

عنوان البحث

دور المراجعة الداخلية في تعزيز نجاح المشاريع في القطاع الحكومي

إعداد الطالبة/ تغريد صالح الجبني

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## مقدمة:

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تحولاً متسارعاً في مختلف مجالات العمل الحكومي، وذلك في ظل التوجهات التنموية الطموحة التي تقودها رؤية المملكة 2030.

وقد أصبح تنفيذ المشاريع الحكومية أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الجهات الحكومية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية، حيث تسعى هذه المشاريع إلى تطوير البنية التحتية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز التحول الرقمي، إضافة إلى دعم كفاءة الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية. ومع التوسع الكبير في إطلاق المشاريع والبرامج الحكومية، أصبحت إدارة هذه المشاريع أكثر تعقيداً من السابق نتيجة تعدد الأطراف المشاركة فيها وتنوع متطلباتها الفنية والإدارية والمالية.

تشمل المشاريع الحكومية في الوقت الحالي نطاقاً واسعاً من الأنشطة مثل مشاريع البنية التحتية الكبرى ومبادرات التحول الرقمي وبرامج تطوير الخدمات الحكومية، إضافة إلى مشاريع التطوير المؤسسي وبناء القدرات، هذا التنوع الكبير في طبيعة المشاريع يجعل إدارتها عملية معقدة تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنسيقاً مستمراً بين الجهات المختلفة، فضلاً عن ضرورة التعامل مع العديد من المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشروع، ومن أبرز هذه التحديات احتمالية تأخر تنفيذ المشاريع عن الجدول الزمني المحدد، أو تجاوز التكاليف المالية المعتمدة، أو ضعف إدارة المخاطر، أو عدم وضوح آليات المتابعة والرقابة خلال مراحل تنفيذ المشروع.

ولمواجهة هذه التحديات، حرصت الجهات الحكومية على الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في والتي توفر إطاراً (PMI) مجال إدارة المشاريع، ومن أبرزها المعايير التي يقدمها معهد إدارة المشاريع منهجياً يساعد على التخطيط السليم للمشاريع، وتنظيم مراحل تنفيذها وإدارة نطاقها الزمني والمالي، إضافة إلى متابعة الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف المتوقعة، ورغم أهمية هذه الممارسات، إلا أن تطبيقها في الواقع العملي قد يواجه عدداً من التحديات، خاصة في المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتطلب مستويات عالية من التنسيق والرقابة وإدارة المخاطر.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية المراجعة الداخلية كأحد العناصر الأساسية التي تدعم كفاءة العمل المؤسسي داخل الجهات الحكومية. فالمراجعة الداخلية لا تقتصر على دورها التقليدي في فحص الإجراءات المالية أو التأكد من الالتزام بالأنظمة، بل أصبحت تؤدي دورًا أوسع يتمثل في تقييم فعالية الضوابط الداخلية، والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر، وتعزيز الشفافية والمساءلة في مختلف الأنشطة والبرامج الحكومية. ومن خلال هذا الدور، تستطيع المراجعة الداخلية تقديم رؤية مستقلة تساعد القيادات الإدارية على اكتشاف جوانب القصور المحتملة ومعالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر على تحقيق أهداف المشروع.

وعند تطبيق دور المراجعة الداخلية على المشاريع الحكومية، فإنها يمكن أن تسهم بشكل كبير في دعم نجاح هذه المشاريع من خلال مراجعة مراحل المشروع المختلفة، بدءًا من مرحلة التخطيط ووضع الأهداف مرورًا بمرحلة التنفيذ والمتابعة وصولًا إلى مرحلة التقييم النهائي. كما يمكن للمراجعة الداخلية أن تساعد في التأكد من وضوح الإجراءات والضوابط المرتبطة بإدارة المشروع، ومراجعة آليات إدارة المخاطر، والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المخصصة للمشروع.

