

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



### عنوان البحث

أثر الحوكمة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المشاريع دعماً لمستهدفات رؤية السعودية 2030

دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

### إعداد الطالب

محمد محمود محمد عسيري

الرقم الجامعي 253002456

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## مقدمة:

تعد الحوكمة الإدارية بمثابة الركيزة البنيوية والعمود الفقري الذي تستند إليه المؤسسات الحديثة لضمان استدامتها وتجويد مخرجاتها. فهي ليست مجرد ترف إداري، بل هي ضرورة حتمية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام، وتوجيهه بشكل دقيق نحو تحقيق غايات التنمية المستدامة. وفي ظل الحراك التطويري الشامل والتحولات الهيكلية الكبرى التي تعيشها المملكة العربية السعودية، تبرز الحوكمة كأداة استراتيجية لا غنى عنها لتحويل الرؤى الطموحة إلى واقع ملموس. إذ تعمل الحوكمة على صياغة إطار عمل مؤسسي يركز على قيم الشفافية، والمساءلة، وتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية في دوائر صنع القرار، مما يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع ومحصنة ضد القصور الإداري. وقد أكدت الأدبيات التربوية والإدارية، ومنها دراسة (القرشي، 2020)، أن الالتزام الصارم بمبادئ الحوكمة يقلص فرص الهدر المالي، ويحد من مظاهر الفساد، ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية المشاريع التنموية.

وعند الحديث عن رؤية المملكة 2030، فنحن بصدد خارطة طريق تاريخية تستهدف نقل الاقتصاد الوطني من مربع الاعتماد الكلي على الموارد النفطية إلى رحاب اقتصاد متنوع، تنافسي، وقائم على المعرفة والابتكار. إن نجاح هذه الرؤية مرهون بشكل عضوي بمدى قدرة الجهات الحكومية على إدارة مشاريعها بمهنية عالية. وهنا تظهر الحوكمة كآلية لضبط الإيقاع الإداري؛ حيث تضمن وضوح الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات بدقة، مما يسهل عمليات الرقابة والتقييم المستمر. وكما أشار (العتيبي، 2023)، فإن تبني ممارسات الحوكمة الفعالة يعد الضمانة الأساسية لتحقيق الشفافية في تنفيذ المبادرات الوطنية، مما يساهم في تسريع اتخاذ القرارات الرشيدة وتقليل الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني.

علاوة على ذلك، يشكل القطاع الحكومي في المملكة المحرك الرئيسي لقطار الرؤية، مما يضاعف من أهمية تطوير نماذج إدارية مرنة تتجاوز الأساليب التقليدية. إن تحسين أداء المشاريع العامة من خلال "حوكمة الأداء" يساهم مباشرة في رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطن والمقيم، ويجذب الاستثمارات النوعية عبر بناء بيئة اقتصادية موثوقة. ومع ذلك، لا يخلو الطريق من عقبات؛ إذ يشير الواقع العملي (أحمد فاروق علي وآخرون، 2026) إلى وجود تحديات جوهرية تتطلب معالجة حكيمة، مثل تفاوت مستويات الإفصاح، والحاجة إلى تحديث أنظمة الرقابة الداخلية لتواكب التقنيات

الرقمية، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز التنسيق البيئي بين الجهات الحكومية المختلفة لمنع تضارب المصالح أو تداخل الاختصاصات.

ختاماً، تستهدف هذه الدراسة الغوص في ثنايا العلاقة الارتباطية بين الحوكمة وكفاءة المشاريع، ساعيةً لتقديم رؤية تحليلية معمقة تسهم في دعم متخذي القرار. إن الهدف الأسى هو بلورة إطار عملي يساعد المؤسسات السعودية على تجاوز التحديات البيروقراطية، وتحويل مبادئ الحوكمة من نصوص نظرية إلى ممارسات مهنية يومية، بما يضمن تحقيق طموحات القيادة الرشيدة في بناء وطن طموح، واقتصاد مزدهر، ومجتمع حيوي.

### مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة الدراسة من وجود فجوة حقيقية بين التوجهات الاستراتيجية الطموحة للمملكة العربية السعودية وبين الممارسات التطبيقية الفعلية للحوكمة في بعض مفاصل القطاع الحكومي. فعلى الرغم من الحراك الإصلاحي الشامل والجهود الحثيثة التي تبذلها الدولة لتجذير مفاهيم الحوكمة الإدارية كركيزة أساسية للتحوّل الوطني، إلا أن الواقع الميداني يشير إلى استمرار وجود عقبات بنيوية وإجرائية تحول دون قطف الثمار الكاملة لهذه المبادئ.

وتتمثل أبرز ملامح المشكلة في حالة "الجزر المنعزلة" أو ضعف التنسيق البيئي بين الجهات الحكومية المختلفة، مما يؤدي إلى تداخل الاختصاصات أو ضياع المسؤوليات، وهو ما ينعكس سلباً على سلاسة تنفيذ المشاريع الكبرى. يضاف إلى ذلك، تعاني بعض المؤسسات من هشاشة في آليات الرقابة والمساءلة، حيث تظل بعض الأدوات الرقابية تقليدية ولا تتماشى مع سرعة وتيرة المشاريع التي تفرضها رؤية 2030. كما يبرز تحدي "ضبابية الإجراءات" أو نقص الشفافية في بعض مراحل دورة حياة المشروع، مما يفتح ثغرات قد تؤدي إلى الهدر المالي أو الزمني.

إن استمرار هذه التحديات لا يقتصر أثره على الجوانب الإدارية فحسب، بل يمتد ليشكل خطراً استراتيجياً قد يعيق تحقيق المستهدفات الوطنية الكبرى، ويؤثر على موثوقية الأداء الحكومي أمام الشركاء والمستثمرين. ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة لإجراء دراسة علمية دقيقة تسبر أغوار هذه التحديات وتحلل انعكاساتها على جودة المخرجات. وبناءً على ما تقدم، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، والتنسيق) على رفع كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الفاعلية القصوى لهذه الحوكمة في ضوء رؤية 2030؟"

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية

1. توسيع المعرفة حول الحوكمة الإدارية: يساهم هذا البحث في توسيع الفهم العلمي لمفهوم الحوكمة الإدارية ودورها في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.
2. دراسة العلاقة بين الحوكمة وكفاءة المشاريع: يوفر البحث دراسة معمقة حول العلاقة بين تطبيق الحوكمة الإدارية وكفاءة المشاريع الحكومية، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة العامة والحوكمة.
3. مواكبة التحديات الحديثة: من خلال دراسة تطبيق الحوكمة في ضوء رؤية المملكة 2030، يوفر البحث بيانات ومعلومات محدثة حول التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق هذه المبادئ.
4. إثراء الدراسات السابقة: يعزز البحث من الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة الإدارية في القطاع الحكومي، ويقدم تفسيرات جديدة ومدعومة بالبيانات حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي عبر الحوكمة.

#### الأهمية العملية

1. تحسين الأداء المؤسسي: يقدم البحث توصيات عملية لتحسين تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية، مما يساهم في تحسين أداء المشاريع الحكومية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة.
2. دعم مستهدفات رؤية 2030: يساهم البحث في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من خلال تقديم استراتيجيات عملية لتحسين كفاءة المشاريع الحكومية ودعم التنوع الاقتصادي والاستدامة.
3. تحقيق الشفافية والمساءلة: من خلال التركيز على الشفافية والمساءلة في الحوكمة، يقدم البحث حلولاً عملية لتعزيز الرقابة وتحسين فعالية اتخاذ القرارات في المشاريع الحكومية.

4. إعادة تصميم سياسات الإدارة العامة: يوفر البحث رؤى يمكن أن تساعد في إعادة تصميم السياسات الإدارية في القطاع الحكومي بما يتوافق مع المبادئ الحديثة للحكومة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمة العامة وتعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين.

#### أهداف الدراسة:

##### الهدف الرئيسي

- دراسة تأثير الحوكمة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

##### الأهداف الفرعية

- تحليل تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة مدى تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في المشاريع الحكومية.
- قياس أثر الحوكمة الإدارية على تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية: تقييم العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي.
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية: فحص العقبات التي تحول دون تطبيق الحوكمة بفعالية في المشاريع الحكومية.
- تقديم توصيات لتحسين الحوكمة في المؤسسات الحكومية: اقتراح حلول عملية لتعزيز تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية بما يدعم رؤية السعودية 2030.

