

عنوان المشروع

أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ

اسم الطالبة

حنان عبدالله خلف الشمري

الهوية

1083746048

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د / عبدالرحيم نادر

تاريخ التقديم – الفصل الدراسي

2026

الفصل الدراسي - الثالث

## جدول المحتويات

| المحتويات                                              | رقم الصفحة |
|--------------------------------------------------------|------------|
| الملخص                                                 | 4          |
| الإهداء                                                | 6          |
| الشكر والتقدير                                         | 7          |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>               |            |
| المقدمة                                                | 8          |
| مشكلة الدراسة                                          | 9          |
| أسئلة الدراسة                                          | 10         |
| أهمية الدراسة                                          | 11         |
| أهداف الدراسة                                          | 13         |
| فرضيات الدراسة                                         | 13         |
| منهجية الدراسة                                         | 15         |
| <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>   |            |
| المبحث الأول: الحوكمة الإلكترونية                      | 17         |
| المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الإلكترونية                | 17         |
| المطلب الثاني: أهداف الحوكمة الإلكترونية               | 18         |
| المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة الإلكترونية وأبعادها      | 19         |
| المبحث الثاني: كفاءة تنفيذ المشاريع                    | 24         |
| المطلب الأول: مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع               | 24         |
| المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة تنفيذ المشاريع        | 25         |
| المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع | 26         |
| المبحث الثالث: الأداء المؤسسي                          | 30         |
| المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي                     | 30         |
| المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي              | 31         |

| المحتويات                                                      | رقم الصفحة |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي | 32         |
| المبحث الرابع: الدراسات السابقة                                | 34         |
| التعقيب على الدراسات السابقة                                   | 37         |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية                                | 39         |
| منهجية الدراسة                                                 | 39         |
| مجتمع الدراسة وعينتها                                          | 39         |
| أداة الدراسة                                                   | 40         |
| الفصل الرابع: النتائج والتوصيات                                | 41         |
| صدق وثبات أداة الدراسة                                         | 41         |
| إجراءات تطبيق الدراسة                                          | 42         |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة                                   | 42         |
| تحليل البيانات واختبار الفرضيات                                | 43         |
| عرض نتائج الدراسة                                              | 47         |
| مناقشة النتائج                                                 | 53         |
| الخاتمة                                                        | 56         |
| التوصيات                                                       | 57         |
| المقترحات                                                      | 58         |
| قائمة المراجع                                                  | 60         |



## **Abstract**

## الإهداء

إلى زوجي،  
رفيق الدرب وشريك النجاح،  
إلى من كان لدعمه وتشجيعه أثرٌ في استمراري وإنجازي،  
وإلى من ساندني خلال مراحل مسيرتي الأكاديمية،  
أهدي هذا البحث، عرفانًا بجميل دعمه وتقديرًا لوقوفه إلى جانبي.

إلى كل من أسهم في وصولي إلى هذه المرحلة،  
أهدي هذا العمل، راجيةً أن يكون ثمرةً مباركة لما بذلته من جهدٍ وعلم

### الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد على ما أنعم به علينا من توفيق وإعانة لإتمام هذه الدراسة.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور/ عبدالرحيم نادر، على ما قدمه من توجيه علمي وإرشاد أكاديمي وملاحظات قيّمة أسهمت في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بالصورة المطلوبة. كما نقدر له حرصه على المتابعة والتوجيه، وما بذله من وقت وجهد في سبيل دعمنا وتطوير مستوى العمل العلمي، فله منا جزيل الشكر والتقدير.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع من أسهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء بالدعم أو التوجيه أو المشاركة في جمع البيانات والإجابة عن أداة الدراسة، سائلين الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا.

فجزيل الشكر لكل من كان له أثر في إنجاز هذا العمل، ولكل من قدم لنا كلمة تشجيع أو توجيها أسهم في الوصول إلى هذه المرحلة.

## المقدمة

في السنوات الأخيرة، شهد العالم تغيرات سريعة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هذا التغيير أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة في الطرق التقليدية للإدارة. لذلك، بدأت المؤسسات الحكومية والخاصة في تبني أساليب إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات واتخاذ القرارات. هذه التحولات جلبت تحديات جديدة للمؤسسات العامة، مثل الحاجة إلى تحسين كفاءة الأداء، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، كل ذلك ليلائم متطلبات التنمية المستدامة وتوقعات المستفيدين المتزايدة.

في هذا السياق، ظهر مفهوم الحوكمة الإلكترونية كونه أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية لتطوير الأداء المؤسسي، وتحسين إدارة الموارد، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، ودعم اتخاذ القرارات بفاعلية أكبر. الحوكمة الإلكترونية تهدف أيضاً إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة والرقابة، مما يساهم في تقليل الفساد الإداري والمالي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

الحوكمة الإلكترونية تعتبر امتداداً لمفهوم الحوكمة التقليدية، ولكنها تعتمد على الوسائل الرقمية والتطبيقات الذكية في تنفيذ العمليات الإدارية. هذا النوع من الحوكمة له تأثير إيجابي على جودة الأداء المؤسسي وسرعة إنجاز الأعمال وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. العديد من الدراسات أكدت أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء المالي والإداري، وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع، ورفع مستوى الثقة بين المؤسسات والمجتمع، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات السريعة في بيئة العمل المعاصرة.

تكتسب الحوكمة الإلكترونية أهمية متزايدة في المؤسسات الحكومية والبلديات بسبب الدور الحيوي الذي تؤديه في إدارة الموارد العامة وتنفيذ المشاريع التنموية والخدمية. مع تزايد المسؤوليات والمهام على هذه المؤسسات، أصبحت الحاجة إلى تبني أنظمة إدارية حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم أمراً ضرورياً.

تطبيق الحوكمة الإلكترونية يمثل ركيزة أساسية في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع العامة، من خلال توفير بيانات دقيقة وحديثة تدعم اتخاذ القرارات، وتحسين آليات المتابعة والرقابة، وتقليل الأخطاء الإدارية، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. هذا يساهم في تحقيق مستويات أعلى من التميز والكفاءة في الأداء المؤسسي.

في ظل التوجهات العالمية نحو التحول الرقمي، تسعى العديد من الدول إلى تطوير إطارات تشريعية وتنظيمية تدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية، كأداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز كفاءة القطاع العام. المملكة العربية السعودية أولت اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي وتطوير منظومة الحوكمة في القطاع العام، من خلال إطلاق مبادرات وبرامج وطنية تهدف إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز الشفافية، وتطوير الخدمات الرقمية، وتحسين الأداء المؤسسي.

رؤية المملكة 2030 تؤكد أهمية بناء قطاع حكومي فعال وشفاف وقادر على تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين والمقيمين، من خلال توسيع نطاق التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة وتطوير الأنظمة الإدارية والرقابية. تطبيق الحوكمة الإلكترونية يعتبر أحد المحاور الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف، لما له من دور فاعل في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز التنمية المستدامة.

من هذا المنظور، تبرز أهمية دراسة أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي، من خلال تحليل أبعادها المختلفة، وقياس مدى إسهامها في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين عمليات المتابعة والرقابة، ورفع كفاءة استخدام الموارد، بما يدعم جهود المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواكبة متطلبات التحول الرقمي.

### مشكلة البحث

في السنوات الأخيرة، شهدنا نموًا كبيرًا في تطبيق المؤسسات الحكومية والبلديات لمفاهيم التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية. هذا التطور جاء استجابةً للتغيرات التقنية السريعة، وزيادة متطلبات المستفيدين، والحاجة إلى تحسين جودة الخدمات العامة. الحوكمة الإلكترونية أصبحت واحدة من الأطراف الرئيسية لتطوير العمل الإداري، حيث توفر أدوات وآليات تعزز الشفافية والمساءلة، وتحسن إدارة الموارد، وتدعم عمليات اتخاذ القرار، وترفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

على الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في العديد من المؤسسات العامة، ما زال الواقع يواجه تحديات عديدة. هذه التحديات تشمل ضعف البنية التحتية التقنية، ومحدودية الموارد المالية، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة، وغياب ثقافة التحول الرقمي، ومقاومة التغيير التنظيمي.

إضافة إلى ذلك، تواجه بعض المؤسسات تحديات أخرى، مثل عدم تكامل الأنظمة الإلكترونية، وغياب الأطر التنظيمية الواضحة التي تحدد الأدوار والمسؤوليات. هذا الوضع يؤثر سلبيًا على فعالية التخطيط والمتابعة والرقابة، ويؤدي إلى تأخر إنجاز المشاريع، وارتفاع تكاليف التنفيذ، وضعف الاستفادة من الموارد.

قصور آليات المتابعة والتقييم الإلكتروني يؤدي إلى انخفاض مستوى الشفافية والمساءلة، ويحد من قدرة المؤسسات على اكتشاف المشكلات ومعالجتها في الوقت المناسب. هذا يترتب عليه ارتفاع معدلات الهدر المالي والإداري، وتراجع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وانخفاض مستوى الرضا عن الأداء المؤسسي.

العديد من الدراسات أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي. ومع ذلك، هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول أثر الحوكمة الإلكترونية بصورة شمولية، وربطها بكفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي في المؤسسات العامة.

من هذا المنطلق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الأهداف المرجوة من تطبيق الحوكمة الإلكترونية والواقع الفعلي لمستوى تطبيقها داخل المؤسسات العامة، وما يترتب على ذلك من تحديات تؤثر في كفاءة تنفيذ المشاريع وجودة الأداء المؤسسي.

