

Project Governance Criteria

Safar Mesfer ALHarthi^a, Khalil A. Yaghi^b

^aPhD Researcher - Department of Information Science - Faculty of Arts and Humanities - King Abdulaziz University - Jeddah - Saudi Arabia

salharthi0392@stu.kau.edu.sa

^bProfessor - Department of Information Science - Faculty of Arts and Humanities - King Abdulaziz University - Jeddah - Saudi Arabia

Kaahmad1@kau.edu.sa

Abstract: The current study aimed to identify the concept of project governance, its objectives, components, and criteria. In addition to proposing models for evaluating project governance criteria that can be used as guidance in organizations. we used the documentary methodology and the content analysis. The study yielded several results, the most important of which are: Applying the concept of project governance is based on a set of principles and criteria that serve as an illustrative map. Adopting the concept of project governance enhances the principle of disclosure and transparency. Applying project governance criteria leads to protecting stakeholders and is considered an indicator of sound governance. Four models have been proposed to evaluate project governance criteria, which can be used together or separately to evaluate the availability and status of the criteria. The authors propose a few recommendations, among which are: Administrators must fulfill project governance requirements. Modern technology and artificial intelligence should be utilized to enhance the effectiveness of project governance criteria. Attention must be paid to raising employees' awareness of all governance criteria. The researchers recommend testing the four models for evaluating project governance criteria identified by this study to ensure their effectiveness in evaluating project governance criteria.

Keywords: Project Governance - Project Governance criteria - Project Governance Principles - Project Governance Components - Evaluation of Project Governance Principles - Evaluation of Project Governance criteria.

معايير حوكمة المشروع

سفر بن مسفر الحارثي

باحث دكتوراة - قسم علم المعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

salharthi0392@stu.kau.edu.sa

خليل بن عبد الحميد ياغي

أستاذ دكتور - قسم علم المعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

Kaahmad1@kau.edu.sa

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة المشروع وأهدافها ومكوناتها ومعاييرها، بالإضافة إلى اقتراح نماذج لتقييم معايير حوكمة المشروع يمكن الاسترشاد بها في المنظمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوثائقي وتحليل محتوى الإنتاج الفكري الذي تطرق لمواضيع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: يستند تطبيق مفهوم حوكمة المشروع على مجموعة من المبادئ والمعايير والقواعد التي تعتبر بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن يتبعها المسؤولين عن تطبيق الحوكمة. تبني مفهوم حوكمة المشروع يعزز مبدأ الإفصاح والشفافية. تطبيق معايير حوكمة المشروع يؤدي إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح، ويعتبر مؤشر لسلامة الحوكمة. قدمت الدراسة الحالية (٤) نماذج لمعايير حوكمة المشروع، يمكن استخدامها مجتمعة أو متفرقة لتقييم مدى توفر المعايير وحالتها، حيث إن كل نموذج له مميزات خاصة به. وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان من أبرزها: يجب على المسؤولين في حوكمة المشروع الوفاء بمتطلبات تطبيق الحوكمة. يجب الاهتمام برفع مدركات العاملين لكافة مبادئ الحوكمة. ينبغي الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية معايير حوكمة المشروع. يوصي الباحثان باختبار النماذج الأربعة لتقييم معايير حوكمة المشروع التي حددتها هذه الدراسة للتأكد من مدى فعاليتها في تقييم معايير حوكمة المشروع.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المشروع - معايير حوكمة المشروع - مبادئ حوكمة المشروع - مكونات حوكمة المشروع - تقييم مبادئ حوكمة المشروع - تقييم معايير حوكمة المشروع.

المقدمة

لقد فرضت بيئة الأعمال العالمية المعقدة، وحدة المنافسات على المنظمات أن تعتمد في إدارة مشاريعها على منهجية إدارة المشروع، حيث أصبحت لغة عالمية ومنهجية معتمدة ذات معيارية لإنجاز المشروع، وخاصةً أن هذه المنهجية تعتمد في نجاحها على مستوى حوكمتها، حيث تعتبر حوكمة المشروع متطلباً

رئيساً لقياس مستوى نجاح المشروع، كما تعد محوراً استراتيجياً وحيوياً في عالم الأعمال تسعى من خلاله تحقيق الربط بين مدى استخدام أبعاد حوكمة المشروع التي تمثل منظومة من القيم والمسؤوليات والعمليات والسياسات التي تعزز من فرص نجاح المشروع من منظورات أصحاب المصالح وبيئة أعماله. وقد برز مفهوم حوكمة المشروع كأحد الركائز الأساسية لعلم إدارة المشروع بسبب أهميتها في تحقيق النجاح والاستدامة، حيث تساعد حوكمة المشروع على تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة والمصلحة العامة وحماية حقوق المساهمين والموظفين والمجتمع المحيط به، كما توفر إطاراً لاتخاذ قرارات موجهة نحو النتائج تتوافق مع أهداف وسياسات المنظمة الأكبر. فهي بصفة عامة تتضمن إطاراً من القواعد والمبادئ التوجيهية والإجراءات التي يمكن أن توجه إدارة المشروع بشكل متكرر في صنع القرار لتحقيق نتائج ناجحة. كما أنها تعمل كمبدأ توجيهي دستوري لإدارة المشروع بناءً على مبادئ وأهداف وغايات وسياسات المنظمة، والتي بموجبها يجب أن تعمل إدارة المشروع واللجنة الاستشارية وفريق تطوير المشروع. (Varma, 2023)

وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية، التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على القطاع الخاص، كما زاد الحديث في السنوات الأخيرة عن دور الحوكمة في تحسين الأداء الاقتصادي والمالي بالمنشآت بما يعطي نوعاً عالياً من الضمان لحقوق المساهمين والمستثمرين والمجتمع.

ونتيجة لما تقدم، زاد الاهتمام بوجود مبادئ معيارية تحدد ضوابط وسلطات وصلاحيات فئة الإدارة من جهة، وتحدد نطاق يرضى عنه كافة الأطراف ذات الصلة، كما ظهرت الحاجة إلى وضع الضوابط اللازمة لإحكام مفردات العلاقة بين فتي الملكية والإدارة حفاظاً على مقدرات هذه المنظمات التي تعتبر محرك الحياة الاقتصادية، أو ما يعرف بمفهوم حوكمة المشروعات فأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية.

وتأسيساً لما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على معايير حوكمة المشروع ومدى أهميتها.

مشكلة الدراسة

مع تطور علم إدارة المشروع في العصر الحديث، بسبب الثورة التكنولوجية والانفجار المعرفي، وزيادة الطلب على السلع والخدمات وفق حاجات العملاء، ما زالت الإدارات الخاصة بالمشروع في القطاعين العام والخاص، لا تدرك أهمية حوكمة المشروع، وأهمية توفر معايير فعالة لها.

حيث تعتبر حوكمة المشروع متطلباً رئيساً وعنصراً حاسماً في تعزيز فرص نجاح المشروع بكافة أنواعها ومستوياتها وتحقيق أهدافها، وقد أشارت الدراسات إلى أن حوكمة المشروع هي الركيزة التي يبنى عليها جودة أداء المشروع، كما ارتبطت الحوكمة بعمليات الإشراف والرقابة والدعم وعمليات اتخاذ القرار.

لذا كان من الضروري توفر معايير واضحة لها تساعد على تقييم سياساتها واستراتيجياتها، وبالرغم من تأكيد الدراسات الحديثة على أهمية ودور معايير حوكمة المشروع والقيم العلمية لها في التحكم في عمل المشروع والرقابة عليه وخطورة عدم توافرها، وخاصة في ضعف تحقيق الأهداف الخاصة بهذه المشروع، وكونها منظومة

وقواعد عمل تساهم في معالجة الضعف والتهرب من شفافية العمل، فقد تم ملاحظة أن هناك ندرة في الدراسات التي تتناول معايير حوكمة المشروع. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبلور حول تحديد أهم معايير حوكمة المشروع، وما هي أهمية هذه المعايير، وماهي نماذج التقييم الفعالة لتقييم معايير حوكمة المشروع.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال:

1. أهمية حوكمة المشروع وأهمية توفر معاييرها، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتوجيه عمليات و جهود المشروع، كما أنها تعتبر عنصراً جوهرياً وحاسماً لتحقيق نجاح المشروع على المدى الطويل.
2. أن الحوكمة عملية ضرورية لوضع الاستراتيجية وضمان استخدام موارد المنظمة بالإضافة إلى تحقيق التوازن الصحيح بين العمليات التقييدية لمنع المخالفات والتجاوزات، والسماح للإدارة بالحرية لدعم النمو.
3. المساهمة في تطوير حوكمة المشروع من خلال تحديد أفضل المعايير لتقييمها وتحليل أدائها.
4. تقديم التوصيات التي يمكن أن تساعد المنظمات على تحسين حوكمة المشروع لديها.
5. ندرة الدراسات حول معايير حوكمة المشروع، بالرغم من تأكيد الدراسات الحديثة على أهمية ودور معايير حوكمة المشروع والقيم العلمية لها في التحكم في عمل المشروع والرقابة عليه وخطورة عدم توافرها.
6. المساهمة في اقتراح قائمة لمعايير حوكمة المشروع.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مفهوم حوكمة المشروع، ومكوناتها، وأهم معاييرها.
2. اقتراح نماذج لتقييم معايير حوكمة المشروع يمكن الاسترشاد بها في المنظمات..

