

**” دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ
مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية: دراسة
ميدانية في مدينة الرياض ”**

إعداد الطالب/

محمد فهد محمد البيشي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات

المقدمة	٣
مشكلة الدراسة	٤
أهمية الدراسة	٥
أولاً: الأهمية العلمية	٥
ثانياً: الأهمية التطبيقية	٥
أهداف الدراسة	٦
تساؤلات الدراسة	٦
فرضيات الدراسة	٧
الدراسات السابقة	٧
التعقيب على الدراسات السابقة	٢٠
التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث	٢١
الإطار النظري للدراسة	٢٢
المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية	٢٢
المبحث الثاني: إدارة مشاريع البنية التحتية	٢٤
المبحث الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع	٢٥
المنهجية وطرق البحث	٢٦
حدود الدراسة	٢٧
التحليل الإحصائي المستخدم	٢٨
المراجع العربية	٢٩
المراجع الإنجليزية	٣٠

المقدمة

تُعد الحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية لضمان فعالية وكفاءة المؤسسات الحديثة، حيث تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، بما يضمن استقرار الأداء المؤسسي واستدامته. ويشير العديد من الباحثين إلى أن تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية يسهم في تقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، ويعزز من كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وهو ما يؤكد أهمية هذه الأطر التنظيمية في مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة (غلبون، ٢٠٢٦).

في سياق آخر، تُعتبر مشاريع البنية التحتية مشاريع حيوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية المجتمع وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتمد جودة تنفيذ المشاريع على كفاءة التخطيط والإدارة والإشراف، ويؤدي أي قصور في هذه العناصر إلى تجاوز الميزانية، وتأخير في الإنجاز، وتراجع في القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، ومن هنا، يبرز الدور المحوري لحوكمة الشركات في خلق بيئة تنظيمية واضحة وفعالة، تضمن التزام الجهات الحكومية بمعايير الأداء والجودة في جميع مراحل المشروع. (حمزة، ٢٠٢٢)

ويلاحظ أن الربط بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المشاريع يمثل عنصراً مهماً في تعزيز كفاءة التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة، إذ أن أطر الحوكمة توفر أدوات وآليات للتخطيط، واتخاذ القرار، ورصد الأداء، وإدارة أصحاب المصلحة بشكل متكامل، فالمؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة للحوكمة غالباً ما تتمتع بمستويات أعلى من الامتثال والمساءلة، وهو ما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع المعقدة والمتعددة الأطراف، خاصة في مشاريع البنية التحتية التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص. (Khan et al, 2021)

وعلى صعيد التجربة السعودية، أظهرت الدراسات أن تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية في الشركات والجهات الحكومية أسهم في تعزيز مستويات الشفافية والإفصاح المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، فضلاً عن تقليل فرص التلاعب وسوء استخدام الموارد المالية كما أن التحديثات الأخيرة في أنظمة الحوكمة والإطار التنظيمي للجهات الحكومية أسهمت في تحسين ممارسات الرقابة والإشراف على مشاريع البنية التحتية، مما يعكس العلاقة الوثيقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة التنفيذ. (Al-Ghazi & Sulaiman, 2024)

وبناءً على ما سبق، يصبح من الضروري دراسة كيفية تأثير حوكمة الشركات على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية، مع التركيز على سياق الرياض كدراسة حالة. يهدف هذا البحث إلى فهم العلاقة بين عناصر حوكمة الشركات المختلفة - كالشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية وتنسيق أصحاب المصلحة - وأداء المشاريع، مما يسهم في تطوير سياسات حوكمة سليمة

للمشاريع الحكومية. وفي هذا الإطار، يستمد البحث أهميته من ضرورة الحد من المخاطر المرتبطة بالمشاريع الضخمة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة في تنفيذها. (Higazey, 2025)

وأخيراً، تشكل هذه الدراسة خطوة نحو سد الفجوة البحثية المتعلقة بكيفية تطبيق الحوكمة المؤسسية في مشاريع البنية التحتية الحكومية داخل المملكة العربية السعودية، خصوصاً في ظل محدودية الدراسات التي تناولت دمج مفاهيم الحوكمة مع إدارة المشاريع على المستوى المحلي. ويأتي هذا البحث ليسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية، وتقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية تنفيذ المشاريع الحكومية، بما يضمن استدامتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية الاستراتيجية لمشاريع البنية التحتية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن العديد من هذه المشاريع في الجهات الحكومية تواجه تحديات متعددة تؤثر على كفاءتها وفعاليتها. فقد أظهرت التجارب السابقة أن ضعف الشفافية، وعدم وضوح المسؤوليات، وعدم وجود آليات رقابية فعّالة، يمكن أن يؤدي إلى تجاوز الميزانيات، وتأخر الإنجاز، وتراجع جودة المشاريع المنفذة (Shiferaw, 2024). ومن ثم، تصبح الحاجة ماسة لدراسة العوامل المؤسسية التي تؤثر على أداء هذه المشاريع لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد العامة.

كما أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الحكومية، رغم أهميته المعروفة في تعزيز الأداء المؤسسي، يظل في كثير من الحالات محدوداً أو غير متكامل مع إدارة المشاريع الفعلية. فالكثير من الدراسات أشارت إلى وجود فجوة بين السياسات النظرية للحوكمة وممارسات التنفيذ على أرض الواقع، حيث تبقى عمليات اتخاذ القرار ومتابعة الأداء غير مترابطة بشكل كافٍ مع أهداف المشاريع، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة التنفيذ (Tumpa & Naeni, 2025). وهذا الأمر يبرز الحاجة لدراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وأداء مشاريع البنية التحتية بشكل مباشر، لا سيما في الجهات الحكومية.

وعلى الرغم من توفر مجموعة من الدراسات حول الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء المالي والإداري في المؤسسات السعودية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تتناول تطبيق هذه المبادئ في سياق مشاريع البنية التحتية الحكومية، خصوصاً فيما يتعلق بتفاعل عناصر الحوكمة مع إدارة أصحاب المصلحة، وعمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة (Misnan وآخرون، ٢٠٢٥). هذا النقص يخلق فجوة معرفية تمنع صانعي السياسات من الحصول على توصيات عملية تستند إلى أدلة محلية دقيقة لتحسين فعالية المشاريع الحكومية.

بناءً على ما سبق، تبرز مشكلة الدراسة في البحث عن مدى تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، مع التركيز على معرفة العناصر المؤثرة الأكثر أهمية وكيفية تفاعلها مع عمليات إدارة المشاريع. يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم واضح للفجوات القائمة بين الأطر النظرية للحوكمة وممارسات التنفيذ الفعلية، وهو ما يمثل مدخلاً ضرورياً لتطوير سياسات مؤسسية فعالة.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وما هي العناصر الأكثر تأثيراً في تعزيز هذا الأداء؟

أهمية الدراسة

تشكل مشاريع البنية التحتية ركيزة أساسية لتطوير الاقتصادات الوطنية وتحسين جودة الحياة في المجتمعات، حيث تؤثر مباشرة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاستدامة المؤسسية. ومع التحديات المتزايدة في إدارة هذه المشاريع، يصبح من الضروري دراسة العوامل المؤسسية التي تعزز كفاءتها وتضمن تنفيذها وفق المعايير المخططة، خاصة في الجهات الحكومية التي تتحمل مسؤولية الاستخدام الأمثل للموارد العامة. تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الحوكمة المؤسسية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. من خلال التركيز على مدينة الرياض كنموذج، تسعى الدراسة لتقديم فهم معمق لكيفية تعزيز الكفاءة المؤسسية من خلال تطبيق ممارسات حوكمة فعالة.

