

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

عبد العزيز بن أحمد بن مهدي المالكي

الرقم الأكاديمي:

25300267

إشراف:

الأستاذ الدكتور فايز بن علي جراد

العام الدراسي:

2025 - 2026

فهرس المحتويات

جدول المحتويات

٣	مقدمة.....
٤	مشكلة الدراسة.....
٥	أهمية الدراسة.....
٥	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة.....
٧	فروض الدراسة.....
٧	الدراسات السابقة
١٠	الفجوة البحثية.....
١١	المنطلقات النظرية للدراسة
١٢	التعريفات الإجرائية لمتغيرات
١٢	النموذج المفاهيمي المقترح
١٣	المنهجية وطرق البحث
١٤	خطة البحث وخطوات التنفيذ
١٤	مجتمع وعينة الدراسة
١٥	أدوات الدراسة
١٦	مصفوفة بناء الأداة
١٦	المسودة الأولية لبنود الاستبانة.....
١٩	أساليب التحليل الإحصائي
٢٠	حدود الدراسة
٢١	المراجع

مقدمة

تعد المشاريع الحكومية أحد أهم الأدوات التنفيذية التي تعتمد عليها الدول لترجمة السياسات العامة إلى نتائج ومخرجات تنموية قابلة للقياس. وفي المملكة العربية السعودية تزايدت أهمية هذه المشاريع مع التوسع في برامج الرؤية الوطنية والتحول المؤسسي، وهو ما جعل الإدارة الفاعلة للمشروع الحكومي ضرورة لا خياراً.

وتظهر الممارسات المعاصرة في إدارة المشاريع أن النجاح لا يتحدد فقط بوجود خطة زمنية أو مالية جيدة، وإنما يتأثر كذلك بالبنية المؤسسية التي تعمل داخلها فرق المشروع. وتتمثل هذه البنية في وضوح الصلاحيات، وآليات الإفصاح، ومسارات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، وآليات المساءلة والرقابة، وهي عناصر تندرج ضمن مفهوم الحوكمة المؤسسية (OECD, 2015).

وتعني الحوكمة المؤسسية في هذا البحث الإطار المنظم الذي يضمن الشفافية في المعلومات، والمساءلة عن الأداء، والعدالة في الإجراءات، والمسؤولية في إدارة الموارد والمخاطر. أما نجاح المشاريع الحكومية فيُقصد به قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة، مع تحقيق مستوى مناسب من رضا أصحاب المصلحة.

تنبع أهمية هذا الموضوع من كونه يربط بين بعدين رئيسيين: البعد المؤسسي التنظيمي المتمثل في الحوكمة، والبعد التنفيذي المتمثل في نتائج المشاريع. كما أن السياق الحكومي السعودي يفرض خصوصية تتمثل في تعدد الجهات الرقابية، وارتفاع حساسية المال العام، وكثيرة أصحاب المصلحة، مما يجعل دراسة أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع مسألة ذات جدوى علمية وعملية عالية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تحسن ممارسات إدارة المشاريع الحكومية في السنوات الأخيرة، إلا أن الواقع العملي يشير إلى استمرار بعض التحديات مثل التأخر في الإنجاز، وارتفاع التكاليف، وتعدد التغييرات، وتفاوت جودة المخرجات، واختلاف مستويات الرضا بين أصحاب المصلحة. ويُحتمل أن يكون جزء من هذه التحديات راجعاً إلى ضعف في الممارسات الحاكمة للمشروع من حيث وضوح الأدوار، أو الإفصاح، أو الرقابة، أو المساءلة.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فحص أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبيان ما إذا كانت أبعاد الحوكمة المؤسسية تفسر تباين مستويات النجاح بين المشاريع الحكومية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في سد فجوة في الأدبيات العربية التي تجمع بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المشاريع الحكومية. كما تقدم إطاراً مفاهيمياً يربط بين أبعاد الحوكمة وأبعاد النجاح بطريقة قابلة للقياس والاختبار.