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، سيعتمد البحث على:

1. المنهج الوثائقي وتحليل محتوى الإنتاج الفكري الذي تطرق لمعايير حوكمة المشروع.
2. مراجعة مسحية للدراسات السابقة في موضوع حوكمة المشروع، وطرق ومعايير تقييمها.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية في التعرف على مفهوم حوكمة المشروع ومكوناتها ومعاييرها، بالإضافة إلى اقتراح نماذج لتقييم معايير حوكمة المشروع يمكن الاسترشاد به في المنظمات، وقد تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من سبتمبر إلى ديسمبر لعام ٢٠٢٣م.

مصطلحات الدراسة

المشروع (Project): يعرف معهد إدارة المشروع (PMI, 2017) المشروع بأنه "مسعى مؤقت من أجل إنشاء خدمة أو نتيجة فريدة". أما جمعية إدارة المشروع البريطانية (APM, 2023) فقد عرّفت المشروع على

أنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير الكلفة الزمن، والجودة".

إدارة المشروع (Project Management): عرّف معهد إدارة المشروع (PMI, 2017) إدارة المشروع بأنها "تطبيق واستخدام معارف ومهارات وأدوات وتقنيات محددة لتحقيق شيء ذو قيمة للناس". وتعرّفها جمعية إدارة المشروع (APM, 2023) بأنها "تطبيق العمليات والأساليب والمهارات والمعارف والخبرات لتحقيق أهداف المشروع المحددة وفقاً لمعايير قبول المشروع المحددة، وضمن المعايير المتفق عليها، كما أن إدارة المشروع لها مخرجات نهائية مقيّدة بمقياس زمني وميزانية محدودة".

حوكمة المشروع Project governance: هي "الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشروع من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لتحقيق الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية والتشغيلية)" (PMI, 2016, 4).

معايير أو مبادئ حوكمة المشروع (Project governance principles): هي "مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان نجاح المشروع من خلال توفير إطار عمل لصنع القرارات وإدارة المخاطر وضمان المساءلة" (APM, 2023).

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المشروع ومعاييرها، ومن أهمها ما يلي:

- دراسة الحداد (٢٠٢٣) بعنوان "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي: دراسة تطبيقية على وزارة الإعلام بدولة الكويت"، والتي هدفت إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستويات توافر بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي، والتعرف على أثر مبادئ الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي، حيث كان تساؤل الدراسة كالتالي: ما هو دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي؟ واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: أن بعد نتائج العملاء يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأربعة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي على الترتيب طبقاً لقوة التأثير: مبدأ النزاهة، يليه مبدأ العدالة والمساواة، ثم مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ المشاركة الفعالة. وأوصى الباحث بضرورة الوفاء بمتطلبات تطبيق الحوكمة والتي أقرها الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت.

- دراسة النسور (٢٠٢٠) بعنوان "مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية"، والتي هدفت إلى 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 لأهمية وأبعاد حوكمة المشروعات، وضعف واضح في ربط حوكمة المشروع بحوكمة المنظمة الأم أو متطلبات الصناعة في البيئة الأردنية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحديد متغيرات الحوكمة الأكثر ملائمة لبيئة المشروع الأردنية، وتم استخدام الاستبانة لدراسة توجهات العاملين نحو الحوكمة ومتغيراتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للشفافية والمسائلة في تعزيز فرص نجاح المشروع. أن هناك أثراً ذي دلالة إحصائية بين توفير نظام يعمل بكفاءة للمتابعة، وهيكل داعم للحوكمة وتعزيز فرص نجاح المشروع. في حين أوصت الدراسة بالآتي: إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية لمتغيرات جديدة للحوكمة وفي قطاعات جديدة. ضرورة تعزيز قدرات فريق العمل في المشروع بما يضمن نجاح عمليات الحوكمة.

- دراسة (Too & Weaver, 2018) بعنوان "منهجية (إدارة المشروع): إطار مفاهيمي لحوكمة المشروع"، والتي هدفت إلى تقديم إرشادات للمنظمات في تطوير حوكمة فعالة لتحسين إدارة المشروع. بالإضافة إلى معالجة الاختلافات بين الحوكمة والإدارة ووظائف كل منهما. وتبلور المشكلة في عدم إدراك الموظفين والعاملين للاختلافات بين الحوكمة والإدارة ووظائف كل منهما، إضافة إلى عدم وجود فهم واضح للحوكمة التنظيمية. حيث استخدمت الدراسة المنهج المسحي (تحليل المحتوى) من خلال مراجعة منهجية لأدبيات حوكمة المشروع. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: اقتراح إطار متكامل لحوكمة المشروع مع تحديد واضح للأدوار بين الحوكمة والإدارة في أربعة عناصر رئيسية، هي: إدارة المحافظ، ورعاية المشروع، ومكتب إدارة المشروع (PMO)، ودعم المشروع والبرامج. اعتبار الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة (قالب أساسي) بمثابة أداة إدارة قوية للمؤسسات لتحسين أداء مشاريعها وتحقيق نتائج فعالة للمشروع. في حين أوصت الدراسة بالآتي: ينبغي للمنظمات أن تفوض السلطة فيما يتعلق ببعض جوانب الحوكمة للإدارة، ولكن ينبغي أن تظل المساءلة مع هيئة الحوكمة. يجب الاستثمار في تطوير قدرات فعالة لإنجاز مهام عناصر حوكمة المشروع.

- دراسة (Too et al., 2018) بعنوان "الوظائف الأساسية لحوكمة المشروع"، والتي هدفت إلى فهم الوظائف الرئيسية لحوكمة المشروع، والتعرف على العلاقة بين أداء المشروع والحوكمة. وتبلورت المشكلة في أن الكثير من الأدبيات ناقشت أهمية حوكمة المشروع والصلة الواضحة بينها وبين نجاح المشروع، ولكن لم يتعمق من هذه الأدبيات سوى القليل في تحديد المهام الأساسية لحوكمة المشروع. حيث استخدمت الدراسة المنهج المسحي (تحليل المحتوى) من خلال مراجعة منهجية لأدبيات حوكمة المشروع. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: اقتراح إطاراً مفاهيمياً يتكون من ست وظائف أساسية لحوكمة المشروع، والتي تشمل تحديد الهدف، وتحديد الأخلاقيات، وخلق الثقافة، وتصميم وتنفيذ هيكل الحوكمة، وضمان المساءلة، وضمان الامتثال. في حين أوصت الدراسة بالآتي: إجراء مزيد من البحث من خلال دراسات الحالة والاختبارات التجريبية

للتحقق من صحة الإطار واستكشاف كيفية تأثير التكوينات المختلفة للوظائف على الأداء في سياقات مختلفة. التحقيق في الخصائص السياقية التي تؤثر على مدى ملاءمة هذه الوظائف في حوكمة المشروع.

- دراسة (Lappi & Aaltonen, 2017) بعنوان "حوكمة المشروعات في المشروعات العامة: مشروعات البرمجيات الرشيقة"، والتي هدفت إلى تحليل ممارسات حوكمة المشروع في مؤسسات القطاع العام، وتأثيرها على مشاريع البرمجيات الرشيقة. وقد تمتلئ تساؤلات الدراسة فيما يلي: كيف تؤثر ممارسات حوكمة المشروع في مؤسسات القطاع العام على مشاريع البرمجيات الرشيقة؟ كيف يمكن لمنظمات مشاريع القطاع العام تصميم آليات حوكمة مناسبة للمشاريع الرشيقة؟ وقد استخدم الباحث منهجاً نوعياً في دراسة المشروع من خلال تحليل ثلاثة مشاريع تكنولوجية. وتوصلت الدراسة إلى: أن الحوكمة قد قسمت من الناحية التطبيقية لستة محاور وهي: حالة العمل، والتعاقد، والرقابة، والتوجيه، وصنع القرار، وبناء القدرات، هذه الممارسات إما تدعم أو تقلل من أداء المشروع الرشيقة. أن الحوكمة عززت من نجاح المشروع التكنولوجية الرشيقة. وقد قدمت الدراسة التوصيات التالية: ينبغي لمنظمات مشاريع القطاع العام أن تصمم آليات حوكمة مناسبة للمشاريع الرشيقة. ينبغي أخذ الأبعاد الستة لممارسات حوكمة المشروع (دراسة الجدوى، والتعاقد، والرقابة، والتوجيه، وصنع القرار، وبناء القدرات) في الاعتبار عند تصميم آليات الحوكمة.

