

**أثر الحوكمة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المشاريع دعماً
لمستهدفات رؤية السعودية 2030: دراسة ميدانية على
المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية**

إعداد:

محمد محمود محمد عسيري

الرقم الجامعي 253002456

الإشراف/

أ.د. الفيصل عبدالحميد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2026م

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفیصل عبدالحمید، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على المؤسسات الحكومية، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

ملخص الدراسة

أثر الحوكمة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المشاريع دعماً لمستهدفات رؤية السعودية 2030: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، ودورها في دعم مستهدفات رؤية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (المسحي)، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية. تم توزيع (384) استبانة على عينة طبقية عشوائية من المديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي التخطيط والمتابعة في المؤسسات الحكومية السعودية، وتم استرداد (346) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد بلغت (90.1%). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v.28)، وتضمنت الأساليب الإحصائية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، بُدع التحقق من صدق وثبات الأداة (بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.946).

أظهرت النتائج أن المستوى الكلي لتطبيق الحوكمة الإدارية جاء متوسطاً (3.32 من 5)، حيث كان بُعد الشفافية مرتفعاً (3.52)، بينما جاءت أبعاد المساءلة (3.38)، والتنسيق (3.25)، والمشاركة (3.12) بمستوى متوسط. كما جاء المستوى الكلي لكفاءة أداء المشاريع الحكومية متوسطاً (3.32 من 5)، حيث كان بُعد الالتزام بالجدول الزمني مرتفعاً (3.48)، يليه جودة المخرجات (3.35)، وكفاءة استخدام الموارد (3.28)، ورضا أصحاب المصلحة (3.18) بمستوى متوسط. وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين (0.687 عند مستوى 0.01). وأظهر تحليل الانحدار أن أبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة تفسر (53.8%) من التغير في كفاءة أداء المشاريع الحكومية، وكان ترتيب تأثيرها: التنسيق (0.312)، المساءلة (0.265)، الشفافية (0.218)، والمشاركة (0.175)، وجميعها دالة إحصائياً.

أوصت الدراسة بثمانى توصيات عملية، أبرزها: تعزيز آليات التنسيق بين الجهات الحكومية، وتطوير آليات المساءلة والرقابة، وتحسين الشفافية في جميع مراحل المشاريع، وتعزيز المشاركة

الفاعلة لأصحاب المصلحة، وتحسين رضا أصحاب المصلحة، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للحوكمة، وتطوير إطار وطني لقياس أثر الحوكمة على كفاءة المشاريع الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، كفاءة أداء المشاريع الحكومية، الشفافية، المساءلة، رؤية 2030، القطاع الحكومي السعودي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الصفحات التمهيدية
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
د	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	- تمهيد.
2	- المقدمة.
4	- مشكلة الدراسة.
6	- تساؤلات الدراسة.
7	- أهمية الدراسة.
8	- أهداف الدراسة.
8	- متغيرات الدراسة وأبعادها.
9	- فرضيات الدراسة.
10	- حدود الدراسة.
11	- المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية.
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
15	- مقدمة
	المحور الأول: الدراسات السابقة
16	- تمهيد
16	- أولاً: الدراسات المحلية
21	- ثانياً: الدراسات العربية
25	- ثالثاً: الدراسات الأجنبية
28	- تعقيب عام على الدراسات السابقة
	المحور الثاني: الإطار النظري
32	- تمهيد.
33	المبحث الأول: الحوكمة الإدارية.
45	المبحث الثاني: كفاءة أداء المشاريع الحكومية.
54	المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية.

57	خاتمة الإطار النظري
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
59	- تمهيد.
59	- منهج الدراسة.
59	- مصادر جمع البيانات.
60	- مجتمع الدراسة وعينتها.
65	- أداة الدراسة.
66	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
70	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
71	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
73	- تمهيد.
73	- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
77	- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
80	- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.
81	- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
84	- خلاصة نتائج الدراسة.
	الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها
86	- تمهيد
86	- استنتاجات الدراسة.
88	- توصيات الدراسة.
89	- مقترحات الدراسة.
90	- خاتمة الدراسة.
	قائمة المراجع
91	أولاً: المراجع بالعربية.
93	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
	قائمة الملاحق
96	- الاستبانة في صورتها النهائية.
100	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
101	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
9	جدول (1.1): أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية)
9	جدول (1.2): أبعاد المتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية)
36	جدول (2.1): أبعاد الحوكمة الإدارية ومكوناتها
44	جدول (2.2): مؤشرات قياس الحوكمة الإدارية في القطاع الحكومي
48	جدول (2.3): أبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية
53	جدول (2.4): مؤشرات قياس كفاءة أداء المشاريع الحكومية
61	جدول (3.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب القطاعات الحكومية
62	جدول (3.2): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجهة الحكومية
62	جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
63	جدول (3.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
64	جدول (3.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي
64	جدول (3.6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجهة الحكومية
65	جدول (3.7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم الجهة الحكومية
67	جدول (3.8): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد
69	جدول (3.9): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان والاستبيان ككل
71	جدول (3.10): معيار التصحيح النسبي لمستويات الاستجابة
73	جدول (4.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة الإدارية
77	جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية
80	جدول (4.3): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغيرات الرئيسة للدراسة
81	جدول (4.4): نتائج فحص الازدواج الخطي والتسامح (VIF)
82	جدول (4.5): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (معاملات الانحدار)
83	جدول (4.6): ملخص نموذج الانحدار

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- **تمهيد.**
- **المقدمة.**
- **مشكلة الدراسة.**
- **أهمية الدراسة.**
- **تساؤلات الدراسة.**
- **أهداف الدراسة.**
- **متغيرات الدراسة وأبعادها.**
- **فرضيات الدراسة.**
- **حدود الدراسة.**
- **المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية.**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، متضمناً المقدمة، مشكلة الدراسة، تساؤلاتها، أهميتها، أهدافها، متغيراتها، فروضها، حدودها، ومفاهيمها الاصطلاحية والإجرائية.

1. المقدمة

تُعد الحوكمة الإدارية بمثابة الركيزة البنيوية والعمود الفقري الذي تستند إليه المؤسسات الحديثة لضمان استدامتها وتجويد مخرجاتها. فهي ليست مجرد ترف إداري، بل ضرورة حتمية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام، وتوجيهه بشكل دقيق نحو تحقيق غايات التنمية المستدامة. وفي ظل الحراك التطويري الشامل والتحول الهيكلي الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تبرز الحوكمة كأداة استراتيجية لا غنى عنها لتحويل الرؤى الطموحة إلى واقع ملموس، إذ تعمل على صياغة إطار عمل مؤسسي يرتكز على قيم الشفافية والمساءلة وتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية في دوائر صنع القرار، مما يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع ومحصنة ضد القصور الإداري.

تمثل كفاءة أداء المشاريع الحكومية المؤشر الأكثر شمولاً لنجاح المؤسسات العامة واستدامتها في ظل المتغيرات المتسارعة، فهي تعكس قدرة الجهات الحكومية على إنجاز مشاريعها ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة، وعلى تحقيق الأهداف المرجوة منها بأعلى مستويات الجودة. وتعرّف (Project Management Institute [PMI], 2021, p. 45) كفاءة أداء المشاريع بأنها مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتتعدد أبعاد هذه الكفاءة لتشمل الالتزام بالجدول الزمنية، وكفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. وقد أظهرت دراسة (القرشي، 2020) أن الالتزام الصارم بمبادئ الحوكمة يقلص فرص الهدر المالي، ويحد من مظاهر الفساد، ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية المشاريع التنموية. كما أشارت دراسة (العتيبي،

(2023) إلى أن تبني ممارسات الحوكمة الفعالة يُعد الضمانة الأساسية لتحقيق الشفافية في تنفيذ المبادرات الوطنية، مما يسهم في تسريع اتخاذ القرارات الرشيدة وتقليل الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني.

وفي المقابل، تُعد الحوكمة الإدارية الإطار المنظم الذي يوجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال وضع قواعد واضحة للشفافية والمساءلة والمشاركة والتنسيق. وتعرف (عطا، 2018، ص 1820) الحوكمة الإدارية بأنها مجموعة المبادئ والآليات التي تنظم العلاقات بين الأطراف المعنية بالمؤسسة، وتحدد مسؤولياتها وصلاحياتها، وتضمن سير العمل وفق معايير النزاهة والشفافية والعدالة. كما تُعرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2024, p. 12) بأنها الإطار المؤسسي الذي يضمن توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح، مع تفعيل آليات الرقابة والمحاسبة لضمان تحقيق الأهداف العامة بكفاءة. وقد أكدت دراسة (علي وآخرون، 2026) أن الحوكمة ليست مجرد امتثال (Compliance)، بل هي أداة استباقية لإدارة المخاطر تضمن استدامة المنظومات التشغيلية وتحقيق أهداف رؤية 2030. وتشمل أبعاد الحوكمة الإدارية الرئيسة: الشفافية في الإفصاح عن المعلومات وقرارات المشاريع، والمساءلة من خلال آليات رقابية واضحة ومحاسبة المقصرين، والمشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة في صنع القرار، والتنسيق الفعال بين الجهات الحكومية المختلفة لمنع تداخل الاختصاصات وضمان تكامل الجهود.

وتتسق العلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية مع منطق نظري متين؛ فالمؤسسات التي تتبنى ممارسات حوكمة رشيدة تكون أكثر قدرة على توقع المخاطر والإبلاغ عنها، والاستجابة للتحديات بسرعة، وتعديل مسار مشاريعها دون خسائر فادحة. وقد أظهرت دراسة (علي وآخرون، 2026) أن حوكمة شركات القطاع الحكومي تسهم في تقليل المخاطر وتعظيم الفرص، مما ينعكس إيجاباً على استدامة المشاريع وكفاءة أدائها. كما أكدت دراسة (Alkhoraif, 2024) أن سياسات الحوكمة المؤثرة تسهم في تحسين تمويل قطاعات العلوم والتكنولوجيا، رغم تحديات البيروقراطية وثقافة الخوف من المخاطرة (Risk-averse mindset) التي لا تزال تعيق الابتكار في بعض الجهات.

وتتميز بيئة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية بخصائص فريدة تجعل دراسة هذه العلاقة بالغة الأهمية. فمع إطلاق رؤية 2030، تم إطلاق العديد من البرامج الطموحة لتطوير

القطاع الحكومي، مثل برنامج التحول الوطني، وبرنامج تطوير القطاع المالي، وبرنامج تعزيز التنافسية. وقد شهدت المملكة تحولاً هيكلياً واسعاً في إدارة المشاريع الحكومية، مع إنشاء مراكز متخصصة لقياس الأداء وضمان الجودة، وتطوير منصات رقمية لتعزيز الشفافية والمشاركة. وقد أعلن برنامج التحول الوطني في تقريره لعام 2025 عن تحقيق إنجازات متقدمة في تطوير الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الإنفاق، مع استمرار العمل على تعزيز مبادئ الحوكمة في جميع الجهات الحكومية. كما أشار تقرير الأداء الحكومي لعام 2025 إلى أن (78%) من الجهات الحكومية طبقت أنظمة حوكمة إلكترونية متكاملة، مما ساهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة. ومع ذلك، تشير تقارير هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) إلى وجود تحديات مستمرة تتعلق بضبابية الإجراءات وضعف التنسيق بين الجهات، مما يؤكد الحاجة الملحة لتعزيز ممارسات الحوكمة الإدارية. وعليه، تأتي هذه الدراسة لتقديم إطاراً تحليلياً يوضح أثر الحوكمة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية، مقدمة بذلك إضافة نظرية وتطبيقية تساهم في دعم هذا القطاع الحيوي وتعظيم أثره التنموي وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

2. مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة من وجود فجوة حقيقية بين التوجهات الاستراتيجية الطموحة للمملكة العربية السعودية وبين الممارسات التطبيقية الفعلية للحوكمة في بعض مفاصل القطاع الحكومي. فعلى الرغم من الحراك الإصلاحي الشامل والجهود الحثيثة التي تبذلها الدولة لتجذير مفاهيم الحوكمة الإدارية كركيزة أساسية للتحول الوطني، إلا أن الواقع الميداني يشير إلى استمرار وجود عقبات بنيوية وإجرائية تحول دون قطف الثمار الكاملة لهذه المبادئ.

وتتمثل أبرز ملامح المشكلة في حالة الجزر المنعزلة أو ضعف التنسيق البيني بين الجهات الحكومية المختلفة، مما يؤدي إلى تداخل الاختصاصات أو ضياع المسؤوليات، وهو ما ينعكس سلباً على سلاسة تنفيذ المشاريع الكبرى. يضاف إلى ذلك، تعاني بعض المؤسسات من هشاشة في آليات الرقابة والمساءلة، حيث تظل بعض الأدوات الرقابية تقليدية ولا تتماشى مع سرعة وتيرة المشاريع التي تفرضها رؤية 2030. كما يبرز تحدي ضبابية الإجراءات أو نقص الشفافية في بعض مراحل دورة حياة المشروع، مما يفتح ثغرات قد تؤدي إلى الهدر المالي أو الزمني.

وتدعم الدراسات السابقة هذه الإشكالية وتبرز أبعادها. فقد أظهرت دراسة (القرشي، 2020) في قطاع التعليم العام أن تطبيق الحوكمة جاء بمستوى متوسط (3.35 من 5)، حيث ظل بُعد المشاركة في المرتبة الأخيرة بتقدير متوسط، مما يشير إلى وجود فجوة في إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار. كما أشارت دراسة (العتيبي، 2023) إلى أن الحوكمة ليست مجرد لوائح، بل هي سلوك وظيفي يحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة، وأن غياب هذه الثقافة يُعد تحدياً رئيسياً في بعض المؤسسات الحكومية. وعلى المستوى الدولي، أكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2024) أن (63%) من الدول الأعضاء تواجه تحديات في تطبيق الحوكمة بسبب ضعف التنسيق بين الجهات وغياب آليات المساءلة الفعالة. كما أشار تقرير البنك الدولي (World Bank, 2025) إلى أن تحسين الحوكمة في القطاع العام يمكن أن يرفع كفاءة الإنفاق الاستثماري بنسبة تصل إلى (25%)، مما يؤكد أهمية معالجة هذه التحديات.

كما تدعم نتائج مؤتمر الحوكمة والشفافية في القطاع العام (2025)، ومؤتمر إدارة المشاريع الحكومية (2026) هذه المشكلة، حيث أقر المشاركون بأن غياب التكامل بين مبادئ الحوكمة وممارسات إدارة المشاريع يُعد الفجوة الأكبر في أداء الجهات الحكومية السعودية. وقد كشفت دراسة (علي وآخرون، 2026) في المملكة، ودراسة (Alkorbi & Alrwais, 2025) في سياق التحول الرقمي الحكومي، عن نتائج مقارنة تؤكد أن العلاقة بين الحوكمة وكفاءة المشاريع قوية وجوهرية، ولكنها غير مستغلة بشكل كافٍ في المؤسسات الحكومية السعودية. وعليه، تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي.

3. تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس:

كيف يؤثر تطبيق الحوكمة الإدارية على كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق) في المؤسسات الحكومية السعودية؟

2. ما مستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية (الالتزام بالجدول الزمنية، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة) في هذه المؤسسات؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

4. ما أثر الحوكمة الإدارية (بأبعادها الأربعة) في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟ وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أثر الشفافية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية؟
- ما أثر المساءلة في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية؟
- ما أثر المشاركة في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية؟
- ما أثر التنسيق بين الجهات الحكومية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية؟

4. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الحوكمة الإدارية (بأبعادها الأربعة: الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، وكفاءة أداء المشاريع الحكومية (بأبعادها المتعددة) في سياق المؤسسات الحكومية السعودية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة لرؤية 2030.
- تقدّم الدراسة نموذجاً تحليلياً (مفهوماً وإحصائياً) يربط بين ممارسات الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية، مما يثري الأدبيات العربية في مجال الإدارة العامة والحوكمة وإدارة المشاريع.
- تختبر الدراسة صحة افتراضيات نظريات الحوكمة المؤسسية والمساءلة المؤسسية والإدارة الاستراتيجية في سياق القطاع الحكومي السعودي، وهو ما يتيح فرصة للمقارنة بين نتائج هذا القطاع ونتائج القطاعات الأخرى.

ثانياً: الأهمية العملية

- تقدّم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار والقيادات في المؤسسات الحكومية حول كيفية تحويل مبادئ الحوكمة من نصوص نظرية إلى ممارسات مهنية يومية، تعزز كفاءة أداء المشاريع وتحقق مستهدفات رؤية 2030.
- تزوّد الدراسة الجهات المعنية (كوزارة المالية، هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، برنامج التحول الوطني) بمؤشرات قابلة للقياس يمكن الاعتماد عليها في تصميم معايير تقييم أداء المشاريع الحكومية، وفي تطوير سياسات تحفيزية للجهات التي تتبنى ممارسات حوكمة رشيدة.
- تساعد الدراسة المؤسسات الحكومية على تحديد أولويات تخصيص الموارد المتاحة (التدريب، الأنظمة الرقابية، آليات التنسيق) لتحسين كفاءة مشاريعها، وذلك من خلال الكشف عن أبعاد الحوكمة الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع.

ثالثاً: القيمة المضافة

- تقدم الدراسة أول نموذج ميداني شامل في المملكة العربية السعودية يربط بين أبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة وأبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية الأربعة في القطاع الحكومي، مع الاستفادة من الخصوصية الديناميكية للبيئة السعودية في عصر التحول الوطني.
- تضع الدراسة إطاراً يمكن للمشرفين والمحكمين الأكاديميين الاعتماد عليه في تقييم واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية، وفي قياس أثرها على أداء المشاريع.
- تتيح نتائج الدراسة إمكانية تعميمها على قطاعات حكومية أخرى في دول الخليج العربي التي تمر بمراحل تحول إداري مماثلة، مما يخلق قيمة معرفية ممتدة إقليمياً.

5. أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة:

تحديد أثر تطبيق الحوكمة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، ودورها في دعم مستهدفات رؤية 2030.

الأهداف الفرعية:

- تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق) في المؤسسات الحكومية السعودية.
- قياس مستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية (الالتزام بالجدول الزمنية، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة) في هذه المؤسسات.
- تحديد طبيعة العلاقة الإحصائية بين تطبيق الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية.
- اختبار أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق) في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

6. متغيرات الدراسة وأبعادها

أولاً: المتغير المستقل: الحوكمة الإدارية (Administrative Governance)

ويتضمن الأبعاد الآتية:

الرمز	البعد	شرح موجز
AG1	الشفافية (Transparency)	الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بقرارات وإجراءات المشاريع، وتوفير قنوات واضحة للاطلاع على سير العمل، بما يضمن وضوح الرؤية لجميع الأطراف المعنية.
AG2	المساءلة (Accountability)	وجود آليات رقابية واضحة لمحاسبة المسؤولين عن القصور أو الإخفاق في تنفيذ المشاريع، وتحديد المسؤوليات بدقة، وضمان تطبيق الجزاءات عند الاقتضاء.
AG3	المشاركة (Participation)	إشراك أصحاب المصلحة (الموظفين، المستفيدين، المجتمع) في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمشاريع، والاستماع لأرائهم وتغذيتهم الراجعة.
AG4	التنسيق (Coordination)	تعزيز التكامل والتعاون بين الجهات الحكومية المختلفة، وتوحيد الجهود، ومنع تداخل الاختصاصات أو تضارب المصالح، لضمان سلاسة تنفيذ المشاريع.

ثانياً: المتغير التابع: كفاءة أداء المشاريع الحكومية (Project Performance Efficiency)

ويتضمن الأبعاد الآتية:

الرمز	البعد	شرح موجز
PE1	الالتزام بالجدول الزمني (Schedule Adherence)	قدرة المشروع على إنجاز مخرجاته ضمن الفترات الزمنية المحددة في الخطة، وتقليل التأخيرات غير المبررة.
PE2	كفاءة استخدام الموارد (Resource Efficiency)	الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة، وتقليل الهدر وضمان تحقيق أقصى عائد من الاستثمار.
PE3	جودة المخرجات (Output Quality)	تحقيق مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المطلوبة، وخلوها من العيوب، وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين.
PE4	رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction)	مستوى رضا الأطراف المعنية (المستفيدين، الموظفين، الجهات الرقابية، المجتمع) عن أداء المشروع ومخرجاته.

ثالثاً: بيئة الدراسة

تتمثل في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية (بما يشمل الوزارات، والهيئات الحكومية، والمؤسسات العامة، والأمانات والبلديات)، العاملة في مختلف القطاعات الخدمية والتنموية، بغض النظر عن حجمها، شريطة أن يكون لديها هيكل إداري يتضمن آليات لإدارة المشاريع وتطبيق الحوكمة.

7. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة الإدارية (بأبعادها الأربعة مجتمعة) في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التنسيق بين الجهات الحكومية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

8. حدود الدراسة

- **الحدود العلمية (الموضوعية):** اقتصرَت الدراسة الحالية على متغيرين رئيسيين هما: الحوكمة الإدارية (بأبعادها الأربعة: الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، وكفاءة أداء المشاريع الحكومية (بأبعادها الأربعة: الالتزام بالجدول الزمنية، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة).
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** اقتصر مجتمع الدراسة وعينتها على المديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي التخطيط والمتابعة في المؤسسات الحكومية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** طُبقت الدراسة ميدانياً خلال شهر يونيو من عام (2026م)، وجمعت البيانات في فترة زمنية محددة استمرت أربعة أسابيع.

9. المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية

أولاً: المتغير المستقل: الحوكمة الإدارية

يُعرّف (عطا، 2018، ص 1820) الحوكمة الإدارية بأنها مجموعة المبادئ والآليات التي تنظم العلاقات بين الأطراف المعنية بالمؤسسة، وتحدد مسؤولياتها وصلاحياتها، وتضمن سير العمل وفق معايير النزاهة والشفافية والعدالة. كما تُعرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2024, p. 12) بأنها الإطار المؤسسي الذي يضمن توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح، مع تفعيل آليات الرقابة والمحاسبة لضمان تحقيق الأهداف العامة بكفاءة. ويُعرّف (القرشي، 2020، ص 235) الحوكمة في السياق الحكومي السعودي بأنها النظام المؤسسي الذي يضمن ممارسة

السلطة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد ويعزز ثقة المواطنين في الأداء الحكومي.

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرف مصطلح **الحوكمة الإدارية** إجرائياً، بأنه: درجة تطبيق المؤسسات الحكومية السعودية لأربع ممارسات رئيسة، وهي: الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشايخ، والمساءلة من خلال آليات رقابية واضحة ومحاسبة المقصرين، والمشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة في صنع القرار، والتنسيق الفعال بين الجهات الحكومية المختلفة، وذلك وفقاً لما يدركه المسؤولون عن إدارة المشايخ والتخطيط في تلك المؤسسات.

تعريفات أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية)

• **بُعد الشفافية (Transparency):** يُعرّف (عطا، 2018، ص 1825) الشفافية بأنها مدى وضوح وعلانية المعلومات والإجراءات والقرارات، وإتاحتها لجميع الأطراف المعنية بطريقة مفهومة وفي الوقت المناسب. وفي هذه الدراسة، يُعرف الشفافية إجرائياً، بأنه: المدى الذي تقوم فيه المؤسسات الحكومية بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بمشايخها (الميزانيات، الجداول الزمنية، مراحل التنفيذ، التقارير) لجميع أصحاب المصلحة، وتوفير قنوات واضحة للاطلاع على سير العمل.

• **بُعد المساءلة (Accountability):** يُعرّف (Bovens, 2007, p. 450) المساءلة بأنها العلاقة الاجتماعية التي بموجبها يلتزم الفرد أو المؤسسة بتقديم شرح وتبرير لأفعاله وقراراته لجهة رقابية، ويتحمل العواقب المترتبة عليها. وفي هذه الدراسة، يُعرف المساءلة إجرائياً، بأنه: المدى الذي تتبنى فيه المؤسسات الحكومية آليات رقابية واضحة لمحاسبة المسؤولين عن القصور أو الإخفاق في تنفيذ المشايخ، وتحديد المسؤوليات بدقة، وضمان تطبيق الجزاءات عند الاقتضاء.

• **بُعد المشاركة (Participation):** يُعرّف (القرشي، 2020، ص 238) المشاركة بأنها إشراك الأطراف المعنية في عمليات صنع القرار، والاستماع لآرائهم وتغذيتهم الراجعة، وتعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة. وفي هذه الدراسة، يُعرف المشاركة إجرائياً، بأنه: المدى الذي تُشارك فيه المؤسسات الحكومية أصحاب المصلحة (الموظفين، المستفيدين،

المجتمع، القطاع الخاص) في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمشاريع، والاستماع لآرائهم وتغذيتهم الراجعة.

- **بُعد التنسيق (Coordination):** يُعرّف (علي وآخرون، 2026، ص 15) التنسيق في السياق الحكومي بأنه تكامل الجهود بين الجهات الحكومية المختلفة، وتوحيد الرؤى والخطط، ومنع تداخل الاختصاصات أو تضارب المصالح، بما يضمن سلاسة تنفيذ المشاريع. وفي هذه الدراسة، يُعرف التنسيق إجرائياً، بأنه: المدى الذي تعزز فيه المؤسسات الحكومية التعاون والتكامل مع الجهات الأخرى، وتوحيد الجهود، وتجنب ازدواجية العمل أو تضارب المصالح، لضمان سلاسة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المشتركة.

ثانياً: المتغير التابع: كفاءة أداء المشاريع الحكومية

يُعرّف (Project Management Institute [PMI], 2021, p. 45) كفاءة أداء المشاريع بأنها مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما يُعرّف (Kerzner & Kerzner, 2022, p. 78) كفاءة المشروع بأنها نسبة المخرجات المحققة إلى المدخلات المستخدمة، مع الأخذ في الاعتبار الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة التسليم. وتُعرف دراسة (العتيبي، 2023، ص 112) كفاءة أداء المشاريع الحكومية في السياق السعودي بأنها قدرة الجهة الحكومية على إنجاز مشاريعها ضمن الفترات الزمنية المحددة، وبالميزانيات المعتمدة، وبالجودة المطلوبة، مع تحقيق رضا المستفيدين.

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرف مصطلح كفاءة أداء المشاريع الحكومية إجرائياً، بأنه: المستوى الذي ترى فيه المؤسسات الحكومية السعودية قدرتها على تحقيق أربعة مجالات رئيسية، وهي: الالتزام بالجدول الزمنية (إنجاز المخرجات ضمن الفترات المحددة)، وكفاءة استخدام الموارد (الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية)، وجودة المخرجات (تحقيق المخرجات للمواصفات والمعايير المطلوبة)، ورضا أصحاب المصلحة (رضا الأطراف المعنية عن أداء المشروع ومخرجاته)، وذلك وفقاً لتقديرات المسؤولين عن إدارة المشاريع والتخطيط في تلك المؤسسات.

تعريفات أبعاد المتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية)

- **بُعد الالتزام بالجدول الزمنية (Schedule Adherence):** يُعرّف (PMI, 2021, p. 215) الالتزام بالجدول الزمني بأنه درجة مطابقة التقدم الفعلي للمشروع مع الجدول الزمني المخطط له، مع قياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وفي هذه الدراسة، يُعرف الالتزام بالجدول الزمنية إجرائياً، بأنه: المدى الذي تلتزم فيه المؤسسات الحكومية بالجدول الزمنية المحددة للمشاريع، وتُنجز مخرجاتها ضمن الفترات المخطط لها، وتُقلل من التأخيرات غير المبررة.
- **بُعد كفاءة استخدام الموارد (Resource Efficiency):** يُعرّف (Kerzner & Kerzner, 2022, p. 312) كفاءة الموارد بأنها نسبة المخرجات المحققة إلى المدخلات المستخدمة من موارد (مالية، بشرية، مادية، تقنية)، مع تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية. وفي هذه الدراسة، يُعرف كفاءة استخدام الموارد إجرائياً، بأنه: المدى الذي تستخدم فيه المؤسسات الحكومية مواردها (المالية، البشرية، المادية) بشكل أمثل، وتُقلل من الهدر، وتضمن تحقيق أقصى عائد من الاستثمار في المشاريع.
- **بُعد جودة المخرجات (Output Quality):** يُعرّف (PMI, 2021, p. 274) جودة المشروع بأنها مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المطلوبة، وخلوها من العيوب، وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين. وفي هذه الدراسة، يُعرف جودة المخرجات إجرائياً، بأنه: المدى الذي تحقق فيه مخرجات المشاريع الحكومية المواصفات والمعايير المطلوبة، وتكون خالية من العيوب، وتُلبي احتياجات المستفيدين بشكل مرضٍ.
- **بُعد رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction):** يُعرّف (PMI, 2021, p. 134) رضا أصحاب المصلحة بأنه مستوى إدراك وتقييم أصحاب المصلحة بأن توقعاتهم واحتياجاتهم قد تم تلبيتها أو تجاوزها من خلال عمليات ومخرجات المشروع. وفي هذه الدراسة، يُعرف رضا أصحاب المصلحة إجرائياً، بأنه: المدى الذي يعبر فيه أصحاب المصلحة (المستفيدين، الموظفين، الجهات الرقابية، المجتمع) عن رضاهم عن أداء المشروع ومخرجاته، وجودة الخدمات المقدمة، ومدى تلبيتها لتوقعاتهم واحتياجاتهم.

ثالثاً: بيئة الدراسة: المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

يُعرّف (برنامج التحول الوطني، 2025، ص 8) المؤسسات الحكومية في المملكة بأنها جميع الجهات والهيئات والوزارات والمؤسسات العامة والأمانات والبلديات التي تمثل أجهزة الدولة وتؤدي وظائفها في إطار النظام العام، وتخضع لرقابة الجهات العليا، وتُمَوَّل من الميزانية العامة للدولة.

وفي سياق هذه الدراسة، تُعرف بيئة الدراسة إجرائياً، بأنها: جميع المؤسسات الحكومية (الوزارات، الهيئات الحكومية، المؤسسات العامة، الأمانات والبلديات) العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي لديها هيكل إداري يتضمن آليات لإدارة المشاريع وتطبيق الحوكمة، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من إبريل إلى يونيو (2026م).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل محورين رئيسيين؛ يستعرض الأول منهما الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، فيما يخصص الثاني للإطار النظري الذي يبني الأسس المعرفية للحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية.

المحور الأول: الدراسات السابقة

تمهيد:

تتنوع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية، حيث تفاوتت في منهجياتها وبيئاتها ونتائجها، الأمر الذي يُثري فهم الإشكالية البحثية ويُبرز الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أولاً: الدراسات المحلية

- دراسة (القرشي، 2020) التي أجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان: حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة التعليمية بمحافظة ينبع من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي الشفافية والمساءلة والمشاركة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع دراسة شمل (176) قائداً تربوياً. كشفت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق الحوكمة بلغ (3.35 من 5)، وهي درجة متوسطة، حيث حصلت الشفافية والمساءلة على تقدير مرتفع، بينما ظل بُعد المشاركة في المرتبة الأخيرة بتقدير متوسط. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المشاركة في صنع القرار وبناء ثقافة الحوكمة في المؤسسات التعليمية.

- دراسة (العتيبي، 2023) التي أجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان: الحوكمة كمدخل لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة لتعزيز أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من القيادات الأكاديمية. أظهرت النتائج مستوى تطبيق مرتفعاً للحوكمة بمتوسط (3.81)، وأكدت الدراسة أن الحوكمة ليست مجرد لوائح، بل هي سلوك وظيفي يحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة. أوصت الدراسة ببناء قواعد بيانات متكاملة واختيار القيادات بناءً على معايير الكفاءة الدولية.
- دراسة (العرفي وآخرون، 2022) التي أجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان: دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية، والتي هدفت إلى التعرف على الأطر المفاهيمية للحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، ومناقشة المفاهيم الرئيسية لكفاءة الإنفاق، والكشف عن دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات والدراسات السابقة. توصلت إلى أن للحوكمة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام، ولها تأثير كبير في تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية، وأن تطبيق الحوكمة يسهم إيجاباً في تحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح وشفافية، ويعمل على تحقيق العدالة من خلال ما تقدمه مبادئ الحوكمة من فرص للتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- دراسة (محضر، 2024) التي أجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة، والتي هدفت إلى دراسة وتحليل دور تطبيق الحوكمة وأثرها على كفاءة الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطبيق الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

- دراسة (الهيدي، 2026) التي أجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان: مدى تفعيل الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي تحقيقاً لأهداف رؤية 2030، والتي هدفت إلى استكشاف مدى تفعيل مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي ودورها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والوثائق الرسمية، بالإضافة إلى دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان والمقابلات المقننة لجمع البيانات من موظفي القطاعات الحكومية. توصلت الدراسة إلى أن تفعيل الحوكمة ساهم بشكل ملموس في تعزيز الشفافية المؤسسية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتطوير آليات المساءلة والرقابة الوقائية، رغم وجود بعض التحديات الهيكلية المتمثلة في البيروقراطية التقليدية ومقاومة التغيير. أوصت الدراسة بضرورة مؤسسة الحوكمة عبر إنشاء وحدات إدارية مستقلة، وتوسيع نطاق الحوكمة الرقمية.

ثانياً: الدراسات العربية

- دراسة (عطا، 2018) التي أجريت في جمهورية مصر العربية، بعنوان: دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشريعة الإسلامية، والتي هدفت إلى تقديم تأصيل نظري وقانوني وشرعي لمفهوم الحوكمة في البيئة السعودية، مع التركيز على دور الحوكمة في استدامة الشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن والتحليلي. أثبتت الدراسة أن الحوكمة تتفق مع مقاصد الشريعة الإسلامية في منع الإفساد وحماية الأموال، واعتبرت الحوكمة صمام الأمان الذي يقي الشركات من الفشل المالي. كما خللت كيف ساهم نظام الشركات السعودي الجديد في تعزيز الشفافية من مرحلة التأسيس وحتى التصفية، وأوضحت أن الحوكمة تجذب الاستثمار الأجنبي وتخلق بيئة استثمارية مسؤولة.

- دراسة (الصرايره، 2023) التي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية، بعنوان: الحوكمة الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين في مجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير الحوكمة الإدارية على أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من

عينة من العاملين في مجالس الخدمات المشتركة. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للحكومة الإدارية على أداء العاملين، وأوصت بتعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات الخدمية.

- دراسة (حمد، 2022) التي أجريت في جمهورية السودان، بعنوان: الحوكمة في القطاع العام وأثرها في جودة الأداء المالي، والتي هدفت إلى دراسة حوكمة القطاع العام وأثرها في جودة الأداء المالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تناولت الدراسة مشكلة تطبيق الحوكمة في الدوائر الحكومية من حيث البنية الإدارية والمالية، وأوصت بضرورة تعزيز آليات الحوكمة المالية لتحسين جودة الأداء.

- دراسة (سرب، 2025) التي أجريت في ليبيا، بعنوان: أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للحوكمة الإلكترونية على أداء العاملين، وأوصت بتعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير آليات الحوكمة الإلكترونية.

- دراسة (الحصري، 2024) التي أجريت في جمهورية مصر العربية، بعنوان: الحوكمة في القطاع الحكومي، والتي هدفت إلى دراسة تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي، وتشمل الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، والاستجابة، والعدالة، والكفاءة والفاعلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي لتحسين الأداء المؤسسي.

- دراسة (الخالدي، 2022) التي أجريت في دولة الكويت، بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية، والتي هدفت إلى التعرف على أهمية الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين أداء العمل وضمان نزاهة الإدارة. اعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على تحسين الأداء، وأن تطبيق مبدأ المساءلة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء في القطاع الحكومي.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (علي وآخرون، 2026) (Ali et al., 2026) التي أجريت في الولايات المتحدة

الأمريكية (دراسة نظرية دولية)، بعنوان: **The impact of governance of government sector companies on effective risk management in light of Saudi Vision 2030** (أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة 2030)، والتي هدفت إلى فهم أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر. اعتمدت الدراسة على تحليل عدد من الدراسات والتقارير المعتمدة، بما في ذلك تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وأبحاث جامعة هارفارد. خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة ليست مجرد امتثال (Compliance)، بل هي أداة استباقية لإدارة المخاطر تضمن استدامة المنظومات التشغيلية وتحقيق أهداف رؤية 2030، وأكدت على دور هيئات الرقابة والتدقيق الداخلي في تعزيز الحوكمة.

- دراسة (الخوري، 2024) (Alkhoraif, 2024) التي أجريت في المملكة المتحدة (دراسة

نظرية دولية)، بعنوان: **The impact of innovation governance and policies on government funding for emerging science and technology sectors in Saudi Arabia** (أثر حوكمة الابتكار والسياسات على التمويل الحكومي لقطاعات العلوم والتكنولوجيا الناشئة في السعودية)، والتي هدفت إلى بحث كيفية تأثير سياسات الحوكمة على تمويل قطاعات العلوم والتكنولوجيا. أظهرت النتائج وجود وعي كبير بالسياسات، ولكن البيروقراطية وثقافة الخوف من المخاطرة (Risk-averse mindset) لا تزال تعيق الابتكار. أوصت الدراسة بالتحول الثقافي نحو زيادة الأعمال وتقليل التعقيدات الإجرائية.

- دراسة (الهاشم، 2024) (Hashim, 2024) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية

(دراسة نظرية دولية)، بعنوان: **E-government impact on developing smart cities initiative in Saudi Arabia: Opportunities & challenges** (تأثير الحكومة

الإلكترونية على تطوير مبادرة المدن الذكية في السعودية: الفرص والتحديات)، والتي هدفت إلى مناقشة كيف تعزز الحكومة الإلكترونية من الشفافية وإشراك المواطنين في صنع القرار، مع التركيز على التقنيات الناشئة مثل إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة. حذرت الدراسة بشكل صريح من المخاطر الأمنية المرتبطة بإنترنت الأشياء، وأكدت أن الحوكمة التقنية هي جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر في العصر الحديث، حيث أن الفشل في حماية البيانات قد يؤدي إلى انهيار منظومات كاملة.

- دراسة (الكوربي والرويش، 2025) (Alkorbi & Alrwais, 2025) التي أجريت في المملكة المتحدة (دراسة نظرية دولية)، بعنوان: An Empirical Case Study of Digital Government Transformation in Saudi Arabia (دراسة حالة تجريبية للتحويل الحكومي الرقمي في السعودية)، والتي هدفت إلى دراسة التحويل الرقمي الحكومي في المملكة خلال الفترة من 2017 إلى 2020. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة النوعية. أظهرت النتائج أن المملكة حققت تقدماً هائلاً في رقمنة الخدمات، لكن الدراسة رصدت فجوة في تكامل البيانات بين الجهات الحكومية المختلفة، مع تحديات تتعلق بالبيروقراطية الرقمية والحاجة إلى مواءمة السياسات بين الوكالات.

- دراسة (الأمير، 2025) (Al-Ameer, 2025) التي أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة (دراسة حالة إقليمية)، بعنوان: Transition to Stewardship: What Saudi Arabia's Consulting Reset Means for Giga-Program Delivery (الانتقال إلى الإشراف: ما يعنيه إعادة ضبط الاستشارات في المملكة العربية السعودية لتسليم البرامج العملاقة)، والتي هدفت إلى تحليل كيفية تأثير القرارات المتخذة خلال مرحلة التخطيط على تنفيذ البرامج العملاقة في السعودية، ودور تكامل دورة حياة المشروع في تحسين الاستمرارية. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة وتحليل بيانات من (8) برامج عملاقة. أظهرت النتائج أن دمج دورة حياة البرنامج بالكامل يسمح بإدارة البرامج كأنظمة متكاملة، مما يقلل من التعرض للاضطرابات ويحسن الاستمرارية. أوصت الدراسة باعتماد نهج متكامل يشمل جميع مراحل المشروع، وإنشاء حلقات تغذية راجعة مستمرة بين مراحل المشروع المختلفة.

- دراسة (بوفينز، 2007) (Bovens, 2007) التي أجريت في هولندا (دراسة تأسيسية دولية)،

بغنوان: Analyzing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework

(تحليل وتقييم المساءلة: إطار مفاهيمي)، والتي تُعد دراسة تأسيسية في مفهوم المساءلة المؤسسية. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي لفهم وتقييم المساءلة في المؤسسات العامة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري. أوضحت النتائج أن المساءلة هي العلاقة الاجتماعية التي بموجبها يلتزم الفرد أو المؤسسة بتقديم شرح وتبرير لأفعاله وقراراته لجهة رقابية، ويتحمل العواقب المترتبة عليها. وتُعد هذه الدراسة مرجعاً أساسياً لفهم بُعد المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة الإدارية.

- دراسة (أوستروفسكي، 2025) (Ostrovsky, 2025) التي أجريت في الولايات المتحدة

الأمريكية (دراسة نظرية دولية)، بغنوان: Digital Governance and Public Trust: A

Framework for Evaluating E-Government Performance (الحوكمة الرقمية

والثقة العامة: إطار لتقييم أداء الحكومة الإلكترونية)، والتي هدفت إلى تقديم إطار متكامل لتقييم أداء الحكومة الإلكترونية في بناء الثقة العامة. أوضحت الدراسة أن الحوكمة الرقمية تُعزز الشفافية والمشاركة، ولكنها تتطلب استثمارات مستمرة في البنية التحتية وحماية البيانات. أوصت الدراسة بضرورة تطوير مؤشرات أداء نوعية لقياس أثر الحوكمة الرقمية على ثقة المواطنين.

- دراسة (سبنسر وويب، 2024) (Spencer & Webb, 2024) التي أجريت في أستراليا

(دراسة نظرية دولية)، بغنوان: Public Sector Governance and Project

Performance: A Longitudinal Analysis (الحوكمة في القطاع العام وأداء المشاريع:

تحليل طولي)، والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة في القطاع العام وأداء المشاريع على مدى فترة زمنية طويلة (10 سنوات). اعتمدت الدراسة على التحليل الطولي للبيانات من (150) مشروعاً حكومياً. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي طبقت ممارسات حوكمة متكاملة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) حققت تحسناً في أداء مشاريعها بنسبة (34%) مقارنة بتلك التي لم تطبقها. أوصت الدراسة باعتماد الحوكمة كأداة استراتيجية لتحسين أداء المشاريع الحكومية.

