

أثر حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي في تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري
بمنطقة عسير

إعداد الطالب/

علي محمد عسيري

الرقم الجامعي/

253002701

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
7.....	الدراسات السابقة
11.....	المنطلقات النظرية للدراسة
14.....	المنهجية وطرق البحث
15.....	أدوات الدراسة
16.....	حدود الدراسة
17.....	المراجع

المقدمة

تشكل حوكمة المشاريع أحد المرتكزات الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور محوري في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن أطر تنظيمية واضحة تتسم بالشفافية والمساءلة. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الحكومية، لا سيما تلك العاملة في القطاعات الحيوية كقطاع المياه والري، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات حوكمة فعّالة تسهم في تحسين إدارة الموارد، وضبط العمليات التشغيلية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة. وتكتسب هذه الأهمية بعداً أكبر في سياق تشغيل وصيانة السدود، نظراً لما تمثله هذه المنشآت من أهمية استراتيجية في تحقيق الأمن المائي، والحد من مخاطر الفيضانات، ودعم التنمية الزراعية والاقتصادية (Musawir، 2023).

تمثل المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير نموذجاً مهماً لدراسة أثر حوكمة المشاريع، حيث تضطلع هذه المؤسسة بمسؤوليات تشغيلية وفنية معقدة تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين مختلف الوحدات الإدارية والفنية، إلى جانب الالتزام بالمعايير البيئية والهندسية. ويُعد تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مشاريع تشغيل وصيانة السدود أمراً ضرورياً لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر، وتحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي. كما أن حوكمة المشاريع تسهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية، وتعزيز مستوى الإفصاح والشفافية، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وكفاءة العمليات التشغيلية (Fareed، 2022).

إن الأداء المؤسسي يُعد مؤشراً حاسماً لقياس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يرتبط هذا الأداء بجملة من العوامل، من أبرزها جودة الإدارة، وكفاءة استخدام الموارد، ومدى الالتزام بالمعايير التنظيمية، وقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية. ومن هنا، فإن دراسة العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي تكتسب أهمية علمية وعملية، إذ تتيح فهماً أعمق لكيفية تأثير الأطر الحوكمية على تحسين الأداء، وتحديد أوجه القصور التي قد تعيق تحقيق النتائج المرجوة (Ekemezie، 2024).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر حوكمة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي في مجال تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة لحوكمة المشاريع، مثل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرار، وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي ذات الصلة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن يساهم في دعم متخذي القرار، وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية بما يعزز من كفاءة

وفعالية الأداء، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المائية، في ظل التحديات المتزايدة التي يشهدها قطاع المياه على المستويين الإقليمي والدولي.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في محدودية تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع بشكل متكامل وفعال في إدارة مشاريع تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير، الأمر الذي قد يؤدي إلى وجود فجوات تنظيمية وإجرائية تؤثر سلباً في كفاءة الأداء المؤسسي. وتنبع هذه المشكلة من عدة مظاهر، من أبرزها عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المعنية، وضعف آليات الرقابة والمتابعة، وغياب إطار منهجي شامل لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى محدودية توظيف مؤشرات الأداء في تقييم فعالية المشاريع. كما أن التحديات الفنية والتشغيلية المرتبطة بطبيعة السدود، إلى جانب تعقيد التنسيق بين الأطراف المختلفة، تزيد من حدة هذه المشكلة، مما يستدعي تبني أساليب حوكمة حديثة تعزز من الانضباط المؤسسي وترفع من مستوى الكفاءة التشغيلية.

