

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة

ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن مسعود البلوي

251000181

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025 – 1447



هَذَا

إلى من كانوا الدافع الأول والسبب الأجل وراء هذا الإنجاز...

إلى أمي ، التي منحتني من صبرها ودعواتها ما أوصلني إلى هذا الطريق.

إلى أبي ، الذي كان ولا يزال قدوتي في الجهد والعطاء والإصرار.

إلى زوجتي ، التي شاركتني أوقات التعب والانتظار ، وكانت لي السند في كل لحظة

ضعف.

إلى إخوتي وأخواتي ، الذين منحوني الحب والتشجيع والابتسامة الصادقة في كل

خطوة.

لكم جميعاً... أهدي ثمرة جهدي ، عرفاناً بالجميل ، وامتناناً لا ينتهي.

شُكْرٌ وَتَقَاتِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

كما أشكر إخوتي وأخواتي الأعزاء، وأخصُّ بالشكر والتقدير أختي الغالية، التي كانت لي نعم الرفيقة والداعمة في كل خطوة، لم تبخل عليّ بكلمة طيبة أو مساندة صادقة، فكان حضورها الدائم مصدر طمأنينة وقوة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (350) موظفًا في الجهات التنفيذية ذات العلاقة بتنفيذ المشاريع الحكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.

توصلت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائيًا للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع الحكومية، حيث ظهر أن تطبيق القانون والشفافية هما أكثر الأبعاد تأثيرًا، تليهما المساءلة والمشاركة، كما أثبتت النتائج أن كل بُعد من أبعاد الحوكمة يسهم بشكل منفرد في تفسير التباين في مستوى نجاح المشاريع، مما يؤكد أهمية تفعيل مبادئ الحوكمة ضمن دورة حياة المشروع.

وأوصت الدراسة بتبني ميثاق وطني لحوكمة المشاريع الحكومية، وتفعيل وحدات داخلية للحوكمة في الجهات التنفيذية، وتكثيف برامج التدريب وبناء القدرات في مجالات الشفافية والمساءلة، وربط الحوكمة المؤسسية بالتحول الرقمي لتسريع الأداء ورفع كفاءة التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، نجاح المشاريع الحكومية، الجهات التنفيذية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
6.....	3.1 أهمية الدراسة
8.....	4.1 أهداف الدراسة
8.....	5.1 تساؤلات الدراسة
8.....	6.1 فروض الدراسة
9.....	7.1 نموذج الدراسة
10.....	8.1 دراسات سابقة
14.....	9.1 الفجوة البحثية
15.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	11.1 المنهجية وطرق البحث

12.1	مصادر جمع البيانات.....	17
13.1	أدوات الدراسة:.....	18
14.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	18
15.1	أداة الدراسة.....	18
16.1	حدود الدراسة:.....	19
	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	20
	المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية.....	20
1.1.2	التمهيد.....	20
2.1.2	مفهوم الحوكمة المؤسسية.....	21
3.1.2	أهمية الحوكمة المؤسسية.....	23
4.1.2	أهداف الحوكمة المؤسسية.....	25
5.1.2	أبعاد الحوكمة المؤسسية.....	27
	المبحث الثاني: نجاح المشاريع الحكومية.....	31
1.2.2	تمهيد.....	31
2.2.2	مفهوم نجاح المشاريع الحكومية.....	31
3.2.2	أهمية نجاح المشاريع الحكومية.....	32
4.2.2	المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.....	34
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	37
1.3	تمهيد.....	37
2.3	منهج الدراسة.....	37

37.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
38.....	4.3 عينة الدراسة وطريقة اختيارها.....
38.....	5.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
39.....	6.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
40.....	7.3 صدق الأداة (التحليل العاملي ومصفوفة الارتباط البيئي).....
41.....	8.3 ثبات الأداة (معامل كرونباخ ألفا).....
42.....	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
44.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها.....
44.....	1.4 التمهيد.....
44.....	2.4 نتائج البيانات الديمغرافية.....
46.....	3.4 التحليل الوصفي لأفراد العينة.....
54.....	4.4 فرضيات الدراسة.....
59.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
59.....	1.5 التمهيد.....
59.....	2.5 مناقشة النتائج.....
62.....	3.5 التوصيات.....
64.....	Abstract.....
65.....	المراجع.....
65.....	المراجع باللغة العربية.....
69.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....

71.....الملاحق

72.....استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
40	الجدول (1) صدق الأداة (التحليل العاملي ومصفوفة الارتباط البيئي)	1.
41	الجدول (2) ثبات الأداة (معامل كرونباخ ألفا)	2.
44	الجدول (3): التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة (n = 350)	3.
46	الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشفافية (n = 350)	4.
48	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المشاركة (n = 350)	5.
50	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة (n = 350)	6.
51	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تطبيق القانون (n = 350)	7.
53	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نجاح المشاريع الحكومية (n = 350)	8.
55	الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية (n = 350)	9.
56	الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الشفافية ونجاح المشاريع الحكومية	10.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المشاركة ونجاح المشاريع الحكومية	11.
57	الجدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المساءلة ونجاح المشاريع الحكومية	12.
58	الجدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق القانون ونجاح المشاريع الحكومية	13.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تلعب الحوكمة المؤسسية دورًا محوريًا في تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة المشاريع الحكومية، نظرًا لما توفره من إطار تنظيمي متكامل يضمن الشفافية والمساءلة والانضباط المؤسسي. إذ تشير التجارب العالمية إلى أن الحكومات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بصورة فعالة تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة أعلى، وتقل فيها نسب الهدر المالي والزمني، كما تزداد فيها فرص تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنموية المرجوة. وتُعد المشاريع الحكومية أدوات تنفيذية أساسية لتحقيق رؤى الدول وخططها الاستراتيجية، سواء في مجالات البنية التحتية، أو التنمية البشرية، أو التحول الرقمي، أو غيرها من القطاعات الحيوية، مما يجعل نجاح هذه المشاريع مسألة جوهرية في الأداء الحكومي العام. (السرحدان، 2023)

وتبرز أهمية الحوكمة في هذا السياق من خلال قدرتها على تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمشروع، كالمؤسسات الحكومية، والمقاولين، والمستفيدين من الخدمة، فضلاً عن الجهات الرقابية والإشرافية. كما تساهم مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، في تقليل احتمالات الفساد الإداري والمالي، وتزيد من فرص اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى معايير موضوعية لا إلى اعتبارات شخصية أو سياسية. وهذا ما يؤدي إلى تعزيز ثقة المواطنين في الحكومة، ورفع مستوى الرضا عن الخدمات العامة، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً على نجاح المشروع من منظور مجتمعي. (العدوان، 2023)

علاوة على ذلك، تساهم الحوكمة المؤسسية في ترسيخ ثقافة التقييم والمتابعة المستمرة، من خلال آليات واضحة لقياس الأداء وضبط الجودة، ما يتيح للجهات الحكومية إمكانية التصحيح المبكر لمسار المشاريع وتجاوز العقبات المحتملة. كما تساعد الحوكمة على تحقيق التوازن بين المرونة في تنفيذ المشاريع من جهة، والالتزام بالضوابط الإدارية والمالية من جهة أخرى، مما يقلل من الفجوات التنظيمية والإجرائية

التي قد تعيق سير المشاريع أو تؤدي إلى فشلها. ومن هنا، فإن تبني الحوكمة المؤسسية ليس ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استدامة التنمية وجودة الإنجاز في القطاع العام.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، باتت العديد من الدول تسعى إلى تطوير أطرها التنظيمية وتحديث تشريعاتها بما يتواءم مع معايير الحوكمة العالمية، من خلال تعزيز الاستقلالية المؤسسية، وتمكين الرقابة الداخلية، وتطوير أنظمة المراجعة والمساءلة. وفي ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، يزداد الطلب على مشاريع حكومية تتسم بالكفاءة والموثوقية، وهو ما يجعل الحوكمة حجر الزاوية في أي منظومة تهدف إلى النجاح المؤسسي وتحقيق قيمة مضافة للمجتمع والدولة. (العوامل، 2024)

تُعد الحوكمة المؤسسية من أبرز المفاهيم المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في مجالات الإدارة العامة والخاصة على حد سواء، وذلك لما لها من دور حاسم في تنظيم العلاقات داخل المؤسسات وضمان التوازن بين السلطات والمسؤوليات. فهي تمثل الإطار الذي تُدار من خلاله المؤسسات بطريقة تُحقق الشفافية، وتُرسخ المساءلة، وتدعم الكفاءة في اتخاذ القرار. وترتكز الحوكمة المؤسسية على مجموعة من المبادئ التي تشمل سيادة القانون، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية، والرقابة المؤسسية، وتوزيع الأدوار والصلاحيات بشكل يحد من التداخلات العشوائية، ويقلل من مخاطر الفساد وسوء الإدارة. (الديك، 2021)

وتنبثق أهمية الحوكمة المؤسسية من كونها أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية والتشغيلية. فمن خلال الحوكمة، يمكن للمؤسسات أن تضع أنظمة داخلية فعّالة تُسهم في رفع مستوى الالتزام بالقوانين واللوائح، وتعزز من ممارسات الرقابة الداخلية، وتُوفر إطاراً لاتخاذ قرارات رشيدة تعكس مصلحة كافة أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين أو مستفيدين أو شركاء. كما أن الحوكمة تمكّن من مواءمة أهداف المؤسسة مع متغيرات البيئة المحيطة، مما يُعزز من مرونتها واستدامة نجاحها. (قرعان، 2020)

علاوة على ذلك، تُعد الحوكمة المؤسسية عنصراً جوهرياً في بناء الثقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية، سواء كانت حكومية أو خاصة، محلية أو دولية. فهي تُسهم في تحسين سمعة المؤسسة، وجذب

الاستثمارات، ورفع مستوى الشفافية، وهي عناصر ضرورية في اقتصاد اليوم القائم على المعرفة والمنافسة العالمية. وقد أصبحت الحوكمة من المعايير المعتمدة لتقييم جودة الأداء المؤسسي، إذ تعتمد العديد من المنظمات الدولية والمؤسسات المالية على مدى التزام المؤسسات بمبادئ الحوكمة كمقياس للاستقرار المالي والتنظيمي والإداري. (دلال، 2020)

ومن الجدير بالذكر أن الحوكمة المؤسسية لا تُعد فقط مجموعة من السياسات والإجراءات الإدارية، بل هي ثقافة مؤسسية يجب أن تُغرس في كافة مستويات التنظيم، بدءاً من مجلس الإدارة وقيادات الصف الأول، وصولاً إلى الموظفين في المواقع التنفيذية. ويُنظر إلى تطبيق الحوكمة اليوم بوصفه ركيزة رئيسية في إدارة المخاطر، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. لذلك، فإن تطوير أنظمة الحوكمة لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة تطورات البيئة المؤسسية المعاصرة وضمان نجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق تطلعاتها. (البالي، 2023)

تُعد المشاريع الحكومية إحدى الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها الحكومات في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق رؤاها الاستراتيجية طويلة المدى. فهي تمثل الجسر الذي تنتقل من خلاله السياسات العامة إلى واقع ملموس يشعر به المواطن والمجتمع، سواء في شكل بنية تحتية متطورة، أو خدمات تعليمية وصحية محسنة، أو مشاريع إسكان وتنمية حضرية وريفية. وتغطي هذه المشاريع طيفاً واسعاً من القطاعات الحيوية، مثل النقل، والطاقة، والمياه، وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات العامة، إذ تُعنى بتنظيم الموارد، وتوجيه الاستثمارات، وتوفير فرص العمل، وتعزيز النمو الشامل والمستدام. (يونس، 2022)

وتكتسب المشاريع الحكومية أهميتها من كونها مُمولة من المال العام، أي من الموارد التي تُحصّل من المواطنين عبر الضرائب والرسوم والإيرادات الأخرى، ما يجعل من الضروري أن تكون إدارتها قائمة على أسس الشفافية والكفاءة والمساءلة. فنجاح هذه المشاريع لا يرتبط فقط بحجم المبالغ المرصودة لها أو مدى اتساع نطاقها، بل أيضاً بقدرة الجهات الحكومية على التخطيط السليم، والتنفيذ الفعال، والمتابعة الدقيقة، والتقييم المستمر للأداء والمخرجات. وغالباً ما تكون المشاريع الحكومية محط أنظار المجتمع

والرقابة البرلمانية والإعلامية، لما لها من تأثير مباشر على جودة الحياة ومدى رضا المواطنين عن أداء الحكومة. (شهاب الدين، 2022)

ومن هنا، فإن إدارة المشاريع الحكومية تتطلب بيئة تنظيمية قوية، وإطارًا مؤسسيًا رشيدًا، وكفاءات بشرية مؤهلة، وأنظمة معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في كافة المراحل. كما أنها تواجه تحديات معقدة ومركبة، مثل تأخر التنفيذ، وتضخم التكاليف، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية، إضافة إلى التغيرات السياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على الأولويات والتمويل. ولهذا أصبحت المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع – مثل إدارة المخاطر، وتحليل الجدوى، وإدارة الجودة، والتقييم المرحلي – جزءًا لا يتجزأ من الحوكمة الرشيدة للمشاريع العامة. (محمد، 2022)

وبالنظر إلى التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا، أصبحت الحكومات مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى تبني نماذج مرنة ومبتكرة في تخطيط وتنفيذ مشاريعها، مع التركيز على إشراك أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة مقابل المال، وتقديم خدمات تتسم بالكفاءة والاستجابة لاحتياجات المواطنين. فالمشاريع الحكومية الناجحة لم تعد تُقاس فقط باكتمالها الزمني أو المالي، بل بمدى تأثيرها الإيجابي على المجتمع والاقتصاد وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. لذا، فإن بناء منظومة فعّالة لإدارة المشاريع الحكومية يمثل أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العامة الحديثة، ويُعد مؤشرًا مهمًا على جودة الحكم والقدرة المؤسسية لأي دولة. (اللوذي، 2021)

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل تزايد التحديات التي تواجهها الحكومات في إدارة المشاريع العامة، أصبحت الحاجة إلى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى. إذ تُعد المشاريع الحكومية ركيزة أساسية لتحقيق أهداف التنمية الوطنية وتلبية احتياجات المواطنين، إلا أن الكثير من هذه المشاريع يعاني من إخفاقات متكررة في جوانب عدة، كالتأخر في الإنجاز، وتجاوز الميزانيات المحددة، وضعف الكفاءة التشغيلية، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة. هذه الإخفاقات كثيرًا ما تعود إلى غياب الإطار الحوكمي الفعال

الذي يضبط آليات اتخاذ القرار، ويعزز المساءلة، ويكفل الشفافية، ويرسّخ مبدأ إدارة الموارد بكفاءة وعدالة. (المحارمة، 2023)

وعلى الرغم من سعي بعض الجهات الحكومية إلى اعتماد أنظمة إدارة المشاريع الحديثة، إلا أن تلك الجهود غالبًا ما تفتقر إلى التمكين المؤسسي والدعم الحوكمي اللازم لتفعيلها على أرض الواقع. كما أن ضعف التنسيق بين الجهات المعنية، وغياب وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وعدم وجود رقابة فعالة ومستقلة على سير المشاريع، كلها عوامل تُضعف من جودة التنفيذ وتحد من فرص نجاح المشاريع الحكومية. وهنا تتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية بوصفها الإطار المنهجي الذي يُسهم في تحسين ممارسات الإدارة العامة، من خلال ضمان تكامل الأدوار، وتفعيل الرقابة، وتعزيز ثقافة الالتزام والانضباط الإداري والمؤسسي. (الشخانية، 2022)

ورغم تزايد الأدبيات حول أهمية الحوكمة المؤسسية في السياق الإداري العام، إلا أن هناك فجوة معرفية واضحة تتعلق بفهم مدى تأثير الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية تحديدًا، خاصة في السياقات المحلية التي تتسم بتعقيدات إدارية وتشريعية مختلفة. كما أن هناك حاجة ملحّة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة – كالمساءلة، والشفافية، والمشاركة، والكفاءة – وبين تحقيق مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية مثل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق الأهداف التنموية، ورضا المستفيدين. (لافي، 2022)

بناءً على ما سبق، تنبع مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس حول مدى فاعلية الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية، وما إذا كانت الممارسات الحوكميّة الحالية قادرة على معالجة الإخفاقات المزمّنة التي تعاني منها هذه المشاريع. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى تحليل هذا الدور بشكل منهجي، ورصد أوجه القصور القائمة، وتقديم توصيات من شأنها المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي العام وتعزيز قيمة المشاريع الحكومية وجودتها. (المجاولة، 2024)

3.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من منطلقات متعددة، ترتبط بأبعاد إدارية وتنظيمية وتنموية تهتم المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص. ففي ظل الضغوط المتزايدة على الحكومات لتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة من مشاريعها العامة، بات من الضروري تبني أطر حوكمة مؤسسية فعالة تضمن حسن التخطيط، وجودة التنفيذ، ورقابة الأداء. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على العلاقة الحيوية بين الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية، وتتناول هذه العلاقة من منظور تطبيقي يعالج فجوة قائمة في الأبحاث الإدارية والمالية المرتبطة بالقطاع العام.