أولاً: الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع وحوكمة المؤسسات الحكومية، من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية. كما تعمل على سد الفجوة البحثية القائمة في السياق المحلي السعودي، حيث تندر الدراسات التي تربط بين الحوكمة المؤسسية وأداء المشاريع الحكومية الكبرى بشكل مباشر. وستوفر النتائج إطاراً مفاهيمياً يمكن للباحثين والمختصين الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية وتطوير نماذج قياس وتحليل مشابهة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم توصيات محددة لصانعي القرار في الجهات الحكومية لتحسين آليات تنفيذ مشاريع البنية التحتية، من خلال تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية وتفعيل

دورها في متابعة الأداء والمساءلة. كما تساعد المؤسسات في التعرف على العناصر الأكثر تأثيرًا في رفع كفاءة المشاريع، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التأخير والتجاوزات في الميزانية. كذلك، يمكن للنتائج أن توجه تطوير سياسات مؤسسية فعالة تعزز من الشفافية والمساءلة وتضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض،

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف التالية:

١. تحليل مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
٢. التعرف على واقع كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
٣. تقييم تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
٤. تحديد التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الحوكمة المؤسسية في مشاريع البنية التحتية الحكومية بمدينة الرياض.
٥. اقتراح إطار عملي لتعزيز دور الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما هو أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض ؟

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الاتي:

١. ما هو مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
٢. ما هو مستوى كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
٣. ما مدى تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية؟
٤. ما أبرز التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الحوكمة المؤسسية في مشاريع البنية التحتية الحكومية؟
٥. كيف يمكن تعزيز دور الحوكمة المؤسسية لتحسين كفاءة إدارة مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية؟

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تفترض هذه الدراسة ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

١. هناك علاقة إيجابية بين مستوى الشفافية المؤسسية في الجهات الحكومية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
٢. هناك علاقة إيجابية بين مستوى المساءلة والإفصاح المؤسسي وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
٣. تساهم فعالية عمل لجان الرقابة والإشراف المؤسسية في رفع كفاءة إدارة وتنفيذ مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
٤. وجود تحديات مؤسسية تقلل من فعالية تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤثر سلباً على كفاءة تنفيذ المشاريع.
٥. تعزيز آليات الحوكمة المؤسسية يساهم في تحسين استخدام الموارد وتحقيق نتائج أفضل في مشاريع البنية التحتية.

الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة الركيزة الأساسية لفهم أبعاد البحث العلمي وتعميق النظر في الظواهر المدروسة، حيث توفر رؤية شاملة حول المفاهيم والنظريات والممارسات التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة. وفي سياق هذا البحث، تسهم الدراسات السابقة في التعرف على تجارب تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارتها في مشاريع البنية التحتية، وكشف أثرها على كفاءة التنفيذ في الجهات الحكومية. كما تساعد هذه الدراسات على تحديد الثغرات البحثية وتعزيز الأسس العلمية التي يقوم عليها هذا البحث. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، يمكن استخلاص أفضل الممارسات وتوجيه الدراسة الحالية نحو تحقيق أهدافها بدقة وموضوعية.

وبناء على ذلك، سيتم استعراض وتحليل عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وصولاً إلى إبراز الفجوة البحثية

التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في سياق مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية:

أولاً: الدراسات العربية

أطروحة (Al-Turki, 2011)

هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة واقع الحوكمة المؤسسية وممارساتها في عدد من الأسواق المتقدمة والناشئة، مع التركيز بشكل خاص على المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على مراجعة مقارنة لممارسات الحوكمة في ستة أسواق مالية مختلفة من حيث الأنظمة القانونية والاقتصادية والثقافية، بهدف تقييم فعالية تطبيق الحوكمة في البيئة المؤسسية السعودية. كما سعت الدراسة إلى تحليل إدراك الأطراف المعنية الرئيسة لآليات الحوكمة المؤسسية، مثل حقوق المساهمين، ومجلس الإدارة، ولجان التدقيق، وآليات الإفصاح والشفافية. وشملت العينة عدة فئات من أصحاب المصلحة، مثل أعضاء مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين وأعضاء لجان التدقيق والمساهمين. وأظهرت النتائج وجود فروقات ملحوظة في تصورات هذه الفئات تجاه آليات الحوكمة المختلفة، مما يعكس تبايناً في مستوى الوعي والتطبيق العملي لمبادئ الحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأطر التنظيمية والتوعوية للحوكمة المؤسسية في الشركات السعودية بما يسهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء المؤسسي.

أطروحة (Albassam, 2014)

هدفت هذه الأطروحة إلى تحليل إصلاحات الحوكمة المؤسسية في المملكة العربية السعودية وتقييم تأثيرها في الإفصاح المؤسسي والأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. اعتمدت الدراسة منهجية بحث مختلفة تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم تحليل بيانات ٨٠ شركة مدرجة خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠١٠)، إضافة إلى إجراء مقابلات مع مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين. ركزت الدراسة على قياس مستوى الامتثال لأحكام لائحة حوكمة الشركات السعودية، وتحليل العلاقة بين آليات الحوكمة مثل حجم مجلس الإدارة واستقلاليته وملكية المديرين وبين الأداء المالي للشركات. وأظهرت النتائج أن تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية يرتبط إيجابياً بالعائد على الأصول، بينما لم يظهر ارتباط واضح مع قيمة الشركة السوقية. كما بينت النتائج أن حجم مجلس الإدارة وملكية المؤسسات ووجود لجان حوكمة يسهم في تعزيز مستوى الإفصاح الطوعي عن ممارسات الحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجهود التنظيمية لرفع مستوى الوعي بممارسات الحوكمة بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركات السعودية.

دراسة (حمادي & زواركي, ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على ربحية المؤسسات الاقتصادية في القطاع العام الجزائري، وذلك من خلال دراسة حالة الوكالة الولائية للتسيير العقاري والحضري بولاية المدية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى تحليل البيانات المالية والميزانيات الخاصة بالمؤسسة خلال ثلاث سنوات متتالية لقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي. تم تطبيق الدراسة في الجزائر ضمن مؤسسات القطاع العام الاقتصادي، حيث ركزت على العلاقة بين مؤشرات الحوكمة مثل الشفافية والإفصاح وكفاءة الإدارة وبين ربحية المؤسسة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية. كما بينت الدراسة أن تبني ممارسات الإفصاح والشفافية يسهم في تعزيز كفاءة الإدارة وتحسين النتائج المالية للمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة وتفعيل آليات الرقابة والإفصاح لتحقيق أداء مالي وتنظيمي أفضل.

دراسة (Alkhieli, 2018)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار متكامل لحوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على عائدات النفط. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي مقارنة لمراجعة تجارب إصلاح الحوكمة المؤسسية على المستويين الوطني والدولي. كما قدمت الدراسة نموذجاً تصنيفياً يتكون من ثلاث طبقات تشمل القيم الأساسية والمعايير الدولية والمعايير الوطنية لحوكمة الشركات. وتناولت الدراسة تحليل الأطر المؤسسية والتشريعية للحوكمة في السعودية ومدى توافقها مع المبادئ الدولية مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وأظهرت النتائج أن عملية إصلاح الحوكمة المؤسسية في السعودية ما تزال بطيئة نسبياً وتحتاج إلى مزيد من المواءمة مع المعايير العالمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الإطار التنظيمي والتشريعي لحوكمة الشركات بما يعزز كفاءة السوق المالية ويواكب أفضل الممارسات الدولية.

دراسة (A. S. H. Alqahtani, 2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى الإفصاح الإلزامي والطوعي في التقارير السنوية للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، إضافة إلى دراسة العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية ومستوى الإفصاح. اعتمدت الدراسة على تحليل محتوى التقارير السنوية لعدد ١٢٠ شركة غير مالية خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠١٧). واستخدمت الدراسة مؤشرات إفصاح تم تطويرها لقياس مستوى الإفصاح الإلزامي والطوعي، كما تم تطبيق نماذج الانحدار الإحصائي لتحليل العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وهيكل الملكية ومستوى الإفصاح. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الإفصاح الإلزامي مقارنة

بالإفصاح الطوعي، مع وجود تأثير إيجابي لبعض العوامل مثل الملكية الأجنبية وملكية الدولة وحجم مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح. كما بينت النتائج وجود تأثير سلبي لازدواجية منصب الرئيس التنفيذي على مستوى الإفصاح المؤسسي. وأكدت الدراسة أهمية تعزيز آليات الحوكمة المؤسسية لتحسين مستوى الشفافية والإفصاح في الشركات المدرجة في الأسواق الناشئة.

