة	4.214	1.3610	مرتفع
33-	مكنت الحوكمة من تفهم المخاطر لأصحاب المصالح والاستجابة لها	3.612	1.4321	متوسط

يلاحظ من خلال النتائج الإحصائية للجدول رقم (8) أن مستوى تصوّر عينة الدراسة لدور الحوكمة، وخاصة بعد تقليل مخاطر المشروع جاءت مرتفعة، إلا أنه على مجموعة المناصير التنبه للمخاطر القادمة من أصحاب المصالح؛ بتعريفها وحساب احتمالها وتقدير أثرها والاستجابة لها بكفاءة.

جدول (9)

منظورات المبحوثين حول البعد للمتغير المستقل (وقت جدولة المشروع)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة وفقاً للمتوسط
34-	ساعدت حوكمة المشروع في تسليم المشروع بالوقت المخطط	3.436	1.1163	متوسط
35-	مكنت حوكمة المشروع من اتخاذ لقرار بالوقت المناسب	4.0253	1.0612	مرتفع
36-	عززت الحوكمة من ادارة الوقت مع اصحاب المصالح بدقة	4.2019	1.1913	مرتفع
37-	ساهمت الحوكمة بتحديد ببناء هيكل تقسيم اعمال وفق حسابات منظمة	4.2111	1.2986	مرتفع
38-	مكنت الحوكمة من ادارة وقت انشطة المشروع بفاعلية	3.4695	1.3929	متوسط

ويلاحظ الباحث من خلال الجدول رقم (9) أن انعكاس الحوكمة على وقت المشروع كانت في معظمها عالية، وتحتاج مجموعة المناصير إلى توجيه عملياتها إلى التسليم للمشروعات في الوقت المتفق علية مع الزبائن، وتعزيز مفهوم إدارة الوقت خاصة لدى المستويات التنفيذية.

جدول (10)

منظورات المبحوثين حول البعد للمتغير التابع (كلفة المشروع)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة وفقاً للمتوسط
39-	ساعدت حوكمة المشروع في توجيه الاستثمارات بكفاءة	4.665	1.0352	مرتفع
40-	مكنت حوكمة المشروع من اتخاذ لقرار المرتبط بالتدفقات النقدية بكفاءة	4.236	1.0012	مرتفع
41-	عززت الحوكمة من ادارة حساب الكلف بفاعلية	4.1098	1.1625	مرتفع
42-	ساهمت الحوكمة بتقليل المخاطر المالية للمشروع	4.2111	1.6253	مرتفع
43-	مكنت الحوكمة من خلال الشفافية والمسائلة بتعزيز المسائلة المالية	3.4695	1.0025	متوسط

ويلاحظ الباحث من خلال الجدول رقم (10) أن انعكاس الحوكمة على كلفة المشروع كانت في معظمها عالية، وتحتاج مجموعة المناصير الى توجيه اداراتها المالية لتعزيز المساءلة المالية؛ التي هي متطلب رئيس للإنجاز الاعمال في المشروع بما يقلل المخاطر المالية.

جدول (11)

منظورات المبحوثين حول البعد للمتغير التابع (جودة المشروع)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة وفقاً للمتوسط
44-	ساعدت حوكمة المشروع في تحديد مواصفات جودة مشروعك	4.1523	1.0352	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة وفقاً للمتوسط
45-	مكنت حوكمة المشروع من إلزام اصحاب المصالح بمواصفات الجودة	4.0014	1.0012	مرتفع
46-	عززت الحوكمة من دقة عمليات التنفيذ وفق الخطة	4.1253	1.1625	مرتفع
47-	ساهمت الحوكمة بتعزيز الريادة والابداع كمتطلب رئيس للجودة	4.0142	1.6253	مرتفع
48-	مكنت الحوكمة من خلال ابعادها في التطوير المستمر للأعمال مشروعك	4.3652	1.0025	متوسط
49-	ساعدت الحوكمة في تعزيز روح عمل الفريق على عناصر جودة مشروعك	4.6213	0.9632	مرتفع
50-	ساعدت ابعاد الحوكمة في تحسين كفاءة ونوعية المخرجات	4.6333	1.0562	مرتفع

ويلاحظ الباحث من خلال الجدول رقم (11) أن انعكاس الحوكمة على جودة أعمال المشروع كانت في معظمها عالية، وتحتاج مجموعة المناصير تعزيز الفكر الريادي لزيادة مستويات الجودة، والاهتمام بعمليات التغيير والتطوير المستمر لعملياته التنفيذية.