وتكمن الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بمجال الحوكمة المؤسسية، من خلال توسيع فهمنا لدورها في دعم المشاريع الحكومية، والتي غالبًا ما تنسم بتعقيدات إدارية وتداخلات بين الجهات والأنظمة. كما تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن البناء عليه لاحقًا في دراسات مماثلة، وتساعد في بلورة مفاهيم أكثر دقة حول العلاقة بين مبادئ الحوكمة – كالمساءلة، والشفافية، وتوزيع السلطات، وإدارة المخاطر – وبين المؤشرات المتعارف عليها لنجاح المشاريع.

أما من الناحية التطبيقية، فإن الدراسة تكتسب أهمية بالغة للجهات الحكومية وراسمي السياسات ومديري المشاريع، لما توفره من تشخيص علمي للواقع الحوكمي في إدارة المشاريع، وتحديد نقاط القوة والخلل في الممارسات المتبعة. ويمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز ثقافة الحوكمة لدى أصحاب القرار، من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في رفع كفاءة إنفاق الموارد العامة، وتقليل نسب فشل المشاريع، وضمان تحقيق أثر ملموس ومستدام لهذه المشاريع في حياة المواطنين.

علاوة على ذلك، فإن أهمية الدراسة تتعاضد في البيئات التي تسعى إلى تحقيق إصلاح إداري شامل وتحسين ترتيبها في مؤشرات الحوكمة العالمية، إذ تعتبر نتائجها مدخلًا مهمًا لوضع خطط استراتيجية تعزز من فعالية الجهاز الحكومي وتحفز الشفافية والتكامل المؤسسي. من هذا المنطلق، فإن الدراسة تمثل

إضافة نوعية لكل من الممارسين والباحثين على حد سواء، في سعيهم نحو تطوير بيئة إدارية حيوية، رشيدة، وقادرة على تحقيق التغيير التنموي المطلوب.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ تساهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الحوكمة المؤسسية والمشاريع الحكومية.
- ✓ توضح العلاقة المفاهيمية بين عناصر الحوكمة (كالشفافية، المساءلة، الرقابة) ومؤشرات نجاح المشاريع.
- ✓ توفر إطارًا نظريًا يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية مماثلة.
- ✓ تساعد في بناء فهم أكاديمي متكامل حول كيفية تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع العام.
- ✓ تعزز من الطرح العلمي لمبادئ الحوكمة ضمن سياقات إدارية حديثة في المجال الحكومي.

الأهمية العملية

- ✓ تقدم أدوات تحليل عملية يمكن للمؤسسات الحكومية استخدامها لتقييم مستوى الحوكمة لديها.
- ✓ تساعد صناع القرار في تطوير سياسات وإجراءات تعزز من فرص نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ تمكن مديري المشاريع من تبني ممارسات رقابية وإدارية قائمة على مبادئ الحوكمة.
- ✓ تساهم في تقليل نسب فشل المشاريع العامة من خلال تحسين إدارة المخاطر والموارد.
- ✓ توفر توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء المؤسسي والالتزام بالشفافية والمساءلة.
- ✓ تدعم جهود الإصلاح الإداري في القطاع الحكومي بما ينعكس إيجابًا على رضا المواطنين وتحقيق التنمية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على الشفافية ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ التعرف على المشاركة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ التعرف على المساءلة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ التعرف على تطبيق القانون ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما دور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على الشفافية ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية؟
- ✓ ما أثر التعرف على المشاركة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية؟
- ✓ ما أثر التعرف على المساءلة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية؟
- ✓ ما أثر التعرف على تطبيق القانون ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية

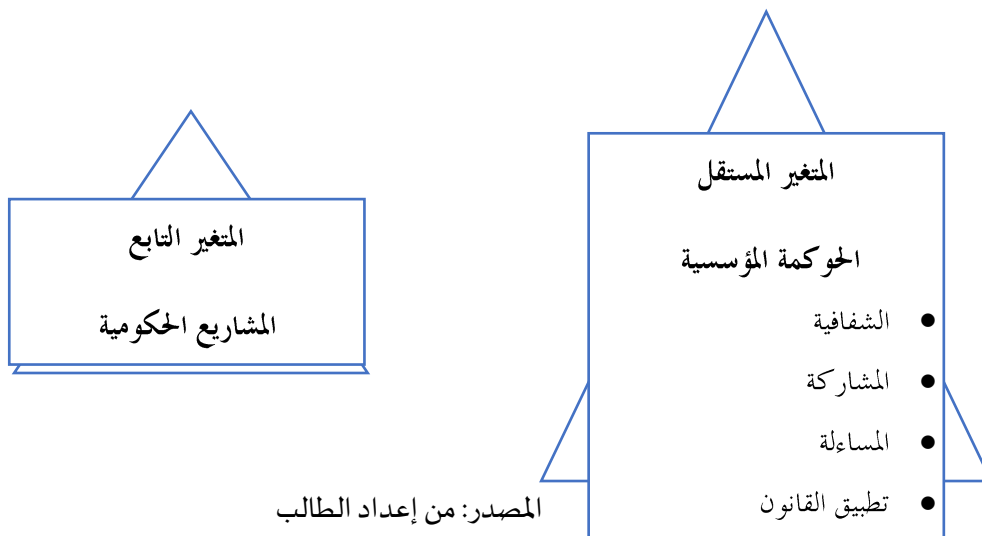
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق القانون ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

7.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: دور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون)
- المتغير التابع: المشاريع الحكومية

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8.1 دراسات سابقة

1. دراسة (علي، 2022) بعنوان: دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية

على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

تهدف الدراسة إلى اختبار علاقة التأثير بين حوكمة الشركات والنزاهة التنظيمية، وهي من المواضيع المهمة التي تحتل مكانة خاصة في مجتمعنا وبيئتنا المصرية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى أهمية متغيرات البحث لشركة الاتصالات المصرية، والتعرف على مدى استخدام أسلوب حوكمة الشركات لتحقيق النزاهة التنظيمية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث. وللحصول على البيانات والمعلومات، اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان التي وجهت إلى القيادات الإدارية بشركة الاتصالات المصرية، والمتمثلة في المديرين ورؤساء الأقسام والإدارات بالقطاعات والإدارات المتخصصة، بغرض الإجابة عليها، والتي تتكون من (55) فقرة موزعة على (20) فقرة لمتغير حوكمة الشركات، و(35) فقرة لمتغير النزاهة التنظيمية. تضمن البحث فرضية لاختبار علاقة التأثير، حيث تم توزيع (115) استمارة استبيان عليهم، وتم استرجاع (100) منها بنسبة استجابة بلغت 87%، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصائيات الممثلة ببرنامج (SPSSV.24, Microsoft 2019). وللتحقق من صحة فرضية التأثير والتوصل إلى أهم الاستنتاجات، تم التوصل من خلال البحث إلى عدة استنتاجات، أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على مستوى الميدان، مما من شأنه تعديل أو تعزيز النزاهة التنظيمية في المنظمات. وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تبني مفاهيم حوكمة الشركات لتحقيق النزاهة التنظيمية في المنظمات. وقد جاءت القيمة العلمية للبحث لسد فجوة معرفية تتمثل في ندرة الدراسات العربية والأجنبية، على حد علم الباحث، والتي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث في نموذج افتراضي واحد، بالإضافة إلى دور عملية حوكمة الشركات والحاجة الماسة إليها في كافة منظماتنا.

2. دراسة (الدعجة، 2023) بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة

الأزمة: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها: (الشفافية، المساءلة والعدالة، المشاركة، وإنفاذ القانون) على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها: استراتيجية مسار التغيير، استراتيجية تخفيف الأزمة، استراتيجية تجزئة الأزمة، واستراتيجية احتواء الأزمة، مع اعتبار الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً في وزارة الصحة الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملة في الوزارة والمديريات التابعة لها والمحافظات، والبالغ عددهم (755) إدارياً. وتم تحديد حجم العينة بـ (300) قائد إداري في الوزارة، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط لتطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة الصحة الأردنية، بينما كان مستوى فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية في الوزارة عند مستوى مرتفع. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها: (الشفافية، المساءلة والعدالة، المشاركة في صنع القرار، وإنفاذ القانون) على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها: استراتيجية مسار التغيير، استراتيجية تخفيف الأزمة، استراتيجية تجزئة الأزمة، واستراتيجية احتواء الأزمة. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية، كما وجدت تأثيراً للثقافة التنظيمية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات. وبناءً على نتائج الدراسة، توصي بما يلي: أن تتبنى الإدارة العليا في وزارة الصحة الأردنية نموذجاً استراتيجياً لإدارة الأزمات، وإجراء المزيد من الدراسات حول أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات في الوزارات أو المؤسسات الحكومية الأخرى، ودراسة المتغيرات التي لم تُدرس في الدراسة الحالية.

3. دراسة (بدر، 2024) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من الهضبة الوظيفية:

القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بأبعادها المتمثلة في سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة في الحد من ظاهرة الركود الوظيفي بأبعاده المتمثلة في

الركود الهيكلي والركود المحتوي والركود الشخصي مع وجود القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، والدافعية الملهمة، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) كمتغير وسيط في الهيئات المستقلة الأردنية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة، والذي يساعد في التعرف على خصائص ظاهرة الركود الوظيفي ومعرفة العوامل والمتغيرات المسببة لها. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئات الأردنية المستقلة التابعة لرئاسة الوزراء والبالغ عددها سبع هيئات. وبلغ عدد أفراد المجتمع (1429) موظفاً وموظفة. وقد اختار الباحث عينة الدراسة من العاملين في مختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية والعاملين) في الهيئات المستهدفة في محافظة العاصمة باستخدام أسلوب العينة الطبقية المناسبة. بلغ عدد عناصر العينة (250) عنصراً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير حوكمة الشركات على مستوى الأداء الوظيفي في ظل وجود القيادة التحويلية، حيث أظهرت النتائج أن حوكمة الشركات تفسر (63.8%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي في ظل وجود القيادة التحويلية. كما أظهرت النتائج أن تصورات الباحثين لمبادئ حوكمة الشركات والقيادة التحويلية في المنظمات المستهدفة كانت مرتفعة، بينما كانت تصوراتهم عن مستوى الأداء الوظيفي في أبعاده متوسطة. وأخيراً، اختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات على الجانب العملي والعلمي، أبرزها ضرورة إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة لإنجاز العمل وتقليل المهام الروتينية من خلال توظيف التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لإنجاز المهام الروتينية وتفويض الموظفين للأنشطة المهمة، مما يزيد من مستويات التحدي لديهم وسعيهم للتعلم المستمر.

4. دراسة (الحجاج، 2022) بعنوان: تقييم عمل هيئات الرقابة الشرعية في ضوء متطلبات الحوكمة

المؤسسية

هدفت الدراسة إلى تحديد أنشطة وحوكمة هيئات الرقابة الشرعية، وتقييم الواقع العملي لهذه الأنشطة بناءً على المتطلبات الأساسية للحوكمة. تناولت الدراسة جوانب مهمة من الإطار المفاهيمي قيد الدراسة، بما في ذلك محددات وأهداف هيئة الرقابة الشرعية، وإطارها التنظيمي، بالإضافة إلى الإرشادات الإجرائية لعملها، واستقلاليتها، والطبيعة الملزمة لقراراتها. كما سلطت الدراسة الضوء على أهداف حوكمة

الشركات في القطاع المصرفي، وعلاقتها بالامتثال، ودور البنوك المركزية في وضع قواعدها. كما ركزت الدراسة على مناقشة حوكمة هيئات الرقابة الشرعية، وتشكيلها، وتنظيمها في ضوء توجهات البنك المركزي الأردني، بالإضافة إلى استقلاليتها، ومهامها، والطبيعة الملزمة لقراراتها. خلصت الدراسة إلى أن القوانين والمعايير المعمول بها في البنك المركزي الأردني تتوافق إلى حد كبير مع توجهات حوكمة هيئات الرقابة الشرعية، من حيث توضيح مهام هيئة الرقابة الشرعية داخل البنوك الإسلامية في ضوء توجهات البنك المركزي الأردني، كونها تُشكل المحور الرئيسي لعمل هيئة الرقابة الشرعية في إطار متطلبات حوكمة الشركات. كما لاحظت وجود جانب مهم من الإشكاليات التي تواجهها بعض تطبيقات البنوك الإسلامية، سواءً في مجال كيفية التعامل مع شروط العضوية.

5. دراسة (النجار، 2021) بعنوان: أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: "دراسة حالة"

شركة توزيع كهرباء غزة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة: المشاركة، التقييم، المساءلة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة، على تحسين الأداء المالي في شركة توزيع كهرباء غزة، وكذلك دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء المالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. تم توزيع 306 استبانة على عينة الدراسة حسب المسميات الوظيفية (مدير قسم، رئيس قسم، رئيس قسم إداري) في شركة توزيع كهرباء غزة. بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات بلغ إجمالي ما تم جمعه 267 استبانة بنسبة استجابة بلغت 87.25%. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة (المشاركة، التقييم، المساءلة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة) وتحسين كفاءة الأداء المالي. كما يوجد أثر لتطبيق حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الأداء المالي في الشركة. وبناء على نتائج الدراسة توصل الباحث إلى عدة توصيات منها: رفع مستوى الاهتمام بحوكمة الشركات وممارستها داخل الشركة، وزيادة تفعيل المساءلة على كافة المستويات الإدارية دون تمييز مع تعزيز الشفافية بين العاملين، ومراجعة الأنظمة والقوانين لزيادة العدالة والمساواة، والعمل على تعزيز جانب الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي عند وضع السياسات الإدارية.

9.1 الفجوة البحثية

على الرغم من أن الدراسات السابقة قدّمت مساهمات قيّمة في تسليط الضوء على أثر الحوكمة المؤسسية في عدد من السياقات الإدارية والتنظيمية، فإنها لا تزال تترك فجوة بحثية واضحة يمكن أن تسدها الدراسة الحالية الموسومة بـ "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية"، وهي فجوة تتعلّق بعدد من الأبعاد النظرية والتطبيقية والمجالية.