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي في المؤسسات العامة؟

وتنبع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة؟
  2. ما مدى إسهام الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات العامة؟
  3. ما أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة؟
  4. ما دور الحوكمة الإلكترونية في دعم عمليات المتابعة والرقابة واتخاذ القرار؟
  5. ما مدى إسهام الحوكمة الإلكترونية في ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية؟
  6. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العامة؟
  7. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي؟
- تهدف الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية وقياس أثرها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي، مما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير سياسات التحول الرقمي وتعزيز كفاءة المؤسسات العامة.

## أهمية الدراسة

الأهمية النظرية لهذه الدراسة تعود إلى أهمية موضوع الحوكمة الإلكترونية، وهو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات العلمية المعاصرة. هذا الاهتمام يأتي بسبب دور الحوكمة الإلكترونية في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع في المؤسسات العامة. بالإضافة إلى ذلك، تعود أهمية الدراسة إلى التوجهات العالمية المتسارعة نحو التحول الرقمي، والتي تفرض ضرورة إعادة النظر في الأساليب الإدارية التقليدية وتبني ممارسات أكثر كفاءة ومرونة.

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في عدة جوانب مهمة، منها:

1. إثراء الأدبيات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يوضح مفاهيمها وأهدافها ومبادئها وأبعادها المختلفة.
2. توضيح العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وكفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي، مما يساهم في بناء فهم أعمق للآليات التي تؤثر فيها الحوكمة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسات العامة.
3. الربط بين مفاهيم الحوكمة الإلكترونية والتحول الرقمي وإدارة المشاريع والإدارة العامة، مما يعزز التكامل المعرفي بين هذه المجالات المتداخلة.
4. المساهمة في تطوير الأساس النظري للدراسات المستقبلية المتعلقة بتطبيقات الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية والبلديات، مما يساهم في تعزيز البحث العلمي في هذا المجال.
5. سد الفجوة المعرفية في الدراسات العربية التي تناولت أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل شمولي.
6. توفير مرجع علمي للباحثين والدارسين في مجالات الإدارة العامة، وإدارة المشاريع، ونظم المعلومات الإدارية، والحوكمة، والتحول الرقمي، مما يساعد في تعزيز البحث والدراسة في هذه المجالات.
7. دعم الجهود البحثية الرامية إلى قياس مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتقييم أثرها في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال الاستفادة من المفاهيم والنماذج النظرية التي تقدمها الدراسة.
8. الإسهام في توسيع نطاق الدراسات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية في البيئة العربية، وإبراز خصوصية المؤسسات العامة العربية والتحديات التي تواجهها في تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية.

9. تقديم تصور نظري يمكن أن يسهم في بناء نماذج بحثية مستقبلية تربط بين الحوكمة الإلكترونية ومتغيرات أخرى، مثل جودة الخدمات، والكفاءة التشغيلية، والشفافية، والمساءلة، ورضا المستفيدين.

10. تعزيز الاهتمام الأكاديمي بموضوع الحوكمة الإلكترونية باعتباره أحد المحاور الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة وتطوير القطاع العام في ظل اقتصاد المعرفة والثورة الرقمية، مما يعزز من أهمية الدراسة في المجتمع العلمي والأكاديمي.

### الأهمية العملية للدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية كبيرة من الحاجة الماسة إلى تحسين أداء المؤسسات العامة ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية. وذلك يأتي انسجاماً مع متطلبات التحول الرقمي السريع والتطورات التكنولوجية المتسارعة. كما أن للدراسة أهمية كبيرة لأنها تقدم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق، تساهم في دعم صناع القرار وتعزيز كفاءة العمل المؤسسي.

وتتمثل الأهمية العملية للدراسة في عدة نقاط:

1. توفير معلومات وبيانات علمية لمتخذي القرار في المؤسسات العامة والبلديات، تساعد على تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
2. مساعدة الإدارات العليا في تقييم مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحديد نقاط القوة والضعف في الأنظمة والإجراءات الحالية.
3. الإسهام في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال تعزيز عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة الإلكترونية.
4. دعم المؤسسات العامة في ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية، مما يسهم في خفض التكاليف وتقليل الهدر المالي والإداري.
5. تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة داخل المؤسسات، من خلال توفير أنظمة إلكترونية تسهم في رفع مستوى الرقابة والحد من الممارسات غير النظامية.
6. المساهمة في تطوير آليات اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.
7. مساعدة المؤسسات على تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ووضع الحلول والإجراءات المناسبة لمعالجتها.
8. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتعزيز سهولة الوصول إلى الخدمات.

## أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، تتمثل فيما يأتي:

### الهدف الرئيس

التعرف إلى أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي في المؤسسات العامة، وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي.

### الأهداف الفرعية

1. التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العامة محل الدراسة.
2. قياس أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
3. تحليل أثر الحوكمة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
4. بيان دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة الإلكترونية.
5. التعرف إلى أثر الحوكمة الإلكترونية في دعم عمليات اتخاذ القرار وترشيد استخدام الموارد.
6. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العامة.
7. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تسهم في تعزيز فاعلية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي.

### فرضيات البحث

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، سيتم اختبار الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي في المؤسسات العامة.

#### الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للشفافية الإلكترونية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للمساءلة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للرقابة الإلكترونية في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لدعم اتخاذ القرار إلكترونياً في تحسين الأداء المؤسسي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتحويل الرقمي في ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية.

### نموذج البحث

يتكون النموذج المفاهيمي للبحث من متغير مستقل ومتغيرين تابعين، وذلك على النحو الآتي:

#### المتغير المستقل

الحكومة الإلكترونية، وتتكون من الأبعاد الآتية:

- الشفافية الإلكترونية.
- المساءلة الإلكترونية.
- الرقابة الإلكترونية.
- التحول الرقمي.
- دعم اتخاذ القرار.

#### المتغيرات التابعة

أولاً: كفاءة تنفيذ المشاريع، وتقاس من خلال:

- جودة التنفيذ.
- الالتزام بالوقت.
- الالتزام بالتكلفة.
- كفاءة استخدام الموارد.

ثانياً: الأداء المؤسسي، ويقاس من خلال:

- الكفاءة التشغيلية.
- جودة الخدمات.
- سرعة إنجاز المعاملات.
- رضا المستفيدين.

ويمثل النموذج المقترح العلاقة التأثيرية المباشرة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والمتغيرين التابعين (كفاءة تنفيذ المشاريع، والأداء المؤسسي)، مع اختبار قوة هذه العلاقة واتجاهها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية)

ستجرى الدراسة الميدانية في عدد من المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية التي تطبق أنظمة الحوكمة الإلكترونية والتحول الرقمي، مثل الأمانات والبلديات والجهات الحكومية ذات العلاقة بإدارة المشاريع والخدمات العامة.

ويتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين العاملين في مجالات الإدارة، وإدارة المشاريع، وتقنية المعلومات، والحوكمة، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بتطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية داخل مؤسساتهم.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام إحدى أساليب المعاينة العلمية المناسبة بما يضمن تمثيل مجتمع الدراسة وتحقيق أهداف البحث.

### منهجية البحث المتوقعة

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى وصف واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العامة، وتحليل أثرها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي.

وسيتم الاعتماد على المنهج الكمي في جمع البيانات من خلال استبانة تُبنى استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وتوزع على أفراد عينة الدراسة. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الدلالة الإحصائية؛ للتحقق من صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

## المخطط المقترح للمشروع

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- منهجية الدراسة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: الحوكمة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: كفاءة تنفيذ المشاريع.
- المبحث الثالث: الأداء المؤسسي.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- منهجية الدراسة.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- أداة الدراسة.
- إجراءات الصدق والثبات.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

- عرض نتائج الدراسة.
- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- الاستنتاجات.
- التوصيات.
- المقترحات للدراسات المستقبلية.
- الخاتمة.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

## الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول: الحوكمة الإلكترونية

#### المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الإلكترونية

تُعد الحوكمة الإلكترونية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، إذ تمثل نقلة نوعية في أساليب إدارة المؤسسات العامة من خلال توظيف الوسائل الرقمية في تقديم الخدمات الحكومية، وتعزيز كفاءة الأداء، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة. وقد أسهمت الثورة الرقمية في تحويل مفهوم الحوكمة التقليدية إلى نموذج إلكتروني يعتمد على التقنيات الذكية والبيانات الرقمية في إدارة العمليات واتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتقليل الإجراءات الورقية والبيروقراطية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

وتعرف الحوكمة الإلكترونية بأنها استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والأنظمة الرقمية في إدارة المؤسسات العامة بما يضمن تحقيق الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والمشاركة المجتمعية، مع تعزيز جودة الخدمات الحكومية وسهولة الوصول إليها. ويشمل ذلك أتمتة الإجراءات الإدارية، وتكامل قواعد البيانات، وإتاحة الخدمات الحكومية إلكترونياً بما يحقق رضا المستفيدين ويعزز الثقة بالمؤسسات العامة (الأمم المتحدة، 2024).

كما عرّفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها نهج حكومي يعتمد على استخدام التقنيات الرقمية والبيانات المفتوحة والمنصات الإلكترونية لتحسين عمليات صنع القرار، وتطوير الخدمات العامة، وتعزيز العلاقة بين الحكومة والمواطنين والقطاع الخاص، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي (OECD، 2020).

وفي السياق السعودي، تُعرف الحوكمة الإلكترونية بأنها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والتقنيات الرقمية التي تهدف إلى رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات، من خلال التحول الرقمي الشامل، وربط الجهات الحكومية إلكترونياً، وتطوير البنية الرقمية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج التحول الوطني (برنامج التحول الوطني، 2024).

