

أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية
على أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية

**Significant Contribution to the Success of Government
Projects: An Applied Study on the Eastern Province
Municipality in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالبة: ماهتا كاهيساي غيبريماريام
الرقم الجامعي: ٢٣٣٠٠٢٢٦٤

مشروع التخرج – ١
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي – ٢٠٢٦ م / ١٤٤٧ هـ

جدول المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	1.1 المقدمة:
٥	١,٢ مشكلة البحث:
٦	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٦	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٧	١,٣ أهمية البحث:
٧	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٨	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
٨	١,٤ أسئلة البحث:
٩	١,٥ أهداف البحث:
١٠	١,٦ فرضيات البحث:
١١	١,٧ نموذج البحث:
١١	١,٨ منهجية البحث:
١٢	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٤	١,١٠ هيكل المشروع:
١٥	٢ قائمة المراجع
٢٠	٣ الملاحق
٢٠	٣,١ استمارة الاستبانة:

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تُعد الإدارة العامة أحد الركائز الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، إذ تضطلع المؤسسات الحكومية بمسؤولية تنفيذ البرامج والمشروعات التي تستهدف تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحول إداري وتنموي متسارع في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبحت الجهات الحكومية مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أفضل استثمار للموارد العامة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية وفق أعلى معايير الكفاءة والشفافية. (حامد، ٢٠٢٤).

وتُعد حوكمة المشاريع من أبرز الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم عمليات إدارة المشاريع من خلال وضع أطر واضحة لاتخاذ القرارات، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز الرقابة وإدارة المخاطر، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة. وقد أسهم الاهتمام المتزايد بحوكمة المشاريع في رفع قدرة المؤسسات الحكومية على تنفيذ مشاريعها بكفاءة أكبر، والحد من التعثر والتأخير والهدر المالي، الأمر الذي جعلها أحد المحاور الرئيسة في تطوير الأداء الحكومي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (بابطين، ٢٠٢٣).

وفي المقابل، يمثل نجاح المشاريع الحكومية أحد المؤشرات الرئيسة لقياس كفاءة الأداء المؤسسي، حيث يرتبط بقدرة الجهة الحكومية على إنجاز مشاريعها ضمن الإطار الزمني المحدد، والميزانية المعتمدة، ومعايير الجودة المطلوبة، مع تحقيق الأهداف المخطط لها وإشباع احتياجات المستفيدين. كما أن نجاح المشاريع الحكومية لم يعد يقاس فقط بإنجاز المشروع، وإنما بمدى تحقيقه للقيمة المضافة للمجتمع، وإسهامه في تحقيق مستهدفات الخطط التنموية، الأمر الذي زاد من اهتمام الباحثين بدراسة العوامل المؤثرة فيه. (أحمد، ٢٠٢٤).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية، إذ تسهم الحوكمة في تحسين جودة التخطيط، وتعزيز الرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر بكفاءة، ورفع مستوى المساءلة والشفافية، مما ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تقليل نسب التعثر، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الثقة بين أصحاب

المصلحة، وهو ما يجعل نجاح المشاريع الحكومية أحد المخرجات المباشرة لتطبيق ممارسات الحوكمة بصورة فعالة. (محمد، ٢٠٢٥).

وقد اتفقت نتائج عدد من الدراسات السابقة على وجود تأثير إيجابي لحوكمة المشاريع في نجاح المشاريع وتحسين كفاءة تنفيذها؛ حيث توصلت دراسة السعيدة (٢٠٢٢) إلى أن الحوكمة تسهم بصورة مباشرة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما أكدت دراسة أبو شنب (٢٠٢٤) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز فعالية اتخاذ القرار في المشاريع العامة، وأشارت دراسة الحامدي (٢٠٢٤) إلى أن حوكمة المؤسسات تؤدي إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين مخرجاتها، في حين أوضحت دراسة محمد (٢٠٢٥) وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة وإدارة المشاريع من خلال توظيف التقنيات الحديثة.