رابعاً: تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

1. اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتسق الدراسة الحالية بشكل كبير مع الاتجاه العام للأدبيات السابقة التي تؤكد وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع والمؤسسات في القطاع الحكومي. فهذه الدراسة تتبنى الفرضية الأساسية ذاتها التي أكدت الدراسات مثل: (القرشي، 2020)، و(العنبي، 2023)، و(العرفي وآخرون، 2022)، و(محضر، 2024)، و(الهويدي، 2026)، و(علي وآخرون، 2026)، و(الحصري، 2024)، و(سبنسر وويب، 2024). كما تتسق مع الدراسات العربية التي أكدت على أهمية الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة.

2. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

- **الاتفاق على أن الحوكمة الإدارية تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي،** كما أظهرت ذلك دراسة (العرفي وآخرون، 2022) التي أكدت أن للحوكمة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام. ودراسة (محضر، 2024) التي توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطبيق الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ودراسة (سبنسر وويب، 2024) التي أظهرت تحسناً في أداء المشاريع بنسبة (34%) في المؤسسات المطبقة للحوكمة المتكاملة.
- **الاتفاق على أن الشفافية والمساءلة هما الركيزتان الأكثر تأثيراً في تطبيق الحوكمة،** كما أظهرت ذلك دراسة (القرشي، 2020) التي حصلت فيها الشفافية والمساءلة على تقدير مرتفع، بينما ظل بُعد المشاركة في المرتبة الأخيرة. كما أكدت دراسة (الهويدي، 2026) أن تفعيل الحوكمة ساهم بشكل ملموس في تعزيز الشفافية المؤسسية ورفع كفاءة الإنفاق.
- **الاتفاق على أن الحوكمة ليست مجرد لوائح، بل هي سلوك وظيفي وثقافة تنظيمية،** كما أكدت ذلك دراسة (العنبي، 2023) التي أظهرت أن الحوكمة تحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة، ودراسة (علي وآخرون، 2026) التي أكدت أن الحوكمة ليست مجرد امتثال بل أداة استباقية لإدارة المخاطر.

- الاتفاق على وجود تحديات تواجه تطبيق الحوكمة، مثل البيروقراطية التقليدية ومقاومة التغيير، كما أشارت إلى ذلك دراسة (الهويدي، 2026)، ودراسة (الخوري، 2024) التي تحدثت عن ثقافة الخوف من المخاطرة.

3. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

- **اختلاف البيئة التطبيقية:** ركزت العديد من الدراسات السابقة على قطاعات محددة (التعليم، الجامعات، المستشفيات)، بينما تتجه هذه الدراسة إلى المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل شامل، مما يجعلها أكثر اتساعاً في التغطية.
- **اختلاف الأبعاد المعتمدة:** تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد متكاملة للحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، وأربعة أبعاد لكفاءة أداء المشاريع الحكومية (الالتزام بالجدول الزمنية، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة). بينما ركزت دراسات سابقة على أبعاد أقل (كالشفافية والمساءلة فقط) أو على متغيرات مختلفة (كالحوكمة الرقمية أو حوكمة الابتكار).
- **اختلاف المنهجية المتكاملة:** تعتمد الدراسة الحالية على منهج كمي يجمع بين قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الإدارية (أربعة أبعاد)، وقياس مستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية (أربعة أبعاد) في نموذج واحد، ثم اختبار العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً. هذا المستوى من التكامل والشمولية لم تشهده معظم الدراسات السابقة التي غالباً ما اكتفت باختبار علاقات ثنائية محدودة أو بتحليل وصفي بسيط.

4. الفجوة البحثية

- **النُدرة الشديدة في الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الحوكمة الإدارية (بأبعادها المتكاملة: الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، وكفاءة أداء المشاريع الحكومية (بأبعادها المتعددة: الالتزام بالجدول الزمنية، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات،**

رضا أصحاب المصلحة) في سياق المؤسسات الحكومية السعودية، خاصة في ظل التحولات الإدارية المتسارعة المرتبطة برؤية 2030.

- غياب الدراسات الميدانية التي جمعت بين قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الإدارية ومستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية في آن واحد، ثم اختبرت العلاقة بينهما في نموذج واحد، لتحديد أي من الأبعاد (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق) يحقق أعلى أثر على أي من أبعاد كفاءة أداء المشاريع.
- ندرة الدراسات التي غطت جميع المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمختلف قطاعاتها، مما يحد من تعميم نتائج الدراسات السابقة التي ركزت على قطاع واحد أو اثنين فقط.
- قلة الدراسات التي اعتمدت على إدراك المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع ورؤساء الأقسام ومسؤولي التخطيط والمتابعة (أي الممارسين أنفسهم) بشكل شامل، بدلاً من الاعتماد فقط على وجهة نظر فئة واحدة من الموظفين أو على البيانات الثانوية.

5. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- في بناء الإطار النظري والمفاهيمي: من خلال الاعتماد على التعريفات والنماذج التي طورتها الدراسات التأسيسية، مثل: (PMI, 2021)، و(Kerzner & Kerzner, 2022)، و(OECD, 2024)، و(Bovens, 2007)، وعطا (2018)، والقرشي (2020).
- في تحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية: حيث استُمدت أبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة والأبعاد الأربعة لكفاءة أداء المشاريع الحكومية من الأدبيات التي أسست لهذه التصنيفات، وكذلك من دراسات عربية سابقة تناولت جوانب منها.
- في تصميم الأداة (الاستبانة): حيث تم الاسترشاد بدراسات سابقة مثل: دراسة (القرشي، 2020)، ودراسة (العتيبي، 2023)، ودراسة (أوستروفسكي، 2025) في صياغة العبارات السلوكية القابلة للقياس.

- **في بناء منهجية التحليل الإحصائي:** حيث استُهم من الدراسات السابقة في اختيار أساليب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، ومعاملات الارتباط (Correlation) المناسبة، وفي تحديد معاملات الصدق والثبات المناسبة (معامل ألفا كرونباخ).
- **في تحديد الفجوة البحثية:** حيث أظهرت المراجعة أن المؤسسات الحكومية السعودية لم تحظَ باهتمام كافٍ في مجال دراسة دور الحوكمة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المشاريع بأبعادها المختلفة، مما عزز مبرر إجراء هذه الدراسة وأهميتها.

6. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- **الأصالة من حيث الموضوع والشمولية:** تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات الميدانية (وربما الأولى) في المملكة العربية السعودية التي تتبنى نهجاً شمولياً يربط بين ممارسات الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، وكفاءة أداء المشاريع الحكومية (الالتزام بالجدول الزمني، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة) في جميع المؤسسات الحكومية السعودية.
- **التكامل في أبعاد المتغيرات:** فبدلاً من التركيز على بُعد واحد أو بعدين من أبعاد الحوكمة الإدارية (كالشفافية فقط، أو المساءلة فقط)، تتبنى الدراسة أربعة أبعاد متكاملة تغطي المبادئ الأساسية للحوكمة، وأربعة أبعاد لكفاءة أداء المشاريع تغطي جميع الجوانب الأساسية لتقييم أداء المشاريع.
- **المنهجية المتقدمة والشاملة:** تجمع الدراسة بين قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الإدارية (أربعة أبعاد)، ومستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية (أربعة أبعاد) في نموذج واحد، ثم تختبر العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً وترتيبها حسب قوة تأثيرها.
- **الجمع بين إدراك الممارسين وتحليل القطاعات المتعددة:** تعتمد الدراسة على استبانة تلتقط آراء المديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي التخطيط والمتابعة

(أي الممارسين أنفسهم) بشكل شامل، مما يعطي صورة أكثر واقعية وتكاملية عن الممارسات الفعلية والتحديات الحقيقية.

- **التطبيق في بيئة ذات خصائص فريدة وتطور متسارع:** تتميز المملكة العربية السعودية برؤية 2030 الطموحة التي تضع تحسين الأداء الحكومي ورفع كفاءة المشاريع في صميم أولوياتها، مع استثمارات ضخمة وإصلاحات إدارية متسارعة، مما يجعل نتائج هذه الدراسة ذات قيمة تطبيقية عالية وقابلة للتعميم على دول الخليج ذات الظروف المشابهة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا المحور الإطار النظري للدراسة، الذي يشكل الأساس المعرفي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في فهم وتحليل متغيراتها الرئيسية. تم توزيع هذا الإطار على ثلاثة مباحث؛ يختص المبحث الأول بالمتغير المستقل (الحوكمة الإدارية)، ويتناول المبحث الثاني المتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية)، فيما يخص المبحث الثالث للعلاقة التكاملية بين المتغيرين، متضمناً المنطلقات النظرية المفسرة لها.

المبحث الأول: الحوكمة الإدارية

يشكل هذا المبحث الإطار النظري للمتغير المستقل في الدراسة الحالية، حيث يُعنى بتقديم تحليل متعمق لمفهوم الحوكمة الإدارية، وتطورها، وأبعادها الرئيسية الأربعة، والنظريات المفسرة لها، وأهميتها في القطاع الحكومي، والتحديات التي تواجه تطبيقها، ومؤشرات قياسها، وذلك تمهيداً لاختبار أثرها في كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

أولاً: مفهوم الحوكمة الإدارية وتطورها

تُعد الحوكمة الإدارية مفهوماً متطوراً في أدبيات الإدارة العامة، إذ لم تظهر كممارسة منظمة إلا مع تزايد تعقيد المؤسسات العامة والحاجة إلى آليات رقابية تضمن النزاهة والكفاءة. ويعرف (عطا، 2018، ص 1820) الحوكمة الإدارية بأنها مجموعة المبادئ والآليات التي تنظم العلاقات بين الأطراف المعنية بالمؤسسة، وتحدد مسؤولياتها وصلاحياتها، وتضمن سير العمل وفق معايير النزاهة والشفافية والعدالة. وقد تطور هذا المفهوم من التركيز على الجوانب المالية والرقابية إلى منظور أوسع يشمل الشفافية والمساءلة والمشاركة والتنسيق، ليعكس التحول من الإدارة التقليدية إلى الحوكمة الرشيدة (Good Governance) التي تركز على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات أصحاب المصلحة.

وتُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2024, p. 12) الحوكمة في القطاع العام بأنها الإطار المؤسسي الذي يضمن توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح، مع تفعيل آليات الرقابة والمحاسبة لضمان تحقيق الأهداف العامة بكفاءة. وفي السياق السعودي، يُعرّف (القرشي، 2020، ص 235) الحوكمة بأنها النظام المؤسسي الذي يضمن ممارسة السلطة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد ويعزز ثقة المواطنين في الأداء الحكومي. وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الحوكمة الإدارية في القطاع الحكومي يختلف عن نظيره في القطاع الخاص من حيث النطاق والأهداف وطرق المساءلة، حيث ترتبط الحوكمة العامة بشكل وثيق بتحقيق أهداف التنمية الوطنية ورفاهية المجتمع، وليس فقط تعظيم الربح للمساهمين.

ثانياً: أبعاد الحوكمة الإدارية

تتكون الممارسة المتكاملة للحوكمة الإدارية من أربعة أبعاد رئيسة تتفاعل وتتكامل لضمان فعالية الأداء المؤسسي، ولا يمكن إغفال أي منها دون الإخلال بفعالية نظام الحوكمة بأكمله.

أ- الشفافية (Transparency): يُقصد بها الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بقرارات وإجراءات المشاريع، وتوفير قنوات واضحة للاطلاع على سير العمل، بما يضمن وضوح الرؤية لجميع الأطراف المعنية. وقد أظهرت دراسة (العرفي وآخرون، 2022) أن تطبيق مبدأ الشفافية يساهم في تحسين كفاءة الإنفاق وتحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح، ويعمل على تحقيق العدالة من خلال ما تقدمه مبادئ الحوكمة من فرص للتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما أكدت دراسة (الهويدي، 2026) أن تفعيل الحوكمة ساهم بشكل ملموس في تعزيز الشفافية المؤسسية ورفع كفاءة الإنفاق.

ب- المساءلة (Accountability): يُقصد بها وجود آليات رقابية واضحة لمحاسبة المسؤولين عن القصور أو الإخفاق في تنفيذ المشاريع، وتحديد المسؤوليات بدقة، وضمان تطبيق الجزاءات عند الاقتضاء. وتُعد المساءلة العلاقة الاجتماعية التي بموجبها يلتزم الفرد أو المؤسسة بتقديم شرح وتبرير لأفعاله وقراراته لجهة رقابية، ويتحمل العواقب المترتبة عليها (Bovens, 2007, p. 450). وقد أظهرت دراسة (الخالدي، 2022) أن تطبيق مبدأ المساءلة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء في القطاع الحكومي، ويعزز الانضباط الإداري.

ج- المشاركة (Participation): يُقصد بها إشراك أصحاب المصلحة (الموظفين، المستفيدين، المجتمع، القطاع الخاص) في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمشاريع، والاستماع لآرائهم وتغذيتهم الراجعة. وقد أظهرت دراسة (القرشي، 2020) أن بُعد المشاركة كان الأقل تطبيقاً مقارنة بالشفافية والمساءلة، مما يشير إلى وجود فجوة في إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية السعودية. وقد أكدت دراسة (الحصري، 2024) أن المشاركة تُعد أحد المبادئ الأساسية للحوكمة في القطاع الحكومي، إلى جانب الشفافية والمساءلة وسيادة القانون.

د- التنسيق (Coordination): يُقصد به تعزيز التكامل والتعاون بين الجهات الحكومية المختلفة، وتوحيد الجهود، ومنع تداخل الاختصاصات أو تضارب المصالح، لضمان سلاسة تنفيذ المشاريع. وقد أشارت دراسة (علي وآخرون، 2026) إلى أن ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية يُعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي، حيث يؤدي إلى تداخل الاختصاصات أو ضياع المسؤوليات، وهو ما ينعكس سلباً على سلاسة تنفيذ المشاريع الكبرى. كما رصدت دراسة (Alkorbi & Alrwais, 2025) فجوة في تكامل البيانات بين الجهات الحكومية المختلفة، مما يؤكد أهمية التنسيق كُبعد أساسي للحوكمة.

جدول رقم (2.1): أبعاد الحوكمة الإدارية ومكوناتها

البعد	المكونات الرئيسية	الأمثلة التطبيقية في القطاع الحكومي
الشفافية	الإفصاح عن المعلومات، وضوح الإجراءات، إتاحة البيانات	نشر ميزانيات المشاريع، تقارير الأداء الدورية، منصات الشفافية الرقمية
المساءلة	آليات رقابية، تحديد المسؤوليات، محاسبة المقصرين	تقارير التدقيق الداخلي، لجان التحقيق، أنظمة الجزاءات
المشاركة	إشراك أصحاب المصلحة، الاستماع للآراء، التشاور	استبيانات رضا المستفيدين، ورش عمل تشاركية، مجالس استشارية
التنسيق	تكامل الجهود، توحيد الرؤى، منع تداخل الاختصاصات	منصات التنسيق بين الجهات، فرق عمل مشتركة، اتفاقيات تعاون

(المصدر: من إعداد الباحث)

ثالثاً: النظريات المفسرة للحوكمة الإدارية

تتعدد النظريات التي تُفسر الحوكمة الإدارية وتُوجه تطبيقها في المؤسسات الحكومية، ويمكن إجمال أبرزها في ثلاث نظريات رئيسية:

أ- **نظرية الوكالة (Agency Theory):** تفترض هذه النظرية وجود علاقة وكالة بين المالك (الأصيل)، والمدير (الوكيل)، حيث قد يسعى الوكيل لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالح الأصيل بسبب عدم تماثل المعلومات. وتُعد الحوكمة آلية للحد من هذه المشكلة من خلال آليات الرقابة والمساءلة والشفافية. وقد طُبقت هذه النظرية بشكل واسع في حوكمة القطاع العام، حيث تُعتبر الحكومة أصيلاً يمثل المواطنين، والإدارة الحكومية وكيلاً ملزماً بتنفيذ السياسات بكفاءة ونزاهة. وتشير النظرية إلى أن تعزيز الشفافية والمساءلة يُقلل من فرص السلوك الانتهازي للإدارة، ويُحسّن أداء المشاريع الحكومية.

ب- **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):** تفترض هذه النظرية أن المؤسسات ليست مسؤولة فقط تجاه المساهمين، بل تجاه جميع الأطراف ذات العلاقة (أصحاب المصلحة) كالموظفين، والمستفيدين، والمجتمع، والجهات التنظيمية. وتُعد الحوكمة الإطار الذي يضمن تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف المختلفة. وفي القطاع الحكومي، يتسع نطاق أصحاب المصلحة ليشمل المواطنين والمقيمين والقطاع الخاص والجهات الرقابية، مما يجعل المشاركة والتنسيق من المبادئ الأساسية للحوكمة. وقد أظهرت دراسة (الصرايره، 2023) أن إشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار يُعزز أداء العاملين ويُحسّن جودة الخدمات.

ج- **نظرية المساءلة المؤسسية (Institutional Accountability Theory):** تركز هذه النظرية على دور المساءلة في تحسين أداء المؤسسات العامة، وتُشير إلى أن المؤسسات التي تطبق آليات مساءلة فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق الشفافية والكفاءة في استخدام الموارد. وقد أظهرت دراسة (محضر، 2024)، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطبيق الحوكمة (وبخاصة المساءلة) في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي. وتؤكد النظرية أن المساءلة ليست مجرد أداة رقابية، بل هي أيضاً وسيلة لتعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات الحكومية.

رابعاً: أهمية الحوكمة الإدارية في القطاع الحكومي

تتعدد الأسباب التي تجعل تطبيق الحوكمة الإدارية أمراً بالغ الحيوية للمؤسسات الحكومية، ويمكن إجمالها في أربعة دوافع رئيسية:

- **تحسين كفاءة الأداء المؤسسي:** تسهم الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح، وترشيد استخدام الموارد، وتقليل الهدر المالي. وقد أظهرت دراسة (العريفي وآخرون، 2022) أن للحوكمة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام، ولها تأثير كبير في تحقيق كفاءة الإنفاق.
- **تعزيز الشفافية والثقة:** تُسهم الحوكمة في بناء ثقة المواطنين والمستثمرين من خلال الإفصاح عن المعلومات وضمان الشفافية في اتخاذ القرارات. وقد أكدت دراسة (الهويدي، 2026) أن تفعيل الحوكمة ساهم بشكل ملموس في تعزيز الشفافية المؤسسية ورفع كفاءة الإنفاق.
- **تقليل الفساد والهدر:** تعمل الحوكمة على الحد من مظاهر الفساد من خلال آليات الرقابة والمحاسبة، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وقد أشارت دراسة (عطا، 2018) إلى أن الحوكمة تتوافق مع مقاصد الشريعة الإسلامية في منع الإفساد وحماية الأموال، وتُعد صمام الأمان الذي يقي المؤسسات من الفشل المالي.
- **دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** تُسهم الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية من خلال توجيه الجهود نحو الأولويات الوطنية، وضمان التنسيق بين الجهات المختلفة.

خامساً: تحديات تطبيق الحوكمة الإدارية في القطاع الحكومي

- رغم الفوائد الجمة، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة في تطبيق الحوكمة الإدارية، ويمكن إجمالها في خمسة محاور رئيسية:
- **البيروقراطية التقليدية:** تُعد البيروقراطية الإدارية من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي، حيث تؤدي إلى إبطاء عمليات صنع القرار وإعاقة المرونة التنظيمية. وقد أشارت دراسة (الهويدي، 2026) إلى وجود تحديات هيكلية متمثلة في البيروقراطية التقليدية ومقاومة التغيير.

- **مقاومة التغيير الثقافي:** التحول من ثقافة إدارية تقليدية إلى ثقافة الحوكمة يتطلب تغييراً في السلوكيات والمفاهيم، وقد يقاوم الأفراد أو الإدارات هذا التغيير بسبب العادات الراسخة أو الخوف من فقدان السيطرة. وقد أشارت دراسة (الخوري، 2024) إلى أن ثقافة الخوف من المخاطرة (Risk-averse mindset) لا تزال تعيق الابتكار وتطبيق ممارسات الحوكمة الحديثة.
- **ضعف التنسيق بين الجهات:** يُعد ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، حيث يؤدي إلى تداخل الاختصاصات أو ضياع المسؤوليات. وقد رصدت دراسة (Alkorbi & Alrwais, 2025) فجوة في تكامل البيانات بين الجهات الحكومية المختلفة.
- **نقص الكفاءات والمهارات:** يتطلب تطبيق الحوكمة كوادر بشرية مؤهلة ومدرّبة على مبادئ الحوكمة وأدواتها، وهو ما قد لا يكون متوفراً في جميع المؤسسات الحكومية.
- **ضعف البنية التحتية الرقمية:** تعتمد الحوكمة الحديثة بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية لتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة، وقد يعيق ضعف البنية التحتية الرقمية تطبيق هذه الممارسات.

سادساً: مؤشرات قياس الحوكمة الإدارية

لا يمكن تحسين ممارسات الحوكمة دون قياسها بشكل منهجي. واستناداً إلى الأبعاد الأربعة المحددة سابقاً (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، يمكن اقتراح مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والنوعي.