أولاً، معظم الدراسات السابقة (مثل علي، 2022؛ الدعجة، 2023؛ بدر، 2024) ركزت على أثر الحوكمة المؤسسية على مفاهيم تنظيمية وإدارية مثل النزاهة التنظيمية، إدارة الأزمات، الركود الوظيفي، أو الأداء المالي، دون التعمق في العلاقة المباشرة بينها وبين نجاح المشاريع الحكومية بشكل صريح. هذه المشاريع الحكومية، بطبيعتها المعقدة وكثيرة الأطراف والممولة من القطاع العام، تختلف في تركيبها وآليات إدارتها عن الكيانات التنظيمية الأخرى، وبالتالي تتطلب معالجة بحثية متخصصة.

ثانياً، جاءت معظم الدراسات ضمن قطاعات محددة أو في بيئات تنظيمية خاصة كالشركات، الهيئات المستقلة، أو الوزارات الخدمية، مثل دراسة (الدعجة، 2023) في وزارة الصحة الأردنية، أو (بدر، 2024) في الهيئات المستقلة. بينما لم تتناول أي من تلك الدراسات الجهات التنفيذية الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديداً، والتي تعد بيئة إدارية ذات خصائص تنظيمية وتشريعية مختلفة نتيجة التوجهات الوطنية الطموحة مثل "رؤية السعودية 2030"، مما يُحتم الحاجة إلى دراسة تواكب هذه التحديات وتُلامس الواقع المحلي للمشاريع الحكومية السعودية.

ثالثاً، ركزت بعض الدراسات، كدراسة (الحجاج، 2022)، على حوكمة الجهات الرقابية أو الدينية كهيئات الرقابة الشرعية، أو كدراسة (النجار، 2021) التي تناولت الأداء المالي في شركات توزيع الخدمات، بينما تغيب عنها مقارنة المشاريع الحكومية كمفهوم شامل يتضمن التزامات زمنية ومالية وتنموية كبيرة،

وتأثيرًا مباشرًا على رفاه المواطن. إذ أن المشاريع الحكومية ليست فقط مبادرات تشغيلية، بل أدوات لتنفيذ السياسات العامة، ما يجعل من نجاحها قضية استراتيجية بامتياز.

رابعًا، لم تستكشف الدراسات السابقة العلاقة الديناميكية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (كالشفافية والمساءلة والمشاركة) ومدى نجاح المشاريع من حيث التوقيت والجودة والالتزام المالي وتحقيق الأهداف التنموية، وهي العلاقة التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحليلها بعمق باستخدام منهج ميداني على الجهات التنفيذية السعودية.

أخيرًا، الفجوة البحثية تبرز أيضًا في غياب منظور تكاملي يدمج بين المتغيرات التنظيمية وخصائص المشاريع الحكومية، إذ أن الدراسات السابقة اكتفت غالبًا بالعلاقة الثنائية بين متغيرين فقط (مثل الحوكمة والأداء المالي، أو الحوكمة والولاء)، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى تقديم نموذج تحليلي شامل يساعد على فهم كيف تساهم مبادئ الحوكمة في ضمان فاعلية التنفيذ الحكومي وتحقيق الأثر المجتمعي. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل علمي عميق وميداني لتأثير الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في سياق سعودي معاصر، مما يجعلها إضافة نوعية للمجال الأكاديمي والإداري.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تنبع المنطلقات النظرية لدراسة "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية" من مجموعة من المفاهيم الأساسية والنظريات الإدارية التي تُشكل الإطار المعرفي لفهم العلاقة بين الحوكمة من جهة، وأداء ونجاح المشاريع الحكومية من جهة أخرى. وتُعد الحوكمة المؤسسية من أبرز القضايا التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين في العقود الأخيرة، نظرًا لما تلعبه من دور محوري في تعزيز الشفافية، وتحقيق المساءلة، وضمان الكفاءة في استخدام الموارد، وهي جميعها عوامل حاسمة في بيئة المشاريع الحكومية التي تتسم بالتعقيد، وتعدد أصحاب المصلحة، ووضخامة الالتزامات المالية والتنموية.

وتستند هذه الدراسة إلى نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تُعد من أبرز النظريات التي تفسّر أهمية الحوكمة في الحد من تعارض المصالح بين أصحاب القرار والمستفيدين من نتائج المشروع. فالمشاريع الحكومية تُدار غالبًا من قبل وكلاء (موظفين، مدراء مشاريع، مسؤولين تنفيذيين) يمثلون جهة حكومية أعلى أو جمهورًا عامًا، وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة – مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة – يساهم في تقليص فجوة الثقة وضمان سير المشاريع وفق أهدافها المخطط لها.

كذلك، تستند الدراسة إلى نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، والتي ترى أن نجاح أي مشروع، وخصوصًا المشاريع العامة، لا يمكن قياسه فقط بتحقيق الأهداف التشغيلية، بل يجب أن يأخذ في الاعتبار تلبية توقعات واحتياجات مختلف الأطراف المعنية، بما فيهم المواطنون، الهيئات الرقابية، الجهات الممولة، والمنظمات المجتمعية. وهنا تبرز أهمية الحوكمة المؤسسية كمنظومة تُساهم في تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف، عبر آليات الإفصاح، والتشاور، وتحديد المسؤوليات بوضوح.

ومن الناحية الإدارية، فإن الدراسة تنطلق من مفاهيم الإدارة الرشيدة للموارد العامة، والتي تؤكد على أهمية وجود هياكل تنظيمية واضحة، وأدوار محكومة، وآليات رقابة فعالة في سياق تنفيذ المشاريع الحكومية. فالعديد من الإخفاقات التي تواجهها المشاريع في القطاع العام تعود إلى غياب إطار حوكمي فعال، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق، أو تجاوز في التكاليف، أو تأخير في التنفيذ، أو حتى فشل كامل في تحقيق الأهداف المرجوة. ومن هذا المنطلق، ترى الدراسة أن وجود بنية حوكمة فعّالة لا يقتصر على ضمان الامتثال القانوني فقط، بل يُعد أداة استراتيجية لإدارة المشاريع بكفاءة وفعالية.

كما تتأسس هذه الدراسة على مجموعة من المبادئ المستمدة من أدبيات حوكمة القطاع العام، والتي تركز على تعزيز قيم العدالة والمساءلة والخدمة العامة، من خلال آليات مؤسسية تضمن أن المشاريع الحكومية تُنفذ بطريقة تحقق الأثر الإيجابي على المجتمع بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى درجات الشفافية والنزاهة. ويُعد هذا التوجه جوهريًا في سياق رؤية السعودية 2030، التي تضع في صلب أولوياتها تطوير الأداء الحكومي، وتحسين كفاءة الإنفاق، ورفع مستوى جودة الحياة من خلال مشاريع حكومية عملاقة واستراتيجية.

وبالتالي، فإن المنطلقات النظرية لهذه الدراسة تؤسس لفهم العلاقة التفاعلية بين الحوكمة المؤسسية – بمكوناتها ومبادئها – وبين متغيرات نجاح المشاريع الحكومية، من حيث تحقيق الأهداف الزمنية، والالتزام بالميزانية، والجودة في التنفيذ، والاستدامة، والمقبولية المجتمعية، وذلك من خلال بناء إطار نظري يُمكن من اختبار هذه العلاقة ميدانياً في البيئة الإدارية والتنظيمية للمملكة العربية السعودية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

✓ القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة

السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

✓ القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – الحوكمة المؤسسية، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. الشفافية

2. المشاركة

3. المساءلة

4. تطبيق القانون

ثانياً: المتغير التابع – المشاريع الحكومية، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

– حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل دور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة (الشفافية،

المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على الجهات

التنفيذية في المملكة العربية السعودية

– حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في الجهات التنفيذية في المملكة

العربية السعودية

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

1.1.2 التمهيد

تُمثّل الحوكمة المؤسسية أحد المرتكزات الأساسية في بنية النظم الإدارية الحديثة، كونها أداة فاعلة لضبط الأداء المؤسسي وترشيد قراراته وتحقيق أعلى مستويات النزاهة والشفافية والمساءلة، ومع تزايد التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفاعلية، برزت الحاجة الملحة لتطبيق ممارسات الحوكمة كإطار منهجي يُسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي وضمان توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة.

لقد نشأ مفهوم الحوكمة كرد فعل طبيعي للأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية التي شهدتها المؤسسات بمختلف أنواعها، وارتبط تطوره بزيادة الوعي بأهمية وجود أنظمة رقابية تضمن التوازن بين مختلف أصحاب المصلحة، وتحول دون تركّز السلطة دون رقابة أو محاسبة، وقد انتقل هذا المفهوم تدريجيًا من القطاع الخاص نحو القطاع العام، ليصبح أداة حيوية في تحسين كفاءة العمل الحكومي وضمان عدالة القرارات وشفافية الإجراءات.

وفي السياق السعودي، اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية متزايدة في ضوء تبني رؤية المملكة 2030، التي أكّدت في محاورها على تعزيز الحوكمة في الأجهزة التنفيذية بما يكفل رفع كفاءة الإنفاق، وتحقيق الشفافية، وترسيخ المساءلة على جميع المستويات الإدارية، وقد انعكس هذا التوجّه في إصدار العديد من التشريعات واللوائح التي تنظّم العلاقة بين الأطراف المعنية وتُرسّخ مبادئ الشفافية والمساءلة وسيادة القانون.

وتسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، وتطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية، من خلال تحليل مدى

الالتزام بهذه المبادئ في الجهات التنفيذية، وتقييم انعكاساتها على كفاءة الأداء الحكومي وجودة تنفيذ المشاريع التنموية، وتكمن أهمية هذه المعالجة في كون الحوكمة ليست مجرد ممارسة تنظيمية، بل نهجًا استراتيجيًا ينعكس على مجمل العمليات المؤسسية، ويسهم في تقليص الهدر وتعزيز القيمة المحققة للمواطن والدولة على حدّ سواء.

2.1.2 مفهوم الحوكمة المؤسسية

يشكّل مفهوم الحوكمة المؤسسية إحدى الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات لضبط علاقاتها الداخلية والخارجية وتحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، حيث تتضمن مجموعة من الآليات والمبادئ التي تنظّم عملية اتخاذ القرار، وتضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، وقد تطوّر المفهوم عالميًا ليأخذ طابعًا مؤسسيًا عامًا يُطبّق في القطاعين العام والخاص على حدّ سواء.

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة المؤسسية بأنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين، وتشمل القواعد والإجراءات التي توجه العلاقة بينهم، وآليات صنع القرار بشأن شؤون المؤسسة. (OECD, 2015) "ويركّز هذا التعريف على البنية التفاعلية والرقابية للعلاقات داخل المؤسسة، بما يعزز الفاعلية.

أما Oprea et al. (2023) فيؤكّدون أن الحوكمة المؤسسية تتعدى حدود الضبط الداخلي لتصبح أداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات الحكومية من خلال تعزيز الشفافية، وتقوية المساءلة، وتحديد الأدوار بدقة، بما يدعم اتخاذ القرار الرشيد في ظل ضغوط بيئية وتنظيمية متزايدة.

وفي ذات الاتجاه، يعرف Guluma (2021) الحوكمة بأنها "مجموع السياسات والبنى الرقابية التي تنظّم كيفية توجيه المؤسسات ومراقبة سلوكها وضمان أن الإدارة تعمل وفق مصالح أصحاب العلاقة"، ويرى أن غياب الحوكمة يؤدي إلى تعقيد في اتخاذ القرار وتفاقم المخاطر المؤسسية.

و يصف الديك وأبو حمور (2021) الحوكمة المؤسسية بأنها "مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تُسهم في توجيه المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمسؤولية المشتركة". وهو تعريف يركز على البعد الإجرائي للحوكمة في التنظيم الداخلي.

أما العدوان وأبو قاعد (2023) فقد قدّمَا الحوكمة بوصفها "آلية تنظيمية تهدف إلى إحكام الرقابة المؤسسية وتوجيه السلوك الإداري بما يحد من الفساد ويُعزز الأداء في ظل بيئة مؤسسية تنافسية"، وهو منظور يُبرز الأثر الوقائي والتحسيني للحوكمة في المؤسسات العامة.

و يربط الشخانة والربابعة (2022) مفهوم الحوكمة بتحقيق أهداف تنمية طويلة الأمد، ويُعرفانها بأنها "إطار مؤسسي يُسهم في تحسين استخدام الموارد، وتوزيع السلطة بفاعلية، وتحقيق العدالة بين مكونات النظام الإداري".

بينما يُعرّف El-Chaarani et al. (2022) الحوكمة المؤسسية ضمن السياق المالي بأنها "بنية رقابية تنظيمية تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي والتشغيلي في المؤسسات، لا سيما في ظل الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، حيث برزت الحاجة إلى حوكمة مرنة وفاعلة".

أما من زاوية تنظيم العلاقة بين الجهات التنفيذية والمستفيدين، فتؤكد Xue et al. (2022) أن الحوكمة المؤسسية تضمن "الإفصاح الشفاف، وتحديد المسؤوليات، وإدارة الموارد وفق قواعد مؤسسية تحفّز الابتكار وتقلل من التداخلات والازدواجية".

يرى الباحث أن الحوكمة المؤسسية تمثل منظومة تنظيمية متكاملة من المبادئ والضوابط التي تهدف إلى ترسيخ الشفافية والمساءلة والمشاركة وتطبيق القانون في إدارة المؤسسات الحكومية، بما يسهم في تحقيق الكفاءة المؤسسية وضمان نجاح المشاريع التنموية من خلال ضبط العلاقة بين السلطات الإدارية المختلفة وتعزيز الانضباط المؤسسي.

3.1.2 أهمية الحوكمة المؤسسية

تنبع أهمية الحوكمة المؤسسية من كونها تمثل الأساس الذي تستند إليه المؤسسات في بناء أنظمة إدارية فاعلة، قادرة على تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وفي ظل ما يشهده القطاع العام من تحولات هيكلية ومشاريع تنموية واسعة النطاق، أصبحت الحوكمة ضرورة استراتيجية لضمان ترشيد استخدام الموارد، ورفع كفاءة التنفيذ، وتعزيز ثقة المجتمع في أداء المؤسسات الحكومية. فالحوكمة لا تُمارَس على هامش النظام الإداري، بل تُدمَج في صلب السياسات والقرارات والعمليات، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات وفعالية الأداء.

ويُشير Hajjat et al. (2023) إلى أن أهمية الحوكمة المؤسسية تتجلى في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تقليل التداخل في الصلاحيات وضبط عمليات اتخاذ القرار وفق قواعد واضحة.
2. تعزيز الشفافية والمساءلة، ما يسهم في بناء بيئة رقابية تحد من الفساد الإداري وتُفعّل مبدأ المساءلة الوظيفية.
3. رفع مستوى الثقة العامة في المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة مع المواطنين وزيادة الاستقرار المؤسسي.

ويرى Irfan et al. (2021) أن الحوكمة تؤدي دورًا محوريًا في دعم المشاريع الحكومية، وتتمثل أهميتها فيما يلي:

1. تعزيز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل مع التحديات من خلال وجود بنية إدارية تستند إلى قواعد مدروسة.
2. تحقيق التكامل بين الجهات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها، وهو ما يُحسن من تدفق المعلومات ويُسرّع الاستجابة للمتغيرات.

3. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، ما يُقلل من الهدر ويُعزز الكفاءة الاقتصادية في تنفيذ البرامج الحكومية.