وفي المقابل، اختلفت الدراسات السابقة في طبيعة المتغيرات والقطاعات التي تناولتها؛ إذ ركزت دراسة بركات (٢٠٢١) على حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية، بينما تناولت دراسة الحياي (٢٠٢٢) الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بالتنمية المستدامة، واهتمت دراسة ضويفي (٢٠٢٢) بحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية، في حين ركزت دراسة الشريف (٢٠٢٦) على أسباب تعثر المشاريع الإنشائية، وتناولت دراسة فاضل (٢٠٢٣) إدارة المخاطر في المشاريع باعتبارها أحد عناصر الإدارة دون التركيز على حوكمة المشاريع بصورة شاملة، الأمر الذي يعكس اختلاف البيانات التطبيقية والمتغيرات المستخدمة.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية من خلال التطبيق على أمانة المنطقة الشرقية، باعتبارها إحدى الجهات الحكومية التي تشرف على تنفيذ عدد كبير من المشاريع التنموية والخدمية. وتأمل الدراسة أن تسهم نتائجها في تقديم مؤشرات علمية وتطبيقية تساعد متخذي القرار على تعزيز ممارسات حوكمة المشاريع، بما يدعم نجاح المشاريع الحكومية ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي، ويواكب مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٢, ١ مشكلة البحث:

تواجه الجهات الحكومية تحديات متزايدة في إدارة المشاريع التنموية نتيجة اتساع نطاق المشروعات، وتعدد الأطراف ذات العلاقة، وارتفاع توقعات المستفيدين بشأن جودة الخدمات وسرعة إنجازها. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير إدارة المشاريع الحكومية، إلا أن بعض المشاريع ما زالت تواجه

تحديات تتعلق بالتأخر في التنفيذ، أو تجاوز التكاليف، أو ضعف تحقيق الأهداف المخطط لها، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تعزز كفاءة إدارة المشاريع. ومن هذا المنطلق تتمثل مشكلة البحث في التعرف على أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية، من خلال التطبيق على أمانة المنطقة الشرقية، للكشف عن مدى إسهام ممارسات الحوكمة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

تشير الأدبيات إلى وجود اهتمام متزايد بدراسة الحوكمة في مجالات متعددة، إلا أن معظم الدراسات ركزت على الحوكمة المؤسسية أو الحوكمة الإلكترونية أو حوكمة تكنولوجيا المعلومات، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت حوكمة المشاريع باعتبارها إطارًا إداريًا متكاملًا في القطاع الحكومي محدودة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تعزيز البناء النظري المتعلق بهذا المتغير في بيئة الإدارة العامة.

كما يلاحظ أن العديد من الدراسات تناولت نجاح المشاريع من خلال التركيز على عوامل النجاح التقليدية مثل الوقت والتكلفة والجودة، دون الربط بصورة مباشرة بين نجاح المشاريع وتطبيق ممارسات حوكمة المشاريع بأبعادها المختلفة، مما أوجد فجوة معرفية تتعلق بتفسير الدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة في تحسين نتائج المشاريع الحكومية.

وتبرز فجوة نظرية أخرى تتمثل في محدودية الدراسات العربية التي جمعت بين متغيري حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية في نموذج بحثي واحد داخل البيئة السعودية، حيث ركزت أغلب الدراسات على قطاعات أو بيئات مختلفة، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات تسهم في إثراء الأدبيات العربية وتطوير المعرفة العلمية في هذا المجال.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

تعتمد الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريعها على أنظمة وإجراءات متعددة، إلا أن تفاوت مستويات تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع بين الجهات المختلفة قد ينعكس على مستوى نجاح المشاريع وفاعلية تنفيذها، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تقيس واقع هذه الممارسات وتحدد جوانب القوة وفرص التحسين.