- دراسة (Joslin & Müller, 2016) بعنوان "العلاقة بين حوكمة المشروع ونجاح المشروع"، والتي هدفت لتحليل طبيعة العلاقة بين اتجاهات الحوكمة وعناصرها ونجاح المشروع، وكيف تتأثر هذه العلاقة بحوكمة المشروع. وكان تساؤل الدراسة كالتالي: ما هي طبيعة العلاقة بين حوكمة المشروع ونجاح المشروع وهل تتأثر هذه العلاقة بحوكمة المشروع؟، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستنتاجي والاستبيان المقطعي للتحقق من صحة النموذج المقترح، حيث تم إجراء تحليل استكشافي تجريبي لتحليل طبيعة العلاقة بين اتجاهات الحوكمة ونجاح المشروع، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان. وأظهرت النتائج أن اتجاهات الحوكمة كان مرتبطاً بشكل إيجابي بجميع أبعاد النجاح الخمسة (كفاءة المشروع، والفوائد التنظيمية، وتأثير المشروع، والإمكانات المستقبلية ورضا أصحاب المصلحة)، حيث كان لبعد النجاح المحتمل في المستقبل أقوى ارتباط، كما وفرت النتائج فهماً أفضل لمنهجية إدارة المشروع (PMM) الخاصة بالمنظمة من حيث تأثير منهجية إدارة المشروع (PMM) على نجاح المشروع. وقد أوصت الدراسة بالآتي: يجب أن يتمتع جميع مديري المشروع بإمكانية الوصول إلى منهجية إدارة المشروع (PMM) الشامل مع الخبرة لمعرفة أي من عناصر منهجية إدارة المشروع (PMM) سيتم تطبيقها على أي مشروع معين.

- دراسة (Zwikael & Smyrk, 2015) بعنوان "حوكمة المشروع كأداة لتحقيق التوازن عند التعامل مع المخاطر"، والتي هدفت إلى تحليل الدور الرئيس لحوكمة المشروع في تحقيق الأرباح وتقليل المخاطر النظامية

وغير النظامية. حيث استخدم المنهج التجريبي عبر سياقات إدارية مختلفة. تشير النتائج إلى أن ثقة مالك المشروع في مدير المشروع تكون أكثر فعالية في بيئة مضطربة، في حين أن المزيد من التحكم من قبل مالك المشروع في عملية إدارة المشروع يعد نهجاً إدارياً متفوقاً في بيئة مشروع أكثر استقراراً. أوصت الدراسة بالآتي: ضرورة إدخال مبادئ الحوكمة في النظام الإداري للمشروع وتعزيز الثقة بدور فريق عمل المشروع ومدير المشروع من خلال تعزيز الرقابة والسيطرة على الإجراءات لتعزيز الفاعلية وزيادة الربحية. ينبغي على مديري المشروع تحقيق التوازن بين الرقابة والثقة في حوكمة المشروع لإدارة المخاطر بشكل فعال.

التعليق على الدراسات السابقة

لقد تناولنا فيما سبق مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت حوكمة المشروع ووظائفها ومعاييرها، وعلاقتها بنجاح المشروع، حيث لاحظنا الآتي:

- لقد تشابهت دراسة (Joslin & Müller, 2016) مع دراسة النسور (٢٠٢٠) من حيث الهدف العام للدراسة وهو فهم العلاقة بين حوكمة المشروع بأبعادها وعناصرها ونجاح المشروع، ومن حيث النتائج والتي خلصتا فيهما إلى أن اتجاهات الحوكمة ومعاييرها ترتبط ارتباطاً إيجابياً وثيقاً بجميع أبعاد نجاح المشروع.

- كما تشابهت دراسة (Too et al, 2018) مع دراسة (Too & Weaver, 2018) من حيث هدف الدراسة وهو فهم الوظائف الرئيسية لحوكمة المشروع، واقتراح إطار مفاهيمي لوظائف حوكمة المشروع، ومناقشة تنوع وجهات النظر حول وظائفها، مع معالجة الاختلافات بين الحوكمة والإدارة.

- أما دراسة الحداد (٢٠٢٣) فقد تناولت أثر معايير الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي، وأن هناك علاقة طردية بين أبعاد معايير حوكمة المشروع، ومستوى توفر بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي.

- على الجانب الآخر قامت دراسة (Lappi & Aaltonen, 2017) بمناقشة العلاقة بين ممارسات حوكمة المشروع في المؤسسات العامة، وتأثيرها على مشاريع البرمجيات الرشيقة وتعزيز فرص نجاحها، وقد تضمنت هذه الدراسة ستة معايير جوهرية وأساسية لممارسات حوكمة المشروعات يمكن الاستفادة منها في دراستنا.

لذا نستنتج مما سبق، مما يلي:

- أن الدراسات التي تناولت معايير حوكمة المشروع، أو اقترحت نماذج لتقييمها قليلة جداً، وهذا ما يميز الدراسة الحالية في تناولها للموضوع من خلال التركيز على أهم معايير حوكمة المشروع، وبناء نماذج خاصة تساعد المنظمات في تقييم توافر هذه المعايير.

- أجمعت معظم الدراسات على أن نجاح المشروع مرتبط بوجود معايير أو مبادئ لحوكمة المشروع، حيث أن هذه المعايير تعزز أبعاد نجاح المشروع وتدعمها.

الإطار النظري للدراسة: (معايير حوكمة المشروع)

حوكمة المشروع

يعرف دليل ممارسة حوكمة المحافظ والبرامج والمشروع لمنظمة إدارة المشروع (PMI) حوكمة المشروع على أنها "الإطار والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشروع من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة وتحقيق الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية والتشغيلية)" (PMI, 2016). كما تم تعريفها بأنها "إطار أو مجموعة من الهياكل والإجراءات والمبادئ التوجيهية والسياسات التي يتم الاتفاق عليها من قبل فريق إدارة المشروع لدفع تقدم المشروع وقياس نجاح المشروع، هذه الإرشادات هي أساس جميع القرارات المهمة التي يتم اتخاذها خلال دورة حياة المشروع" (Varma, 2023).

وتتضمن الحوكمة على مستوى المشروع الآتي:

1. توجيه إدارة عمل المشروع والإشراف عليه.
 2. التأكد من الالتزام بالسياسات والمعايير والإرشادات.
 3. إنشاء أدوار ومسؤوليات وصلاحيات الحوكمة.
 4. صنع القرار بشأن تصعيد المخاطر والتغييرات والموارد (كتسهيلات الفريق والتسهيلات المالية والمادية).
 5. التأكد من المشاركة الملائمة للمعنيين بالمشروع، ومراقبة الأداء. (PMI, 2016, 4)
- ويوفر إطار عمل حوكمة المشروع للمعنيين بالمشروع نماذج للهيكل والعمليات والأدوار والمسؤوليات والمحاسبات وصنع القرار لإدارة المشروع، وتشمل عناصر إطار عمل حوكمة المشروع على سبيل المثال لا الحصر مبادئ أو عمليات لما يلي: (PMI, 2016, 4)
1. بوابة المرحلة أو مراجعات المرحلة.
 2. تحديد المخاطر، والإشكالات، وتصعيدها، وحلها.
 3. تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.
 4. عملية إدارة معرفة المشروع وفهم الدروس المستفادة.
 5. صنع القرار وحل المشكلات وتصعيد الموضوعات التي تقع خارج نطاق صلاحية مدير المشروع.
 6. مراجعة واعتماد التغييرات على المشروع التي تقع خارج نطاق صلاحية مدير المشروع.

أهمية حوكمة المشروع

تعد حوكمة المشروع عنصراً حاسماً في نجاح أي مشروع، لأنها تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف المشروع بطريقة فعالة وفي الوقت المحدد، بالإضافة إلى تعزيزها استدامة العمليات والتحسين المستمر. وقد وصف

بعض الخبراء في مجال إدارة الأعمال حوكمة المشروع أنها بمثابة "نظام تشغيل يدير المشروع، مما يسمح أو يقيّد الوصول إلى الموارد والمعلومات والأشخاص، حيث تعد المفتاح الذهبي الذي يساعد على تحقيق الأهداف المحددة بفعالية مع التزامها بمواعيدها المحددة، لتحقيق الاستدامة والشفافية. كما تعد الحوكمة من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، نظراً لمساهمتها في اتخاذ القرارات السليمة وتوزيع المسؤوليات الذي يحد من الفشل ويعمل على زيادة الإنتاجية وتقييم الأداء باستمرار. (Varma, 2023)

محددات حوكمة المشروع

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه سواءً حوكمة الشركات أو حوكمة المشروع يتوقف على مدى توفر المحددات الداخلية، والمحددات الخارجية، وهي كالتالي: (شريقي، ٢٠١٥)

المحددات الداخلية: تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل الشركة أو في المشروع بين أصحاب المصلحة الرئيسيين وراعي المشروع ومدير المشروع، وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين أصحاب المصلحة الرئيسيين.

المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل ما يلي:

١. القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي: قوانين سوق المال والشركات، وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.
٢. كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
٣. درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
٤. كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات والمشروع بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل: المحاسبين والشركات العاملة في الأوراق المالية.

علاقة الحوكمة بالمشروع

يتمتع كل مشروع بخصائص فريدة من حيث عدم اليقين والتعقيد ومستويات المخاطر التي تؤثر على كيفية إدارة المشروع وتنظيمه، حيث توفر حوكمة المشروع إرشادات لمديري المشروع والجهات الراعية وأصحاب المصلحة الرئيسيين لجميع أنواع المشروع داخل المنظمة. كما يوفر إطار حوكمة المشروع لمدير المشروع وفريقه الهيكلي والعمليات ونماذج صنع القرار والأدوات اللازمة لإدارة المشروع. وتؤثر الحوكمة على كيفية إدارة المشروع، لذا يجب أن ترسي حوكمة المشروع الشفافية والثقة في عملية صنع القرار وتوضيح الأدوار والمسؤوليات التي تؤثر على نجاح المشروع. وبصورة عامة تتضمن علاقات حوكمة المشروع ثلاثة سيناريوهات للمشروع، هي: مشاريع قائمة بذاتها، أو مشاريع ضمن برنامج، أو مشاريع ضمن محفظة. (PMI, 2016)

ركائز حوكمة المشروع (Miller, 2022)

ترتكز حوكمة إدارة المشروع على ثلاثة ركائز هي: الهيكلة، والعاملين في المشروع، والمعلومات بالمشروع.

