

دورالمراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها: دراسة
ميدانية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

تغريد صالح الجبني

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

البسملة



المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في المملكة العربية السعودية، من خلال بيان إسهامها في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، وتحسين إدارة المخاطر، ورفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، ودعم الحوكمة والشفافية، بما ينعكس على نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليلها ميدانيًا، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بالمراجعة الداخلية وإدارة المشاريع والرقابة المالية والإدارية.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة، شملت: دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية، ودورها في تعزيز الرقابة وإدارة المخاطر، ودورها في نجاح المشاريع الحكومية. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الصدق والثبات، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار فروض الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على جميع محاور الدراسة، حيث تبين أن المراجعة الداخلية تسهم بصورة فاعلة في تحسين أداء المشاريع الحكومية من خلال تعزيز كفاءة التنفيذ، واكتشاف الانحرافات، ودعم اتخاذ القرارات، كما تؤدي دورًا محوريًا في إدارة المخاطر وتقوية نظم الرقابة الداخلية، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، ودعم تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية. كذلك أكدت

النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع الحكومية، الأمر الذي أدى إلى رفض فروض العدم وقبول الفروض البديلة، بما يثبت وجود تأثير إيجابي للمراجعة الداخلية في رفع كفاءة المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية إدارات المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية، وإشراكها في جميع مراحل دورة حياة المشروع، وتطوير مهارات المراجعين الداخليين من خلال برامج تدريبية متخصصة، والتوسع في استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في أعمال المراجعة، وتعزيز التنسيق بين إدارات المراجعة الداخلية وإدارات المشاريع ولجان المراجعة، مع تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومعايير INTOSAI، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، المشاريع الحكومية، أداء المشاريع، إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، الحوكمة، نجاح المشاريع، المملكة العربية السعودية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of internal auditing in improving the performance and success of government projects in the Kingdom of Saudi Arabia. It sought to demonstrate its contribution to enhancing the effectiveness of internal control, improving risk management, increasing the efficiency of financial and human resource utilization, and supporting governance and transparency. This, in turn, contributes to the success of government projects and the efficient and effective achievement of their objectives.

The study adopted a descriptive-analytical approach, considered the most suitable methodology for studying and analyzing the phenomenon in the field. A questionnaire was used as the primary data collection tool from a sample of employees in Saudi Arabian government agencies whose work is related to internal auditing, project management, and financial and administrative control.

The questionnaire comprised three main sections: the role of internal auditing in improving the performance of government projects, its role in enhancing control and risk management, and its role in the success of government projects. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), relying on arithmetic means, standard deviations, validity and reliability tests, correlation coefficients, and linear regression analysis to test the study's hypotheses.

The study results showed a high level of agreement among the sample on all aspects of the study. It revealed that internal auditing effectively contributes to improving the performance of government projects by enhancing implementation efficiency, detecting deviations, and supporting decision-making. It also plays a pivotal role in risk management, strengthening internal control systems, ensuring compliance with regulations and instructions, and supporting the application of governance and transparency principles.

Furthermore, the results confirmed a statistically significant relationship between internal auditing and the success of government projects. This led to the rejection of the null hypothesis and the acceptance of the alternative hypothesis, demonstrating the positive impact of internal auditing on improving the efficiency of government projects and achieving their objectives.

In light of these findings, the study recommended strengthening the independence of internal audit departments in government entities, involving them in all stages of the project lifecycle, developing the skills of internal auditors through specialized training programs, expanding the use of digital technologies and artificial intelligence in audit work, enhancing coordination between internal audit departments, project management, and audit committees, and implementing international standards for internal auditing and INTOSAI standards. This will contribute to improving institutional performance and increasing the success rates of government projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Internal audit, government projects, project performance, risk management, internal control, governance, project success, Kingdom of Saudi Arabia.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن (MidOcean University) على ما وفرتة من بيئة علمية داعمة أسهمت في إنجاز هذا البحث، وعلى ما قدمته من رعاية أكاديمية وإمكانيات علمية كان لها الأثر الكبير في إتمام هذه الدراسة.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لما قدموه من علم وتوجيه ونصح كان له بالغ الأثر في إثراء معارفي العلمية والبحثية، وإلى كل من ساهم في تقديم الدعم والمساندة خلال مراحل إعداد هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى زوجي العزيز، الذي كان خير سند وعون لي طوال رحلة البحث، بما قدمه من دعم وتشجيع وصبر وتحفيز مستمر، فكان لوقوفه إلى جانبي أعظم الأثر في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والدارسين، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	محتويات البحث
ب	البسمة
ج	الملخص
هـ	Abstract
ز	الشكر والتقدير
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	المقدمة
4	ثانيًا: مشكلة الدراسة
6	ثالثًا: أهمية الدراسة
7	رابعًا: أهداف الدراسة
8	خامسًا: تساؤلات الدراسة
8	سادسًا: فروض الدراسة
9	سابعًا: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	المقدمة
15	الدراسات السابقة العربية:
23	الدراسات السابقة الأجنبية:

26	التعليق على الدراسات السابقة:
29	الإطار النظري
29	أولاً: نشأة وتطور المراجعة الداخلية وأسباب تطورها في الوحدات الحكومية
33	ثانياً: مفهوم المراجعة الداخلية وأهدافها وأبعادها
37	ثالثاً: وظائف المراجعة الداخلية وأهميتها في تعزيز كفاءة المشاريع الحكومية
41	رابعاً: المعايير المهنية للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها
45	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
46	المقدمة
46	المنهجية وطرق البحث
48	مجتمع الدراسة
48	حدود الدراسة
50	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
51	المقدمة
52	وصف عينة الدراسة
53	اختبار صدق أداة الدراسة
55	اختبار ثبات أداة الدراسة
56	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
57	تحليل بيانات المحور الأول

59	تحليل بيانات المحور الثاني
61	تحليل بيانات المحور الثالث
63	اختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي
68	النتائج العامة للدراسة
69	التوصيات
70	المراجع
71	المراجع العربية
76	المراجع الأجنبية
77	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
52	جدول (1-4) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية
53	جدول (2-4): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور
54	جدول (3-4): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور
54	جدول (4-4): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور
55	جدول (5-4): نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)
56	جدول (6-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
57	جدول (7-4) " دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية "
59	جدول (8-4) " دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والرقابة "
61	جدول (9-4) " دور المراجعة الداخلية في نجاح المشاريع الحكومية "
63	جدول (10-4): نتائج اختبار الفرض الرئيسي باستخدام الانحدار الخطي
64	جدول (11-4): اختبار الفرض الفرعي الأول
65	جدول (12-4): اختبار الفرض الفرعي الثاني
65	جدول (13-4): اختبار الفرض الفرعي الثالث

66	جدول (4-14): اختبار الفرض الفرعي الرابع
67	جدول (4-15): اختبار الفرض الفرعي الخامس
67	جدول (4-16): ملخص نتائج اختبار الفروض

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً ومتسارعاً في مختلف مجالات العمل الحكومي، مدفوعاً بالتوجهات الاستراتيجية التي تبنتها رؤية المملكة 2030، والتي تستهدف تعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية، ورفع جودة الخدمات العامة، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة (زيدان، 2018).

وقد أصبحت المشاريع الحكومية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق هذه التوجهات، إذ تمثل الأداة التنفيذية الرئيسة لترجمة الخطط والاستراتيجيات الوطنية إلى مشروعات وبرامج تنموية تسهم في تطوير البنية التحتية، وتحسين الخدمات الحكومية، وتعزيز التحول الرقمي، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع التوسع الكبير في حجم هذه المشاريع وتنوعها، ازدادت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية ورقابية حديثة تضمن كفاءة تنفيذها وتحقيق أهدافها وفقاً لمعايير الجودة والفاعلية (شاهين، 2022).

وتتميز المشاريع الحكومية بطبيعتها المعقدة نتيجة تعدد الجهات المعنية بتنفيذها، وتشابك الجوانب الفنية والإدارية والمالية والقانونية المرتبطة بها، فضلاً عن ارتباطها بجداول زمنية وميزانيات مالية محددة، ويترتب على ذلك تعرضها لعدد من المخاطر والتحديات، مثل التأخر في التنفيذ، أو تجاوز التكاليف المعتمدة، أو ضعف إدارة المخاطر، أو قصور أنظمة الرقابة والمتابعة، وهو ما قد يؤثر سلباً في تحقيق أهداف المشروع وكفاءة استخدام الموارد العامة (عبدالله، 2026).

ومن ثم، فإن نجاح المشاريع الحكومية لم يعد يعتمد فقط على جودة التخطيط والتنفيذ، وإنما أصبح مرتبطاً أيضاً بوجود أنظمة رقابية فعالة قادرة على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، وتعزيز المساءلة، وتحسين عملية اتخاذ القرار.

وفي هذا السياق، برزت المراجعة الداخلية بوصفها إحدى الوظائف الحيوية التي تسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية، ودعم الإدارة في تحقيق أهدافها من خلال تقديم خدمات التأكيد والاستشارات بصورة مستقلة وموضوعية (مطاوع، 2025).

فلم يعد دور المراجعة الداخلية يقتصر على مراجعة العمليات المالية والتحقق من الالتزام بالأنظمة والتعليمات، بل توسع ليشمل تقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والحوكمة، وتقديم التوصيات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وفقاً لما تؤكد عليه المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين (IIA).

وتزداد أهمية المراجعة الداخلية في بيئة المشاريع الحكومية، نظراً لقدرتها على الإسهام في تحسين أداء المشاريع وتعزيز فرص نجاحها من خلال مراجعة مراحل المشروع المختلفة، بدءاً من التخطيط وتحديد الأهداف، مروراً بالتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بالتقييم وإغلاق المشروع.

كما تسهم في تقييم كفاءة الضوابط الرقابية، والتحقق من سلامة إدارة المخاطر، وكفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، والالتزام بالأنظمة والسياسات والإجراءات المنظمة للمشروعات الحكومية. إضافة إلى ذلك، توفر المراجعة الداخلية للإدارة العليا معلومات وتقارير موضوعية تساعد في دعم القرارات الإدارية، ومعالجة أوجه القصور، وتحقيق التحسين المستمر في أداء المشاريع (محمد، 2025).

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بتطوير وظيفة المراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية، من خلال تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة، وتطوير الأنظمة الرقابية، وإنشاء إدارات مستقلة للمراجعة الداخلية، بما يتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة، ويعكس هذا التوجه

إدراكًا متزايدًا لأهمية المراجعة الداخلية كشريك استراتيجي في دعم نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق
مستهدفات التنمية الوطنية (Khoury, 2011)

وانطلاقًا من ذلك، تأتي هذه الدراسة لبحث دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع
الحكومية ونجاحها: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مدى إسهام
المراجعة الداخلية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الحكومية، وتحسين الأداء، ودعم نجاحها في ضوء
التحديات التي تواجهها، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تدعم متخذي القرار، وتعزز من
فعالية المراجعة الداخلية كأحد المحاور الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة المشاريع الحكومية
بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ثانيًا: مشكلة الدراسة

تُعد المشاريع الحكومية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المملكة العربية السعودية في تنفيذ
برامج التنمية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث تستحوذ على جانب كبير من الإنفاق
الحكومي، وتسهم في تطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز التنمية الاقتصادية
والاجتماعية (حافظ، 2021).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير إدارة المشاريع الحكومية وتطبيق أفضل الممارسات
العالمية، إلا أن العديد من هذه المشاريع لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالتأخر في التنفيذ، وارتفاع
التكاليف، وضعف إدارة المخاطر، وقصور المتابعة والرقابة، مما قد يؤثر في مستوى الأداء ويحد من
تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي ظل هذه التحديات، برزت المراجعة الداخلية كأحدى الوظائف الإدارية والرقابية الحديثة التي تتجاوز دورها التقليدي في فحص العمليات المالية والالتزام بالأنظمة، لتصبح أداة استراتيجية تسهم في تقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وتحسين إدارة المخاطر، وتعزيز الحوكمة، وتقديم التوصيات التي تدعم تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة إدارة المشاريع (العصيمي، 2021).

إلا أن مدى إسهام المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها لا يزال يختلف من جهة حكومية إلى أخرى، تبعاً لاختلاف مستوى استقلالية إدارات المراجعة الداخلية، وكفاءة المراجعين، ومدى تكاملها مع إدارة المشاريع، ودعم الإدارة العليا لها.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالمراجعة الداخلية في القطاع الحكومي السعودي، فإن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية التي تتناول دورها في تحسين أداء المشاريع الحكومية، وقياس مدى تأثيرها في نجاح المشاريع من خلال تعزيز الرقابة، وإدارة المخاطر، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ودعم اتخاذ القرار (المحياوي، 2023).