جدول (12)

تصورات عينة الدراسة حول تعزيز فرص نجاح المشروع

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة وفقاً للمتوسط
	الوقت	4.397	0.6510	مرتفع
	الكلفة	4.326	1.1075	مرتفع
	الجودة	4.456	0.1695	مرتفع

تبين من خلال الجدول السابق حول تعزيز مستوى نجاح المشروع حيث ترى عينة الدراسة في مجموعة المناصير أن الحوكمة كان لها دور في إدارة وقت المشروع بكفاءة، وتعزيز نجاح فكرة الكلفة الفعالة، وتحسين مستويات جودة المشروع.

منظورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة:

يبين الجدول رقم (13) منظورات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة الرئيسة من خلال (احتساب المتوسطات الحسابية لكل متغير سواء المتغيرات المستقلة أو التابعة

جدول (13)

اسم المتغير	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
المتغير المستقل (الشفافية والمسائلة)	4.1624	0.7536	% 83.2	مرتفع
المتغير المستقل (نظام كفء للمتابعة)	4.0531	0.6541	% 81	مرتفع
المتغير المستقل (عمليات اتخاذ القرار)	4.0216	0.8647	% 80.4	مرتفع
المتغير المستقل (هياكل حوكمة المشروع)	4.1251	0.8919	% 82.4	مرتفع
المتغير المستقل (الالتزام مع اصحاب المصالح)	4.0216	0.9416	% 80.4	مرتفع
المتغير المستقل (تقليل مخاطر المشروع)	4.0095	0.8766	% 80	مرتفع
المتغير التابع (تعزيز مستوى نجاح المشروع)	4.4151	0.08913	% 88.2	مرتفع

يلاحظ من الجدول السابق أن الأكثر أهمية بالنسبة لأي مشروع هي عوامل النجاح، من حيث الأهمية النسبية، وهذا يعكس أهمية المتغير التابع، وقد جاءت أهمية باقي المتغيرات متقاربة لكنها مهمة، فقد جاءت أهمية الشفافية والمساءلة ثم تتبعها هيكل الحوكمة، وتبعها نظام كفء للمتابعة لتكون باقي العوامل متقاربة من حيث الأهمية.

اختبار الفرضيات:

اعتمدت هذه الدراسة إجراء بعض الامتيازات الضرورية قبل بدء اختبار الفرضيات وذلك من أجل التأكد من ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات حيث يوضح جدول رقم (14) اختبار معدل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة للدراسة.

الجدول (14)

اختبار معامل تضخم البيانات والتباين ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة للدراسة

المتغير المستقل	VIF	Tolerance	Skewness
الشفافية والمسائلة	1.263	0.756	0.542-
نظام كفئ للمتابعة	1.564	0.580	0.204-
عمليات اتخاذ القرار	1.294	0.681	0.105
هياكل حوكمة المشروع	1.125	0.439	0.245
الالتزام مع أصحاب المصالح	1.269	0.691	0.105-
تقليل مخاطر المشروع	1.748	0.581	0.132-

وتبين من خلال الجدول السابق رقم (14) أن قيّم اختبار التباين المسموح به (VIF) تراوحت بين (1.748 – 1.125) لهيكل الحوكمة وتقليل المخاطر وهي تفوق نسبة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

تبين أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من خلال قراءة معاملة الالتواء Skewness حيث بلغن القيم أقل من (1).