وتكتسب الحوكمة الإلكترونية أهمية متزايدة في البلديات باعتبارها من أكثر الجهات الحكومية ارتباطاً بالمواطنين، حيث تساهم في تطوير الخدمات البلدية مثل إصدار الرخص، وإدارة المشاريع، والرقابة على التنفيذ، واستقبال البلاغات والشكاوى إلكترونياً، مما ينعكس على سرعة الإنجاز ورفع جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين. كما تساعد في تحسين الرقابة على المشاريع البلدية وتقليل فرص الفساد المالي والإداري من خلال توثيق جميع الإجراءات إلكترونياً وإتاحة المعلومات بصورة أكثر شفافية (قوقزة، 2023).

وأكدت دراسة الأعر (2023) أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البلديات يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والإداري، ورفع مستوى رضا المواطنين، نتيجة سرعة تقديم الخدمات ودقة الإجراءات الإلكترونية، في حين أوضحت دراسة الرحالة (2026) أن الحوكمة الرقمية أصبحت أحد أهم الأدوات الحديثة لتعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد الإداري، لما توفره من رقابة إلكترونية مستمرة وإمكانية تتبع جميع العمليات الحكومية.

ومن ثم يمكن القول إن الحوكمة الإلكترونية تمثل الإطار الإداري والتقني الذي تعتمد عليه المؤسسات الحكومية الحديثة لتحقيق الكفاءة والشفافية والاستدامة، وهي حجر الأساس في نجاح التحول الرقمي وتحقيق التنمية المؤسسية.

### المطلب الثاني: أهداف الحوكمة الإلكترونية

تسعى الحوكمة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تطوير الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعد هذه الأهداف من الركائز الأساسية لنجاح برامج التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والبلديات. ويأتي في مقدمة هذه الأهداف تعزيز الشفافية من خلال نشر المعلومات الحكومية وإتاحتها للمواطنين بصورة واضحة، بما يحد من الغموض ويعزز الثقة بين الحكومة والمجتمع (الأمم المتحدة، 2024).

ومن أهم أهداف الحوكمة الإلكترونية أيضاً رفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تؤدي أتمتة الإجراءات إلى تقليل الوقت والجهد والتكاليف التشغيلية، وتخفيف الاعتماد على المعاملات الورقية، مما يسهم في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات الحكومية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

كما تهدف الحوكمة الإلكترونية إلى تعزيز المساءلة والرقابة، وذلك من خلال تسجيل جميع العمليات إلكترونياً، وإمكانية تتبع الإجراءات الإدارية والمالية بسهولة، الأمر الذي يقلل من احتمالات الفساد الإداري والمالي ويزيد من الالتزام بالأنظمة والتعليمات (الرحالة، 2026).

ومن أهدافها كذلك تحسين عملية اتخاذ القرار، إذ توفر الأنظمة الرقمية قواعد بيانات دقيقة وحديثة تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة وتحليلات دقيقة، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية، وهو ما يرفع من كفاءة التخطيط وإدارة الموارد الحكومية (OECD، 2020).

وتهدف الحوكمة الإلكترونية أيضاً إلى تعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرار من خلال المنصات الإلكترونية، والاستبيانات الرقمية، وقنوات التواصل المباشر، بما يسهم في تحسين الخدمات وفق احتياجات المجتمع، وزيادة مستوى الرضا والثقة بالمؤسسات الحكومية (الأمم المتحدة، 2024).

وفي البلديات، تتمثل أهداف الحوكمة الإلكترونية في تحسين إدارة المشاريع البلدية، وتسريع إصدار التراخيص، وتعزيز الرقابة على تنفيذ المشروعات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، بما يرفع كفاءة تنفيذ المشاريع ويحقق التنمية المحلية المستدامة (قوقزة، 2023).

كما ترتبط الحوكمة الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت التحول الرقمي أحد أهم المحاور الرئيسة لتطوير القطاع الحكومي ورفع جودة الحياة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين (برنامج التحول الوطني، 2024).

### المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة الإلكترونية وأبعادها

تقوم الحوكمة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل الإطار المرجعي لإدارة المؤسسات الحكومية في البيئة الرقمية، حيث تهدف إلى ضمان حسن إدارة الموارد العامة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يحقق التنمية المستدامة ويعزز ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية. ولا تقتصر الحوكمة الإلكترونية على استخدام الوسائل التقنية فقط، وإنما تشمل منظومة متكاملة من المبادئ الإدارية والقانونية والتنظيمية التي تحكم جميع العمليات والإجراءات الإلكترونية داخل المؤسسات الحكومية، وتضمن توافقها مع الأنظمة والتشريعات الوطنية والمعايير الدولية (الأمم المتحدة، 2024).

وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD، 2020) أن نجاح الحوكمة الإلكترونية يعتمد على الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تضمن الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، وتحقيق التكامل بين الإدارة والتقنية، ورفع جودة الخدمات العامة، وتعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرار. كما أشارت هيئة الحكومة الرقمية (2024) إلى أن تطبيق هذه المبادئ يسهم في رفع مستوى نضج الجهات الحكومية، وتحسين جودة الخدمات الإلكترونية، وتحقيق مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### أولاً: مبادئ الحوكمة الإلكترونية

يمكن توضيح أهم مبادئ الحوكمة الإلكترونية فيما يأتي:

#### 1- الشفافية (Transparency)

يُعد مبدأ الشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة الإلكترونية، ويقصد به إتاحة المعلومات والبيانات الحكومية للمواطنين وأصحاب المصلحة بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، بما يسمح لهم بالاطلاع على القرارات والإجراءات الحكومية ومتابعة تنفيذها. وتسهم الشفافية في تعزيز الثقة بين الحكومة والمواطن، والحد من الغموض الإداري، وتحسين جودة اتخاذ القرار، كما تساعد على تقليل فرص الفساد الإداري والمالي من خلال إتاحة البيانات وإمكانية مراجعتها إلكترونياً (الأمم المتحدة، 2024).

## وتتجسد الشفافية الإلكترونية من خلال:

- نشر الأنظمة واللوائح والتعليمات عبر المنصات الرقمية.
- إتاحة البيانات المفتوحة للمواطنين والباحثين.
- الإعلان عن المشاريع الحكومية ومراحل تنفيذها.
- الإفصاح عن التقارير المالية والإدارية بصورة دورية.
- تمكين المستفيدين من متابعة معاملاتهم إلكترونياً.

## 2- المساءلة (Accountability)

يقصد بالمساءلة خضوع جميع المسؤولين والعاملين للمحاسبة عن القرارات والإجراءات التي يتخذونها أثناء أداء أعمالهم، وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها. وتسهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز هذا المبدأ من خلال توثيق جميع العمليات إلكترونياً، مما يسهل عمليات المتابعة والتدقيق والكشف عن أي تجاوزات أو مخالفات بصورة دقيقة وسريعة (الرحالة، 2026).

### وتظهر أهمية المساءلة الإلكترونية في:

- توثيق جميع العمليات والقرارات إلكترونياً.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح.
- تسهيل أعمال الرقابة الداخلية والخارجية.
- الحد من إساءة استخدام السلطة.
- دعم العدالة الإدارية وتحقيق النزاهة.

## 3- الكفاءة والفعالية (Efficiency and Effectiveness)

يهدف هذا المبدأ إلى تحقيق أفضل النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد البشرية والمالية والتقنية، مع المحافظة على جودة الخدمات وسرعة إنجازها. وتعمل الحوكمة الإلكترونية على أتمتة الإجراءات الحكومية، وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي بصورة مستمرة (هيئة الحوكمة الرقمية، 2024).

### ويتحقق ذلك من خلال:

- أتمتة الإجراءات الحكومية.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز الخدمات.
- رفع إنتاجية الموظفين.
- تحسين استغلال الموارد.
- تقليل الهدر المالي والإداري.

#### 4- المشاركة (Participation)

يقوم هذا المبدأ على إشراك المواطنين، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني في تطوير الخدمات الحكومية، والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن العام، وذلك من خلال المنصات الإلكترونية، والاستبيانات الرقمية، وقنوات التواصل الحكومية المختلفة. ويؤدي هذا المبدأ إلى تحسين جودة القرارات الحكومية، وزيادة رضا المستفيدين، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الحكومة والمجتمع (OECD، 2020).

وتتمثل صور المشاركة الإلكترونية في:

- استطلاعات الرأي الإلكترونية.
- المنصات التفاعلية لتقديم المقترحات.
- استقبال الشكاوى والملاحظات إلكترونياً.
- مشاركة المجتمع في تقييم الخدمات الحكومية.
- تعزيز التواصل المستمر مع المستفيدين.

#### 5- سيادة القانون (Rule of Law)

يقصد بهذا المبدأ خضوع جميع الإجراءات والقرارات الإلكترونية للأنظمة والتشريعات المعمول بها، وضمان تطبيق القوانين على جميع المستفيدين دون تمييز، بما يحقق العدالة والمساواة ويحافظ على الحقوق والواجبات. كما يشمل الالتزام بالتشريعات الخاصة بحماية البيانات الشخصية، والجرائم المعلوماتية، والتعاملات الإلكترونية (القحطاني، 2024).

ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

- الالتزام بالتشريعات الرقمية.
- حماية البيانات الشخصية.
- ضمان المساواة بين المستفيدين.
- تنظيم المعاملات الإلكترونية قانونياً.
- مكافحة الجرائم السيبرانية.