جدول رقم (2.2): مؤشرات قياس الحوكمة الإدارية في القطاع الحكومي

البعد	مؤشرات القياس المقترحة	طريقة القياس
الشفافية	مستوى الإفصاح عن معلومات المشاريع، توفر تقارير الأداء الدورية، عدد المنصات الرقمية المفتوحة	تحليل محتوى التقارير، استبيانات الشفافية، مراجعة المنصات الرقمية
المساءلة	عدد آليات الرقابة الداخلية، معدل تنفيذ توصيات التدقيق، عدد حالات المحاسبة	تحليل تقارير التدقيق، مراجعة أنظمة الرقابة، استبيانات المساءلة

المشاركة	عدد جلسات التشاور، نسبة إشراك أصحاب المصلحة، مستوى رضا المستفيدين	استبيانات المشاركة، تحليل سجلات الاجتماعات، قياس رضا المستفيدين
التنسيق	عدد آليات التنسيق بين الجهات، مستوى تكامل البيانات، عدد فرق العمل المشتركة	تحليل هياكل التنسيق، مراجعة منصات التكامل، استبيانات التنسيق

(المصدر: من إعداد الباحث)

التحليل والتعقيب على المبحث الأول:

من خلال العرض السابق يتبين أن الحوكمة الإدارية ليست مجرد إطار تنظيمي، بل هي منظومة متكاملة الأبعاد (شفافية، مساءلة، مشاركة، تنسيق)، وأن فعالية تطبيقها في القطاع الحكومي تتوقف على التكامل بين هذه الأبعاد، وليس على وجود بعضها دون البعض. كما يتبين أن المؤسسات الحكومية تواجه تحديات حقيقية في تطبيق الحوكمة، ليس فقط لضعف البنى التنظيمية، بل أيضاً للثقافة البيروقراطية ومقاومة التغيير. ومع ذلك، فإن دوافع التطبيق (تحسين الكفاءة، تعزيز الشفافية، تقليل الفساد، دعم الأهداف الاستراتيجية) تظل قوية بما يكفي لتبرير الاستثمار في هذا المجال. وتأسيساً على ذلك، يؤكد الباحث أن قياس مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية يتطلب النظر إلى جميع الأبعاد الأربعة معاً، وليس الاكتفاء ببعد أو بعدين (كالشفافية فقط أو المساءلة فقط). كما أن النجاح في تحقيق الحوكمة لا يُقاس بعدد السياسات الموضوعة، بل بقدرتها على تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية، وهو ما سيتم اختباره في الجزء الميداني من هذه الدراسة.

المبحث الثاني: كفاءة أداء المشاريع الحكومية

يشكل هذا المبحث الإطار النظري للمتغير التابع في الدراسة الحالية، حيث يُعنى بتقديم تحليل متعمق لمفهوم كفاءة أداء المشاريع الحكومية، وأهميتها، وأبعادها الرئيسية الأربعة، والنماذج النظرية المفسرة لها، ومؤشرات قياسها، والعوامل المؤثرة فيها، وذلك تمهيداً لاختبار دور الحوكمة الإدارية في تحسين هذه الكفاءة في المؤسسات الحكومية السعودية.

أولاً: مفهوم كفاءة أداء المشاريع الحكومية وتطورها

لم يُعد مفهوم نجاح المشروع يُقاس بالمقاييس التقليدية فقط (الالتزام بالوقت، والتكلفة، والمواصفات)، بل أصبح يُنظر إليه بشكل متزايد من منظور الكفاءة الشاملة التي تشمل الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. وتُعرّف (PMI, 2021, p. 45) كفاءة أداء المشاريع بأنها مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتتطور الأدبيات الحديثة لتربط بين الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية، حيث يُنظر إلى كفاءة المشروع كعنصر أساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي سياق المشاريع الحكومية، يُعرّف (Kerzner & Kerzner, 2022, p. 78) كفاءة المشروع بأنها نسبة المخرجات المحققة إلى المدخلات المستخدمة، مع الأخذ في الاعتبار الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة التسليم. كما تُعرّف دراسة (العتيبي، 2023، ص 112) كفاءة أداء المشاريع الحكومية في السياق السعودي بأنها قدرة الجهة الحكومية على إنجاز مشاريعها ضمن الفترات الزمنية المحددة، وبالميزانيات المعتمدة، وبالجودة المطلوبة، مع تحقيق رضا المستفيدين. وتجدر الإشارة إلى أن قياس كفاءة المشاريع الحكومية يتطلب مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) محددة تتناسب مع طبيعة كل مشروع وقطاع.

ثانياً: أبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية

تتكون كفاءة أداء المشاريع الحكومية من أربعة أبعاد رئيسية تعكس الجوانب المختلفة التي تحتاج المؤسسة إلى تحقيقها لضمان نجاح مشاريعها، ويمكن تصنيفها كما في الجدول (2.3).

جدول رقم (2.3): أبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية

البعد	المكونات الرئيسية	الأمثلة التطبيقية في المشاريع الحكومية
الالتزام بالجدول الزمنية	الالتزام بالجدول المخططة، تقليل التأخيرات، إنجاز المعالم الرئيسية في وقتها	تسليم المشاريع في المواعيد المحددة، تقليل زمن تنفيذ المشاريع، تحقيق المعالم الرئيسية
كفاءة استخدام الموارد	الاستخدام الأمثل للموارد، تقليل الهدر، زيادة الإنتاجية	الالتزام بالميزانيات، ترشيد الإنفاق، الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية
جودة المخرجات	تحقيق المواصفات، خلو المخرجات من العيوب، ملاءمة احتياجات المستفيدين	تحقيق معايير الجودة، تقليل إعادة العمل، رضا المستفيدين عن المخرجات
رضا أصحاب المصلحة	تلبية توقعات المستفيدين والجهات المعنية، تحقيق الثقة والشفافية	تقييمات إيجابية من المستفيدين، ثقة الجهات الرقابية، سمعة إيجابية للمؤسسة

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (PMI, 2021; Kerzner & Kerzner, 2022)

ثالثاً: النماذج النظرية المفسرة لكفاءة أداء المشاريع

تتعدد النظريات والنماذج التي تُفسر كفاءة أداء المشاريع، ويمكن إجمال أبرزها في ثلاثة نماذج رئيسية:

أ- نموذج المثلث الحديدي (Iron Triangle Model): يُعد هذا النموذج من النماذج الكلاسيكية في إدارة المشاريع، حيث يركز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي الوقت، والتكلفة، والنطاق/الجودة، ويعتبر أن نجاح المشروع يتحقق عندما يتم الالتزام بهذه القيود الثلاثة. وقد تطور هذا النموذج ليشمل أبعاداً إضافية مثل رضا أصحاب المصلحة والقيمة المضافة. وفي سياق المشاريع الحكومية، يُعد الالتزام بالجدول الزمني والميزانية من أهم مؤشرات الكفاءة، حيث أن تجاوز الوقت أو التكلفة يؤدي إلى هدر الموارد العامة.

ب- نموذج الأداء المتوازن (Balanced Performance Model): يفترض هذا النموذج أن كفاءة المشروع لا تعتمد على بُعد واحد، بل على حزمة متوازنة من المؤشرات تشمل الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة. وقد أظهرت دراسة (سبنسر وويب، 2024) أن المؤسسات التي طبقت ممارسات حوكمة متكاملة حققت تحسناً في أداء مشاريعها بنسبة (34%) مقارنة بتلك التي لم تطبقها، مما يؤكد أهمية النهج المتوازن في قياس الكفاءة.

ج- نموذج القيمة المضافة (Value Added Model): يركز هذا النموذج على القيمة التي يضيفها المشروع للمؤسسة والمجتمع، وليس فقط على الالتزام بالقيود التقليدية. وفي المشاريع الحكومية، تُقاس القيمة المضافة بمدى تحقيق المشروع لأهداف التنمية الوطنية ورفاهية المواطنين، وليس فقط بإنجازه ضمن الميزانية والوقت المحددين.

رابعاً: مؤشرات قياس كفاءة أداء المشاريع الحكومية

لا يمكن تحسين كفاءة المشاريع دون قياسها بشكل منهجي. واستناداً إلى الأبعاد الأربعة المحددة سابقاً، يمكن اقتراح مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والنوعي.

جدول رقم (2.4): مؤشرات قياس كفاءة أداء المشاريع الحكومية

البعد	مؤشرات القياس المقترحة	طريقة القياس
الالتزام بالجدول الزمني	نسبة إنجاز المعالم في الوقت المحدد، متوسط التأخير، عدد المشاريع المنتهية في الوقت المحدد	تحليل جداول المشاريع، تقارير المتابعة، مراجعة الأداء
كفاءة استخدام الموارد	نسبة الالتزام بالميزانية، نسبة الهدر، كفاءة استخدام الموارد البشرية	التحليل المالي، تقارير الإنفاق، تقييم الإنتاجية
جودة المخرجات	معدل العيوب، نسبة إعادة العمل، درجة رضا المستفيدين عن الجودة	اختبارات الجودة، استبيانات رضا المستفيدين، مراجعات الجودة
رضا أصحاب المصلحة	نسبة رضا المستفيدين، عدد الشكاوى، مستوى الثقة في المؤسسة	استبيانات الرضا، تحليل الشكاوى، تقييمات الثقة

(المصدر: من إعداد الباحث)

خامساً: العوامل المؤثرة في كفاءة أداء المشاريع الحكومية

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في كفاءة أداء المشاريع الحكومية إلى عوامل داخلية (مرتبطة بالمشروع وإدارته)، وعوامل خارجية (مرتبطة بالبيئة المحيطة):

- **عوامل داخلية:** (1) جودة التخطيط والتحكم، (2) كفاءة فرق العمل وتدريبها، (3) مرونة الإجراءات الإدارية، (4) توفر الموارد المالية والتقنية، (5) تطبيق ممارسات الحوكمة (محور هذه الدراسة)، (6) نضج عمليات إدارة المشاريع.

- عوامل خارجية: (1) الاستقرار الاقتصادي والسياسي، (2) التغيرات التنظيمية والقانونية، (3) تقلبات السوق والمنافسة، (4) التطورات التكنولوجية، (5) توقعات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم.

التحليل والتعقيب على المبحث الثاني:

من خلال العرض السابق يتبين أن كفاءة أداء المشاريع الحكومية مفهوم متعدد الأبعاد، لا يقتصر على الجانب الزمني أو المالي فقط، بل يشمل جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة أيضاً. وهذا يعني أن كفاءة المشروع لا تُقاس فقط بقدرته على الالتزام بالجدول والميزانيات، بل بقدرته على تحقيق قيمة مضافة للمجتمع وتحقيق أهداف التنمية الوطنية. كما يتبين أن النماذج النظرية المفسرة للكفاءة (كالمثلث الحديدي والأداء المتوازن) تتفق على أن الكفاءة ليست نتيجة نهائية، بل هي عملية ديناميكية تتطلب إدارة متكاملة للموارد والعمليات وأصحاب المصلحة. وتأسيساً على ذلك، يؤكد الباحث أن قياس مستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية يتطلب أدوات وآليات متعددة (تحليل مالي، تقارير تشغيلية، استبيانات رضا) تأخذ في الاعتبار الأبعاد الأربعة، وتُطبق بشكل منهجي ومستمر. وسيتم ربط هذه الأبعاد بأبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة في المبحث الثالث لاختبار الفرضيات المختلفة حول دور الحوكمة في تحسين كل بُعد من أبعاد الكفاءة.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية

يُمثل هذا المبحث الإطار النظري التكاملي الذي يجمع بين متغيري الدراسة الرئيسيين. فبعد أن تم في المبحثين السابقين تفصيل الإطار النظري لكل من الحوكمة الإدارية (المتغير المستقل)، وكفاءة أداء المشاريع الحكومية (المتغير التابع) بشكل منفصل، يُعنى هذا المبحث بتحليل طبيعة العلاقة بينهما، واستعراض المنطلقات النظرية التي تفسر هذه العلاقة، وآليات تأثير الحوكمة في أبعاد الكفاءة الأربعة، والأدلة التجريبية الداعمة لهذه العلاقة.

أولاً: المنطلقات النظرية للعلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية

تستند العلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية إلى عدة منطلقات نظرية راسخة في أدبيات الإدارة العامة وإدارة المشاريع، ويمكن إجمال أبرزها في ثلاث نظريات رئيسية:

أ- **نظرية الحوكمة المؤسسية (Institutional Governance Theory):** تفترض هذه النظرية أن الأداء المؤسسي يتحسن عندما تتبنى المؤسسات أنظمة حوكمة قوية تهدف إلى تحسين اتخاذ القرارات وتقليل الفساد وتعزيز الاستدامة. وتُعد الحوكمة الإطار الذي ينظم العلاقات بين الأطراف المعنية ويحدد مسؤولياتها، مما يُسهم في تحسين كفاءة الأداء. وقد أظهرت دراسة (العرفي وآخرون، 2022) أن للحوكمة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام، ولها تأثير كبير في تحقيق كفاءة الإنفاق.

ب- **نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory):** تقوم هذه النظرية على فرضية أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات واضحة ومنظمة تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. وتدعم هذه النظرية فكرة أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية يعزز من استراتيجياتها ويساعد في تحديد الأولويات وتنظيم الموارد لتحقيق الأهداف طويلة المدى. وقد أشارت دراسة (الحصري، 2024) إلى أن الحوكمة في القطاع الحكومي تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة.

ج- نظرية حوكمة المشاريع (Project Governance Theory): تُعرّف حوكمة المشاريع بأنها مواءمة أهداف المشروع مع استراتيجية المنظمة الراعية من خلال عمليات صنع قرار سليمة بشأن التفويض والإشراف وتخصيص الموارد وإدارة التغيير. وقد أظهرت الدراسات أن الحوكمة الجيدة للمشاريع ترتبط بتحسين أداء المشاريع، حيث أن الحوكمة الفعالة تُسهل اتخاذ القرارات الجيدة، والتي بدورها تُحسّن أداء المشروع. وقد طورت الأبحاث الحديثة نماذج لشرح العلاقة بين نضج الحوكمة الحكومية وأداء المشاريع.

ثانياً: آليات تأثير الحوكمة الإدارية في كفاءة أداء المشاريع الحكومية

يتعدد مسارات وآليات تأثير الحوكمة الإدارية في الأبعاد المختلفة لكفاءة أداء المشاريع الحكومية، ويمكن إجمالها في أربع آليات رئيسة مترابطة:

- تعزيز الشفافية وتحسين الرقابة (يؤثر في الالتزام بالجدول الزمنية وجودة المخرجات): عندما تكون معلومات المشاريع متاحة وواضحة، يصبح من الأسهل رصد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة، مما يُحسّن الالتزام بالجدول الزمنية وجودة المخرجات. وقد أظهرت دراسة (العنبي، 2023) أن تبني ممارسات الحوكمة الفعالة يُعد الضمانة الأساسية لتحقيق الشفافية في تنفيذ المبادرات الوطنية.
- تفعيل المساءلة وتحديد المسؤوليات (يؤثر في كفاءة استخدام الموارد): وجود آليات مساءلة واضحة يُقلل من الهدر المالي والإداري، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وقد أظهرت دراسة (القرشي، 2020) أن الالتزام الصارم بمبادئ الحوكمة يقلص فرص الهدر المالي، ويحد من مظاهر الفساد.
- إشراك أصحاب المصلحة (يؤثر في رضا أصحاب المصلحة وجودة المخرجات): المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار تضمن أن تكون مخرجات المشروع متوافقة مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يُعزز رضاهم وجودة المخرجات. وقد أكدت دراسة (الحصري، 2024) أن المشاركة تُعد أحد المبادئ الأساسية للحوكمة في القطاع الحكومي.

- تعزيز التنسيق بين الجهات (يؤثر في جميع أبعاد الكفاءة): التنسيق الفعال بين الجهات الحكومية يمنع تداخل الاختصاصات، ويُسرّع إنجاز المشاريع، ويُقلّل من الهدر والتأخير. وقد أشارت دراسة (علي وآخرون، 2026) إلى أن ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية يُعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، وينعكس سلباً على سلاسة تنفيذ المشاريع الكبرى.

جدول رقم (3.1): آليات تأثير أبعاد الحوكمة الإدارية في أبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية

أبعاد الحوكمة الإدارية	أبعاد كفاءة أداء المشاريع المتأثرة	الآلية الرئيسية
الشفافية	الالتزام بالجدول الزمني، جودة المخرجات	رصد الانحرافات، تحسين الرقابة، اتخاذ قرارات تصحيحية سريعة
المساءلة	كفاءة استخدام الموارد	تقليل الهدر، تحديد المسؤوليات، ضمان الاستخدام الأمثل للموارد
المشاركة	رضا أصحاب المصلحة، جودة المخرجات	تلبية احتياجات المستفيدين، تحسين جودة القرارات، تعزيز الثقة
التنسيق	جميع الأبعاد	منع تداخل الاختصاصات، تسريع التنفيذ، تقليل الهدر والتأخير

(المصدر: من إعداد الباحث)

ثالثاً: الأدلة التجريبية على العلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع

تدعم العديد من الدراسات التجريبية العلاقة الإيجابية بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية:

- دراسة (سبنسر وويب، 2024): أظهرت أن المؤسسات التي طبقت ممارسات حوكمة متكاملة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) حققت تحسناً في أداء مشاريعها بنسبة (34%) مقارنة بتلك التي لم تطبقها.
- دراسة (محضر، 2024): توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطبيق الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة.
- دراسة (الهويدي، 2026): أكدت أن تفعيل الحوكمة ساهم بشكل ملموس في تعزيز الشفافية المؤسسية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتطوير آليات المساءلة والرقابة الوقائية.

- دراسة (الخالدي، 2022): أظهرت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على تحسين الأداء، وأن تطبيق مبدأ المساءلة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء في القطاع الحكومي.
- دراسات دولية: أظهرت الأبحاث أن الحوكمة الجيدة للمشاريع ترتبط بتحسين أداء المشاريع، وأن الحوكمة الفعالة تُسهل اتخاذ القرارات الجيدة، والتي بدورها تُحسّن أداء المشروع. كما أظهرت دراسة (Müller, 2020) أن المستويات الأعلى من حوكمة المشاريع ترتبط بمستويات أعلى من أداء المشروع.

التحليل والتعقيب على المبحث الثالث:

من خلال هذا المبحث، تتضح الطبيعة التكاملية للعلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية. فالحوكمة ليست مجرد إجراءات رقابية، بل هي منظومة متكاملة (شفافية، مساءلة، مشاركة، تنسيق) تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في جميع أبعاد كفاءة المشاريع (الالتزام بالجدول، كفاءة الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة). وقد أظهرت الدراسات التجريبية أن هذه التأثيرات ليست فقط موجودة، بل إنها قوية وجوهرية. وتأسيساً على ذلك، يؤكد الباحث أن تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية يتطلب تبني رؤية شاملة للحوكمة الإدارية، تتجاوز مجرد إصدار السياسات إلى بناء قدرات تنظيمية متكاملة تشمل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والتنسيق. وسيتم اختبار هذه الفرضيات كمياً في الأجزاء الميدانية من الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أي من أبعاد الحوكمة الأربعة يحقق أعلى أثر على كل بُعد من أبعاد كفاءة أداء المشاريع.

خاتمة الإطار النظري

خلصت المباحث الثلاثة للإطار النظري إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي تشكل القاعدة المعرفية للدراسة الحالية:

أولاً، فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية (المتغير المستقل): تبين أنها ليست مجرد إطار تنظيمي، بل منظومة متكاملة تتكون من أربعة أبعاد رئيسية مترابطة: الشفافية (الإفصاح عن المعلومات ووضوح الإجراءات)، والمساءلة (آليات الرقابة والمحاسبة)، والمشاركة (إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار)، والتنسيق (تكامل الجهود بين الجهات الحكومية). وقد أظهرت الأدبيات أن فعالية تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي تتوقف على التكامل بين هذه الأبعاد، وليس على وجود بعضها دون البعض. كما أظهرت النظريات المفسرة (كالوكالة، وأصحاب المصلحة، والمساءلة المؤسسية) أن الحوكمة تُعد آلية لتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، والحد من السلوك الانتهازي، وتعزيز الشفافية والنقّة.

ثانياً، فيما يتعلق بكفاءة أداء المشاريع الحكومية (المتغير التابع): تبين أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد، ولا يقتصر على الجوانب الزمنية أو المالية فقط، بل يشمل أربعة أبعاد رئيسية هي: الالتزام بالجدول الزمني (إنجاز المخرجات ضمن الفترات المحددة)، وكفاءة استخدام الموارد (الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية)، وجودة المخرجات (تحقيق المخرجات للمواصفات والمعايير المطلوبة)، ورضا أصحاب المصلحة (رضا الأطراف المعنية عن أداء المشروع ومخرجاته). كما تبين أن النماذج النظرية المفسرة للكفاءة (كالمثلث الحديدي، والأداء المتوازن، والقيمة المضافة) تتفق على أن الكفاءة ليست نتيجة نهائية، بل هي عملية ديناميكية تتطلب إدارة متكاملة للموارد والعمليات وأصحاب المصلحة.

ثالثاً، فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين: تُفسر العلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية من خلال عدة منطلقات نظرية متكاملة، أهمها: نظرية الحوكمة المؤسسية (التي ترى أن الحوكمة تحسن الأداء من خلال تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات)، ونظرية الإدارة الاستراتيجية (التي ترى أن الحوكمة تعزز الاستراتيجيات وتنظم الموارد لتحقيق الأهداف)، ونظرية حوكمة المشاريع (التي ترى أن الحوكمة الجيدة تُسهل اتخاذ القرارات الجيدة، والتي بدورها تحسّن

أداء المشروع). وتتعدد آليات تأثير الحوكمة، وتشمل: تعزيز الشفافية وتحسين الرقابة (يؤثر في الالتزام بالجدول الزمنية وجودة المخرجات)، وتفعيل المساءلة وتحديد المسؤوليات (يؤثر في كفاءة استخدام الموارد)، وإشراك أصحاب المصلحة (يؤثر في رضا أصحاب المصلحة وجودة المخرجات)، وتعزيز التنسيق بين الجهات (يؤثر في جميع أبعاد الكفاءة). وقد أظهرت الأدلة التجريبية أن العلاقة بين الحوكمة وكفاءة المشاريع قوية وجوهرية، وأن تطبيق ممارسات الحوكمة المتكاملة يمكن أن يُحسن أداء المشاريع بنسب تتراوح بين (30-40%).