الهيكلية: يجب أن يدعم هيكل المنظمة وبيئتها المشروع، وهذا يعني أن الإدارة العليا على استعداد لاستثمار الوقت والطاقة لوضع رؤية لمديري المشروع للمضي قدماً.

العاملين في المشروع: الاستثمار في مديري المشروع والعاملين في المشروع هو مفتاح النجاح لأي مشروع، أولاً، تحتاج الإدارة العليا إلى فهم أنشطتها الحالية وبالتالي، يمكن للحكومة أن تحدد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير مشروع وكل فريق، على أن تكون هذه الأهداف، واضحة، وقابلة للتحقيق، ومستدامة. المعلومات بالمشروع: هي العملية الأهم، لأن كل مشروع سيفشل بدون معلومات واضحة ومتسقة.

مكونات حوكمة المشروع

هناك (٨) مكونات أساسية لحكومة المشروع بحسب (Alie, 2015):

١. نماذج الحوكمة: يجب أن تبني نماذج الحوكمة بناءً على العناصر الرئيسة للمشروع مثل نطاق المشروع والجدول الزمني له ودرجة تعقيده والمخاطر المتعلقة به وأصحاب المصلحة ومدى أهميته بالنسبة للمنظمة.
٢. تحديد المساءلة والمسؤوليات: فمن أهم أدوار مدير المشروع هو تحديد المسؤوليات والمسئوليات عن أنشطة المشروع للشخص أو الجهة المناسبة. عدم وضوح المسؤوليات بالمشروع يؤثر بشكل سلبي ومباشر على فاعلية اجتماعات فريق العمل وعلمية التحكم في طلبات التغيير وتقييم مخاطر المشروع وخطة اتصاله.
٣. إشراك أصحاب المصلحة: يجب إشراك أصحاب المصلحة عند وضع الإطار العام لحكومة المشروع والتأكد من شمولية إشراكهم وعدم إهمال أي منهم، لأن إهمالهم قد يؤثر بشكل سلبي على نجاح المشروع.
٤. التواصل مع أصحاب المصلحة: يجب تطوير خطة الاتصال بمجرد تحديد جميع أصحاب المصلحة وتحديد اهتماماتهم وتوقعاتهم تقدم خطة الاتصال الجيدة معلومات موجزة وفعالة وفي الوقت المناسب.
٥. الاجتماعات وإعداد التقارير: بمجرد تحديد خطة الاتصال، يجب التأكد من وجود توازن صحيح بين الاجتماعات والتقارير، والتأكد بأن كل صاحب مصلحة يفهم طريقة التقارير والرسائل المرسله بوضوح.
٦. عمليات التحكم في إدارة المشروع: تتضمن عمليات المراقبة والتحكم جميع المهام والمقاييس المرتبطة بالمشروع والبرامج وتقيس الأداء مقابل النطاق الأساسي للمشروع، والميزانية المحددة، وزمن المشروع، وموارده.
٧. الضمان والتأمين: يضمن بأن المخاطر والقضايا تدار بفعالية ويحدد المقاييس لتعزيز ثقة تسليم المشروع.
٨. إدارة المخاطر والمشكلات: من المعروف أن المشروع مليئة بالمخاطر والقضايا، ومن الصعب التنبؤ بما سيحدث، لكن عدم الاستعداد سيضع فريق المشروع في مأزق كبير حال في بداية أي مشروع أو برنامج يجب أن يكون هناك إجماع حول كيفية تحديد وتصنيف وترتيب أولويات المخاطر والقضايا.

اعتبارات حوكمة المشروع

تتيح حوكمة المشروع اتباع نهج منضبط لإدارة المشروع وتحسين فرص نجاح المشروع، وتتعلق الاعتبارات

الأساسية لحكومة المشروع بمجلس حوكمة المشروع والراعي على النحو التالي: (PMI, 2016)

١. إشراك مجلس الحوكمة والراعي: يجب أن يشارك مجلس الحوكمة بنشاط في توفير الإشراف واتخاذ القرار للمشروع. والتأكد من اتباع عمليات البوابة المرحلية، والحفاظ على المواءمة الاستراتيجية، ومراجعة المخاطر

والقضايا الكبيرة أو المتصاعدة والتخفيف منها. يجب على الراعي تحديد ومراقبة عوامل النجاح الحاسمة للمشروع وأن يكون استباقياً فيما يتعلق بإزالة العوائق التي تحول دون نجاح المشروع.

٢. توفير الخبرة الوظيفية (التنظيمية) و/أو الدعم: يجب على مجلس الحوكمة أو الجهة الراعية ضمان الإدارة والموارد المناسبة لتوفير الخبرة التنظيمية و/أو الوظيفية من أجل دعم تنفيذ المشروع، ولا يجوز تقديم هذه الخبرة والدعم مباشرة من قبل مجلس الحوكمة نفسها، ولكن من خلال ممثل معين.

٣. تنفيذ إدارة التغيير التنظيمي: يعد دعم التغيير التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشروع، ويجب تقييم أي تغيير تنظيمي وتنفيذه بعناية. وينبغي معالجة التغييرات التنظيمية وتأثيرها على تنفيذ الاستراتيجية من قبل مجلس الحوكمة والراعي. ويضمن مجلس الحوكمة والراعي اتباع نهج منظم لإدارة التغيير في المشروع بشكل فعال. كما يتعامل مع قضايا العمل المرتبطة بالتغيير لضمان تحقيق فوائد التغيير.

٤. سلطة وقدرة مجلس الحوكمة والراعي: يجب أن يتمتع مجلس الحوكمة والراعي بالسلطة والقدرة المطلوبة لتوجيه إدارة المشروع والمشاركة في أنشطته. وقد تكون التأثيرات المفيدة للمشاركة للنشطة محدودة جداً ما لم يكن لدى المجلس والجهة الراعية القدرة اللازمة.

أدوار ومسؤوليات المعنيين في حوكمة المشروع

يجب أن تحدد خطة إدارة حوكمة المشروع وتصف الأدوار والمسؤوليات الفردية بما في ذلك مساءلة وسلطات صنع القرار، وبصورة عامة تشمل الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالحوكمة ما يلي: (PMI, 2016)

مجلس حوكمة المشروع: وتشمل مسؤوليات مجلس حوكمة المشروع الأساسية ما يلي: تقديم دعم الحوكمة للمشروع ليشمل وظائف الرقابة والتحكم والتكامل وصنع القرار. التأكد من توافق أهداف المشروع مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. تحديد عمليات بوابات المشروع والإشراف عليها. تحديد الرسائل الرئيسية التي سيتم توصيلها إلى أصحاب المصلحة، توفير موارد حوكمة قادرة على الإشراف على عدم اليقين والتعقيد في المشروع ومراقبته فيما يتعلق بتحقيق المنتج أو النتيجة المتوقعة.

راعي المشروع: وتشمل أدوار ومسؤوليات راعي المشروع الأساسية ما يلي: ضمان توافق أهداف وغايات المشروع مع الرؤية الاستراتيجية. مراقبة والتحكم في تسليم المنتج أو الخدمة أو النتيجة لتمكين نجاح المشروع. إزالة الحواجز والعقبات التي تحول دون نجاح المشروع.

مدير المشروع: وتشمل أدوار ومسؤوليات مدير المشروع الأساسية ما يلي: تقييم إطار الحوكمة بما في ذلك الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات. ضمان توافق المشروع مع سياسات وعمليات الحوكمة. إدارة تفاعلات المشروع مع هيئة حوكمة المشروع والراعي، وإدارة التبعيات الداخلية والخارجية للمشروع. مراقبة وإدارة مخاطر المشروع والأداء والاتصالات، وضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين. تقييم المخاطر والقضايا الحرجة والإبلاغ عنها وتصعيدها إلى الراعي و/أو مجلس حوكمة المشروع.

أصحاب المصلحة الرئيسيون الآخرون: وتشمل أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين ما يلي: دعم فريق حوكمة المشروع وتنفيذ المشروع لضمان تحقيق الأهداف المحددة. دعم التغييرات التنظيمية المتعلقة بحوكمة المشروع. دعم فريق حوكمة المشروع لتحديد تأثير التغييرات. دعم أي تغييرات تؤثر على نتائج المشروع. تمثيل المجال الوظيفي في مجلس حوكمة المشروع، عند الاقتضاء.

مكتب إدارة المشروع (PMO): وتشمل أدوار ومسؤوليات مكتب إدارة المشروع الأساسية ما يلي: دعم المشروع من خلال توحيد عمليات الحوكمة وتوفير معلومات التقدم وتبادل المعرفة وإعداد التقارير الموحدة. تسهيل مشاركة الموارد، والمنهجيات، والأدوات، والتقنيات.