دراسة (Bin Hagshah, 2022)

هدفت الدراسة إلى تقييم إطار حوكمة الشركات الجديد الذي أصدرته هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية عام ٢٠١٧، وتحليل مدى توافقه مع أفضل الممارسات الدولية. اعتمدت الدراسة على منهج مقارنة من خلال تحليل الإطار التنظيمي السعودي ومقارنته بالنماذج القانونية في كل من المملكة المتحدة وولاية ديلاوير الأمريكية. ركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسة تشمل تصميم الإطار التنظيمي، وهيكلة وعملية مجلس الإدارة، ودور وتمثيل المساهمين. وأظهرت النتائج أن الإطار السعودي يتوافق في كثير من الجوانب مع المعايير الدولية، إلا أنه يعاني من بعض القصور مثل انخفاض نسبة المديرين المستقلين وعدم وضوح بعض واجبات مجلس الإدارة. كما أشارت الدراسة إلى أن طبيعة السوق السعودية، التي تتسم بتركيز الملكية وضعف نشاط المساهمين، تبرر استمرار النظام الإلزامي للحوكمة بدلاً من النظام الطوعي. وأوصت الدراسة بإجراء إصلاحات تشريعية لتعزيز وضوح القواعد وتحسين فعالية نظام الحوكمة المؤسسية.

دراسة (Aljarbou, 2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على تحليل مستوى تطبيق نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية والعوامل المؤثرة في نجاحه. أظهرت النتائج أن نموذج الشراكة يمثل أحد الحلول الفعالة لمواجهة تحديات تمويل مشاريع البنية التحتية وتلبية الطلب المتزايد على الخدمات العامة. كما بينت الدراسة أهمية توزيع المخاطر بين الأطراف المشاركة وتحقيق قيمة مقابل المال في تنفيذ المشاريع. وأوصت الدراسة بتطوير نظام مشتريات مستدام قائم على الشراكات لتعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في المملكة.

دراسة (ضويفي, ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات تمكين الشراكة بين القطاعين العام والخاص من منظور الحوكمة، مع استعراض أبرز النماذج العالمية المعتمدة في هذا المجال. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة التجارب الدولية وتحليل نماذج الحوكمة المرتبطة بمشاريع الشراكة في قطاع البنية التحتية. ركزت الدراسة على التجارب الدولية مع إشارة خاصة إلى تجربة دولة الإمارات العربية

المتحدة في هذا المجال. أظهرت النتائج وجود اهتمام متزايد عالمياً ومحلياً بتطبيق حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بهدف تحفيز الاستثمار في مشاريع البنية التحتية. كما بينت النتائج أن الإمارات تمثل نموذجاً رائداً في هذا المجال بفضل تطبيق آليات حوكمة فعالة ساهمت في تعزيز تنافسية البنية التحتية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة واضحة لتنظيم الشراكات بين القطاعين العام والخاص بما يساهم في جذب الاستثمارات وتعزيز التنمية الاقتصادية.

دراسة (قوقة, ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة ومتطلباتها وأهدافها في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، إضافة إلى تحليل أثر تطبيق نظام الحوكمة على تحقيق التنمية المحلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم تحليل واقع تطبيق الحوكمة في البلديات الأردنية ومدى تأثيرها في تحسين إدارة الموارد وتحقيق التنمية الاقتصادية. طبقت الدراسة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، مع التركيز على دور الحوكمة في تعزيز كفاءة الإدارة المحلية وتحسين استخدام الموارد. أظهرت النتائج أن أبرز أهداف تطبيق الحوكمة تتمثل في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحسين تخصيص الموارد، وزيادة الكفاءة في استغلالها بما ينعكس إيجاباً على التنمية المحلية. كما بينت النتائج أن تطبيق الحوكمة يساهم في تنويع الاقتصاد المحلي وخلق فرص عمل جديدة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بمعايير الحوكمة في البلديات من خلال التدريب والندوات العلمية وتفعيل آليات الرقابة على الأداء المؤسسي.

دراسة (Guemmou وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الحوكمة المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمة العامة في المؤسسات الإدارية العمومية في الجزائر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من ٦٢ مفردة من العاملين في المؤسسات الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. طبقت الدراسة في المؤسسات الإدارية الحكومية في الجزائر، مع التركيز على تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية. أظهرت النتائج أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والكفاءة الإدارية ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى ضرورة تعزيز سياسات الإفصاح والشفافية داخل المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بتطبيق إطار شامل للحوكمة المؤسسية يدعم النزاهة والمساءلة ويعزز بيئة العمل المؤسسي بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (الرفاعي & الشراري, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحليل خصائص الإدارة الحكومية التي تسعى إليها رؤية السعودية ٢٠٣٠، إضافة إلى مقارنة هذه الخصائص مع بعض الرؤى الاستراتيجية العربية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، حيث تم تحليل الرؤى الحكومية في كل من السعودية والأردن ومصر والإمارات والبحرين. ركزت الدراسة على القطاع الحكومي باعتباره محور الإصلاح الإداري والتنمية المؤسسية. أظهرت النتائج أن رؤية السعودية ٢٠٣٠ تبنت مجموعة من المداخل الحديثة لتطوير الإدارة الحكومية، مثل الخصخصة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والحكومة الإلكترونية، وتعزيز الشفافية وإدارة الجودة الشاملة. كما بينت النتائج أن الرؤية السعودية تضمنت برامج تنفيذية واضحة مثل برنامج التحول الوطني وبرنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير مؤشرات الأداء الحكومية وتعزيز ممارسات الحوكمة لتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المؤسسات الحكومية.

دراسة (Alqahtani وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع الإسكان المستدام في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهجية متعددة شملت مراجعة الأدبيات والمقابلات والاستبيانات الموجهة لأصحاب المصلحة في قطاع الإسكان. أظهرت النتائج أن الجوانب التقنية وتقاسم المخاطر والاستقرار الاقتصادي تمثل عوامل رئيسية في نجاح مشاريع الإسكان المستدام. كما تبين أن نموذج البناء والتشغيل والنقل (BOT) يعد من أكثر نماذج الشراكة فعالية في تنفيذ هذه المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات شراكة واضحة تدعم تحقيق الاستدامة في مشاريع الإسكان.

دراسة (Al-Ghazi & Sulaiman, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على القيمة التجارية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة على نموذج بحثي يستند إلى مواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الأعمال المؤسسية. ركزت الدراسة على تحليل مجموعة من العوامل مثل آليات الحوكمة، وخصائص الإدارة العليا، وجودة تخطيط المشاريع التقنية. أظهرت النتائج أن تطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات الحكومية. كما أكدت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق القيمة الاقتصادية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية المؤسسية لتحقيق أفضل العوائد من الاستثمار في التقنيات الرقمية.

دراسة (الدريوش, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات الحوكمة المؤسسية في شركات الأمن السيبراني الناشئة في المملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة في هذه الشركات وقدرتها على تحقيق الاستدامة التنظيمية وتعزيز ثقة المستثمرين. طبقت الدراسة في قطاع الأمن السيبراني في المملكة العربية السعودية، وهو أحد القطاعات الحيوية المرتبطة بالتحول الرقمي. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة وقدرة الشركات على دعم أهداف رؤية ٢٠٣٠. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في تقييمات الحوكمة تبعاً للخصائص المهنية للعاملين في هذا القطاع. وأوصت الدراسة بتعزيز التزام الشركات الناشئة بتطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل دور مجالس الإدارة وتطوير مؤشرات أداء لقياس الشفافية والامتثال التنظيمي.