الأهمية التطبيقية: تساعد الدراسة الجهات الحكومية على تحديد أولويات التحسين في بيئة الحوكمة المرتبطة بالمشاريع، وتدعم تطوير السياسات الداخلية وأدلة العمل وممارسات الإفصاح والمساءلة وإدارة المخاطر.

أهداف الدراسة

الهدف العام: تحليل أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة: قياس مستوى الحوكمة المؤسسية في المشاريع الحكومية، وقياس مستوى نجاح المشاريع الحكومية، واختبار أثر الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

تساؤلات الدراسة

- ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية؟
- ما أثر كل من الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية؟

فروض الدراسة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.

H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع الحكومية.

H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع الحكومية.

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على نجاح المشاريع الحكومية.

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.

الدراسات السابقة

استناداً إلى توجهات نموذج الجامعة، جرى إعداد هذا القسم بطريقة تحليلية

نقدية، مع التركيز على الهدف والمنهجية والنتائج وصلة كل دراسة بالبحث الحالي.

الدراسة	الهدف	المنهجية	العينة/السياق	أبرز النتائج	صلة الدراسة الحالية
Too & Weaver (2014)	بناء إطار مفاهيمي لحوكمة المشاريع	تحليل نظري للأدبيات	إدارة المشاريع بصفة عامة	الحوكمة تحدد القرار والرقابة ومسارات التصعيد	تؤسس المتغير المستقل نظرياً
Joslin & Müller (2016)	اختبار العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع	تحليل كمي	مجموعة مشاريع متعددة	علاقة إيجابية بين الحوكمة والنجاح	تدعم الفرضية الرئيسة مباشرة
OECD (2015)	وضع مبادئ مرجعية للحوكمة المؤسسية	إطار معياري	القطاع العام والخاص	الشفافية والمساءلة وحقوق أصحاب المصلحة أبعاد أساسية	مرجع أساسي لتحديد الأبعاد
CIPFA & IFAC (2014)	توضيح الحوكمة الجيدة في القطاع العام	إطار مهني	القطاع العام	ربط الحوكمة بالقيمة العامة والمخاطر والمساءلة	يعزز مواءمة الدراسة مع القطاع الحكومي
Müller (2017)	عرض تطبيقي لحوكمة المشاريع	مرجع تحليلي	حالات وممارسات متنوعة	أهمية توزيع السلطات والمسؤوليات	يساعد في تصميم أداة القياس
PMI (2021)	تقديم مفاهيم حديثة لنجاح	مرجع مهني	إدارة المشاريع	نجاح المشروع متعدد الأبعاد	يدعم بناء المتغير التابع

المشروع وإدارة أصحاب المصلحة					
COSO (2017)	ربط الحوكمة بإدارة المخاطر والأداء	إطار مؤسسي	المنظمات عامة	الحكومة الفعالة تعزز إدارة المخاطر	يدعم بعد المسؤولية المؤسسية
World Bank (2017)	تحليل أثر الحوكمة في نتائج السياسات والمؤسسات	تقرير تحليلي	الإدارة العامة	جودة الحوكمة تؤثر في جودة النتائج العامة	يدعم العلاقة بين الحوكمة والمخرجات الحكومية

توضح الدراسات السابقة أن الحوكمة في المشروع ليست نشاطاً موازياً أو شكلياً، بل هي الإطار الذي يحدد من يملك القرار، وكيف يُراقب التنفيذ، وكيف تُدار العلاقة بين المشروع والجهة المالكة والجهات الرقابية. كما تشير هذه الدراسات إلى أن غياب الحوكمة أو ضعفها يرتبط بارتفاع احتمالات الانحراف والتعثر.

كما يتبين أن بعض الدراسات ركزت على نجاح المشروع بمعناه الفني، بينما تتبنى دراسات أحدث منظوراً أوسع يشمل أصحاب المصلحة. ويعطي هذا الاتجاه دعماً واضحاً للدراسة الحالية في اعتماد متغير نجاح متعدد الأبعاد بدلاً من الاقتصار على الوقت والتكلفة والجودة.