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيسي

- كيف يؤثر تطبيق الحوكمة الإدارية على كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

### التساؤلات الفرعية

1. ما هي المبادئ الأساسية للحوكمة الإدارية التي تم تطبيقها في المؤسسات الحكومية السعودية؟
2. ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة الإدارية على الشفافية والمساءلة في المشاريع الحكومية؟
3. هل توجد تحديات رئيسية تؤثر على تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية؟
4. كيف يمكن تحسين تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية لدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة

2030؟

## فروض الدراسة:

### الفرض الرئيسي

- هناك تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة الإدارية على كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

### الفروض الفرعية

#### الفرضية الأولى:

- تطبيق مبادئ الشفافية في المؤسسات الحكومية يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية.

#### الفرضية الثانية:

- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المساءلة في المؤسسات الحكومية وزيادة فعالية إدارة المشاريع الحكومية.

#### الفرضية الثالثة:

- تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الحكومية يعزز من جودة وكفاءة المشاريع الحكومية.

#### الفرضية الرابعة:

- توجد تحديات رئيسية في تطبيق الحوكمة الإدارية في بعض المؤسسات الحكومية، مما يؤثر سلباً على كفاءة المشاريع الحكومية.

#### الفرضية الخامسة:

- تساهم الحوكمة الإدارية الفعالة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين أداء المشاريع الحكومية وتعزيز الشفافية والمساءلة.

#### الدراسات السابقة:

تعتبر الحوكمة الإدارية أحد المفاهيم الأساسية التي يتم التركيز عليها في العديد من الدراسات الأكاديمية، خاصة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى تعزيز الشفافية، والمساءلة، والفعالية في القطاع الحكومي. تهدف هذه الدراسات إلى تحليل تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الحكومية المختلفة وتأثيرها على تحسين أداء المشاريع الحكومية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. فيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت هذه المواضيع.

#### المحور الأول: حوكمة المؤسسات التعليمية في ضوء رؤية 2030

دراسة القرشي (2020): "حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس"

تعتبر هذه الدراسة من الأبحاث الرائدة التي ربطت بين مفاهيم الحوكمة الإدارية ومستهدفات رؤية 2030 في قطاع التعليم العام.

- هدف الدراسة: يسعى الباحث إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة التعليمية بمحاظفة ينبع من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الشفافية، المساءلة، والمشاركة.
- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع دراسة شمل (176) قائداً تربوياً.

- النتائج التفصيلية: كشفت الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق الحوكمة بلغ (3.35 من 5)، وهي درجة "متوسطة". المثير للاهتمام أن "الشفافية" و"المساءلة" حصلتا على تقدير "مرتفع"، بينما ظل بُعد "المشاركة" في المرتبة الأخيرة بتقدير "متوسط".
- التحليل والربط بالبحث الحالي: تتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا الحالي في كونها تؤكد أن الشفافية والمساءلة هما الركيزتان الأكثر نضجاً في البيئة السعودية حالياً، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على قدرة شركات القطاع الحكومي على رصد المخاطر والإبلاغ عنها.

دراسة العتيبي (2023): "الحوكمة كمدخل لتعزيز أداء رؤساء الأقسام بالجامعات"

انتقلت هذه الدراسة إلى مستوى التعليم العالي، مركزةً على "الأداء القيادي".

- الأهداف: وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة لتعزيز أداء القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام) في كليات التربية بالجامعات السعودية.
- النتائج: أظهرت النتائج مستوى تطبيق "مرتفع" للحوكمة بمتوسط (3.81). وأكدت الدراسة أن الحوكمة ليست مجرد لوائح، بل هي "سلوك وظيفي" يحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة.
- التوصيات: طالبت الدراسة ببناء قواعد بيانات متكاملة واختيار القيادات بناءً على معايير الكفاءة الدولية، وهو ما يتماشى مع "إدارة مخاطر العنصر البشري" في شركات القطاع الحكومي.