وفي السياق العربي، يؤكد النجار وزعرب والخالدي (2021) أن أهمية الحوكمة المؤسسية تنبع من قدرتها على تقليل الانحرافات الإدارية وضبط السلوك التنظيمي، حيث يُبرزون ثلاث فوائد رئيسية:

1. تحسين الإفصاح المالي والإداري بما يعزز شفافية المعلومات واتساقها مع متطلبات الأطراف ذات العلاقة.

2. تحفيز ثقافة الانضباط المؤسسي القائمة على احترام القوانين واللوائح التنظيمية.

3. تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي عبر توفير مؤشرات واضحة لتقييم الأداء المؤسسي.

كما يرى Oprea et al. (2023) أن الحوكمة المؤسسية تكتسب أهمية متزايدة في البيئة الحكومية، لا سيما من خلال:

1. تحقيق التوازن بين السلطة التنفيذية والرقابة المؤسسية، وهو ما يمنع تغول الإدارات ويعزز الاستقلال الوظيفي.

2. تقوية المشاركة المجتمعية في رسم السياسات ومتابعة تنفيذها، مما يعكس مبدأ الحكم الرشيد.

3. رفع جاهزية المؤسسات الحكومية للاستجابة للأزمات من خلال إجراءات وقائية منظمة ونظم حوكمة مرنة.

أما في السياق السعودي، فقد أبرزت البلوي (2025) أهمية تطبيق الحوكمة في دعم جودة التقارير المالية وتعزيز بيئة الإفصاح داخل المؤسسات العامة، ما أدى إلى:

1. تحسين موثوقية البيانات المستخدمة في اتخاذ القرار.

2. تعزيز الشفافية بين الجهات الرقابية والتنفيذية.

3. توفير إطار واضح للالتزام الأخلاقي والإداري داخل الجهاز الحكومي.

وانطلاقاً من ما سبق، يتضح أن الحوكمة المؤسسية لا تُعد مجرد إجراءات تنظيمية، بل تمثل بنية استراتيجية شاملة تدعم جودة الأداء الحكومي، وتُعزز من فاعلية السياسات العامة، وتؤسس لبيئة مؤسسية قائمة على العدالة والوضوح والمحاسبة. إن غياب الحوكمة أو ضعف تطبيقها يؤدي إلى تفشي الفساد، وتدهور جودة الخدمة العامة، وفشل المشاريع التنموية، وهو ما يجعل من ترسيخها ضرورة لا ترقى تنظيمياً.

4.1.2 أهداف الحوكمة المؤسسية

تسعى الحوكمة المؤسسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تعكس فلسفتها في ضبط العمل المؤسسي وتنظيم العلاقات الداخلية والخارجية وفق مبادئ واضحة، وتتمحور هذه الأهداف حول حماية الحقوق، ترسيخ الشفافية، تقوية الرقابة، تعزيز العدالة، وتوجيه السلوك التنظيمي بما يخدم الصالح العام، خاصة في بيئة العمل الحكومي التي تتطلب درجة عالية من الانضباط المؤسسي.

ويشير (Badr and Abu Qaud (2024 إلى أن الحوكمة تهدف أساساً إلى ضمان العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص داخل المؤسسات، من خلال تقنين الصلاحيات، وتعريف المسؤوليات، وتحديد آليات اتخاذ القرار بشكل واضح وموضوعي، بما يمنع التداخلات الشخصية ويحد من الاستغلال الوظيفي.

ويضيف (Jan et al. (2022 أن أبرز أهداف الحوكمة المؤسسية في البيئة الحكومية هو تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال دمج القيم الأخلاقية في بنية القرار الإداري، وضمان توافقه مع مصالح أصحاب العلاقة، وخلق توازن دائم بين متطلبات التنمية والحوكمة الرشيدة.

أما دلال وبدر (2020) فقد بيّنا أن الحوكمة تسعى إلى رفع مستوى كفاءة الرقابة الداخلية من خلال تأسيس آليات فعّالة للتدقيق، وربط الأداء المؤسسي بمؤشرات قابلة للقياس، وتحديد مستويات للمساءلة تضمن استمرارية الانضباط المؤسسي.

وفي السياق ذاته، يرى (Guluma 2021) أن من الأهداف المحورية للحوكمة المؤسسية هو تقليص فجوة المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة، وذلك من خلال تنظيم تدفق المعلومات الحساسة، واعتماد سياسات إفصاح واضحة، بما يُمكن متخذي القرار من العمل في بيئة معلوماتية نزيهة وشفافة.

وتُبرز دراسة العواملة وأبو رمان (2024) أن أحد الأهداف الجوهرية للحوكمة هو تمكين الكفاءات الإدارية وتعزيز استقلالية القرار التنفيذي، من خلال الفصل بين المهام الإدارية والرقابية، ومنع التضارب بين المصالح، وضمان استقلالية وحدات الرقابة والمراجعة الداخلية.

ويُضيف (Khan et al. 2021) في إطار مشاريع البنية التحتية العامة، أن الحوكمة تهدف إلى تحسين آليات متابعة المشاريع وتنفيذها، من خلال توثيق العمليات، وتفعيل تقارير الأداء المحلية، وربطها بنقاط اتخاذ القرار، وهو ما يساهم في تقليل التعثر وتحقيق الإنجاز ضمن الجداول الزمنية المحددة.

كذلك، أشار السرحان والعليمات (2023) إلى أن من أهداف الحوكمة المؤسسية في المؤسسات العامة:

1. حماية المال العام من خلال فرض ضوابط صرف صارمة ورقابة استباقية على التكاليف.
2. تفعيل الشفافية في العقود والصفقات الحكومية بما يعزز النزاهة ويمنع تضارب المصالح.
3. إرساء مبدأ المسؤولية الوظيفية بحيث يكون كل مسؤول خاضعاً للمحاسبة بناءً على نتائج الأداء لا على اعتبارات شخصية أو بيروقراطية.

ويؤكد (Jamil et al. 2021) أن الحوكمة تهدف إلى رفع مصداقية المؤسسة أمام الجهات الخارجية من خلال الالتزام بالمعايير الدولية للإفصاح والحوكمة، مما يعزز من قدرتها على بناء شراكات مستدامة، واجتذاب الموارد والدعم المؤسسي الخارجي.

أما الديك وأبو حمور (2021) فقد أشارا إلى أن من بين أهداف الحوكمة أيضاً:

- دعم ثقافة الامتثال للقوانين الداخلية والخارجية.

- تعزيز رضا أصحاب المصلحة من خلال تحسين تدفق المعلومات.
- دفع المؤسسة نحو اتخاذ قرارات جماعية لا فردية، مبنية على معايير واضحة لا على اعتبارات سلطوية.

و يتضح أن أهداف الحوكمة المؤسسية تتجاوز مجرد ضبط العمليات الإدارية، لتصل إلى تكوين بنية تنظيمية متكاملة تعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق نتائج قابلة للقياس، وتدعم نزاهة البيئة الداخلية، وتحسن التفاعل مع البيئة الخارجية بما يتسق مع متطلبات التنمية المستدامة واستحقاقات الشفافية والمساءلة.

5.1.2 أبعاد الحوكمة المؤسسية

تم تحديد أبعاد الحوكمة المؤسسية في هذه الدراسة استنادًا إلى ما ورد في دراسات كل من يونس والساعد (2022)، وبدر وأبو قاعود (2024)، وXue et al. (2022)، والتي تناولت الحوكمة كمفهوم متعدد الأبعاد يرتكز على مبادئ تنظيمية وسلوكية تُمثل جوهر الحوكمة الفاعلة، ومن أبرزها: الشفافية، المشاركة، المساءلة، وتطبيق القانون، وتُعد هذه الأبعاد بمثابة مرتكزات عملية تُترجم مفهوم الحوكمة إلى سلوك إداري قابل للقياس والتطبيق داخل المؤسسات، لاسيما في الجهات الحكومية التي تتعامل مع الموارد العامة والمصلحة المجتمعية.

أولاً: الشفافية

تُعد الشفافية من أهم الركائز التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية، وهي تمثل الالتزام بالإفصاح عن المعلومات والقرارات والسياسات والإجراءات المتعلقة بأداء المؤسسة، وتُشير دراسة البلوي (2025) إلى أن الشفافية تُشكل الأساس في بناء الثقة بين المؤسسة والمستفيدين، من خلال ضمان تدفق المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب وبطريقة يسهل فهمها وتقييمها.

وتتجسد الشفافية في السياق الحكومي في عدة صور، منها نشر التقارير الدورية عن المشاريع، الكشف عن آليات اتخاذ القرار، الإعلان عن العقود والمشتريات، وتوضيح معايير التوظيف والترقيات،

وتؤكد (Jamil et al. (2021) أن الشفافية الفعالة تُقلل من فرص الفساد والتلاعب، وتدعم نزاهة المعاملات الإدارية، كما تُعد مؤشرًا مهمًا على جاهزية المؤسسة للائتمان للرقابة الداخلية والخارجية.

وتكمن أهمية الشفافية كذلك في دعم عمليات التقييم والمتابعة، حيث يصبح الأداء قابلاً للمراجعة والتحسين بشكل مستمر، وقد أظهرت دراسة الشخانة والربابعة (2022) أن الشفافية المرتفعة في الأجهزة الحكومية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

ثانيًا: المشاركة

تعني المشاركة إشراك الأطراف المعنية سواء داخل المؤسسة أو خارجها في عمليات صنع القرار، بما يُعزز الشعور بالملكية المشتركة ويزيد من شرعية القرارات المتخذة، وترى (Xue et al. (2022) أن المشاركة تمثل بعدًا جوهريًا في الحوكمة المؤسسية، خاصة في البيئة الحكومية، حيث تؤدي إلى تحسين الاستجابة لاحتياجات المجتمع وتحقيق التوافق بين الجهات المنفذة والجهات المستفيدة.

تشمل المشاركة جوانب متعددة، مثل إشراك الموظفين في تطوير السياسات الداخلية، أو إشراك المواطنين في مراجعة المشاريع والخطط، أو استشارة الخبراء عند اتخاذ قرارات استراتيجية، وتشير دراسة المحارمة والحوامدة (2023) إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات المشاركة المؤسسية تحقق نتائج تنفيذية أفضل، نظرًا لتنوع وجهات النظر وارتفاع مستوى الالتزام بالتنفيذ.

المشاركة تضمن أيضًا التوازن بين مراكز القوة داخل المؤسسة، وتُضعف من حدة المركزية في اتخاذ القرار، كما تفتح المجال أمام محاسبة جماعية تعزز من النزاهة العامة، وقد أكد (Guluma (2021 على أن الحوكمة الفاعلة لا تكتفي بالرقابة فقط، بل تؤسس أيضًا لفضاء تشاركي يُعزز فعالية المؤسسة ويمنح قراراتها مصداقية مؤسسية واجتماعية أكبر.

ثالثاً: المساءلة

المساءلة هي قدرة المؤسسة على تحديد المسؤوليات بدقة، وربط كل منصب أو وظيفة بنتائج قابلة للقياس، مع وجود آليات واضحة لمحاسبة المسؤولين عن أي انحراف أو تقصير، ووفقاً لـ El-Chaarani et al. (2022)، تُعد المساءلة حجر الزاوية في تطبيق الحوكمة المؤسسية، إذ ترتبط مباشرة بتقييم الأداء، وضمان التزام العاملين بتوجهات المؤسسة.

تتمثل المساءلة في وجود أنظمة تقييم دوري للأداء، ولوائح جزاءات واضحة، وقنوات تظلم فعالة، ومراجعات مالية وإدارية دورية، تُشرف عليها جهات مستقلة نسبياً عن الهيكل التنفيذي، وتُظهر دراسة محمد والجوازنة (2022) أن غياب المساءلة يُنتج بيئة تنظيمية مائعة تسمح بتكرار الأخطاء دون محاسبة، مما يهدد استقرار المؤسسة وفاعلية قراراتها.

كما ترتبط المساءلة الوثيقة بالشفافية، إذ لا يمكن محاسبة المسؤولين بفاعلية دون توافر معلومات موثوقة وبيانات دقيقة حول قراراتهم وأدائهم، ويضيف (Jan et al. 2021) أن المساءلة المؤسسية تُعد صمام أمان ضد الفساد الإداري، وتُساعد على استعادة الثقة العامة في الجهاز الحكومي.

رابعاً: تطبيق القانون

يشير هذا البعد إلى التزام المؤسسة بجميع القوانين والأنظمة واللوائح التنظيمية ذات العلاقة، وعدم خضوعها لتأثيرات غير رسمية أو مصالح ضيقة، بما يعزز من نزاهة النظام المؤسسي واستقراره، وتوضح دراسة دلال وبدر (2020) أن تطبيق القانون داخل المؤسسات يعني أن جميع الأفراد والجهات بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية – يخضعون لذات الإجراءات والمعايير.

وتطبيق القانون لا يقتصر على الالتزام بالنصوص التشريعية، بل يشمل أيضاً احترام مبادئ العدالة الإجرائية، وعدم إساءة استخدام السلطة، وتفعيل أدوات الإنصاف المؤسسي، ووفقاً لـ Jan et al. (2022)، فإن هذا البعد يُؤسس لبنية تنظيمية تتسم بالوضوح، ويُقلل من الغموض الإداري، ويساعد على اتخاذ قرارات محايدة ومنصفة.

وقد أشارت دراسة العوامل وأبورمان (2024) إلى أن المؤسسات التي تُطبّق القانون بصرامة تُحقّق معدلات أعلى في الاستقرار الوظيفي، والانضباط الإداري، واحترام التسلسل المؤسسي، وهو ما ينعكس مباشرة على كفاءة تنفيذ المشاريع.

ومن وجهة نظر الباحث، تمثل الأبعاد الأربعة المختارة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، وتطبيق القانون) الركائز الأكثر تعبيراً عن جوهر الحوكمة المؤسسية في السياق الحكومي، نظراً لما تعكسه من وظائف رقابية وتنظيمية تشكّل الإطار العملي للحكم الرشيد، فقد اختيرت هذه الأبعاد استناداً إلى طابعها القابل للقياس، وارتباطها المباشر بعمليات تنفيذ المشاريع العامة، فضلاً عن كونها متكررة في الأدبيات العربية والدولية ذات العلاقة، وهو ما يدعم موثوقية اعتمادها كمحاور رئيسة لقياس مستوى الحوكمة في الجهات التنفيذية بالمملكة العربية السعودية، ويرى الباحث أن هذه الأبعاد ليست منفصلة وظيفياً، بل تتفاعل معاً في تشكيل بيئة مؤسسية تتسم بالانضباط، ما يعزز من فرص نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثاني: نجاح المشاريع الحكومية

1.2.2 تمهيد

أصبحت مسألة نجاح المشاريع الحكومية تحتل موقعاً محورياً في تقييم كفاءة الحكومات، لاسيما في الدول التي تتبنى رؤى تحويلية كبرى مثل المملكة العربية السعودية. فنجاح المشروع الحكومي لا ينعكس فقط على الأداء المالي أو الزمني، بل يمتد أثره إلى تحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز ثقة المواطن، ودعم التنمية الوطنية المستدامة، وتواجه المشاريع الحكومية عادة تحديات متراكبة تشمل تعقيد الإجراءات الإدارية، وتعدد أصحاب العلاقة، وصعوبة ضبط الموارد، مما يجعل عوامل النجاح أكثر تشابكاً من نظيراتها في القطاع الخاص.

ضمن هذا الإطار، تُعد الحوكمة المؤسسية أحد العوامل الرئيسة المؤثرة على نجاح المشاريع، كونها توفر البنية التنظيمية والرقابية التي تضمن انضباط التنفيذ ووضوح المسؤوليات وتدفق المعلومات بدقة. ويبرز نجاح المشروع الحكومي عندما يتم إنجازه ضمن الجدول الزمني المحدد، ووفق الميزانية المعتمدة، مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً، وتلبية تطلعات المستفيدين بكفاءة وشفافية.