كما أن أمانة المنطقة الشرقية تُعد من الجهات الحكومية التي تشرف على تنفيذ عدد كبير من المشاريع البلدية والتنمية، الأمر الذي يجعل من الضروري دراسة واقع حوكمة المشاريع لديها، والوقوف على مدى إسهامها في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يدعم جهود التطوير المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتتمثل الفجوة العملية أيضاً في الحاجة إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات وإجراءات حوكمة المشاريع داخل الجهات الحكومية، بما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين إدارة المخاطر، ورفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءة الإنفاق وتحقيق التنمية المستدامة.

١,٣ أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة والمتمثل في أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية، في ظل التوجهات الحديثة نحو تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية. كما تستمد الدراسة أهميتها من تطبيقها على أمانة المنطقة الشرقية باعتبارها إحدى الجهات الحيوية التي تشرف على تنفيذ العديد من المشاريع التنموية والخدمية، الأمر الذي يجعل نتائجها ذات قيمة في دعم جهود تحسين إدارة المشاريع الحكومية وتعزيز ممارسات الحوكمة بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتنقسم أهمية البحث إلى أهمية نظرية وأهمية علمية على النحو الآتي:

١,٣,١ الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من تناوله لموضوع حوكمة المشاريع باعتباره أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في ظل التطورات التي يشهدها القطاع الحكومي، إذ يسعى البحث إلى إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة المشاريع الحكومية، وإبراز دورها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز نجاحها، بما يسهم في توسيع المعرفة العلمية في مجال الإدارة العامة.

كما تتمثل الأهمية النظرية في تقديم إطار علمي يربط بين متغيري حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية، من خلال استعراض الأسس النظرية والدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين، وتوضيح

طبيعة العلاقة بينهما، الأمر الذي يسهم في سد جانب من الفجوة المعرفية المتعلقة بهذا الموضوع، وخاصة في البيئة السعودية.

وتبرز أهمية البحث كذلك في كونه يوفر أساساً علمياً يمكن أن تستند إليه الدراسات المستقبلية المهمة بإدارة المشاريع الحكومية، سواء من خلال تطوير نماذج بحثية جديدة، أو دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها، بما يدعم تطور البحث العلمي في هذا المجال.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في تقديم نتائج ميدانية تعكس واقع تطبيق حوكمة المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية، وقياس مدى تأثيرها في نجاح المشاريع الحكومية، بما يوفر معلومات يمكن الاستفادة منها في دعم عمليات التخطيط والتطوير وتحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

كما يسهم البحث في تزويد القيادات الإدارية وصناع القرار بمؤشرات علمية تساعد على تعزيز ممارسات الحوكمة في إدارة المشاريع الحكومية، وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالرقابة وإدارة المخاطر والشفافية والمساءلة، بما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحقيق مستهدفاتها بكفاءة وفعالية.

وتزداد أهمية البحث من الناحية التطبيقية لارتباطه بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تولي اهتماماً كبيراً برفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين إدارة المشاريع، وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية، الأمر الذي يجعل نتائج البحث ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المشاريع الحكومية داخل المملكة.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما دور حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما دور الإطار التنظيمي لحوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟
- ما دور الرقابة وإدارة المخاطر في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟
- ما دور الشفافية والمساءلة في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

بيان دور حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

اهداف البحث الفرعية:

- بيان دور الإطار التنظيمي لحوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.
- بيان دور الرقابة وإدارة المخاطر في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.
- بيان دور الشفافية والمساءلة في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإطار التنظيمي لحوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