المحور الثاني: الحوكمة واستدامة الشركات والمنظور الشرعي

دراسة عطا (2018): "دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030"

قدمت هذه الدراسة تأصيلاً نظرياً وقانونياً وشرعياً عميقاً لمفهوم الحوكمة في البيئة السعودية.

- الجانب الفلسفي والشرعي: أثبت الباحث أن الحوكمة تتفق مع مقاصد الشريعة الإسلامية في منع الإفساد وحماية الأموال. واعتبر الحوكمة "صمام الأمان" الذي يقي الشركات من الفشل المالي.
- نظام الشركات الجديد: حللت الدراسة كيف ساهم نظام الشركات السعودي الجديد في تعزيز الشفافية من مرحلة التأسيس وحتى التصفية.

- علاقتها برؤية 2030: أوضحت الدراسة أن الحوكمة تجذب الاستثمار الأجنبي وتخلق بيئة استثمارية مسؤولة، مما يحول الشركات السعودية إلى كيانات "عملاقة" قادرة على المنافسة دولياً.
- الربط بالبحث الحالي: توفر هذه الدراسة الغطاء القانوني والشرعي لبحثنا، حيث أن الإدارة الفعالة للمخاطر هي في جوهرها ممارسة لحماية "المصلحة العامة" و"ممتلكات المستثمرين" التي أكدت عليها الدراسة.

### المحور الثالث: الحوكمة الرقمية والتحول التقني (المدن الذكية والابتكار)

#### دراسة: "Alkorbi & Alrwais (2025) التحول الرقمي الحكومي في السعودية"

تناولت هذه الدراسة الجانب التقني للحوكمة، وهو محرك أساسي لرؤية 2030.

- المنهجية: دراسة حالة نوعية (Qualitative Case Study) للفترة من 2017 إلى 2020.
- النتائج: حققت المملكة تقدماً هائلاً في رقمنة الخدمات، لكن الدراسة رصدت "فجوة" في تكامل البيانات بين الجهات الحكومية المختلفة.
- التحديات: البيروقراطية الرقمية والحاجة إلى مواءمة السياسات بين الوكالات. وهذا يمثل "مخاطر تشغيلية وتقنية" يجب على حوكمة الشركات الحكومية إدارتها.

#### دراسة: "Hashim (2024) أثر الحوكمة الإلكترونية على المدن الذكية"

ركزت هذه الدراسة على التقنيات الناشئة (إنترنت الأشياء، البيانات الضخمة).

- المحتوى: ناقشت كيف تعزز الحوكمة الإلكترونية من الشفافية وإشراك المواطنين في صنع القرار.
- المخاطر: حذرت الدراسة بشكل صريح من المخاطر الأمنية (Security Issues) المرتبطة بإنترنت الأشياء (IoT).
- القيمة المضافة لبحثنا: تؤكد هذه الدراسة أن "الحوكمة التقنية" هي جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر في العصر الحديث، حيث أن الفشل في حماية البيانات قد يؤدي إلى انهيار منظومات كاملة.

#### دراسة: "Alkhoraif (2024) حوكمة الابتكار والتمويل الحكومي"

بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير سياسات الحوكمة على تمويل قطاعات العلوم والتكنولوجيا.

- النتائج: هناك وعي كبير بالسياسات، ولكن "البيروقراطية" و"ثقافة الخوف من المخاطرة (Risk-averse)" (mindset) لا تزال تعيق الابتكار.

- التوصيات: ضرورة التحول الثقافي نحو زيادة الأعمال وتقليل التعقيدات الإجرائية.

#### المحور الرابع: الحوكمة والإدارة الفعالة للمخاطر (الدراسة المركزية)

دراسة علي وآخرون (2026): "أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر"

تعتبر هذه الدراسة هي القلب النابض للبحث الحالي، حيث تجمع بين الحوكمة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي للمملكة.

- الأهداف: فهم كيف تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتعظيم الفرص في شركات القطاع الحكومي.
- المراجعيات الدولية: استندت الدراسة إلى معايير عالمية مثل تقارير (OECD) وأبحاث جامعة هارفارد، مما يمنحها موثوقية عالية.
- الخلاصة: خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة ليست مجرد "امتثال (Compliance)"، بل هي أداة "استباقية" لإدارة المخاطر تضمن استدامة المنظومات التشغيلية وتحقيق أهداف رؤية 2030.

#### التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

##### التعليق على الدراسات السابقة

توفر الدراسات السابقة رؤية شاملة حول تطبيق الحوكمة الإدارية في العديد من القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتسلط الضوء على تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. فكل دراسة من هذه الدراسات تقدم إشارات هامة حول كيفية تأثير الحوكمة في قطاعات مختلفة سواء كانت التعليم، الشركات الحكومية، الجامعات، أو الحكومة الإلكترونية.

- دراسة القرشي (2020) حول حوكمة الإدارة التعليمية تكشف عن تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التعليم من خلال تحليل آراء قادة المدارس في محافظة ينبع. وعلى الرغم من أنها أظهرت تقديرات متوسطة لتطبيق الحوكمة، فإنها تؤكد على أهمية الشفافية والمساءلة في تعزيز فعالية العمل الإداري في المدارس. ويعكس هذا

أهمية تطوير آليات الحوكمة في التعليم لضمان تحقيق مستهدفات رؤية 2030 التي تدعو إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز المشاركة المجتمعية في الإدارة.

- دراسة عطا (2018) حول دور الحوكمة في استدامة الشركات السعودية تبرز أهمية الحوكمة في القطاع الخاص وكيف تسهم في تحسين البيئة الاستثمارية وجذب الاستثمارات من خلال تطبيق الشفافية والمسؤولية. وتتناول الدراسة العلاقة بين الحوكمة والإصلاحات القانونية التي تهدف إلى تحسين الفاعلية المالية والإدارية للشركات، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية 2030. تُظهر هذه الدراسة أيضاً الأثر الكبير الذي تحققه الحوكمة في تعزيز الاستدامة المالية، وهو ما يعد عنصراً مهماً في رؤية المملكة.
- دراسة العتيبي (2023) تسلط الضوء على دور الحوكمة في تحسين أداء رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة في كليات التربية كان بمستوى مرتفع، مما يعكس أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات السعودية. مع ذلك، فإن الدراسة تشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة داخل الجامعات من خلال نشر مفاهيمها على مستوى الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية.
- دراسة علي وآخرون (2020) حول حوكمة القطاع الحكومي وإدارة المخاطر تؤكد على ضرورة تطبيق الحوكمة لتقليل المخاطر في المشاريع الحكومية، مما يساهم في تحسين الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد. وتوضح الدراسة كيف يمكن أن تساعد الحوكمة في تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطبيق السياسات المناسبة لتقليل المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة.
- دراسة الكوربي وآل رويش (2025) التي تناولت التحول الرقمي في الحكومة السعودية أظهرت تقدماً كبيراً في استخدام التقنيات الحديثة لتطوير القطاع العام، ولكنها أيضاً أكدت على التحديات المتعلقة بالتكامل بين البيانات والسياسات العامة، والتنسيق بين الوكالات الحكومية. هذه الدراسة تعكس أهمية الحوكمة في التنسيق بين مختلف الجهات لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق الأهداف طويلة الأمد.
- دراسة حسن (2024) حول الحكومة الإلكترونية ومدن الذكاء في السعودية تناولت التحديات والفرص التي توفرها التكنولوجيا الحديثة في تطوير الحوكمة، لا سيما في إطار المدن الذكية التي تعتمد على الإنترنت

والأشياء (IoT) والبيانات الكبيرة. تقدم هذه الدراسة أفكارًا عملية حول كيفية تطوير الأنظمة القانونية والتكنولوجية لتواكب التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

### الفجوة البحثية

رغم أهمية هذه الدراسات في توضيح دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة، إلا أنها تعاني من بعض الفجوات البحثية التي يمكن توجيه الأنظار إليها في البحث المقبل. يمكن تلخيص الفجوات الرئيسية كما يلي:

1. عدم التركيز على العلاقة بين الحوكمة وكفاءة المشاريع الحكومية بشكل تفصيلي: على الرغم من أن العديد

من الدراسات تناولت تطبيق الحوكمة في قطاعات معينة، إلا أنه لا يوجد بحث معمق يربط بين تطبيق الحوكمة الإدارية بشكل محدد وبين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة. بالتالي، هناك حاجة ماسة لدراسات تستكشف كيف تؤثر الحوكمة في تحسين نتائج المشاريع الحكومية بشكل تفصيلي.