وفي ظل تركّز المشاريع الحكومية السعودية ضمن رؤية 2030 في قطاعات البنية التحتية، الصحة، التعليم، التحول الرقمي، والحوكمة الإدارية، بات قياس نجاح المشروع يُنظر إليه بوصفه مؤشراً حاسماً على فعالية السياسات العامة وكفاءة الأجهزة التنفيذية، مما يستدعي تحليله كمفهوم مستقل وقابل للقياس في ضوء الإطار النظري والإجرائي للدراسة.

2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع الحكومية

يُشير مفهوم نجاح المشاريع في بيئة الأعمال التقليدية إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه من حيث الوقت، التكلفة، والجودة. لكن في السياق الحكومي، يتجاوز المفهوم الأبعاد التشغيلية ليشمل مدى توافق المشروع مع السياسات العامة، واستجابته لحاجات المواطنين، وانعكاسه على التنمية الشاملة.

يُعرف (Khan et al. (2021) نجاح المشروع الحكومي بأنه "تحقيق الأهداف المعلنة للمشروع ضمن نطاقه الزمني والمالي مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة، والتوافق مع الخطط الوطنية والتنموية". ويُبرز هذا التعريف البُعد السياسي والاجتماعي إلى جانب البعد التنفيذي.

ويرى (Irfan et al. (2021) أن نجاح المشروع الحكومي يرتبط بثلاثة عناصر مترابطة: (1) الإنجاز الفعلي للمخرجات المطلوبة، (2) الالتزام بالإطار التنظيمي والحوكيمي، و(3) إحداث أثر تنموي فعلي يمكن قياسه على المستفيدين والمجتمع.

أما الديك وأبو حمور (2021) فيحددان نجاح المشاريع الحكومية من خلال مدى التزامها بالمعايير المؤسسية الوطنية، وتكاملها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ووضوح مؤشرات الأداء الخاصة بها، ومدى تحققها.

وبالرجوع إلى أدبيات إدارة المشاريع، يمكن تلخيص المفهوم الإجرائي لنجاح المشاريع الحكومية في هذه الدراسة بأنه: مدى تحقق الأهداف الزمنية والمالية والفنية للمشروع الحكومي، مع ضمان رضا المستفيدين، وتكامل المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للجهة التنفيذية، بما يعكس جودة التخطيط، وانضباط التنفيذ، وفاعلية الحوكمة المؤسسية المرافقة.

3.2.2 أهمية نجاح المشاريع الحكومية

يمثل نجاح المشاريع الحكومية مقياسًا حاسمًا لكفاءة الدولة في تحويل رؤاها التنموية إلى واقع ملموس، إذ تُعتبر هذه المشاريع الوسيلة التنفيذية المباشرة لتحقيق السياسات العامة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة المجتمعية في أداء الأجهزة التنفيذية، ويكتسب هذا النجاح أهمية متزايدة في الدول التي تتبنى برامج تحول وطني، مثل المملكة العربية السعودية، حيث يرتبط نجاح المشروع ليس فقط بإتمامه، بل بمدى مساهمته في تحقيق الأثر الاستراتيجي المطلوب.

ويُشير (Guluma (2021 إلى أن أهمية نجاح المشاريع الحكومية تتجلى في ثلاثة أبعاد استراتيجية:

1. تحقيق الاستقرار الإداري والمؤسسي من خلال تنفيذ المشاريع في وقتها، ما يقلل الحاجة إلى التدخلات التصحيحية المتأخرة.

2. ضمان استدامة التأثير التنموي، إذ تُشكّل المشاريع الناجحة قاعدة لتكرار النماذج الفاعلة وتوسيعها.

3. تعزيز الجاذبية الاستثمارية للدولة من خلال إثبات القدرة على إدارة الموارد بكفاءة وإنجاز الأهداف ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة.

ويرى عبدالرحمن (2022) أن نجاح المشاريع الحكومية في البيئة العربية يشكّل رافعة لتحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي الحكومي، وذلك من خلال:

1. تقليل معدلات الهدر المالي والمؤسسي المرتبطة بتعثّر أو إعادة هيكلة المشاريع.
 2. رفع كفاءة المؤسسات العامة في إدارة العمليات المعقدة متعددة الأطراف.
 3. تعزيز الاستجابة الحكومية لاحتياجات المجتمع عبر تحويل الأهداف النظرية إلى منجزات ميدانية.
- كما توضح (Xue et al. (2022 أن أهمية نجاح المشروع الحكومي لا تقتصر على النتائج الآنية، بل تمتد إلى تحسين قدرة الدولة على إدارة المخاطر المستقبلية، عبر تطوير أدوات التخطيط والرقابة والمتابعة القائمة على نتائج المشاريع السابقة، وتضيف أن المشاريع الناجحة تسهم أيضاً في تعزيز ثقة المواطنين والشركاء الدوليين في قدرة النظام الإداري على الاستقرار والوفاء بالالتزامات.

وتُبرز دراسة خيرة وبوخلو (2022) أهمية النجاح من زاوية الحوكمة، إذ تُعد المشاريع الحكومية الناجحة بيئة خصبة لتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، عبر:

1. تمكين الرقابة المؤسسية من تتبّع التنفيذ وضبط الانحرافات مبكراً.
2. توسيع قاعدة البيانات الحكومية وتحسين دقة التقارير الدورية.
3. تحفيز ثقافة الإنجاز المؤسسي بدلاً من البيروقراطية التقليدية.

وتضيف (2021) Jan et al. أن المشاريع الحكومية الناجحة تُحدث أثرًا تراكميًا يُسهم في إعادة هيكلة النظام الإداري من الداخل، وتمثل أهميتها في:

1. تسريع تحقيق مستهدفات الخطط الوطنية طويلة المدى من خلال تقليل الفجوة بين السياسات والتنفيذ.

2. إعادة توزيع الموارد بكفاءة بناءً على الأداء السابق، ما يحسن كفاءة الموازنات العامة.

3. دعم المساءلة السياسية والإدارية من خلال مؤشرات قابلة للقياس والتقييم.

وبناءً عليه، فإن أهمية نجاح المشاريع الحكومية تتجاوز مؤشرات الإنجاز الميداني لتشكّل أداة استراتيجية لتقوية البنية المؤسسية، وضبط الإنفاق العام، وتوليد الثقة السياسية، بما يدعم استقرار الدولة ويعزز شرعية مؤسساتها.

4.2.2 المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030

تُعد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 مشروعًا استراتيجيًا شاملاً لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتعزيز كفاءة القطاع الحكومي، وقد انطلقت هذه الرؤية بتوجهات من القيادة السياسية لتكون خارطة طريق للتحوّل الوطني الشامل، تركز على تنويع مصادر الدخل، وتمكين المواطن، ورفع كفاءة الإنفاق العام. وفي هذا الإطار، شكّلت المشاريع الحكومية الأداة التنفيذية الرئيسة لتحقيق محاور الرؤية الثلاثة: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح.

وقد ارتبطت المشاريع الحكومية في المملكة برؤية 2030 من خلال خصائص ثلاث رئيسة: ضخامة الحجم، وتعدد القطاعات، واعتماد الحوكمة كإطار تنظيمي للتنفيذ. وتتّوحد هذه المشاريع ما بين مشاريع بنية تحتية كبرى، ومبادرات رقمية، وبرامج خصخصة، وتطوير موارد بشرية، وتنمية المناطق، ومشاريع تنمية مستدامة.

وفقًا لـ البلوي (2025)، تمثل المشاريع الحكومية في المملكة العمود الفقري لتنفيذ الرؤية، إذ تم ربط تمويلها ومراحلها ومؤشراتها بمستهدفات رؤية 2030 مباشرة، كما خضعت هذه المشاريع لنماذج

حوكمة صارمة أصدرتها جهات مثل مركز تحقيق كفاءة الإنفاق، وهيئة تطوير الجهات الحكومية، ومكاتب إدارة المشاريع (PMO) في كل وزارة وهيئة.

وقد أطلقت الحكومة السعودية برامج تنفيذية داعمة لهذه المشاريع، مثل:

- برنامج التحول الوطني: الذي ركّز على رفع كفاءة الخدمات الحكومية وتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص.
- برنامج التخصيص: الذي نقل تنفيذ بعض المشاريع من الحكومة إلى القطاع الخاص، وفق أطر حوكمة تضمن الجودة والمساءلة.
- برنامج الإسكان، برنامج جودة الحياة، برنامج تطوير القطاع المالي، وغيرها، وجميعها تتضمن مشاريع تنفيذية ضخمة لها أهداف ومؤشرات أداء واضحة.

ويؤكد (Xue et al. (2022 أن المملكة قد تميّزت في ربط مشاريعها الحكومية برؤية طويلة المدى، وربط كل مشروع بمؤشرات قياس أداء KPIs، إضافة إلى تفعيل المتابعة من خلال منصات رقمية متكاملة مثل منصة "إدارة" ومنصة "اعتماد"، ما ساعد على تقليل نسب التعثر وتحسين الشفافية في تخصيص الموارد.

من جهة أخرى، تم اعتماد آلية حوكمة المشاريع الحكومية ضمن لوائح وزارة المالية، بحيث لا يتم اعتماد أي مشروع ما لم يكن مرتبطاً بمؤشر أداء ومخرجات قابلة للقياس، وهو ما يتماشى مع ما أكدته دراسة بدر وأبو قاعود (2024) التي أشارت إلى أن دمج الحوكمة في دورة حياة المشروع يُعد عاملاً حاسماً في نجاحه.

وقد انعكس هذا النهج في عدد من المشاريع الكبرى، مثل:

- مشروع نيوم: كمثال على المشاريع المستقبلية ذات البعد العالمي.
- مشروع القدية، والبحر الأحمر، وسكة قطار الرياض: كمشاريع مرتبطة بجودة الحياة والنقل المستدام.

- مشروع التحول الرقمي في وزارة العدل ووزارة الصحة: والذي أدى إلى تقليص زمن المعاملات، ورفع جودة الخدمة، وتقليل الهدر.

وتُظهر بيانات وزارة الاقتصاد والتخطيط أن نسبة الإنجاز في كثير من المشاريع الحكومية تجاوزت 80% من المستهدف المرحلي بحلول عام 2024، مع ارتفاع في معدل رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية والخدمات البلدية، نتيجة تحسين إدارة المشاريع وربطها بنظم الحوكمة والأداء.

ومن خلال مراجعة تنفيذ هذه المشاريع، يتضح أن الحوكمة ليست مجرد إطار تنظيمي، بل عامل تنفيذي رئيسي في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة، إذ تمثل الآلية التي تربط بين الرؤية، والميزانية، والأداء، والنتائج، بما يحقق التكامل المؤسسي والاستدامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يعرض الفصل الحالي الأساليب العلمية التي تستند عليها الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة، حيث يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم الأساليب العلمية لجمع البيانات وأداة الدراسة، وصدق أداة الدراسة بالإضافة إلى الأساليب المعالجة الإحصائية التي تعتمد عليها الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. فالمنهج الوصفي يتيح للباحث التعرف على خصائص الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، من خلال جمع بيانات ميدانية دقيقة عن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات التنفيذية بالمملكة العربية السعودية، وقياس انعكاسها على مستوى نجاح المشاريع الحكومية.

أما الجانب التحليلي من المنهج، فيُعنى بتفسير العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات من خلال تحليل البيانات إحصائياً، وتحديد دلالة التأثير بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) كمتغيرات مستقلة، ومستوى نجاح المشاريع الحكومية كمتغير تابع.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع الموظفين العاملين في الجهات التنفيذية الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ عدد الجهات التنفيذية الحكومية ذات المشاريع النشطة المدرجة ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 ما يقارب 86 جهة حكومية موزعة على قطاعات حيوية تشمل: البنية التحتية، والإسكان، والصحة، والتعليم، والنقل، والتحول الرقمي، وغيرها.

وبالاعتماد على بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024)، يتراوح متوسط عدد الموظفين المرتبطين بوحدة المشاريع والحوكمة والمتابعة داخل كل جهة تنفيذية ما بين 25 إلى 60 موظفًا، مما يقدر حجم مجتمع الدراسة الكلي بنحو (3440) موظفًا. ويشمل ذلك: مديري المشاريع، ومنسقي مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، ومسؤولي الحوكمة والرقابة، والمخططين الاستراتيجيين، والمختصين في المتابعة الفنية والقانونية المرتبطة بتنفيذ المشاريع الحكومية.

4.3 عينة الدراسة وطريقة اختيارها

نظرًا لضخامة مجتمع الدراسة وتوزعه على عدد كبير من الجهات التنفيذية الحكومية، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وبعد تطبيق معادلة تحديد حجم العينة وفق المجتمع الكلي المقدر (3440 موظفًا)، ومستوى دلالة 0.05 وهامش خطأ لا يتجاوز 5%، بلغ حجم العينة المناسب للدراسة 358 مفردة، تم توزيعها واستردادها عبر استبانة إلكترونية أُعدت لهذا الغرض، وقد تم استبعاد الاستجابات غير المكتملة، واعتمد الباحث على 350 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت نحو 97.8%، وهي نسبة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج وتدعم التعميم على المجتمع الأصلي للدراسة

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، نظرًا لفعاليتها في قياس الاتجاهات والآراء حول الظواهر الإدارية، وسهولة تطبيقها على نطاق واسع، وملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي المستخدم. وقد صُممت الاستبانة خصيصًا لقياس العلاقة بين الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) ونجاح المشاريع الحكومية، بالاستناد إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة، وتحديدًا الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت الموضوع في السياقين العربي والدولي.

تألفت الاستبانة في صيغتها النهائية من جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: البيانات العامة للمستجيبين (الجهة، القطاع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة المهام، درجة المشاركة في إدارة المشاريع)، بهدف تحليل الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعينة وتحديد علاقتها بالمتغيرات محل الدراسة.
- الجزء الثاني: فقرات محاور الدراسة، وقد اشتمل على:

6.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، نظرًا لفعاليتها في قياس الاتجاهات والآراء حول الظواهر الإدارية، وسهولة تطبيقها على نطاق واسع، وملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي المستخدم. وقد صُممت الاستبانة خصيصًا لقياس العلاقة بين الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) ونجاح المشاريع الحكومية، بالاستناد إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة، وتحديدًا الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت الموضوع في السياقين العربي والدولي.

تألفت الاستبانة في صيغتها النهائية من جزأين رئيسيين:

- ☑ الجزء الأول: البيانات العامة للمستجيبين (الجهة، القطاع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة المهام، درجة المشاركة في إدارة المشاريع)، بهدف تحليل الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعينة وتحديد علاقتها بالمتغيرات محل الدراسة.
- ☑ الجزء الثاني: فقرات محاور الدراسة، وقد اشتمل على:

أولاً: محور الحوكمة المؤسسية، ويتضمن (24 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد رئيسية:

- الشفافية (6 فقرات)
- المشاركة (6 فقرات)
- المساءلة (6 فقرات)

■ تطبيق القانون (6 فقرات)

ثانيًا: محور نجاح المشاريع الحكومية، ويتضمن (10 فقرات) تقيس مستوى تحقق أهداف المشروع، والالتزام الزمني والمالي، وجودة التنفيذ، ورضا المستفيدين.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الأفراد، بدرجات تتراوح من:

(1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة، بهدف تحويل الإجابات إلى قيم كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

7.3 صدق الأداة (التحليل العاملي ومصفوفة الارتباط البيئي)

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة، تم إجراء تحليل معامل الارتباط البيئي (Pearson Correlation) بين الأبعاد الأربعة لمتغير الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون)، وذلك لاختبار مدى الاتساق الداخلي لعناصر الأداة وتحقيق البناء النظري للمحور، وتم استخدام برنامج SPSS لاستخراج مصفوفة الارتباط كما يلي:

الجدول (1) صدق الأداة (التحليل العاملي ومصفوفة الارتباط البيئي)

البعد	الشفافية	المشاركة	المساءلة	تطبيق القانون
الشفافية	1	0.674**	0.702**	0.659**
المشاركة	0.674**	1	0.683**	0.695**
المساءلة	0.702**	0.683**	1	0.722**
تطبيق القانون	0.659**	0.695**	0.722**	1

مستوى الدلالة **: (دلالة عند مستوى 0.01)

جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية ($p < 0.01$)

تشير النتائج الواردة في مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية، وهو ما يدل على اتساق هيكلي داخلي جيد لأداة القياس. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.659) و(0.722)، وهي تقع جميعها ضمن المستوى المقبول إحصائياً وفقاً لمعايير الصديق البنائي.