إضافة إلى ذلك، تسهم المراجعة الداخلية في تعزيز مستوى الشفافية داخل الجهات الحكومية، حيث تقدم تقارير موضوعية للإدارة العليا تتضمن الملاحظات والتوصيات التي تساعد على تحسين الأداء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

كما يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في نشر ثقافة التحسين المستمر داخل الجهات الحكومية من خلال تحليل أسباب المشكلات التي قد تواجه بعض المشاريع، واقتراح حلول عملية لتجنب تكرارها في المستقبل.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع الحكومية، خاصة في ظل التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع المرتبطة بالتنمية الوطنية، ففهم هذا الدور بشكل أعمق يساعد الجهات الحكومية على الاستفادة من إمكانات المراجعة الداخلية ليس فقط كأداة رقابية، بل كشريك داعم يسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما يمكن أن يسهم ذلك في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية، وتحقيق قيمة أكبر من الموارد التي يتم استثمارها فيها، بما يتماشى مع التوجهات التنموية الطموحة للمملكة.

## مشكلة الدراسة:

شهدت الجهات الحكومية خلال السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في تنفيذ المشاريع التنموية والاستراتيجية، وذلك في إطار الجهود المبذولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. وقد أدى هذا التوسع في حجم المشاريع وتنوعها إلى زيادة أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة التي تساعد على تنظيم عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. وعلى الرغم من تبني العديد من الجهات الحكومية لهذه المنهجيات، إلا أن بعض المشاريع لا تزال تواجه تحديات متعددة قد تؤثر على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب.

وتشير العديد من الدراسات والتقارير المهنية إلى أن نسبة من المشاريع الحكومية حول العالم قد تواجه مشكلات تتعلق بتجاوز التكاليف أو التأخر في التنفيذ أو عدم تحقيق كامل الأهداف المخطط لها. ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، مثل ضعف التخطيط المسبق، أو عدم وضوح نطاق المشروع، أو ضعف إدارة المخاطر، أو عدم كفاية أنظمة المتابعة والرقابة خلال مراحل تنفيذ المشروع المختلفة. كما قد يسهم ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة في زيادة احتمالية حدوث هذه المشكلات.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دور المراجعة الداخلية كأحد الأدوات الرقابية التي يمكن أن تسهم في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية. فالمراجعة الداخلية تمتلك القدرة على تقديم تقييم مستقل وموضوعي للضوابط والإجراءات التنظيمية المرتبطة بالمشاريع، كما يمكنها المساهمة في اكتشاف المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة من دورة حياة المشروع. إلا أن دور المراجعة الداخلية في بعض الجهات قد يظل محدوداً في الجوانب التقليدية المرتبطة بمراجعة الالتزام بالإجراءات المالية والإدارية، دون أن يمتد بشكل كافٍ إلى تقييم فعالية إدارة المشاريع أو المشاركة في دعم عمليات إدارة المخاطر المرتبطة بها.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في وجود فجوة محتملة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع من جهة، ومستوى التكامل بين إدارات المشاريع ووظيفة المراجعة الداخلية من جهة أخرى. فقد يؤدي ضعف هذا التكامل إلى عدم الاستفادة الكاملة من القدرات الرقابية والاستشارية التي يمكن أن تقدمها المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع. كما قد يؤدي ذلك إلى تأخر اكتشاف المخاطر أو الانحرافات في أداء المشروع، مما يزيد من احتمالية تعثر المشروع أو انخفاض كفاءة استخدام الموارد المخصصة له.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يمكن أن تؤديه المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع الحكومية، من خلال دراسة العلاقة بين فاعلية المراجعة الداخلية ومستوى نجاح المشاريع من حيث تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والتكلفة المعتمدة وجودة المخرجات. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين مستوى الحوكمة المرتبطة بالمشاريع الحكومية.

ومن هذا المنطلق تتمثل المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تسهم المراجعة الداخلية في تعزيز نجاح المشاريع في القطاع الحكومي؟

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة التي أصبحت تحظى بها المشاريع الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في ظل التحولات التنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. فقد أصبحت المشاريع الحكومية الأداة الرئيسة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية والمبادرات التنموية، الأمر الذي يستدعي وجود أنظمة رقابية فعالة تضمن تحقيق هذه المشاريع لأهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تؤديه المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع الحكومية وتعزيز كفاءة إدارتها.

وتتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً يجمع بين مجالين مهمين في الإدارة الحديثة، وهما إدارة المشاريع والمراجعة الداخلية. فبينما تركز إدارة المشاريع على التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق أهداف المشروع ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة، تسهم المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية الضوابط الداخلية وإدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة. وبالتالي فإن دراسة العلاقة بين هذين المجالين تسهم في فهم كيفية تحقيق التكامل بينهما بما يدعم نجاح المشاريع ويقلل من احتمالية تعثرها.

وتتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع، حيث إن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع إدارة المشاريع أو المراجعة الداخلية بشكل منفصل، بينما لا تزال الدراسات التي تركز على التكامل بينهما محدودة، خاصة في البيئة الحكومية العربية. ولذلك يمكن أن تسهم هذه الدراسة في سد جزء من الفجوة المعرفية في هذا المجال،

وتقديم إطار علمي يساعد الباحثين والمهتمين على فهم الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في دعم إدارة المشاريع.

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية وصناع القرار في الجهات الحكومية، حيث يمكن أن تساعدهم في إدراك أهمية تعزيز دور المراجعة الداخلية في مختلف مراحل دورة حياة المشروع. كما يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد الجهات الحكومية على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتحسين آليات إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع، الأمر الذي يسهم في تقليل احتمالية تجاوز التكاليف أو التأخر في التنفيذ.

كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تعزيز مفهوم الحوكمة المؤسسية داخل الجهات الحكومية من خلال إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه المراجعة الداخلية في تحسين مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع. فوجود نظام رقابي فعال يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، ويعزز كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، ويزيد من قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في دعم الجهود الرامية إلى تطوير الممارسات المهنية في مجال المراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية، من خلال توضيح الأدوار التي يمكن أن تقوم بها المراجعة الداخلية في مجال إدارة المشاريع.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تسهم في فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع الحكومية وتعزيز كفاءة إدارتها. وتأتي هذه الأهداف في ظل التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع التنموية داخل الجهات الحكومية، والحاجة المتزايدة إلى تطوير آليات الرقابة وإدارة المخاطر بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. ويمكن توضيح أهداف الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: تحليل الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في دعم دورة حياة المشروع.

يهدف هذا الهدف إلى دراسة الكيفية التي يمكن من خلالها للمراجعة الداخلية أن تسهم في دعم مختلف مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من مرحلة التخطيط ووضع الأهداف، مروراً بمرحلة التنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بمرحلة التقييم والإغلاق. كما يسعى هذا الهدف إلى توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في تقييم مدى وضوح نطاق المشروع، وكفاءة عمليات التخطيط، وفعالية آليات المتابعة والرقابة أثناء التنفيذ، إضافة إلى تحليل مدى إسهام المراجعة الداخلية في اكتشاف الانحرافات المحتملة في الوقت المناسب وتقديم التوصيات التي تساعد على تحسين الأداء وضمان تحقيق أهداف المشروع.

ثانياً: قياس أثر فاعلية الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

يركز هذا الهدف على دراسة العلاقة بين قوة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية داخل الجهات الحكومية ومستوى نجاح المشاريع المنفذة. ويشمل ذلك تحليل مدى إسهام الضوابط الرقابية والإجراءات التنظيمية في الحد من تجاوز التكاليف المخطط لها، وتقليل التأخر الزمني في تنفيذ المشاريع، وضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوب في مخرجات المشروع. كما يسعى هذا الهدف إلى إبراز أهمية وجود نظام رقابي متكامل يسهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية وتحقيق التوازن بين متطلبات الوقت والتكلفة والجودة.

ثالثاً: دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية.

يهدف هذا الهدف إلى تحليل الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المخاطر المؤسسية في دعم نجاح المشاريع الحكومية، وذلك من خلال التعرف على مدى قدرة الجهات الحكومية على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشاريع وتقييمها ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. كما يسعى هذا الهدف إلى

توضيح العلاقة بين مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمة وبين قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بكفاءة، إضافة إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في دعم عمليات إدارة المخاطر والتأكد من فاعلية السياسات والإجراءات المرتبطة بها.

رابعًا: تقديم نموذج مقترح يعزز التكامل بين إدارة المشاريع والمراجعة الداخلية.

يهدف هذا الهدف إلى تطوير تصور أو نموذج عملي يساهم في تعزيز مستوى التكامل والتنسيق بين إدارات المشاريع ووظيفة المراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية. ويركز هذا النموذج على تحديد الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بكل من إدارة المشاريع والمراجعة الداخلية خلال مراحل المشروع المختلفة، إضافة إلى اقتراح آليات للتعاون وتبادل المعلومات بما يساهم في تحسين عمليات المتابعة والرقابة وإدارة المخاطر.