ومن حيث مدى صلاحية نموذج الدراسة لاختبار فرضياتها فقد أجرت الدراسة تحليل التباين للانحدار (Analysis of Various (وقد توصلت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (14) من حيث أن قيمة (F) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 ≥α) ودرجة حرية بلغت 163 حيث بلغت (7.05)>

الجدول (15)

نتائج تحليل تباين الانحدار

نموذج الدراسة	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط
	65.13	0.000	0.643	0.761

*دال إحصائيا عند مستوى (α≤0,01) *قيمة F الجدولية = 7.01

حيث تلاحظ من الجدول السابق أن المتغيرات تفسر ما مقداره (64.3 %) من التباين في فرص نجاح المشروع وهي نسبة جيدة مما يعكس أثر ابعاد الحوكمة على نجاح المشروع ويدل على أن فرضيات الدراسة قابلة للاختبار.

الفرضية الأولى:

ببنت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (16)

جدول (16)

النتائج الإحصائية للانحدار المتعدد

Multiple Regression Analysis

لاختبار تأثير المتغير المستقل بمكوناته على المتغير التابع

تعزيز عوامل نجاح المشروع

النموذج Model	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت Constant	1.375	0.162	-	7.196	0.000*
1.الشفافية والمسائلة	0.163	0.072	0.263	4.126	0.000*
2. نظام كفئ للمتابعة	0.154	0.083	0.284	5.325	0.000*
3.عمليات اتخاذ القرار	0.126	0.056	0.361	4.265	0.000*
4. هياكل حوكمة المشروع	0.205	0.042	0.381	3.972	0.000*
5. الالتزام مع اصحاب المصالح	0.263	0.067	0.165	3.679	0.000*
6. تقليل مخاطر المشروع	0.245	0.081	0.248	4.021	0.000*

ذات دلالة عند مستوى (α≤0,01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0,01)

ودرجة حرية (163) هي 2.6738

ان النتائج الإحصائية لدراسة أثر المتغير المستقل (الشفافية والمساءلة) على المتغير التابع (تعزيز عوامل نجاح المشروع) تبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.126) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.6738) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الصفرية،

وهذا يعكس أن الشفافية والمساءلة ذات أثر إيجابي على تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير.

ف 2	(5.328)	نظام كفئ للمتابعة
ف3	(4.265)	عمليات اتخاذ القرار
ف4	(3.972)	هيكل حوكمة المشروع
ف5	(3.679)	الالتزام مع اصحاب المصالح
ف6	(4.021)	تقليل مخاطر المشروع

أجرت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لإيضاح أهمية وقيمة كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة حوكمة المشروع كلاً على حده من خلال مدى تأثير كل متغير عند مستوى حرية (163)(فتوصلت الدراسة وفق إدخالها في معادلة الانحدار وقد جاءت المتغيرات من الأكثر أهمية للأقل أهمية وفق التالي:

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي

(Stepwise Multiple Regression)

للتنبؤ بالمتغير التابع (عوامل نجاح المشروع) من خلال المتغيرات المستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في التنبؤ	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	Adjusted R^2	الخطأ المعياري للتقدير
الالتزام مع أصحاب المصالح	0.663	0.435	0.431	0.5931

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في التنبؤ	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	Adjusted R^2	الخطأ المعياري للتقدير
تقليل مخاطر المشروع	0.720	0.532	0.529	0.4911
هياكل حوكمة المشروع	0.756	0.514	0.511	0.4721
الشفافية والمساءلة	0.621	0.429	0.2125	0.4611
نظام كفئ المتابعة	0.719	0.610	0.608	0.4265
عمليات اتخاذ القرار	0.625	0.713	0.710	0.4013

وقد بينت الدراسة أن ترتيب المتغيرات جاء من الأكثر أهمية للأقل أهمية وفق التالي: (الالتزام مع أصحاب المصالح، تقليل مخاطر المشروع هيكل حوكمة المشروع، الشفافية والمساءلة ، نظام كفء للمتابعة، عمليات اتخاذ القرار) ولعل ما سبق يعكس ما اتفق عليه عدد من الدراسات من أهمها ودراسة (Charles,2017) ودراسة (Samset,2016)