ويترتب على هذه المشكلة عدد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء المؤسسي، من بينها انخفاض كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، وارتفاع احتمالية حدوث تأخيرات في تنفيذ أعمال الصيانة والتشغيل، فضلاً عن زيادة مخاطر الأعطال الفنية أو التشغيلية التي قد تهدد سلامة السدود واستدامة عملها. كما قد يؤدي ضعف الحوكمة إلى محدودية الشفافية في اتخاذ القرارات، وتراجع مستوى المساءلة، مما يؤثر في جودة الخدمات المقدمة ويضعف ثقة المستفيدين. كذلك، فإن غياب إطار حوكمي واضح قد يعيق قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية، خاصة في ظل تزايد التحديات المرتبطة بإدارة الموارد المائية (Khan، 2025). وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: ما أثر حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي في تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية للدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسهم في تعميق الفهم النظري لمفهوم حوكمة المشاريع وربطه بشكل مباشر بالأداء المؤسسي في سياق تطبيقي متخصص يتمثل في تشغيل وصيانة السدود، وهو من المجالات التي لم تحظَ بالقدر الكافي من الدراسات المتعمقة، خاصة في البيئة العربية. إذ تسعى الدراسة إلى بناء إطار معرفي يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد حوكمة المشاريع، مثل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، وكفاءة اتخاذ القرار، وبين مؤشرات الأداء المؤسسي، الأمر الذي يعزز من تفسير كيفية تأثير هذه الممارسات على تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. كما تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات في مجالي الإدارة العامة وإدارة المشاريع، حيث تدمج بين الطرح النظري والتطبيق العملي في قطاع حيوي يرتبط بالأمن المائي والتنمية المستدامة. ومن شأن ذلك أن يفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات مقارنة أو تطبيق نماذج الحوكمة في قطاعات أخرى مشابهة، بما يسهم في تراكم المعرفة العلمية وتطويرها (George-Williams، 2026).

- الأهمية العملية للدراسة

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ تسهم في تحسين واقع إدارة مشاريع تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير. حيث توفر الدراسة أدوات تحليلية تساعد متخذي القرار على تقييم مستوى تطبيق حوكمة المشاريع داخل المؤسسة، وتحديد أوجه القصور والتحديات التي تعيق تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل. كما تسهم في توجيه الجهود نحو تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على تعزيز الشفافية، وتفعيل نظم الرقابة، وتحسين إدارة الموارد البشرية والمالية، بما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الهدر. إضافة إلى ذلك، تدعم الدراسة عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال تقديم رؤى مبنية على أسس علمية تساعد في تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على إدارة المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية للسدود. ومن المتوقع أن تنعكس هذه الجهود إيجاباً على استدامة الأداء المؤسسي، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المائية، بما يواكب التحديات المتزايدة في قطاع المياه ويدعم أهداف التنمية المستدامة (Jeremiah، 2019).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل أثر حوكمة المشاريع على تحسين الأداء المؤسسي في تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير، من خلال استكشاف مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الكفاءة والفعالية التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في إدارة مشاريع تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير.
2. تحليل العلاقة بين أبعاد حوكمة المشاريع (مثل الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، واتخاذ القرار) ومستوى الأداء المؤسسي.
3. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق حوكمة المشاريع في مجال تشغيل وصيانة السدود.
4. قياس أثر حوكمة المشاريع على كفاءة استخدام الموارد وتحسين جودة العمليات التشغيلية.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق حوكمة المشاريع بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الاستفادة في إدارة السدود.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة

- ما أثر حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي في تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير؟

التساؤلات الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في إدارة مشاريع تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير؟
2. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد حوكمة المشاريع (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، واتخاذ القرار) ومستوى الأداء المؤسسي؟

3. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق حوكمة المشاريع في مجال تشغيل وصيانة السدود؟
4. إلى أي مدى تسهم حوكمة المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد وجودة العمليات التشغيلية؟
5. ما السبل المقترحة لتعزيز تطبيق حوكمة المشاريع بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي في تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير.

الفرضيات الفرعية للدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية في حوكمة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل مبدأ المساءلة في إدارة المشاريع ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المخاطر في حوكمة المشاريع وتحسين استدامة الأداء المؤسسي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة عمليات اتخاذ القرار في إطار حوكمة المشاريع وتحسين جودة العمليات التشغيلية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أطر الحوكمة الشاملة في المشاريع وكفاءة استخدام الموارد في المؤسسة.