دراسة (بوطويل, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠ ودورها في تحقيق التحول الاقتصادي والاجتماعي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل السياسات المالية والمبادرات الحكومية المرتبطة بحوكمة الموازنة العامة. طبقت الدراسة في المملكة العربية السعودية مع التركيز على الفترة الممتدة بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠٢٤. أظهرت النتائج أن المملكة تبنت مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمبادرات لتعزيز حوكمة الموازنة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة. ومع ذلك، أظهرت البيانات وجود تذبذب في الأداء الفعلي للموازنة خلال الفترة المدروسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة المالية وتبني استراتيجيات واضحة لضمان الاستدامة المالية وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

دراسة (شرفي & عثمانية, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل تجارب حوكمة القطاع العام والإصلاح الإداري في كل من المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية من منظور مقارن. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي المقارن بالاستناد إلى أطر الحوكمة الحديثة مثل الإدارة العامة الجديدة والحوكمة الجديدة. ركزت الدراسة على تحليل عناصر الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية وسيادة القانون وكفاءة تقديم الخدمات. أظهرت النتائج أن المملكة العربية السعودية توظف الحوكمة ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠ لتعزيز التنوع الاقتصادي وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي ومكافحة الفساد. في المقابل ركزت مصر على تحديث الجهاز البيروقراطي ورقمنة الخدمات وتعزيز آليات الرقابة. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة

الإصلاحات الإدارية مع الخصوصيات الوطنية وتعزيز التحول الرقمي كأداة أساسية لترسيخ الحوكمة الفعالة.

دراسة (Sultan وآخرون, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل التحول من أنظمة المشتريات الحكومية التقليدية إلى نظام المشتريات الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، وتقييم أثر هذا التحول في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المناقصات الحكومية. اعتمدت الدراسة على تحليل الإطار القانوني والتنظيمي لنظام المشتريات الجديد ومقارنته بالأنظمة التقليدية السابقة. وأظهرت النتائج أن نظام المشتريات الإلكترونية يساهم في تعزيز الشفافية وتوضيح إجراءات الشراء الحكومي وتحسين كفاءة إدارة المناقصات. كما تبين أن هذا النظام يتماشى مع التوجهات الحكومية نحو التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود بعض التحديات في تطبيق النظام الجديد خاصة في المشاريع الكبرى التي ما تزال خارج نطاقه. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير العقود الحكومية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية في مجال الاستدامة والحوكمة.

دراسة (Tumpa & Naeni, 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير عمليات اتخاذ القرار وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة ضمن إطار حوكمة مشاريع البنية التحتية، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي مستندة إلى نموذج قبول التكنولوجيا، حيث تم إجراء سبعة عشر مقابلة شبه منظمة مع متخصصين في قطاع البنية التحتية. أظهرت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية يوفر بيانات فورية تساعد في اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة وتحسين جودة تحليل البيانات في المشاريع. كما تساهم المنصات الرقمية في تعزيز الشفافية والتواصل بين أصحاب المصلحة وتقليل مخاطر سوء الممارسات أو نقص المعلومات. ومع ذلك، أكدت الدراسة ضرورة استمرار الرقابة البشرية لتجنب سوء تفسير البيانات التقنية. وأوصت بدمج الحلول الرقمية ضمن أنظمة حوكمة المشاريع لتعزيز الأداء والاستدامة في مشاريع البنية التحتية.

دراسة (جابر & بن شارف, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الجاهزية المؤسسية وضمان فعالية تنفيذ مشاريع الأرشفة الإلكترونية داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومستوى الجاهزية المؤسسية لتنفيذ المشاريع التقنية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أنظمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين نجاح تنفيذ مشاريع الأرشفة الإلكترونية وتحقيق أهدافها التنظيمية. كما تبين أن تطبيق الحوكمة التقنية يساهم في

تحسين إدارة الموارد الرقمية وتعزيز القدرة المؤسسية على التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار استراتيجي شامل لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات بما يدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي.

دراسة (الرفاعي, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات الاقتصادية والمؤشرات المالية المرتبطة بالحوكمة. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز الاستدامة المالية للاقتصاد الوطني. كما بينت الدراسة أن الشفافية والمساءلة المؤسسية تعدان من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مؤشرات الحوكمة المؤسسية وتوحيدها بما يتناسب مع احتياجات الاقتصاد السعودي.

دراسة (Alotaibi وآخرون, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في فعالية أنظمة التحكم في المشاريع في قطاع البناء في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على نموذج المدخلات-العملية-المخرجات (IPO) لتحليل العلاقة بين المدخلات التنظيمية والتكنولوجية ونتائج المشاريع. تم جمع البيانات من ٢٢٢ مشروع بناء مكتمل باستخدام استبيان موجه للمهنيين المشاركين في تنفيذ المشاريع. أظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية مثل القيادة الفعالة وتكامل أصحاب المصلحة وإدارة المعرفة تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع. كما بينت الدراسة أهمية تحسين أنظمة التحكم في المشاريع لتقليل التأخير وتجاوز التكاليف في مشاريع البناء.

دراسة (Higazey, 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مبادئ الحوكمة مثل سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والرؤية الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الهندسة في مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان مكون من ٣٣ بنداً وزع على عينة من المهنيين المعتمدين في إدارة المشاريع. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي حيث فسرت هذه المبادئ نسبة كبيرة من التباين في الأداء. كما بينت النتائج أن سيادة القانون والشفافية يمثلان أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب على الحوكمة وإنشاء وحدات رقابية داخل المؤسسات.

دراسة (Hussain وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي لدمج نمذجة معلومات المباني (D-BIM) في مشاريع السكك الحديدية الكبرى بهدف تحسين إدارة التكاليف وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع. اعتمدت الدراسة على تحليل العوامل التقنية والتنظيمية المرتبطة بتطبيق هذه التقنية. أظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع تمثل عاملاً أساسياً في توجيه تطبيق تقنيات BIM وضمان تكاملها مع أنظمة إدارة المشاريع. كما بينت الدراسة أن المنصات الرقمية والتنسيق بين أصحاب المصلحة يساهمان في تحسين جودة المعلومات واتخاذ القرار المالي في المشاريع الكبرى. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات ومعايير واضحة لتطبيق BIM ضمن إطار حوكمة المشاريع.

دراسة (غلبون, ٢٠٢٦)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة المؤسسية المجتمعية في الحد من الفساد الإداري والمالي في مؤسسات القطاع العام في ليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موجهة لعينة من منظمات المجتمع المدني والأجهزة الرقابية بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة. أظهرت النتائج أن الشفافية والإفصاح يمثلان العامل الأكثر تأثيراً في الحد من الفساد المالي من خلال نشر المعلومات والتقارير المالية بشكل منتظم. كما بينت النتائج أن بعض مبادئ الحوكمة مثل المشاركة المجتمعية وأخلاقيات المهنة لم تظهر تأثيراً إحصائياً واضحاً بسبب ضعف تطبيقها العملي في المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج حوكمة تشاركي يعزز دور المجتمع المدني والإعلام في الرقابة على الأداء الحكومي.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Burcar Dunović, 2010)

هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب تجاوز التكاليف في مشاريع البنية التحتية الضخمة في كرواتيا ودور حوكمة المشاريع في الحد من هذه الظاهرة. اعتمدت الدراسة على تحليل مشاريع إنشاء الطرق السريعة التي شهدتها كرواتيا خلال فترة زمنية امتدت لعدة سنوات. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين أنظمة الحوكمة المستخدمة وإدارة التكاليف في هذه المشاريع. أظهرت النتائج أن ضعف إطار حوكمة المشاريع يعد أحد الأسباب الرئيسة لتجاوز الميزانيات المحددة للمشاريع. كما بينت الدراسة أن وجود إطار حوكمة واضح يساهم في تحسين إدارة المخاطر المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار حوكمة مخصص لمشاريع البنية التحتية يتناسب مع الخصائص المؤسسية والقانونية لكل دولة.

دراسة (Ekung وآخرون, ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة وتحليل تأثيرها على أداء هذه المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان منظم وتحليل وثائق المشاريع. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية واختبارات الارتباط الإحصائي لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة وأداء المشروع. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بمبادئ حوكمة المشاريع وتحسن أداء المشاريع الضخمة. كما أشارت النتائج إلى أن ضعف الهياكل التنظيمية للحوكمة يؤدي إلى انخفاض كفاءة تنفيذ المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير هياكل حوكمة واضحة وضمان مشاركة أصحاب المصلحة لضمان تحسين أداء المشاريع الضخمة في القطاع العام.