## تساؤلات الدراسة

تتعلق هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات البحثية التي تهدف إلى استكشاف الدور الذي يمكن أن تؤديه المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع الحكومية وتعزيز كفاءتها. وتأتي هذه التساؤلات في ظل التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع الحكومية والحاجة إلى تطوير أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر بما يساهم في تحسين نتائج المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما تهدف هذه التساؤلات إلى فهم طبيعة العلاقة بين فاعلية المراجعة الداخلية ومستوى نجاح المشاريع الحكومية، ومدى إسهام الأنظمة الرقابية وإدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع.

ويتمثل التساؤل الرئيس للدراسة في التعرف على مدى إسهام المراجعة الداخلية في تعزيز نجاح المشاريع في القطاع الحكومي، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات المراجعة الداخلية ومستوى تحقيق المشاريع لأهدافها ضمن الإطار الزمني والتكلفة المحددة وجودة المخرجات. ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين فاعلية المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع الحكومية؟

يسعى هذا التساؤل إلى التعرف على مدى ارتباط مستوى فاعلية المراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية بمستوى نجاح المشاريع التي يتم تنفيذها. كما يهدف إلى تحليل ما إذا كانت المراجعة

الداخلية تسهم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة داخل المشروع، إضافة إلى دورها في اكتشاف الانحرافات المحتملة ومعالجتها في الوقت المناسب بما يدعم تحقيق أهداف المشروع.

في تحسين نتائج المشاريع الحكومية؟ COSO هل يسهم تطبيق إطار ؟  
يركز هذا التساؤل على دراسة مدى تأثير تطبيق إطار الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المعروف بإطار على تحسين أداء المشاريع الحكومية. كما يسعى إلى معرفة ما إذا كان تطبيق هذا الإطار COSO يسهم في تعزيز فعالية الضوابط الداخلية وتحسين إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع، الأمر الذي قد يؤدي إلى تقليل احتمالية حدوث الأخطاء أو الانحرافات أثناء تنفيذ المشروع

ما مدى تأثير إدارة المخاطر على تقليل احتمالية تعثر المشاريع؟  
يهدف هذا التساؤل إلى تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل الجهات الحكومية وبين احتمالية تعثر المشاريع أو عدم تحقيق أهدافها. كما يسعى إلى دراسة مدى قدرة الجهات الحكومية على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشاريع وتقييمها ووضع خطط مناسبة للتعامل معها قبل أن تؤثر على سير المشروع أو نتائجه النهائية

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم دور المراجعة الداخلية تبعاً للوظيفة أو سنوات :رابعاً الخبرة؟

يسعى هذا التساؤل إلى التعرف على ما إذا كانت هناك اختلافات في آراء أفراد العينة حول دور المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع، وذلك تبعاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية مثل المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة. كما يهدف إلى معرفة ما إذا كان مستوى الخبرة المهنية أو طبيعة العمل داخل المنظمة يؤثر في إدراك الأفراد لأهمية المراجعة الداخلية ودورها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

ومن خلال الإجابة عن هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية، كما تهدف إلى تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الرقابية وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع بما يدعم تحقيق الأهداف التنموية بكفاءة وفاعلية.

## فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفروض البحثية التي تهدف إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع الحكومية، إضافة إلى تحليل دور إدارة المخاطر والضوابط الداخلية في دعم تحقيق أهداف المشاريع. وتعتمد هذه الفروض على ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت أهمية الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل احتمالية تعثرها

وتتمثل فروض الدراسة فيما يأتي :

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع الحكومية، حيث يُتوقع أن يسهم ارتفاع مستوى فاعلية المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والتكلفة المحددة وجودة المخرجات.

H2: توجد علاقة إيجابية بين مستوى إدارة المخاطر المؤسسية وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، إذ يُفترض أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يساعد الجهات الحكومية على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشاريع والتعامل معها بشكل استباقي، مما يقلل من احتمالية تعثر المشاريع.