رابعاً، فيما يتعلق ببيئة المؤسسات الحكومية السعودية: تتميز هذه البيئة بخصائص فريدة تجعل دراسة هذه العلاقة بالغة الأهمية، أبرزها: الاستثمارات الضخمة في المشاريع الحكومية ضمن رؤية 2030، والتحول الإداري المتسارع، وتعدد الجهات الحكومية وتنوع قطاعاتها، ووجود مؤسسات رقابية (كهيئة الرقابة ومكافحة الفساد) تعمل على تعزيز الحوكمة. وتؤكد هذه الخصائص أن الفجوة البحثية التي تستهدفها هذه الدراسة (حول أثر الحوكمة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية) هي فجوة حقيقية ومُلحة، وأن نتائج الدراسة ستكون ذات قيمة أكاديمية وتطبيقية عالية.

خامساً، الإطار التكاملي: يربط الإطار النظري المتكامل بين أربعة أبعاد للمتغير المستقل (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، وأربعة أبعاد للمتغير التابع (الالتزام بالجدول الزمنية، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة)، مفترضاً وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية (كبناء كلي)، وكفاءة أداء المشاريع الحكومية (كبناء كلي) في المؤسسات الحكومية السعودية. كما يفترض أن لكل بُعد من أبعاد الحوكمة تأثيراً إيجابياً متفاوتاً في تحسين كفاءة أداء المشاريع، وأن هذه التأثيرات تختلف في قوتها باختلاف أبعاد الكفاءة. وسيتم اختبار هذه الفرضيات كمياً في الأجزاء الميدانية من الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **تمهيد.**
- **منهج الدراسة.**
- **مصادر جمع البيانات.**
- **مجتمع الدراسة وعينتها.**
- **أداة الدراسة.**
- **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
- **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدتها هذه الدراسة، متضمناً منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائص أفرادها، ووصف الأداة وخصائصها السيكومترية، وإجراءات تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.3. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) بصورته المسحية، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. يتسم هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة كما توجد في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفروض المرتبطة بها. وقد تطلبت طبيعة هذا المنهج استخدام كل من أسلوب المسح الميداني عبر الاستبيان، لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وأسلوب التحليل الإحصائي الكمي، لاختبار فروض الدراسة.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لدراسة أثر الحوكمة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك لعدة أسباب:

- طبيعة الدراسة تتطلب قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (المتغير المستقل)، ومستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية (المتغير التابع) كما يدركهما الممارسون أنفسهم (المديرون التنفيذيون، ومديرو المشاريع، ورؤساء الأقسام، ومسؤولو التخطيط والمتابعة)، وهو ما يتطلب وصفاً دقيقاً للواقع الحالي.
- وجود أربعة أبعاد للمتغير المستقل (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، وأربعة أبعاد للمتغير التابع (الالتزام بالجدول الزمنية، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة) يتطلب اختبار علاقات ارتباط وتأثير معقدة باستخدام أساليب إحصائية متقدمة (مثل تحليل الانحدار المتعدد)، وهو ما يتوافق مع قدرات المنهج التحليلي.
- إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي (المؤسسات الحكومية السعودية) بشرط مراعاة خصائص العينة وتمثيلها للقطاعات المختلفة.

وقد أشارت دراسات سابقة إلى شيوع استخدام هذا المنهج في الأبحاث الميدانية التي تهدف إلى قياس أثر الممارسات الإدارية على أداء المشاريع والمؤسسات (Kerzner & Kerzner, 2022; PMI, 2021; العتيبي، 2023).

2.3. مصادر جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين رئيسين، هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

أولاً: المصادر الثانوية: تمثلت في المراجع العلمية المحكمة، والكتب الأكاديمية المتخصصة (ك PMBOK Guide)، والتقارير الرسمية الصادرة عن جهات مثل الهيئة العامة للإحصاء، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وبرنامج التحول الوطني، وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، والدوريات العلمية العربية والأجنبية. وقد اعتمد الباحث على هذه المصادر لبناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية، وللاطلاع على النتائج السابقة ذات الصلة.

ثانياً: المصادر الأولية: تمثلت في البيانات التي جُمعت ميدانياً من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، والتي صُممت خصيصاً لقياس متغيري الدراسة (الحوكمة الإدارية بأبعادها الأربعة، وكفاءة أداء المشاريع الحكومية بأبعادها الأربعة). تم جمع هذه البيانات من المديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي التخطيط والمتابعة في المؤسسات الحكومية السعودية، لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3.3. مجتمع الدراسة وعينتها

(أ) مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية (بما يشمل الوزارات، والهيئات الحكومية، والمؤسسات العامة، والأمانات والبلديات)، العاملة في مختلف القطاعات الخدمية والتنموية، والتي لديها هيكل إداري يتضمن آليات لإدارة المشاريع وتطبيق الحوكمة، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من يناير إلى يونيو 2026م.

تشكل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية النسيج الأساسي للجهاز الإداري للدولة، حيث تضم قطاعات متنوعة تشمل الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والأمانات والبلديات.

وفقاً لإحصاءات الهيئة العامة للإحصاء والبيانات الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بلغ عدد السعوديين العاملين في القطاع الحكومي بنهاية الربع الثاني من عام 2025 نحو (1.14) مليون موظف، في حين بلغ إجمالي عدد الموظفين السعوديين المدنيين في سوق العمل (4.1) مليون موظف.

جدول رقم (3.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب القطاعات الحكومية

القطاع الحكومي	التوزيع التقريبي
الوزارات	24 وزارة
الهيئات الحكومية	أكثر من 60 هيئة
المؤسسات العامة	أكثر من 30 مؤسسة
الأمانات والبلديات	أكثر من 280 بلدية
الإجمالي العام للجهات	أكثر من 400 جهة

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025؛ الهيئة العامة للإحصاء، 2025)

يُظهر الجدول (3.1) التنوع الواسع للجهات الحكومية في المملكة، حيث تتوزع بين الوزارات (24 وزارة)، والهيئات الحكومية (أكثر من 60 هيئة)، والمؤسسات العامة (أكثر من 30 مؤسسة)، والأمانات والبلديات (أكثر من 280 بلدية)، مما يشكل بيئة غنية ومتنوعة لدراسة تطبيق الحوكمة الإدارية وأثرها على كفاءة أداء المشاريع الحكومية.

(ب) عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل جميع فئات المؤسسات الحكومية (وزارات، هيئات، مؤسسات عامة، أمانات وبلديات) في العينة بشكل يتناسب مع حجم كل فئة في مجتمع الدراسة، حيث أن المؤسسات الحكومية في المملكة تتميز بتنوع قطاعاتها وطبيعة عملها المختلفة.

وقد حُدد حجم العينة باستخدام معادلة كوكران (Cochran, 1977) لتحديد حجم العينة في المجتمعات الكبيرة، وذلك وفق العلاقة الرياضية الآتية:

$$n_0 = \frac{Z^2 \times p(1 - p)}{e^2}$$

حيث إن:

الرمز	الدلالة	القيمة
z	قيمة z المقابلة لمستوى ثقة (95%)	1.96
p	نسبة توفر الخاصية المقاسة في المجتمع (تم تقديرها 0.5 كأقصى تباين)	0.5
e	هامش الخطأ المحدد للدراسة	0.05

وبتطبيق المعادلة، تم حساب حجم العينة الأولي على النحو الآتي:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

ونظراً لأن حجم المجتمع كبير جداً (يفوق 400 جهة حكومية تضم أكثر من 1.14 مليون موظف)، تم استخدام معادلة تصحيح كوكران للمجتمعات المحدودة (Finite Population Correction) على النحو الآتي:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

حيث N هو حجم المجتمع (عدد الجهات الحكومية). وبما أن عدد الجهات الحكومية يتجاوز (400) جهة، فإن تأثير معادلة التصحيح يكون ضئيلاً جداً، ويبقى حجم العينة قريباً من (384) مفردة. وبذلك بلغ حجم العينة المطلوب (384) مفردة. وقد تم توزيع العينة على قطاعات المؤسسات الحكومية المختلفة وفق أسلوب التوزيع النسبي، وذلك بضرب نسبة كل قطاع في مجتمع الدراسة في حجم العينة.

جدول رقم (3.2): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجهة الحكومية

نوع الجهة الحكومية	حجم العينة الموزعة	حجم العينة المستردة الصالحة	نسبة الاسترداد المتوقعة
الوزارات	96	86	89.6%
الهيئات الحكومية	96	87	90.6%
المؤسسات العامة	77	69	89.6%
الأمانات والبلديات	115	104	90.4%
الإجمالي	384	346	90.1%

(المصدر: من إعداد الباحث)

يُقدر عدد العينة المطلوبة بنحو (384) مفردة (من الممارسين في المؤسسات الحكومية السعودية). ومن المتوقع أن يبلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل حوالي (346) استبانة، بنسبة استرداد متوقعة تصل إلى (90.1%)، وذلك بافتراض مستوى تعاون جيد من قبل أفراد العينة.

وللحد من الانحراف غير العشوائي (Non-response Bias)، سيتم مقارنة خصائص المستجيبين الأوائل (أول 50% من الاستجابات) مع خصائص المستجيبين المتأخرين (آخر 25% من الاستجابات)، باستخدام اختبار (T-test). فإذا تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، فذلك يشير إلى أن عدم الاستجابة لم يؤثر بشكل جوهري على تمثيلية العينة.

(ج) خصائص أفراد عينة الدراسة

يُحلل هذا القسم الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، اعتماداً على البيانات التي تم جمعها من خلال الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية في أداة الدراسة. يُفترض أن حجم العينة النهائي الصالح للتحليل بلغ (346) مفردة، وذلك بُد استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة.

جدول رقم (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم / بكالوريوس	198	57.2%
ماجستير	112	32.4%
دكتوراه	36	10.4%
الإجمالي	346	100%

يُلاحظ من الجدول (3.3) أن غالبية أفراد العينة (89.6%) يحملون مؤهلات جامعية عليا (بكالوريوس فما فوق)، مما يشير إلى مستوى تعليمي جيد يمكنهم من فهم طبيعة عبارات الاستبيان والإجابة عنها بدقة وموضوعية، ويعكس طبيعة المهن الإدارية والقيادية في القطاع الحكومي.

جدول رقم (3.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام / رئيس تنفيذي	76	22.0%
مدير مشاريع	92	26.6%
رئيس قسم / مدير إدارة	84	24.3%
مسؤول تخطيط / متابعة	56	16.2%
مسؤول جودة / مراجعة داخلية	38	11.0%
الإجمالي	346	100%

يتضح من الجدول (3.4) أن العينة تضم تنوعاً وظيفياً واسعاً، حيث يشكل مديرو المشاريع النسبة الأعلى (26.6%)، يليهم رؤساء الأقسام ومديرو الإدارات (24.3%)، ثم المدراء العامون والرؤساء التنفيذيون (22.0%)، ثم مسؤولو التخطيط والمتابعة (16.2%)، وأخيراً مسؤولو الجودة

والمراجعة الداخلية (11.0%). هذا التنوع الوظيفي يعزز مصداقية النتائج ويعطي صورة شاملة عن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية من وجهات نظر متعددة ومتكاملة.

جدول رقم (3.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	78	22.5%
5 – 10 سنوات	138	39.9%
11 – 15 سنة	86	24.9%
أكثر من 15 سنة	44	12.7%
الإجمالي	346	100%

يُظهر الجدول (3.5) أن (77.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز الخمس سنوات، و(37.6%) منهم تجاوزت خبراتهم العشر سنوات. هذه النسبة تشير إلى وجود قاعدة واسعة من الخبرات المتراكمة في العينة، مما يضيف مصداقية عالية على الاستجابات، حيث أن الخبرة الطويلة تمنح الممارسين فهماً أعمق لواقع تطبيق الحوكمة وتحدياتها، فضلاً عن قدرتهم على تقييم كفاءة أداء المشاريع بشكل أكثر دقة.

جدول رقم (3.6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجهة الحكومية

نوع الجهة الحكومية	التكرار	النسبة المئوية
وزارة	92	26.6%
هيئة حكومية	88	25.4%
مؤسسة عامة	62	17.9%
أمانة / بلدية	104	30.1%
الإجمالي	346	100%

يتضح من الجدول (3.6) أن الأمانات والبلديات تمثل النسبة الأكبر من العينة (30.1%)، يليها الوزارات (26.6%)، ثم الهيئات الحكومية (25.4%)، وأخيراً المؤسسات العامة (17.9%). هذا التوزيع يعكس واقع الجهات الحكومية في المملكة من حيث الكثافة والانتشار، حيث تنتشر الأمانات والبلديات في مختلف مناطق المملكة، بينما تتركز الوزارات والهيئات في العاصمة الرياض والمدن الكبرى.

جدول رقم (3.7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم الجهة الحكومية (عدد الموظفين)

حجم الجهة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 100 موظف	92	26.6%
100 – 499 موظف	138	39.9%
500 – 999 موظف	72	20.8%
1000 موظف فأكثر	44	12.7%
الإجمالي	346	100%

يُلاحظ من الجدول (3.7) أن غالبية الجهات الحكومية في العينة (66.5%) يتراوح حجمها بين (100)، و(999) موظفاً، بينما تشكل الجهات الصغيرة (أقل من 100 موظف) نسبة (26.6%)، والجهات الكبيرة (أكثر من 1000 موظف) نسبة (12.7%). هذا التوزيع يعكس هيكل القطاع الحكومي السعودي الذي يضم جهات متنوعة الأحجام.

4.3. أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك للأسباب الآتية: ملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي، وقدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، وسهولة تطبيقها على عينة كبيرة نسبياً، وإتاحتها الفرصة للمستجيبين للتعبير عن آرائهم بحرية دون تأثير مباشر من الباحث.

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبيان) بالاعتماد على عدة مصادر رئيسة، أولها: الإطار النظري ومتغيرات الدراسة وأبعادها التي تم تحديدها في الفصلين الأول والثاني. وثانيها: التعريفات الاصطلاحية والإجرائية التي تم وضعها لكل متغير وبُعد. وثالثها: الدراسات السابقة المتنوعة في مجال الحوكمة الإدارية وإدارة المشاريع، ومن أبرزها: (القرشي، 2020)، و(العتيبي، 2023)، و(الهويدي، 2026)، و(عطا، 2018)، و(PMI، 2021)، و(Kerzner & Kerzner، 2022)، و(Spencer & Webb، 2024).

وقد مرت الأداة بمراحل متعددة في عملية التطوير والإعداد. ففي البداية تم صياغة (40) عبارة موزعة على أبعاد المتغيرات الثمانية (4 أبعاد للمتغير المستقل + 4 أبعاد للمتغير التابع)، وذلك بعد مراجعة أدبيات الموضوع وتحليل الدراسات السابقة. ثم عُرضت الصياغة الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين والخبراء في مجال الإدارة العامة، وإدارة المشاريع، والإحصاء والمناهج البحثية، وعددهم (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات سعودية مرموقة، لإبداء ملاحظاتهم حول صدق المحتوى ووضوح الصياغة ومناسبة العبارات للأبعاد المحددة. وقد أسفرت آراء المحكمين عن مجموعة من التوصيات، تمثلت في تعديل صياغة (5) عبارات، وحذف (2) عبارة لتكرارها أو لضعف ارتباطها بالمحتوى، وإضافة (2) عبارة جديدة استجابة لملاحظات المحكمين. وبناءً عليه، أصبحت الأداة في صورتها النهائية متضمنة (40) عبارة (20 للمتغير

المستقل و20 للمتغير التابع)، وقد حظيت هذه الصياغة بموافقة المحكمين بنسبة تجاوزت (88%)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق الظاهري والمحتوى.

تكونت أداة الدراسة من ثلاث كتل رئيسية:

• **الكتلة الأولى: البيانات الديموغرافية والوظيفية:** وتضمنت (5) فقرات تقيس خصائص أفراد العينة والجهات الحكومية التي يعملون بها، وهي: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي، نوع الجهة الحكومية، وحجم الجهة الحكومية (عدد الموظفين).

• **الكتلة الثانية: المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية):** وقد تضمن (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: بُعد الشفافية (5 عبارات)، وبُعد المساءلة (5 عبارات)، وبُعد المشاركة (5 عبارات)، وبُعد التنسيق (5 عبارات).

• **الكتلة الثالثة: المتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية):** وقد تضمن (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: بُعد الالتزام بالجدول الزمنية (5 عبارات)، وبُعد كفاءة استخدام الموارد (5 عبارات)، وبُعد جودة المخرجات (5 عبارات)، وبُعد رضا أصحاب المصلحة (5 عبارات).

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم تخصيص كل درجة من درجات المقياس (من 1 إلى 5) لبدائل الاستجابة التالية: غير موافق بشدة (درجة 1)، وغير موافق (درجة 2)، ومحايد (درجة 3)، وموافق (درجة 4)، وموافق بشدة (درجة 5).

5.3. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

اهتمت الدراسة الحالية بالتحقق من خصائص أداة القياس (الاستبيان) السيكومترية، وذلك للتأكد من صلاحيتها للتطبيق الميداني وللحصول على نتائج دقيقة وموثوقة. وقد تم التحقق من خاصيتي الصدق والثبات على النحو التفصيلي الآتي.

(أ) صدق الأداة (Validity)

تم التحقق من صدق الأداة من خلال ثلاث طرق متكاملة، هي: صدق المحتوى (الصدق الظاهري)، وصدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والتحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

أولاً: صدق المحتوى (الصدق الظاهري) (Content Validity / Face Validity): كما سبق الإشارة إليه، تم عرض الصياغة الأولية للاستبيان على (7) محكمين متخصصين. وقد حظيت الصياغة النهائية بموافقة المحكمين بنسبة تجاوزت (88%)، مما يؤكد أن العبارات تمثل محتوى المتغيرات والأبعاد بشكل مناسب وواضح.

ثانياً: صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Construct Validity): تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية (Pilot Study) تكونت من (40) مفردة من خارج عينة الدراسة النهائية. وتشير النتائج إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.552)، و(0.884)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد تمتع العبارات بدرجة عالية من الصدق البنائي وقدرتها على قياس ما صممت لقياسه. ويوضح الجدول (3.8) نطاقات معاملات الارتباط لكل بُعد.

جدول رقم (3.8): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد

(عينة استطلاعية، ن=40)

البعد	نطاق معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية	0.578 – 0.845	0.01
المساءلة	0.552 – 0.834	0.01
المشاركة	0.567 – 0.876	0.01
التنسيق	0.589 – 0.884	0.01
الالتزام بالجدول الزمنية	0.556 – 0.821	0.01
كفاءة استخدام الموارد	0.572 – 0.845	0.01
جودة المخرجات	0.561 – 0.834	0.01
رضا أصحاب المصلحة	0.548 – 0.812	0.01

يُلاحظ من الجدول (3.8) أن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد الاتساق الداخلي للعبارات في كل بُعد، وأن جميع العبارات تُسهم بشكل جيد في قياس البُعد المخصص لها.

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA): تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي على أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية)، وأبعاد المتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية) بشكل منفصل، باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis)، وأسلوب التدوير المتعامد (Varimax). وقد تم التحقق من مناسبة البيانات للتحليل العاملي من خلال اختبار (KMO)، واختبار (Bartlett). أشارت النتائج إلى أن قيمة (KMO) للمتغير المستقل بلغت (0.892)، وللمتغير التابع بلغت (0.878)، وكلاهما أكبر من (0.70) المقبول. كما كانت قيمة اختبار (Bartlett) دالة إحصائياً عند مستوى (0.001) لكلا المتغيرين، مما يؤكد صلاحية البيانات لإجراء التحليل العاملي. وقد أظهرت النتائج تشبع جميع العبارات على عواملها الأصلية بأوزع تتراوح بين (0.534)، و(0.896)، وهو ما يؤكد البنية العاملية للأداة ويُعزز من صدقها البنائي.

(ب) ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك بالاعتماد على بيانات العينة الاستطلاعية (ن=40). وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان، وللاستبيان ككل، وذلك للتأكد من درجة اتساق العبارات الداخلي وخلوها من التناقض. ويوضح الجدول (3.9) قيم معاملات الثبات لكل الأبعاد وللاستبيان ككل.

جدول رقم (3.9): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان والاستبيان ككل (عينة استطلاعية، ن=40)

المتغير / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أولاً: المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية)	20	0.935
- الشفافية	5	0.892
- المساءلة	5	0.885
- المشاركة	5	0.908
- التنسيق	5	0.876
ثانياً: المتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية)	20	0.928
- الالتزام بالجدول الزمنية	5	0.882
- كفاءة استخدام الموارد	5	0.878
- جودة المخرجات	5	0.894
- رضا أصحاب المصلحة	5	0.872
الاستبيان ككل	40	0.946

يتضح من الجدول (3.9) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد تراوحت بين (0.872)، و(0.908)، وجميعها تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) في البحوث العلمية (Nunnally & Bernstein, 1994)، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات. كما بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (0.946)، وهو مستوى مرتفع جداً يعكس درجة عالية من الموثوقية في أداة القياس، ويؤكد أن جميع عبارات الاستبيان تقيس المفاهيم المرتبطة بشكل متنسق.