الخاتمة:

1. بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً للشفافية والمساءلة في تعزيز فرص نجاح المشروع من حيث العمليات الإنتاجية، وتعزيز فاعلية المشروع، وفرص نجاحه، كما عززت من مستويات المراقبة والتدقيق في مجموعة شركات المناصير وهذه نسب جيدة إلا أن الباحث قد لاحظ أن مفهوم الشفافية والمساءلة قد لا يكون مدركاً كمفهوم تطبيقي في الحوكمة، في البيئة العربية بصورة تعكس مكونات هذا المفهوم عالمياً وهذا ما يتفق مع دراسة كلا من (Janssen and van ,2016) (Müller,2009)

2.

3. بينت الدراسة أن هناك أثراً بين توفير نظام كفء للمتابعة وتعزيز فرص نجاح المشروع إلا أنه على مجموعة المناصير تعزيز مستويات الرقابة والمتابعة لعملياتها الانتاجية وهذا ما يتفق مع دراسة ((ofer & Jone 2015) (Müller and Lecoeuvre,2014)

4. بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة بين عمليات اتخاذ القرار وحوكمة المشروع إلا أن هناك حاجة الى تحسين ر عمليات اتخاذ القرار وتطويرها في مجموعة شركات المناصير بما يتوافق مع المعايير العالمية للإدارة المحافظ المالية وهذا ما يتفق مع دراسة (Samset and Volden,2016) (Joslin,2015)

5. بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً لهيكل المشروع إلا أنه ضعيفاً واضحاً في توفير لجنة توجيهية للمشروع وتبين ان هناك للاً واضحاً في بناء هيكلة القرار وهذا ما يتفق جزئيا مع (Gar-land,2009).

6. توصلت الدراسة لوجود أثر للالتزام مع أصحاب المصالح وخاصة الزبائن، كمؤشر رئيس على تعزيز فرص نجاح المشروع مما عزز الثقة مع اصحاب المصالح، وعزز من تبادل المعرفة معهم مما مكن من التطوير المستمر، وهذا يتطلب من مجموعة المناصير الاستمرار في الالتزام مع أصحاب المصالح، وخاصة الشركاء، وهي قيمة عمل جديدة على البيئة العربية وهذا ما تؤكده دراسة كلا من ((Samset ,2014 (Morris,2009) (Merrow,2011)

7. توصلت الدراسة إلى أن تقليل مخاطر المشروع لها اثر على تعزيز فرص نجاح المشروع حيث إن مجموعة المناصير تعاني من ضعف القدرة على الاستجابة لها، وكان هناك غموض في تعريف المخاطر وتقييمها بحيادية، وهذا ما يتفق مع دراسة (Zwikael,2015)

التوصيات:

1. توصي الدراسة الشركات التي ترغب بإدخال الحوكمة في مشروعاتها ضرورة الاهتمام ببناء مؤشرات عمل تتناسب مع كلا من تخصص الشركة، وقدرات فرق العمل للمشاريع، وتعزيز عملية المتابعة وفق مؤشرات متفق عليها مع أصحاب المصالح لتعزيز فرص نجاح المشروع.

2. توصي الدراسة مجموعة المناصير والشركات التي ترغب بتعزيز نجاح مشروعاتها في دعم عمليات الإبداع في عمليات اتخاذ القرار وزيادة الاعتماد على نظم دعم القرار ومنظومة اتخاذ القرار من قبل المجموعة والاهتمام والتركيز على توقيت القرار لتقليل مخاطر المشروع.

3. توصي الدراسة مجموعة المناصير توفير إطار عام لعملية صنع القرار تضمن توفير لجنة توجيهية (Steering committee) وأن يكون الهيكل مرناً قادراً على استيعاب المتغيرات البيئية.