معايير أو مبادئ حوكمة المشروع

يمكن تعريف معايير حوكمة المشروع بأنها: "مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان نجاح المشروع من خلال توفير إطار عمل لصنع القرارات وإدارة المخاطر وضمان المساءلة".

حيث تعد معايير أو مبادئ حوكمة المشروع عنصراً حيوياً لأي مشروع، فهي توفر أسلوباً شاملاً ومتسقاً لضبط المشروع وضمان نجاحه من خلال تحديد ممارسات المشروع وتوثيقها ونشرها، كما تساعد في التحكم في المخاطر المحتملة المؤثرة على نجاح المشروع، وتحسين التواصل مع أصحاب المصلحة، وتحسين الأداء والجودة والكفاءة والتقييم المستمر لأداء المشروع وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسينه. كما يمكن لتطبيق هذه المعايير أن يساعد المؤسسات على ضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال: ضمان التزام أصحاب المصلحة بالمشروع بتوفير إطار عمل واضح ومسؤول. وتحديد المخاطر المحتملة للمشروع ووضع خطة لإدارتها. وتحسين كفاءة المشروع وتحقيق أهدافه في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. ولضمان تطبيق حوكمة المشروع تقوم المنظمات بوضع مجموعة من المعايير للحوكمة، والتي تختلف من منظمة لأخرى، ومن مشروع لآخر، فليس هناك نموذج ثابت يجب على المنظمات تطبيقه حرفياً، فهناك مرونة فيما يتعلق بالالتزام بحوكمة المشروع. ولكن، في جميع الأحوال هناك معايير أساسية لا بد من توفرها، والسير وفق مسارها كحد أدنى، مثل (الوضوح والشفافية، المساءلة، الرقابة الفعالة، التوافق مع السياسات واللوائح). وبصورة عامة، يمكن تصنيف معايير الحوكمة، إلى معايير عامة، يمكن تطبيقها في شتى المجالات، أو معايير خاصة بالمعايير الخاصة في حوكمة الشركات أو حوكمة المشروع، علاوة على المعايير الخاصة التي تخص المشروع والمتسقة مع ظروفها. وقد سعت المنظمات والهيئات الدولية في وضع معايير الحوكمة، أهمها: البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والباسفيك (ESCAP.UN)، ومنظمة إدارة المشروع (APM).

أهمية معايير حوكمة المشروع

تظهر أهمية معايير حوكمة المشروع من خلال تحقيق ما يلي:

١. تحقيق الأهداف: تصف حوكمة المشروع الأهداف التي يجب على مديري المشروع تحقيقها.

٢. **التحكم في الموارد:** تساعد في التحكم في الموارد المتاحة للمشروع وتحديد إجراءات تحسين استخدامها.
٣. **التدريب والتطوير:** تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لأعضاء الفريق وتوفير الدعم لهم.
٤. **التنظيم:** يعد التنظيم عاملاً رئيسياً للنجاح، وهيكل المشروع هو تنظيم كل شخص معني بإدارة المشروع، ومن خلال الهيكل، يعمل المديرون، ويقدمون رؤية واضحة ودقيقة للمشروع، مما يرفع من احتمالية نجاحه.
٥. **المساءلة:** تعتبر المساءلة جزءاً أساسياً من حوكمة المشروع، حيث يجب تحديد المسؤوليات والصلاحيات والأدوار والمستويات الإدارية الداعمة لنجاح تدفق المعلومات داخل فريق العمل بالمشروع.
٦. **التحكم في المخاطر:** تساعد معايير حوكمة المشروع في التحكم في المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع، وذلك من خلال تحديد المخاطر وتقييمها وتخطيط الاستجابة لها.
٧. **التواصل:** تساعد معايير حوكمة المشروع في تحسين التواصل داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة الآخرين، وذلك من خلال تحديد البروتوكولات والإجراءات اللازمة للتواصل وتوثيقها.
٨. **التحسين المستمر:** تحسين الأداء والجودة من خلال تحديد المؤشرات اللازمة لقياس الأداء وتحسينه.
٩. **المراقبة والتقييم:** تساعد في المراقبة والتقييم المستمر لأداء المشروع وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسينه.
١٠. **التمكين:** تساعد معايير حوكمة المشروع في تمكين الفريق وتحديد السلطات والصلاحيات وتحديد الأدوار والمستويات الإدارية الداعمة لنجاح تدفق المعلومات داخل فريق العمل بالمشروع.
١١. **التكامل:** تساعد في تحقيق التكامل بين مختلف جوانب المشروع وتحديد العلاقات بينها وتوثيقها.
١٢. **التحقق من الجودة:** تساعد في التحقق من جودة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها في إطار المشروع.
١٣. **الاستجابة للتغيير:** التعامل مع التغييرات المحتملة التي يمكن أن تطرأ على المشروع وتحديد إجراءاتها.

المعايير العامة والخاصة لحوكمة المشروع

سنتناول في دراستنا هذه أهم معايير الحوكمة العامة والتي يمكن الاستفادة منها أو تطبيقها على المشروع، بالإضافة إلى معايير الحوكمة الخاصة بالمشروع.

أولاً: معايير الحوكمة العامة

- أ- **معايير الحوكمة حسب اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والباسفيك (ESCAP.UN)**
١. المشاركة العامة: وهي تعني المشاركة لجميع الفئات ذات العلاقة دون تمييز في عملية صنع القرار.
٢. المساواة والشمولية: أي المساواة والشمولية بين أصحاب المصالح وفي إطار العدالة.
٣. الشفافية: تعني اتخاذ وتنفيذ القرارات بطريقة شفافة مع ضمان سهولة الوصول إلى المعلومات مباشرة.
٤. سيادة القانون: حيث تتطلب الحوكمة إطاراً دستورياً وقانونياً عادلاً ونزيهاً، يضمن الحماية الكاملة لحقوق أصحاب المصالح بالمشروعات؛ مما يتطلب وجود قضاء مستقل ونزيه.
٥. الاستجابة: في إشارة إلى أن كافة المنظمات وعملياتها موجهة بالأساس لخدمة المعنيين بها (الصالح العام)، ما يتطلب أن تستجيب لمتطلباتهم واحتياجاتهم في فترة زمنية مناسبة.
٦. التوجه التوافقي الإستراتيجي: بمعنى آخر الوساطة والتوفيق بين المصالح المختلفة لبناء قاعدة من التوافق في الآراء بما يحقق الصالح العام، كما يتطلب توافر رؤية إستراتيجية واضحة طويلة المدى.

٧. الفعالية والكفاءة: بالاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية دون الأضرار بالبيئة، الأمر الذي يضمن حسن استغلال تلك الموارد وتعظيم العائد منها وتحقيق الرقابة الفعالة.
٨. المساءلة: وتعتبر مطلباً أساسياً للحوكمة وتنطوي على مسؤولية المنظمات الحكومية، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني أمام المواطنين باعتبارهم محور وهدف التنمية. (UNESCAP, 2008)

ب- **معايير الحوكمة حسب البنك الدولي**: أشار البنك الدولي إلى أربعة مبادئ لحوكمة المشروعات تتمثل في: سيادة القانون، والإدارة العامة الجيدة للموارد، والمساءلة، والشفافية.

ج- **معايير أو مبادئ الحوكمة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)**

إن الحوكمة الجيدة من وجهة نظر مشروع الأمم المتحدة الإنمائي تعتبر حالة تعكس تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروع بشفافية ومسئولية أمام المواطنين، وتختلف معايير الحوكمة الجيدة باختلاف الجهات ومصالحها حيث حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تسعة معايير تعتبر أكثر شمولاً وتنوعاً من المعايير التي وضعها البنك الدولي، وهذه المعايير كما وردت في تقرير UNDP للعام ١٩٩٧م، هي:

١. المشاركة: وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة.
٢. الشفافية: حرية تدفق المعلومات وتوفرها بحيث تكون في متناول المعنيين بها لفهم العمليات.
٣. الاستجابة: ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.
٤. العدالة والمساواة: بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم.
٥. المساءلة: يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص مسؤولين أمام الجمهور والدوائر ذات علاقة.
٦. تعزيز سلطة القانون: اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة.
٧. الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد: حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.
٨. الرؤية الاستراتيجية: أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويلاً الأجل فيما يتعلق بالحوكمة.
٩. التوجه نحو بناء توافق الآراء: تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون.

د- **معايير حوكمة الشركات والمشروعات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)**

أرست منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المبادئ الرئيسة لحوكمة الشركات والمشروعات، وقامت بتطويرها حتى أصبحت المرجعية الرئيسة على المستوى الدولي في هذا المجال، فمنذ إقرارها في عام ١٩٩٩م بانث حجر الأساس لإرساء قواعد ومبادئ حوكمة الشركات سواء في دول المنظمة أو غيرها من الدول خاصة بعد أن أقرها منتدى الاستقرار العالمي باعتبارها من أركان المعايير الاثني عشر الرئيسة للنظم المالية السليمة، وهو ما جعلها أساس المعايير التي تعتمد عليها تقارير البنك الدولي في مجال الحوكمة. وقد تركزت مبادئ الحوكمة الصادرة عن المنظمة حسب نسخة عام ٢٠٠٤م في ستة مبادئ، هي: (OECD, 2015)

١. ضمان وجود أساس لإطار فعال الحوكمة للمشروعات.
٢. حماية حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية.