H3: تؤثر فعالية الضوابط الداخلية تأثيرًا مباشرًا في تقليل تجاوز التكاليف والتأخير الزمني في تنفيذ المشاريع، حيث إن وجود نظام رقابي فعال يسهم في تحسين عمليات المتابعة والرقابة وضمان الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة

H4: يختلف إدراك دور المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع باختلاف المسمى الوظيفي للأفراد العاملين في الجهات الحكومية، مما يشير إلى إمكانية وجود فروق في مستوى الوعي بأهمية المراجعة الداخلية تبعًا لطبيعة الوظيفة أو المسؤوليات الإدارية

## الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات والبحوث العلمية بدراسة العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع، خاصة في القطاعات الحكومية التي تتسم مشاريعها غالبًا بدرجة عالية من التعقيد التنظيمي والإداري والمالي. وقد ركزت هذه الدراسات على أهمية الحوكمة المؤسسية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل احتمالية تعثرها. وتشير العديد من الدراسات الدولية إلى أن ضعف الحوكمة المؤسسية يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فشل المشاريع الكبرى، حيث إن غياب الضوابط الرقابية الفعالة قد يؤدي إلى زيادة احتمالية حدوث الانحرافات في التكاليف والجدول الزمنية، إضافة إلى ضعف القدرة على متابعة تنفيذ المشروع وفق الخطط المحددة.

وفي هذا السياق، أكدت العديد من التقارير المهنية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين على أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع داخل المؤسسات المختلفة. فقد أوضحت هذه التقارير أن إشراك المراجعة الداخلية في مراحل التخطيط والتنفيذ يساهم في تحسين مستوى الرقابة على المشاريع، كما يساعد على اكتشاف المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة من دورة حياة المشروع. ويؤدي ذلك بدوره إلى تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يقلل من احتمالية حدوث الانحرافات في الأداء أو تعثر المشاريع.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر داخل المؤسسات يساهم في تحسين نتائج المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. وقد بينت هذه الدراسات أن التكامل بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية يؤدي إلى رفع مستوى الشفافية داخل المؤسسات وتحسين جودة القرارات الإدارية، حيث تعمل المراجعة الداخلية على تقييم فعالية سياسات وإجراءات إدارة المخاطر والتأكد من تطبيقها بالشكل الصحيح. ويساهم هذا التكامل في توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية فيما يتعلق بتخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها.

ومن جهة أخرى، تناولت بعض الدراسات العلاقة بين فعالية الضوابط الداخلية ونجاح المشاريع، حيث أوضحت أن وجود ضوابط رقابية واضحة وإجراءات تنظيمية فعالة يساعد على تقليل الأخطاء والانحرافات أثناء تنفيذ المشاريع، كما يساهم في تعزيز الالتزام بالسياسات والأنظمة المعتمدة داخل المنظمة. وقد أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتمتع بأنظمة رقابة داخلية قوية غالبًا

ما تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشاريعها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف في أنظمة الرقابة.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات الدولية التي تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر من جهة، ونجاح المشاريع من جهة أخرى، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة بشكل تطبيقي مباشر لا تزال محدودة نسبياً، خاصة في البيئة الحكومية. ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد جزء من هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل الدور الذي يمكن أن تؤديه المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع الحكومية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين فاعلية المراجعة الداخلية ومستوى نجاح المشاريع، إضافة إلى تحليل دور إدارة المخاطر والضوابط الداخلية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية التي تساعد في تفسير العلاقة بين المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع الحكومية، حيث توفر هذه الأطر أساساً علمياً لفهم دور الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع. وتستند الدراسة إلى عدد من النظريات والنماذج المفاهيمية التي تناولت موضوع الحوكمة والرقابة المؤسسية وإدارة المشاريع، والتي تسهم مجتمعة في تفسير كيفية تعزيز كفاءة إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية.