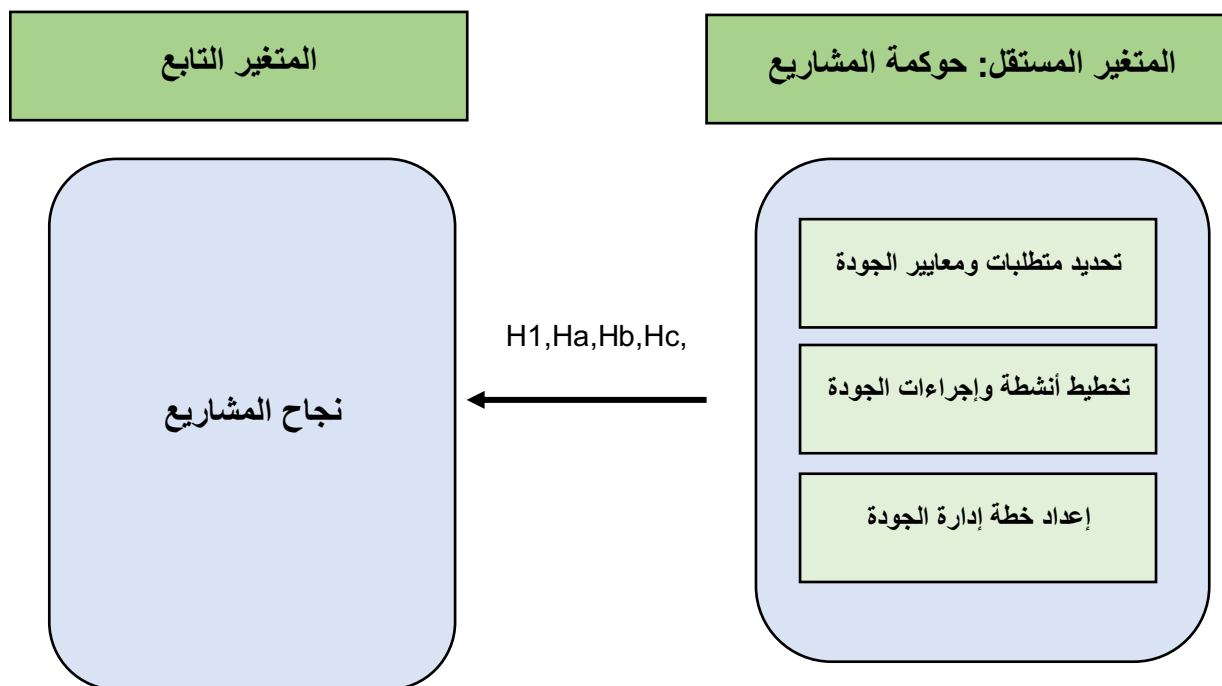
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للرقابة وإدارة المخاطر في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٦م)

١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

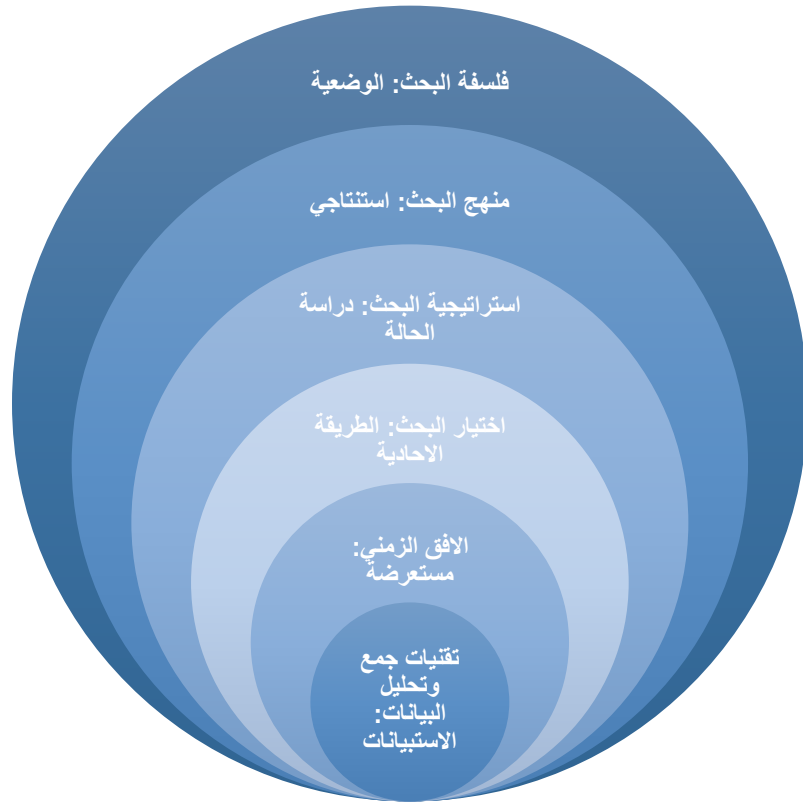
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٦م)