ومن الزاوية النقدية، يمكن القول إن الدراسات السابقة لم تقدم بالقدر الكافي أدلة ميدانية عربية في السياق الحكومي السعودي، وهو ما يبرر الدراسة الحالية ويعطيها قيمة مضافة.

الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية الأولى في محدودية الدراسات التي تربط بين الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. فالأدبيات العربية المتاحة إما أنها تناقش الحوكمة على مستوى المؤسسة العامة، أو تناقش إدارة المشاريع من منظور فني لا يركز على البعد المؤسسي.

أما الفجوة الثانية فتتعلق بالقياس؛ إذ تُقاس الحوكمة في بعض الدراسات كمؤشر عام، بينما تقترح الدراسة الحالية قياسها من خلال أربعة أبعاد محددة. كما يقاس النجاح في بعض الدراسات بمؤشرات تقليدية محدودة، في حين تتبنى الدراسة الحالية مقياساً أوسع يشمل رضا أصحاب المصلحة.

والفجوة الثالثة تتعلق بالسياق؛ فنتائج الدراسات الدولية لا يمكن إسقاطها مباشرة على البيئة السعودية لاختلاف الأنظمة والهيكل الرقابية. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات في إطار علمي وتطبيقي.

المنطلقات النظرية للدراسة

نظرية الوكالة: تفسر نظرية الوكالة أهمية الحوكمة من خلال تقليل فجوة المعلومات بين الأصيل والوكيل، وتعزيز المساءلة والرقابة، وهو ما يجعلها ملائمة لتفسير أثر الحوكمة في المشاريع الحكومية.

نظرية أصحاب المصلحة: تؤكد هذه النظرية أن رضا الأطراف المختلفة يمثل عنصراً جوهرياً من عناصر النجاح، وأن الشفافية والعدالة في التعامل مع أصحاب المصلحة تحسن فرص نجاح المشروع.

المنظور المؤسسي: يرى المنظور المؤسسي أن المنظمات تتأثر بالأنظمة والمعايير والضغوط التنظيمية. وفي القطاع الحكومي تحديداً، تصبح الحوكمة المؤسسية آلية للامتثال والشرعية وتحسين النتائج.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات

المتغير	التعريف الإجرائي	الأبعاد
الحوكمة المؤسسية	درجة توافر الممارسات المؤسسية المرتبطة بالشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية في المشروع الحكومي.	- الشفافية - المساءلة - العدالة المسؤولية
نجاح المشاريع الحكومية	درجة تحقق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.	الوقت - التكلفة - الجودة - رضا أصحاب المصلحة

النموذج المفاهيمي المقترح

يقترح البحث نموذجاً مفاهيمياً يربط أبعاد الحوكمة المؤسسية بأبعاد نجاح

المشاريع الحكومية، كما يلي:

الحوكمة المؤسسية	نجاح المشاريع الحكومية
الشفافية - المساءلة - العدالة - المسؤولية	الوقت - التكلفة - الجودة - رضا أصحاب المصلحة
العلاقة المفترضة	طريقة الاختبار
أثر إيجابي مباشر	الارتباط والانحدار

المنهجية وطرق البحث

الدراسة الحالية دراسة تطبيقية كمية تستخدم المنهج الوصفي التحليلي. ويُعد هذا المنهج مناسباً لأنه يسمح بقياس مستوى الظاهرة، ثم اختبار العلاقات بين متغيراتها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

ويعتمد تصميم الدراسة على المسح الميداني من خلال استبانة منظمة توزع على العاملين في إدارات المشاريع في الجهات الحكومية. وتتميز هذه الطريقة بإمكانية جمع قدر مناسب من البيانات خلال فترة زمنية محددة، مع سهولة تحليلها واستخلاص نتائج قابلة للتفسير.