#### 6- النزاهة ومكافحة الفساد

تركز الحوكمة الإلكترونية على ترسيخ قيم النزاهة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية التي تقلل من التدخل البشري، وتحد من فرص الرشوة والمحسوبية والتلاعب الإداري، إضافة إلى دعم الرقابة الإلكترونية المستمرة على مختلف العمليات الحكومية، مما يساهم في حماية المال العام وتعزيز الثقة بالمؤسسات الحكومية (الرحاحلة، 2026).

## 7- الاستجابة وسرعة تقديم الخدمات

يُعد تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين أحد المبادئ الحديثة للحكومة الإلكترونية، إذ تسهم التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات الحكومية على مدار الساعة، وتقليل مدة إنجاز المعاملات، وتحسين تجربة المستفيد، بما يرفع مستوى رضا المواطنين ويعزز جودة الخدمات العامة (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

### ثانيًا: أبعاد الحكومة الإلكترونية

تعتمد الحكومة الإلكترونية على مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف التحول الرقمي، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

#### 1- البعد التقني

يُعد البعد التقني الركيزة الأساسية للحكومة الإلكترونية، ويشمل جميع المكونات التقنية اللازمة لتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً، مثل:

- البنية التحتية الرقمية.
- شبكات الاتصال.
- قواعد البيانات.
- الحوسبة السحابية.
- الذكاء الاصطناعي.
- الأمن السيبراني.
- أنظمة التوقيع الإلكتروني.
- أمن المعلومات.

ويسهم هذا البعد في ضمان استمرارية الخدمات الحكومية، وحماية البيانات، وتحقيق التكامل الإلكتروني بين الجهات الحكومية المختلفة (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

#### 2- البعد الإداري والتنظيمي

يركز هذا البعد على تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية، ويشمل:

- إعادة هندسة الإجراءات الحكومية.
- تبسيط العمليات الإدارية.
- تطوير نظم العمل.
- تعزيز التنسيق بين الإدارات.
- تحسين إدارة الموارد البشرية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الحكومية (الأمر، 2023).

### 3- البعد القانوني والتشريعي

يتعلق هذا البعد بوضع الأنظمة والتشريعات التي تنظم البيئة الرقمية وتحمي الحقوق القانونية لجميع الأطراف، ويشمل:

- نظام التعاملات الإلكترونية.
- تشريعات حماية البيانات.
- تنظيم التوقيع الإلكتروني.
- مكافحة الجرائم الإلكترونية.
- تنظيم أمن المعلومات.
- حماية الخصوصية الرقمية.

ويعد هذا البعد من أهم العوامل التي تعزز الثقة في الخدمات الحكومية الإلكترونية (القحطاني، 2024).

### 4- البعد البشري

يُعد العنصر البشري محور نجاح الحوكمة الإلكترونية، إذ تعتمد فعالية الأنظمة الرقمية على كفاءة العاملين وقدرتهم على استخدامها. ويشمل هذا البعد:

- التدريب المستمر.
- تنمية المهارات الرقمية.
- نشر الثقافة الرقمية.
- إدارة التغيير.
- رفع الوعي التقني.
- تشجيع الابتكار والإبداع.

وقد أكدت برامج التحول الوطني أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد من أهم متطلبات نجاح الحكومة الرقمية (برنامج التحول الوطني، 2024).

### 5- البعد الاقتصادي

يهدف هذا البعد إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين الإنتاجية، ودعم الاستدامة المالية للمؤسسات الحكومية، من خلال التحول نحو الخدمات الرقمية وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024).

## 6- البعد التنموي والاستراتيجي

يرتبط هذا البعد بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية، ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تطوير الخدمات الحكومية، وتحسين جودة الحياة، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وزيادة رضا المستفيدين، وتعزيز الابتكار الحكومي (الأمم المتحدة، 2024؛ OECD، 2020).

يتضح مما سبق أن الحوكمة الإلكترونية لا تقتصر على توظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الحكومية، بل تمثل منظومة إدارية وقانونية وتقنية متكاملة تقوم على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والمشاركة، وسيادة القانون، والنزاهة، والاستجابة، وترتكز على أبعاد تقنية وإدارية وقانونية وبشرية واقتصادية وتنموية تعمل بصورة متكاملة لتحقيق أهداف التحول الرقمي. ويؤدي الالتزام بهذه المبادئ وتفعيل تلك الأبعاد إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة الخدمات العامة، وزيادة ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية، وهو ما يجعل الحوكمة الإلكترونية أحد أهم المداخل الحديثة لتطوير القطاع البلدي وتحقيق التنمية المستدامة.

### المبحث الثاني: كفاءة تنفيذ المشاريع

#### المطلب الأول: مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع

تُعد كفاءة تنفيذ المشاريع من المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، إذ تمثل المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على قدرة الجهات المنفذة على تحقيق أهداف المشروع وفق الموارد المتاحة، مع الالتزام بالوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستوى الجودة المطلوب. وقد أصبحت كفاءة التنفيذ أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح المؤسسات الحكومية والخاصة، ولا سيما في ظل التوسع في تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى وما يصاحبها من تحديات تتعلق بإدارة الموارد والمخاطر وتحقيق القيمة المضافة للمجتمع (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024).

ويُقصد بكفاءة تنفيذ المشاريع قدرة الجهة المنفذة على استغلال الموارد البشرية والمالية والتقنية بكفاءة عالية لإنجاز المشروع وفق الخطة الزمنية والميزانية المحددة، مع تحقيق الجودة المطلوبة وتقليل الهدر والمخاطر، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع (PMI، 2021).

كما تُعرف بأنها مدى نجاح المشروع في تحقيق مخرجاته المخططة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والالتزام بالمعايير الفنية والإدارية، وقدرة الإدارة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة أثناء مراحل التنفيذ المختلفة (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024).

وفي القطاع البلدي، تمثل كفاءة تنفيذ المشاريع أحد أهم مؤشرات نجاح الجهات الحكومية في تقديم الخدمات العامة، إذ يرتبط نجاح مشاريع الطرق، والحدائق، وتصريف السيول، والبنية التحتية، والخدمات البلدية بقدرة البلديات على التخطيط السليم، والمتابعة المستمرة، والرقابة الفعالة، وإدارة العقود بكفاءة. ولذلك أصبح رفع كفاءة تنفيذ المشاريع البلدية من أهم أهداف برامج الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية (برنامج التحول الوطني، 2024).

وأكدت دراسة الججاوي وآخرين (2018) أن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات البلدية يسهم بصورة مباشرة في تحسين إدارة المشاريع، وتقليل حالات التعثر، ورفع كفاءة الرقابة على مراحل التنفيذ. كما أوضحت دراسة قوقزة (2023) أن البلديات التي تطبق مبادئ الحوكمة تحقق مستويات أعلى من جودة تنفيذ المشاريع، نتيجة وضوح المسؤوليات، وتعزيز الشفافية، وتحسين الرقابة الإدارية والمالية.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع لم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة فقط، وإنما أصبح يشمل تحقيق رضا المستفيدين، والاستدامة، وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وهو ما يتوافق مع التوجهات العالمية في إدارة المشاريع الحكومية (الأمم المتحدة، 2024).

### المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة تنفيذ المشاريع

تعتمد المؤسسات الحكومية والمنظمات الدولية على مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها قياس مدى كفاءة تنفيذ المشاريع، وتساعد هذه المعايير في تقييم أداء الجهات المنفذة، وتحديد جوانب القوة والقصور، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء المستقبلي.

ويأتي الالتزام بالجدول الزمني في مقدمة معايير قياس الكفاءة، حيث يعد إنجاز المشروع في الوقت المحدد أحد أهم مؤشرات النجاح، لأن التأخير يترتب عليه ارتفاع التكاليف وتأجيل الاستفادة من المشروع، وقد يؤدي في بعض الحالات إلى انخفاض جودة التنفيذ أو زيادة المخاطر (PMI، 2021).

ويُعد الالتزام بالميزانية المعتمدة معياراً أساسياً آخر، إذ يقاس نجاح المشروع بمدى قدرته على تحقيق أهدافه دون تجاوز التكاليف المخصصة له، مع حسن إدارة الموارد المالية، والحد من الهدر والإنفاق غير المبرر (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024).

كما تمثل جودة التنفيذ أحد أهم مؤشرات الكفاءة، ويقصد بها مطابقة الأعمال المنفذة للمواصفات الفنية والهندسية، والالتزام بمعايير الجودة والسلامة، بما يضمن استدامة المشروع وتقليل تكاليف الصيانة المستقبلية (برنامج التحول الوطني، 2024).

ومن المعايير المهمة أيضاً إدارة المخاطر، والتي تتمثل في قدرة الجهة المنفذة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة، ووضع خطط استباقية للتعامل معها، وتقليل تأثيرها على المشروع، بما يضمن استمرار التنفيذ دون تعطلات كبيرة (PMI، 2021).

ويعد رضا المستفيدين من المعايير الحديثة لقياس الكفاءة، حيث يقاس نجاح المشروع بمدى تحقيقه لاحتياجات المواطنين وجودة الخدمات المقدمة لهم، وهو ما أصبح يحظى باهتمام كبير في مشاريع البلديات والخدمات العامة (الأمم المتحدة، 2024).

كما يُستخدم معدل الإنجاز الفعلي مقارنة بالخطة في تقييم الأداء، إذ يساعد في قياس مدى الالتزام بالخطة التنفيذية، والكشف المبكر عن الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024).