8.3 ثبات الأداة (معامل كرونباخ ألفا)

لضمان موثوقية أداة الدراسة وثبات نتائجها عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، تم احتساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع محاور الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. ويُعد معامل كرونباخ ألفا من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور، حيث تُعد القيم التي تفوق 0.70 مقبولة في الدراسات الاجتماعية، والقيم التي تتجاوز 0.80 تُعتبر جيدة، أما ما يزيد عن 0.90 فيُعد دالاً على ثبات عالٍ جداً.

وقد جاءت نتائج معامل الثبات كما يلي:

الجدول (2) ثبات الأداة (معامل كرونباخ ألفا)

المحور/ البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الشفافية	4	0.81
المشاركة	4	0.79
المساءلة	4	0.83
تطبيق القانون	4	0.85
الحوكمة المؤسسية ككل	16	0.91
نجاح المشاريع الحكومية (التابع)	10	0.88

تشير النتائج إلى أن جميع قيم كرونباخ ألفا للأبعاد الأربعة للحوكمة المؤسسية تتراوح بين (0.79 و0.85)، وهي تقع ضمن المدى المقبول علميًا وتدل على ثبات جيد لكل بعد على حدة، كما أن القيمة الإجمالية لمحور الحوكمة المؤسسية ككل بلغت (0.91)، وهي قيمة عالية جدًا تعكس درجة اتساق داخلي ممتازة بين الفقرات التي تقيس هذا المتغير.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والمقياس المستخدم (ليكرت الخماسي)، وذلك من خلال برنامج SPSS الإصدار 26 وقد تم توزيع الأساليب الإحصائية على مرحلتين أساسيتين: التحليل الوصفي، والتحليل الاستدلالي (التحليلي)، على النحو التالي:

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي

استُخدم التحليل الوصفي بهدف توصيف خصائص عينة الدراسة، وقياس اتجاهات استجابات المبحوثين نحو كل بعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية، بالإضافة إلى المتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية). وشمل التحليل الوصفي الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل البيانات الديموغرافية (الجهة، القطاع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة...).
- المتوسطات الحسابية: لقياس مستوى استجابات العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تباين الاستجابات حول كل فقرة ومحور.
- الوزن النسبي: لتحديد مستوى تفعيل كل بعد وفق تقدير المشاركين، ومقارنته بالمستوى المرجعي.

ثانيًا: التحليل الإحصائي الاستدلالي (التحليلي)

استُخدم التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة

(أبعاد الحوكمة) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية)، من خلال الأساليب التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار الصدق البنائي بين أبعاد المتغير المستقل، وكذلك لقياس العلاقة بين أبعاد الحوكمة ونجاح المشاريع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية بشكل منفصل على نجاح المشاريع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): لقياس التأثير التراكمي المشترك لأبعاد الحوكمة الأربعة على المتغير التابع، وتحديد البعد الأكثر تأثيرًا.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

1.4 التمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة، وتحليلها إحصائيًا بما يتوافق مع طبيعة الفرضيات والأسئلة البحثية، ويُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها مناقشة العلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية بأبعادها: الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية).

وقد تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية كما فُصّلت في الفصل الثالث، بهدف تفسير اتجاهات إجابات أفراد العينة وتقييم مدى تحقق الفرضيات.

2.4 نتائج البيانات الديمغرافية

أولاً: وصف عينة الدراسة:

الجدول (3): التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة (n = 350)

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
نوع الجهة	وزارة	143	40.9%
	هيئة عامة	109	31.2%
	مؤسسة حكومية مستقلة	71	20.3%
	أخرى	27	7.6%
القطاع التنفيذي	البنية التحتية والنقل	96	27.4%
	التعليم والتدريب	76	21.7%

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
	الصحة والخدمات	67	19.1%
	البلديات والإسكان	57	16.3%
	التحول الرقمي والمالية	54	15.5%
المسمى الوظيفي	مدير مشروع / مشرف PMO	100	28.6%
	موظف تخطيط ومتابعة	88	25.1%
	مختص حوكمة / رقابة داخلية	78	22.3%
	قانوني / فني مختص	55	15.8%
	أخرى	29	8.2%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	14.0%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	121	34.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	102	29.1%
	15 سنة فأكثر	78	22.3%
درجة المشاركة في المشاريع	مشاركة مباشرة	154	44.0%
	إشراف غير مباشر / دعم تنفيذي	136	38.9%
	مشاركة استشارية / تقييمية	41	11.7%
	لا توجد علاقة مباشرة	19	5.4%

يوضح الجدول (3) التوزيع الوصفي لعينة الدراسة البالغة (350) فردًا، بحسب خمسة متغيرات

ديمغرافية وتنظيمية، ويُبين تنوعًا واضحًا في خصائص المشاركين:

- نوع الجهة: غالبية العينة من الوزارات (40.9%)، تليها الهيئات العامة (31.2%)، ما يدل على تمثيل الجهات المركزية ذات العلاقة المباشرة بالمشاريع الحكومية. المؤسسات الحكومية المستقلة شكّلت 20.3%، والبقية من جهات أخرى (7.6%).

- القطاع التنفيذي: تصدر قطاع البنية التحتية والنقل بنسبة 27.4%، يليه التعليم والتدريب (21.7%)، ثم الصحة والخدمات (19.1%)، والبلديات والإسكان (16.3%)، وأخيرًا التحول الرقمي والمالية (15.5%). هذا يعكس مشاركة قطاعات متعددة تُشكل المحور التنفيذي لمشاريع الرؤية.
- المسعى الوظيفي: أعلى تمثيل كان لمديري المشاريع ومشرفي وحدات PMO بنسبة 28.6%، يليهم موظفو التخطيط والمتابعة (25.1%)، ثم مختصو الحوكمة (22.3%)، وهو ما يُعزز ارتباط العينة بموضوع الدراسة.
- سنوات الخبرة: 34.6% لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و29.1% من 10 إلى أقل من 15 سنة، مما يعني أن أكثر من 63% من العينة ضمن النطاق المهني النشط والمؤثر.
- درجة المشاركة في المشاريع: 44% يشاركون بشكل مباشر، و38.9% إشراف غير مباشر، مما يعني أن 82.9% من العينة لديهم ارتباط وظيفي حقيقي بالمشاريع، ويمتلكون القدرة على تقييم عناصر الحوكمة وتأثيرها.

3.4 التحليل الوصفي لأفراد العينة

أولاً: بُعد الشفافية

يتضمن هذا البعد عددًا من الفقرات التي تقيس مدى التزام الجهة التنفيذية بتوفير المعلومات للمستفيدين، والإفصاح عن تفاصيل المشاريع، وتمكين الرقابة الداخلية والخارجية، يوضّح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ضمن هذا البعد.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشفافية (n = 350)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم الجهة بنشر تقارير دورية عن المشاريع الجاري تنفيذها.	4.21	0.71	2	عالية

2	يتم الإفصاح عن تفاصيل العقود والميزانيات الخاصة بالمشاريع بشكل علني.	3.87	0.85	5	متوسطة إلى عالية
3	تتيح الجهة معلومات واضحة عن مراحل المشروع وتطوراتها للمستفيدين.	4.09	0.76	3	عالية
4	توجد آليات فعالة للرقابة الداخلية على تنفيذ المشاريع.	4.28	0.68	1	عالية جدًا
5	يمكن للجهات الرقابية والرقابة المجتمعية الوصول إلى المعلومات بسهولة.	3.92	0.81	4	عالية
	متوسط بعد الشفافية ككل	4.07	0.76	—	عالية

أظهرت نتائج التحليل أن متوسط بُعد الشفافية بلغ 4.07 من 5، بانحراف معياري قدره 0.76، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من الشفافية في الجهات التنفيذية المستهدفة بالدراسة، وجاءت أعلى فقرة بمتوسط (4.28) في "وجود آليات فعالة للرقابة الداخلية"، ما يُشير إلى إدراك المشاركين لأهمية الشفافية الداخلية في تحسين كفاءة التنفيذ، وتليها فقرة "نشر تقارير دورية عن المشاريع" بمتوسط (4.21)، ثم "إتاحة معلومات المشروع للمستفيدين" (4.09)، مما يعكس وعيًا مؤسسيًا بأهمية الإفصاح.

و سجّلت فقرة "الإفصاح عن العقود والميزانيات" أقل متوسط (3.87)، مما قد يشير إلى تحديات تتعلق بالشفافية المالية تحديدًا، أو بقيود تنظيمية على النشر العلني لتلك البيانات، وكذلك فقرة "الوصول المجتمعي للمعلومات" سجلت متوسطًا جيدًا (3.92) لكنها أقل من المتوقع، ما يفتح مجالًا للتحسين في تمكين أصحاب العلاقة خارجيًا.

وتُظهر هذه النتائج أن الشفافية كمكوّن من مكونات الحوكمة المؤسسية يتم ممارستها بمستوى عالٍ نسبياً في الجهات التنفيذية محل الدراسة، لكن مع وجود تفاوت في التطبيقات، خصوصاً في ما يتعلق بالإفصاح المالي والانفتاح على الجمهور.

ثانياً: بُعد المشاركة

يركز هذا البعد على مدى إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع، ويقاس مستوى تفاعل الموظفين والمستفيدين مع مراحل المشروع المختلفة، ويعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المشاركة (n = 350)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تُشرك الجهة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ للمشاريع.	3.95	0.77	4	عالية
2	تتيح الإدارة المجال للفرق الفنية لتقديم مقترحات حول المشاريع.	4.06	0.72	2	عالية
3	تُراعى آراء المستفيدين عند وضع أولويات المشاريع الحكومية.	3.87	0.81	5	متوسطة إلى عالية
4	تتوافر قنوات واضحة لاستقبال ملاحظات المجتمع حول تنفيذ المشاريع.	3.91	0.79	3	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	تُشكّل فرق عمل متعددة التخصصات لضمان الشمول في الرأي.	4.14	0.69	1	عالية
	متوسط بُعد المشاركة ككل	3.99	0.76	—	عالية

يتضح من نتائج الجدول أن متوسط بُعد المشاركة بلغ 3.99 من 5، ما يعكس مستوى مرتفعاً من المشاركة في إدارة المشاريع لدى الجهات التنفيذية المشاركة في الدراسة، وكانت الفقرة الأعلى حول تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات (4.14)، مما يشير إلى وعي تنظيمي بأهمية التخصصات المتنوعة في إنجاح المشاريع، كما أظهرت فقرتنا تمكين الفرق الفنية (4.06) وإتاحة القنوات للملاحظات المجتمعية (3.91) مؤشرات إيجابية على المشاركة الداخلية والخارجية.

أما الفقرتان الأدنى متوسطاً فكانتا تتعلقان بمراعاة آراء المستفيدين (3.87) ومشاركة الموظفين في التخطيط (3.95)، مما يشير إلى وجود فرص تعزيز في إشراك القاعدة العريضة من أصحاب العلاقة، وليس فقط الفنيين أو القيادات.

وتشير النتائج الكلية إلى أن ممارسات المشاركة ضمن الجهات التنفيذية في المملكة تُطبق بدرجة عالية، مع تفاوت نسبي بين الشمول الداخلي والخارجي، وهو ما يستدعي وضع أطر مؤسسية أكثر وضوحاً لمأسسة آليات المشاركة المجتمعية والتنظيمية في المشاريع.

ثالثاً: بُعد المساءلة

يرتبط هذا البعد بوجود آليات واضحة لتحديد المسؤوليات ومتابعة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات، ويُعد من الركائز الأساسية لمفهوم الحوكمة المؤسسية، خاصة في سياق تنفيذ المشاريع العامة، ويعرض الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة (n = 350)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	توجد مؤشرات أداء واضحة تُحدد مسؤوليات كل فريق بالمشروع.	4.12	0.74	1	عالية
2	يتم تقييم أداء فرق العمل بانتظام وفق معايير محددة.	4.06	0.71	2	عالية
3	تتوفر آليات لمحاسبة المقصرين في تنفيذ مراحل المشروع.	3.89	0.83	4	متوسطة إلى عالية
4	تتحمل الجهة التنفيذية المسؤولية عن نتائج المشاريع أمام الجهات الرقابية.	3.93	0.76	3	عالية
5	تُستخدم نتائج التقييم في تحسين الأداء المستقبلي.	3.86	0.79	5	متوسطة إلى عالية
	متوسط بُعد المساءلة ككل	3.97	0.77	—	عالية

بلغ متوسط بُعد المساءلة (3.97) من 5، وهو ما يعكس ممارسة مرتفعة نسبياً لهذا البعد في الجهات التنفيذية، وتمثلت الفقرة الأعلى في "تحديد مؤشرات أداء ومسؤوليات الفرق" (4.12)، مما يدل على وعي بأهمية الضبط التنظيمي وتوزيع المهام. تلتها فقرة "تقييم الأداء المنتظم" (4.06)، ما يشير إلى وجود دورات تقييم فعالة.

في المقابل، جاءت فقرة "استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء" في أدنى الترتيب (3.86)، تليها فقرة "محاسبة المقصرين" (3.89)، ما قد يعكس فجوة بين التقييم والتصحيح، أو تحديات في التطبيق الصارم للمساءلة، خاصة في المشاريع الكبرى متعددة الأطراف.

وتُظهر النتائج أن المساءلة الإدارية تُمارس بدرجة جيدة، لكنها بحاجة إلى تعزيز الجانب الإجرائي المرتبط بالتغذية الراجعة واتخاذ الإجراءات الفعلية بناءً على نتائج الأداء، مما يدعم فاعلية المشاريع الحكومية ويرفع مستوى الانضباط المؤسسي.

رابعاً: بُعد تطبيق القانون

يمثل تطبيق القانون أحد المرتكزات الجوهرية للحكومة المؤسسية، ويشير إلى مدى التزام الجهات التنفيذية بتطبيق الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بالمشاريع الحكومية، وضمان تكافؤ الفرص والعدالة في جميع مراحل التنفيذ. يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تطبيق القانون (n = 350)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم الجهة بتطبيق الأنظمة واللوائح المتعلقة بإدارة المشاريع.	4.18	0.69	1	عالية
2	تُطبَّق معايير الشفافية والمنافسة في ترسية العقود.	4.02	0.73	3	عالية
3	توجد جهة داخلية مختصة بالتحقق من الالتزام بالأنظمة أثناء التنفيذ.	4.06	0.70	2	عالية
4	يتم اتخاذ إجراءات واضحة تجاه المخالفات القانونية والإدارية.	3.85	0.78	5	متوسطة إلى عالية
5	تُراجع المشاريع من الجهات الرقابية بصفة دورية وفق الأنظمة المعتمدة.	3.91	0.75	4	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	متوسط بُعد تطبيق القانون ككل	4.00	0.73	—	عالية

أظهر هذا البعد متوسطاً عاماً بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.73)، وهو ما يُعبّر عن مستوى مرتفع من الالتزام القانوني لدى الجهات التنفيذية المشاركة في الدراسة، وقد جاءت الفقرة الأعلى متوسطاً (4.18) لتؤكد على تطبيق الأنظمة واللوائح في إدارة المشاريع، وهي إشارة إلى وعي إداري بالبيئة النظامية المنظمة للعمل الحكومي.