وسيراعى في تنفيذ البحث ما يلي: تحكيم الأداة قبل التطبيق، تطبيق أولي محدود، المحافظة على سرية البيانات، عدم طلب معلومات تعريفية حساسة، وإبلاغ المشاركين بأن الغرض من المشاركة أكاديمي.

خطة البحث وخطوات التنفيذ

المرحلة	الوصف	المدة
1	اعتماد موضوع البحث والعرض المبدئي	أسبوعان
2	مراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري	أسابيع 3
3	بناء الاستبانة وتحكيمها وتطبيقها الأولي	أسبوعان
4	جمع البيانات الميدانية	أسابيع 3
5	التحليل الإحصائي وصياغة النتائج الأولية	أسابيع 3

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات المشاريع في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك مدراء المشاريع، والمخططون، والمهندسون، ومختصو المتابعة، ومحللو المخاطر، ومختصو العقود.

وستختار عينة الدراسة بطريقة تسمح بتمثيل أكثر من قطاع حكومي. ويستهدف البحث الحصول بعدد مناسب لاختبارات الانحدار وتحليل الأثر في الدراسات الكمية.

وسيتم توصيف العينة من خلال سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع المشروع، وطبيعة الجهة، وذلك لدعم تفسير النتائج وفحص الفروق عند الحاجة.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وستبنى على مقياس ليكرت الخماسي. وتحتوي الاستبانة على ثلاثة أجزاء: البيانات العامة، ومقياس الحوكمة المؤسسية، ومقياس نجاح المشاريع الحكومية.

وسيتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على محكمين، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا. كما ستراجع البنود لغوياً ومنهجياً لضمان الوضوح والارتباط بالأبعاد المقاسة.

مصفوفة بناء الأداة

المتغير	البعد	عدد البنود	رمز البعد
الحوكمة المؤسسية	الشفافية	5	TR
الحوكمة المؤسسية	المساءلة	5	AC
الحوكمة المؤسسية	العدالة	5	FA
الحوكمة المؤسسية	المسؤولية المؤسسية	5	RE
نجاح المشاريع	الوقت	4	TS
نجاح المشاريع	التكلفة	4	CS
نجاح المشاريع	الجودة	4	QS
نجاح المشاريع	رضا أصحاب المصلحة	4	SS

المسودة الأولية لبنود الاستبانة

البعد	رمز البند	نص البند
الشفافية	TR1	تتوفر تقارير دورية واضحة عن تقدم المشروع
الشفافية	TR2	يتم الإفصاح عن المخاطر الرئيسية للمشروع في الوقت المناسب
الشفافية	TR3	تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار دون تأخير غير مبرر

الشفافية	TR4	يتم توثيق القرارات والتغييرات المهمة في المشروع
الشفافية	TR5	يستطيع المعنيون الوصول إلى مؤشرات الأداء الرئيسة للمشروع
المساءلة	AC1	الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح لجميع أطراف المشروع
المساءلة	AC2	توجد جهة أو لجنة واضحة تتابع الانحرافات في الأداء
المساءلة	AC3	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند ظهور قصور أو تأخير
المساءلة	AC4	تُحاسب الأطراف المعنية على عدم الالتزام بمتطلبات المشروع
المساءلة	AC5	توجد آليات تصعيد فعالة عند تعثر القرارات أو التنفيذ
العدالة	FA1	تُتخذ القرارات المتعلقة بالمشروع وفق معايير واضحة وعادلة
العدالة	FA2	يتم توزيع الموارد على المشروع وفق أسس موضوعية
العدالة	FA3	يتم التعامل مع الأطراف المختلفة في المشروع بصورة متوازنة
العدالة	FA4	تعالج الخلافات أو الاعتراضات وفق إجراءات منصفة
العدالة	FA5	تتسم عمليات الاختيار أو الاعتماد المرتبطة بالمشروع بالحياد
المسؤولية المؤسسية	RE1	تلتزم الجهة المشرفة على المشروع بالأنظمة والتعليمات ذات الصلة
المسؤولية المؤسسية	RE2	تُدار المخاطر المرتبطة بالمشروع بصورة مؤسسية
المسؤولية المؤسسية	RE3	تُراعى الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع
المسؤولية المؤسسية	RE4	تُوثق الدروس المستفادة للاستفادة منها في المشاريع اللاحقة