4. تحتاج مجموعة شركات المناصير تطويع الحوكمة لتقليل المخاطر السلبية على المشروعات والقدرة على الاستجابة لها، بحيث تتمكن هذه المجموعة من الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها بكفاءة عالية وفاعلية، وتكون قادرة على التطوير والتحديث في المستقبل.

5. توصي الدراسة الباحثين بإجراء مزيد من الدراسات لمتغيرات جديدة (خاصة ما يرتبط بهيكل المشروع، إدارة حوكمة نظم المشروع، والتدقيق على أعمال تخطيط وتنفيذ المشروع).

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. حماد، طارق عبد العال: (2005) حوكمة الشركات، المفاهيم المبادئ التجارب، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. سعيد، مراد. «من الحوكمة الدولية الى الحوكمة العالمية: التحولات الانطولوجية في تحليل الحوكمة البيئية العالمية.» المستقبل العربي: مركز دراسات الوحدة العربية مج 36، ع 421 (2014): 134 – 154.
3. سليمان، محمد مصطفى (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة (1)، القاهرة، مصر.
4. عبد النور، بن داود (2015). دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.

5. الكنزي، صابر تاج السر محمد. «حوكمة الشركات وأثرها على الرقابة البيئية: دراسة تطبيقية على شركة السكر السودانية.» أمارباك: الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا مج6، ع18 (2015): 137 – 156.

6. مصطفى، نورة أحمد، البعد السلوكي والأخلاقي المبادئ الحوكمة رؤية إسلامية، بحوث فقهية، 2012م

المراجع الاجنبية:

1. *Abednego, M.P., Ogunlana, S.O., 2006. Good project governance for proper risk allocation in public–private partnerships in Indonesia. Int. J. Proj.Manag. 24 (7), 622–634.*

2. *Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K. and Kujala, J. (2014), "What is project governance and what are its origins?", International Journal of Project Management, Vol. 32 No. 8, pp. 1321-1332.*

3. *Alvarez-Dionisi, L.E., Turner, J.R., 2012. Project governance: reviewing the past, envisioning the future.*

4. *APM, 2011. Directing Change: A Guide to Governance of Project Management. 2nd ed. Association for Project Management (APM), Buckinghamshire.*

5. *Ata ul Musawir, Carlos Eduardo Martins Serra, Ofer Zwikael, Imran Ali, Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation, In International Journal of Project Management, 2017, ISSN 0263-7863.*

6. *Biesenthal, C., Wilden, R., 2014. Multi-level project governance: trends and opportunities. Int. J. Proj. Manag. 32 (8), 1291–1308.*

7. *Charles Amoatey, Mawuena Vincent Kodzo Hayibor, (2017) «Critical success factors for local government project stakeholder management», Built Environment Project and Asset Management, Vol. 7 Issue: 2, pp.143-156,*

8. *David I. Wilson, Nick Pelham, Colin F. Duffield, (2010) «A review of Australian PPP governance structures», Journal of Financial Management of Property and Construction, Vol. 15 Issue: 3, pp.198-215.*

9. *Desu, M. M., and Raghavarao, D. (1990), Sample Size Methodology, Boston: Academic PresFront-End Decision Making in Major Projects. Palgrave Macmillan,*

10. *Garland, R., 2009. Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making. Kogan Page Publishers.*

11. *Hagen, K.P., 2010. (Market oriented approaches to environmental policy). Concept report no 24.*

12. *Janssen, M. and van der Voort, H. (2016), "Adaptive governance: towards a stable, accountable and responsive government", Government Information Quarterly, Vol. 33 No. 1, pp. 1-5.*

13. *Joslin, R., Müller, R., 2015. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. Int. J. Proj. Manag. 33 (6), 1377–1392.*

14. *Khang, D.B., Moe, T.L., 2008. Success criteria and factors for international development projects: a life-cycle-based framework. Proj. Manag. J. 39 (1), 72–84.*

15. *Markus Hällgren, Marcus Lindahl, (2017) «Coping with lack of authority: Extending research on project governance with a practice approach», International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 10 Issue: 2, pp.244-262.*