الدراسات السابقة

أدى النمو السكاني المتسارع في أوزبكستان إلى ضغط هائل على موارد المياه المحدودة، مما نتج عنه نقص متكرر في المياه. ويُعدّ الريّ الاستخدام الرئيسي للمياه. وقد تمّ تحديد تحسين استخدام مياه الريّ من خلال التغيير المؤسسي المتمثل في إنشاء جمعيات مستهلكي المياه (WCAs) كوسيلة لزيادة الإنتاج الزراعي وتلبية الطلب على الغذاء في المنطقة. ومع ذلك، فإنّ معظم هذه الجمعيات غير قادرة بشكل كامل على تنظيم العمل الجماعي أو توفير التمويل الكافي

للاضطلاع بمسؤولياتها. استقصت دراسة (Djumaboev، 2017) التحديات المتعلقة بموارد المياه التي تواجهها جمعيات مستهلكي المياه والمزارعين المحليين في محافظة قشقداريا في أوزبكستان، باستخدام مقابلات شبه منظمة مع خبراء ومناقشات مجموعات مركزة. وتمّ تحليل البيانات الناتجة باستخدام برنامج التحليل النوعي (Atlas.ti). وأشارت النتائج إلى أنّ البنية التحتية القديمة، وسوء الإدارة، وعدم سداد المزارعين لرسم خدمات الريّ، تُعيق الإدارة المستدامة للمياه. ومن شأن تعزيز الثقة والتواصل داخل جمعيات مستهلكي المياه أن يُسهم بشكل كبير في فعالية العمل الجماعي واستدامة الجمعيات المحلية على المدى الطويل.

تتناول دراسة (Suswantoro، 2026) الإطار المؤسسي للحكومة الاقتصادية لموارد الطاقة الكهرومائية في إندونيسيا، مع التركيز على التفاعلات بين هياكل الحكومة الوطنية ودون الوطنية. استُقيت البيانات من وثائق السياسات الوطنية والإقليمية المتعلقة بالطاقة الكهرومائية والطاقة المتجددة وإدارة الموارد الطبيعية؛ والهياكل التنظيمية وأدوار الجهات الفاعلة في القطاع الحكومي والخاص والمجتمعي؛ ومحاضر الاجتماعات واتفاقيات التعاون وتقارير الأداء المؤسسي. واستُكملت هذه البيانات بمقابلات معمقة ومناقشات جماعية مركزة مع مسؤولين حكوميين ومشغلي محطات الطاقة الكهرومائية وقادة مجتمعيين ومنظمات المجتمع المدني. واستُخدم إطار التحليل والتطوير المؤسسي (IAD) وتحليل المحتوى لرسم خرائط ساحات العمل وشبكات الجهات الفاعلة والقواعد المطبقة. النتائج: تكشف النتائج عن بنية مؤسسية متعددة المستويات ذات ولايات متداخلة وتنسيق مجزأ وتكامل ضعيف بين القطاعات. على الرغم من أن الأطر الرسمية تحدد آليات تخصيص الموارد وتوزيع الإيرادات والضمانات البيئية، إلا أن التنفيذ مقيد بمحدودية مشاركة أصحاب المصلحة وضعف الإنفاذ. المناقشة: يوفر التخطيط المؤسسي أساساً لتعزيز آليات التنسيق، وتوضيح ولايات الجهات الفاعلة، وتعزيز الحكومة التشاركية لتحقيق إدارة أكثر تماسكاً وإنصافاً لموارد الطاقة الكهرومائية في إندونيسيا.

بدأ تطوير منطقة الري في مقاطعة نابيري في الفترة من 1972/1973 وحتى عام 2014، حيث نفذت الحكومة مشاريع ري على مساحة 6400 هكتار. وتهدف دراسة (Waroi، 2024) إلى تقييم أداء الآبار وشبكات الري في مناطق الري التابعة للمقاطعة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أداء آبار وشبكات الري في نابيري التي تم تشغيلها لا يزال منخفضاً ويتطلب اهتماماً، حيث بلغت القيمة الإجمالية 64.74%، موزعة كالتالي: قيمة أداء البنية التحتية المادية 24.34%، إنتاجية النباتات 9.86%، الشبكات الداعمة 3.33%، تنظيم الموظفين 9.18%، التوثيق 2.74%، و P3A/GP3A/IP3A