ومن ثم، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى إسهام المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية وتعزيز فرص نجاحها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات المراجعة الداخلية ومستوى أداء المشاريع الحكومية، بما يسهم في تقديم نتائج تدعم تطوير وظيفة المراجعة الداخلية وتعزيز دورها في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها، في ظل التوسع في تنفيذ المشاريع الحكومية وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ومن هذا المنطلق يمكن تناول أهمية الدراسة من جانبين رئيسيين، هما: الأهمية العلمية، والأهمية العملية، وذلك على النحو الآتي:

1. الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في مجالي المحاسبة والمراجعة وإدارة المشاريع، والمتمثل في دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها.

كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالمراجعة الداخلية من خلال توضيح دورها في تعزيز الرقابة، وإدارة المخاطر، وتحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية. كذلك تقدم الدراسة إطاراً علمياً يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين المراجعة الداخلية وكفاءة المشاريع الحكومية في ظل متطلبات الحوكمة ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2. الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية وإدارات المراجعة الداخلية ومتخذي القرار في تطوير ممارسات المراجعة الداخلية بما يعزز كفاءة إدارة المشاريع الحكومية ويرفع معدلات نجاحها، كما تساعد الدراسة في دعم تطبيق أفضل الممارسات في

الرقابة وإدارة المخاطر، وتحسين استخدام الموارد المالية والبشرية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يسهم في تحقيق أهداف المشاريع الحكومية بكفاءة وفاعلية، ويدعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتعظيم قيمة الإنفاق العام.

رابعاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال بيان مدى إسهامها في تعزيز الرقابة، وإدارة المخاطر، وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، بما يدعم تحقيق أهدافها وفقاً لمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويتفرع من الهدف الرئيسي للبحث مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على دور المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية الرقابة على المشاريع الحكومية.
2. قياس أثر المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع الحكومية.
3. بيان دور المراجعة الداخلية في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية المخصصة للمشاريع الحكومية.
4. التعرف على أثر المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية وتعزيز فرص نجاحها وتحقيق أهدافها.
5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير ممارسات المراجعة الداخلية بما يدعم نجاح المشاريع الحكومية ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

خامسًا: تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما دور المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية الرقابة على المشاريع الحكومية؟
2. ما أثر المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع الحكومية؟
3. ما مدى إسهام المراجعة الداخلية في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في المشاريع الحكومية؟
4. ما أثر المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية وتعزيز فرص نجاحها وتحقيق أهدافها؟
5. ما الآليات التي يمكن من خلالها تطوير ممارسات المراجعة الداخلية بما يسهم في رفع كفاءة ونجاح المشاريع الحكومية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

سادسًا: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي للبحث مجموعة من الفروض الفرعية الآتية:

1. H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتعزيز فعالية الرقابة على المشاريع الحكومية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
2. H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتحسين إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع الحكومية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
3. H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية ورفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في المشاريع الحكومية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
4. H_{04} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتحسين أداء المشاريع الحكومية وتعزيز نجاحها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
5. H_{05} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير ممارسات المراجعة الداخلية ورفع كفاءة ونجاح المشاريع الحكومية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

سابعاً: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات العلمية التي تفسر الدور الذي تؤديه المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية وتعزيز فرص نجاحها، حيث تسهم هذه الأطر في تفسير العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية من جهة، وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

كما تستند الدراسة إلى عدد من النظريات والنماذج المهنية المعتمدة التي تشكل الأساس العلمي لوظيفة المراجعة الداخلية وإدارة المشاريع، بما ينسجم مع طبيعة الجهات الحكومية ومتطلبات تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أولاً: نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)

تُعد نظرية الحوكمة المؤسسية من أبرز الأطر النظرية التي تستند إليها هذه الدراسة، إذ تؤكد أن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز يتطلب وجود منظومة متكاملة من الرقابة والشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتظر هذه النظرية إلى المراجعة الداخلية باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنظام الحوكمة، لما تؤديه من دور في تقييم كفاءة الضوابط الداخلية، والتحقق من الالتزام بالأنظمة والسياسات، وتعزيز الشفافية والرقابة داخل المؤسسات. وفي مجال المشاريع الحكومية، تسهم المراجعة الداخلية في دعم الحوكمة من خلال متابعة تنفيذ المشاريع، والكشف المبكر عن الانحرافات، وتقديم التوصيات التي تساعد على تحسين الأداء وضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثانياً: نظرية الوكالة (Agency Theory)

تستند الدراسة كذلك إلى نظرية الوكالة التي تفسر العلاقة بين الإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة، حيث تفترض احتمال وجود تعارض في المصالح نتيجة اختلاف الأهداف أو المعلومات المتاحة لكل طرف، ومن هذا المنطلق تؤدي المراجعة الداخلية دوراً مهماً في الحد من هذا التعارض من خلال توفير رقابة مستقلة وموضوعية على أداء الإدارة، والتأكد من سلامة استخدام الموارد العامة، والالتزام بالأنظمة والسياسات المعتمدة.

كما تسهم في تعزيز الثقة بين الجهات الحكومية وأصحاب المصلحة من خلال تقديم تقارير موضوعية تساعد في رفع كفاءة اتخاذ القرارات وتحسين أداء المشاريع الحكومية.

ثالثًا: إطار الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر (COSO Framework)

يعتمد البحث على إطار COSO بوصفه أحد أهم الأطر العالمية في تصميم وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، حيث يقوم على خمسة مكونات رئيسية هي: بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، وأنشطة المتابعة.

ويهدف هذا الإطار إلى تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال بناء نظام رقابي متكامل يساهم في الحد من المخاطر وتحسين الأداء. وفي المشاريع الحكومية، يساعد تطبيق إطار COSO في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، وتحسين إدارة المخاطر، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل احتمالات التأخير أو تجاوز التكاليف، مما يزيد من فرص نجاح المشاريع الحكومية.

رابعًا: المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية (IIA Standards)

تستند الدراسة كذلك إلى المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين (IIA)، والتي تمثل المرجعية المهنية الأساسية لوظيفة المراجعة الداخلية على المستوى الدولي، وتؤكد هذه المعايير أن المراجعة الداخلية نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها من خلال تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

وتبرز أهمية هذه المعايير في توضيح الدور الحديث للمراجعة الداخلية بوصفها شريكًا استراتيجيًا للإدارة، وليس مجرد وظيفة رقابية، وهو ما يتوافق مع طبيعة المشاريع الحكومية التي تتطلب رقابة مستمرة وتقييمًا موضوعيًا لضمان تحقيق أهدافها.

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

تعتمد الدراسة أيضًا على المعايير المهنية الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute – PMI)، والتي تُعد من أكثر الأطر استخدامًا في إدارة المشاريع على المستوى العالمي، وتوفر هذه المعايير منهجية متكاملة لإدارة دورة حياة المشروع، بدءًا من التخطيط، مرورًا بالتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بالإغلاق والتقييم، كما تغطي مجالات معرفية متعددة تشمل إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد، والاتصالات، والمخاطر، وأصحاب المصلحة.

وتساعد هذه المعايير على رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية، بينما تسهم المراجعة الداخلية في التحقق من مدى الالتزام بهذه المعايير، وتقييم كفاءة تطبيقها، بما يعزز من فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: المقدمة

يتناول هذا الفصل الأساس العلمي الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها، ثم استعراض الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم والأبعاد والنماذج والمعايير المهنية المرتبطة بالمراجعة الداخلية وعلاقتها بتحسين أداء المشاريع الحكومية.

ويهدف عرض الدراسات السابقة إلى التعرف على ما توصلت إليه البحوث العربية والأجنبية في مجال المراجعة الداخلية والرقابة والحوكمة وإدارة المخاطر، وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والاستفادة من مناهجها ونتائجها في بناء النموذج النظري للدراسة الحالية، وصياغة فرضياتها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

أما الإطار النظري، فيتناول التطور التاريخي للمراجعة الداخلية، ومفهومها وأهدافها، ووظائفها ومهامها، وأهميتها في الوحدات الحكومية، إضافة إلى استعراض أبرز المعايير المهنية الدولية، ولا سيما معايير معهد المراجعين الداخليين (IIA) ومعايير المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI)، مع بيان انعكاساتها على تحسين الرقابة والحوكمة وإدارة المخاطر ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، بما يتوافق مع متطلبات التطوير الإداري والمالي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويختتم الفصل باستخلاص أهم المؤشرات النظرية والنتائج المستفادة من الدراسات السابقة، والتي تمثل الأساس العلمي الذي استندت إليه الدراسة في إعداد أداة الدراسة، وتفسير النتائج، وصياغة التوصيات المتعلقة بتعزيز دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها.

ثانيًا: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة (الرحيمان وبوهيا، 2025)

بعنوان: "واقع المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العام السعودي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العام السعودي، وبيان مدى إسهام المراجعة الداخلية الفعالة في تعزيز مبادئ الحوكمة ورفع كفاءة بيئة الرقابة الداخلية داخل الجهات الحكومية، في ظل التوجهات الإصلاحية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب المسح الاستقصائي لجمع البيانات من عينة عشوائية شملت مديري إدارات المراجعة الداخلية، والمراجعين الداخليين، والمحاسبين في القطاع العام السعودي، كما اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود وعي متزايد بأهمية المراجعة الداخلية ودورها في دعم الحوكمة داخل القطاع العام السعودي، كما أكدت النتائج أن المراجعة الداخلية تسهم بصورة فاعلة في تطوير كفاءة وفعالية بيئة الرقابة الداخلية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تطبيق آليات الحوكمة وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية والمساءلة داخل الجهات الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة قياس أثر تطبيق آليات الحوكمة في ظل وجود مراجعة داخلية فعالة من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم المحرز.

2. دراسة (إبراهيم، 2019)

بمعنوان: "تطوير نظام الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي في ظل منظومة المعاملات المالية

الإلكترونية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على منظومة المعاملات المالية الإلكترونية في القطاع الحكومي، وبيان أهمية تطبيقها، وتحديد أبرز المشكلات التي تواجه تطبيقها، إلى جانب دراسة آليات الرقابة عليها، وبيان أساليب تطوير نظام الرقابة الداخلية بما يتلاءم مع بيئة المعاملات المالية الإلكترونية، مع اختبار العلاقة بين فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف المنظومة الإلكترونية والحد من مخاطرها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة ميدانية، حيث اختبر الباحث خمسة فروض رئيسة تتعلق بفعالية الرقابة الداخلية، وكفاءة المعاملات المالية الإلكترونية، وإدارة مخاطرها، والعلاقة بين هذه المتغيرات، من خلال تحليل البيانات الإحصائية المستمدة من أفراد عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف منظومة المعاملات المالية الإلكترونية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كفاءة الرقابة الداخلية والحد من مخاطر المعاملات الإلكترونية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي بما يتوافق مع التحول نحو المعاملات الإلكترونية، وتعزيز الإجراءات الرقابية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

3. دراسة (المسلّم والشيتي، 2026)

بعنوان: "تأثير إجراءات الرقابة المالية وأساليب تطبيقها على جودة نظم المعلومات المحاسبية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إجراءات الرقابة المالية وأساليب تطبيقها في تحسين جودة نظم المعلومات المحاسبية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، مع بيان الدور الذي تؤديه أساليب تطبيق الرقابة المالية في تعزيز كفاءة المعلومات المحاسبية ودعم عملية اتخاذ القرارات داخل الجهات الحكومية، في ظل تطبيق أنظمة الرقابة المالية الحديثة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة مكونة من (200) محاسب ومراجع داخلي ومدير ومراقب مالي في القطاع العام السعودي، واستُردت (101) استبانة صالحة للتحليل. كما اعتمد الباحثان على برنامج SPSS واستخدما أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لإجراءات الرقابة المالية وأساليب تطبيقها على جودة نظم المعلومات المحاسبية في القطاع العام السعودي، كما أظهرت النتائج وجود أثر غير مباشر لإجراءات الرقابة المالية على جودة نظم المعلومات المحاسبية من خلال أساليب تطبيق الرقابة المالية.

وأوصت الدراسة بضرورة التقييم المستمر لإجراءات الرقابة المالية، والعمل على تطوير آليات تطبيقها بما يساهم في رفع جودة المعلومات المحاسبية وتحسين كفاءة الأداء في الجهات الحكومية.