١,٩ الدراسة الميدانية:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في للعام الجامعي ٢٠٢٦م – ١٤٤٨هـ.

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: يتم اجراء الدراسة لدى أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

نبذة عن مكان التطبيق:

تُعد أمانة المنطقة الشرقية إحدى الأمانات التابعة لوزارة البلديات والإسكان في المملكة العربية السعودية، ويقع مقرها الرئيس في مدينة الدمام، وتتولى الإشراف على الأعمال البلدية والتنمية في مدن ومحافظات المنطقة الشرقية. وقد اتخذت مسماها الحالي "أمانة المنطقة الشرقية" عام ٢٠٠٥م ضمن إعادة تنظيم الأجهزة البلدية في المملكة، بعد تعديل مسمى بلدية المنطقة الشرقية إلى أمانة المنطقة الشرقية، بما يتوافق مع التنظيم الإداري الجديد لوزارة البلديات والإسكان.

ويشغل منصب أمين المنطقة الشرقية حالياً معالي المهندس فهد بن محمد الجبير، الذي يقود أعمال الأمانة والإشراف على تنفيذ الخطط والمشروعات البلدية، ويعمل على تطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز التحول الرقمي، ورفع جودة الخدمات البلدية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وتختص أمانة المنطقة الشرقية بالتخطيط الحضري، وإدارة وتنفيذ مشاريع البنية التحتية، وصيانة الطرق والحدائق والمتنزهات، والإشراف على أعمال النظافة العامة، وإدارة تصريف مياه الأمطار، وإصدار التراخيص البلدية، وتحسين المشهد الحضري، إلى جانب الرقابة على الأنشطة التجارية والصحية، بما يسهم في توفير بيئة حضرية مستدامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين في المنطقة الشرقية.

واختارت الباحثة أمانة المنطقة الشرقية ميداناً لتطبيق الدراسة؛ لما تمثله من إحدى أكبر الأمانات في المملكة من حيث حجم المشروعات وتنوعها، ولما تضطلع به من مسؤولية مباشرة في إدارة وتنفيذ المشروعات الحكومية ذات الأثر التنموي والخدمي. كما أن طبيعة أعمالها تجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية، بما يسهم في الوصول إلى نتائج وتوصيات تدعم تطوير ممارسات الحوكمة وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع داخل الجهات الحكومية.

١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	الفصل 01
	الفصل الثاني: الإطار النظري	الفصل 02
	الفصل الثالث: منهجية البحث	الفصل 03
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	الفصل 04
	الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة	الفصل 05