5.37%. يشير هذا إلى أن نظام التشغيل والصيانة الحالي لا يزال غير متوافق بشكل كبير مع لائحة وزير الأشغال العامة والإسكان رقم PRT/M/2015/12 بشأن تشغيل وصيانة شبكات الري، وذلك وفقاً للتقييم باستخدام تطبيق e-PAKSI. كان الهدف الأساسي من إصلاحات الري، أي الإدارة التشاركية للري في باكستان، هو تحسين الإدارة الاقتصادية والمالية لخدمات الري، وتحقيق العدالة في توزيع المياه، وتحسين النتائج البيئية. هدفت دراسة (Ahmad، 2020) إلى تقييم مدى التفاؤل بشأن حزمة الإصلاحات التي حققت بالفعل النتائج المرجوة. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة بيانات مقطعية شملت 567 مزارعاً في خمس هيئات مياه محلية مختارة في إقليمي البنجاب والسند في باكستان. تم نمذجة السمات المؤسسية الهامة، بما في ذلك الامتثال، والقدرة على التكيف، ووضوح الأهداف، والتفاعل الجيد، والنطاق المناسب، من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية لتقييم الأداء العام لمؤسسات استخدام المياه من منظور المزارع. أشارت النتائج إلى أن وضوح الأهداف، والقدرة على التكيف، والنطاق المناسب، والامتثال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقييم العام للأداء. في حين لم يكن للتفاعل الجيد تأثير كبير على التقييم العام للأداء. يعتمد تأثير السمات المؤسسية على التقييم العام للأداء على طبيعة الأداء المُعتبر، فعلى سبيل المثال، قد لا تكون محركات الأداء الاقتصادي لمنظمة المزارعين هي نفسها محركات أدائها البيئي. إلى جانب تقديم رؤى حول العوامل المؤثرة في بُعد مُحدد من الأداء المؤسسي لمنظمات المزارعين، تُشير الدراسة إلى أن مؤسسات إدارة الري التشاركية لا تزال في مراحلها الأولى حتى بعد عقود من ظهورها، وأن مجرد إنشاء هذه المؤسسات ليس شرطاً كافياً ولا إلزامياً. علاوة على ذلك، تُعتبر التصميمات المؤسسية بالغة الأهمية لنجاح المؤسسات التشاركية. لذا، ثمة حاجة إلى مراعاة توافق الاستراتيجيات مع المعايير القائمة والامتثال للإجراءات الجارية.

تهدف دراسة (Elshaikh-Hayat، 2018) إلى تقديم تقييم شامل لتأثير السياسات والترتيبات المؤسسية على أداء إدارة الري. وقد شهد مشروع الجزيرة، الذي تُعدّ دراسة الحالة فيه، انخفاضاً ملحوظاً في أداء إدارة المياه خلال العقود الأخيرة. وقد أدى هذا الوضع إلى إجراء العديد من التغييرات المؤسسية لإعادة النظام إلى مساره الصحيح. وتتمثل المنظمات الرئيسية المعنية بإدارة المياه في المشروع في وزارة الري والموارد المائية، وهيئة إدارة مياه الجزيرة السودانية، وجمعيات مستخدمي المياه. وقد تم تشكيل هيئات مختلفة من هذه المنظمات لإدارة نظام الري. ويستند تقييم هذه المنظمات إلى بيانات إمدادات المياه والمساحات المزروعة للفترة من عام 1970 إلى عام 2015. وقد قورنت البيانات المقاسة بطريقتين: طريقة ترتيب المياه التجريبية (Indent) التي تأخذ في الاعتبار معايير تصميم المشروع، وطريقة