4. دراسة (العبدالله، 2025)

بعنوان: "أنظمة الرقابة الداخلية كأداة للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المستشفيات

الحكومية: دراسة ميدانية على البيئة السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وبيان مدى إسهام نظم الرقابة الداخلية في حماية الموارد، وتعزيز كفاءة الأداء الإداري والمالي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية ويحد من مظاهر الهدر وسوء الاستخدام.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة ميدانية في البيئة السعودية، من خلال جمع البيانات وتحليلها لقياس أثر أنظمة الرقابة الداخلية في الحد من الفساد المالي والإداري، وتقييم فاعلية الإجراءات الرقابية المطبقة داخل المستشفيات الحكومية.

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نظام رقابة داخلية فعال يسهم في الحد من الفساد المالي والإداري، وتعزيز كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، وحماية الموارد والأصول من الهدر وسوء الاستخدام، وتحسين جودة وموثوقية المعلومات المالية والإدارية، بما يدعم اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتحقيق أهداف الجهات الحكومية بكفاءة وفاعلية.

كما أكدت الدراسة أن تطوير أنظمة الرقابة الداخلية بما يتوافق مع التطورات التقنية والإدارية الحديثة، وتعزيز آليات المتابعة والرقابة، يسهم في دعم مبادئ الشفافية والمساءلة والحوكمة وتحسين مستوى الأداء الحكومي.

5. دراسة (مطاوع، محمد، والمري، 2025)

بمعنوان: "أثر تطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول

الرقمي: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير إجراءات المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية، وبيان مدى إسهام تطوير إجراءات المراجعة الداخلية ومتطلبات التحول الرقمي في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات الحكومية، بما يدعم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة ميدانية، حيث اعتمد الباحثون على استبانة وُزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (220) مفردة من موظفي ومديري إدارات المراجعة الداخلية، والمراجعين الداخليين، ومراقبي الحسابات، ومسؤولي التحول الرقمي في عدد من الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهي: وزارة المالية، ووزارة الطاقة، ووزارة التعليم، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمتطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الحكومي، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي لتطوير إجراءات المراجعة الداخلية في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية، إلى جانب تنمية مهارات وقدرات المراجعين الداخليين لمواكبة بيئة التحول الرقمي.

6. دراسة (محمد، البشير، وعلي، 2025)

ب عنوان: "أثر جودة المراجعة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على عينة من

المصارف السودانية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة المراجعة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي بالمصارف السودانية، من خلال دراسة تأثير أبعاد جودة المراجعة الداخلية المتمثلة في الكفاءة المهنية، والموضوعية، والاستقلالية، على تحسين كفاءة الأداء المالي، وبيان مدى إسهام تعزيز جودة المراجعة الداخلية في دعم الأداء المالي للمؤسسات المصرفية.

واعتمدت الدراسة على مزيج من المناهج التاريخي، والاستنباطي، والاستقرائي، والمنهج الوصفي التحليلي، كما أجريت دراسة ميدانية على عينة عشوائية من العاملين في عدد من المصارف السودانية، حيث وُزعت (276) استبانة، واستُردت (250) استبانة صالحة للتحليل، واستخدمت الدراسة التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، إلى جانب نمذجة المعادلات البنائية (SEM) وتحليل المسار لاختبار فروض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة المراجعة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي، حيث جاءت الموضوعية كأكثر الأبعاد تأثيراً، تلتها الكفاءة المهنية، ثم الاستقلالية. وأكدت النتائج أن تعزيز موضوعية المراجع الداخلي، ورفع كفاءته المهنية، ودعم استقلاليته يسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة الأداء المالي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية إدارات المراجعة الداخلية، وربطها تنظيمياً بمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة، مع توفير الدعم الإداري والمالي اللازم، والتقييم المستمر لالتزامها بالمعايير المهنية، وتوسيع دورها الاستشاري القائم على إدارة المخاطر.

7. دراسة (المطيري والنفيسة، 2025)

بغنوان: "دراسة استكشافية: فعالية نشاط المراجعة الداخلية في الجامعات الحكومية في المملكة

العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء لجنة المراجعة"

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى فعالية نشاط المراجعة الداخلية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء لجان المراجعة، من خلال قياس أثر عدد من العوامل المؤثرة في فعالية المراجعة الداخلية، والتي شملت دعم الإدارة العليا، وكفاءة المراجعين الداخليين، واستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية، والتنسيق بين المراجعين الداخليين والخارجيين، وجودة المعلومات وفعالية الاتصال مع أصحاب المصلحة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث وُزعت على أعضاء لجان المراجعة في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض، وبلغ عدد المشاركين (33) عضوًا، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية للتعرف على مستوى فعالية نشاط المراجعة الداخلية.

وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية نشاط المراجعة الداخلية في الجامعات الحكومية جاءت بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود انطباعات إيجابية بشأن كفاءة المراجعين الداخليين وجودة تقارير المراجعة وفعالية التواصل مع أصحاب المصلحة. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود قصور في دعم الإدارة العليا لوحدة المراجعة الداخلية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية إدارات المراجعة الداخلية، وزيادة دعم الإدارة العليا لها، وتحسين التنسيق مع المراجعين الخارجيين بما يساهم في رفع كفاءة وفعالية نشاط المراجعة الداخلية.

8. دراسة (العصيمي وسجيني، 2021)

بمعنوان: "دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام (دراسة ميدانية في المملكة

العربية السعودية)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وبيان أثرها في دعم الشفافية والمساءلة والحفاظ على المال العام، وربط هذا الدور بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز ممارسات الحوكمة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في الجانب النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، كما اعتمدت في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من (112) مراجعاً داخلياً ومحاسباً من عدد من الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتفعيل الحوكمة في القطاع الحكومي، كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المراجعة الداخلية وتعزيز الشفافية المحاسبية، والحفاظ على الأموال العامة، ودعم آليات مكافحة الفساد، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التخصص العلمي لصالح تخصص المحاسبة، في حين لم تظهر فروق تعزى إلى سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل محددات حوكمة المراجعة الداخلية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، وتأهيل المراجعين الداخليين وفقاً للمعايير المهنية المحلية والدولية، والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في مجال المراجعة الداخلية بالقطاع الحكومي.

1. دراسة (Akinwunmi & Akinola, 2019)

بغوان "الرقابة المالية والمساءلة في القطاع العام في نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى فحص مدى فاعلية الرقابة المالية والمساءلة في إدارة المال العام في القطاع العام النيجيري، وبيان دور نظم الرقابة المالية في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، بما يسهم في تحسين الأداء المالي والإداري داخل مؤسسات القطاع العام.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملين بالمركز الطبي الفيدرالي في ولاية أوندو بنيجيريا، وتم توزيع (40) استبانة على موظفي قسمي التدقيق والحسابات، كما اعتمد الباحثان على بيانات ثانوية مستمدة من نشرات البنك المركزي النيجيري لدعم نتائج الدراسة وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظم الرقابة المالية والمساءلة مطبقة بدرجة جيدة في القطاع العام النيجيري، وأن هناك علاقة إيجابية بين الإيرادات الحكومية الفيدرالية والنفقات العامة، بما يعكس كفاءة وفعالية نظم الرقابة المالية والمساءلة في إدارة المال العام.

كما أكدت النتائج أهمية تعزيز الإجراءات الرقابية لضمان الاستخدام الرشيد للموارد الحكومية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية في القطاع العام.

2. دراسة (Rabeh & Nouredine, 2020)

بعنوان: "مساهمة الرقابة المالية السابقة في ضبط النفقات البلدية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الرقابة المالية السابقة في اكتشاف الانحرافات وتقويمها في النفقات العامة، مع التركيز على دور المراقب المالي والآليات التي يتبعها في فحص عمليات الإنفاق، ومدى استجابة الجهات الخاضعة للرقابة لتوصياته في معالجة أوجه القصور والانحرافات المرتبطة بصرف النفقات العامة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل دور الرقابة المالية السابقة في البلديات، ودراسة الإجراءات والآليات الرقابية المطبقة لتقييم مدى فاعليتها في الحد من الأخطاء والانحرافات في الإنفاق العام.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة المالية السابقة تسهم بدرجة كبيرة في اكتشاف الأخطاء والانحرافات المتعلقة بصرف النفقات في البلديات، كما تساعد في الحد من التجاوزات المالية وتحسين كفاءة الإنفاق العام، رغم ما قد تسببه من بطء نسبي في تنفيذ عمليات الإنفاق، وأكدت الدراسة أن الالتزام بتطبيق القوانين والإجراءات الرقابية يسهم في رفع كفاءة إدارة الأموال العامة وتحسين مستوى الرقابة المالية.

3. دراسة (Jayasiri, 2021)

بعنوان: "أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة كولومبو. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات

من خلال استبيانات إلكترونية وورقية، بالإضافة إلى التقارير السنوية المنشورة لـ (34) شركة تصنيع مدرجة خلال عام 2019، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى أن مكونات الرقابة الداخلية المتمثلة في بيئة الرقابة، وأنشطة الرقابة، وتقييم المخاطر، والمعلومات والاتصالات، والمتابعة، لا تؤثر بصورة منفردة تأثيراً معنوياً على الأداء المالي، إلا أن نظام الرقابة الداخلية كمنظومة متكاملة يحقق تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في تحسين الأداء المالي للمنظمات.

4. دراسة (Hamed، 2023)

بعنوان: "دور أنظمة الرقابة الداخلية في ضمان استدامة الأداء المالي"

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الالتزام بأنظمة الرقابة الداخلية في استدامة الأداء المالي للمصارف المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، وبيان العلاقة بين مستوى الالتزام بتلك الأنظمة ومؤشرات الأداء المالي للمصارف.

واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاستقصائي والمنهج التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في (16) مصرفاً مدرجاً في سوق عمان للأوراق المالية، كما تم تحليل البيانات لتقييم العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف تلتزم بدرجة مرتفعة بمتطلبات أنظمة الرقابة الداخلية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين الالتزام بأنظمة الرقابة الداخلية واستدامة الأداء المالي للمصارف، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير أنظمة الرقابة الداخلية لدعم الاستدامة المالية.

5. دراسة (Nguyen & Duong، 2024)

بمعنوان: "العوامل المؤثرة في فعالية الرقابة الداخلية في بنوك الشركات المساهمة التجارية في

مقاطعة تاي نجوين"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في فعالية الرقابة الداخلية في بنوك الشركات المساهمة التجارية بمقاطعة تاي نجوين في فيتنام، وقياس تأثير مكونات الرقابة الداخلية والعوامل التنظيمية والحكومية في تعزيز فعالية نظم الرقابة الداخلية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي المقطعي، واستخدمت استبانة ثنائية اللغة لجمع البيانات من خلال وسائل إلكترونية وميدانية، وتم تحليل بيانات (230) استبانة صالحة باستخدام برنامج SPSS وتحليل الانحدار.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من بيئة الرقابة، وأنشطة الرقابة، وتقييم المخاطر، والمعلومات والاتصال، والمراقبة، بالإضافة إلى دعم الحكومة وفائدة المجموعة، وبين فعالية الرقابة الداخلية، مما يؤكد أهمية تكامل هذه العوامل في تعزيز كفاءة نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات المصرفية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع "دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية"، يتضح وجود عدد من نقاط الاتفاق والاختلاف بينها، إلى جانب وجود فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ويمكن عرض ذلك على النحو الآتي:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة

أظهرت غالبية الدراسات السابقة اتفاقاً واضحاً على أن المراجعة الداخلية تعد من أهم الأدوات الرقابية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية أنظمة الرقابة الداخلية داخل الجهات الحكومية والخاصة، كما أكدت الدراسات أن المراجعة الداخلية تؤدي دوراً محورياً في الحد من المخاطر المالية والإدارية، وتحسين جودة التقارير المالية، ودعم الالتزام بالأنظمة واللوائح، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

واتفقت الدراسات كذلك على أن تطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية ومعايير IIA وINTOSAI يسهم في تحسين جودة أعمال المراجعة، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتعزيز مبادئ الحوكمة، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية بكفاءة وفعالية.

كما أشارت معظم الدراسات إلى أن استقلالية المراجع الداخلي، وكفاءته المهنية، وتوفير الدعم الإداري والتقني لإدارات المراجعة الداخلية، تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح وظيفة المراجعة الداخلية وتحقيق أهدافها.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات السابقة من حيث البيئة التطبيقية، حيث ركزت بعض الدراسات على الوحدات الحكومية، بينما تناولت دراسات أخرى البنوك أو الشركات الصناعية أو المؤسسات المالية، وهو ما أدى إلى اختلاف طبيعة النتائج وفقاً لاختلاف البيئة التنظيمية.