٢ قائمة المراجع

- أبو شنب، زيد ماهر سليمان. (٢٠٢٤). الحوكمة وفعالية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع العامة: دراسة حالة على نظام الباص السريع. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- أحمد، أبو بكر سلطان. (٢٠٢٤). عوامل النجاح في النموذج السعودي: التنقل ذاتي القيادة. مجلة القافلة، ٧٣ (٧٠٢)، ٤٨-٥٢. الناشر: شركة أرامكو.
- انشاصي، مهند عدنان. (٢٠١٩). عوامل النجاح والفشل التي تواجه المنظمات في مشاريع إعادة إعمار المساكن ما بعد الكوارث في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة).
- أيوب، مسيخ. (٢٠٢١). دور المشاريع المقاولاتية في تحقيق التنمية المستدامة: الإشارة إلى الشركة الناشئة ECOALF. مجلة المنهل الإقتصادي، ٤ (٣)، ٤٨٣-٤٩٦.
- بابطين، حسان حسن. (٢٠٢٣). عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة: تحليل محتوى. المجلة العربية للنشر العلمي، ٥١، ١٦٩-٢٠٥.
- بركات، عبدالرزاق. (٢٠٢١). حوكمة تكنولوجيا المعلومات: وسيلة للتحكم في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية. مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، ١٢ (٢)، ٥٦١-٥٨٨.
- بلهاشمي، جهيزة. (٢٠١٩). دور مؤشرات الحوكمة في التأثير على صورة النشاط الاقتصادي للدول الناشئة: دراسة قياسية للفترة الممتدة بين ١٩٩٦-٢٠١٦. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ٢١، ٢٠-٢١.
- بن أكلي، نصير. (٢٠٢٥). عوامل نجاح الاستثمار الوقفي: الجزائر نموذجاً. دفاثر السياسة والقانون، ١٧ (٢)، ٢٣٥-٢٥٦. الناشر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- البوسعيدية، منيرة بنت سعيد بن عيسى. (٢٠٢٢). أثر التمويل الحكومي في نجاح المشاريع الريادية في سلطنة عمان: دراسة حالة ولاية إبراء. رسالة ماجستير، جامعة الشرقية.

- تمام، عبير فاروق محمود عبد الرحيم. (٢٠٢٥). إنعكاس الاستفادة من التجارب الدولية على دعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. مجلة مصر المعاصرة، ١١٦ (٥٦٠)، ٣٢٧-٢٦٧.
- جمعة، حسن صابر علي. (٢٠٢٣). دور آليات الضريبة القطعية في حوكمة الإدارة الضريبية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المحاسبية، ٣، ٣٨٦-٣٤٩.
- حامد، مصطفى محمود. (٢٠٢٤). دور الحوكمة التشاركية للنظم المحلية في تعزيز مشروعات التنمية المستدامة. مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية، ٤ (٤)، ٩١-١١٦.
- الحامدي، خليفة محمد خليفة. (٢٠٢٤). حوكمة المؤسسات الوقفية ودورها في دعم مشروعات ريادة الأعمال بسلطنة عمان: دراسة استقرائية تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨ (٤)، ٧٢-٤٩.
- حج محمد، محمد بن هائل. (٢٠٢٥). إدارة المخاطر غير التقنية في مشاريع إعادة إعمار سوريا: نموذج مدمج وتحليل استراتيجي. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ٤١، ١٤٨-١٣٦.
- الحياي، علي سمير علي. (٢٠٢٢). توظيف أبعاد الحوكمة الإلكترونية في دعم التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي بلدية الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨ (٥٩)، ١٩٢-١٧٦.
- خولة، جابر. (٢٠٢٥). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الجاهزية وضمان الفعالية في مشاريع الأرشفة الإلكترونية: تأطير نظري واقتراحات عملية. مجلة المعيار، ٢٩ (٢)، ٩٨٩-٩٧٦.
- السعيدة، سلسبيل عارف. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.
- الشريف، عادل بن محمد. (٢٠١٩). التمكن الاقتصادي للأسر الفلسطينية المنتجة: نموذج نجاح. المدينة العربية، ١٨١، ٣٧-٢٤.