متطلبات مياه المحاصيل (CWR). أظهرت النتائج أن فترة وزارة الري والصرف الصحي كانت الأكثر كفاءة، حيث بلغ متوسط فائض المياه 12% مقارنةً بالقيمة المطلوبة، بينما كانت الفترة الأكثر حرجًا (مجلس إدارة الري وجمعيات مستخدمي المياه) هي التي شهدت زيادة في إمدادات المياه بنسبة 80%. أما الفترات الأخرى لمؤسسة مياه الري، (مجلس إدارة الري ووزارة الري والصرف الصحي)، و(جمعيات مستخدمي المياه ووزارة الري والصرف الصحي)، فقد شهدت زيادة في إمدادات المياه بنسبة 29% و63% و67% على التوالي. وبفضل هذه التغييرات المؤسسية، ارتفعت نسبة فائض إمدادات المياه من 12% إلى 80%. وأخيرًا، تقدم الدراسة توصيات عامة تتعلق بالترتيبات المؤسسية واعتماد السياسات لتحسين أداء نظام الري.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشابه الدراسات السابقة في التركيز على العلاقة بين الحوكمة المؤسسية أو الأطر التنظيمية والأداء في إدارة الموارد المائية والمشاريع الريّية. فقد تناولت جميعها تأثير الهياكل المؤسسية والإصلاحات التشاركية على كفاءة التشغيل والصيانة، وفعالية توزيع المياه، واستدامة استخدام الموارد. كما اتفقت هذه الدراسات على أهمية تحسين التنسيق بين الجهات الفاعلة المختلفة، سواء كانت حكومية أو مجتمعية أو خاصة، لتحقيق أداء مؤسسي أفضل. بالإضافة إلى ذلك، ركزت الدراسات على دور البنية التحتية والتخطيط المؤسسي في دعم العمل الجماعي وتحسين النتائج، مع التأكيد على أن ضعف التنظيم أو البنية التحتية القديمة يؤثر سلبًا على كفاءة العمليات التشغيلية واستدامة المشاريع.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها في السياق الجغرافي والقطاع المستهدف، إذ تناولت بعضها جمعيات مستخدمي المياه المحلية في مناطق ريفية، بينما ركزت أخرى على مشاريع كبرى لإدارة الطاقة الكهرومائية أو مشاريع الري الوطنية. كما اختلفت في المنهجية المتبعة؛ بعض الدراسات اعتمدت على المقابلات النوعية ومناقشات المجموعات المركزة، في حين استخدمت أخرى أدوات كمية مثل الاستبيانات أو نمذجة المعادلات الهيكلية. إضافة إلى ذلك، اختلفت الدراسات في المؤشرات التي تم تحليلها، فمنها من ركز على الأداء الاقتصادي للمؤسسات، ومنها من اهتم بالأبعاد البيئية والاجتماعية، ومن ثم قدمت توصيات مختلفة تتعلق بالحوكمة المؤسسية أو الإصلاحات التنظيمية.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من مساهمة الدراسات السابقة في فهم دور الحوكمة المؤسسية والأطر التنظيمية في تحسين إدارة الموارد المائية، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية يميزها البحث الحالي. أولاً، معظم الدراسات ركزت على مشاريع الري العامة أو جمعيات المستخدمين في سياقات خارج المملكة العربية السعودية، مع محدودية البحث في تجربة تشغيل وصيانة السدود في منطقة محددة مثل عسير. ثانيًا، لم تُحلل الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي باستخدام أدوات كمية متكاملة، مع التركيز على أبعاد محددة مثل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، وكفاءة اتخاذ القرار. ثالثًا، هناك نقص في الدراسات التي تقدم توصيات تطبيقية مخصصة للمؤسسات المحلية لإدارة السدود، مما يجعل البحث الحالي يسد فجوة مهمة في الربط بين النظرية والتطبيق العملي في سياق سعودي محدد. وأخيرًا، يضيف البحث الحالي بعدًا تحليليًا دقيقًا باستخدام منهجية كمية لإبراز أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي بشكل مباشر وموضوعي، وهو ما يميز هذه الدراسة عن غيرها.

المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل حوكمة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المؤسسي، حيث أصبحت تمثل أداة استراتيجية لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في القطاعات الحيوية التي تتطلب دقة عالية في التخطيط والتنفيذ، ومن أبرزها قطاع تشغيل وصيانة السدود، نظرًا لدوره المحوري في تحقيق الأمن المائي ودعم التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، تواجه المؤسسات المعنية بإدارة السدود، ومنها المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير، تحديات متزايدة تتعلق بكفاءة التشغيل، وإدارة المخاطر، وضمان استدامة البنية التحتية، الأمر الذي يستدعي تبني أطر حوكمة فعالة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لبحث أثر حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي، من خلال تحليل الممارسات الحوكمية المعتمدة وقياس انعكاسها على كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية، بما يدعم تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (فاروق، 2024).

- مفهوم حوكمة المشاريع وأهميتها

تشكل حوكمة المشاريع إطارًا تنظيميًا وإداريًا متكاملًا يهدف إلى توجيه وإدارة المشاريع بطريقة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات، ووضع آليات واضحة لاتخاذ القرار، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة. وتنطلق حوكمة المشاريع من فكرة أساسية مفادها أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية، بل يرتبط أيضًا بمدى وجود نظام حوكمي يضبط العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد. وفي سياق تشغيل وصيانة السدود، تكتسب حوكمة المشاريع أهمية مضاعفة نظرًا لتعقيد العمليات التشغيلية، وارتفاع مستوى المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية المائية، مما يستدعي وجود أطر حوكمة فعالة تسهم في تقليل الانحرافات وتحسين جودة الأداء (النسور، 2019).