٣. العدل والمساواة في المعاملة للمساهمين.
٤. تحديد واضح لدور أصحاب المصالح في حوكمة المشروعات والمحافظة على حقوقهم.
٥. الإفصاح والشفافية.
٦. تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة.

ثانياً: المعايير الخاصة بحوكمة المشروع

أ- معايير أو مبادئ حوكمة إدارة المشروع حسب منظمة إدارة المشروع (APM)
قامت منظمة إدارة المشروع (APM)، بتطوير (١٣) معياراً لحوكمة المشروع، حيث تعمل هذه المعايير على تنظيم وحوكمة إدارة المشروع في عموم المنظمة وليس العمل على مشروع معين، وهذه المعايير هي:
جدول (١) نموذج معايير حوكمة إدارة المشروع حسب منظمة إدارة المشروع (APM)

م	معايير أو مبادئ حوكمة إدارة المشروع
١	يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن حوكمة إدارة المشروع.
٢	تفرق المنظمة بين المشروع والأنشطة غير القائمة على المشروع.
٣	تم تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بحوكمة إدارة المشروع بوضوح.
٤	يتم تطبيق ترتيبات حوكمة منضبطة، مدعومة بالطرق والموارد والضوابط المناسبة، طوال دورة حياة المشروع.
٥	هناك علاقة متماسكة وداعمة بشكل واضح بين استراتيجية العمل الشاملة ومحفظة المشروع.
٦	جميع المشروع لديها خطة معتمدة تحتوي على نقاط الترخيص التي يتم من خلالها مراجعة دراسة بما في ذلك التكلفة والفوائد والمخاطر، يتم تسجيل القرارات المتخذة في نقاط الترخيص وإبلاغها.
٧	يتمتع أعضاء هيئات التفويض المفوضة بالتمثيل والكفاءة والسلطة والموارد الكافية لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة.
٨	يتم دعم حالات عمل المشروع بالمعلومات ذات الصلة والواقعية التي توفر أساساً موثقاً به لاتخاذ قرارات الترخيص.
٩	يقرر مجلس الإدارة أو وكلاؤه المفوضون متى يلزم إجراء تدقيق مستقل للمشاريع أو أنظمة إدارة المشروع وتنفيذ هذا الضمان.
١٠	هناك معايير محددة بوضوح للإبلاغ عن حالة المشروع ولتصعيد المخاطر والقضايا إلى المستويات المطلوبة من قبل المنظمة.
١١	تعزز المنظمة ثقافة التحسين والإفصاح الداخلي الصريح عن معلومات إدارة المشروع.
١٢	يتم إشراك أصحاب المصلحة في المشروع على مستوى يتناسب مع أهميتهم للمنظمة وبطريقة تعزز الثقة.
١٣	يتم إغلاق المشروع عندما لا يكون لها ما يبررها كجزء من محفظة المنظمة.

ب- معايير أو مبادئ حوكمة المشروع حسب دراسة (Abed et al., 2017)
قامت دراسة (Abed et al., 2017) بتطوير (١٤) مبدأً لحوكمة المشروع، بالاعتماد على مبادئ منظمة إدارة المشروع (APM, 2011) بوصفها مرجعاً عند وضع مبادئ حوكمة المشروع، وهذه المبادئ هي:

جدول (٢) نموذج معايير حوكمة المشروع حسب دراسة (Abed et al., 2017)

م	معايير أو مبادئ حوكمة إدارة المشروع
١	يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن إدارة الممارسات الخاصة بحوكمة المشروعات.
٢	تتعامل المؤسسة بطرق مختلفة مع المشروع والأنشطة الروتينية غير القائمة على المشروع.
٣	يتم تحديد المهام والمسؤوليات المرتبطة بحوكمة إدارة المشروعات بشكل واضح.
٤	يتم تطبيق ترتيبات نظامية مدعومة بأساليب ومنهجيات وضوابط مناسبة لضبط الحوكمة طوال دورة حياة المشروع.
٥	تخصيص راع لكل مشروع يمثل المرجعية ويتحمل المسؤولية عن أنشطته أمام المؤسسة لضمان نجاح مخرجات المشروع.
٦	يعين لكل مشروع مدير يكون مسؤول أمام راع المشروع عن تحقيق أهداف المشروع ومخرجاته بنجاح.
٧	يوجد علاقة انسجام وتوافق بشكل واضح بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة والمشروعات التي تقوم بتنفيذها.
٨	تنفذ كل المشروع بناء على خطط معتمدة تتضمن ضوابط خاصة بمستويات التفويض التي تمكن العاملين من إعادة النظر في عمل المشروع على صعيد التكاليف والمنافع والمخاطر.
٩	يتم تدوين القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى نقاط التفويض وإبلاغها للمعنيين.

١٠	يتملك العاملون الذين يتم تفويضهم التمثيل الكافي والسلطة والموارد التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة.
١١	يحدد مجلس الإدارة الظروف التي تتطلب التدقيق المستقل للمشاريع أو أنظمة إدارة المشروع وآليات تنفيذها.
١٢	يوجد معايير واضحة للإفصاح عن حالة المشروع وما يتبعه من قضايا ومخاطر للمستويات الإدارية وفق الإجراءات المتبعة.
١٣	تعزز المؤسسة ثقافة التحسين والإفصاح الداخلي الصريح عن المعلومات المرتبطة بإدارة المشروعات.
١٤	يشارك أصحاب المصلحة بالمشروع (المستفيدين، الداعمين) على مستوى يتناسب مع أهميتهم لدى المؤسسة وبما يعزز الثقة.

ج- معايير حوكمة المشروع حسب المكونات الثمانية الأساسية لحوكمة المشروع

تعتبر المكونات الثمانية الأساسية لحوكمة المشروع معايير جوهرية تعمل كمؤشرات لمدى توفر العناصر الأساسية التي تجعل المشروع ناجحاً، حيث تؤثر هذه المكونات على كيفية إنشاء وتنفيذ ومراقبة إطار الحوكمة في المشروع، لذا فهي إلزامية ويجب استكشافها وتحليلها لنجاح أي مشروع. ولكي تكون هذه المعايير عملية تم صياغة بعض الأسئلة الأساسية كمؤشرات لمدى توفر هذه المكونات الثمانية.

جدول (٣) نموذج معايير حوكمة المشروع حسب المكونات الثمانية الأساسية لحوكمة المشروع

المؤشرات	المعايير
هل تم بناء نموذج أو إطار حوكمة للمشروع بناءً على العناصر الرئيسة للمشروع (نطاق المشروع، والجدول الزمني، ودرجة تعقيده، والمخاطر، وأصحاب المصلحة)؟ هل النموذج أو الإطار واضح ومحدد؟	نموذج أو إطار حوكمة للمشروع
هل تم تحديد المسؤوليات والمسائل عن أنشطة المشروع للشخص أو الجهة المناسبة؟	تحديد المساءلة والمسؤوليات
هل تم إشراك أصحاب المصلحة عند وضع الإطار العام لحوكمة المشروع؟	إشراك أصحاب المصلحة
هل تم إعداد خطة اتصال جيدة مع أصحاب المصلحة (تقدم معلومات موجزة وفعالة في الوقت المناسب)	التواصل مع أصحاب المصلحة
هل يوجد توازن صحيح بين الاجتماعات والتقارير؟ هل كل صاحب مصلحة يفهم طريقة التقارير والرسائل المرسله بوضوح ودقة؟	الاجتماعات وإعداد التقارير
هل تم الاستعداد للمخاطر والمشكلات؟ هل تم تحديد وتصنيف وترتيب أولويات المخاطر والمشكلات؟	إدارة المخاطر والمشكلات
هل المخاطر والقضايا تدار بفعالية؟ هل يوجد مقاييس تعزز الثقة لتسليم المشروع؟	الضمان والتأمين
هل يوجد مقاييس مرتبطة بالمشروع والبرامج تراقب وتقيس الأداء مقابل النطاق الأساسي للمشروع، والميزانية المحددة، وزمن المشروع، وموارده؟	عمليات التحكم في إدارة المشروع

د- معايير أو مبادئ حوكمة المشروع حسب مفهوم إطار حوكمة المشروع (CPGF)

قدمت دراسة (Bekker & Steyn, 2008) إطاراً لحوكمة المشروع يوفر قائمة مراجعة عملية لمعايير أو مبادئ حوكمة المشروع، حيث قامت الدراسة بدمج نتائج أسلوب دلفي مع مبادئ حوكمة الشركات الحالية لاستخلاص مفهوم إطار حوكمة المشروع الذي تم التحقق من صحته وتطويره بشكل أكبر عن طريق دراسية حالة أولية و(١٥) دراسة حالة ثانوية، ويتضمن إطار حوكمة المشروع (CPGF) أربع فئات تقييم رئيسية، هي: اللجنة التوجيهية للمشروع، إدارة التكاليف والمنافع، المراجعة والتدقيق على المشروع، والسلوك الأخلاقي والمسؤولية وتضارب المصالح.