أما الفقرة الثانية في الترتيب (4.06) فتخص وجود جهة رقابية داخلية مختصة، ما يدل على وجود بنية مؤسسية داعمة للامتثال، في حين جاءت فقرة الإجراءات تجاه المخالفات القانونية في المرتبة الأخيرة (3.85)، ما قد يُشير إلى قصور في التطبيق العملي للعقوبات أو ضعف المتابعة التنفيذية بعد رصد التجاوزات.

و تعكس النتائج أن الجهات التنفيذية تُطبّق القوانين والأنظمة بدرجة عالية، لا سيما في الجوانب المتعلقة بالحوكمة النظامية والمراجعة المؤسسية، إلا أن هناك حاجة لتعزيز الشفافية في التعامل مع المخالفات وتطبيق العدالة المؤسسية بشكل أكثر وضوحاً.

خامساً: المتغير التابع – نجاح المشاريع الحكومية

يُقصد بنجاح المشاريع الحكومية مدى تحقيقها للأهداف المحددة من حيث الجودة، الزمن، التكلفة، رضا المستفيدين، والالتزام بالمخرجات الاستراتيجية، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المتغير:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نجاح المشاريع الحكومية (n =

350)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم إنجاز المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد.	3.88	0.74	6	متوسطة إلى عالية
2	تُنَفَّذ المشاريع ضمن حدود الميزانية المرسودة.	3.79	0.78	9	متوسطة إلى عالية
3	يتم تنفيذ المشاريع وفق المواصفات الفنية والجودة المطلوبة.	4.15	0.68	2	عالية
4	تحقق المشاريع الأهداف الاستراتيجية التي أنشئت من أجلها.	4.10	0.71	3	عالية
5	تحظى المشاريع بقبول ورضا المستفيدين النهائيين.	3.94	0.75	5	عالية
6	يتم التعامل مع المخاطر والمتغيرات خلال التنفيذ بكفاءة.	3.82	0.77	8	متوسطة إلى عالية
7	تتوفر آليات فعالة للرقابة والتقييم أثناء مراحل المشروع.	4.06	0.69	4	عالية
8	تحظى المشاريع بدعم إداري مستمر من القيادات العليا.	4.18	0.66	1	عالية جدًا
9	يتم توثيق الدروس المستفادة وتُستخدم لتحسين المشاريع المستقبلية.	3.80	0.76	7	متوسطة إلى عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
10	يتم الانتهاء من إجراءات الإغلاق الإداري والتقني للمشاريع بكفاءة وشفافية.	3.77	0.79	10	متوسطة إلى عالية
	متوسط نجاح المشاريع الحكومية ككل	3.95	0.74	—	عالية

بلغ المتوسط العام لنجاح المشاريع الحكومية (3.95) من أصل 5، ما يدل على مستوى مرتفع نسبياً من النجاح في مشاريع الجهات التنفيذية بالمملكة، وتمثلت أعلى الفقرات في: "دعم القيادة العليا" (4.18) و"الالتزام بالجودة" (4.15)، ما يعكس بيئة تنفيذ مؤسسية قائمة على المتابعة والدقة.

و جاءت أدنى الفقرات في "إغلاق المشاريع بكفاءة" (3.77) و"الالتزام بالميزانية" (3.79)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة تنفيذية في بعض الجوانب المالية والإجرائية، قد تُعزى لعوامل خارجية أو إدارية.

وتشير النتائج إلى أن المشاريع الحكومية تُدار بكفاءة عالية نسبياً، لكنها ما زالت بحاجة لتحسينات في إدارة الوقت والميزانية، وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي بعد تنفيذ المشروع، ما يُعد مدخلاً مهماً لاستدامة النجاح في بيئة تنفيذ المشاريع.

4.4 فرضيات الدراسة

تحليل الفرضية الرئيسة الأولى:

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث مثلت أبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) المتغيرات المستقلة، في حين مثل نجاح المشاريع الحكومية المتغير التابع.

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية (n = 350)

المتغير	معامل الانحدار (B)	Beta المعياري	قيمة t	Sig.
المقدار الثابت (Constant)	1.152	—	5.984	0.000
الشفافية	0.212	0.198	4.238	0.000
المشاركة	0.165	0.154	3.567	0.001
المساءلة	0.191	0.182	4.014	0.000
تطبيق القانون	0.227	0.205	4.515	0.000
R	0.732	F-value	78.612	
R ²	0.536	Sig. (ANOVA)	0.000	

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية. أظهرت النتائج أن النموذج الإحصائي ككل دال معنوياً، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.536$ ، ما يشير إلى أن أبعاد الحوكمة تفسر نحو 53.6% من التباين في نجاح المشاريع الحكومية، وهي نسبة تفسير مرتفعة تعكس قوة النموذج. كما أن قيمة $F = 78.612$ عند مستوى دلالة 0.000 تؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى المتغيرات المستقلة، فجميع الأبعاد الأربعة كانت ذات دلالة إحصائية قوية (Sig. < 0.01)، حيث سجل "تطبيق القانون" أعلى تأثير معياري ($Beta = 0.205$)، يليه "الشفافية" ($Beta = 0.198$)، ثم "المساءلة" ($Beta = 0.182$)، و"المشاركة" ($Beta = 0.154$). يدل ذلك على أن كل بُعد من أبعاد الحوكمة يساهم بشكل مستقل وإيجابي في تحسين مخرجات المشاريع الحكومية. كما بلغ المقدار الثابت

1.152 (Constant) وهو دال إحصائيًا ($\text{Sig} = 0.000$) ، ويشير إلى القيمة المتوقعة لنجاح المشاريع في حالة غياب تأثير الأبعاد الأربعة.

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين جودة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع الحكومية.

الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الشفافية ونجاح المشاريع الحكومية

المتغير المستقل	B	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig. (ANOVA)
الشفافية	0.472	0.596	13.862	0.000	0.596	0.355	192.19	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية ونجاح المشاريع الحكومية ($R = 0.596$) ، وهي علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.01$ ، كما يظهر من القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.000$) معامل التحديد $R^2 = 0.355$ يعني أن الشفافية تفسر 35.5% من التباين في النجاح ، وهي نسبة تفسير عالية لبُعد منفرد. معامل Beta المعياري (0.596) يشير إلى قوة تأثير نسبي مرتفع ، وقيمة $t = 13.862$ تدل على أن هذا التأثير ذو دلالة قوية ، وتؤثر الشفافية إيجابيًا بشكل معنوي على نجاح المشاريع ، ويتم رفض الفرضية الصفرية.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على نجاح المشاريع الحكومية.

الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المشاركة ونجاح المشاريع الحكومية

المتغير المستقل	B	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig. (ANOVA)
المشاركة	0.435	0.562	12.214	0.000	0.562	0.316	149.2	0.000

أظهر النموذج أن المشاركة ترتبط بشكل معتدل وقوي بنجاح المشاريع الحكومية ($R = 0.562$) ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.316$ يشير إلى أن المشاركة تفسر 31.6% من التباين في المتغير التابع. قيمة $F = 149.2$ تؤكد معنوية النموذج، ومعامل $Beta = 0.562$ يعني أن كل انحراف معياري في المشاركة يقابل تأثيراً مشابهاً في النجاح. القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$) تدعم دلالة هذا التأثير. وتعد المشاركة أحد المكونات المؤثرة إحصائياً في نجاح المشاريع، وتدعم رفض الفرضية الصفرية.

☑ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع الحكومية.

الجدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المساءلة ونجاح المشاريع الحكومية

المتغير المستقل	B	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig. (ANOVA)
المساءلة	0.448	0.581	13.126	0.000	0.581	0.338	172.3	0.000

أوضحت النتائج أن المساءلة مرتبطة بقوة بنجاح المشاريع ($R = 0.581$) ، وفُسِّرت ما نسبته 33.8% من التباين فيه. ($R^2 = 0.338$) معامل الانحدار $B = 0.448$ و $Beta = 0.581$ يدل على تأثير قوي. كما أن القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة، مما يعني أن التأثير حقيقي وغير ناتج عن الصدفة.

ونتيجة الدراسة ان هناك تأثير دال وموجب للمساءلة على نجاح المشاريع، والفرضية الصفرية تُرفض.

☑ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق القانون على نجاح المشاريع الحكومية.

الجدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق القانون ونجاح المشاريع الحكومية

المتغير المستقل	B	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig. (ANOVA)
تطبيق القانون	0.489	0.603	14.279	0.000	0.603	0.364	203.9	0.000

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بعد تطبيق القانون ونجاح المشاريع الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة مقدارها 0.603، ما يدل على علاقة قوية دالة إحصائيًا بين المتغيرين. كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.364$) إلى أن تطبيق القانون يفسر ما نسبته 36.4% من التباين الكلي في نجاح المشاريع، وهي النسبة الأعلى بين الفرضيات الفرعية كافة، مما يعكس التأثير الجوهرى لهذا البعد.

معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.489$) يشير إلى أنه مقابل كل وحدة زيادة في مستوى تطبيق القانون، يُتوقع أن يتحسن مستوى نجاح المشاريع الحكومية بمقدار 0.489 وحدة، بينما بلغ معامل Beta المعياري 0.603، وهو الأعلى أيضًا، مما يدل على أن تطبيق القانون يُعد المتغير الأكثر تأثيرًا نسبيًا ضمن أبعاد الحوكمة، كما أن قيمة ($t = 14.279$) المرتفعة مع دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig.} = 0.000$) تؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير معنوي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفروضها النظرية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، وتطبيق القانون) وبين مستوى نجاح المشاريع الحكومية في الجهات التنفيذية بالمملكة العربية السعودية.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الوصفية أن المتوسط الحسابي لُبُعد الشفافية بلغ (4.21) من أصل (5)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لأهمية تطبيق الشفافية في بيئة العمل الحكومي. هذا يدل على أن الجهات التنفيذية في المملكة تُولي اهتمامًا بممارسات الشفافية، مثل نشر المعلومات، والإفصاح عن القرارات، وتمكين أصحاب العلاقة من الوصول إلى البيانات.

يمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بالتزام المؤسسات الحكومية بمبادئ الإفصاح المؤسسي تماشيًا مع متطلبات رؤية المملكة 2030، حيث ركزت برامج التحول الوطني على رفع مستوى الشفافية في مختلف القطاعات، ويُعزز ذلك التقارير السنوية للهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، التي تشير إلى تحسن ملموس في معايير الشفافية في الأجهزة الحكومية.

بلغ المتوسط الحسابي لُبُعد المشاركة (4.06)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبيًا من إدراك أفراد العينة لوجود ممارسات المشاركة في العمليات الإدارية داخل مشاريع الجهات التنفيذية. ويُعزى هذا الإدراك إلى توسع تطبيق أدوات الحوكمة التشاركية في المؤسسات الحكومية، مثل لجان المراجعة، ومشاركة أصحاب العلاقة في تقييم الأداء، وإشراك الكفاءات الداخلية في مراحل تنفيذ المشاريع. كما أن التحولات

الإدارية الحديثة في السعودية تُشجع على تعزيز المشاركة التنظيمية لضمان مواءمة المشاريع مع احتياجات المواطنين.

سجل بُعد المساءلة متوسطاً حسابياً مقداره (3.98)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ويعكس وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية داخل الجهات التنفيذية، مثل التقارير الرقابية، ومسؤوليات واضحة للقيادات، وتحديد صلاحيات التنفيذ.

هذا التوجه يتسق مع تبني السعودية أنظمة رقابية صارمة مثل (نظام المراقبة المالية ونظام الحوكمة المؤسسية للمؤسسات العامة)، حيث يُعزّز ذلك البيئة الرقابية، ويحد من الانحرافات، ويرفع من كفاءة الأداء التنفيذي.

بلغ المتوسط الحسابي لبعد القوانين (4.31)، وهو الأعلى بين الأبعاد، مما يدل على قوة الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة داخل مشاريع الجهات التنفيذية.

ويُفسّر ذلك بتشديد الجهات التنظيمية (مثل هيئة كفاءة الإنفاق، وهيئة الرقابة) على فرض الأنظمة بصرامة، والربط الإلكتروني بين الجهات الحكومية لتتبع الالتزام النظامي. كما أن الضبط القانوني يحظى بأولوية عالية ضمن استراتيجية الحوكمة الوطنية، مما يعزز الثقة في منظومة المشاريع الحكومية.

سجل هذا البعد نجاح المشاريع الحكومية متوسطاً قدره (4.15)، وهو ما يعكس إدراكاً عاماً عالياً لنجاح المشاريع الحكومية من وجهة نظر العينة، ويظهر النجاح من خلال مؤشرات مثل الالتزام بالجدول الزمني، تحقيق الأهداف، رضا المستفيدين، وجودة التنفيذ.

هذا المستوى يعكس تحسناً في أداء المشاريع المدعومة بأنظمة حوكمة فعالة، واستخدام تقنيات المتابعة الذكية، وربط الأداء بالمؤشرات الاستراتيجية كما تنص عليه رؤية 2030.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة على نجاح المشاريع الحكومية، حيث بلغت قيمة $R = 0.719$ ومعامل التحديد المعدل $R^2 = 0.515$ ،

مما يعني أن الأبعاد الأربعة تفسر 51.5% من التباين في المتغير التابع. وتشير هذه النتيجة إلى قوة العلاقة التفسيرية، ودلالة معنوية النموذج. (Sig. = 0.000)

وهذا يتفق مع ما أشار إليه Oprea et al. (2023) و Hajjat et al. (2023) أن الحوكمة المؤسسية تمثل أداة إستراتيجية لتقليل المخاطر وتحقيق الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، خاصة في بيئة المشاريع المعقدة.

كما تتسق النتيجة مع ما توصل إليه العدوان وأبو قاعد (2023) والديك وأبو حمور (2021) من أن تطبيق الحوكمة بمستوياتها المتعددة يؤدي إلى تحسين كفاءة التنفيذ والحد من التعثر.

أثبتت النتائج أن الشفافية تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة على نجاح المشاريع الحكومية ($R^2 = 0.355$) ، (Sig. = 0.000)، وهو ما يُظهر أهمية نشر المعلومات وممارسات الإفصاح كعنصر محوري في نجاح تنفيذ المشاريع.

وهذا يتفق مع Guluma (2021) الذي وجد أن الشفافية تعزز الثقة المؤسسية وتقلل من المقاومة المجتمعية في المشاريع العامة. كما تدعم دراسة الشخانية والرابعة (2022) التي ربطت بين الشفافية وجودة التنمية في المؤسسات الحكومية.

من منظور الدراسة الحالية، يتضح أن الشفافية تُعد مدخلاً تنظيمياً لضمان مساءلة الأداء وتوجيه المشاريع نحو تحقيق الأهداف الواقعية.

أظهرت النتائج أن بُعد المشاركة يفسر 31.6% من تباين نجاح المشاريع، مع دلالة إحصائية قوية (Sig. = 0.000). ويؤكد هذا على أهمية إشراك أصحاب العلاقة والموظفين في مراحل المشروع لتحقيق الالتزام والتنفيذ الفعال.