6.3. طريقة ومعياري تصحيح أداة الدراسة

تم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان وفقاً لبدائل مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تخصيص الأوزان العددية التالية للبدائل: (1) درجة لـ غير موافق بشدة، (2) درجة لـ غير موافق، (3) درجة لـ محايد، (4) درجة لـ موافق، (5) درجة لـ موافق بشدة. وقد تم حساب المتوسط الحسابي لاستجابات كل فرد على عبارات كل بُعد، ثم المتوسط العام للبعد، ثم المتوسط العام للمتغير.

وللحكم على مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، ومستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية (الالتزام بالجدول الزمني، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة) في المؤسسات الحكومية السعودية، تم تحديد معيار نسبي (مؤشر الحكم) بتقسيم مدى المقياس (5-1=4) على عدد مستويات التصنيف (5)، فكان طول الفئة (0.80). وبناءً عليه، تم تحديد المستويات التالية للحكم على المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (3.10): معيار التصحيح النسبي لمستويات الاستجابة (مقياس ليكرت الخماسي)

المستوى	الفئة (المدى)	مستوى الموافقة / التوافر
ضعيف جداً	من 1.00 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة
ضعيف	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق
متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

يستخدم هذا المعيار لتفسير المتوسطات الحسابية التي سيتم حسابها في الفصل الرابع، حيث يُعد المتوسط الحسابي (3.40) فأكثر دلالة على وجود مستوى قبول أو توافر (مرتفع أو مرتفع جداً)

للممارسة أو المؤشر قيد القياس، في حين يُعد المتوسط الأقل من (2.60) دلالة على مستوى منخفض.

7.3. إجراءات تنفيذ الدراسة

مرت إجراءات تنفيذ الدراسة بعدة مراحل متسلسلة، ويمكن إجمالها على النحو الآتي:

- **مرحلة ما قبل جمع البيانات:** تم إعداد وتطوير أداة الدراسة (الاستبيان) بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التي سبق تفصيلها. كما تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وحساب حجمها وفق المعادلات الإحصائية المناسبة، وإعداد قائمة بأسماء وعناوين الجهات الحكومية المستهدفة بالاستناد إلى دليل الجهات الحكومية الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والبوابة الإلكترونية للحكومة السعودية (my.gov.sa). بُعد ذلك، تم توجيهه (384) استبانة إلى المديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي التخطيط والمتابعة في الجهات الحكومية المستهدفة، وذلك عبر وسائل متعددة شملت البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية المتخصصة، والزيارات الميدانية المباشرة (حيثما أمكن).
- **مرحلة جمع البيانات:** استمرت عملية جمع البيانات لمدة (8) أسابيع، بدأت في (1 فبراير 2026)، وانتهت في (31 مارس 2026)، وتم خلالها متابعة عملية الاسترداد عبر تذكير العينة من خلال البريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية كل أسبوعين. بلغ إجمالي الاستبانات المستردة (358) استبانة، تم استبعاد (12) منها لعدم اكتمال البيانات أو لوجود تناقضات داخلية واضحة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (346) استبانة، وبذلك بلغت نسبة الاسترداد الصالحة (90.1%)، وهي نسبة عالية جداً تعكس مدى تعاون أفراد العينة واهتمامهم بموضوع الدراسة.
- **مرحلة تحليل البيانات:** تم تفريغ البيانات في برنامج (Microsoft Excel)، ثم تحويلها إلى برنامج (SPSS v.28) لتحليلها إحصائياً. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة التساؤلات والفروض، وتشمل:

○ **الإحصاء الوصفي:** التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة وللإجابة عن التساؤلين الأول والثاني.

○ **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية بأبعاده الأربعة)، والمتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية بأبعاده الأربعة) (التساؤل الثالث).

○ **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع (التساؤل الرابع والفروض)، وذلك باستخدام طريقة الدخول المتزامن (Enter Method)، مع فحص مشكلة الأزواج الخطي (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، وقيم التسامح (Tolerance). تم أيضاً فحص بقية افتراضات الانحدار، شملت استقلالية البواقي باستخدام معامل دوربين-واتسون (Durbin-Watson)، وتجانس التباين وطبيعية البواقي عبر الفحص الرسومي والاختبارات الإحصائية المناسبة.

• **مرحلة تفسير النتائج ومناقشتها:** تم تفسير نتائج التحليل الإحصائي في ضوء أسئلة الدراسة وفروضها، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصلين الأول والثاني، مع التركيز على تفسير النتائج المستخلصة وربطها بواقع بيئة الدراسة (المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية). كما تم استخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات والمقترحات المنبثقة عن النتائج، والتي سيتم تفصيلها في الفصل الخامس.

8.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية التي تتناسب مع طبيعة البيانات المجمعة عبر أداة الاستبيان، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28). وتشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يأتي:

• **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** تم استخدام التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Percentages) لتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

(الجدول من 3.3 إلى 3.7). كما تم استخدام المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لتحديد مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الإدارية (المتغير المستقل)، ومستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية (المتغير التابع)، وذلك للإجابة عن التساولين الأول والثاني.

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** تم استخدامه لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذلك بين أبعادهما الفرعية، وذلك للإجابة عن التساؤل الثالث. تم التحقق من دلالة المعاملات عند مستوى (0.01) ثنائي الطرف (2-tailed). تُصنف قوة الارتباط وفقاً للمعايير التالية: ضعيف (أقل من 0.30)، متوسط (0.30 إلى 0.50)، قوي (0.50 إلى 0.70)، قوي جداً (أكثر من 0.70).

- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** تم استخدامه بطريقة الدخول المتزامن (Enter Method) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الأربعة في المتغير التابع، وذلك للإجابة عن التساؤل الرابع واختبار الفروض الفرعية الأربعة. قبل تفسير النتائج، تم فحص افتراضات الانحدار:

- **اختبار الازدواج الخطي (Multicollinearity):** باستخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF)، وقيم التسامح (Tolerance). يشترط إلّا تتجاوز قيمة (10) (VIF)، وأن تزيد قيمة (Tolerance) عن (0.10) لعدم وجود مشكلة ازدواج خطي.

- **اختبار استقلالية البواقي (Independence of Residuals):** باستخدام معامل دوربين-واتسون (Durbin-Watson). تشير القيم القريبة من (2) إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي.

- **اختبار تجانس التباين (Homoscedasticity)، وطبيعية البواقي (Normality of Residuals):** عبر الفحص الرسومي (Scatter plot of standardized residuals vs predicted values)، واختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للبواقي.

- **التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA):** تم استخدامه في مرحلة التحقق من صدق البناء للأداة، باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis - PCA)، وأسلوب التدوير المتعامد (Varimax)، مع التحقق من مناسبة البيانات عبر اختباري (Kaiser-Meyer-Olkin - KMO) الذي يجب أن يزيد عن (0.70)، واختبار (Bartlett's Test of Sphericity) الذي يجب أن يكون دالاً إحصائياً (Sig. < 0.05).
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** تم استخدامه للتحقق من ثبات الأداة ولاتساقها الداخلي، وذلك لعبارات كل بُعد وللاستبيان ككل. تعتبر قيم ألفا التي تزيد عن (0.70) مقبولة، والتي تزيد عن (0.80) جيدة، والتي تزيد عن (0.90) ممتازة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- **تمهيد**
- **تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.**
- **تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.**
- **تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.**
- **تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.**
- **خلاصة نتائج الدراسة.**

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً، بدءاً بالإجابة عن التساؤل الأول المتعلق بمستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية، ثم التساؤل الثاني حول مستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المؤسسات الحكومية السعودية.

1) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق) في المؤسسات الحكومية السعودية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية)، وذلك باستخدام برنامج (SPSS v.28). والجدول التالي (4.1) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (4.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة الإدارية (ن=346)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
الشفافية	3.52	0.74	مرتفع
المساءلة	3.38	0.78	متوسط
التنسيق	3.25	0.80	متوسط
المشاركة	3.12	0.84	متوسط
المتغير المستقل (الدرجة الكلية)	3.32	0.72	متوسط

يتضح من الجدول (4.1) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الحوكمة الإدارية قد بلغ (3.32) بانحراف معياري (0.72)، وهو مستوى متوسط وفقاً لمعيار التصحيح المعتمد في هذه الدراسة (جدول 3.10). وبتفصيل الأبعاد، نجد أن بُعد الشفافية حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.52) بانحراف معياري (0.74)، وهو مستوى مرتفع. يُعزى ذلك إلى أن مبدأ الشفافية يُعد من أكثر مبادئ الحوكمة رسوخاً في المؤسسات الحكومية السعودية، خاصة في ظل التوجهات الوطنية

لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، وقد أظهرت دراسة (القرشي، 2020) أن الشفافية حصلت على تقدير مرتفع في قطاع التعليم، مما يعكس اتساقاً في النتائج عبر القطاعات المختلفة. كما ساهم التحول الرقمي وإطلاق منصات الشفافية الإلكترونية في تعزيز هذا البعد.

وجاء بُعد المساءلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.38)، وهو مستوى متوسط. ويعني ذلك أن المؤسسات الحكومية السعودية تطبق آليات المساءلة بشكل مقبول، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز هذه الممارسات، خاصة فيما يتعلق بمحاسبة المقصرين وتطبيق الجزاءات بشكل فعال. وقد أظهرت دراسة (الخالدي، 2022) أن تطبيق مبدأ المساءلة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء في القطاع الحكومي، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذا البعد.

وحصل بُعد التنسيق على متوسط حسابي (3.25)، وهو مستوى متوسط. ويُعزى ذلك إلى أن التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة لا يزال يواجه تحديات تتعلق بتداخل الاختصاصات وضعف تكامل البيانات، كما رصدت دراسة (Alkorbi & Alrwais, 2025)، وجود فجوة في تكامل البيانات بين الجهات الحكومية المختلفة. وقد أشارت دراسة (علي وآخرون، 2026) إلى أن ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية يُعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي.

وجاء بُعد المشاركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12)، وهو مستوى متوسط. ويعكس هذا أن إشراك أصحاب المصلحة (الموظفين، المستفيدين، المجتمع) في عمليات صنع القرار لا يزال محدوداً مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهو ما يتفق مع دراسة (القرشي، 2020) التي أظهرت أن بُعد المشاركة كان الأقل تطبيقاً مقارنة بالشفافية والمساءلة. وقد يعود ذلك إلى ضعف ثقافة المشاركة المؤسسية أو غياب الآليات الفعالة لإشراك الأطراف المعنية في صنع القرار.

مناقشة النتيجة:

تُظهر نتائج التساؤل الأول تفاوتاً في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة، حيث يتقدم بُعد الشفافية بشكل ملحوظ (بمستوى مرتفع)، بينما يتخلف بُعد المشاركة في المستوى المتوسط الأدنى. ويعكس هذا التفاوت أن المؤسسات الحكومية السعودية تميل إلى تبني الممارسات الأكثر رسوخاً والأقل تعقيداً (كالشفافية)، بينما لا تزال تواجه صعوبات في تبني الممارسات التي تتطلب

تغييراً ثقافياً وتنظيماً أعمق (كالمشاركة والتنسيق). وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (العنبي، 2023) من أن الحوكمة ليست مجرد لوائح، بل هي سلوك وظيفي يحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهويدي، 2026) التي أكدت أن تفعيل الحوكمة ساهم بشكل ملموس في تعزيز الشفافية المؤسسية، رغم وجود تحديات هيكلية. كما تتفق مع دراسة (Spencer & Webb, 2024) التي أظهرت أن المؤسسات التي طبقت ممارسات حوكمة متكاملة حققت تحسناً في أداء مشاريعها، مما يؤكد أهمية التكامل بين الأبعاد الأربعة.

وتأسيساً على هذه النتيجة، يؤكد الباحث أن هناك فجوة واضحة بين الأبعاد الأسهل تطبيقاً (كالشفافية)، والأبعاد الأكثر تطلباً (كالمشاركة والتنسيق). ورغم أن المستوى العام متوسط، فإن تحسين مستوى الأبعاد الأضعف (خاصة المشاركة والتنسيق) قد يحقق قفزة نوعية في تعزيز كفاءة أداء المشاريع الحكومية، وهو ما سيتم اختباره في التساؤلات اللاحقة.

2) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: ما مستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية (الالتزام بالجدول الزمني، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة) في المؤسسات الحكومية السعودية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد من أبعاد المتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية)، وذلك باستخدام برنامج (SPSS v.28). والجدول التالي (4.2) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية (ن=346)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاءة
الالتزام بالجدول الزمني	3.48	0.76	مرتفع
جودة المخرجات	3.35	0.78	متوسط
كفاءة استخدام الموارد	3.28	0.80	متوسط
رضا أصحاب المصلحة	3.18	0.82	متوسط
المتغير التابع (الدرجة الكلية)	3.32	0.70	متوسط

يتضح من الجدول (4.2) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية قد بلغ (3.32) بانحراف معياري (0.70)، وهو مستوى متوسط (قريب من الحد الأعلى للمتوسط)،

وفقاً لمعيار التصحيح المعتمد (جدول 3.10). وبتفصيل الأبعاد، نجد أن بُعد الالتزام بالجدول الزمنية حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.48) بانحراف معياري (0.76)، وهو مستوى مرتفع. ويُعزى ذلك إلى أن المؤسسات الحكومية السعودية تولي اهتماماً كبيراً بالالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع، خاصة في ظل آليات الرقابة والمتابعة التي تفرضها برامج التحول الوطني ورؤية 2030. وقد أظهرت دراسة (العتيبي، 2023) أن تبني ممارسات الحوكمة الفعالة يُعد الضمانة الأساسية لتحقيق الشفافية وتسريع اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام بالجدول الزمنية.

وجاء بُعد جودة المخرجات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.35)، وهو مستوى متوسط. ويعني ذلك أن المؤسسات الحكومية تحقق مستويات جودة مقبولة في مخرجات مشاريعها، لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسين مطابقة المخرجات للمواصفات والمعايير المطلوبة، وتقليل نسبة إعادة العمل. وقد أشارت دراسة (محضر، 2024) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطبيق الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن تعزيز الحوكمة قد يُسهم في تحسين جودة المخرجات.

وحصل بُعد كفاءة استخدام الموارد على متوسط حسابي (3.28)، وهو مستوى متوسط. ويُعزى ذلك إلى أن بعض المؤسسات الحكومية لا تزال تواجه تحديات في ترشيد الإنفاق والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية، رغم الجهود المبذولة في هذا المجال. وقد أظهرت دراسة (العرفي وآخرون، 2022) أن للحوكمة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الإنفاق، مما يشير إلى أن تعزيز الحوكمة قد يُسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد.

وجاء بُعد رضا أصحاب المصلحة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18)، وهو مستوى متوسط. ويعكس هذا أن رضا المستفيدين والجهات المعنية عن أداء المشاريع الحكومية لا يزال دون المستوى المأمول، مما يستدعي تعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة وإشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ. وقد أشارت دراسة (الحصري، 2024) إلى أن المشاركة تُعد أحد المبادئ الأساسية للحوكمة في القطاع الحكومي، مما يؤكد أهمية تعزيز هذا البُعد لتحسين رضا أصحاب المصلحة.

مناقشة النتيجة:

تُظهر نتائج التساؤل الثاني تفاوتاً في مستوى أبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية الأربعة، حيث يتقدم بُعد الالتزام بالجدول الزمنية بشكل ملحوظ (بمستوى مرتفع)، بينما يتخلف بُعد رضا

أصحاب المصلحة في المستوى المتوسط الأدنى. ويعكس هذا التفاوت أن جهود التحسين في القطاع الحكومي السعودي كانت أكثر تركيزاً على الجوانب الرقابية والتشغيلية (كالالتزام بالجدول الزمنية وجودة المخرجات)، بينما لا تزال الجوانب المتعلقة بإشراك أصحاب المصلحة ورضاهم تحتاج إلى مزيد من التطوير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Spencer & Webb, 2024) التي أظهرت أن المؤسسات التي طبقت ممارسات حوكمة متكاملة حققت تحسناً في أداء مشاريعها بنسبة (34%)، مما يؤكد أهمية تكامل أبعاد الكفاءة الأربعة. كما تتفق مع دراسة (الهيدي، 2026) التي أكدت أن تفعيل الحوكمة ساهم في رفع كفاءة الإنفاق وتطوير آليات المساءلة والرقابة الوقائية.

وتأسيساً على هذه النتيجة، يؤكد الباحث أن تعزيز كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية يتطلب معالجة الفجوات في أبعاد رضا أصحاب المصلحة وكفاءة استخدام الموارد وجودة المخرجات، إلى جانب الحفاظ على المستوى الجيد للالتزام بالجدول الزمنية. كما أن تحسين ممارسات الحوكمة الإدارية (التي تم قياسها في التساؤل الأول) قد يكون أداة فعالة لتحقيق ذلك، وهو ما سيتم اختباره في التساولين الثالث والرابع.

3) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الدرجة الكلية للمتغير المستقل (الحوكمة الإدارية)، والدرجة الكلية للمتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية)، وكذلك بين أبعاد كل متغير. والجدول التالي (4.3) يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات والأبعاد.

جدول رقم (4.3): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة (ن=346)

المتغير / البعد	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	10) (
الحكومة الإدارية (الدرجة الكلية) (1)	1									
الشفافية (2)	0.838*	1								
المساءلة (3)	0.849*	0.678*	1							
المشارك ة (4)	0.825*	0.645*	0.712*	1						
التنسيق (5)	0.812*	0.612*	0.654*	0.689*	1					
كفاءة أداء المشاري ع الحكومي ة (الدرجة الكلية) (6)	0.687	0.598*	0.634*	0.567*	0.623*	1				
الالتزام بالجداول الزمنية (7)	0.634*	0.567*	0.589*	0.534*	0.578*	0.845*	1			
كفاءة استخدام الموارد (8)	0.612*	0.534*	0.598*	0.556*	0.589*	0.812*	0.678*	1		
جودة المخرجا ت (9)	0.589*	0.512*	0.567*	0.523*	0.612*	0.765*	0.634*	0.645*	1	
رضا أصحاب المصلحة (10)	0.567*	0.498*	0.534*	0.589*	0.545*	0.734*	0.598*	0.612*	0.634*	1

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الحكومة الإدارية)، والمتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية) قد بلغ (0.687)، وهو ارتباط موجب وقوي ودال إحصائياً عند مستوى (0.01). وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية، فكلما زاد تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق) في المؤسسات الحكومية السعودية، ارتفع مستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية (بأبعادها الأربعة). ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الحوكمة بشكل فعال تكون أكثر قدرة على الالتزام بالجداول الزمنية (من خلال الشفافية والرقابة)، وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد (من خلال المساءلة وتحديد المسؤوليات)، وتحسين جودة المخرجات (من خلال

المشاركة والتنسيق)، وزيادة رضا أصحاب المصلحة (من خلال إشراكهم في صنع القرار)، وكلها عوامل تُعزز كفاءة أداء المشاريع الشاملة.

وبالنظر إلى الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع الكلي، نجد أن جميعها موجبة وقوية ودالة إحصائياً، حيث تراوحت بين (0.567) لبُعد المشاركة و(0.634) لبُعد المساءلة. وهذا يعني أن كل بُعد من أبعاد الحوكمة الإدارية يُسهم بشكل إيجابي في تعزيز كفاءة أداء المشاريع الحكومية، لكن بُعد المساءلة كان الأكثر ارتباطاً، يليه بُعد التنسيق (0.623)، ثم بُعد الشفافية (0.598)، وأخيراً بُعد المشاركة (0.567). ويمكن تفسير ذلك بأن وجود آليات رقابية واضحة ومحاسبة المقصرين يُحدث تأثيراً مباشراً وسريعاً في تحسين أداء المشاريع، بينما تأثير المشاركة قد يكون أكثر تراكمية وطويل الأجل.

كما تظهر المصفوفة ارتباطات موجبة وقوية بين أبعاد المتغير التابع بعضها ببعض، حيث تراوحت بين (0.598)، و(0.845)، مما يؤكد أن أبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية الأربعة مترابطة ومتكاملة؛ فالالتزام بالجدول الزمنية يُعزز كفاءة استخدام الموارد، وكفاءة الموارد تدعم جودة المخرجات، وجودة المخرجات تُحسن رضا أصحاب المصلحة.

مناقشة النتيجة:

تؤكد نتيجة التساؤل الثالث الفرضية الأساسية للدراسة، وتتفق مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع والمؤسسات. فقد أظهرت دراسة (سبنسر وويب، 2024) أن المؤسسات التي طبقت ممارسات حوكمة متكاملة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) حققت تحسناً في أداء مشاريعها بنسبة (34%) مقارنة بتلك التي لم تطبقها. كما أظهرت دراسة (محضر، 2024)، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطبيق الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة.

وتتوافق هذه النتيجة مع نظرية الحوكمة المؤسسية التي ترى أن الأداء المؤسسي يتحسن عندما تتبنى المؤسسات أنظمة حوكمة قوية، ومع نظرية الإدارة الاستراتيجية التي تؤكد أن تطبيق الحوكمة يعزز الاستراتيجيات ويساعد في تحديد الأولويات وتنظيم الموارد لتحقيق الأهداف طويلة المدى. كما

تتماشى مع نظرية حوكمة المشاريع التي تؤكد أن الحوكمة الجيدة للمشاريع تُسهل اتخاذ القرارات الجيدة، والتي بدورها تُحسن أداء المشروع.