- نظرية الوكالة (Agency Theory)

تشكل نظرية الوكالة من أبرز المنطلقات النظرية التي تفسر أهمية الحوكمة، حيث تركز على العلاقة بين "الأصيل" (الإدارة العليا أو الجهة المالكة) و"الوكيل" (المديرين أو القائمين على تنفيذ المشاريع)، وتفترض وجود تعارض محتمل في المصالح بين الطرفين. ومن هنا تأتي أهمية الحوكمة في وضع آليات رقابية وتنظيمية تقلل من هذا التعارض، مثل تعزيز الشفافية، وتفعيل المساءلة، وربط الأداء بالحوافز. وفي إطار مشاريع تشغيل وصيانة السدود، تسهم هذه النظرية في تفسير الحاجة إلى أنظمة رقابة فعالة تضمن التزام القائمين على التنفيذ بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، وتقليل فرص سوء استخدام الموارد أو الانحراف عن الخطط المحددة (Hendrastuti، 2023).

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تنطلق نظرية أصحاب المصلحة من أن نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على تحقيق أهداف الجهة المنفذة، بل يتطلب أيضًا مراعاة مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، مثل الجهات الحكومية، والمجتمع المحلي، والمستفيدين من الموارد المائية. وتؤكد هذه النظرية على أهمية إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية في التواصل معهم. وفي سياق تشغيل وصيانة السدود، تبرز أهمية هذه النظرية في ضمان تحقيق التوازن بين المتطلبات التشغيلية والاعتبارات البيئية والاجتماعية، مما يسهم في تعزيز القبول المجتمعي وتحقيق الاستدامة (Baker، 2019).

- نظرية النظم (Systems Theory)

تنظر نظرية النظم إلى المؤسسة باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة. ومن هذا المنطلق، فإن حوكمة المشاريع تُعد جزءًا من هذا النظام، حيث تؤثر وتتأثر ببقية مكونات المؤسسة، مثل الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والبيئة الخارجية. وتُبرز هذه النظرية أهمية التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية والفنية في إدارة مشاريع تشغيل وصيانة السدود، بما يضمن تحقيق الانسجام في الأداء وتجنب التعارض أو الازدواجية في الأدوار (Khandelwal، 2023).

- مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده

يشير الأداء المؤسسي إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق نتائج ملموسة تتوافق مع خططها الاستراتيجية. ويتضمن الأداء المؤسسي عدة أبعاد، مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والابتكار، والاستدامة. ويرتبط هذا الأداء ارتباطًا وثيقًا بمستوى تطبيق حوكمة المشاريع، حيث تسهم الحوكمة في تحسين آليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة. وفي مجال تشغيل وصيانة السدود، يُعد الأداء المؤسسي مؤشرًا حيويًا يعكس مدى نجاح المؤسسة في إدارة مواردها المائية وضمان استمرارية عمل البنية التحتية بكفاءة وأمان (Ajaegbu، 2025).

- العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي

تشكل العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي علاقة تكاملية، حيث تسهم الحوكمة في توفير بيئة تنظيمية داعمة تعزز من كفاءة العمليات وتحسن جودة المخرجات. فكلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، كلما انعكس ذلك إيجابًا على الأداء المؤسسي من خلال تقليل الأخطاء، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات فعالة. وفي المقابل، فإن ضعف الحوكمة يؤدي إلى تراجع الأداء وزيادة احتمالية الفشل في تحقيق الأهداف. ومن هنا، فإن دراسة هذه العلاقة في سياق تشغيل وصيانة السدود تُعد أمرًا بالغ الأهمية لفهم كيفية تحسين الأداء وضمان الاستدامة في إدارة هذا القطاع الحيوي (Al-Faryan، 2024).