- الشريف، فيصل بن الفديع. (٢٠٢٦). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من منظور الجهة المالكة: دراسة وصفية تحليلية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٥٣، ٦١٥-٥٨٤.
- شوشة، نجاح. (٢٠٢١). العربية لغة التاريخ العابرة لحدود الجغرافيا. البيان، ٤٠٥، ٦٠-٥٦.
- ضويفي، حمزة. (٢٠٢٢). حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية: التجربة الإماراتية أنموذجاً. أبحاث اقتصادية معاصرة، ٥ (١)، ٣٧٨-٣٩٦.
- العتيبي، بدر بن جويعد. (٢٠١٩). الاحتياجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٢ (٤)، ٩٥-١٣٩.
- العريبي، محمد فتحي جمعة. (٢٠١٩). إمكانية تطبيق تقنيات وأساليب العمارة الخضراء في ليبيا: دراسة ميدانية. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ١٠، ٢٠٦-٢١٤.
- عقلان، محمد نعمان محمد. (٢٠٢٠). واقع المفهوم الحديث للتسويق في المنشآت الصغيرة: دراسة حالة في محافظة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ١٣، ١٠١-١٢٨.
- العقون، سعاد. (٢٠٢١). الميزانية التشاركية: عقلانية اختيار المشاريع التنموية وفعالية تخصيص الموارد المحلية: حالة أربع بلديات تونسية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، ٧ (٣)، ٢٧٢-٢٩٤.
- عمر، حسام محمد. (٢٠٢٤). أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي. مجلة دلالات، ١١، ٤٠٤-٤٢٧.
- العوض، أيمن عبدالغني حمزة. (٢٠٢٣). دور المشاريع الصغيرة في تخفيف حدة الفقر والبطالة في السودان: دراسة حالة بنك الإبداع للتمويل الأصغر. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥ (٢)، ٥٥-٢١.
- عياش، وجدان إبراهيم حنا. (٢٠٢١). تقييم عوامل النجاح وأثرها على استدامة المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة في محافظة المفرق. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

- فاضل، حسن. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ٢٤، ١٦٩-٢٠٣.
- فاضل، حسن. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ٢٤، ١٦٩-٢٠٣.
- قطب، ياسر سيد عبدالسلام. (٢٠٢٤). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في العالم العربي. المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤٧، ١٧٩-١٩٩.
- كلوب، أحمد بشار سليمان. (٢٠٢٣). مدى نجاح السياسات العامة بتوطين المشاريع في تقليص التباين لدخل الأسرة ومصادره بين المحافظات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.
- مجلس الوزراء. (٢٠٢٤). روستة نجاح اقتصادي تنتظر التنفيذ. مجلة المال والتجارة، (٦٥٩)، ٢٤-٢٦. الناشر: نادي التجارة.
- محمد، عمرو محمد موسى. (٢٠٢٥). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي التوليدي في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على عينة من شركات تكنولوجيا المعلومات السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين.
- نصار، خالد محمد. (٢٠١٩). مراكز البحوث والدراسات الإدارية والاقتصادية وأثرها على اختيار مقترحات المشاريع في غزة. المجلة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧، (٥)، ١٩٠-٢٢٠.
- النوايسة، نجاح إبراهيم سليمان. (٢٠٢١). أثر مشروع بصمة وطن على قيم الولاء والانتماء لدى طلاب الصفوف التاسعة والعاشرية: دراسة حالة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، ٥، (١)، ١٥٧-١٧٣.

- اليزيدي، رزق الله بن عبدالله. (٢٠٢٢). أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة: دراسة حالة ريادة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ١٢ (٦)، ٦٨٨-٧١٨.

٣ الملاحق

٣,١ استمارة الاستبانة:

سعادة/ المسؤولين في أمانة المنطقة الشرقية المحترمين،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإعداد مشروع تخرج بعنوان: أثر حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص الإدارة. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية من خلال دراسة عدد من الجوانب المرتبطة بالحوكمة، مثل وضوح السياسات والإجراءات، وتحديد المسؤوليات، والرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر، وفاعلية اتخاذ القرار، ومدى انعكاس ذلك على نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف.