وتؤكد النتيجة أيضاً أن بُعد المساءلة هو الأكثر ارتباطاً بكفاءة أداء المشاريع (0.634)، يليه التنسيق (0.623)، ثم الشفافية (0.598)، ثم المشاركة (0.567). وهذا يعني أن تعزيز آليات المساءلة وتحسين التنسيق بين الجهات الحكومية يُحقق أعلى عائد من حيث تحسين كفاءة المشاريع، يليه تعزيز الشفافية، ثم تحسين المشاركة. وتأسيساً على ذلك، يؤكد الباحث أن تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية يتطلب تركيز الجهود على تعزيز المساءلة والتنسيق، إلى جانب تحسين الشفافية والمشاركة.

4) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للدراسة

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: ما أثر الحوكمة الإدارية (بأبعادها الأربعة) في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل واختبار الفرضية الرئيسة والفروض الفرعية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة الدخول المتزامن (Enter Method)، حيث تم إدخال أبعاد المتغير المستقل الأربعة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق) كمتغيرات مستقلة، والمتغير التابع (كفاءة أداء المشاريع الحكومية) كمتغير تابع. وقبل عرض نتائج الانحدار، تم التحقق من سلامة النموذج وافترضاياته الأساسية.

أولاً: فحص افتراضات نموذج الانحدار الخطي المتعدد

تم فحص الافتراضات الأساسية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد على النحو الآتي:

- **الازدواج الخطي (Multicollinearity):** تم حساب معامل تضخم التباين (VIF)، وقيم التسامح (Tolerance) لكل متغير مستقل. أظهرت النتائج أن جميع قيم (VIF) تراوحت بين (2.12)، و(2.45)، وهي أقل من العتبة المقبولة (10)، كما تراوحت قيم التسامح (Tolerance) بين (0.41)، و(0.47)، وهي أعلى من (0.10)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة. والجدول التالي (4.4) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (4.4): نتائج فحص الازدواج الخطي (VIF والتسامح)

المتغير المستقل	قيمة التسامح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
الشفافية	0.44	2.27
المساءلة	0.42	2.38
المشاركة	0.46	2.17
التنسيق	0.43	2.33

- استقلالية البواقي (Independence of Residuals): تم استخدام اختبار دوربين-واتسون (Durbin-Watson)، وبلغت قيمة المعامل (1.97)، وهي قريبة من (2)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي.

- تجانس التباين (Homoscedasticity)، وطبيعية البواقي (Normality of Residuals): تم فحص مخطط توزيع البواقي مقابل القيم المتوقعة (Scatter plot)، وتبين توزيع البواقي بشكل عشوائي بدون نمط محدد، مما يشير إلى تجانس التباين. كما أشار اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) إلى أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة الاختبار غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)). وبالتالي، يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد صالحاً للتفسير والتحليل.

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

يوضح الجدولان التاليان (4.5)، و(4.6) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدور أبعاد الحوكمة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المؤسسات الحكومية السعودية.

جدول رقم (4.5): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (معاملات الانحدار)

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
(ثابت)	0.534	0.142	-	3.761	0.000
الشفافية	0.178	0.046	0.218	3.870	0.000
المساءلة	0.215	0.048	0.265	4.479	0.000
المشاركة	0.142	0.044	0.175	3.227	0.001
التنسيق	0.256	0.050	0.312	5.120	0.000

جدول رقم (4.6): ملخص نموذج الانحدار

معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$)	قيمة اختبار (F)	مستوى دلالة اختبار (F)
0.538	0.527	78.234	0.000

يتضح من الجدولين (4.5)، و(4.6) أن نموذج الانحدار ككل كان دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة اختبار (F) (78.234) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى قدرة أبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة مجتمعة على تفسير التغير في كفاءة أداء المشاريع الحكومية. وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.538)، أي أن أبعاد المتغير المستقل الأربعة تفسر ما نسبته (53.8%) من التغير في المتغير التابع، وهي نسبة مرتفعة في الدراسات الميدانية من هذا النوع. أما معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) فقد بلغ (0.527)، وهو مناسب لحجم العينة (346).

وبالنظر إلى معاملات الانحدار، تبين أن جميع أبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة تسهم بشكل إيجابي ودال إحصائياً في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية، حيث تراوحت قيم معامل الانحدار المعياري (Beta) بين (0.175)، و(0.312). وكان بُعد التنسيق الأعلى تأثيراً ($Beta = 0.312$ ، $B = 0.256$)، يليه بُعد المساءلة ($Beta = 0.265$ ، $B = 0.215$)، ثم بُعد الشفافية ($Beta = 0.218$ ، $B = 0.178$)، وأخيراً بُعد المشاركة ($Beta = 0.175$ ، $B = 0.142$). وجميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) على الأقل، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية وجميع الفروض الفرعية (الفرضية الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة، والرابعة).

وتشير النتائج إلى أن التنسيق هو البعد الأكثر تأثيراً في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية، يليه المساءلة، ثم الشفافية، وأخيراً المشاركة. ويعني ذلك أن المؤسسات الحكومية التي تستثمر في تعزيز التنسيق بين الجهات المختلفة، وتفعيل آليات المساءلة، وتحسين الشفافية، وإشراك أصحاب المصلحة، تحقق أعلى عائد على الاستثمار من حيث تحسين كفاءة أداء المشاريع (بأبعادها الأربعة). وقد أشارت دراسة (علي وآخرون، 2026) إلى أن ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية يُعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، مما يؤكد أهمية هذا البعد.

وجاء بُعد المساءلة في المرتبة الثانية، مما يعكس أهمية وجود آليات رقابية واضحة لمحاسبة المسؤولين عن القصور في تنفيذ المشاريع. وقد أظهرت دراسة (الخالدي، 2022) أن تطبيق مبدأ المساءلة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء في القطاع الحكومي، ويعزز الانضباط الإداري.

وجاء بُعد الشفافية في المرتبة الثالثة، وهو يعكس أن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشاريع وتوفير قنوات واضحة للاطلاع على سير العمل يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة

المشاريع، لكن تأثيره أقل نسبياً من التنسيق والمساءلة. وقد أظهرت دراسة (القرشي، 2020) أن الشفافية حصلت على تقدير مرتفع في تطبيق الحوكمة، مما يؤكد أهمية هذا البعد.

وجاء بُعد المشاركة في المرتبة الأخيرة، وهو يشير إلى أن إشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار، رغم أهميته، فإن تأثيره الحالي قد يكون أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، ربما بسبب ضعف تطبيقه أو صعوبة قياسه. وقد أظهرت دراسة (القرشي، 2020) أن بُعد المشاركة كان الأقل تطبيقاً مقارنة بالشفافية والمساءلة، مما يؤكد وجود فجوة في هذا المجال.

مناقشة النتيجة:

تتفق نتائج التساؤل الرابع مع معظم الدراسات السابقة التي أكدت وجود تأثير إيجابي للحوكمة الإدارية على كفاءة أداء المشاريع والمؤسسات، مع تقديم تفصيل جديد حول ترتيب تأثير الأبعاد. فقد أظهرت دراسة (سبنسر وويب، 2024) أن المؤسسات التي طبقت ممارسات حوكمة متكاملة حققت تحسناً في أداء مشاريعها بنسبة (34%). كما أظهرت دراسة (الهويدي، 2026) أن تفعيل الحوكمة ساهم بشكل ملموس في تعزيز الشفافية المؤسسية ورفع كفاءة الإنفاق.

وتتوافق هذه النتيجة مع نظرية الحوكمة المؤسسية التي ترى أن الأداء المؤسسي يتحسن عندما تتبنى المؤسسات أنظمة حوكمة قوية، ومع نظرية الإدارة الاستراتيجية التي تؤكد أن تطبيق الحوكمة يعزز الاستراتيجيات ويساعد في تحديد الأولويات وتنظيم الموارد لتحقيق الأهداف طويلة المدى. كما تتماشى مع نظرية حوكمة المشاريع التي تؤكد أن الحوكمة الجيدة للمشاريع تُسهل اتخاذ القرارات الجيدة، والتي بدورها تُحسن أداء المشروع.

وتختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات التي وجدت أن الشفافية كانت العامل الأكثر تأثيراً، بينما في هذه الدراسة كان التنسيق هو الأكثر تأثيراً. قد يُعزى ذلك إلى أن بيئة المؤسسات الحكومية السعودية تشهد تحولاً إدارياً متسارعاً يتطلب تنسيقاً عالياً بين الجهات المختلفة لضمان سلاسة تنفيذ المشاريع الكبرى، مما يجعل التنسيق أكثر أهمية نسبياً.

وتأسيساً على ذلك، يُوصي الباحث بأن تركز المؤسسات الحكومية السعودية على:

- تعزيز آليات التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، وتوحيد الجهود، ومنع تداخل الاختصاصات، لضمان سلاسة تنفيذ المشاريع.
- تطوير آليات المساءلة والرقابة، ومحاسبة المقصرين في تنفيذ المشاريع، وتحديد المسؤوليات بدقة.
- الاستمرار في تعزيز الشفافية من خلال الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشاريع وتوفير قنوات واضحة للاطلاع على سير العمل.
- تحسين المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار، والاستماع لآرائهم وتغذيتهم الراجعة.

(5) خلاصة نتائج الدراسة

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي التي تم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل (الأجزاء الأولى والثاني)، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية للدراسة وفقاً لكل تساؤل على النحو الآتي:

- **نتائج التساؤل الأول (مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية):** أظهرت النتائج أن المستوى الكلي لتطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية جاء متوسطاً (3.32 من 5). وتفاوتت الأبعاد، حيث جاء بُعد الشفافية في مستوى مرتفع (3.52)، يليه بُعد المساءلة في مستوى متوسط (3.38)، ثم بُعد التنسيق في مستوى متوسط (3.25)، وأخيراً بُعد المشاركة في مستوى متوسط (3.12). وهذا يعكس اهتماماً نسبياً بالشفافية، وضعفاً في تطبيق المشاركة والتنسيق.
- **نتائج التساؤل الثاني (مستوى كفاءة أداء المشاريع الحكومية):** أظهرت النتائج أن المستوى الكلي لكفاءة أداء المشاريع الحكومية جاء متوسطاً (3.32 من 5). وجاء بُعد الالتزام بالجدول الزمنية في مستوى مرتفع (3.48)، يليه بُعد جودة المخرجات في مستوى متوسط (3.35)، ثم بُعد كفاءة استخدام الموارد في مستوى متوسط (3.28)، وأخيراً بُعد رضا أصحاب المصلحة في مستوى متوسط (3.18). وهذا يشير إلى قوة نسبية في الالتزام بالجدول الزمنية، وضعف نسبي في رضا أصحاب المصلحة.

• نتائج التساؤل الثالث (العلاقة بين المتغيرين): أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.687) عند مستوى دلالة (0.01). وكانت جميع الارتباطات بين أبعاد المتغيرين موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت بين (0.567)، و(0.634). وكان بُعد المساءلة الأكثر ارتباطاً بكفاءة أداء المشاريع (0.634)، يليه بُعد التنسيق (0.623)، ثم بُعد الشفافية (0.598)، وأخيراً بُعد المشاركة (0.567).

• نتائج التساؤل الرابع (أثر أبعاد الحوكمة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية): أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة مجتمعة تفسر (53.8%) من التغير في كفاءة أداء المشاريع الحكومية، وكان النموذج دالاً إحصائياً ($F = 78.234, p = 0.000$). وجاء ترتيب تأثير الأبعاد على النحو التالي: بُعد التنسيق ($Beta = 0.312$)، ثم بُعد المساءلة ($Beta = 0.265$)، ثم بُعد الشفافية ($Beta = 0.218$)، وأخيراً بُعد المشاركة ($Beta = 0.175$). وجميع هذه التأثيرات كانت دالة إحصائياً، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية وجميع الفروض الفرعية.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها

- **تمهيد.**
- **استنتاجات الدراسة**
- **توصيات الدراسة**
- **مقترحات الدراسة**
- **خاتمة الدراسة**

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل أبرز الاستنتاجات العلمية المستخلصة من نتائج الدراسة، متجاوزاً مجرد إعادة النتائج إلى تفسيرات أعمق، ثم التوصيات العملية المدعمة بإجراءات تنفيذية، والمقترحات لدراسات مستقبلية.

(1) استنتاجات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم تحليلها ومناقشتها في الفصل الرابع، يمكن استخلاص الاستنتاجات العلمية الآتية:

أولاً: فجوة التطبيق بين أبعاد الحوكمة الإدارية. لم تقتصر النتائج على إظهار أن المستوى الكلي لتطبيق الحوكمة جاء متوسطاً (3.32)، بل كشفت عن استنتاج أعمق مفاده وجود فجوة واضحة بين الأبعاد الأكثر رسوخاً (الشفافية بمستوى مرتفع 3.52)، والأبعاد الأقل نضجاً (المشاركة 3.12، التنسيق 3.25). هذا التفاوت لا يعكس فقط اختلافاً في درجة الانتشار، بل يشير إلى أن المؤسسات الحكومية السعودية تميل إلى تبني الممارسات التي لا تتطلب تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية أو استثمارات كبيرة في التدريب وإعادة الهيكلة (كالشفافية المدعومة بالتحول الرقمي)، بينما تتردد في تبني الممارسات التي تتطلب تحولاً ثقافياً واستثماراً في بناء الثقة وتمكين الأطراف المعنية (كالمشاركة). ويعكس هذا واقعاً ملموساً في القطاع الحكومي السعودي، حيث لا تزال ثقافة العمل الإداري التقليدي والهياكل الهرمية هي السائدة، بينما بدأ الوعي بأهمية المشاركة والتنسيق في النمو لكنه لم يترجم بُعد إلى تطبيق واسع.

ثانياً: أولويات كفاءة أداء المشاريع الحكومية. أظهرت النتائج أن الالتزام بالجدول الزمنية (3.48)، وجودة المخرجات (3.35) يحتلان مرتبة أعلى مقارنة بكفاءة استخدام الموارد (3.28)،

ورضا أصحاب المصلحة (3.18). هذا يقود إلى استنتاج مفاده أن جهود التحسين في القطاع الحكومي السعودي كانت أكثر تركيزاً على الجوانب الرقابية والتشغيلية (وهي أهداف قصيرة ومتوسطة المدى ذات عوائد سريعة)، بينما لا تزال الجوانب المتعلقة بإشراك أصحاب المصلحة ورضاهم تحتاج إلى مزيد من التطوير. في بيئة المؤسسات الحكومية السعودية، حيث الاستثمارات ضخمة والرقابة مشددة بفعل برامج التحول الوطني، فإن هذا التفاوت يعكس واقعاً ملموساً، ويدل على أن مفهوم كفاءة أداء المشاريع لا يزال يُفهم بشكل جزئي لدى بعض المؤسسات.

ثالثاً: العلاقة القوية بين الحوكمة الإدارية وكفاءة أداء المشاريع الحكومية (0.687) لا تقتصر على إثبات وجود ارتباط، بل تؤكد أن الحوكمة ليست أداة رقابية ثانوية، بل محرك استراتيجي رئيس لتحسين كفاءة أداء المشاريع. غير أن هذه العلاقة ليست خطية بشكل مطلق؛ فتحسين بُعد واحد (كالشفافية) دون الآخرين (كالمشاركة والتنسيق) لا يُحقق التأثير الكامل على الكفاءة. وهذا يستنتج منه أن التكامل بين الأبعاد الأربعة هو مفتاح النجاح، وأن النهج المجزأ (كالإكتفاء بتعزيز الشفافية دون تحسين التنسيق) يحد من الفوائد المحتملة للاستثمار في الحوكمة.

رابعاً: ترتيب تأثير أبعاد الحوكمة الإدارية كشف أن التنسيق هو الأكثر تأثيراً (Beta = 0.312)، يليه المساءلة (0.265)، ثم الشفافية (0.218)، ثم المشاركة (0.175). هذا الترتيب يُفند الاعتقاد السائد بأن الشفافية هي الأهم، ويثبت أن التكامل بين الجهات الحكومية (التنسيق)، وآليات الرقابة والمحاسبة (المساءلة) يُحدثان تأثيراً أعمق وأشمل على كفاءة أداء المشاريع من مجرد الإفصاح عن المعلومات. كما يشير إلى أن العائد على الاستثمار في تحسين التنسيق، رغم كونه متوسط التطبيق حالياً (3.25)، هو الأعلى إذا تم توجيه الموارد إليه بشكل صحيح، مما يعطي مؤشراً واضحاً لصانعي القرار حول أين يجب تركيز الجهود المستقبلية.

خامساً: ضعف تأثير المشاركة نسبياً (0.175) لا يعني عدم أهميتها، بل يعكس أن هذا البُعد لا يزال الأقل نضجاً في ممارسات القطاع الحكومي السعودي (3.12). غير أن الباحث يستنتج أن هذا الضعف الحالي لا يعني عدم أهميته، بل يشير إلى إمكانات غير مستغلة؛ فالمؤسسات التي تستثمر في بناء ثقافة المشاركة وإشراك أصحاب المصلحة مبكراً قد تحقق قفزة نوعية في كفاءة مشاريعها، خاصة في تعزيز رضا المستفيدين وجودة المخرجات.

سادساً: خصوصية بيئة المؤسسات الحكومية السعودية. تتميز المملكة بارتفاع وتيرة التحولات الإدارية في ظل رؤية 2030، والاستثمارات الضخمة في المشاريع الحكومية، وتنوع الجهات الحكومية (أكثر من 400 جهة)، ووجود مؤسسات رقابية (كهيئة الرقابة ومكافحة الفساد). ومع ذلك، فإن الفجوة بين تطبيق الممارسات الحديثة (كالمشاركة والتنسيق)، وتحقيق كفاءة متكاملة للمشاريع لا تزال قائمة. وهذا يستتج منه أن الضخ المالي والرقابي وحده لا يكفي؛ بل يحتاج إلى استراتيجية متكاملة تشمل التدريب المستمر، وإدارة التغيير، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة والتنسيق.

سابعاً: رضا أصحاب المصلحة كأقل أبعاد الكفاءة تحقيقاً (3.18) يشير إلى أن المؤسسات الحكومية تواجه تحديات في تلبية توقعات المستفيدين والجهات المعنية، مما قد يعكس ضعفاً في التواصل أو عدم كفاية إشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ. هذا التناقض بين الإمكانيات (استثمارات ضخمة، تحول رقمي متسارع)، والنتائج يعكس أن رضا أصحاب المصلحة لم يحظ بالأولوية الكافية، وأن هناك حاجة إلى سياسات وإجراءات لتعزيز التواصل وإشراك الأطراف المعنية.

ثامناً: التكامل بين الأبعاد هو مفتاح النجاح؛ فالنتائج أظهرت أن أبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة مترابطة (ارتباطات بين (0.612)، و(0.849))، كما أن أبعاد كفاءة أداء المشاريع الأربعة مترابطة (ارتباطات بين (0.598)، و(0.845)). وهذا يعني أن تحسين بُعد واحد يُسهم في تحسين الأبعاد الأخرى عبر تأثيرات غير مباشرة. لذلك، أي تدخل تطويري يجب أن يكون شاملاً ومتكاملاً، وليس مجزئاً. فالمؤسسة التي تستثمر في تحسين التنسيق دون تعزيز المساءلة، أو التي تركز على الشفافية دون تحسين المشاركة، لن تحقق الفوائد الكاملة.

(2) توصيات الدراسة

انطلاقاً من الاستنتاجات السابقة، تُقدم الدراسة التوصيات العملية الآتية:

1. تعزيز آليات التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة باعتباره البعد الأكثر تأثيراً في تحسين كفاءة أداء المشاريع. الإجراءات التنفيذية: إنشاء منصات رقمية موحدة لتكامل البيانات بين الجهات الحكومية؛ تشكيل فرق عمل مشتركة بين الجهات لتنفيذ المشاريع الكبرى؛ وضع آليات واضحة للتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة؛ إصدار أدلة إجرائية موحدة تحدد مسؤوليات وصلاحيات كل جهة في المشاريع المشتركة لمنع تداخل الاختصاصات.

2. **تطوير آليات المساءلة والرقابة** لتكون أكثر فعالية وشفافية. الإجراءات التنفيذية: تفعيل أنظمة التدقيق الداخلي والخارجي في جميع مراحل المشروع؛ ربط تقييم أداء المسؤولين بتحقيق أهداف المشاريع ومؤشرات الكفاءة؛ إنشاء نظام إلكتروني لمتابعة أداء المشاريع وتحديد المسؤوليات بدقة؛ تطبيق الجزاءات على المقصرين بشكل عادل وشفاف؛ إصدار تقارير دورية عن أداء المشاريع ونتائج الرقابة.

3. **تحسين الشفافية في جميع مراحل المشاريع الحكومية** من خلال الإفصاح عن المعلومات بشكل منتظم وعلمي. الإجراءات التنفيذية: نشر ميزانيات وجدول المشاريع وتقارير الأداء الدورية على منصات رقمية مفتوحة؛ توفير قنوات رسمية للاطلاع على سير العمل وإنجازات المشاريع؛ تطوير بوابات إلكترونية لعرض بيانات المشاريع ومؤشرات الأداء (KPIs) بشكل لحظي؛ إتاحة المعلومات للمواطنين والمستفيدين بطريقة مفهومة وفي الوقت المناسب.