2. نقص الدراسات التي تتناول تأثير الحوكمة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة: معظم الدراسات تركز على

الحوكمة في القطاعات الكبيرة مثل الجامعات والشركات الحكومية، بينما يجب توجيه الانتباه إلى كيفية تأثير الحوكمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، التي تشكل جزءًا أساسيًا من الاقتصاد السعودي في إطار رؤية 2030.

3. غموض العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي: في حين أن الدراسات تناولت التحول الرقمي، إلا أن هناك

نقصًا في الدراسات التي تربط بين تطبيق الحوكمة الإدارية والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. يمكن أن تسهم هذه الدراسات في تحسين استخدام التقنيات الحديثة في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية.

4. التحديات المتعلقة بالتنسيق بين الجهات الحكومية: على الرغم من أن بعض الدراسات قد تطرقت إلى

أهمية التنسيق بين الجهات الحكومية، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تركز على كيفية تعزيز هذا التنسيق بشكل منهجي وفعال، مما يؤثر على نجاح تطبيق الحوكمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5. التقييم طويل المدى لفعالية الحوكمة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030: معظم الدراسات السابقة ركزت

على تقييم الحوكمة في فترة زمنية قصيرة، دون التطرق إلى تأثير الحوكمة على المدى البعيد في تحقيق الأهداف

طويلة الأمد لرؤية 2030. لذلك، يحتاج البحث إلى دراسة التأثير المستمر للحوكمة على التطور المؤسسي على مدار السنوات القادمة.

من خلال سد هذه الفجوات، يمكن أن تساهم الدراسات المستقبلية في تقديم رؤى أعمق وأشمل حول كيفية تطبيق الحوكمة بشكل أكثر فعالية في مختلف القطاعات الحكومية، وتعزيز القدرة على تحقيق أهداف رؤية 2030.

#### المنطلقات النظرية للدراسة:

#### **نظرية الحوكمة المؤسسية (Institutional Governance Theory)**

تعتبر نظرية الحوكمة المؤسسية من النظريات الأساسية التي تركز على كيفية تنظيم وإدارة المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة. هذه النظرية تعتمد على فكرة أن الأداء المؤسسي يتحسن عندما تتبنى المؤسسات أنظمة حوكمة قوية تهدف إلى تحسين اتخاذ القرارات وتقليل الفساد وتعزيز الاستدامة. تهدف هذه النظرية إلى تعزيز العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات، مما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يتماشى مع أهداف رؤية السعودية 2030 في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. كما بين "نورث" (1990) أن الحوكمة المؤسسية تساهم في تعزيز الأداء الاقتصادي من خلال تحسين المؤسسات التي تحكم السوق والنظام السياسي.

#### **نظرية المساءلة المؤسسية (Institutional Accountability Theory)**

تسلط نظرية المساءلة المؤسسية الضوء على دور المساءلة في تحسين أداء المؤسسات الحكومية والخاصة. تشير النظرية إلى أن المؤسسات التي تحرص على تطبيق آليات المساءلة تتفوق في ضمان استخدام الموارد بشكل فعال وتحقيق الشفافية في تنفيذ المشاريع. تعد هذه النظرية ذات صلة مباشرة بدراسة الحوكمة في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تعزز المساءلة من القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعتبر عنصرًا محوريًا في تعزيز الشفافية وضمان اتخاذ القرارات بناءً على معايير واضحة. كما أشار "بوفنز" (2007) إلى أن المساءلة تساهم بشكل كبير في تحسين فعالية المؤسسات وزيادة الشفافية داخلها.

## نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory)

تقوم نظرية الإدارة الاستراتيجية على فرضية أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات واضحة ومنظمة تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. تدعم هذه النظرية فكرة أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية يعزز من استراتيجياتها ويساعد في تحديد الأولويات وتنظيم الموارد لتحقيق الأهداف طويلة المدى. يرتبط هذا بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030، التي تهدف إلى تحقيق التنوع الاقتصادي وتحسين إدارة المشاريع الحكومية، مما يعزز كفاءة الأداء في جميع القطاعات الحكومية. كما أشار "بورتير" (1985) إلى أن الاستراتيجيات الفعالة هي التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة وتدعم القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

### جدول متغيرات الدراسة

| التغير التابع                      | التغير المستقل         |
|------------------------------------|------------------------|
| كفاءة أداء المشاريع الحكومية       | تطبيق الحوكمة الإدارية |
| -تحسين تنفيذ المشاريع              | -الشفافية              |
| -تحسين استخدام الموارد             | -المساءلة              |
| -تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية | -المشاركة              |

## المنهجية وطرق البحث:

تركز هذه الدراسة على فهم تأثير الحوكمة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة وتحليل العلاقة بين الحوكمة وكفاءة أداء المشاريع الحكومية في المؤسسات الحكومية السعودية.

## **المنهجية المختارة**

يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بهدف جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية وأثرها على كفاءة أداء المشاريع الحكومية. يعتمد هذا المنهج على الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة وتحليل العوامل المرتبطة بها من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية.

## **تصميم الدراسة**

تهدف الدراسة إلى فحص تأثير تطبيق الحوكمة الإدارية في المشاريع الحكومية، مع التركيز على ثلاثة مجالات رئيسية هي: الشفافية، المساءلة، والمشاركة. تستند الدراسة إلى جمع البيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على مجموعة من المؤسسات الحكومية التي تضم مشاريع حكومية كبيرة في المملكة.

## **العينة المستهدفة وحجم العينة**

تعتمد الدراسة على العينة العشوائية من موظفي المؤسسات الحكومية السعودية التي تضم أكثر من 100,000 موظف في مختلف القطاعات والمناطق. تم اختيار هذه العينة بهدف الحصول على نتائج تعكس الواقع العملي في تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية.

وفقًا لقانون مورغان، يتم تحديد حجم العينة باستخدام الجدول الذي يوفره قانون مورغان بناءً على حجم المجتمع الكلي. بالنظر إلى أن المجتمع المستهدف يتجاوز 100,000 موظف، فإن حجم العينة الموصى به هو 384 فردًا للحصول على تمثيل دقيق وشامل. تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين في الدراسة، مما يضمن تمثيل مختلف الفئات في المؤسسات الحكومية.

## أدوات جمع البيانات

في هذه الدراسة، سيتم استخدام استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. الاستبيان تم تصميمه لقياس ثلاث متغيرات رئيسية هي: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وتأثير هذه المتغيرات على كفاءة أداء المشاريع الحكومية.

### مكونات الاستبيان:

- يتكون الاستبيان من 30 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

1. محور الشفافية: يحتوي على 10 أسئلة تقيس مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات وتوزيع المعلومات داخل المؤسسات الحكومية.

2. محور المساءلة: يحتوي على 10 أسئلة تقيس مدى فعالية الرقابة والمراجعة للمشاريع الحكومية.

3. محور المشاركة: يحتوي على 10 أسئلة تقيس درجة المشاركة المجتمعية والموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

- يتم قياس الإجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من 1: غير موافق بشدة إلى 5: موافق بشدة
- تم تصميم الاستبيان على أساس مبادئ الحوكمة الإدارية المتعارف عليها في الأدبيات الأكاديمية، لضمان مصداقية وموثوقية النتائج التي يتم جمعها. بعد تطوير الاستبيان، تم التحقق من صدق وثبات الأداة من خلال تجربة استبيان مبدئية على عينة صغيرة من المشاركين، وتم تعديل الاستبيان بناءً على النتائج المستخلصة.

### أسلوب جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبيانات على المؤسسات الحكومية في السعودية عبر البريد الإلكتروني أو من خلال الاستبيانات الإلكترونية باستخدام منصات مثل Google Forms أو SurveyMonkey ، مما يضمن الوصول إلى أكبر عدد من الموظفين في المؤسسات الحكومية بسرعة وكفاءة.