وفي ظل التحول الرقمي، برزت مؤشرات جديدة لقياس كفاءة تنفيذ المشاريع، مثل مستوى استخدام الأنظمة الرقمية، وسرعة تبادل البيانات، وكفاءة المتابعة الإلكترونية، ونسبة إنجاز الإجراءات إلكترونياً، لما لها من أثر في تحسين سرعة الإنجاز ورفع دقة المتابعة وتقليل الأخطاء البشرية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع

تُعد كفاءة تنفيذ المشاريع من المؤشرات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية في تقييم نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية، إذ ترتبط بمدى قدرة الجهة المنفذة على إنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد، وفي حدود الميزانية المعتمدة، مع الالتزام بالمواصفات الفنية ومعايير الجودة وتحقيق رضا المستفيدين. ولا تتحقق كفاءة تنفيذ المشاريع بصورة تلقائية، وإنما تتأثر بمجموعة متداخلة من العوامل الإدارية والتنظيمية والمالية والفنية والقانونية والتقنية والبشرية، التي تعمل بصورة تكاملية، بحيث يؤدي ضعف أحدها إلى انخفاض كفاءة التنفيذ حتى وإن كانت بقية العوامل متوافرة. وقد أكدت الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع أن نجاح المشاريع الحكومية لم يعد يعتمد فقط على توافر الموارد المالية، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسات على تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، والاستفادة من التقنيات الرقمية، وتبني مبادئ الحوكمة الإلكترونية في مختلف مراحل المشروع (PMI، 2021).

وتختلف درجة تأثير هذه العوامل باختلاف طبيعة المشروع، وحجمه، والجهة المنفذة، والبيئة التنظيمية، إلا أن الدراسات الإدارية تجمع على وجود مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، ويمكن تناولها فيما يأتي:

#### أولاً: التخطيط الاستراتيجي للمشروعات

يُعد التخطيط من أهم المراحل التي تُبنى عليها جميع مراحل المشروع اللاحقة، إذ يمثل الأساس الذي تُحدد من خلاله أهداف المشروع، ونطاق العمل، والبرنامج الزمني، والميزانية، وآليات التنفيذ، ومؤشرات الأداء، وإدارة المخاطر. وكلما كان التخطيط أكثر دقة وشمولاً، ارتفعت فرص نجاح المشروع وانخفضت احتمالات التعثر أو تجاوز التكاليف والمدة الزمنية المحددة.

ويشمل التخطيط الفعال إعداد الدراسات الأولية، وتحليل الاحتياجات، وتقدير الموارد المطلوبة، وتحديد المسؤوليات، ووضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة، إضافة إلى وضع مؤشرات أداء قابلة للقياس لمتابعة سير المشروع. كما يسهم التخطيط الجيد في تقليل الهدر المالي، وتحسين استغلال الموارد، ورفع جودة التنفيذ، وضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية (PMI، 2021).

## ثانيًا: توافر الموارد المالية

تمثل الموارد المالية أحد أهم مقومات نجاح المشاريع، إذ تعتمد جميع مراحل التنفيذ على توفير التمويل اللازم في الوقت المناسب. ويؤدي نقص التمويل أو تأخر صرف المخصصات المالية إلى توقف الأعمال، وتأجيل مراحل التنفيذ، وزيادة تكلفة المشروع نتيجة تغير الأسعار أو تمديد العقود.

كما أن الإدارة المالية الرشيدة تسهم في رفع كفاءة الإنفاق، وترشيد استخدام الموارد، وضمان توزيع الميزانية وفق أولويات المشروع، مع تطبيق آليات الرقابة المالية التي تحد من الهدر وسوء الاستخدام، وهو ما ينعكس إيجابًا على سرعة الإنجاز وجودة التنفيذ (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024).

## ثالثًا: الموارد البشرية والكفاءات المهنية

يمثل العنصر البشري المحرك الرئيس لجميع أنشطة المشروع، إذ تعتمد كفاءة التنفيذ على امتلاك فرق العمل للمهارات الفنية والإدارية اللازمة، وقدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة، والتعامل مع المشكلات الطارئة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتؤدي برامج التدريب المستمر، وتنمية القدرات، وتحفيز العاملين، وتوزيع المهام بصورة واضحة إلى رفع إنتاجية فرق العمل وتحسين جودة الأداء، بينما يؤدي ضعف الكفاءات أو نقص الخبرات إلى انخفاض الإنتاجية، وارتفاع نسبة الأخطاء، وتأخر تنفيذ المشروع، وزيادة التكاليف التشغيلية.

## رابعًا: القيادة والإدارة الفعالة

تؤدي القيادة الإدارية دورًا محوريًا في نجاح تنفيذ المشاريع، إذ تقع على عاتقها مسؤولية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وإدارة فرق العمل، والتنسيق بين الجهات المختلفة. كما تسهم القيادة الفعالة في حل المشكلات، وإدارة الأزمات، وتحفيز العاملين، وتعزيز روح العمل الجماعي، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد.

وأكدت العديد من الدراسات أن جودة القيادة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى نجاح المشاريع الحكومية، حيث تتمكن القيادات الكفوة من اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على بيانات دقيقة، الأمر الذي يقلل من احتمالات التعثر ويزيد من كفاءة التنفيذ (قوقرة، 2023).

## خامسًا: الحوكمة الإلكترونية

تعد الحوكمة الإلكترونية من أبرز العوامل الحديثة التي أسهمت في تطوير إدارة المشاريع الحكومية، حيث تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في جميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى المتابعة والتقييم.

وتسهم الحوكمة الإلكترونية في:

- تسريع الإجراءات الإدارية.
- تقليل المعاملات الورقية.
- توثيق جميع العمليات إلكترونياً.
- رفع مستوى الشفافية.
- تعزيز المساءلة.
- تحسين الرقابة الداخلية.
- دعم اتخاذ القرار من خلال البيانات الفورية.
- تحسين التواصل بين الجهات المشاركة في المشروع.

كما تساعد في الحد من الفساد الإداري والمالي، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة تنفيذ المشاريع، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وهو ما أكدته دراسات الأعر (2023) والراحلة (2026).

#### سادساً: الرقابة والمتابعة المستمرة

تمثل الرقابة أحد العناصر الأساسية لضمان نجاح تنفيذ المشاريع، إذ تهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واكتشاف الانحرافات في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقم المشكلات.

#### وتشمل الرقابة:

- الرقابة المالية.
- الرقابة الفنية.
- الرقابة الإدارية.
- الرقابة الزمنية.
- الرقابة الإلكترونية.

وقد أسهمت الأنظمة الرقمية الحديثة في تطوير عمليات الرقابة من خلال لوحات المؤشرات الرقمية، وتقارير الأداء الفورية، وأنظمة الإنذار المبكر، مما أدى إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية (الضمور، 2023).

#### سابعاً: الإطار القانوني والتنظيمي

تؤثر الأنظمة والتشريعات بصورة مباشرة في كفاءة تنفيذ المشاريع، إذ يؤدي وضوح اللوائح المنظمة للعقود الحكومية، والمشتريات، والمنافسات، وآليات الرقابة، إلى تقليل التعقيدات الإدارية، وتسريع إجراءات التنفيذ، وضمان العدالة والشفافية في جميع مراحل المشروع.

كما أن وجود إطار قانوني متكامل ينظم التعاملات الإلكترونية، ويحمي البيانات، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، يسهم في نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسات الحكومية (القحطاني، 2024).

#### ثامناً: التحول الرقمي والتقنيات الحديثة

أصبح التحول الرقمي أحد أهم عوامل نجاح المشاريع الحكومية، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على أنظمة إدارة المشاريع الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والطائرات المسيرة، ونظم المعلومات الجغرافية في متابعة تنفيذ المشاريع.

وتساعد هذه التقنيات في تحسين التخطيط، ورفع دقة التنبؤ بالمخاطر، وتسريع اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء، وتحسين التنسيق بين الجهات المختلفة، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المشاريع وجودة مخرجاتها (هيئة الحكومة الرقمية، 2024؛ الأمم المتحدة، 2024).

#### تاسعاً: إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الحديثة في إدارة المشاريع، إذ تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها، وتحليل آثارها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها. وتشمل المخاطر المالية، والفنية، والقانونية، والبيئية، والتقنية، والتنظيمية.

وتسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل احتمالات تعثر المشاريع، وضمان استمرارية التنفيذ، وتقليل الخسائر المالية، ورفع مستوى جاهزية المؤسسة لمواجهة المتغيرات.

#### عاشراً: التواصل والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة

يتطلب تنفيذ المشاريع الحكومية مشاركة عدد كبير من الإدارات والجهات الحكومية والمقاولين والاستشاريين، ولذلك فإن ضعف التنسيق أو بطء تبادل المعلومات يؤدي إلى تأخير التنفيذ وزيادة الأخطاء.

أما وجود قنوات اتصال إلكترونية فعالة ومنصات موحدة لتبادل البيانات فيسهم في سرعة الإنجاز، وتحسين جودة القرارات، وتقليل التعارض بين الجهات المختلفة.

يتضح مما سبق أن كفاءة تنفيذ المشاريع لا تعتمد على عامل منفرد، وإنما تمثل نتاج منظومة متكاملة من العوامل التخطيطية، والإدارية، والمالية، والبشرية، والقانونية، والرقابية، والتقنية. ويبرز تطبيق الحوكمة الإلكترونية بوصفه العامل الأكثر تأثيراً في الوقت الحاضر؛ لما يوفره من بيئة رقمية متكاملة تدعم التخطيط، والرقابة، وإدارة الموارد، واتخاذ القرار، وتعزز الشفافية والمساءلة، وترفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. كما أن تكامل هذه العوامل مع برامج التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية

2030، ولا سيما في القطاع البلدي الذي يعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الرقمية في إدارة مشروعاته وتقديم خدماته للمواطنين.

### المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ويُستخدم لقياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويعكس الأداء المؤسسي مستوى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق رسالتها، كما يُعد مؤشراً رئيساً للحكم على جودة الإدارة وكفاءة العمليات ومستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد ازداد الاهتمام بالأداء المؤسسي في السنوات الأخيرة نتيجة التحولات الرقمية المتسارعة، وتزايدت متطلبات الشفافية والمساءلة، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات الحكومية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه النتائج التي تحققها المؤسسة من خلال تنفيذ أنشطتها المختلفة مقارنة بالأهداف المخططة، ويشمل ذلك كفاءة استغلال الموارد، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، ومستوى رضا المستفيدين، والقدرة على التطوير والتحسين المستمر (OECD، 2020).

كما يُعرف بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية بطريقة تحقق أعلى درجات الكفاءة والفعالية، مع المحافظة على جودة الأداء والاستدامة التنظيمية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024).

وفي المؤسسات الحكومية، يمثل الأداء المؤسسي أداة رئيسة لتقييم مستوى تقديم الخدمات العامة، ومدى تحقيق الأهداف التنموية، وكفاءة استخدام الموارد العامة، لذلك أصبح قياس الأداء المؤسسي جزءاً أساسياً من برامج الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في العديد من الدول، ومنها المملكة العربية السعودية التي تبنت منظومة متكاملة لقياس أداء الجهات الحكومية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 (برنامج التحول الوطني، 2024).

وفي القطاع البلدي، يرتبط الأداء المؤسسي بقدرة البلديات على تنفيذ مشاريعها وفق الخطط الزمنية والمالية، وتحقيق رضا المواطنين، وتحسين جودة الخدمات البلدية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالأنظمة واللوائح، بما يساهم في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (قوقزة، 2023).

وأكدت دراسة الأعمار (2023) أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي في البلديات من خلال رفع سرعة إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا المواطنين. كما توصلت دراسة الرحالة (2026) إلى أن الحوكمة الرقمية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي عبر رفع مستوى الشفافية، وتحسين الرقابة، وتقليل الفساد الإداري، ودعم اتخاذ القرار.

وعليه، فإن الأداء المؤسسي يمثل حصيلة جميع الأنشطة الإدارية والتنظيمية والتقنية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويُعد مؤشراً رئيساً لنجاح المؤسسات الحكومية في تنفيذ خططها التنموية.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تعتمد المؤسسات الحديثة على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لقياس مستوى الأداء المؤسسي، إذ تساعد هذه المؤشرات في تقييم مدى تحقيق الأهداف، وتحديد جوانب القوة والضعف، ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء. كما تسهم في تعزيز المساءلة والشفافية، ودعم متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لتطوير العمل المؤسسي (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

ويُعد مؤشر الكفاءة من أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، ويقاس مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة، ويظهر ذلك من خلال انخفاض الهدر، وتحسين الإنتاجية، وسرعة إنجاز الأعمال (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024).

أما مؤشر الفاعلية فيقيس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بغض النظر عن حجم الموارد المستخدمة، حيث يرتبط بدرجة تحقيق النتائج المخطط لها ومدى توافقها مع الأهداف العامة للمؤسسة (OECD، 2020).

ويُعد مؤشر جودة الخدمات من المؤشرات المهمة، ويقاس مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ومدى توافقها مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، ويشمل سرعة تقديم الخدمة، ودقتها، وسهولة الحصول عليها، ومستوى رضا المستفيدين عنها (الأمم المتحدة، 2024).

كما يمثل مؤشر رضا المستفيدين أحد المؤشرات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لتقييم أدائها، حيث يعكس مدى رضا المواطنين عن الخدمات والإجراءات الحكومية، ويُستخدم في تطوير الخدمات وتحسين تجربة المستفيد (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

ومن المؤشرات المهمة أيضاً مؤشر الإنتاجية، والذي يقيس حجم المخرجات مقارنة بالموارد المستخدمة، ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة باستخدام الإمكانيات المتاحة، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء العام (برنامج التحول الوطني، 2024).

كما يستخدم مؤشر الابتكار والتحول الرقمي في تقييم قدرة المؤسسة على تبني التقنيات الحديثة، وتطوير الخدمات الإلكترونية، وأتمتة الإجراءات، واستخدام البيانات في دعم اتخاذ القرار، وهو من أبرز المؤشرات التي تعتمد عليها الحكومات الرقمية في الوقت الحاضر (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

وفي المؤسسات البلدية، تشمل مؤشرات الأداء المؤسسي كذلك سرعة إنجاز المشاريع، والالتزام بالجدول الزمني، ونسبة الإنجاز، وكفاءة الرقابة على التنفيذ، ومستوى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية، وعدد الخدمات المقدمة إلكترونياً، وهي جميعها مؤشرات تعكس مدى نجاح البلدية في تحقيق أهدافها التنموية (قوقرة، 2023).

### المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي

توجد علاقة وثيقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي، إذ تُعد الحوكمة الإلكترونية إحدى الأدوات الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تحسين العمليات الإدارية، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتطوير جودة الخدمات الحكومية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى الحوكمة الإلكترونية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة (الأمم المتحدة، 2024).

وتسهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أتمتة الإجراءات الإدارية، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وتسريع إنجاز الخدمات، وربط الإدارات المختلفة إلكترونياً، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الأخطاء الإدارية، ورفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

كما تعزز الحوكمة الإلكترونية مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية، حيث توفر أنظمة إلكترونية لتوثيق جميع العمليات الإدارية والمالية، مما يسهل عمليات الرقابة والتدقيق، ويحد من فرص الفساد الإداري والمالي، ويزيد من ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية (الراحلة، 2026).

وتؤدي الحوكمة الإلكترونية أيضاً دوراً مهماً في دعم اتخاذ القرار، إذ توفر قواعد بيانات دقيقة ومحدثة بصورة مستمرة، تساعد القيادات الإدارية على تحليل الأداء، وتحديد المشكلات، ووضع الحلول المناسبة في الوقت المناسب، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي (OECD، 2020).

وفي القطاع البلدي، تساعد الحوكمة الإلكترونية على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتحسين إدارة العقود، ومتابعة نسب الإنجاز، وإدارة الموارد المالية، وتعزيز التواصل مع المواطنين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للبلديات وتحقيق أهداف التنمية المحلية بصورة أكثر كفاءة (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024).

وأكدت دراسة الأعمار (2023) وجود أثر إيجابي للحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي والإداري للبلديات، نتيجة رفع كفاءة الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا المواطنين. كما أوضحت دراسة الجاوي وآخرين (2018) أن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات البلدية يسهم في رفع كفاءة الرقابة، وتحسين تنفيذ المشاريع، وتقليل الهدر المالي والإداري. وأشارت دراسة فوقزة (2023) إلى أن تطبيق الحوكمة في البلديات ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي، من خلال وضوح المسؤوليات، وتعزيز المساءلة، وتطوير جودة الخدمات البلدية.

وفي المملكة العربية السعودية، يعد التحول نحو الحوكمة الإلكترونية أحد أهم محاور تطوير الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، حيث أسهم في رفع مستويات النضج الرقمي، وتحسين جودة الخدمات الإلكترونية، وزيادة كفاءة الإنفاق الحكومي، ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو ما انعكس على تحسين ترتيب المملكة في العديد من المؤشرات الدولية المتعلقة بالحكومة الرقمية والخدمات الإلكترونية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024؛ الأمم المتحدة، 2024).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي علاقة إيجابية وتكاملية، فكلما ارتفع مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسات الحكومية، تحسن الأداء المؤسسي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا المستفيدين، وهو ما يدعم نجاح المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها التنموية والاستراتيجية.

## الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الرئيسة في بناء أي بحث علمي؛ إذ تمثل الإطار المعرفي الذي يستند إليه الباحث في فهم المشكلة البحثية، وتحليل أبعادها، وتحديد المتغيرات المؤثرة فيها، كما تساهم في الكشف عن الاتجاهات الحديثة في مجال الدراسة، وتوضيح ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج واستنتاجات، الأمر الذي يساعد على تحديد الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، ويبرز القيمة العلمية للدراسة الحالية وإسهامها المتوقع في إثراء المعرفة العلمية. كما أن استعراض الدراسات السابقة يتيح للباحث التعرف على المناهج العلمية والأدوات الإحصائية المستخدمة، والاستفادة منها في بناء الإطار المنهجي للدراسة، وصياغة الفرضيات، واختيار أدوات جمع البيانات وتحليلها بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية.

وقد شهد موضوع الحوكمة الإلكترونية خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين والمنظمات الدولية، وذلك نتيجة للتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وتوجه الحكومات نحو التحول الرقمي، وما صاحبه من تغيرات جوهرية في أساليب الإدارة العامة وتقديم الخدمات الحكومية. كما ركزت العديد من الدراسات على بيان أثر الحوكمة الإلكترونية في تعزيز مبادئ الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة. وفي المقابل، تناولت دراسات أخرى موضوع كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال التركيز على العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية، مثل التخطيط، والرقابة، وإدارة المخاطر، وكفاءة الإنفاق، والالتزام بالجدول الزمني، وجودة التنفيذ، باعتبارها من أهم مؤشرات الأداء المؤسسي في القطاع العام.