#### أولاً

##### نظرية الحوكمة المؤسسية :

تعد نظرية الحوكمة المؤسسية من أهم الأطر النظرية التي تفسر أهمية وجود أنظمة رقابية فعالة داخل المؤسسات، حيث تركز هذه النظرية على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد. وتؤكد الحوكمة المؤسسية على ضرورة وجود هياكل تنظيمية واضحة وآليات رقابية فعالة تسهم في توجيه الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفي هذا السياق تلعب المراجعة الداخلية دوراً محورياً في دعم تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تقييم فعالية الضوابط الداخلية والتأكد

من التزام الجهات بالسياسات والإجراءات المعتمدة. كما تسهم المراجعة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المتاحة للإدارة العليا، الأمر الذي يساعد في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية فيما يتعلق بتخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها

## ثانيًا

### نظرية الوكالة :

تستند الدراسة كذلك إلى نظرية الوكالة التي تركز على العلاقة بين الإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة داخل المنظمة، حيث تفترض هذه النظرية احتمال وجود تعارض في المصالح بين الطرفين نتيجة اختلاف الأهداف أو المصالح. ومن هنا تبرز أهمية وجود آليات رقابية فعالة تقلل من هذا التعارض وتضمن أن تعمل الإدارة بما يحقق مصالح المنظمة وأصحاب المصلحة. وتعد المراجعة الداخلية إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على تعزيز الرقابة وتقليل احتمالية إساءة استخدام الموارد أو اتخاذ قرارات غير فعالة. وفي مجال إدارة المشاريع، يمكن للمراجعة الداخلية أن تسهم في التأكد من أن الموارد المخصصة للمشروع يتم استخدامها بالشكل الأمثل، وأن عمليات التنفيذ تتم وفق الخطط والسياسات المعتمدة.

## ثالثًا

### COSO إطار الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر :

كأحد أهم النماذج المعتمدة في تصميم COSO يعتمد العديد من المؤسسات حول العالم على إطار وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. ويقوم هذا الإطار على مجموعة من المكونات الرئيسية التي تشمل بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، إضافة إلى عمليات المتابعة والتقييم المستمر. ويسهم تطبيق هذا الإطار في تعزيز قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بأنشطتها المختلفة وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها. وفيما يتعلق أن يساعد في تحسين عمليات إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع COSO بالمشاريع الحكومية وضمان وجود ضوابط رقابية فعالة تقلل من احتمالية حدوث الانحرافات في التكاليف أو الجداول الزمنية.

#### رابعًا

(PMI) معايير إدارة المشاريع الصادرة عن معهد إدارة المشاريع :

تعتمد الدراسة كذلك على المعايير المهنية التي يقدمها معهد إدارة المشاريع، والتي تعد من أبرز المعايير العالمية في مجال إدارة المشاريع. وتشمل هذه المعايير مجموعة من العمليات والمنهجيات التي تساعد على تنظيم دورة حياة المشروع بدءًا من مرحلة التخطيط، مرورًا بمرحلة التنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بمرحلة الإغلاق والتقييم. كما تتضمن هذه المعايير عددًا من المجالات المعرفية المهمة مثل إدارة نطاق المشروع، وإدارة الوقت والتكلفة، وإدارة الجودة، إضافة إلى إدارة المخاطر والاتصال بين أصحاب المصلحة. ويسهم تطبيق هذه المعايير في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها.

ومن خلال الجمع بين هذه الأطر النظرية المختلفة، تسعى الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية من جهة، ونجاح المشاريع الحكومية من جهة أخرى. كما يساعد هذا الإطار في تفسير الدور الذي يمكن أن تؤديه المراجعة الداخلية في دعم تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

## المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والاقتصادية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة بطريقة علمية تساعد على تفسير العلاقات بين المتغيرات. ويُستخدم هذا المنهج في دراسة العلاقة بين المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع الحكومية من خلال جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية والرقابية داخل الجهات الحكومية ويعتمد البحث على الأسلوب الكمي في جمع وتحليل البيانات، وذلك من خلال تصميم استبانة علمية تُستخدم كأداة رئيسة للدراسة. وسيتم توجيه هذه الاستبانة إلى عينة من الموظفين العاملين في إدارات المشاريع وإدارات المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية، نظرًا لكونهم من أكثر الفئات ارتباطًا بموضوع الدراسة، ولديهم الخبرة العملية التي تمكنهم من تقييم دور المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع. وستتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة المختلفة، مثل فاعلية المراجعة الداخلية، ومستوى إدارة المخاطر، وفعالية الضوابط الداخلية، إضافة إلى مؤشرات نجاح المشاريع.

وسيتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق أفراد العينة مع العبارات المطروحة، وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا. كما سيتم التأكد من صدق الأداة وثباتها قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وذلك من خلال عرضها على عدد من المختصين في مجال إدارة المشاريع والمراجعة الداخلية، إضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للتأكد من موثوقية الأداة.

أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، فيتمثل في موظفي القطاع الحكومي الذين ترتبط أعمالهم بإدارة المشاريع أو الرقابة الداخلية، مثل موظفي إدارات المشاريع وإدارات المراجعة الداخلية وإدارات التخطيط والمتابعة داخل الجهات الحكومية. ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع البحث وامتلاكه الخبرة العملية في هذا المجال.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث يتيح هذا الأسلوب إعطاء فرصة متساوية لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، مما يساهم في تعزيز دقة النتائج وإمكانية

تعميمها على المجتمع محل الدراسة. كما سيتم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة ومتطلباتها الإحصائية.

وهو أحد البرامج SPSS وبعد جمع البيانات من أفراد العينة، سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائية المتخصصة في تحليل البيانات في الدراسات العلمية. وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الإحصاءات الوصفية لتحليل خصائص العينة، ومعاملات الارتباط لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى استخدام بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ومن خلال هذه الإجراءات المنهجية تسعى الدراسة إلى الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تفسير العلاقة بين المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع الحكومية، وتقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية والرقابية داخل الجهات الحكومية.

## أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تساعد في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. وتُعد أداة جمع البيانات من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، حيث تسهم في توفير معلومات دقيقة يمكن تحليلها واستخلاص النتائج منها. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد بشكل رئيس على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تعتمد على المنهج الكمي

وتُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية والعلوم الاجتماعية، حيث تتيح للباحث جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير وبطريقة منظمة. وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، إذ تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس آراء وتوجهات أفراد العينة حول دور المراجعة الداخلية في دعم نجاح المشاريع الحكومية. كما تم إعداد فقرات الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالمراجعة الداخلية وإدارة المشاريع وإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى عدة محاور رئيسية تعكس متغيرات الدراسة، حيث يتناول المحور الأول البيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك بهدف التعرف على خصائص المشاركين في الدراسة وتحليل الفروق المحتملة في آرائهم. أما المحور الثاني فيتناول فاعلية المراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية، ويهدف إلى قياس مدى إسهام المراجعة الداخلية في تقييم الضوابط الرقابية ومتابعة تنفيذ المشاريع. بينما يركز المحور الثالث على إدارة المخاطر المؤسسية ومدى قدرة الجهات الحكومية على تحديد المخاطر المرتبطة بالمشاريع والتعامل معها بشكل فعال. ويتناول المحور الرابع مؤشرات نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات.

وقد تم تصميم فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يتيح هذا المقياس قياس درجة اتفاق أفراد العينة مع العبارات المطروحة، بدءًا من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة). ويساعد استخدام هذا المقياس في تحويل آراء المشاركين إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

ولضمان صدق الأداة، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمتخصصين في مجالات إدارة المشاريع والمراجعة الداخلية والبحث العلمي، وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لموضوع الدراسة. كما تم إجراء بعض التعديلات المقترحة من قبل المحكمين لضمان تحسين صياغة الأسئلة وزيادة دقتها.

أما بالنسبة لثبات الأداة، فسيتم اختبار مدى اتساق فقرات الاستبانة باستخدام معامل الثبات الإحصائي مثل معامل كرونباخ ألفا، وذلك للتأكد من أن الأداة تقيس المتغيرات بشكل ثابت ويمكن الاعتماد على نتائجها. ويُعد ارتفاع قيمة هذا المعامل مؤشراً على جودة الأداة وإمكانية استخدامها في جمع البيانات وتحليلها.

ومن خلال استخدام هذه الأداة البحثية، تسعى الدراسة إلى جمع بيانات دقيقة تعكس آراء العاملين في إدارات المشاريع والمراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية، الأمر الذي يساعد في تحليل العلاقة بين فاعلية المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع الحكومية، والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية والرقابية داخل الجهات الحكومية.

## حدود الدراسة :

الحدود المكانية: الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية 2025-2026

## المراجع:

COSO (2017). Enterprise Risk Management Framework.

Institute of Internal Auditors (IIA) Standards.

.Project Management Institute (PMI). PMBOK Guide