المنهجية وطرق البحث

- المنهجية الكمية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها إطارًا علميًا منظمًا يهدف إلى قياس وتحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. وتُعد هذه المنهجية مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية، نظرًا لكونها تسعى إلى اختبار فرضيات محددة وقياس درجة التأثير بين متغيرات قابلة للقياس، مثل أبعاد حوكمة المشاريع (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، واتخاذ القرار) ومؤشرات الأداء المؤسسي. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تقديم نتائج موضوعية قابلة للتعميم، من خلال استخدام بيانات رقمية يتم جمعها وتحليلها وفق أساليب إحصائية معتمدة، مما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها في تفسير الظواهر محل الدراسة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير، وخاصة أولئك المرتبطين بشكل مباشر أو غير مباشر بمشاريع تشغيل وصيانة السدود، مثل الإداريين، والمهندسين، والفنيين. ونظرًا لصعوبة دراسة المجتمع بالكامل، يتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية أو الطبقية، بما يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة. وتُراعى في اختيار العينة معايير الحجم المناسب والتنوع الوظيفي، بما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع تطبيق حوكمة المشاريع وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتم تصميمها بناءً على محاور تعكس أبعاد حوكمة المشاريع ومؤشرات الأداء المؤسسي. وتتضمن الاستبانة مجموعة من العبارات التي يتم قياسها باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي، لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة. كما تُراعى في تصميم الأداة معايير الصدق والثبات، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، وإجراء اختبارات إحصائية مثل معامل "كرونباخ ألفا" للتحقق من اتساقها الداخلي، مما يضمن جودة البيانات المستخلصة منها.

- أساليب تحليل البيانات

يتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، حيث تُستخدم الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها. أما الإحصاءات الاستدلالية، فتُستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، مثل معامل الارتباط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لتحديد أثر حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي. كما يمكن استخدام اختبارات الفروق (مثل اختبار "T" أو تحليل التباين) لدراسة الفروق بين استجابات الأفراد وفقًا للمتغيرات الديموغرافية، مما يعزز من عمق التحليل ودقته.

أدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية كإطار رئيسي لجمع وتحليل البيانات، وذلك لما توفره من أدوات دقيقة لقياس العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي في تشغيل وصيانة السدود لدى المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير. وتتمثل الأداة الأساسية لجمع البيانات في الاستبانة (الاستبيان)، التي صُممت خصيصًا لتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

تم تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يعالج أبعاد حوكمة المشاريع، ويشمل عناصر مثل الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، وكفاءة اتخاذ القرار، بينما يركز المحور الثاني على الأداء المؤسسي، ويشمل مؤشرات مثل الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، استخدام الموارد، والاستدامة. وقد تم صياغة أسئلة الاستبانة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي (5 درجات)، الذي يسمح بقياس درجة الموافقة أو الاختلاف على كل عبارة، مما يسهل التحليل الإحصائي للبيانات.

كما خضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في إدارة المشاريع والري، وإجراء اختبار معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي للعناصر. وتتيح هذه الأداة جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يمكن من اختبار الفرضيات وتحليل أثر حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي بدقة وموضوعية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية للدراسة

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة محددة من الأفراد العاملين في المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير، وخصوصًا أولئك الذين يرتبط عملهم بشكل مباشر أو غير مباشر بمشاريع تشغيل وصيانة السدود، بما في ذلك الإداريين، والمهندسين، والفنيين. ويهدف التركيز على هذه الفئة إلى الحصول على بيانات دقيقة وواقعية تعكس مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع وتأثيرها على الأداء المؤسسي. ومن الجدير بالذكر أن هذه الحدود البشرية تحدد نطاق جمع المعلومات، وتضمن أن تكون النتائج مستندة إلى خبرات وتجارب الأفراد الأكثر صلة بموضوع الدراسة، مع استبعاد الفئات غير المرتبطة مباشرة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة.

- الحدود المكانية للدراسة

تقتصر الدراسة على المؤسسة العامة للري بمنطقة عسير، حيث تتمركز معظم مشاريع تشغيل وصيانة السدود في هذه المنطقة، وتدار العمليات التشغيلية والفنية المتعلقة بها من قبل وحدات المؤسسة المختلفة. ويتيح هذا التحديد المكاني للباحث التركيز على بيئة عمل محددة ومتجانسة نسبيًا، مما يسهل دراسة العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي في سياق عملي محدد، ويضمن دقة جمع البيانات وتحليلها بما يعكس واقع المؤسسة بدقة.

- الحدود الزمانية للدراسة

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة لإجراء جمع البيانات وتحليلها، بحيث تعكس الحالة الراهنة لمستوى تطبيق حوكمة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي خلال هذه الفترة. ويهدف تحديد الفترة الزمنية إلى ضبط المتغيرات المؤثرة على النتائج، وضمان التماثل في ظروف الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار أن نتائج الدراسة تعكس الوضع خلال هذه الفترة الزمنية فقط. ومن الممكن أن تختلف النتائج في فترات لاحقة نتيجة التغيرات في السياسات المؤسسية أو ظروف العمل، وهو ما يُشكل أحد حدود الدراسة الزمنية التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج.