جدول (٤) نموذج معايير حوكمة المشروع حسب مفهوم إطار حوكمة المشروع (CPGF)

معايير حوكمة المشروع	
اللجنة التوجيهية للمشروع	
الجدارات الأساسية (تمويل المشروع وإدارة التكاليف، موازنة الأعمال، إدارة المرحلة الأولية، الاستجابة للآزمات، صناعة المعرفة، خبرات دولية، القيادة، القدرة على التوافق الاستراتيجي، قدرات إدارة العقود).	التكوين
حجم اللجنة التوجيهية (يتم تحديدها حسب نوع المشروع وتعقيده وحجمه)	
تشكيلة الأعضاء (تضم الأعضاء ذوي المصلحة المباشرة، ويمثلي الأطراف ذات العلاقة غير المباشرين، اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً)	
استقلالية رئيس اللجنة (أن يكون رئيس اللجنة مستقلاً عن جميع أصحاب المصلحة في المشروع)	
حدود مساءلة اللجنة (المساءلة الشاملة، سد الفجوة بين المشروع والبيئة الخارجية والقانونية المباشرة)	حدود المسؤولية
ميثاق المشروع (التطوير والالتزام بميثاق المشروع، وسياسات المشروع والفلسفات والمنهجيات المتبعة)	لجنة التدقيق لمجلس الإدارة
مستوى الاستقلالية (يجب أن تكون لجنة تدقيق المشروع مستقلة، مع استبعاد اللجنة التوجيهية من لجنة التدقيق أو أي من أفرادها)	
المعرفة والخبرة بالمشروع (يجب أن تتمتع لجنة التدقيق بخبرة واسعة في جميع جوانب المشروع)	
إدارة التكاليف والمنافع	
اللجنة التوجيهية (التقارير الخاصة باعتماد الموازنات التقديرية)	مسؤولية إعداد التقارير المالية
ميثاق حوكمة المشروع (التقارير الخاصة بالالتزام بميثاق المشروع)	الإفصاح المالي
تمويل المشروع (بالنسبة لأي أنشطة مالية خارج متطلبات الجهة، سيكون الإفصاح الكامل مطلوباً)	
التقارير (يتم الإبلاغ عن الوضع المالي للمشروع على أساس ربع سنوي)	الضوابط الداخلية
يتم الإبلاغ عن التصحيحات والتعديلات كل ثلاثة أشهر	
عملية إدارة المخاطر (يجب أن تكون عمليات إدارة المخاطر الرسمية في مكانها الصحيح)	
إدارة المخاطر (أن تتأكد اللجنة التوجيهية بشكل فعال من أن تحديد المخاطر المناسبة وتحديد والتخطيط للتخفيف منها يركز على كل جوانب المشروع وليس فقط الجوانب المالية، ولكن تغطي جميع جوانب المشروع)	
الإفصاح عن المخاطر (الإفصاح عن جميع المخاطر في المشروع خلال دورة حياة المشروع الإجمالية)	مطلوبات شهادة المخاطر (الحصول على شهادة شهرية من رئيس اللجنة التوجيهية لضوابط وإجراءات الإفصاح)
مطلوبات شهادة المخاطر (الحصول على شهادة شهرية من رئيس اللجنة التوجيهية لضوابط وإجراءات الإفصاح)	
المراجعة والتدقيق على المشروع	
الموضوعية (يجب ضمان استقلالية وموضوعية مدققي ومراجعي المشروع)	الاستقلالية
نطاق المراجعة والتدقيق (لا ينبغي أن تقتصر عمليات مراجعة وتدقيق المشروع على الالتزام بالمنهجيات والممارسات الداخلية، ولكن يجب أن تتضمن العناصر التي تعتبرها المراجعة / التدقيق ضرورية لحماية مصالح أصحاب المصلحة)	
عدم تعارض المصالح (ألا يكون للمدققين مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع أو في المقاولين/الموردين المشاركين في المشروع)	
الميثاق الداخلي (يجب أن يشتمل على نهج تدقيق حوكمة المشروع، والالتزام بمنهجيات المشروع والعمليات والممارسات المتفق عليها)	التعامل مع الشركات
الاتصالات (تتطلب اتصالاً إلزامياً بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق)	تقرير التدقيق
تقرير (يجب على المدقق الخارجي إصدار تقرير تصديق على تقرير الرقابة الداخلية للمشروع)	
الخدمات غير المتعلقة بالمراجعة (من الضروري تقديم إفصاح منفصل عن المبالغ المدفوعة للمراجع الخارجي للخدمات غير المتعلقة بالتدقيق، إلى جانب وصف تفصيلي لطبيعة الخدمات)	
الرسوم (الإفصاح عن الرسوم المدفوعة لمراجع الحسابات الخارجي الرئيسي للمنظمة منذ بدء المشروع)	الإفصاح
السلوك الأخلاقي والمسؤولية وتضارب المصالح	
المعايير (وضع مدونة للأخلاقيات والتوقيع عليها من قبل كل عضو في اللجنة التوجيهية. ويجب أن تتضمن المدونة (كحد أدنى): الجوانب البيئية، والاجتماعية، والاجتماعية والاقتصادية، إرشادات تضارب المصالح)	مدونة السلوك
الالتزام (يجب الإفصاح عن الالتزام بمدونة الأخلاق والإبلاغ عنه على أساس شهري)	
الإفصاح (إتاحة القواعد للجمهور والإفصاح عن التغييرات في مدونة السلوك أو التنازلات عن بعض القواعد)	التعويضات
الأداء (يجب أن تمثل عناصر التعويض المتعلقة بالأداء جزءاً كبيراً من إجمالي حزمة التعويضات)	
الالتزام (يجب أن تكون متطلبات (SHE) مطابقة للمعايير الدولية كحد أدنى ومكاملة لمتطلبات البلد المحلية)	السلامة والصحة والبيئة
الالتزام (يجب أن تكون الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية مطابقة للمعايير الدولية كحد أدنى ومكاملة لمتطلبات البلد المحلية)	الاعتبارات الاجتماعية

هـ- معايير أو مبادئ حوكمة المشروع حسب دراسة (Kelly, 2010)

توصل الدكتور كيلي (Kelly, 2010) والمتخصص في دراسات إدارة المشروع وحوكمتها، إلى أنه لكي تكون حوكمة المشروع فعالة حقاً، فإنه يجب تطبيق المعايير الضرورية التالية:

١. إشراك كبار المديرين: كبار المديرين هم صناع القرار، وينبغي لهذه المبادرات تشجيع مدخلاتهم وقبولهم.
٢. تحديد أولويات أهداف الحوكمة: تقليل التعقيد والارتباك والصراع باختيار الأهداف الأكثر ملاءمة.
٣. تعيين الملكية والمسائلة عن حوكمة المشروع: أكثر من مجرد فرد، يجب تعيين مجموعة مختارة من الموارد ذات الخبرة لتقديم أي مبادرة حوكمة ومراقبتها والتحكم فيها.
٤. تصميم الحوكمة على مستويات المحفظة والبرامج والمشروعات: يؤدي الاتساق والتآزر إلى التنفيذ الناجح.
٥. توفير الشفافية: تعد الرؤية أمراً حيوياً لأنها تبني الثقة وفهم العملية.
٦. أدرس، ثم اعتمد أي إعادة تصميم: الحوكمة هي عملية تطويرية، تعلم من الأخطاء والمعرفة الجديدة.
٧. تعلم وكن مثقفاً: من المهم مراجعة وتحليل آليات الحوكمة الجديدة والمحسنة ومناقشة مدى ملاءمتها.

تقييم معايير حوكمة المشروع

لتقييم معايير حوكمة المشروع، سوف نستخدم النماذج الموضحة في الجداول التالية:

١. جدول رقم (١) نموذج معايير حوكمة إدارة المشروع حسب منظمة إدارة المشروع (APM).
 ٢. جدول رقم (٢) نموذج معايير حوكمة المشروع حسب دراسة (Abed et al., 2017).
 ٣. جدول رقم (٣) نموذج معايير حوكمة المشروع حسب المكونات الثمانية الأساسية لحوكمة المشروع.
 ٤. جدول رقم (٤) نموذج معايير حوكمة المشروع حسب مفهوم إطار حوكمة المشروع (CPGF).
- حيث يمكننا استخدام هذه النماذج الأربعة مجتمعة أو متفرقة، أي إجراء عملية التقييم باستخدام جميع هذه النماذج الأربعة، أو الاعتماد على أحد هذه النماذج في عملية التقييم، وذلك باستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط للموافقة، والذي يتكون من (٥) خيارات للإجابة (موافق بشدة (٥) موافق (٤) حيادي (٣) غير موافق (٢) غير موافق بشدة (١))، لاستيعاب درجة موافقة المستجيبين على نموذج من النماذج الأربعة، وسيكون متوسط آراء المستجيبين كما يلي:

اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي					
اتجاه الرأي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	١ إلى ١,٧٩	١,٨٠ إلى ٢,٥٩	٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	٣,٤٠ إلى ٤,١٩	٤,٢٠ إلى ٥

مثال: استخدام نموذج معايير حوكمة إدارة المشروع حسب منظمة إدارة المشروع، الجدول رقم (١).