دراسة (Brunet, 2019)

هدفت الدراسة إلى تطوير تصور جديد لحوكمة المشاريع باعتبارها ممارسة عملية يتم تنفيذها من قبل الفاعلين داخل المشاريع، وذلك بالاستناد إلى اتجاهات حديثة في دراسات العمليات والممارسة مثل مفهوم "الاستراتيجية كممارسة" و"المشروع كممارسة". اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال تحليل حالات متعددة لأربعة مشاريع بنية تحتية عامة كبرى في مقاطعة كيبيك بكندا. ركزت الدراسة على تحليل كيفية تطبيق أطر الحوكمة المؤسسية على مستوى الممارسات اليومية داخل المشاريع، مع الاهتمام بدور الأدوات والوثائق التنظيمية في توجيه هذه الممارسات. وأظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع ليست مجرد إطار تنظيمي ثابت، بل عملية تفاعلية متعددة المستويات يتم من خلالها ترجمة القواعد المؤسسية إلى ممارسات عملية داخل المشروع. كما كشفت الدراسة عن وجود تفاعل مستمر بين الممارسات الرسمية والعملية في إدارة المشاريع الكبرى. وأوصت الدراسة بضرورة فهم حوكمة المشاريع من منظور الممارسة الفعلية داخل المؤسسات لتعزيز فعالية تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

دراسة (Khan وآخرون, ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع وأداء مشاريع البنية التحتية الحكومية، مع التركيز على دور إدارة أصحاب المصلحة كعامل وسيط في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على إطار نظري مستند إلى نظرية أصحاب المصلحة، حيث تم تطوير نموذج بحثي واستخدام استبيان لجمع البيانات من موظفين يعملون في إدارات السياسات والتخطيط الحكومية في باكستان. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشاريع وأداء المشاريع عندما تكون إدارة أصحاب المصلحة فعالة. كما بينت النتائج أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة قد يحد من تأثير الحوكمة على أداء المشروع.

وأكدت الدراسة أن التفاعل الفعال مع أصحاب المصلحة يعد عاملاً مهماً في تعزيز نجاح مشاريع البنية التحتية العامة في الدول النامية.

دراسة (Brunet & Aubry, 2018)

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية ترجمة أطر الحوكمة المؤسسية إلى ممارسات فعلية في مشاريع البنية التحتية الكبرى. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال دراسة حالة لمشروع بنية تحتية في قطاع الصحة في كيبيك بكندا، مع استخدام الملاحظة غير المباشرة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. ركزت الدراسة على المرحلة التخطيطية للمشروع وكيفية انتقال إطار الحوكمة من المستوى المؤسسي إلى المستوى التنظيمي ثم إلى مستوى المشروع. وأظهرت النتائج وجود عملية ترجمة تدريجية لإطار الحوكمة تتضمن مجموعة من الممارسات التنظيمية. كما حددت الدراسة اثنتي عشرة ممارسة حوكمة موزعة على ثلاثة مستويات هي: المستوى المؤسسي، والمستوى التنظيمي، ومستوى المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات واضحة لترجمة سياسات الحوكمة إلى ممارسات تنفيذية داخل المشاريع الكبرى.

دراسة (Sergeeva, 2019)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الحوكمة في تنظيم المشاريع التي تنفذها منظمات مؤقتة بالتعاون مع منظمات مالكة دائمة. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء ٢٥ مقابلة مع مدراء يعملون في منظمات مالكة ومشغلة للمشاريع بالإضافة إلى تحليل الوثائق المؤسسية. ركزت الدراسة على العلاقة التفاعلية بين الحوكمة والابتكار داخل المشاريع الكبرى. أظهرت النتائج أن الحوكمة المرنة والمتوازنة تتيح فرصاً أكبر للابتكار داخل المشاريع. كما بينت النتائج أن المنظمات المالكة القوية تلعب دوراً محورياً في تصميم أطر حوكمة تسمح بتطوير حلول مبتكرة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج حوكمة مرنة يمكن تعديلها خلال دورة حياة المشاريع الكبرى لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء.

دراسة (Misnan وآخرون, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح مشاريع البنية التحتية المستدامة، مع التركيز على دور هياكل الحوكمة في تحقيق الاستدامة. اعتمدت الدراسة على منهجية تجمع بين دراسات الحالة والمسوحات الكمية والمقابلات المهنية. ركزت الدراسة على تحليل دور الحوكمة واتخاذ القرار والقدرات المؤسسية ومشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع. أظهرت النتائج أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتحالفات متعددة الأطراف تمثل عاملاً مهماً في نجاح مشاريع البنية التحتية المستدامة. كما أكدت النتائج أن الشفافية في اتخاذ القرار وتعزيز المشاركة

المجتمعية يسهمان في زيادة دعم أصحاب المصلحة للمشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة حوكمة متكاملة تشمل المراقبة المستمرة وتقييم الأداء لضمان استدامة المشاريع.

دراسة (Shiferaw, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات إعداد وتنفيذ مشاريع البنية التحتية الكبرى في إثيوبيا وتقييم دور حوكمة المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة على تحليل عمليات إعداد المشاريع الاستثمارية العامة الكبيرة. أظهرت النتائج وجود عدة مشكلات في نظام الحوكمة، مثل غياب إطار رسمي لإدارة المشاريع، واعتماد أسلوب اتخاذ القرار من الأعلى إلى الأسفل، وتجاهل المخاطر المحتملة للمشاريع. كما أشارت النتائج إلى وجود مبالغة في تقدير فوائد المشاريع مقارنة بالتكاليف الفعلية. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء آليات حوكمة واضحة تشمل مراحل تقييم المشاريع واتخاذ قرار الاستمرار أو الإيقاف لضمان اختيار المشاريع ذات الجدوى الحقيقية.

دراسة (Tumpa & Naeni, 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين حوكمة مشاريع البنية التحتية وتعزيز تحقيق أهداف الاستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع سبعة عشر متخصصاً في قطاع البنية التحتية. ركزت الدراسة على العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية وعمليات اتخاذ القرار وإدارة أصحاب المصلحة. أظهرت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية يسهم في تحسين جودة البيانات واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة. كما بينت النتائج أن المنصات الرقمية تعزز الشفافية والتعاون بين أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج التقنيات الرقمية في نظم حوكمة المشاريع لتحقيق استدامة أفضل في مشاريع البنية التحتية.

دراسة (Luo وآخرون, ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار لقياس حوكمة مشاريع البنية التحتية الضخمة في الصين، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد المؤسسية المختلفة التي تؤثر في إدارة هذه المشاريع. اعتمدت الدراسة على منهجية النظرية المجردة لتحليل ست حالات لمشاريع بنية تحتية ضخمة، إضافة إلى إجراء مقابلات مع خبراء في المجال. كما تم جمع ٢٣٥ استبانة وتحليلها باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي لتحديد العوامل الرئيسة لآليات الحوكمة. وأظهرت النتائج وجود ثلاثة أبعاد رئيسة لحوكمة المشاريع تشمل الحوكمة التعاقدية والحوكمة العلانية والحوكمة الحكومية. كما تم تطوير مقاييس لقياس عناصر الحوكمة مثل تقاسم المخاطر وتوزيع العوائد والتنسيق الحكومي. وأكدت الدراسة أن وجود إطار حوكمة متكامل يسهم في تحسين إدارة مشاريع البنية التحتية الضخمة وتعزيز التنسيق بين الجهات المشاركة.

دراسة (Khan وآخرون, ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور حوكمة برامج البنية التحتية في القطاع العام وأثرها في نجاح تنفيذ البرامج الحكومية متعددة المشاريع في الدول النامية. اعتمدت الدراسة على تحليل برنامج تطوير البنية التحتية في منطقة جيلجيت-بلتستان في شمال باكستان. وأظهرت النتائج وجود عدد من أوجه القصور في إدارة البرامج، مثل ضعف آليات اتخاذ القرار، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وضعف إدارة أصحاب المصلحة. كما أشارت الدراسة إلى أن غياب إطار واضح لحوكمة البرامج يؤثر سلباً في كفاءة تنفيذ المشاريع العامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير هياكل حوكمة واضحة لبرامج البنية التحتية، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.