المراجع

- المراجع العربية:

- النسور, ب. ه. (2019). مقترح لتطبيق ابعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير دراسة تطبيقية تحليلية . Retrieved from <https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/2457>
- فاروق, ع. م. (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1504813>

- المراجع الأجنبية:

- Ahmad, B. (2020). Impact of Institutional Features on the Overall Performance Assessment of Participatory Irrigation Management: Farmers' Response from Pakistan. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2073-4441/12/2/497>
- Ajaegbu, E. E. (2025). Resolving Principal Agent Conflicts: Revisiting Agency Theory Through the Lens of Internal Audit. Retrieved from https://www.academia.edu/144573689/Resolving_Principal_Agent_Conflicts_Revisiting_Agency_Theory_Through_the_Lens_of_Internal_Audit
- Al-Faryan, M. A. (2024). Agency theory, corporate governance and corruption: an integrative literature review approach. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2337893>
- Baker, R. M. (2019). The Agency of the Principal-Agent Relationship: An Opportunity for HRD. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422319851274>
- Djumaboev, K. (2017). Impact of Institutional Change on Irrigation Management: A Case Study from Southern Uzbekistan. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2073-4441/9/6/419#Conclusions>
- Ekemezie, I. O. (2024). BEST PRACTICES IN STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT ACROSS MULTINATIONAL CORPORATIONS: A GLOBAL PERSPECTIVE ON SUCCESS FACTORS AND CHALLENGES. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379231318_BEST_PRACTICES_IN_STRATEGIC_PROJECT_MANAGEMENT_ACROSS_MULTINATIONAL_CORPORATIONS_A_GLOBAL_PERSPECTIVE_ON_SUCCESS_FACTORS_AND_CHALLENGES
- Elshaikh-Hayat, A. E. (2018). Impacts of Legal and Institutional Changes on Irrigation Management Performance: A Case of the Gezira Irrigation Scheme, Sudan. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/328737775_Impacts_of_Legal_and_Institutional_Changes_on_Irrigation_Management_Performance_A_Case_of_the_Gezira_Irrigation_Scheme_Sudan
- Fareed, M. Z. (2022). Project Governance and Project Performance: The Moderating Role of Top Management Support. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2516>

- George-Williams, H. E. (2026). Exploring Sierra Leone's Water Sector: A Governance and Stakeholder Analysis. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/1/491>
- Hendrastuti, R. (2023). Agency theory: Review of the theory and current research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382295479_Agency_theory_Review_of_the_theory_and_current_research
- Jeremiah, M. (2019). Evolution of Project Management, Monitoring and Evaluation, with Historical Events and Projects that Have Shaped the Development of Project Management as a Profession. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337744504_Evolution_of_Project_Management_Monitoring_and_Evaluation_with_Historical_Events_and_Projects_that_Have_Shaped_the_Development_of_Project_Management_as_a_Profession
- Khan, p. I. (2025). Integrating industry 4.0 for enhanced sustainability: Pathways and prospects. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550924003555>
- Khandelwal, V. (2023). Examining the Impact of Agency Issues on Corporate Performance: A Bibliometric Analysis. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/12/497>
- Musawir, A. U. (2023). Project governance: conceptual and practical challenges in complex project organizing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368616253_Project_governance_conceptual_and_practical_challenges_in_complex_project_organizing
- Suswantoro, E. (2026). Institutional frameworks for the governance of hydropower resources in Indonesia: policy implications for sustainable rural development. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2025.1740342/full>
- Waroi, M. J. (2024). Evaluation of the Performance of Dams and Irrigation Networks in the Kalibumi Irrigation Area in Nabire Regency. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387473676_Evaluation_of_the_Performance_of_Dams_and_Irrigation_Networks_in_the_Kalibumi_Irrigation_Area_in_Nabire_Regency

Midocean University

College of Management

Master's Degree in Project Management



**The Impact of Project Governance on Institutional Performance in Dam Operation and
Maintenance at the General Irrigation Authority in the Asir Region**

Prepared by the student/

Ali Mohammed Asiri

University ID/

253002701

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayeze Jarad

Year

2026