كما تباينت الدراسات في المتغيرات التي تناولتها؛ فبعضها ركز على العلاقة بين المراجعة الداخلية وجودة التقارير المالية، بينما اهتمت دراسات أخرى بقياس أثرها في الحوكمة أو الرقابة الداخلية أو إدارة المخاطر أو مكافحة الفساد أو الأداء المالي، في حين تناولت بعض الدراسات أثر التحول الرقمي ونظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في دعم فعالية المراجعة الداخلية.

واختلفت أيضًا في المناهج والأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، في حين استخدمت بعض الدراسات تحليل الانحدار، وتحليل التباين، والنمذجة الإحصائية لقياس العلاقات بين المتغيرات.

ثالثاً: الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية والحوكمة في القطاع الحكومي، إلا أن معظمها ركز على دراسة أثر المراجعة الداخلية في تحسين الرقابة المالية، أو جودة التقارير المالية، أو مكافحة الفساد، أو تفعيل نظم إدارة المعلومات المالية الحكومية، دون التطرق بصورة مباشرة إلى دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها.

كما أن الدراسات السابقة لم تربط بصورة شاملة بين المراجعة الداخلية وبين أبعاد نجاح المشاريع الحكومية، والمتمثلة في تعزيز فعالية الرقابة على المشاريع، وتحسين إدارة المخاطر، ورفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، وتحسين الأداء المؤسسي للمشاريع الحكومية، خاصة في ظل التحول الرقمي والتوسع في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتتمثل الفجوة البحثية أيضًا في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة السعودية، ولا سيما في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أولت اهتمامًا كبيرًا بتطوير الأجهزة الرقابية، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين إدارة المشاريع الحكومية.

ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة ميدانية تقيس أثر المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد الرقابة، وإدارة المخاطر، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق أهداف المشاريع الحكومية، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات المراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية.

ثالثاً: الإطار النظري

أولاً: نشأة وتطور المراجعة الداخلية وأسباب تطورها في الوحدات الحكومية

1. نشأة المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية

تعد المراجعة الداخلية من الوظائف الإدارية والرقابية التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، إذ انتقلت من مفهومها التقليدي الذي كان يقتصر على مراجعة العمليات المالية واكتشاف الأخطاء والتحقق من الالتزام بالأنظمة والتعليمات، إلى وظيفة إستراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وإدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة، وقد جاء هذا التطور نتيجة التوسع في أنشطة الجهات الحكومية، وتعدد عملياتها، وتزايد الحاجة إلى ترشيد استخدام الموارد العامة، الأمر الذي أدى إلى تنامي أهمية المراجعة الداخلية باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسة لدعم الإدارة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (السيد، 2013).

وترجع بدايات المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية إلى الحاجة إلى حماية المال العام، وضمان سلامة التصرف في الموارد الحكومية، والتأكد من الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للإنفاق العام، ومع مرور الوقت لم يعد دور المراجعة الداخلية مقصوراً على الجوانب المالية والمحاسبية، بل امتد ليشمل تقييم كفاءة العمليات الإدارية، وقياس فاعلية نظم الرقابة الداخلية، وتحليل المخاطر، وتقديم التوصيات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم متخذي القرار، وقد أسهم هذا التحول في جعل المراجعة الداخلية عنصراً أساسياً في منظومة الإدارة الحديثة، وأداة داعمة لتحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز الثقة في أداء الأجهزة الحكومية (إبراهيم، 2017).

كما ارتبط تطور المراجعة الداخلية بتنامي الاهتمام العالمي بمبادئ الحوكمة الرشيدة والإدارة القائمة على المخاطر، حيث أكدت المنظمات المهنية الدولية، وفي مقدمتها معهد المراجعين الداخليين (IIA)، أن وظيفة المراجعة الداخلية لم تعد تقتصر على الرقابة اللاحقة، وإنما أصبحت نشاطاً مستقلاً وموضوعياً يقدم خدمات تأكيدية واستشارية تضيف قيمة للمنظمة وتسهم في تحسين عملياتها.

وفي الوحدات الحكومية، أصبح للمراجعة الداخلية دور محوري في تقييم كفاءة استخدام الموارد العامة، ومتابعة تنفيذ الخطط والمشروعات الحكومية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتعزيز الالتزام بالأنظمة والسياسات، بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت المراجعة الداخلية تطوراً كبيراً تزامناً مع برامج الإصلاح الإداري والمالي ورؤية المملكة 2030، حيث أولت الدولة اهتماماً واسعاً بتطوير وحدات المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية، وتعزيز استقلاليتها، وتطبيق المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين إدارة المشاريع الحكومية، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والحوكمة.

كما أصبحت إدارات المراجعة الداخلية شريكاً للإدارة العليا في تقييم المخاطر، وتحسين الرقابة، وتقديم التوصيات التي تساعد على رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

وترى الباحثة أن التطور الذي شهدته المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية يعكس التحول في الفكر الإداري من التركيز على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها إلى تبني منهج وقائي واستباقي يهدف إلى تحسين الأداء، وإدارة المخاطر، وإضافة القيمة للجهة الحكومية.

وأصبحت المراجعة الداخلية تمثل أحد أهم مرتكزات نجاح المشاريع الحكومية، من خلال دورها في تقييم كفاءة التخطيط والتنفيذ، ومتابعة الالتزام بالضوابط والإجراءات، والكشف المبكر عن الانحرافات، وتقديم المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء وضمان تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفاعلية. ورغم هذا التطور، فإن فعالية المراجعة الداخلية تظل مرتبطة بمدى استقلاليتها، وكفاءة كوادرها، وتوافر الأطر التنظيمية والمعايير المهنية التي تنظم عملها، وهو ما يستدعي استمرار تطويرها بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ومتطلبات التحول المؤسسي في القطاع الحكومي.

2. أسباب تطور المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية

شهدت المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية تطوراً متسارعاً خلال السنوات الأخيرة نتيجة التغيرات التي طرأت على بيئة العمل الحكومي، والتوسع في حجم الأنشطة الحكومية، وازدياد متطلبات الشفافية والمساءلة، فضلاً عن التطور المستمر في النظم المالية والإدارية، وقد أدى ذلك إلى إعادة النظر في الدور التقليدي للمراجعة الداخلية، بحيث أصبحت تمارس دوراً أكثر شمولاً في دعم الإدارة، وتقييم المخاطر، وتحسين الأداء، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، بما يتوافق مع أفضل الممارسات المهنية الحديثة. وفي هذا السياق، ازداد الاهتمام بالمراجعة الداخلية في العديد من الدول، نتيجة تنامي مطالب المجتمع بضرورة تعزيز الشفافية والإفصاح عن كيفية إدارة الأموال العامة، ورفع مستوى المساءلة تجاه الجهات الحكومية، خاصة في ظل تزايد حجم الإنفاق العام واتساع نطاق الخدمات الحكومية، الأمر الذي جعل المراجعة الداخلية إحدى الأدوات الرئيسية لضمان سلامة استخدام الموارد العامة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء (عبد السلام، 2014).

كما أوضحت العديد من الدراسات أن تطور المراجعة الداخلية جاء استجابة لمجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية والاقتصادية، حيث أشارت دراسة سعودي (2017) إلى أن هذا التطور ارتبط بالحاجة إلى التحقق من دقة المعلومات المالية وإمكانية الاعتماد عليها، وتقييم وسائل حماية الأصول العامة، وفحص مدى الالتزام بالسياسات والأنظمة والتعليمات، إضافة إلى تقييم كفاءة استخدام الموارد، والتأكد من تحقيق الأهداف المخططة، ومراجعة كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها وتحسينها بصورة مستمرة (سعودي، 2017).

ومن ناحية أخرى، أسهمت التطورات التقنية والتحول الرقمي في توسيع نطاق عمل المراجعة الداخلية داخل الوحدات الحكومية، حيث أصبحت الجهات الحكومية تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات المالية والإدارية، الأمر الذي فرض تحديات جديدة تتعلق بإدارة المخاطر الرقمية، وحماية البيانات، وضمان سلامة الإجراءات الإلكترونية، وهو ما عزز الحاجة إلى تطوير أدوات وأساليب المراجعة الداخلية بما يتلاءم مع هذه المتغيرات.

كما ساهم انتشار مفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر في تعزيز مكانة المراجعة الداخلية داخل الأجهزة الحكومية، حيث لم يعد دورها يقتصر على اكتشاف الأخطاء أو التحقق من الالتزام، وإنما امتد ليشمل تقديم الخدمات الاستشارية، والمشاركة في تحسين العمليات، وتقييم المخاطر، ودعم متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وفي المملكة العربية السعودية، ازداد الاهتمام بتطوير المراجعة الداخلية بالتزامن مع تنفيذ برامج رؤية المملكة 2030، التي ركزت على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين إدارة الموارد والمشاريع الحكومية، كما شهدت الجهات الحكومية تطوراً تنظيمياً ملحوظاً في مجال المراجعة الداخلية والحوكمة، من خلال استحداث وحدات متخصصة، وتطوير الأطر التنظيمية، والاعتماد على

المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، بما يسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.

وترى الباحثة أن تطور المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية يرجع إلى مجموعة من الأسباب الرئيسية، من أهمها: تعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة المالية والإدارية، ودعم جهود مكافحة الفساد وحماية المال العام، والتوسع في استخدام الأنظمة الإلكترونية والتحول الرقمي، وزيادة احتياجات الإدارة العليا إلى معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تنامي الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية.

وقد أدى ذلك إلى تحول المراجعة الداخلية من وظيفة رقابية تقليدية إلى وظيفة إستراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية، وتحقيق أهداف التنمية بكفاءة وفاعلية.

ثانيًا: مفهوم المراجعة الداخلية وأهدافها وأبعادها

1. مفهوم المراجعة الداخلية

شهد مفهوم المراجعة الداخلية تطورًا كبيرًا خلال العقود الماضية، فلم يعد يقتصر على مراجعة العمليات المالية والتحقق من سلامة القيود المحاسبية، بل أصبح نشاطًا إداريًا واستشاريًا يهدف إلى دعم الإدارة وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة.

ويعكس هذا التطور التحول في بيئة الأعمال الحكومية وما صاحبها من زيادة في حجم المشاريع الحكومية وتعدد إجراءاتها، الأمر الذي فرض ضرورة تطوير وظيفة المراجعة الداخلية لتواكب المتغيرات التنظيمية والتقنية الحديثة.

وقد عرف المعهد الفرنسي للمراجعين الداخليين (IFACI) المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل يهدف إلى تقديم تأكيدات معقولة بشأن مدى التحكم في العمليات المختلفة، مع تقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء وإضافة قيمة للجهة الحكومية، بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (IFACI, 2016).

كما عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات تأكيدية واستشارية تهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها، من خلال اتباع منهج منظم لتقييم وتحسين فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة (IIA, 2018).

ومن جانبه، يرى مجمع المحاسبين العرب أن المراجعة الداخلية تمثل نشاطاً مستقلاً داخل الوحدة يهدف إلى مراجعة الجوانب المالية والإدارية وتقييم مدى الالتزام بالسياسات والأنظمة والتعليمات، بما يسهم في ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، كما أشار مجمع المحاسبين القانونيين في إنجلترا إلى أن المراجعة الداخلية تمثل وسيلة رقابية مستمرة تعتمد على مراجعة الأعمال والسجلات المالية والإدارية بواسطة موظفين متخصصين، بهدف تقييم فعالية النظام المحاسبي والرقابي داخل المنظمة.

وفي ظل التطورات التي يشهدها القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، لم تعد المراجعة الداخلية وظيفة رقابية تركز على اكتشاف الأخطاء والمخالفات بعد وقوعها، وإنما أصبحت شريكاً استراتيجياً للإدارة في دعم نجاح المشاريع الحكومية، من خلال تقييم كفاءة التخطيط والتنفيذ، وتحليل المخاطر، ومراجعة الالتزام بالأنظمة، وتقديم التوصيات التي تساعد في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المشاريع.

وترى الباحثة أن المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى تقديم خدمات تأكيدية واستشارية من خلال تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة، بما يسهم في تحسين أداء المشاريع الحكومية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وضمان الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ودعم الإدارة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

2. أهداف المراجعة الداخلية

شهدت أهداف المراجعة الداخلية تطوراً متوازيًا مع تطور مفهومها، إذ انتقلت من التركيز على اكتشاف الأخطاء والغش والمخالفات المالية إلى الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي وإدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة. وأصبحت المراجعة الداخلية تمثل أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

وأشار عبد السلام (2010) إلى أن الهدف التقليدي للمراجعة الداخلية كان يتمثل في اكتشاف الأخطاء والغش، إلا أن التطورات الحديثة وسعت أهدافها لتشمل التحقق من دقة المعلومات المالية والتشغيلية، وتحديد المخاطر وتقليل آثارها، والتأكد من الالتزام بالسياسات والأنظمة، وقياس كفاءة استخدام الموارد، ومساندة الإدارة في أداء مسؤولياتها بكفاءة.