16. *Mayle, B.A., Peace, A.J. & Gill, R.M.A. (1999). How many deer? A field guide to estimating deer populations. Forestry Commission Field book 18.*

17. *Merrow, E.W., 2011. Industrial Megaprojects: Concepts, Strategies and*

18. *Mohamed Yamin, Adriel K.S. Sim, (2016) «Critical success factors for international development projects in Maldives: Project teams' perspective», International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 9 Issue: 3, pp.481-504.*

19. *Morris P.W.G. (2009) Implementing Strategy Through Project Management: The Importance of Managing the Project Front-end. In: Williams T.M., Samset K., Sunnevåg K.J. (eds) Making Essential Choices with Scant Information. Palgrave Macmillan, London*

20. *Müller, R. and Martinsuo, M. (2015), "The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 8 No. 1, pp. 154-176.*

21. *Muller, R., 2009. Project Governance (Fundamentals of Project Management). Ashgate Publishing Group.*

22. *Müller, R., Lecoeuvre, L., 2014. Operationalizing governance categories of projects. Int. J. Proj. Manag. 32 (8), 1346–1357.*

23. *Nielsen, B.B., 2010. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. J. Bus. Res. 63 (7), 682–689.*

24. *Odeh, R. E., and Fox, M. (1991), Sample Size Choice: Charts for Experiments with Linear Models (2nd ed.), New York: Marcel Dekker*

25. *Pemsel, S., Müller, R., 2012. The governance of knowledge in project-based organizations. Int. J. Proj. Manag. 30 (8), 865–876.*

26. *Pinto, J.K., 2014. Project management, governance, and the normalization of deviance. Int. J. Proj. Manag. 32 (3), 376–387.*

27. *PMI, 2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 5th ed. Project Management Institute (PMI), Penny anniapp. 39–67.*

28. *Robert Joslin Ralf Müller, (2016),»The impact of project methodologies on project success in different project environments»,International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 9 Iss 2 pp.*

29. *Samset K, Gro Holst Volden b (2016) definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance, In International Journal of Project Management, Volume 34, Issue 2, 2016, Pages 297-313.*

30. *Samset, K., 2008a. Concepts and decision — rationality and chance. Some paradoxes and reflections. Presentation to the 3rd International Symposium on Project Governance. The Norwegian University of Science and technology/Concept, Trondheim, Norway.*

31. *Samset, K., 2014. Strategic and tactical performance of mega-projects — between successful failures and inefficient successes. In: Priemus, H., van Wee, Bert (Eds.), International Handbook on Mega-Projects. Edward Elgar Publishing, UK*

(Chapter 2

32. *Samset, K., Volden, G.H., 2016. Front-end definition of projects: ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. Int. J. Proj. Manag. 34 (2), 297–313.*

33. *Sanderson, J., 2012. Risk, uncertainty and governance in megaprojects: a critical discussion of alternative explanations. Int. J. Proj. Manag. 30 (4), 432–443.*

34. *SK McGrath, SJ Whitty Redefining governance: from confusion to certainty and clarity (2015) - International Journal of Managing Projects in Business,*

35. *Tadege Shiferaw, A., Jonny Klakegg, O., Haavaldsen, T., 2012. Governance of public investment projects in Ethiopia. Proj. Manag. J. 43 (4), 52–69.*

36. *Teemu,m and Kirsi ,A(2017)Project governance in public sector agile software projects*

37. *International Journal of Managing Projects in Business, 10(2), 263-294.*

38. *Too, E.G., Weaver, P., (2014). The management of project management: a conceptual framework for project governance. Int. J. Proj. Manag. 32 (8), 1382–1394.*

39. *Sekaran, Uma. (2014). Research Methods for Business. Jakarta: Salemba Empat, wiley, new york.*

40. *Zwikael, O., Smyrk, J., 2015. Project governance: balancing control and trust in dealing with risk. Int. J. Proj. Manag. 33 (4), 852–862.*