المسؤولية المؤسسية	RE5	يرتبط المشروع بوضوح بالأهداف الاستراتيجية للجهة
الوقت	TS1	يُنجز المشروع وفق الجدول الزمني المعتمد
الوقت	TS2	تُعالج أسباب التأخير بسرعة مناسبة
الوقت	TS3	تدار التغييرات بما يحد من الأثر الزمني على المشروع
الوقت	TS4	يجري تحديث الخطة الزمنية ومتابعتها بانتظام
التكلفة	CS1	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة
التكلفة	CS2	توجد ضوابط فعالة للتحكم في التكاليف
التكلفة	CS3	تدار المطالبات والتغييرات المالية بكفاءة
التكلفة	CS4	تتوفر بيانات محدثة عن الصرف والتكلفة الفعلية
الجودة	QS1	تتوافق مخرجات المشروع مع المواصفات المعتمدة
الجودة	QS2	تنفذ إجراءات التحقق والفحص على مخرجات المشروع بصورة كافية
الجودة	QS3	يقل مستوى العيوب أو إعادة العمل في المشروع
الجودة	QS4	تُسلم مخرجات المشروع بمستوى جودة مرضٍ
رضا أصحاب المصلحة	SS1	يبدي أصحاب المصلحة رضاً عاماً عن نتائج المشروع
رضا أصحاب المصلحة	SS2	تتم إدارة التواصل مع أصحاب المصلحة بفعالية

رضا أصحاب المصلحة	SS3	تُحل الخلافات أو التوقعات المتعارضة بصورة مناسبة
رضا أصحاب المصلحة	SS4	تتوافق نتائج المشروع مع احتياجات المستفيدين الرئيسيين

أساليب التحليل الإحصائي

ستُحلل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال إدخال البيانات وتنظيفها والتأكد من جاهزيتها للتحليل. وستبدأ المعالجة الإحصائية باستخدام الإحصاءات الوصفية، بهدف وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحديد مستويات استجابات أفرادها تجاه متغيرات الدراسة.

وسيتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعادها. كما سيُستخدم معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية.

كذلك سيُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية في نجاح المشاريع الحكومية، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً في المتغير التابع. وعند

الحاجة، سيتم تطبيق بعض اختبارات الفروق الإحصائية المناسبة بحسب طبيعة البيانات وخصائص متغيرات الدراسة.

حدود الدراسة

أ) المجال البشري:

- الحدود البشرية: العاملون في إدارة المشاريع في الجهات الحكومية.

ب) المجال المكاني:

- المنطقة الجغرافية (المملكة العربية السعودية)

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (ربيع الثاني 2026)
- فترة الدراسة (2025-2026)

المراجع

- Bryman, A. (2016). Social Research Methods (5th ed.). Oxford University Press.
- CIPFA, & IFAC. (2014). International Framework: Good Governance in the Public Sector. London.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. COSO.
- ISO. (2020). ISO 21502: Project, programme and portfolio management - Guidance on project management. ISO.
- ISO. (2021). ISO 37000: Governance of organizations - Guidance. ISO.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. International Journal of Project Management, 34(4), 613-626.
- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley.

- Müller, R. (2017). Project Governance. Routledge.
- OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing.
- PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (8th ed.). Pearson.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management. Harvard Business School Press.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. International Journal of Project Management, 32(8), 1382-1394.
- Turner, J. R. (2016). Gower Handbook of Project Management (5th ed.). Routledge.

- World Bank. (2017). World Development Report 2017: Governance and the Law.

World Bank.