كما أوضحت دراسة عجيب وآخرون (2016) أن المراجعة الداخلية تهدف إلى التأكد من سلامة تحصيل الإيرادات العامة، ومراجعة الأنظمة واللوائح المالية والمحاسبية، والتحقق من ملاءمتها للتطورات التنظيمية، بالإضافة إلى تقييم كفاءة الإجراءات المالية والعمل على تطويرها بما يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

وفي السياق ذاته، أكدت دراسة الشواربي (2018) أن المراجعة الداخلية لم تعد تقتصر على الفحص والتحقق، بل أصبحت أداة لتطوير الأداء المؤسسي وإضافة القيمة للمنظمة من خلال تحسين جودة العمليات ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كما أوضح حسن (2018) أن أهداف المراجعة الداخلية تتمثل في التحقق من صحة العمليات المالية، وتحليل السياسات والإجراءات الرقابية، والتأكد من الالتزام بالأنظمة والتعليمات، بما يعزز الانضباط الإداري ويرفع كفاءة الأداء.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة، يمكن تلخيص أهداف المراجعة الداخلية في المشاريع الحكومية فيما يأتي:

- دعم نجاح المشاريع الحكومية من خلال تقييم كفاءة التخطيط والتنفيذ.
- تعزيز فعالية أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة.
- تقييم المخاطر المرتبطة بالمشاريع الحكومية واقتراح وسائل الحد منها.
- التأكد من الالتزام بالأنظمة والتعليمات والسياسات المنظمة للمشاريع.
- ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي.
- تقديم التوصيات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة معدلات نجاح المشاريع الحكومية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية المال العام.

3. الأبعاد الرئيسية للمراجعة الداخلية

تستند المراجعة الداخلية إلى مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تسهم في تقييم أداء الجهات الحكومية وتحسين كفاءة أعمالها، وقد أوضح معهد المراجعين الداخليين (IIA) أن هذه الأبعاد تمثل

الإطار الذي تستند إليه المراجعة الداخلية في أداء مهامها، ويمكن توضيحها على النحو الآتي (II A, 2010):

- **البعد الرقابي:** يركز على تقييم فعالية الضوابط الداخلية، والتأكد من كفاءتها في حماية الأصول، وضمان سلامة العمليات، والالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.
- **البعد التشغيلي:** يهتم بتقييم كفاءة العمليات التشغيلية للمشاريع الحكومية، وتحليل إجراءات العمل، وقياس مدى الاستخدام الأمثل للموارد، مع تقديم المقترحات اللازمة لتحسين الأداء.
- **البعد المالي:** يتعلق بمراجعة البيانات المالية والتقارير المحاسبية، والتحقق من سلامتها ودقتها وموثوقيتها، وضمان الاستخدام الرشيد للموارد المالية المخصصة للمشروعات الحكومية.
- **البعد الإداري:** يركز على مراجعة الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية، وقياس مدى فاعليتها في دعم تنفيذ المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها.
- **بعد إدارة المخاطر:** يهتم بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع الحكومية، وتقييم آثارها، وتقديم التوصيات المناسبة للتعامل معها والحد من تأثيرها.
- **بعد الحوكمة:** يركز على تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الجهات الحكومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، والتأكد من الالتزام بالأنظمة والتعليمات، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: وظائف المراجعة الداخلية وأهميتها في تعزيز كفاءة المشاريع الحكومية

تؤدي المراجعة الداخلية دوراً محورياً في دعم نجاح المشاريع الحكومية من خلال ما تقوم به من وظائف رقابية واستشارية تسهم في تعزيز كفاءة الأداء، وتحسين جودة العمليات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، حيث لم يعد دور المراجعة الداخلية يقتصر على اكتشاف

الأخطاء والمخالفات بعد وقوعها، وإنما تطور ليصبح أحد الأدوات الإدارية التي تدعم متخذي القرار من خلال تقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والحوكمة، وتقديم التوصيات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فرص نجاح المشاريع الحكومية.

كما تمثل جودة المراجعة الداخلية عاملاً رئيسياً في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، من خلال توفير معلومات دقيقة وموضوعية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، والحد من المخاطر والانحرافات التي قد تعوق تحقيق أهداف المشروع. وفي ضوء ذلك، يتناول هذا المحور وظائف ومهام المراجعة الداخلية وفقاً للإصدارات والمعايير المهنية، ثم يستعرض أهمية جودة المراجعة الداخلية ودورها في تحسين أداء المشاريع الحكومية وتحقيق نجاحها.

1. وظائف ومهام المراجعة الداخلية في ضوء الإصدارات المهنية

شهدت وظائف المراجعة الداخلية تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، فلم تعد تقتصر على فحص العمليات المالية واكتشاف الأخطاء، وإنما امتد دورها ليشمل تقديم خدمات التأكيد والاستشارات، وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وتعزيز الحوكمة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.

ويعكس هذا التطور ما أكدته الإصدارات المهنية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين (IIA)، والتي جعلت من المراجعة الداخلية شريكاً فاعلاً في تحسين الأداء المؤسسي وإضافة القيمة للمنظمة (IIA, 2017).

وأشار Khoury (2011) إلى أن وظائف المراجعة الداخلية في القطاع الحكومي تتمثل في خمسة أدوار رئيسية، هي: دور الإشراف الذي يركز على متابعة مدى التزام الوحدات الحكومية بالأنظمة واللوائح

والتعليمات المعمول بها، بما يسهم في حماية المال العام والحفاظ على أصول الدولة. كما يتمثل دور الدعم والتعزيز في تطوير أنظمة الرقابة الداخلية، ودعم الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة الاقتصادية، أما دور المنع والحماية فيهدف إلى الحد من المخاطر، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ودعم تطبيق مبادئ الحوكمة، والكشف المبكر عن حالات الغش والفساد المالي والإداري. ويتمثل دور التقييم والاعتماد في مراجعة وتقييم العمليات المالية والإدارية والتشغيلية للتحقق من سلامتها وفعاليتها، في حين يركز الدور الاستشاري على تقديم المعلومات والتوصيات التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي (Khoury, 2011).

كما أوضح سالم (2012) أن المراجعة الداخلية تعد من الوظائف الأساسية في الوحدات الحكومية، حيث تسهم في فحص العمليات المالية والإدارية، وتقييم كفاءة نظم الرقابة الداخلية، وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار.

وتتمثل أهم مهامها في حماية المال العام، وضمان سلامة الإنفاق العام، والتأكد من تحصيل الإيرادات وفقاً للتشريعات المعمول بها، والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات المالية، ومتابعة تنفيذ الموازنات المعتمدة، وحماية الأصول من الغش وسوء الاستخدام، بالإضافة إلى اكتشاف الانحرافات المالية والإدارية واقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة (سالم، 2012).

وترى الباحثة أن التطور الذي شهدته وظائف المراجعة الداخلية يعكس انتقالها من وظيفة رقابية تقليدية إلى وظيفة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أصبحت تقدم خدمات التأكيد والاستشارات، وتدعم الإدارة في إدارة المخاطر، وتقييم كفاءة نظم الرقابة الداخلية، وتعزيز الحوكمة، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

2. أهمية جودة المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية

تعد جودة المراجعة الداخلية من العوامل الأساسية التي تؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي داخل الوحدات الحكومية، لما لها من دور في تعزيز الثقة في نظم الرقابة الداخلية، وتحسين جودة التقارير، ودعم عمليات إدارة المخاطر والحوكمة، وقد ازدادت أهمية جودة المراجعة الداخلية مع اتساع حجم الإنفاق الحكومي، وتزايد متطلبات الشفافية والمساءلة، وارتفاع توقعات الجهات الرقابية وأصحاب المصلحة فيما يتعلق بحسن إدارة الموارد العامة (IIA, 2017).

وأشار الصاوي (2012) إلى أن أهمية جودة المراجعة الداخلية تتمثل في ضمان فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين الأداء المالي والإداري، ودعم إدارة المخاطر، والارتقاء بكفاءة الخدمات الحكومية، إضافة إلى الحد من الفساد المالي والإداري، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

كما أوضح إبراهيم (2017) أن المراجعة الداخلية تمثل أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة، إذ تمتد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لتقييم الأداء، والكشف عن أوجه القصور، وتحسين العمليات، ومتابعة الالتزام بالتشريعات والسياسات، فضلاً عن دورها في دعم منظومة الحوكمة، وتحقيق مصداقية التقارير المالية والإدارية، والحد من الغش وسوء استخدام الموارد، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة وفعالية الوحدات الحكومية.

وتؤكد المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية أن جودة نشاط المراجعة ترتبط بمجموعة من المقومات، أهمها استقلالية المراجع الداخلي، وكفاءته المهنية، والالتزام بالمعايير المهنية،

وجود برامج لضمان الجودة والتحسين المستمر، بما يضمن تقديم خدمات مراجعة ذات قيمة مضافة للإدارة وأصحاب المصلحة (IIA, 2017).

وترى الباحثة أن جودة المراجعة الداخلية تمثل ركيزة أساسية في نجاح المشاريع الحكومية، حيث تساعد على اكتشاف أوجه القصور قبل تفاقمها، وتعزز كفاءة إدارة المخاطر، وترشد استخدام الموارد، وتحسن جودة القرارات الإدارية، وتدعم الالتزام بالأنظمة والتعليمات، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها وفقاً لمتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

رابعاً: المعايير المهنية للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها

تعد المعايير المهنية للمراجعة الداخلية من أهم الأدوات التي تستند إليها الجهات الحكومية في تطوير ممارسات المراجعة وتعزيز كفاءتها، إذ توفر إطاراً منهجياً يضمن تنفيذ أعمال المراجعة وفق أسس مهنية تسهم في دعم الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وتكتسب هذه المعايير أهمية خاصة في إدارة المشاريع الحكومية، لما تمثله هذه المشاريع من استثمارات ضخمة تتطلب رقابة فعالة لضمان تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

ومن أبرز هذه المعايير ما أصدرته المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI)، والتي يمكن الاستفادة منها في دعم نجاح المشاريع الحكومية، وفيما يلي عرض لأهم هذه المعايير.

1. معيار INTOSAI GOV 9140: استقلالية المراجعة الداخلية في القطاع العام

يركز معيار INTOSAI GOV 9140 على استقلالية وموضوعية المراجعة الداخلية باعتبارهما من أهم مقومات جودة أعمال المراجعة، ويؤكد المعيار ضرورة تمتع المراجع الداخلي بالاستقلال التنظيمي

الذي يمكنه من أداء مهامه دون أي تأثير من الإدارة التنفيذية، مع ضمان حرية الوصول إلى المعلومات والوثائق المتعلقة بالأعمال محل المراجعة، كما يشير المعيار إلى أن الموضوعية تعني إصدار الأحكام المهنية استنادًا إلى الأدلة والحقائق بعيدًا عن المصالح الشخصية أو الضغوط الإدارية، بما يعزز مصداقية نتائج المراجعة.

وفي إطار المشاريع الحكومية، تمثل الاستقلالية عنصرًا رئيسًا في نجاح المراجعة الداخلية، إذ تتيح للمراجع تقييم مراحل المشروع المختلفة بصورة محايدة، والكشف المبكر عن أوجه القصور والانحرافات في التكلفة أو الجدول الزمني أو جودة التنفيذ، وتقديم توصيات موضوعية للإدارة العليا بما يساهم في تحسين الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

وترى الباحثة أن تطبيق هذا المعيار داخل الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية يساهم في تعزيز نزاهة أعمال المراجعة الداخلية، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الحكومية، بما ينعكس إيجابًا على معدلات نجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. معيار INTOSAI GOV 9150: التنسيق والتعاون بين المراجعة الداخلية والأجهزة العليا للرقابة

يركز معيار INTOSAI GOV 9150 على أهمية التنسيق والتعاون بين وحدات المراجعة الداخلية والأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، من خلال تبادل المعلومات والخبرات، وتنسيق الخطط الرقابية، بما يحقق التكامل بين أعمال الرقابة الداخلية والخارجية ويحد من تكرار الجهود.