وهذا يتطابق مع ما توصل إليه Khan et al. (2021) الذين أوضحوا أن المشاركة المنظمة ترفع من نسبة إنجاز المشاريع في الوقت المحدد. كما أشار العواملة وأبورمان (2024) إلى أن المشاركة التنظيمية تعزز الحوكمة وترتبط بمخرجات تنفيذية عالية الكفاءة.

من وجهة نظر الباحث، تعزز المشاركة الاندماج المؤسسي وتقلل فجوة التوجيه بين القيادة والتنفيذ، ما يُحسن النتائج النهائية للمشاريع.

أظهرت النتائج أن المساءلة تفسر 33.8% من تباين نجاح المشاريع، وهو تأثير معتد دال إحصائيًا ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس فاعلية تطبيق نظم المساءلة على مراحل المشاريع وإدارتها. وهذا ما تدعمه دراسة Jan et al. (2021) التي أثبتت أن وجود هياكل مساءلة واضحة في المؤسسات الحكومية يرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء التنفيذي. كما أيدت دراسة المحارمة والحوامدة (2023) أن المساءلة المؤسسية تقلل من الفاقد التنظيمي وتحسن جودة القرارات،

وترى الدراسة الحالية أن آليات المساءلة، حين ترتبط بمؤشرات تقييم الأداء، تساهم في كشف الانحرافات مبكرًا ورفع كفاءة الإنجاز.

أشارت النتائج إلى أن تطبيق القانون هو البُعد الأقوى تأثيرًا، حيث يفسر 36.4% من التباين في النجاح. ($\text{Beta} = 0.603$) تعكس هذه النتيجة الدور الحاسم لأنظمة الرقابة والضبط القانوني في تقليل التعثر وضمان الاستدامة التشغيلية.

وقد دعمت ذلك نتائج دراسة El-Chaarani et al. (2022) حول البنوك في المنطقة العربية، حيث ثبت أن الصرامة القانونية تحمي المشاريع من التوقفات الناتجة عن الفوضى الإجرائية، كما توصلت دراسة المجاوله وقطيشات (2024) إلى أن قوة النظام القانوني تزيد من موثوقية تنفيذ الخطط.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وخصوصًا تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية، تقدم الدراسة التوصيات التالية لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة المشاريع في الجهات التنفيذية بالملكة العربية السعودية:

1. تعزيز ممارسات الشفافية من خلال نشر تقارير المشاريع بانتظام على المنصات الحكومية، وتفعيل أدوات الإفصاح الإلكترونية لتسهيل وصول المواطنين والمعنيين إلى البيانات والمعلومات التنفيذية.
2. إعادة هيكلة عمليات المشاركة المؤسسية عبر تفعيل قنوات التغذية الراجعة من الموظفين والمستفيدين، وإشراكهم فعليًا في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشاريع الحكومية.
3. تطوير نظام متكامل للمساءلة يشمل مؤشرات أداء فردية وجماعية تربط بين نتائج المشاريع ومستوى الالتزام بالأدوار والمسؤوليات، ويعتمد على تقارير تقييم موضوعية.
4. تفعيل الرقابة الوقائية المبكرة في مراحل ما قبل التنفيذ من خلال لجان قانونية مستقلة تراجع عقود المشاريع وخطط التنفيذ، للتأكد من الالتزام بالأنظمة قبل البدء الفعلي.
5. الربط بين الحوكمة المؤسسية وبرامج التحول الرقمي من خلال تضمين مؤشرات الحوكمة في منصات المتابعة الرقمية، بما يضمن الشفافية والرقابة الآنية على الأداء التنفيذي.
6. رفع كفاءة الكوادر الحكومية في مفاهيم الحوكمة عبر برامج تدريبية متخصصة في الشفافية، المساءلة، القانون الإداري، وإدارة أصحاب المصلحة، مع التركيز على المشاريع الاستراتيجية.
7. تخصيص وحدة داخلية للحوكمة المؤسسية في كل جهة تنفيذية تكون مسؤولة عن متابعة تطبيق المعايير وضمان مواءمتها مع التشريعات والسياسات الوطنية.
8. الاستفادة من النماذج العالمية الناجحة في تطبيق الحوكمة داخل المشاريع العامة، خصوصًا التجارب الإسكندنافية والآسيوية التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا على جودة الإنجاز ورضا المواطنين.
9. تطوير نظام وطني لمؤشرات نجاح المشاريع الحكومية يدمج مؤشرات الحوكمة في تقييم الأداء النهائي، مثل الالتزام الزمني، وفعالية الإنفاق، واستجابة الجهات للتحديات.
10. تبني ميثاق حوكمة خاص بالمشاريع الحكومية على مستوى المملكة يتضمن المبادئ والأدوار والمسؤوليات والجزاءات، ويكون ملزمًا قانونيًا لجميع الجهات التنفيذية.

Abstract

This study aimed to explore the role of corporate governance with its various dimensions (transparency, participation, accountability, and rule of law) in enhancing the success of government projects. A field study was conducted on executive bodies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive analytical approach and utilized a questionnaire to collect data from a sample of 350 employees working in executive entities involved in project implementation. The data were analyzed using the SPSS statistical package.

The results revealed a statistically significant impact of corporate governance, in all its dimensions, on the success of government projects. The dimensions of rule of law and transparency showed the highest influence, followed by accountability and participation. The findings also confirmed that each governance dimension individually contributes to explaining the variation in project success, emphasizing the importance of integrating governance principles into the project lifecycle.

The study recommended adopting a national charter for governance of government projects, activating internal governance units within executive entities, intensifying training programs in transparency and accountability, and linking corporate governance to digital transformation to accelerate performance and enhance implementation efficiency.

Keywords: Corporate Governance, Government Project Success, Executive Entities, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. البالي، محمد غالي فرحان جرمان، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (2023). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تحقيق الأداء المستدام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
2. بدر، نور سامي مطر، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من الهضبة الوظيفية: القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
3. بدر، نور سامي مطر، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من الهضبة الوظيفية: القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1502001>
4. البلوي، حنان راشد سالم. (2025). أثر قواعد الحوكمة المؤسسية على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 96 - 107. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1556754>
5. الحجاج، زيد عادل معود، و الحوراني، ياسر عبدالكريم محمد. (2022). تقييم عمل هيئات الرقابة الشرعية في ضوء متطلبات الحاكمية المؤسسية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
6. خيرة، سامي، و بوخلوة، باديس. (2022). أثر الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الحوكمة المؤسسية: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1 ، 255 - 274. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276212>

7. الدعجه، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمة: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
8. الدعجه، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص ، 341 - 356. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417998>
9. الدعجه، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمة: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445929>
10. دلال، نرمن نسيم محمد صالح، و بدر، دجانة محمد قدري داود. (2020). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية: قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
11. الديك، محمد بيان، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2021). أثر تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية على تطوير الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
12. السرحان، عمر محمد هلال، و العليمات، نوفان حامد محمد. (2023). أثر جودة التدقيق الخارجي على الأداء المالي في ظل الحاكمية المؤسسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
13. الشخانية، زيد محمود محمد، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2022). أثر ممارسة الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في وزارة الزراعة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
14. شهاب الدين، مرح بسام محمد، و الخزاعلة، أحمد سالم. (2022). أثر الحوكمة على أداء البنوك التجارية الأردنية مقاسا بـ Tobin's Q (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

15. عبدالرحمن، عبدالرحمن عبدالله عبدالرحمن. (2022). المراجعة الاستراتيجية كمتغير معدل للعلاقة

بين الحوكمة المؤسسية والقدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المصارف السودانية. المجلة العربية

للنشر العلمي، ع42 ، 544 - 568. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436144>

16. العدوان، خالد صالح حمدان، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر الحوكمة المؤسسية على

تحسين الأداء المؤسسي في ضوء الاعتمادات الدولية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في المدارس ذات

البرامج الدولية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

17. علي، محمد الصطوحى إبراهيم، أبو وردة، شيرين حامد محمد، و المنطاوي، إيمان صلاح محمد.

(2022). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة

المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ.

18. علي، محمد الصطوحى إبراهيم، أبو وردة، شيرين حامد محمد، و المنطاوي، إيمان صلاح محمد.

(2022). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة

المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1366428>

19. العواملة، الأمين خالد محمود، و أبو رمان، محمد عبدالرزاق سلامة. (2024). أثر إعادة هندسة

العمليات الإدارية على الحوكمة المؤسسية للعاملين في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

20. غنيم، داليا صبري يوسف. (2023). الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن

الاجتماعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج63، ع4 ، 853 - 889. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1577657>

21. قرعان، سعد حسين علي، و العيطان، غيث ناصر محمد. (2020). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية

على الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل

البيت، المفرق.

22. لافي، محمد زكريا محمد، و الشحادات، محمد قاسم عبدالله. (2022). حوكمة الشركات كمؤشر مالي لأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الشركات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
23. اللوزي، نايفة يوسف سليمان، و الشلبي، مطيع بن أسعد. (2021). أثر متطلبات تطوير أنظمة الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ممارسات الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الأردنية: دراسة حالة وزارة التنمية الاجتماعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
24. المجاوله، سجي عطا علي، و قطيشات، علي بن خالد علي. (2024). الحاكمية المؤسسية للبنوك في التشريع الأردني: دراسة مقارنة مع مبادئ بازل III (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
25. المحارمة، محمود عبدالله حمدان، و الحوامدة، نضال صالح إبراهيم. (2023). دور ممارسة الإدارة بالقيم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بوجود الحوكمة المؤسسية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية: المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
26. محمد، محمود رضوان باير، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المؤسسي في دائرة الأراضي والمساحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
27. النجار، رجاء علي محمد، زعرب، حمدي شحدة محمود، و الخالدي، ناهض نمر محمد. (2021). أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: "دراسة حالة" شركة توزيع كهرباء غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
28. يونس، ميسون محمد أحمد، و الساعد، رشاد محمد. (2022). أثر الحوكمة في جودة الخدمات الإلكترونية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

ثانيا: المراجع الأجنبية

29. El-Chaarani, H., Abraham, R., & Skaf, Y. (2022). The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA (Middle Eastern and North African) region: An immunity test of banks for COVID-19. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(2), 82.
30. Guluma, T. F. (2021). The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence. *Future Business Journal*, 7(1), 50.
31. Hajjat, E. S., Moh'd Al-Tamimi, K. A., Obeidat, S. F., Jaradat, M. S., Wedyan, L. A. M., Alomari, E. H., & Soumadi, M. M. (2023). The role of corporate governance principles on improving market performance. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 73.
32. Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability*, 13(3), 1421.
33. Jamil, A., Mohd Ghazali, N. A., & Puat Nelson, S. (2021). The influence of corporate governance structure on sustainability reporting in Malaysia. *Social Responsibility Journal*, 17(8), 1251-1278'
34. Jan, A. A., Lai, F. W., & Tahir, M. (2021). Developing an Islamic Corporate Governance framework to examine sustainability performance in Islamic Banks and Financial Institutions. *Journal of Cleaner Production*, 315, 128099
35. Jan, A. A., Lai, F. W., Draz, M. U., Tahir, M., Ali, S. E. A., Zahid, M., & Shad, M. K. (2022). Integrating sustainability practices into islamic corporate governance for sustainable firm

performance: from the lens of agency and stakeholder theories. *Quality & Quantity*, 56(5), 2989-3012.

36. Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112.
37. Oprea, D. C., Voicu, C. E., & Kaur, K. (2023). Improving public sector performance: the power of implementing corporate governance. *Journal of Financial Studies*, 8(14), 98-109.
38. Xue, Y., Jiang, C., Guo, Y., Liu, J., Wu, H., & Hao, Y. (2022). Corporate social responsibility and high-quality development: Do green innovation, environmental investment and corporate governance matter?. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(11), 3191-3214.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- نوع الجهة ☐ وزارة ☐ هيئة عامة ☐ مؤسسة حكومية مستقلة ☐ أخرى ☐
- 2- القطاع التنفيذي ☐ البيئة التحتية والنقل ☐ التعليم والتدريب ☐ الصحة والخدمات ☐ البلديات والإسكان ☐ التحول الرقمي والمالية ☐
- 3- المسمى الوظيفي: ☐ مدير مشروع/ مشرف PMO ☐ مختص حوكمة/ رقابة داخلية ☐ قانوني / فني مختص ☐ أخرى ☐
- 4- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐
- 5- درجة المشاركة في المشاريع: ☐ مشاركة مباشرة ☐ إشراف غير مباشر / دعم تنفيذي ☐ مشاركة استشارية / تقييمية ☐ لا توجد علاقة مباشرة ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الحوكمة المؤسسية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
بعد الشفافية					
					تلتزم الجهة بنشر تقارير دورية عن المشاريع الجاري تنفيذها.
					يتم الإفصاح عن تفاصيل العقود والميزانيات الخاصة بالمشاريع بشكل علني.
					تتيح الجهة معلومات واضحة عن مراحل المشروع وتطوراته للمستفيدين.
					توجد آليات فعالة للرقابة الداخلية على تنفيذ المشاريع.
					يمكن للجهات الرقابية والرقابة المجتمعية الوصول إلى المعلومات بسهولة.
بعد المشاركة					
					تُشرك الجهة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ للمشاريع.
					تتيح الإدارة المجال للفرق الفنية لتقديم مقترحات حول المشاريع.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُراعى آراء المستفيدين عند وضع أولويات المشاريع الحكومية.
					تتوافر قنوات واضحة لاستقبال ملاحظات المجتمع حول تنفيذ المشاريع.
					تُشكّل فرق عمل متعددة التخصصات لضمان الشمول في الرأي.
بعد المساءلة					
					توجد مؤشرات أداء واضحة تُحدد مسؤوليات كل فريق بالمشروع.
					يتم تقييم أداء فرق العمل بانتظام وفق معايير محددة.
					تتوفر آليات لمحاسبة المقصرين في تنفيذ مراحل المشروع.
					تتحمل الجهة التنفيذية المسؤولية عن نتائج المشاريع أمام الجهات الرقابية.
					تُستخدم نتائج التقييم في تحسين الأداء المستقبلي.
بعد تطبيق القانون					
					تلتزم الجهة بتطبيق الأنظمة واللوائح المتعلقة بإدارة المشاريع.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُطبَّق معايير الشفافية والمنافسة في ترسية العقود.
					توجد جهة داخلية مختصة بالتحقق من الالتزام بالأنظمة أثناء التنفيذ.
					يتم اتخاذ إجراءات واضحة تجاه المخالفات القانونية والإدارية.
					تُراجع المشاريع من الجهات الرقابية بصفة دورية وفق الأنظمة المعتمدة.

✿ المحور الثاني: نجاح المشاريع الحكومية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم إنجاز المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد.
					تُنفذ المشاريع ضمن حدود الميزانية المرسودة.
					يتم تنفيذ المشاريع وفق المواصفات الفنية والجودة المطلوبة.
					تحقق المشاريع الأهداف الاستراتيجية التي أنشئت من أجلها.
					تحظى المشاريع بقبول ورضا المستفيدين النهائيين.
					يتم التعامل مع المخاطر والمتغيرات خلال التنفيذ بكفاءة.
					تتوفر آليات فعالة للرقابة والتقييم أثناء مراحل المشروع.
					تحظى المشاريع بدعم إداري مستمر من القيادات العليا.
					يتم توثيق الدروس المستفادة وتُستخدم لتحسين المشاريع المستقبلية.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم الانتهاء من إجراءات الإغلاق الإداري والتقني للمشاريع بكفاءة وشفافية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Project Management

**The Role of Corporate Governance in Enhancing the Success
of Government Projects: A Field Study of Executive
Authorities in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

AMABDULRHMAN

251000181

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447 – 2025