جدول (١) نموذج معايير حوكمة إدارة المشروع حسب منظمة إدارة المشروع (APM)

م	معايير أو مبادئ حوكمة إدارة المشروع	١	٢	٣	٤	٥
١	يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن حوكمة إدارة المشروع.					
٢	تفرق المنظمة بين المشروع والأنشطة غير القائمة على المشروع.					
٣	تم تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بحوكمة إدارة المشروع بوضوح.					
٤	يتم تطبيق ترتيبات حوكمة منضبطة، مدعومة بالطرق والموارد والضوابط المناسبة، طوال دورة حياة المشروع كل مشروع له راعي.					
٥	هناك علاقة متماسكة وداعمة بشكل واضح بين استراتيجية العمل الشاملة ومحفظة المشروع.					
٦	جميع المشروع لديها خطة معتمدة تحتوي على نقاط الترخيص التي يتم من خلالها مراجعة دراسة بما في ذلك التكلفة والفوائد والمخاطر، يتم تسجيل القرارات المتخذة في نقاط الترخيص وإبلاغها.					
٧	يتمتع أعضاء هيئات التفويض المفوضة بالتمثيل والكفاءة والسلطة والموارد الكافية لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة.					
٨	يتم دعم حالات عمل المشروع بالمعلومات ذات الصلة والواقعية التي توفر أساساً موثقاً به لاتخاذ قرارات الترخيص.					
٩	يقرر مجلس الإدارة أو وكلاؤه المفوضون متى يلزم إجراء تدقيق مستقل للمشاريع أو أنظمة إدارة المشروع وتنفيذ هذا الضمان وفقاً لذلك.					
١٠	هناك معايير محددة بوضوح للإبلاغ عن حالة المشروع ولتصعيد المخاطر والقضايا إلى المستويات المطلوبة من قبل المنظمة.					
١١	تعزز المنظمة ثقافة التحسين والإفصاح الداخلي الصريح عن معلومات إدارة المشروع.					
١٢	يتم إشراك أصحاب المصلحة في المشروع على مستوى يتناسب مع أهميتهم للمنظمة وبطريقة تعزز الثقة.					
١٣	يتم إغلاق المشروع عندما لا يكون لها ما يبررها كجزء من محفظة المنظمة.					

مستويات التقييم: موافق بشدة (٥) موافق (٤) حيادي (٣) غير موافق (٢) غير موافق بشدة (١)

النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة المشروع ومكوناتها ومعاييرها، بالإضافة إلى اقتراح نماذج لتقييم معايير حوكمة المشروع يمكن الاسترشاد به في المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تم ملاحظة وجود لبس في فهم طبيعة معايير حوكمة المشروع، حيث أن بعض هذه الدراسات تستخدم معايير حوكمة الشركات في تقييم حوكمة المشروع، بالرغم من اختلاف معايير حوكمة الشركات عن طبيعة وظائف وعمليات إدارة المشروع.

- يستند تطبيق مفهوم حوكمة المشروع على مجموعة من المبادئ والمعايير والقواعد التي تعتبر بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن يتبعها المسؤولين عن تطبيق الحوكمة.

- أن حوكمة المشروع بما تقدمه من إجراءات وسياسات تساهم في اتخاذ القرارات السليمة وتطبيق المنهجيات الاحترافية خلال الإدارة؛ مما يضمن توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح كامل، ومراقبة شفافة لأداء المشروع مما يضمن تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق الاستدامة والمساءلة.

- تبني مفهوم حوكمة المشروع يعزز مبدأ الإفصاح والشفافية مما يساعد على زيادة الشفافية وتوفير معلومات مفصلة حول الأهداف والميزانيات، والمخاطر، والعمليات، والنتائج.
- تطبيق معايير حوكمة المشروع يؤدي إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح، ويعتبر مؤشر لسلامة الحوكمة.
- وجود الحوكمة الفاعلة لإدارة لمشروع يعني: ثقة أكبر، نتائج أفضل، حماية أقوى، جودة أعلى.
- قدمت الدراسة الحالية (٤) نماذج لمعايير حوكمة المشروع، يمكن استخدامها مجتمعة أو منفردة لتقييم مدى توفر المعايير وحالتها، حيث أن كل نموذج له مميزات خاصة به.
- في جميع الأحوال هناك معايير أساسية لا بد من توفرها، والسير وفق مسارها كحد أدنى، مثل (الوضوح والشفافية، المساءلة، الرقابة الفعالة، التوافق مع السياسات واللوائح).
- تعتبر معايير ومبادئ حوكمة المشروع نقاط مرجعية لصانعي السياسات عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في المشروع، وبالتالي فإن تطبيقها يعتبر في اهتمام متزايد.
- يمكن تصنيف معايير الحوكمة، إلى معايير عامة، يمكن تطبيقها في شتى المجالات، أو معايير خاصة بالمعايير الخاصة في حوكمة الشركات أو حوكمة المشروع.

التوصيات

- يجب على المسؤولين في حوكمة المشروع الوفاء بمتطلبات تطبيق الحوكمة، وذلك بضرورة الاهتمام ببناء القيادات ذوي الرؤية الاستراتيجية، ونشر الوعي بمفهوم الحوكمة.
- يجب الاهتمام برفع مدركات العاملين لكافة مبادئ الحوكمة وخصيصاً بمبدأي العدالة والمساواة، وذلك من خلال التدريب، والمشاركة الفعالة، مما يعمل على تهيئة العاملين للإسهام في عمليات اتخاذ القرار.
- يوصي الباحثين والمتخصصين أصحاب المشروع بتعيين راعي المشروع مسؤولاً عن توصيل عرض القيمة ومواءمة عرض قيمة عملاء الموردين مع استراتيجية المالك، كما يوصي الباحثين بإنشاء مجلس حوكمة المشروع لدعم راعي المشروع في ضمان خلق القيمة في المشروع. (Hjelmbrekke et al., 2014)
- ينبغي تعزيز معايير حوكمة المشروع لتشمل آليات تعزيز الشفافية في جميع جوانب المشروع، بالإضافة إلى تحسين التواصل داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة، مما يعزز التفاهم ويقلل من سوء التفاهم.
- ينبغي الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي، وأنظمة إدارة المشروع المتقدمة لتعزيز فعالية معايير حوكمة المشروع.
- يجب إجراء تقييم دوري لمعايير حوكمة المشروع، مع تحديد مؤشرات القياس الرئيسية ووسائل تحسينها.
- يوصي الباحثان باختبار النماذج الأربعة لتقييم معايير حوكمة المشروع التي حددتها هذه الدراسة للتأكد من مدى فعاليتها في تقييم معايير حوكمة المشروع.

المراجع

المراجع العربية

- الحداد، محمد على أحمد (٢٠٢٣). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي: دراسة تطبيقية على وزارة الإعلام بدولة الكويت. المجلة العربية للنشر العلمي. م (٦)، ع (٥١).

شريقي، عمر (٢٠١٥). التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ٧٤، ١٢١-١٣٥. <https://doi.org/10.12816/0026885>

النسور، بلال هاشم (٢٠٢٠). مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٤(١٢)، ١٠٦-١٢١. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3621273>

المراجع الإنجليزية

Abed, Ihab Rafiq, Dahleez, Khalid Abed (2017). The Impact of Project Governance on Project Success of the UN International Organizations Operating in the Gaza Strip. A thesis of Master not published. Gaza: The Islamic University. <http://search.mandumah.com/Record/875048>

Alie, S. S. (2015). Project governance: #1 critical success factor. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

APM. (2011). Directing Change: A guide to governance of project management. Association for Project Management. <https://2u.pw/sFonIsf>

Bekker, M. C., & Steyn, H. (2008, July). The impact of project governance principles on project performance. PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology. <https://doi.org/10.1109/picmet.2008.4599744>.

Hjelmbrekke, H., Lædre, O., & Lohne, J. (2014, August 26). The need for a project governance body. International Journal of Managing Projects in Business, 7(4), 661–677. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-03-2013-0012>

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The Relationship Between Project Governance and Project Success. Project Management Methodologies, Governance and Success. International Journal of Project Management. 34.4. Pp.613–626.

Kelly, É. V. (2010). Governance rules! The principles of effective project governance. Paper presented at PMI® Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://2u.pw/oHbWK1w>

Lappi, T., & Aaltonen, K. (2017, April 4). Project governance in public sector agile software projects. International Journal of Managing Projects in Business, 10(2), 263–294. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-04-2016-0031>

Miller, D. (2022, November 9). Project Management Governance-Complete Guide. ProProfs Project Blog. Retrieved from <https://2u.pw/7LdANT8>

Müller, R., Shao, J., & Pemsel, S. (2016, January 1). Organizational Enablers for Project Governance. Project Management Institute.

OECD. (2004). (OECD) principles of corporate governance. OECD Publication Services. <http://www.oecd.org>.

PMI. (2016). Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide.

Too, E., Lê, T. H., Weaver, P., & Bourne, L. (2018). The core functions of project governance. EPiC Series in Education Science. <https://doi.org/10.29007/bxg5>.

UNDP. (1997). Governance for sustainable human development: A UNDP policy document. United Nations Development Programme. <https://digitallibrary.un.org/record/492551>

UNESCAP (2008). What is good governance? Retrieved 01/05/2010, from <http://www.unescap.org/pdd/prs/projectactivities/ongoing/gg/governance.asp>

Varma, R. (2023, Sep, 5). What is Project Governance? Components, Frameworks, Examples. <https://2u.pw/gsl2PLN>.

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2015, May). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852–862. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.012>