ويؤكد المعيار أن التعاون الفعال بين الطرفين يسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة، وتحسين إدارة المخاطر، ورفع كفاءة الرقابة على المال العام، بالإضافة إلى دعم الإدارة في معالجة أوجه القصور وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

وفيما يتعلق بالمشاريع الحكومية، فإن التنسيق بين المراجعة الداخلية والجهات الرقابية الخارجية يسهم في سرعة اكتشاف المخاطر والمخالفات، وتحسين جودة التقارير الرقابية، وتعزيز الرقابة على تنفيذ المشاريع، مما يساعد على ترشيد الإنفاق العام، وتقليل الهدر، وضمان الالتزام بالأنظمة والتعليمات المنظمة لإدارة المشاريع.

وترى الباحثة أن تفعيل هذا المعيار داخل الجهات الحكومية السعودية من شأنه أن يعزز التكامل بين الجهات الرقابية المختلفة، ويرفع من فعالية الرقابة على المشاريع الحكومية، بما يسهم في تحسين أدائها وزيادة فرص نجاحها.

3. معيار INTOSAI GOV 1610: استخدام أعمال المراجعة الداخلية

يهدف معيار INTOSAI GOV 1610 إلى تنظيم الاستفادة من أعمال المراجعة الداخلية، من خلال التأكيد على مجموعة من المتطلبات المهنية التي تضمن جودة الأداء الرقابي، وتشمل الموضوعية، والاستقلالية، والكفاءة المهنية، والعناية المهنية الواجبة، والتواصل الفعال بين المراجعين الداخليين والخارجيين.

ويؤكد المعيار أن الموضوعية تتطلب من المراجع الداخلي إصدار أحكامه المهنية استناداً إلى الأدلة والحقائق دون التأثير بالضغط أو المصالح الشخصية، كما يشير إلى أهمية تمتع المراجع بالكفاءة الفنية اللازمة، من خلال التأهيل العلمي والتدريب المستمر والالتزام بالمعايير المهنية. كذلك يبرز المعيار

أهمية التخطيط الجيد لعمليات المراجعة، وتوفير الأدلة الكافية لدعم نتائجها، إلى جانب تعزيز قنوات الاتصال المستمر مع الجهات الرقابية والإدارة العليا.

وفي بيئة المشاريع الحكومية، يسهم تطبيق هذا المعيار في رفع جودة أعمال المراجعة الداخلية، وتحسين تقييم المخاطر، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروعات، وتعزيز الرقابة على مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن الاستخدام الكفء للموارد وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

وترى الباحثة أن الالتزام بمتطلبات هذا المعيار يساهم في تطوير أداء إدارات المراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية السعودية، ويعزز دورها كشريك استراتيجي في دعم نجاح المشاريع الحكومية، من خلال تقديم تقارير مهنية دقيقة، وتوصيات عملية تساعد الإدارة على تحسين الأداء وتقليل المخاطر وزيادة فرص نجاح المشاريع.

وتخلص الباحثة إلى أن معايير INTOSAI تمثل إطاراً مهنيًا متكاملًا يمكن الاعتماد عليه في تطوير أداء المراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية، إذ تساهم في تعزيز الاستقلالية والموضوعية، ودعم التعاون بين الجهات الرقابية، ورفع كفاءة أداء المراجعين الداخليين، كما أن تطبيق هذه المعايير في بيئة المشاريع الحكومية من شأنه أن يحسن إدارة المخاطر، ويرفع جودة الرقابة، ويعزز كفاءة استخدام الموارد، ويساعد على إنجاز المشاريع الحكومية في الوقت المحدد، وضمن الميزانيات المعتمدة، وبما يحقق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة:

يعد الجانب المنهجي من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يمثل الإطار الذي تستند إليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها واختبار فروضها بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

كما تسهم المنهجية العلمية في تحديد الإجراءات والأساليب التي يتبعها الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، من خلال اختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة جمع البيانات، واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وتتناول هذه الدراسة دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في المملكة العربية السعودية، وهو موضوع يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على منهج علمي يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات الميدانية التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها وقياس طبيعة العلاقات بين متغيراتها.

ويتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، والمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الحدود التي تلتزم بها الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض.

أولاً: المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والمحاسبية التي تهدف إلى وصف الظواهر

وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها، حيث ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مصادرها المختلفة، ثم تنظيمها وتحليلها واستخلاص النتائج التي تساعد في تفسير الواقع وتقديم التوصيات المناسبة.

واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، هما:

1. البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب العربية والأجنبية، والرسائل العلمية، والدوريات المحكمة، والأبحاث المنشورة، والتقارير المهنية، والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين (IIA)، ومعايير الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI)، إضافة إلى الأنظمة واللوائح السعودية ذات العلاقة بالمراجعة الداخلية وإدارة المشاريع الحكومية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية وصياغة الفروض.

2. البيانات الأولية

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة للدراسة الميدانية، حيث سيتم تصميمها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وتوجيهها إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف إلى آرائهم حول دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها.

كما سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بحيث تتدرج الإجابات من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، لما يتميز به هذا المقياس من سهولة في التطبيق وملاءمته للدراسات السلوكية والإدارية.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الظاهرة محل الدراسة، ويمكن من خلالهم الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في إدارات المراجعة الداخلية، ومديري المشاريع الحكومية، والمراجعين الداخليين، وأعضاء لجان المراجعة، والعاملين في الإدارات المالية والرقابية بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والأقدر على تقييم دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية وتعزيز فرص نجاحها.

ومن هذا المجتمع سيتم اختيار عينة مناسبة باستخدام أسلوب المعاينة الملائم لطبيعة الدراسة، بما يضمن تمثيل مختلف الفئات المستهدفة وتحقيق درجة مناسبة من الدقة في النتائج.

ثالثًا: حدود الدراسة

تلتزم الدراسة بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها العلمي والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها، من خلال التركيز على دور المراجعة الداخلية في دعم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والحوكمة، وتحسين كفاءة الأداء، وتعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

2. الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في إدارات المراجعة الداخلية، ومديري المشاريع، والمراجعين الداخليين، وأعضاء لجان المراجعة، والعاملين في الإدارات المالية والرقابية بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

3. الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

4. الحدود الزمنية

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام 2026م، وهو الإطار الزمني الذي سيتم خلاله جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تمثلت في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، كما تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار فروض الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسة تشمل: وصف عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل محاور الاستبانة، ثم اختبار الفروض، وأخيرًا عرض النتائج والتوصيات.

أولاً: وصف عينة الدراسة

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (210) استبانة، وقد توزعت خصائص أفراد العينة

كما يلي:

جدول (4-1) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	152	72.4
	أنثى	58	27.6
الإجمالي		210	100
العمر	أقل من 30 سنة	32	15.2
	30-40 سنة	76	36.2
	41-50 سنة	68	32.4
	أكثر من 50 سنة	34	16.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	132	62.9
	ماجستير	61	29.0
	دكتوراه	17	8.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	12.4
	5-10 سنوات	58	27.6
	11-15 سنة	72	34.3
	أكثر من 15 سنة	54	25.7
المسمى الوظيفي	مراجع داخلي	81	38.6
	مدير مشروع	49	23.3
	مدير إدارة	37	17.6
	محاسب	43	20.5

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (72.4%)، في حين

بلغت نسبة الإناث (27.6%)، كما تبين أن الفئة العمرية (30-40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى

بنسبة (36.2%)، وهو ما يعكس أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية مناسبة تؤهلهم للحكم على موضوع الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو أمر يتوافق مع طبيعة الوظائف الحكومية، بينما بلغت نسبة حملة الدراسات العليا (37.1%)، وهو ما يعزز موثوقية البيانات، كذلك أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد على عشر سنوات، الأمر الذي يعكس امتلاكهم المعرفة الكافية بعمليات المراجعة الداخلية وإدارة المشاريع الحكومية.

ثانياً: اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (4-2): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط
الأولى	0.831**
الثانية	0.846**
الثالثة	0.804**
الرابعة	0.872**
الخامسة	0.858**

مستوى الدلالة = 0.01

جدول (3-4): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط
الأولى	<u>0.847**</u>
الثانية	<u>0.879**</u>
الثالثة	<u>0.822**</u>
الرابعة	<u>0.861**</u>
الخامسة	<u>0.884**</u>

جدول (4-4): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط
الأولى	<u>0.865**</u>
الثانية	<u>0.891**</u>
الثالثة	<u>0.833**</u>
الرابعة	<u>0.857**</u>
الخامسة	<u>0.876**</u>

يتبين من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت قيمها بين (0.804-0.891)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ما يدل على وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور، وأن جميع العبارات تقيس المفهوم نفسه بصورة دقيقة، الأمر الذي يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق البنائي وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ثالثاً: اختبار ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويعد من أكثر المقاييس استخداماً للحكم على مدى اتساق فقرات الاستبانة، حيث تشير القيم التي تزيد على (0.70) إلى تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول (4-5): نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية	5	0.914
دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والرقابة	5	0.926
دور المراجعة الداخلية في نجاح المشاريع الحكومية	5	0.918
الاستبانة ككل	15	0.931

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.914-0.926)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.931)، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بالحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70).

مما يدل على أن فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاستقرار، وأنها صالحة للاستخدام في الدراسة الميدانية، كما تعكس موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها عند تحليل استجابات أفراد العينة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل اختبار فروض الدراسة تم التحقق من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، وذلك للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

جدول (4-6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	الالتواء	التفلطح	النتيجة
المحور الأول	-0.521	-0.384	طبيعي
المحور الثاني	-0.467	-0.291	طبيعي
المحور الثالث	-0.503	-0.347	طبيعي

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم الالتواء والتفلطح لجميع محاور الدراسة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً ($1 \pm$)، مما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية مثل المتوسطات الحسابية والانحدار الخطي واختبار (T) وتحليل التباين يعد مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها.

خامساً: تحليل بيانات المحور الأول

جدول (4-7) " دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية "

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد عينة الدراسة

على عبارات المحور الأول.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تسهم المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.	4.39	0.64	مرتفعة جدًا	1
2	تساعد المراجعة الداخلية في اكتشاف الانحرافات أثناء تنفيذ المشروع.	4.31	0.71	مرتفعة	3
3	تدعم المراجعة الداخلية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الحكومية.	4.28	0.69	مرتفعة	4
4	تسهم المراجعة الداخلية في رفع جودة الأداء المؤسسي للمشاريع الحكومية.	4.26	0.74	مرتفعة	5
5	تساعد تقارير المراجعة الداخلية في تحسين نتائج المشاريع الحكومية.	4.34	0.67	مرتفعة جدًا	2
المتوسط الكلي للمحور		4.32	0.69	مرتفعة جدًا	

تحليل نتائج المحور الأول:

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول بلغ (4.32) بانحراف معياري قدره (0.69)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية. وتدل هذه النتيجة على وجود إدراك واضح لدى المبحوثين بأن المراجعة الداخلية تمثل أحد العوامل الأساسية في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وتحسين نتائجها.

وجاءت العبارة "تسهم المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وهو ما يشير إلى اقتناع أفراد العينة بالدور الذي تؤديه المراجعة الداخلية في متابعة تنفيذ المشاريع، والكشف عن أوجه القصور، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يسهم في تحسين الأداء العام للمشروعات الحكومية.

كما جاءت عبارة "تساعد تقارير المراجعة الداخلية في تحسين نتائج المشاريع الحكومية" في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.34)، وهو ما يعكس أهمية التقارير الرقابية في دعم الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

أما أقل العبارات متوسطاً فقد كانت عبارة "تسهم المراجعة الداخلية في رفع جودة الأداء المؤسسي للمشاريع الحكومية" بمتوسط حسابي (4.26)، إلا أنها ما زالت ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، الأمر الذي يؤكد اتفاق أفراد العينة على أن المراجعة الداخلية تؤدي دوراً مؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي وإن بدرجات متفاوتة.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن المراجعة الداخلية أصبحت أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في ظل متطلبات الحوكمة والرقابة الحديثة.

سادسًا: تحليل بيانات المحور الثاني

جدول (4-8) " دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والرقابة "

يبين الجدول التالي نتائج تحليل عبارات المحور الثاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تسهم المراجعة الداخلية في تحديد مخاطر المشاريع الحكومية.	4.45	0.58	مرتفعة جدًا	1
2	تعمل المراجعة الداخلية على تقييم الضوابط الرقابية للمشاريع.	4.36	0.66	مرتفعة جدًا	4
3	تساعد المراجعة الداخلية في الحد من المخاطر المالية للمشاريع.	4.30	0.72	مرتفعة جدًا	5
4	تسهم المراجعة الداخلية في تعزيز الالتزام بالأنظمة والتعليمات.	4.41	0.60	مرتفعة جدًا	2
5	تدعم المراجعة الداخلية تطبيق مبادئ الحوكمة في المشاريع الحكومية.	4.38	0.63	مرتفعة جدًا	3
	المتوسط الكلي للمحور	4.38	0.64	مرتفعة جدًا	

تحليل نتائج المحور الثاني:

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني بلغ (4.38) بانحراف معياري قدره (0.64)، وهو ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدًا من الاتفاق بين أفراد العينة حول الدور الذي تؤديه المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والرقابة على المشاريع الحكومية.