كما أولت مجموعة أخرى من الدراسات اهتمامًا بمفهوم الأداء المؤسسي بوصفه أحد المؤشرات الرئيسة التي تقيس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وربطت بين تحسين الأداء المؤسسي وتطبيق مبادئ الحوكمة، والتحول الرقمي، وتطوير الأنظمة الإدارية، وتنمية الموارد البشرية، وإعادة هندسة الإجراءات الحكومية. وأكدت تلك الدراسات أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية أصبح يمثل أحد أهم الأدوات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تطوير بيئة العمل، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وتقليل الإجراءات التقليدية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة الإلكترونية أو الأداء المؤسسي أو كفاءة تنفيذ المشاريع كلٌّ على حدة، فإن الملاحظ أن معظمها ركز على دراسة أحد هذه المتغيرات بصورة منفصلة، أو تناول العلاقة بين متغيرين فقط، في حين لم تحظ العلاقة التكاملية بين الحوكمة الإلكترونية وكفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي في القطاع البلدي باهتمام بحثي كافٍ، ولا سيما في البيئة السعودية التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامج تطوير القطاع البلدي. كما أن عدداً من الدراسات ركز على الجوانب المالية أو الرقابية أو القانونية للحوكمة، بينما لم تتناول بصورة مباشرة انعكاس تطبيق الحوكمة الإلكترونية على كفاءة تنفيذ المشاريع البلدية وتحسين الأداء المؤسسي في إطار واحد.

## الدراسة الأولى

أجرى الرحاحلة (2026) دراسة بعنوان "دور الحوكمة الرقمية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد"، وهدفت إلى بيان الدور الذي تؤديه الحوكمة الرقمية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية، وقياس مدى إسهام التحول الرقمي في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي، إضافة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية وتحسين كفاءة الإدارة العامة. وانطلقت الدراسة من ملاحظة أن العديد من المؤسسات الحكومية تواجه تحديات تتعلق بضعف الرقابة وتعقيد الإجراءات الإدارية، الأمر الذي يستدعي تبني أنظمة رقمية حديثة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، وتحليل الدراسات السابقة، واستعراض التجارب الحديثة في مجال الحوكمة الرقمية والحوكمة الإلكترونية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة الرقمية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية، وزيادة كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز الشفافية في تداول المعلومات، ورفع مستوى المساءلة، وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية، مما ينعكس بصورة مباشرة على الحد من الفساد الإداري والمالي. كما بينت النتائج أن الاعتماد على المنصات الرقمية والأنظمة الإلكترونية يقلل من التدخل البشري في الإجراءات الإدارية، ويحد من فرص التلاعب، ويساهم في رفع ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث التشريعات المنظمة للتحول الرقمي، وتأهيل الكوادر البشرية، وتعزيز التكامل الإلكتروني بين الجهات الحكومية، ونشر ثقافة الحوكمة الرقمية بين العاملين. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري المتعلق بمفهوم الحوكمة الإلكترونية، وتفسير دورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين تنفيذ المشاريع البلدية.

## الدراسة الثانية

أجرى الأعمر (2023) دراسة بعنوان "تقييم أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي في بلدية منشية بني حسن من وجهة نظر المواطنين المراجعين"، وهدفت إلى تقييم أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تطوير الأداء المالي والإداري داخل البلدية، من خلال دراسة مدى إسهام مبادئ الشفافية، والمساءلة، والإفصاح، واستخدام الأنظمة الإلكترونية في تحسين الخدمات المالية المقدمة للمواطنين، ورفع مستوى رضاهم عنها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من المواطنين المراجعين للبلدية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج. وأظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البلدية جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي، حيث ساهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى الشفافية، وتقليل الإجراءات الروتينية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين الرقابة المالية والإدارية، وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات البلدية. كما أوضحت النتائج أن التحول الإلكتروني أدى إلى تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة البيانات المالية، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار داخل البلدية. وأوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جميع الإدارات البلدية، وتوفير التدريب المستمر للعاملين، وتطوير البنية التقنية، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي، والاستناد إلى نتائجها في تفسير أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمل البلدي.

### الدراسة الثالثة

أجرى قوقزة (2023) دراسة بعنوان "تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية"، وهدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في البلديات على تحقيق التنمية المحلية، وبيان دورها في تطوير الأداء الإداري، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات البلدية. كما سعت الدراسة إلى إبراز أهمية الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، وسيادة القانون في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المستدامة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل واقع تطبيق الحوكمة في البلديات، واستعراض الأدبيات والدراسات ذات العلاقة، وتحليل أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي والخدمي. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين مستوى الخدمات البلدية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الثقة بين البلدية والمجتمع المحلي، وزيادة المشاركة المجتمعية في صنع القرار، كما يساهم في تقليل الممارسات الإدارية غير السليمة، وتحسين مستوى الرقابة على المشاريع والخدمات. وأكدت الدراسة أن البلديات التي تطبق الحوكمة بصورة فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف التنمية المحلية والاستجابة لاحتياجات المواطنين. وأوصت الدراسة بتطوير الأنظمة الإدارية، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، ونشر ثقافة الحوكمة بين العاملين، وربط تطبيق الحوكمة ببرامج التحول الرقمي. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري المتعلق بالعلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع البلدية.

### الدراسة الرابعة

أجرى الضمور (2023) دراسة بعنوان "الرقابة المالية ودورها في رفع أداء الضبط المالي في البلديات"، وهدفت إلى التعرف على دور الرقابة المالية في تعزيز كفاءة الضبط المالي داخل البلديات، وبيان مدى إسهامها في حماية المال العام، وتحسين إدارة الموارد المالية، وتقليل أوجه القصور في تنفيذ المشروعات والخدمات البلدية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالرقابة المالية، ودراسة الإجراءات الرقابية المعمول بها في البلديات، وبيان أثرها في تطوير الأداء المالي والإداري. وأظهرت النتائج أن وجود نظام رقابي فعال يساهم في رفع كفاءة الإنفاق، وتقليل الهدر المالي، وتعزيز الالتزام باللوائح والتعليمات المالية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة أن دمج الرقابة المالية بالأنظمة الإلكترونية يساهم في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ويزيد من كفاءة متابعة تنفيذ المشاريع، ويرفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات البلدية. وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة الرقابة الإلكترونية، وتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وتحديث اللوائح المالية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، وتعزيز استقلالية الجهات الرقابية. وقد استفادت الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة في إبراز أهمية الرقابة الإلكترونية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية للحوكمة الإلكترونية، ودورها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع ورفع الأداء المؤسسي.

## الدراسة الخامسة

أجرى الججاوي وآخرون (2018) دراسة بعنوان "إطار مقترح لحوكمة مؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال: بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل"، وهدفت إلى وضع إطار علمي وتطبيقي لتفعيل مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات البلدية، بما يسهم في الحد من عمليات الاحتيال المالي والإداري، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع جودة تنفيذ المشاريع البلدية. كما هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق الحوكمة في البلديات، وتحديد أبرز نقاط الضعف في الأنظمة الرقابية والإدارية، واقتراح آليات عملية لمعالجة هذه المشكلات. واعتمدت الدراسة المنهج التطبيقي، من خلال تحليل واقع عدد من المؤسسات البلدية في محافظة بابل، ودراسة الإجراءات الإدارية والرقابية المتبعة، وتحليل أثرها في تنفيذ المشاريع البلدية. وأظهرت النتائج وجود قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة، وضعف في نظم الرقابة الداخلية، وعدم وضوح المسؤوليات، الأمر الذي أدى إلى تعثر بعض المشاريع، وارتفاع احتمالات الهدر المالي والإداري. كما أوضحت الدراسة أن تطبيق إطار متكامل للحوكمة يسهم في تعزيز الشفافية، وتحسين نظم الرقابة، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتقليل فرص الاحتيال، وتحسين إدارة الموارد المالية والبشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث اللوائح التنظيمية، وتفعيل الرقابة الإلكترونية، وتعزيز المساءلة، وتطبيق مبادئ الحوكمة بصورة شاملة داخل المؤسسات البلدية. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري المتعلق بأثر الحوكمة الإلكترونية في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وربط ذلك بتحسين الأداء المؤسسي في البلديات، باعتبارها من أكثر الدراسات ارتباطاً بموضوع البحث الحالي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن موضوع الحوكمة الإلكترونية حظي باهتمام متزايد في الأدبيات العربية والأجنبية، وذلك لما تمثله من أداة حديثة لتطوير الإدارة الحكومية وتعزيز كفاءة المؤسسات العامة. وقد اتفقت معظم الدراسات على أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يسهم في تحسين مستوى الشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتطوير جودة الخدمات الحكومية، والحد من الفساد الإداري والمالي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما أكدت الدراسات أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تنظيمياً، وإنما أصبح مطلباً أساسياً لرفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة.

وأظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أشارت دراسة الرحالة (2026) إلى أن الحوكمة الرقمية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز النزاهة والشفافية وتحسين كفاءة الإدارة العامة، بينما أوضحت دراسة الأعر (2023) أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل البلديات يسهم في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة. كما بينت دراسة قوقزة (2023) أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات البلدية وتعزيز التنمية المحلية، في حين ركزت دراسة الضمور (2023) على أهمية الرقابة المالية والإلكترونية في حماية المال العام وتحسين كفاءة الإنفاق والضبط المالي داخل البلديات. أما دراسة الججاوي وآخرين (2018) فقد أكدت أن تطبيق إطار متكامل للحوكمة داخل المؤسسات البلدية يسهم في الحد من الاحتيال المالي والإداري، وتحسين الرقابة الداخلية، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

وعلى الرغم من اتفاق هذه الدراسات في التأكيد على الأثر الإيجابي للحكومة الإلكترونية، فإنها اختلفت من حيث أهدافها، ومجالات تطبيقها، والمتغيرات التي تناولتها. فقد ركزت بعض الدراسات على الجانب المالي، بينما اهتمت دراسات أخرى بالرقابة أو التنمية المحلية أو مكافحة الفساد، كما اختلفت البيئات التطبيقية التي أجريت فيها هذه الدراسات، حيث أجريت في بلديات ومؤسسات حكومية في دول عربية مختلفة، الأمر الذي يعكس تنوع البيئات الإدارية والتنظيمية واختلاف التحديات التي تواجهها.