دراسة (Guo وآخرون, ٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين هياكل حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية الكبيرة. اعتمدت الدراسة على تحليل مقارن لحالتين من مشاريع البنية التحتية، هما مشروع سكة حديد في الصين ومشروع طريق البوابة الشمالية في نيوزيلندا. استخدمت الدراسة مراجعة الأدبيات والمقابلات مع أصحاب المصلحة في المشروعين لتحليل ترتيبات الحوكمة المتبعة. وأظهرت النتائج أن هياكل الحوكمة المختلفة تؤثر بشكل مباشر في كيفية توزيع المخاطر وإدارتها بين الأطراف المشاركة في المشروع. كما بينت الدراسة أن الحوكمة المركزية تسهم في تخصيص المخاطر من الأعلى إلى الأسفل، بينما تسهم نماذج التحالف في تشجيع تقاسم المخاطر بشكل تعاوني. وأكدت الدراسة أن اختيار هيكل الحوكمة المناسب يعد عاملاً أساسياً في تحسين إدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية الكبرى.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنها تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية وحوكمة المشاريع من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على تحليل الأطر التنظيمية والتشريعية للحوكمة في المؤسسات، كما في دراسات (Al-Turki, 2011) و (Albassam, 2014) و (Bin Hagshah, 2022)، بينما اهتمت دراسات أخرى بدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي والمالي وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية أو الاقتصادية مثل دراسات (حمادي & زواركي, ٢٠١٦) و (Guemmou وآخرون, ٢٠٢٤) و (الرفاعي, ٢٠٢٥). كما تناولت بعض الدراسات دور الحوكمة في دعم التحول المؤسسي والتنمية الاقتصادية في ظل الإصلاحات الحكومية ورؤى التنمية الحديثة مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠.

كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات اهتماماً متزايداً بدور الحوكمة في إدارة المشاريع والبنية التحتية، حيث تناولت العلاقة بين هياكل الحوكمة ونجاح تنفيذ المشاريع الكبرى وإدارة المخاطر المرتبطة بها، مثل دراسات (Guo وآخرون، ٢٠١٤) و (Ekung وآخرون، ٢٠١٧) و (Khan وآخرون، ٢٠٢١). كذلك ركزت بعض الدراسات على حوكمة مشاريع البنية التحتية من منظور أكثر تكاملاً يشمل مشاركة أصحاب المصلحة والتنسيق المؤسسي واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة المشاريع، كما في دراسات (Luo وآخرون، ٢٠٢٢) و (Tumpa & Naeni, 2025) و (Misnan وآخرون، ٢٠٢٥).

وعلى الرغم من تنوع هذه الدراسات وتعدد البيئات التي طبقت فيها، إلا أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تركيزها على أهمية الحوكمة كأداة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات. كما تتفق معها في التأكيد على أن وجود إطار حوكمة واضح يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المعنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

في المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة في نطاقها التطبيقي وتركيزها البحثي؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على الحوكمة المؤسسية في الشركات أو على إصلاحات الحوكمة العامة أو على إدارة المشاريع بصورة عامة، بينما لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية، خاصة في البيئة السعودية وعلى مستوى مدينة الرياض تحديداً. كما أن عدداً من الدراسات ركز على التحليل النظري أو المقارن أو على دراسات الحالة في دول أخرى، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تحليل ميداني يعتمد على جمع البيانات من الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ مشاريع البنية التحتية.

وبناءً على ذلك، تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في القطاع الحكومي السعودي. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بما يساهم في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد في تطوير ممارسات الحوكمة وتحسين إدارة المشاريع الحكومية وتعزيز كفاءة تنفيذها.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث

الحوكمة المؤسسية

تشير الحوكمة المؤسسية في هذه الدراسة إلى مجموعة الأنظمة والآليات التنظيمية والرقابية التي تعتمد عليها الجهات الحكومية لضمان الشفافية والمساءلة ووضوح المسؤوليات في إدارة المشاريع، بما يسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

مشاريع البنية التحتية

يقصد بمشاريع البنية التحتية في هذه الدراسة المشاريع الحكومية المتعلقة بإنشاء أو تطوير المرافق والخدمات الأساسية مثل الطرق والجسور وشبكات المياه والكهرباء، والتي تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية وتحسين جودة الحياة في المجتمع.

كفاءة تنفيذ المشاريع

تعرف كفاءة تنفيذ المشاريع إجرائياً بأنها قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ مشاريع البنية التحتية ضمن الإطار الزمني المحدد، ووفق الميزانية المقررة، مع تحقيق مستوى مناسب من الجودة في مخرجات المشروع.

الجهات الحكومية

يقصد بها في هذه الدراسة المؤسسات والهيئات الحكومية المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ وإدارة مشاريع البنية التحتية داخل نطاق الدراسة.

الشفافية المؤسسية

تشير الشفافية المؤسسية إلى مستوى وضوح المعلومات والإفصاح عنها داخل الجهات الحكومية فيما يتعلق بعمليات إدارة المشاريع وقراراتها وإجراءاتها التنظيمية.

المساءلة المؤسسية

تعرف المساءلة المؤسسية بأنها الآليات التي يتم من خلالها متابعة أداء المسؤولين في الجهات الحكومية ومحاسبتهم عن القرارات والإجراءات المرتبطة بتنفيذ مشاريع البنية التحتية.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

مفهوم الحوكمة المؤسسية

الحوكمة المؤسسية تعد الإطار الذي يحدد كيفية إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة متوازنة ومسؤولة، مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة. وتركز على بناء أنظمة

متكاملة للرقابة واتخاذ القرار، وضمان الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية. تعتبر الحوكمة المؤسسية أداة رئيسية لتحسين الأداء المؤسسي، حيث تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية (Al-Turki, 2011).

نشأة الحوكمة وتطورها في المؤسسات

ظهرت الحوكمة المؤسسية كرد فعل على الأزمات الإدارية والمالية التي شهدتها مؤسسات عالمية خلال العقود الأخيرة، والتي أبرزت الحاجة إلى نظم رقابية واضحة وسياسات تنظيمية فعّالة. وقد تطورت الحوكمة لتصبح عنصراً استراتيجياً، يربط بين الأطر التنظيمية، والمسؤوليات الإدارية، والرقابة الداخلية، مع التركيز على الشفافية والاستدامة المؤسسية. في السياق السعودي، أسهمت المبادرات الحكومية في تطوير أطر الحوكمة داخل الجهات الحكومية وتعزيز مستويات الإفصاح والمساءلة (Albassam, 2014).

مبادئ الحوكمة المؤسسية

تستند الحوكمة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها:

- الشفافية: توفير معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصلحة حول العمليات والقرارات.
 - المساءلة: تحديد المسؤوليات بدقة على مستوى الإدارة واللجان الرقابية.
 - المساواة وحماية حقوق أصحاب المصلحة: ضمان توازن المصالح بين المستثمرين، الموظفين، والمجتمع.
 - الاستدامة: اتخاذ قرارات تعزز من القدرة المؤسسية على تحقيق أهداف طويلة الأجل.
- تطبيق هذه المبادئ يضمن اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تقلل من المخاطر وتحسن الأداء المؤسسي (Alqahtani, 2020).

أبعاد الحوكمة المؤسسية

تتجسد أبعاد الحوكمة في ثلاثة مستويات مترابطة:

- ✓ البعد التشريعي والتنظيمي: يشمل القوانين واللوائح والسياسات التي تنظم عمل المؤسسات.
- ✓ البعد المؤسسي الداخلي: يركز على الهياكل الداخلية، الإجراءات، واللجان الرقابية التي تضمن الالتزام بالقوانين والسياسات.
- ✓ البعد المجتمعي وأصحاب المصلحة: يعكس كيفية تفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع المحلي، ويؤثر على سمعتها وكفاءتها التشغيلية.

كل بعد يسهم في تعزيز الشفافية وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، وبالتالي رفع جودة الأداء المؤسسي (Bin Hagshah, 2022).