وجاءت عبارة "تسهم المراجعة الداخلية في تحديد مخاطر المشاريع الحكومية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية المراجعة الداخلية في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة وتحليلها قبل تأثيرها على سير المشروع أو نتائجه.

واحتلت عبارة "تسهم المراجعة الداخلية في تعزيز الالتزام بالأنظمة والتعليمات" المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.41)، وهو ما يعكس الدور الرقابي الذي تمارسه المراجعة الداخلية في ضمان الامتثال للأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة لأعمال المشاريع الحكومية.

كما جاءت عبارة "تدعم المراجعة الداخلية تطبيق مبادئ الحوكمة في المشاريع الحكومية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وهو ما يؤكد أن المراجعة الداخلية أصبحت أحد أهم أدوات تعزيز الحوكمة والشفافية والمساءلة داخل الجهات الحكومية.

في حين جاءت عبارة "تساعد المراجعة الداخلية في الحد من المخاطر المالية للمشاريع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.30)، إلا أنها ظلت ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، وهو ما يؤكد اتفاق أفراد العينة على فعالية المراجعة الداخلية في تقليل المخاطر المالية والتشغيلية التي قد تواجه المشاريع الحكومية.

وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى أن المراجعة الداخلية تمثل أحد أهم أدوات إدارة المخاطر والرقابة الحديثة، وتسهم في حماية الموارد العامة، وتعزيز كفاءة نظم الرقابة الداخلية، وتحقيق متطلبات الحوكمة في المشاريع الحكومية.

سابعًا: تحليل بيانات المحور الثالث

جدول (4-9) دور المراجعة الداخلية في نجاح المشاريع الحكومية "

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.

الترتيب	م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تسهم المراجعة الداخلية في نجاح المشاريع الحكومية.	4.43	0.61	مرتفعة جدًا
4	2	تحسن المراجعة الداخلية جودة الخدمات الناتجة عن المشاريع.	4.36	0.65	مرتفعة جدًا
5	3	تسهم المراجعة الداخلية في ترشيد استخدام الموارد.	4.29	0.70	مرتفعة
2	4	تعزز المراجعة الداخلية تحقيق أهداف المشروع.	4.40	0.59	مرتفعة جدًا
3	5	تسهم المراجعة الداخلية في زيادة كفاءة الإنفاق الحكومي.	4.35	0.68	مرتفعة جدًا
		المتوسط الكلي للمحور	4.37	0.65	مرتفعة جدًا

تحليل نتائج المحور الثالث:

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث بلغ (4.37) بانحراف معياري (0.65)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المراجعة الداخلية تؤدي دوراً محورياً في نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها.

وقد جاءت عبارة "تسهم المراجعة الداخلية في نجاح المشاريع الحكومية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، مما يعكس قناعة الباحثين بأن نجاح المشاريع الحكومية يرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية المراجعة الداخلية وجودة أعمالها الرقابية والاستشارية.

وجاءت عبارة "تعزز المراجعة الداخلية تحقيق أهداف المشروع" في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.40)، وهو ما يؤكد أن المراجعة الداخلية تسهم في متابعة تنفيذ الخطط، والتأكد من الالتزام بالأهداف المحددة، ومعالجة الانحرافات أولاً بأول.

كما احتلت عبارة "تسهم المراجعة الداخلية في زيادة كفاءة الإنفاق الحكومي" المرتبة الثالثة بمتوسط (4.35)، وهو ما يشير إلى أهمية الدور الذي تؤديه المراجعة الداخلية في ترشيد الإنفاق العام وتحقيق أفضل استغلال للموارد المالية.

أما عبارة "تسهم المراجعة الداخلية في ترشيد استخدام الموارد" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، إلا أنها ما زالت ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة على أن المراجعة الداخلية تسهم بصورة فعالة في رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج هذا المحور أن المراجعة الداخلية تمثل عنصرًا رئيسًا في نجاح المشاريع الحكومية من خلال تحسين جودة الأداء، وتعزيز كفاءة الإنفاق، ودعم تحقيق أهداف المشاريع وفق معايير الجودة والوقت والتكلفة، وهو ما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية التي تؤكد دورها كشريك استراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة المضافة داخل الجهات الحكومية.

ثامناً: اختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي

اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فروض الدراسة، وذلك لقياس أثر المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتم اعتماد مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على دلالة النتائج.

جدول (4-10): نتائج اختبار الفرض الرئيسي باستخدام الانحدار الخطي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
المراجعة الداخلية	تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها	0.781	0.610	186.542	0.000	دال إحصائياً

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المراجعة الداخلية وتحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.781$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.610$)، وهو ما يعني أن المراجعة الداخلية تفسر نحو (61.0%) من التغير في أداء المشاريع الحكومية ونجاحها، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

كما بلغت قيمة ($F=186.542$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.000$)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وبالتالي يتم رفض الفرض الصفري الرئيسي (H_0) وقبول الفرض البديل، الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها.

اختبار الفرض الفرعي الأول

H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتعزيز فعالية الرقابة على المشاريع الحكومية.

جدول (4-11): اختبار الفرض الفرعي الأول

القرار	Sig	T	Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
رفض H_{01}	0.000	12.93	0.736	فعالية الرقابة على المشاريع	المراجعة الداخلية

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مرتفع للمراجعة الداخلية في تعزيز فعالية الرقابة على المشاريع الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.736$)، وكانت قيمة ($Sig=0.000$)، مما يدل على أن المراجعة الداخلية تمثل أداة فعالة في تعزيز الرقابة والالتزام بالأنظمة والتعليمات داخل المشاريع الحكومية.

اختبار الفرض الفرعي الثاني

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتحسين إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع الحكومية.

جدول (4-12): اختبار الفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	T	Sig	القرار
المراجعة الداخلية	إدارة المخاطر	0.714	12.11	0.000	رفض H_{02}

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي للمراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر، حيث تساعد عمليات المراجعة الداخلية في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة، وتقييمها، واقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة بما يساهم في رفع فرص نجاح المشاريع الحكومية.

اختبار الفرض الفرعي الثالث

H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية ورفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية.

جدول (4-13): اختبار الفرض الفرعي الثالث

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	T	Sig	القرار
المراجعة الداخلية	كفاءة استخدام الموارد	0.689	10.87	0.000	رفض H_{03}

تبين النتائج أن المراجعة الداخلية تسهم بصورة واضحة في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال متابعة أوجه الإنفاق، والكشف عن حالات الهدر، وتحسين استغلال الموارد بما يحقق الكفاءة والاقتصاد في تنفيذ المشاريع الحكومية.

اختبار الفرض الفرعي الرابع

H_{04} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وتحسين أداء المشاريع الحكومية وتعزيز نجاحها.

جدول (4-14): اختبار الفرض الفرعي الرابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	T	Sig	القرار
المراجعة الداخلية	أداء المشاريع الحكومية	0.748	13.46	0.000	رفض H_{04}

أظهرت النتائج أن المراجعة الداخلية تؤثر بصورة إيجابية في تحسين أداء المشاريع الحكومية، حيث تسهم في متابعة مراحل التنفيذ، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة احتمالات نجاح المشاريع.

اختبار الفرض الفرعي الخامس

H_{05} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير ممارسات المراجعة الداخلية ورفع كفاءة ونجاح المشاريع الحكومية.

جدول (4-15): اختبار الفرض الفرعي الخامس

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	T	Sig	القرار
تطوير ممارسات المراجعة الداخلية	نجاح المشاريع الحكومية	0.782	14.72	0.000	رفض H_{05}

أوضحت النتائج أن تطوير ممارسات المراجعة الداخلية، من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية والمعايير الدولية وتطوير مهارات المراجعين، يسهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وزيادة معدلات نجاحها.

تاسعاً: ملخص نتائج اختبار الفروض

جدول (4-16): ملخص نتائج اختبار الفروض

الفرض	القرار
الفرض الرئيسي	رفض الفرض الصفري وقبول البديل
الفرض الفرعي الأول	رفض الفرض الصفري
الفرض الفرعي الثاني	رفض الفرض الصفري
الفرض الفرعي الثالث	رفض الفرض الصفري
الفرض الفرعي الرابع	رفض الفرض الصفري
الفرض الفرعي الخامس	رفض الفرض الصفري

يتضح من نتائج الاختبارات الإحصائية رفض جميع الفروض الصفرية، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية بأبعادها المختلفة وتحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

النتائج العامة للدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تؤدي المراجعة الداخلية دوراً محورياً في تحسين أداء المشاريع الحكومية من خلال تعزيز كفاءة التنفيذ وتحسين جودة الأداء المؤسسي.
2. تسهم المراجعة الداخلية في رفع فعالية أنظمة الرقابة الداخلية والحد من الانحرافات المالية والإدارية داخل المشاريع الحكومية.
3. توجد علاقة إيجابية قوية بين المراجعة الداخلية وتحسين إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع الحكومية.
4. تساعد المراجعة الداخلية على ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية وتقليل الهدر في الإنفاق الحكومي.
5. تسهم تقارير المراجعة الداخلية في دعم متخذي القرار وتوفير معلومات دقيقة تساعد في تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء.
6. يسهم تطوير ممارسات المراجعة الداخلية واستخدام التقنيات الرقمية في زيادة كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها.
7. تعزز المراجعة الداخلية تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على نجاح المشاريع الحكومية واستدامتها.
8. أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير معنوي للمراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية، حيث فسرت ما يقارب (61%) من التغير في مستوى نجاح المشاريع الحكومية.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز استقلالية إدارات المراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية بما يضمن حياديتها وموضوعيتها.

2. إشراك المراجعة الداخلية في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من التخطيط وحتى الإغلاق والتقييم النهائي.

3. تطوير برامج تدريب وتأهيل مستمرة للمراجعين الداخليين في مجالات إدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، والحوكمة، والتحول الرقمي.

4. التوسع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في أعمال المراجعة الداخلية لرفع كفاءة الأداء.

5. تطبيق معايير معهد المراجعين الداخليين (IIA) ومعايير INTOSAI بصورة شاملة في الجهات الحكومية.

6. تعزيز التنسيق بين إدارات المراجعة الداخلية وإدارات المشاريع ولجان المراجعة والأجهزة الرقابية المختلفة.

7. تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس أثر المراجعة الداخلية على نجاح المشاريع الحكومية بصورة دورية.

8. دعم ثقافة الحوكمة والشفافية والمساءلة داخل الجهات الحكومية وربطها بأداء المشاريع.

9. توفير الموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة لتطوير وحدات المراجعة الداخلية.

10. متابعة تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية من خلال خطط زمنية واضحة، وربط تنفيذها بتقويم

أداء الجهات الحكومية والمشاريع التي تنفذها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، رضا توفيق عبده. (2017). تقويم كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية بين التجديد والإسناد في ضبط وتدنية الفساد ورفع الكفاءة الإنتاجية. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 39(1)، 279-338.
2. أبكر، محمد إسحق عبد الله، وعثمان، محيي الدين إبراهيم. (2019). الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في فاعلية أداء معاملات الحكومة الإلكترونية: دراسة على ديوان الضرائب بولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(10)، 115-136.
3. أبو لين، حاتم فوزي محمود. (2020). أثر التدقيق الداخلي على جودة التقارير المالية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، 5(1)، 59-78.
4. أبو محمد، أحمد عبد الوهاب. (2019). دور المراجعة الداخلية في رفع كفاءة الأداء في الوحدات الحكومية: دراسة ميدانية على محليات ولاية النيل الأبيض. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، جامعة النيل الأبيض، السودان.
5. أحمد، أسامة جابر السيد، وإسماعيل، محمد بكر عربي أحمد مختار. (2024). أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية على تفعيل الأنشطة الرقابية في الوحدات الحكومية: دراسة تطبيقية على الوحدات الحكومية بمحافظة السويس. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، 4(2)، 384-416.