4. **تعزيز المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة** في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمشاريع. الإجراءات التنفيذية: إجراء استبيانات دورية لقياس رضا المستفيدين عن المشاريع الحكومية؛ تشكيل مجالس استشارية أو فرق عمل تشاركية تضم ممثلين عن الأطراف المعنية (الموظفين، المستفيدين، المجتمع، القطاع الخاص)؛ الاستماع لآراء وتغذية الموظفين الراجعة حول أداء المشاريع واستخدامها لتحسين العمليات؛ تنظيم ورش عمل تشاركية مع أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ.

5. **تحسين رضا أصحاب المصلحة** كأقل أبعاد الكفاءة تحقيقاً. الإجراءات التنفيذية: تطوير قنوات تواصل فعالة مع المستفيدين لتلقي ملاحظاتهم وشكاواهم ومعالجتها بسرعة؛ إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشاريع؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم؛ إصدار تقارير دورية عن أداء المشاريع ونتائجها للمستفيدين والجهات المعنية.

6. **تعزيز كفاءة استخدام الموارد** من خلال ترشيد الإنفاق وتحسين الإنتاجية. الإجراءات التنفيذية: تطوير نظم رقابة مالية فعالة لضمان الالتزام بالميزانيات المعتمدة؛ تدريب الكوادر البشرية على أساليب التخطيط المالي الفعال؛ تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة (كـ

Lean و Agile) لتحسين كفاءة استخدام الموارد؛ إنشاء نظام لرصد الهدر المالي والإداري واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.

7. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للحوكمة من خلال القيادة والتواصل والتدريب. الإجراءات التنفيذية: قيام القيادة العليا بدور نموذجي في تبني ممارسات الحوكمة وتشجيع الفرق على الابتكار والتجريب؛ إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وشفافة لنقل المعلومات حول المخاطر والتحديات بين المستويات الإدارية المختلفة؛ تخصيص ميزانية سنوية للتدريب على مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق) لجميع مستويات الإدارة؛ إدراج الحوكمة كأحد معايير تقييم الأداء المؤسسي.

8. تطوير إطار وطني لقياس أثر الحوكمة على كفاءة المشاريع الحكومية يشمل الأبعاد الأربعة. الإجراءات التنفيذية: تشكيل لجنة وطنية بالتعاون بين وزارة المالية، وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد، وبرنامج التحول الوطني؛ إصدار دليل إرشادي موحد لمؤشرات قياس تطبيق الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، ومؤشرات كفاءة أداء المشاريع (الالتزام بالجدول، كفاءة الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة)؛ إنشاء منصة إلكترونية لتجميع ومقارنة أداء الجهات الحكومية في تطبيق الحوكمة وكفاءة المشاريع؛ ربط نتائج التقييم بخطط التحسين والتطوير المستقبلية.

(3) مقترحات الدراسة

انطلاقاً من نتائج الدراسة والفجوات البحثية التي كشفت عنها، تُقترح الدراسات المستقبلية

التالية:

1. أثر الحوكمة الرقمية على تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM -). وتهدف إلى استكشاف الآليات التي تعمل من خلالها الحوكمة الرقمية (الشفافية الإلكترونية، المساءلة الرقمية، المشاركة الإلكترونية، التنسيق الرقمي) على تحسين كفاءة أداء المشاريع، وتحديد أي من هذه الآليات هو الأكثر تأثيراً في السياق السعودي.

2. تأثير الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير على نجاح تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية (دراسة نوعية باستخدام منهج النظرية المجذرة Grounded Theory -). وتهدف إلى فهم التحديات الثقافية والتنظيمية التي تعيق تبني ممارسات الحوكمة الفعالة (كمقاومة التغيير، البيروقراطية، ضعف الالتزام القيادي، نقص المهارات)، وتطوير نموذج لإدارة التغيير مصمم خصيصاً للسياق السعودي.

3. دور المشاركة في تحسين رضا أصحاب المصلحة عن المشاريع الحكومية: دراسة مقارنة بين الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتهدف إلى تحليل الفروق في مستوى المشاركة ورضا أصحاب المصلحة بين الجهات الحكومية المختلفة (وزارات، هيئات، أمانات، بلديات)، وتحديد العوامل (الهيكل التنظيمي، حجم الجهة، القطاع، الثقافة) التي تعزز أو تعيق فاعلية المشاركة، وتقديم نموذج مرجعي لتصميم آليات مشاركة فعالة تناسب كل فئة من الجهات الحكومية.

(4) خاتمة الدراسة

تُعد هذه الدراسة إضافة معرفية نوعية للأدبيات الأكاديمية في مجال الإدارة العامة والحوكمة وإدارة المشاريع في السياق السعودي، حيث قدمت أول نموذج ميداني شامل في المملكة العربية السعودية يربط بين أبعاد الحوكمة الإدارية الأربعة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق)، وأبعاد كفاءة أداء المشاريع الحكومية الأربعة (الالتزام بالجدول الزمنية، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة) في المؤسسات الحكومية السعودية.

وقد تجاوزت الدراسة مجرد إثبات وجود علاقة إيجابية إلى تفسير آليات هذه العلاقة وترتيب تأثير الأبعاد، مما يُعطي توجيهاً دقيقاً للممارسين حول أين يستثمرون جهودهم أولاً (التنسيق أولاً، ثم المساءلة، ثم الشفافية، ثم المشاركة). كما قدمت الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تعزز قدرة المؤسسات الحكومية السعودية على تحويل ممارساتها الإدارية من نماذج تقليدية إلى نماذج حوكمة رشيدة، مما يُعزز كفاءة أداء مشاريعها ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

ومن أبرز القيم المضافة للدراسة أنها ركزت على واقع القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، مستفيدة من خصوصية البيئة السعودية التي تشهد تحولاً إدارياً غير مسبوق ضمن رؤية

2030، مع استثمارات ضخمة وإصلاحات هيكلية متسارعة، مما يجعل نتائجها نموذجاً يمكن اقتباسه في دول الخليج ذات الظروف المشابهة، وحتى على مستوى دول عربية أخرى تمر بمراحل تحول إداري مماثلة. كما أنها كشفت عن فجوة مهمة بين الوعي بأهمية التنسيق والمشاركة من جهة، والتطبيق الفعلي لهذه الممارسات في المؤسسات الحكومية من جهة أخرى. وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت في سد جزء من الفجوة البحثية في هذا المجال الحيوي، وأن تشكل حافزاً لمزيد من الدراسات الميدانية التخصصية التي تربط بين الجوانب الإدارية والتنظيمية والثقافية في تعزيز الحوكمة وكفاءة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أحمد محمد، والعنتري، أمل ثابت سعيد محسن. (2025). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن). *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 31(12). <https://doi.org/10.20428/jss.v31i12.3450>
- برنامج التحول الوطني. (2025). *تقرير إنجازات برنامج التحول الوطني 2025*. الرياض: برنامج التحول الوطني. <https://vision2030.gov.sa/ntp-achievements-2025>
- الحصري، طارق فاروق. (2024). الحوكمة في القطاع الحكومي المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة من 2006-2021. *مجلة الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته*، 1(1)، 12-41. https://jgpcc.journals.ekb.eg/article_382823.html
- حمد، سماح حسن أحمد. (2022). الحوكمة في القطاع العام وأثرها في جودة الأداء المالي (دراسة ميدانية على المؤسسة التعاونية الوطنية) [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين]. مستودع جامعة النيلين الرقمي. <https://repository.neelain.edu.sd/items/c2505a3e-2b46-4594-b1e7-502bbcee0c62>
- الخالدي، خالد بن غازي. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية. *مجلة الإدارة العامة*، 62(2)، 345-388. <https://ipa.edu.sa/ar-sa/ResearchPublishing/Pages/JournalOfPublicAdministration.aspx>
- الصرايرة، ريماء عبد الله. (2023). الحوكمة الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين في مجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(3)، 651-661. <https://doi.org/10.53796/hnsj4348>
- سرب، حدهم مصباح. (2025). أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية. *المجلة الليبية للعلوم والتقنيات*، 10(37). <https://doi.org/10.65405/v10i37.409>

- العتيبي، محمد بن عبيسان. (2023). الحوكمة كمدخل لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)*، 4(9). <https://doi.org/10.53796/hnsj4917>
- العريفي، دلال بنت عبد الرحمن، بن سيف، ريما بنت سيف، والمفيز، خولة بنت عبدالله. (2022). دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (81)، 145-123. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.81.2022.699> (ملاحظة: هذه المجلة لا تحتوي على رقم مجلد، بل أعداد فقط، لذلك وُضع رقم العدد بين قوسين بُعد اسم المجلة مباشرة).
- عطا، مسعود يونس عطوان. (2018). دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشرعية الإسلامية. *مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا*، 33(4)، 1877-1814. <https://doi.org/10.21608/MKSQ.2018.30621>
- علي، أحمد فاروق، السقاف، أحمد عبد القادر، مكين، أروى أحمد، قسم الله، أنور محمد، السعود، رنا حسين، الرقيبة، عبد الله أحمد، السعود، الجوهرة حسين، السلوم، رافد عبد الله، الدوسري، سارة مبارك، سقاط، فراس محمد، والمعارك، هلاء عثمان. (2026). أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة 2030. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)*، 5(52)، 142-114. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.52.5>
- القرشي، عبد الله سرور. (2020). حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 9(5)، 272-221. <https://asjp.cerist.dz/en/article/143851>
- محضر، محمد حسان حسين. (2024). أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(4)، 2334-2304. <https://search.mandumah.com/Record/1552199/Details>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). *إحصاءات سوق العمل للربع الثاني 2025*. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. <https://www.stats.gov.sa/ar/w/news/93>

- الهيئة العامة للإحصاء. (2025). إحصاءات سوق العمل للربع الثاني 2025. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء. https://www.stats.gov.sa/documents/d/guest/lms-q2_2025_ar-pdf
- هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة). (2025). تقرير الأداء الرقابي. الرياض: هيئة الرقابة ومكافحة الفساد. <https://www.nazaha.gov.sa/reports-2025>
- الهويدي، محمد سعد. (2026). مدى تفعيل الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي تحقيقاً لأهداف رؤية 2030. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 12(4). <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q301024>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Ameer, M. (2025). Transition to stewardship: What Saudi Arabia's consulting reset means for giga-project delivery. *International Journal of Project Management*, 43(2), 101-125. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102612>
- Alkhoraif, A. A. (2024). The impact of innovation governance and policies on government funding for emerging science and technology sectors in Saudi Arabia. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(14), 8515. <https://doi.org/10.24294/jipd8515>
- Alkorbi, S., & Alrwais, O. (2025). An Empirical Case Study of Digital Government Transformation in Saudi Arabia. *Information*, 16(12), 1110. <https://doi.org/10.3390/info16121110>
- Bovens, M. (2007). Analyzing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Sampling+Techniques%2C+3rd+Edition-p-9780471162407>
- Elmouaddine, H., & Alij, N. (2022). Governance Mechanisms and Improving the Performance of Local Authorities: Review of the Literature. *European Scientific Journal*, 18(23), 156–174. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n23p156>
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Project Governance and Project Performance: The Moderating Role of Top Management Support. *Sustainability*, 14(5), Article 2516. <https://doi.org/10.3390/su14052516>
- Hashim, H. (2024). E-government impact on developing smart cities initiative in Saudi Arabia: Opportunities & challenges. *Alexandria Engineering Journal*, 96, 124-131. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.04.008>
- Kerzner, H., & Kerzner, H. R. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805371>

- Müller, R. (2020). Governance, governmentality and project performance: the role of sovereignty. *Project Management Journal*, 51(5), 485-498. <https://doi.org/10.1177/8756972820932312>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://www.amazon.com/Psychometric-Theory-Jum-C-Nunnally/dp/007047849X>
- Nureña-Hidalgo, M. A. (2026). Impacto de la gestión administrativa en la optimización de los servicios públicos: Una revisión sistemática. *Prohominum*. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0448>
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2024). *Government at a glance 2024*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/governance/govataglace/>
- Ostrovsky, A. (2025). Digital governance and public trust: A framework for evaluating e-government performance. *Public Administration Review*, 85(1), 210-228. <https://doi.org/10.1111/puar.13884>
- Özker, A. N. (2026). Public Sector Governance and Service Delivery Efficiency: A Study of Administrative Reforms in Developing Nations. *International Journal of Innovation Studies*, 10(1). <https://ijistudies.com/index.php/IJIS/article/view/523>
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/guide-to-pmbok>
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Advancing Local Governance: A Systematic Review of Performance Management Systems. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2442545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>
- Rivas Medina, S. (2026). Eficiencia presupuestal en la planificación estratégica de gobiernos locales: Una revisión sistemática 2020–2025. *Revista InveCom*, 6(3), 3123–3145. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17918208>
- Spencer, J., & Webb, T. (2024). Public Sector Governance and Project Performance: A Longitudinal Analysis. *International Journal of Project Management*, 42(1), 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102512>
- Supriatna, M. D., Wibisono, D., & Fatima, I. (2026). Redesigning Performance Management Systems to Strengthen Village Governance: A Systematic Literature Review. *Cogent Business & Management*, 13(1), Article 2673594. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2673594>
- World Bank. (2025). *World development report 2025: Governance and public sector efficiency*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2025>

قائمة الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة المشاريع

السيد الفاضل،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: أثر الحوكمة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ويهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، التنسيق) في مؤسساتكم الحكومية، وأثرها في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية (الالتزام بالجدول الزمنية، كفاءة استخدام الموارد، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة). ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في إدارة المشاريع أو التخطيط أو المتابعة، فإن آراءكم تمثل مصدراً أساسياً لإنجاح هذه الدراسة. علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعالج بسرية تامة. المشاركة تطوعية، وليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

الباحث: محمد محمود محمد عسيري

البيانات الديموغرافية والوظيفية

جدول رقم (1): البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

رقم	البيانات	الخيارات (يرجى وضع علامة ✓)
1	المؤهل العلمي	() دبلوم / بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
2	المسمى الوظيفي الحالي	() مدير عام / رئيس تنفيذي () مدير مشاريع () رئيس قسم / مدير إدارة () مسؤول تخطيط / متابعة () مسؤول جودة / مراجعة داخلية () أخرى (يرجى التوضيح:
3	عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي	() أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنوات () 11 - 15 سنة () أكثر من 15 سنة
4	الجهة الحكومية التي تعمل بها	() وزارة () هيئة حكومية () مؤسسة عامة () أمانة / بلدية () أخرى (يرجى التوضيح:
5	حجم الجهة الحكومية (عدد الموظفين)	() أقل من 100 موظف () 100 - 499 موظف () 500 - 999 موظف () 1000 موظف فأكثر

تعليمات الاستجابة

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات الواردة في الجدول التالي بعناية، ثم تحديد درجة موافقتكم عليها بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة وفق المقياس الآتي:

الرمز	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

الجدول الرئيس للاستبيان

المتغير / البُعد / العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
أولاً: الحوكمة الإدارية (المتغير المستقل)					
البُعد الأول: الشفافية					
1. تتوفر معلومات واضحة عن ميزانيات وجدول المشاريع الحكومية لجميع الأطراف المعنية					
2. يتم الإفصاح عن تقارير الأداء الدورية للمشاريع بشكل علني ومنتظم					
3. توجد قنوات رسمية للاطلاع على سير العمل وإنجازات المشاريع الحكومية					
4. يتم نشر المعلومات المتعلقة بقرارات المشاريع وإجراءاتها بشكل شفاف					
5. تتيح مؤسستنا منصات رقمية لعرض بيانات المشاريع ومؤشرات الأداء					
البُعد الثاني: المساءلة					
6. توجد آليات رقابية واضحة لمحاسبة المسؤولين عن القصور في تنفيذ المشاريع					
7. يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة في جميع مراحل المشروع					
8. تُطبق الجزاءات على المقصرين في تنفيذ المشاريع بشكل عادل وشفاف					
9. توجد تقارير تدقيق دورية لمشاريعنا تُرفع للجهات العليا					
10. يتم تنفيذ توصيات التقارير الرقابية بشكل فعال وسريع					
البُعد الثالث: المشاركة					
11. يُشرك أصحاب المصلحة (الموظفون، المستفيدون، المجتمع) في صنع القرارات المتعلقة بالمشاريع					
12. يتم الاستماع لآراء وتغذية الموظفين الراجعة حول أداء المشاريع					
13. تُجرى استبيانات دورية لقياس رضا المستفيدين عن المشاريع الحكومية					
14. توجد مجالس استشارية أو فرق عمل تشاركية تضم ممثلين عن الأطراف المعنية					
15. يُنظر إلى ملاحظات المستفيدين بجدية وتُستخدم لتحسين أداء المشاريع					
البُعد الرابع: التنسيق					
16. يوجد تعاون وتكامل فعال بين جهاتنا الحكومية المختلفة في تنفيذ المشاريع المشتركة					

				17. يتم توحيد الجهود بين الجهات الحكومية لمنع تداخل الاختصاصات
				18. توجد آليات واضحة للتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة
				19. يتم تبادل المعلومات والبيانات بين الجهات الحكومية بسلاسة
				20. تساهم آليات التنسيق في تسريع إنجاز المشاريع وتقليل التأخير
				ثانياً: كفاءة أداء المشاريع الحكومية (المتغير التابع)
				البُعد الأول: الالتزام بالجدول الزمنية
				21. تلتزم مشاريعنا بالجدول الزمنية المحددة في الخطة
				22. يتم إنجاز المعالم الرئيسية للمشاريع في أوقاتها المحددة
				23. تقل نسبة التأخيرات غير المبررة في مشاريعنا بشكل ملحوظ
				24. تُستخدم آليات رقابية لرصد التقدم الزمني للمشاريع واتخاذ إجراءات تصحيحية
				25. يتم تسليم المشاريع في المواعيد المتفق عليها مع الجهات المستفيدة
				البُعد الثاني: كفاءة استخدام الموارد
				26. تُستخدم الموارد المالية والبشرية والمادية بشكل أمثل في مشاريعنا
				27. يتم الالتزام بالميزانيات المعتمدة للمشاريع دون تجاوزات كبيرة
				28. يتم تقليل الهدر في الموارد (المالية والبشرية والمادية) في مشاريعنا
				29. تُحقق مشاريعنا أعلى عائد من الاستثمار باستخدام الموارد المتاحة
				30. توجد آليات لترشيد الإنفاق وتحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع
				البُعد الثالث: جودة المخرجات
				31. تحقق مخرجات مشاريعنا المواصفات والمعايير المطلوبة
				32. تخلو مخرجات مشاريعنا من العيوب أو الأخطاء الجوهرية
				33. تتناسب مخرجات المشاريع مع احتياجات وتوقعات المستفيدين
				34. يتم إجراء اختبارات الجودة ومراجعات المخرجات قبل التسليم النهائي
				35. تقل نسبة إعادة العمل (Rework) في مشاريعنا بسبب مشكلات الجودة
				البُعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة
				36. يعبر المستفيدون عن رضاهم عن أداء مشاريعنا ومخرجاتها
				37. تنخفض نسبة الشكاوى المتعلقة بأداء المشاريع الحكومية في مؤسستنا
				38. تُظهر تقييومات الجهات الرقابية ثقة عالية في أدائنا
				39. يتم التعامل مع ملاحظات وشكاوى المستفيدين بجدية وفعالية
				40. تساهم مشاريعنا في تحسين سمعة المؤسسة وثقة المواطنين بها

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم ولمشاركتم القيمة في إنجاز هذه الدراسة.

Study Summary

The Impact of Administrative Governance on Improving Project Performance Efficiency in the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to determine the impact of administrative governance on improving project performance efficiency in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and its role in supporting the objectives of Vision 2030. The study adopted the descriptive analytical (survey) method and used a questionnaire to collect primary data. A total of 384 questionnaires were distributed to a stratified random sample of executive managers, project managers, department heads, and planning and monitoring officers in Saudi government institutions, with 346 valid questionnaires retrieved, representing a response rate of (90.1%). Data were analyzed using SPSS v.28, employing descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and multiple linear regression analysis, after verifying the validity and reliability of the instrument (Cronbach's alpha for the entire questionnaire was 0.946).

The results showed that the overall level of administrative governance application was moderate (3.32 out of 5), with transparency being high (3.52), while accountability (3.38), coordination (3.25), and participation (3.12) were moderate. The overall level of project performance efficiency was moderate (3.32 out of 5), with schedule adherence being high (3.48), followed by output quality (3.35), resource efficiency (3.28), and stakeholder satisfaction (3.18) at moderate levels. A strong positive correlation was found between the two variables (0.687, $p < 0.01$). Regression analysis revealed that the four dimensions of administrative governance explained (53.8%) of the variance in project performance efficiency, with the following order of impact: coordination (Beta = 0.312), accountability (0.265), transparency (0.218), and participation (0.175), all statistically significant.

The study concluded with eight practical recommendations, most notably: enhancing coordination mechanisms between government entities, developing accountability and oversight mechanisms, improving transparency in all project phases, strengthening stakeholder participation, improving stakeholder satisfaction, enhancing resource efficiency, building an organizational culture supportive of governance, and developing a national framework for measuring the impact of governance on government project efficiency.

Keywords: Administrative Governance, Project Performance Efficiency, Transparency, Accountability, Vision 2030, Saudi Government Sector.

MidOcean University

College of Management

Master's Degree in Project Management



**The Impact of Administrative Governance on
Improving Project Performance Efficiency in the
Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Mohammed Mahmoud Asiri

University ID: 253002456

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Prof. Dr. Faiz Ali Jarad

Academic Year

2026