دور الحوكمة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي

تُظهر الدراسات أن تطبيق ممارسات الحوكمة يعزز القدرة على إدارة الموارد بشكل فعال، ويقلل من الهدر المالي والإداري، ويرفع مستوى جودة القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة أكبر. كما تعمل الحوكمة على بناء ثقة أصحاب المصلحة وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المعقدة (Albassam, 2014).

المبحث الثاني: إدارة مشاريع البنية التحتية

مفهوم مشاريع البنية التحتية

مشاريع البنية التحتية هي تلك المشاريع التي تهدف إلى إنشاء وصيانة المرافق والخدمات الأساسية، مثل الطرق والجسور وشبكات المياه والكهرباء، والتي تشكل العمود الفقري للاقتصاد والمجتمع. وتتميز هذه المشاريع بكونها معقدة من حيث التخطيط والتنفيذ، وتتطلب تنسيقًا عالي المستوى بين الجهات الحكومية والمقاولين والمستشارين الفنيين (Khan et al., 2019).

خصائص مشاريع البنية التحتية

- تتسم مشاريع البنية التحتية بعدة خصائص تميزها عن مشاريع أخرى:
- طول فترة التنفيذ: غالبًا تمتد لسنوات بسبب ضخامة حجم العمل والتحديات الفنية.
- التكلفة المرتفعة: تحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة وتخطيط دقيق.
- تعدد الجهات المعنية: يشمل المقاولين، والاستشاريين، والجهات الحكومية، مما يزيد من الحاجة إلى تنسيق وإدارة متكاملة.
- التأثير المجتمعي والاقتصادي: نجاح أو فشل المشروع يؤثر على الاقتصاد وجودة حياة المواطنين (Guo et al., 2014).

التحديات التي تواجه تنفيذ مشاريع البنية التحتية

تواجه هذه المشاريع تحديات كبيرة تشمل ضعف التنسيق بين الجهات المعنية، نقص الخبرة الفنية والإدارية، وتأخر اتخاذ القرار. إضافة لذلك، فإن عدم الالتزام بمبادئ الحوكمة يؤدي إلى تأخير التنفيذ وزيادة التكاليف، مما يضعف أثر هذه المشاريع على التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Shiferaw, 2024).

أهمية الإدارة الفعالة لمشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية

تعد الإدارة الفعالة عنصرًا حيويًا لضمان نجاح المشاريع، حيث تشمل تنظيم الموارد البشرية والمادية، وضع جداول زمنية دقيقة، مراقبة الجودة، وإدارة المخاطر. الإدارة الفعالة تساعد على تحقيق نتائج مستدامة، وتعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على تنفيذ المشاريع بكفاءة، وتقليل الهدر المالي والإداري (Misnan et al., 2025).

المبحث الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع

مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع

كفاءة تنفيذ المشاريع هي القدرة على تحقيق أهداف المشروع ضمن الموارد المتاحة وفي الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة، مع الحد من المخاطر والتكاليف الإضافية. وتعكس الكفاءة مدى نجاح التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المشاريع، خاصة في مشاريع البنية التحتية التي تتسم بالتعقيد والتداخل بين الجهات المختلفة (Khan et al., 2021).

مؤشرات قياس كفاءة تنفيذ المشاريع

تقاس كفاءة التنفيذ بعدة مؤشرات رئيسية، منها: الالتزام بالميزانية، الالتزام بالجدول الزمني، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة، وقدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. كما تعتبر أدوات المراقبة والتقييم الدوري ضرورية لتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب (Misnan et al., 2025).

العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع

تتأثر الكفاءة بعدة عوامل أساسية، أبرزها: فعالية الحوكمة المؤسسية، وضوح الأدوار والمسؤوليات، كفاءة استخدام الموارد، جودة التخطيط والمتابعة، إدارة المخاطر، ومشاركة أصحاب المصلحة. أي قصور في هذه العوامل يؤدي إلى تأخير المشاريع، زيادة التكاليف، وانخفاض جودة المخرجات (Guo et al., 2014).

العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ المشاريع

تلعب الحوكمة دورًا محوريًا في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال وضع أطر واضحة للمسؤولية والمساءلة، توجيه الموارد بشكل استراتيجي، وتعزيز الشفافية. هذا ينعكس على الالتزام بالمواصفات والجدول الزمني، تقليل المخاطر المالية والإدارية، وزيادة فرص نجاح المشاريع وتحقيق النتائج

المرجوة. تشير الدراسات إلى أن تطبيق الحوكمة بشكل فعال يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية (Brunet & Aubry, 2018).

المنهجية وطرق البحث

منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والكشف عن دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. يُعد المنهج الوصفي الأنسب لدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، حيث يمكن للباحث التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية والإجراءات المتبعة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية. كما يُكمل المنهج التحليلي المنهج الوصفي، لأنه يُمكن الباحث من دراسة العلاقة بين متغيرات البحث (الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ المشاريع)، وتحديد مدى تأثير الحوكمة في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمشاريع، وهو ما يتيح فهماً دقيقاً لتأثير الممارسات الحقيقية للحوكمة على نتائج المشاريع في الجهات الحكومية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين والموظفين العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، والذين يشرفون أو يشاركون بشكل مباشر في تنفيذ مشاريع البنية التحتية. تم اختيار هذا المجتمع نظراً لدورهم المباشر في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع، ولخبرتهم العملية التي تمكنهم من تقييم مدى فاعلية الحوكمة المؤسسية في تحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع. كما أن تنوع المسؤوليات بين الإداريين والمشرفين وفرق التنفيذ يتيح دراسة شاملة لمختلف أبعاد تطبيق الحوكمة في المشاريع الحكومية، مما يعكس بيئة عملية متعددة المستويات والمسؤوليات، وبتيح تقييماً دقيقاً لمستوى الكفاءة في التنفيذ.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، سيتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات المهنية والمستويات الوظيفية في الجهات الحكومية المشاركة. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كوشيران لعينات الدراسات الوصفية، حيث بلغ حجم العينة ٣٨٤ فرداً، بما يحقق مستوى تمثيل إحصائي لمجتمع الدراسة ويضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع البحث. وسيتم توزيع العينة على مختلف الإدارات والمشاريع بما يضمن شمولية التقييم لجميع المستويات والمسؤوليات العملية.

مصادر جمع البيانات

المصادر الثانوية

تشمل المراجع العلمية من كتب، تقارير، ومقالات ودراسات سابقة تتعلق بالحوكمة المؤسسية، إدارة مشاريع البنية التحتية، وكفاءة تنفيذ المشاريع. كما تم الاعتماد على مواقع الإنترنت الرسمية للجهات الحكومية والمجلات الأكاديمية المتخصصة ذات الصلة بموضوع البحث.

المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة خصيصاً لهذا الغرض بعد التأكد من صيغتها ومضمونها، وتحويلها إلى صيغة إلكترونية باستخدام Google Forms، ثم توزيعها على المشاركين المستهدفين من موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

أدوات الدراسة

سيتم استخدام الاستبانة للكشف عن أثر تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية. شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

- ✓ المحور الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل معلومات عن العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة.
- ✓ المحور الثاني: العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) وتغطي عناصر مثل الشفافية، المساءلة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتطبيق السياسات الرقابية.
- ✓ المحور الثالث: العبارات الخاصة بالمتغير التابع (كفاءة تنفيذ المشاريع) وتتضمن مؤشرات قياس الكفاءة مثل الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، والقدرة على معالجة المشكلات أثناء التنفيذ.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية داخل الجهات الحكومية.
- الحدود المكانية: تنفذ الدراسة على الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: سيتم تنفيذ الدراسة خلال الفصلين الأول والثاني من العام ٢٠٢٦م.

التحليل الإحصائي المستخدم:

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):

- ❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.
- ❖ اختبار ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
 - ✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.
 - ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.
- ### ٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
- ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية في مدينة الرياض.

المراجع العربية

الدريويش، م. ع. (٢٠٢٥). ممارسات حوكمة الشركات ومساهماتها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركات الأمن السيبراني الناشئة - تحليل لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على دعم الرؤية الوطنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, ٩ (١٢), ٨٩-٦٨.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S050825>

الرفاعي، ع. ب. س. ب. ر. أ. (٢٠٢٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية: ١٠٣٥٧٨١/١٠٦٣٧-١١٥-٠٠٠. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, ١٢ (١١٥), ١٤١-١٦٣.