ونظرًا لما تمثله أمانة المنطقة الشرقية من دور تنموي مهم في تنفيذ وإدارة المشاريع البلدية والخدمية، فإن مشاركتكم الكريمة في تعبئة هذا الاستبيان تمثل إضافة علمية وعملية مهمة للدراسة، وتسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن أن تساعد في تقديم توصيات تدعم تطوير إدارة المشاريع الحكومية ورفع كفاءتها.

ونؤكد لسعادتكم أن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يتم الإفصاح عن هوية المشاركين أو استخدام إجاباتهم لأي غرض خارج نطاق الدراسة. شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم وجهودكم في دعم البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة

☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة

☐ ٤٥ سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى

سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

☐ ١٥ سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:

☐ موظف إداري

☐ مشرف مشروع

☐ مدير مشروع

☐ مهندس/فني

☐ رئيس قسم/إدارة

☐ أخرى

طبيعة العمل المرتبطة بالمشاريع:

☐ تخطيط المشاريع

☐ تنفيذ المشاريع

☐ متابعة وتقييم المشاريع

☐ الإشراف على المشاريع

☐ إدارة العقود والمشتريات

☐ أخرى

جدول ١: المتغير المستقل: حوكمة المشاريع

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
حوكمة المشاريع	الإطار التنظيمي لحوكمة المشاريع	٥ عبارات	السعايدة، سلسبيل عارف. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في نجاح المشاريع
	الرقابة وإدارة المخاطر	٥ عبارات	السعايدة، سلسبيل عارف. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في نجاح المشاريع
	الشفافية والمساءلة	٥ عبارات	السعايدة، سلسبيل عارف. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في نجاح المشاريع

المصدر: الباحثة (٢٠٢٦)

البعد	م	العبارة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
الإطار التنظيمي لحوكمة المشاريع	1	توجد سياسات وإجراءات واضحة تنظم إدارة المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية.	☐	☐	☐	☐	☐
	2	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالمشاريع بشكل واضح.	☐	☐	☐	☐	☐
	3	يتم الالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة لإدارة المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
	4	تتسم الصلاحيات المتعلقة بإدارة المشاريع بالوضوح والتحديد.	☐	☐	☐	☐	☐
	5	يتم توثيق الإجراءات والقرارات الخاصة بالمشاريع بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
الرقابة وإدارة المخاطر	6	تتم متابعة تنفيذ المشاريع بشكل دوري ومنظم.	☐	☐	☐	☐	☐
	7	يتم تحديد المخاطر المحتملة للمشاريع قبل بدء تنفيذها.	☐	☐	☐	☐	☐
	8	توجد آليات فعالة للرقابة على أداء المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
	9	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات في تنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
	10	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بما يتناسب مع متغيرات المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
الشفافية والمساءلة	11	يتم توفير المعلومات المتعلقة بالمشاريع بشفافية للمسؤولين المعنيين.	☐	☐	☐	☐	☐
	12	تعتمد القرارات المتعلقة بالمشاريع على أسس موضوعية وعادلة.	☐	☐	☐	☐	☐
	13	توجد مساءلة واضحة عن نتائج وأداء المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
	14	تلتزم إدارة المشاريع بمبادئ النزاهة والشفافية في جميع مراحل التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
	15	يتم إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة المتعلقة بالمشاريع عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐

جدول ٢: المتغير التابع: نجاح المشاريع

المرجع	عدد العبارات	الابعاد
السعايدة، سلسبيل عارف. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في نجاح المشاريع	٥ عبارات	نجاح المشاريع

المصدر: الباحثة (٢٠٢٦)

م	العبرة	موافق (٥) بشدة	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق (١) بشدة
1	تتجز المشاريع الحكومية في أمانة المنطقة الشرقية وفق الجدول الزمني المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تنفيذ المشاريع الحكومية ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تحقق المشاريع الحكومية معايير الجودة المطلوبة في مخرجاتها.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تحقق المشاريع الحكومية الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تسهم نتائج المشاريع الحكومية في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