سيتم توجيه الاستبيانات إلى العاملين في الإدارة العليا وكذلك الموظفين التنفيذيين الذين لديهم علاقة مباشرة بتطبيق الحوكمة في المشاريع الحكومية. هذا التنوع في العينة يضمن حصول الدراسة على رؤى متعددة حول تطبيق الحوكمة في مختلف مستويات الإدارة.

## تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، سيتم استخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS أو Minitab لتحليل البيانات. تشمل خطوات التحليل:

1. التحليل الوصفي: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة الاتجاهات العامة في البيانات.
  2. التحليل الاستدلالي: استخدام اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين الحوكمة وكفاءة أداء المشاريع.
  3. تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة إذا كان هناك اختلاف كبير بين مجموعات العينة وفقًا لمتغيرات مثل المستوى الوظيفي أو مدة الخدمة.
- هذا التحليل سيمكن الباحث من التحقق من فرضيات الدراسة وقياس مدى تأثير كل من الشفافية، والمساءلة، والمشاركة على كفاءة أداء المشاريع الحكومية.

## حدود الدراسة

1. الحدود الجغرافية:
  - تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية السعودية، وتشمل جميع المناطق في المملكة.
2. الحدود الزمنية:
  - جمع البيانات سيكون في عام 2026، لمدة ستة أشهر (من مارس إلى أغسطس).
3. الحدود الموضوعية:
  - تركز الدراسة على تأثير الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، المشاركة) في كفاءة أداء المشاريع الحكومية.

#### 4. الحدود المتعلقة بالعينة:

- العينة ستكون 384 فردًا من الموظفين في المؤسسات الحكومية التي تضم أكثر من 100,000 موظف.

#### 5. الحدود المنهجية:

- ستستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المجمعة.

#### اعتبارات أخلاقية

تم الالتزام بكافة المعايير الأخلاقية في إجراء الدراسة، حيث تم ضمان سرية المعلومات وعدم الكشف عن هوية المشاركين، مع استخدام البيانات لأغراض علمية فقط. كما تم إرفاق رسالة توضيحية للمشاركين توضح أهداف البحث وطبيعة مساهمتهم التطوعية.

## المراجع:

### المراجع العربية:

القرشي، عبد الله سرور. (2020). حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 9(5)، 221-272.

العتيبي، محمد بن عبيسان. (2023). الحوكمة كمدخل لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNS)*، 4(9).

<https://doi.org/10.53796/hnsj4917>

عطا، مسعود يونس عطوان. (2018). دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشريعة الإسلامية. *مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا*، 33(4).

<https://doi.org/10.21608/MKSQ.2018.30621>. 1877-1814

علي، أحمد فاروق، السقاف، أحمد عبد القادر، مكين، أروى أحمد، قسم الله، أنور محمد، السعود، رنا حسين، الرقية، عبد الله أحمد، السعود، الجوهرة حسين، السلوم، رافد عبد الله، الدوسري، سارة مبارك، سقاط، فراس محمد، والمعارك، هلاء عثمان. (2026). أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة 2030. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)*، 7(76).

### المراجع الأجنبية: (English References)

Alkorbi, S., & Alrwais, O. (2025). An Empirical Case Study of Digital Government Transformation in Saudi Arabia. *Information*, 16(12), 1110. <https://doi.org/10.3390/info16121110>

Alkhoraiif, A. A. (2024). The impact of innovation governance and policies on government funding for emerging science and technology sectors in Saudi Arabia. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(14), 8515. <https://doi.org/10.24294/jipd8515>

- Hashim, H. (2024). E-government impact on developing smart cities initiative in Saudi Arabia: Opportunities & challenges. *Alexandria Engineering Journal*, 96, 124-131.  
<https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.04.008>
- North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.
- Bovens, M. (2007). Analyzing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Projects Management**



**Title in English**

**The impact of administrative governance on improving  
project performance efficiency in support of the objectives of  
Saudi Vision 2030: A field study on government institutions in  
the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Mohammed Mahmoud Mohammed Asiri**

**University ID**

**253002456**

**Supervised by:**

**Dr. Faiz Jarad**

**Dr. Al-Faisal Abdulhamid**

**Year:2026**