الرفاعي، م.، & الشراري، ع. (٢٠٢٤). الرؤية السعودية ٢٠٣٠ كمدخل لتحديث الإدارة الحكومي دراسة مقارنة لتجارب بعض الدول العربية *مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية*, ٥ (١), ٥١-٧٦.

بوطويل، ر. (٢٠٢٥). حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية بين الفرص والتحديات: دراسة تحليلية في ظل رؤية ٢٠٣٠ *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*, ٢٨ (٢), ٢١٥-٢٣٤.

جابر، خ.، & بن شارف، ع. (٢٠٢٥). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الجاهزية وضمان الفعالية في مشاريع الأرشفة الإلكترونية: تأطير نظري ومقترحات عملية.

[http://dspace.univ-emir-](http://dspace.univ-emir-constantine.edu.dz/jspui/handle/123456789/6487)

[constantine.edu.dz/jspui/handle/123456789/6487](http://dspace.univ-emir-constantine.edu.dz/jspui/handle/123456789/6487)

حمادي، ن.، & زواركي، إ. (٢٠١٦). الحوكمة المؤسسية وأثرها على ربحية المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الوكالة الولائية للتسيير العقاري بالمدينة. ١٣ (٢), ٩٥-١٠٦.

حمزة، ض. (٢٠٢٢). حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية— التجربة الإماراتية أنموذجاً- *أبحاث اقتصادية معاصرة*, ٥ (١), ٣٧٨-٣٩٦.

شرفي، ن.، & عثمانية، ع. (٢٠٢٥). حوكمة القطاع العام: دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*, ١٠ (١), ١٢١٦-١١٩٦.

غلبون، ع. أ. ر. ع. ب. (٢٠٢٦). الحوكمة المؤسسية المجتمعية في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي "الفرص والتحديات". *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, ١٦٠-١٣٨.

قوقزة، ع. ط. أ. (٢٠٢٣). تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, ٤ (٢), ٥٥-٤٨. <https://doi.org/10.53796/hnsj427>

المراجع الإنجليزية

- Albassam, W. (2014). *Corporate governance, voluntary disclosure and financial performance: Ban empirical analysis of Saudi listed firms using a mixed-methods research design* [PhD, University of Glasgow]. <https://eleanor.lib.gla.ac.uk/record=b3060457>
- Al-Ghazi, A., & Sulaiman, A. (2024). *Assessing the Determinants of Business Value Related to IT Projects: A Strategic Alignment Perspective in Public Sector Organisations in Saudi Arabia* [Thesis, University of Wollongong]. https://ro.uow.edu.au/articles/thesis/Assessing_the_Determinants_of_Business_Value_Related_to_IT_Projects_A_Strategic_Alignment_Perspective_in_Public_Sector_Organisations_in_Saudi_Arabia/27665166/1
- Aljarbou, M. (2022). A new sustainable public-private partnership (PPP) procurement system for infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia. *University of Bristol*. <https://research-information.bris.ac.uk/en/studentTheses/a-new-sustainable-public-private-partnership-ppp-procurement-syst/>
- Alkhieli, A. (2018). *Corporate Governance Reform in Saudi Arabia: A Modelling Approach* [Doctoral, University of London]. *Institute of Advanced Legal Studies*. https://sas-space.sas.ac.uk/9511/?utm_source=chatgpt.com
- Alotaibi, R., Sohail, M., & Soetanto, R. (2025). Modelling Project Control System Effectiveness in Saudi Arabian Construction Project Delivery. *Buildings*, 15(18). <https://doi.org/10.3390/buildings15183426>
- Alqahtani, A. S. H. (2020). *Accounting Disclosure and Corporate Governance Mechanisms in Kingdom of Saudi Arabia* [Phd, Victoria University]. <http://vuir.vu.edu.au/>

- Alqahtani, F. K., Al-Jadhai, S., Alromihy, H., Alsaud, M., Sherif, M., & Mohamed, A. G. (2024). Appraising critical success factors in sustainable housing projects: A comparative study of PPP modalities in Saudi Arabia. *Heliyon*, 10(12), e32854. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32854>
- Al-Turki, K. H. (2011). *Corporate governance in Saudi Arabia: Overview and empirical investigation* [Phd, Victoria University]. <http://vuir.vu.edu.au/>
- Bin Hagshah, A. F. (2022). *The new Saudi Corporate Governance Framework: A comparative legal study with the UK and Delaware* [PhD, University of Glasgow]. <https://doi.org/10.5525/gla.thesis.83009>
- Brunet, M. (2019). Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel project governing. *International Journal of Project Management, Projects, Organizations and Institutions*, 37(2), 283–297. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.02.007>
- Brunet, M., & Aubry, M. (2018). The governance of major public infrastructure projects: The process of translation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 80–103. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2017-0095>
- Burcar Dunović, I. (2010). A study of project governance frameworks for large infrastructure projects with reflection on road transport projects. *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, 2(1), 145–155.
- Ekung, S., Agu, L., & Iheama, N. (2017). *Influence of Project Governance on Project Performance: Evidence from Nigerian Case Studies*.
- Guemmou, A., Hezla, M., & Ounnas, K. (2024). The extent of dedication of Algerian governmental administrative institutions to corporate governance.
- Guo, F., Chang-Richards, Y., Wilkinson, S., & Li, T. C. (2014). Effects of project governance structures on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis. *International Journal of Project Management*, 32(5), 815–826. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.001>
- Hussain, O. A. I., Moehler, R. C., Walsh, S. D. C., & Ahiaga-Dagbui, D. D. (2024). Minimizing Cost Overrun in Rail Projects through 5D-BIM: A Conceptual Governance Framework. *Buildings*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/buildings14020478>

- Khan, A., Waris, M., Ismail, I., Sajid, M. R., Ullah, M., & Usman, F. (2019). Deficiencies in Project Governance: An Analysis of Infrastructure Development Program. *Administrative Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.3390/admsci9010009>
- Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the Performance of Public Sector Infrastructure Projects: Role of Project Governance and Stakeholder Management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000886](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000886)
- Luo, L. 1, Yang, Y. 1, Zheng, J. 2, Xie, J. 3 1 S. of C. E., Architecture, N. U., mengling2391@163.com (L.L.), Engineering, Y. com (Y Y.) 2 F. of C., Mechanics, K. U. of S., Technology, K. 650032, & zjw1989@kust.edu.cn 3 General Manager Office, S. K. C. P. M. C. (2022). *Measuring Project Governance of Mega Infrastructure in China: A Scale Development Study*. <https://doi.org/10.3390/su14020593>
- Misnani, M. S., Comite, U., Tapia, E. de los T., Nguyen, T. H., Al-Hunaiyyan, A., & Noor, I. (2025). Effective governance frameworks for sustainable infrastructure insights from successful projects. *Heritage and Sustainable Development*, 7(1), 543–556. <https://doi.org/10.37868/hsd.v7i1.1210>
- Sergeeva, N. (2019). Towards more flexible approach to governance to allow innovation: The case of UK infrastructure. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0216>
- Shiferaw, A. T. (2024). Effective governance of projects: A mainstay of good public investment. *Procedia Computer Science, CENTERIS – International Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN - International Conference on Project MANagement / HCist - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies 2023*, 239, 1612–1618. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.337>
- Sultan, B., Alhammad, I., AlOthman, A., & AlSehli, G. (2025). Bridging the Literature Gap on eProcurement Systems: Insights from Saudi Arabia's Sustainable Development Transition. *Sustainability*, 17(8). <https://doi.org/10.3390/su17083429>
- Tumpa, R. J., & Naeni, L. (2025). Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects. *Smart and Sustainable Built Environment*, 14(4), 1292–1329. <https://doi.org/10.1108/SASBE-10-2024-0451>

Midocean University
College of Management
Master/ Project Management



**"The Role of Corporate Governance in Enhancing the
Efficiency of Infrastructure Project Implementation in
Governmental Entities: A Field Study in Riyadh"**

Prepared by:

Mohammed Fahad Mohammed Al-Bishi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2026