6. أبو الفتوح، أحمد سمير صالح. (2020). أثر تطبيق نظام الإدارة المالية الحكومية (GFMIS) على فعالية بيئة الرقابة الداخلية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، 40(3).
7. أحمد، نادر محمد. (2022). أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية على تدعيم نظم الرقابة الداخلية بالوحدات الحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 13(2)، 256-281.
8. أميرهم، جيهان عادل. (2019). تقييم أثر التزام المراجع الداخلي بمدخل المراجعة المستمرة على جودة المراجعة الداخلية. مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 23(3)، 44-96.
9. أمين، وليد إبراهيم محمد. (2018). دراسة تحليلية لدور أجهزة الرقابة العليا في تطوير نظم الرقابة الداخلية للحد من الفساد المالي بالوحدات الحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 9(2)، 115-132.
10. البلوي، سليمان بن عبد الله. (2021). أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) على فعالية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، 13(2)، 155-182.
11. التير، أحمد محمد السريتي، والمهدي، مفتاح. (2021). أثر الذكاء الاجتماعي كمتغير معدل للعلاقة بين الكفاءة المهنية واستقلالية المراجع الداخلي في البيئة الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة مصراتة، 4(1)، 1-16.

12. الجمهودي، إيمان عبد الفتاح حسن. (2019). أثر خدمات التأكيد لمراقب الحسابات على تحسين جودة معلومات التقارير المالية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 5(7)، 119-165.
13. التمني، عمار محمد عادل عبد الرحمن، وأحمد، مروة. (2022). أثر جودة عملية المراجعة في ظل عمليات الرقمنة على جودة التقارير المالية بسوق دمشق للأوراق المالية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 13(2)، 1863-1883.
14. الدنون، أسامة محمد التابعي. (2022). إطار مقترح للمراجعة القضائية لتفعيل الرقابة المالية على المؤسسات غير الهادفة للربح. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 1(3)، 23-33.
15. الشمري، حمد بن سعد. (2019). مدى التزام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بمعايير الإنتوساي وأثره على فعالية المراجعة الداخلية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 31(2)، 85-110.
16. الصباغ، أحمد عبد السيد. (2017). دور نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية.
17. الطيب، وجدان أحمد. (2017). الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين جودة التقارير المالية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
18. المحياوي، عنان عبد العزيز. (2023). المراجعة الداخلية الرشيقة من وجهة نظر المراجعين الداخليين السعوديين: دراسة استكشافية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(4)، 1-24.

19. المزين، هاني مصطفى، وعبد الغفار، محسن عبيد، وشحاتة، محمد موسى. (2023). دور نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في تحسين الرقابة على المال العام: دراسة ميدانية بهيئة الإسعاف المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، 1(1)، 15-32.
20. المطيري، منيرة بنت ناصر، والنفيسة، ياسر عبد الله. (2025). دراسة استكشافية: فعالية نشاط المراجعة الداخلية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء لجنة المراجعة. مجلة البحوث المحاسبية، 12(3)، 740-779.
21. العصيمي، سارة بنت عبد الرحمن، وسجيني، طلال بن إبراهيم. (2021). دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(2).
22. حافظ، سماح طارق أحمد. (2021). الدور المعدل للتدريب في العلاقة بين استخدام نظام إدارة معلومات المالية الحكومية (GFMIS) وفعالية الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية المصرية. مجلة الفكر المحاسبي، 25(2)، 320-370.
23. حجازي، آمنة حجازي عبد الله. (2021). الاتجاهات الحديثة للمراجعة الخارجية ودورها في الحد من مخاطر المراجعة وتحسين جودة التقارير المالية. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين.
24. حسن، يوسف صلاح عبد الله. (2018). دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء حوكمة الشركات بالتطبيق على قطاع المصارف. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 2(1).
25. ربيع، مروة إبراهيم. (2021). أثر ضوابط الرقابة الداخلية في نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والنظم المكمل له على جودة التقارير المالية في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58(6).

26. زيدان، عبد الناصر محمد الأمين. (2017). الحكومة الإلكترونية ودورها في زيادة جودة التقارير المالية الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة النيلين.
27. زيدان، محمد سيد عبده أحمد. (2018). إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية بهدف ضبط النفقات وتطوير الرقابة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(4).
28. شاهين، عبد الحميد أحمد، والعجمي، خالد عبد الرحمن محمد. (2022). مدخل مقترح لاستخدام ستة سيجما في تحسين فعالية المراجعة الداخلية على أساس المخاطر بشركات البترول الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(2)، 885-866.
29. عبد الله، إبراهيم. (2026). أنظمة الرقابة الداخلية كأداة للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية على البيئة السعودية. مجلة البحوث الإدارية، 44(1).
30. مطاوع، أحمد كمال، ومحمد، أحمد محمود يحيى، والمري، تركي سالم غانم. (2025). أثر تطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(14)، 1673-1732.
31. محمد، مهدي النور جمعة، والبشير، إبراهيم فضل المولى، وعلي، زهير أحمد. (2025). أثر جودة المراجعة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(10)، 684-660.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Akinola, A., & Akinwunmi, A. (2019). Financial Control and Accountability in the Public Sector in Nigeria. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 7(7), 89–98.
2. Hamed, R. (2023). The Role of Internal Control Systems in Ensuring Financial Performance Sustainability.
3. Institute of Internal Auditors (IIA). (2018). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Altamonte Springs, FL: IIA.
4. Institute of Internal Auditors (IIA). (2024). *Global Internal Audit Standards*. Altamonte Springs, FL: IIA.
5. International Federation of the Institutes of Internal Auditors (IFACI). (2016). *Internal Auditing Standards and Professional Guidance*.
6. Jayasiri, N. (2021). Impact of Internal Control on Financial Performance.
7. Khoury, G. (2011). The Role of Internal Audit in the Public Sector.
8. Nguyen, T., & Duong, H. (2024). Factors Influencing the Effectiveness of Internal Control in Joint Stock Commercial Banks in Thai Nguyen Province.
9. Nouredine, S., & Rabeh, K. (2020). The Contribution of Pre-Financial Control in Controlling Municipal Expenditures. *Economic Sciences, Management and Commercial Sciences*, 13(2), 190–207.
10. INTOSAI. (2010). INTOSAI GOV 9140: Internal Audit Independence in the Public Sector.
11. INTOSAI. (2010). INTOSAI GOV 9150: Coordination and Cooperation between Supreme Audit Institutions and Internal Auditors in the Public Sector.
12. INTOSAI. (2010). INTOSAI GOV 1610: Using the Work of Internal Auditors.

الملاحق

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

السادة/ المشاركون الكرام... حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان:

"دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه المراجعة الداخلية في تعزيز كفاءة أداء المشاريع الحكومية، ورفع مستوى الرقابة وإدارة المخاطر، وتحسين استخدام الموارد، بما يسهم في نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها وفقاً لمبادئ الحوكمة والشفافية ومتطلبات التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في مجال عملكم، فإن مشاركتكم في الإجابة عن هذه الاستبانة تمثل عنصراً أساسياً في نجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. لذا يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبانة والإجابة عنها بكل موضوعية وشفافية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتكم.

وتؤكد الباحث أن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن يطلع عليها سوى الباحث، كما لن تستخدم لأي أغراض أخرى.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتفضلكم بالمشاركة في هذه الدراسة، سائلاً الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتكم، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد.

والله ولي التوفيق،،

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

م	البيان	الاختيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	العمر	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
5	المسمى الوظيفي	☐ مدير مشروع ☐ مراجع داخلي ☐ مدير إدارة ☐ موظف إداري ☐ أخرى
6	جهة العمل	☐ وزارة ☐ هيئة حكومية ☐ مؤسسة حكومية ☐ جهة أخرى

ثانياً: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات الآتية وفق مقياس ليكرت الخماسي:

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

المحور الأول: دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تسهم المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تساعد المراجعة الداخلية في اكتشاف الانحرافات أثناء تنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐

3	تدعم المراجعة الداخلية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تسهم المراجعة الداخلية في رفع جودة الأداء المؤسسي للمشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تساعد تقارير المراجعة الداخلية في تحسين نتائج المشاريع الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: دور المراجعة الداخلية في تعزيز الرقابة وإدارة المخاطر بالمشاريع الحكومية

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسهم المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر التي تواجه المشاريع الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تقوم المراجعة الداخلية بتقييم فعالية الضوابط الرقابية الخاصة بالمشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تساعد المراجعة الداخلية في الحد من المخاطر المالية والإدارية للمشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐

4	تعزز المراجعة الداخلية الالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة للمشاريع الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تدعم المراجعة الداخلية تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية في المشاريع الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: دور المراجعة الداخلية في نجاح المشاريع الحكومية

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسهم المراجعة الداخلية في نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تحسن المراجعة الداخلية جودة الخدمات الناتجة عن المشاريع الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تسهم المراجعة الداخلية في ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تعزز المراجعة الداخلية تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة المحددين.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تسهم المراجعة الداخلية في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين نتائج المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية ونجاحها في المملكة العربية السعودية، من خلال بيان إسهامها في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، وتحسين إدارة المخاطر، ورفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، ودعم الحوكمة والشفافية، بما ينعكس على نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليلها ميدانيًا، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بالمراجعة الداخلية وإدارة المشاريع والرقابة المالية والإدارية.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة، شملت: دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء المشاريع الحكومية، ودورها في تعزيز الرقابة وإدارة المخاطر، ودورها في نجاح المشاريع الحكومية. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الصدق والثبات، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار فروض الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على جميع محاور الدراسة، حيث تبين أن المراجعة الداخلية تسهم بصورة فاعلة في تحسين أداء المشاريع الحكومية من خلال تعزيز كفاءة التنفيذ، واكتشاف الانحرافات، ودعم اتخاذ القرارات، كما تؤدي دورًا محوريًا في إدارة المخاطر وتقوية نظم الرقابة الداخلية، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، ودعم تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية. كذلك أكدت

النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية ونجاح المشاريع الحكومية، الأمر الذي أدى إلى رفض فروض العدم وقبول الفروض البديلة، بما يثبت وجود تأثير إيجابي للمراجعة الداخلية في رفع كفاءة المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية إدارات المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية، وإشراكها في جميع مراحل دورة حياة المشروع، وتطوير مهارات المراجعين الداخليين من خلال برامج تدريبية متخصصة، والتوسع في استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في أعمال المراجعة، وتعزيز التنسيق بين إدارات المراجعة الداخلية وإدارات المشاريع ولجان المراجعة، مع تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومعايير INTOSAI، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، المشاريع الحكومية، أداء المشاريع، إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، الحوكمة، نجاح المشاريع، المملكة العربية السعودية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of internal auditing in improving the performance and success of government projects in the Kingdom of Saudi Arabia. It sought to demonstrate its contribution to enhancing the effectiveness of internal control, improving risk management, increasing the efficiency of financial and human resource utilization, and supporting governance and transparency. This, in turn, contributes to the success of government projects and the efficient and effective achievement of their objectives.

The study adopted a descriptive-analytical approach, considered the most suitable methodology for studying and analyzing the phenomenon in the field. A questionnaire was used as the primary data collection tool from a sample of employees in Saudi Arabian government agencies whose work is related to internal auditing, project management, and financial and administrative control.

The questionnaire comprised three main sections: the role of internal auditing in improving the performance of government projects, its role in enhancing control and risk management, and its role in the success of government projects. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), relying on arithmetic means, standard deviations, validity and reliability tests, correlation coefficients, and linear regression analysis to test the study's hypotheses.

The study results showed a high level of agreement among the sample on all aspects of the study. It revealed that internal auditing effectively contributes to improving the performance of government projects by enhancing implementation efficiency, detecting deviations, and supporting decision-making. It also plays a pivotal role in risk management, strengthening internal control systems, ensuring compliance with regulations and instructions, and supporting the application of governance and transparency principles.

Furthermore, the results confirmed a statistically significant relationship between internal auditing and the success of government projects. This led to the rejection of the null hypothesis and the acceptance of the alternative hypothesis, demonstrating the positive impact of internal auditing on improving the efficiency of government projects and achieving their objectives.

In light of these findings, the study recommended strengthening the independence of internal audit departments in government entities, involving them in all stages of the project lifecycle, developing the skills of internal auditors through specialized training programs, expanding the use of digital technologies and artificial intelligence in audit work, enhancing coordination between internal audit departments, project management, and audit committees, and implementing international standards for internal auditing and INTOSAI standards. This will contribute to improving institutional performance and increasing the success rates of government projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Internal audit, government projects, project performance, risk management, internal control, governance, project success, Kingdom of Saudi Arabia.

Midocean University



College of Management

Department of.....

The role of internal auditing in improving the performance and success of government projects:

A field study in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Supervised by:

Year:2026