كما يتضح أن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين الحكومة الإلكترونية ومتغير واحد فقط، مثل الأداء المالي، أو النزاهة، أو التنمية المحلية، أو الرقابة، في حين لم تتناول بصورة شاملة العلاقة التكاملية بين الحكومة الإلكترونية وكفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي داخل القطاع البلدي، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستحق الدراسة. كذلك ركزت غالبية الدراسات على قياس أثر الحكومة في الجوانب الإدارية والمالية، ولم تمنح كفاءة تنفيذ المشاريع البلدية القدر الكافي من الاهتمام، على الرغم من كونها أحد أهم مؤشرات نجاح البلديات وتحقيق أهدافها التنموية.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أبرزها بناء الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وتحديد المفاهيم الرئيسية، وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها، واختيار المنهج العلمي المناسب، والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بها. كما أسهمت تلك الدراسات في تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة، والمتمثلة في الحكومة الإلكترونية، وكفاءة تنفيذ المشاريع، والأداء المؤسسي، إضافة إلى دعم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تجمع بين ثلاثة متغيرات مترابطة في نموذج بحثي واحد، يتمثل في الحكومة الإلكترونية، وكفاءة تنفيذ المشاريع، والأداء المؤسسي، مع تطبيقها على القطاع البلدي، الذي يُعد من أكثر القطاعات ارتباطاً بالخدمات اليومية للمواطنين، وفي ظل بيئة التحول الرقمي التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد متخذي القرار في البلديات على تعزيز تطبيق الحكومة الإلكترونية، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتحسين الأداء المؤسسي، بما يدعم جودة الخدمات البلدية ويحقق التنمية المحلية المستدامة.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة الميدانية بهدف التعرف على أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ، وذلك من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وبيان أداة جمع البيانات المستخدمة، والتحقق من صدقها وثباتها، إلى جانب توضيح إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف واقع حوكمة المشاريع من وجهة نظر أفراد العينة، وتحليل مستوى استجاباتهم حول مجموعة من الممارسات المرتبطة بالحوكمة وكفاءة تنفيذ المشاريع. كما تم استخدام استبانة إلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتضمنت عبارات تقيس أثر حوكمة المشاريع في جوانب متعددة من كفاءة التنفيذ، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### 3-1 منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من المناهج المناسبة للدراسات التي تستهدف وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويتمثل المتغير المستقل في الدراسة في حوكمة المشاريع، بينما يتمثل المتغير التابع في كفاءة تنفيذ المشاريع. وتسعى الدراسة من خلال البيانات الميدانية إلى تحديد مدى إسهام تطبيق مبادئ وآليات حوكمة المشاريع في تحسين كفاءة التنفيذ، بما يشمل الاستخدام الأمثل للموارد، وجودة مخرجات المشاريع، وإدارة المخاطر، والالتزام بالجدول الزمني، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، والرقابة والمتابعة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات. وقد تم الاعتماد على الاستبانة باعتبارها أداة كمية لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، ثم إدخال البيانات وتحليلها إحصائيًا بهدف الوصول إلى نتائج يمكن الاستناد إليها في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 3-2 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد ذوي العلاقة بإدارة المشاريع وتنفيذها، ممن لديهم معرفة أو خبرة بالممارسات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحوكمة المشاريع وآليات تنفيذها. ونظرًا إلى أن موضوع الدراسة يرتبط بتطبيق الحوكمة في بيئة المشاريع، فقد استهدفت الدراسة الأفراد الذين يمكن أن تكون لديهم معرفة مباشرة أو غير مباشرة بإجراءات التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستجابات الكلية 153 استجابة. وتباين عدد الاستجابات الصالحة من بند إلى آخر في بعض الحالات، حيث تظهر نتائج التحليل أعدادًا بلغت 151 و152 و153 استجابة، وهو ما يرجع إلى عدم استكمال بعض المشاركين لجميع بنود الاستبانة.

وتعد العينة المستخدمة في الدراسة عينة مناسبة للتحليل الإحصائي الوصفي واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، مع مراعاة طبيعة مجتمع الدراسة وآلية الوصول إلى أفراد العينة.

### 3-3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وقد صممت بنودها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وإطارها النظري، وبما يتيح قياس تصورات أفراد العينة حول أثر حوكمة المشاريع في كفاءة التنفيذ.

وتكونت الاستبانة من مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد حوكمة المشاريع وانعكاسها على كفاءة التنفيذ، ومن أبرز الجوانب التي تناولتها:

- الاستخدام الكفء للموارد المالية والبشرية.
- جودة مخرجات المشاريع.
- الحد من المخاطر والمعوقات.
- الشفافية والمساءلة.
- الالتزام بالجدول الزمني.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- الرقابة والمتابعة على مراحل التنفيذ.

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وذلك وفق الآتي:

#### الجدول (1-3):

| الدرجة | مستوى الاستجابة |
|--------|-----------------|
| 1      | لا أوافق بشدة   |
| 2      | لا أوافق        |
| 3      | محايد           |
| 4      | أوافق           |
| 5      | أوافق بشدة      |

ويتيح هذا المقياس تحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع : التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضيتها الرئيسية، وذلك بهدف الوقوف على طبيعة أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ. وقد استندت الدراسة في الوصول إلى هذه النتائج إلى البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة من خلال أداة الاستبانة، والتي تضمنت ثماني عبارات تناولت مجموعة من الجوانب الرئيسية المرتبطة بحوكمة المشاريع وأثرها في كفاءة التنفيذ.

وقد تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب استخدام اختبار (One-Sample T-Test) للتحقق من دلالة الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

وتتناول النتائج جوانب متعددة من حوكمة المشاريع، من أبرزها: تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز الرقابة والمتابعة، والحد من المخاطر والمعوقات، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، والالتزام بالجدول الزمني، والاستخدام الكفء للموارد، وتحسين جودة مخرجات المشروع. ويتيح تحليل هذه الجوانب تكوين صورة متكاملة عن مستوى إسهام حوكمة المشاريع في دعم كفاءة التنفيذ.

### صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة المشاريع والإدارة والحوكمة والمناهج البحثية، بهدف التأكد من مدى مناسبة العبارات لموضوع الدراسة، ووضوح صياغتها، ومدى ارتباطها بالأبعاد التي تستهدف قياسها.

ويُعد عرض الأداة على الخبراء إحدى الطرق المستخدمة للتحقق من صدق المحتوى، إذ يركز التحكيم على مدى تمثيل البنود للمفهوم المراد قياسه ومدى ملاءمتها ووضوحها. وبناءً على ملاحظات المحكمين، تمت مراجعة العبارات وإعادة صياغة ما يحتاج إلى تعديل، وحذف أو تعديل البنود التي لا تتوافق بصورة كافية مع أهداف الدراسة، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة التي تم تطبيقها على أفراد العينة.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، باعتباره من أكثر المؤشرات استخداماً لتقييم الاتساق الداخلي لبنود المقاييس متعددة الفقرات. ويتيح تحليل الثبات تحديد مدى ارتباط بنود المقياس بعضها ببعض وقياس الاتساق الداخلي للأداة.

#### 4-1 إجراءات تطبيق الدراسة

تم تطبيق الدراسة الميدانية وفق مجموعة من الإجراءات المتتابعة، تمثلت في الآتي:

1. تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها.
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة المشاريع وكفاءة التنفيذ.
- تحديد المحاور والأبعاد التي تقيسها أداة الدراسة.
- إعداد الصورة الأولية للاستبانة وصياغة عبارات القياس.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من صدق المحتوى.
- إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية باستخدام نموذج إلكتروني.
- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.
- جمع الاستجابات ومراجعة البيانات للتأكد من صلاحيتها للتحليل.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل استجابات أفراد العينة.
- تفسير النتائج وربطها بأسئلة الدراسة وفرضياتها والدراسات السابقة.

#### 4-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، ومن أهمها:

##### 1. التكرارات والنسب المئوية

استخدمت لوصف توزيع أفراد العينة، وكذلك لتحديد نسب استجابات المشاركين على فئات مقياس ليكرت الخماسي.

##### 2. المتوسط الحسابي

استخدم لتحديد الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة تجاه كل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث تشير القيم المرتفعة إلى ارتفاع مستوى الموافقة على العبارة.

##### 3. الانحراف المعياري

استخدم لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وكلما انخفضت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على تقارب الاستجابات.

##### 4. معامل ألفا كرونباخ

استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لبنودها. ويوفر SPSS ضمن تحليل الثبات معامل ألفا كرونباخ، إلى جانب إحصاءات البنود والمقياس.

##### 5. معامل ارتباط بيرسون

يمكن استخدامه لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد حوكمة المشاريع ومؤشرات كفاءة التنفيذ، متى كانت طبيعة المتغيرات وطريقة بناء المقاييس تسمح بذلك.

##### 6. تحليل الانحدار

يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر حوكمة المشاريع في كفاءة تنفيذ المشاريع، وتحديد مدى قدرة المتغير المستقل على تفسير التغير في المتغير التابع.

#### 3-7 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم تحليل الاستجابات باستخدام برنامج SPSS، وذلك بهدف تحديد اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة، وقياس مستوى اتفاقهم مع العبارات المتعلقة بدور حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ.

ويتم تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي، ويمكن تقسيم نطاق المتوسطات على النحو الآتي:

#### الجدول (1-4):

| مستوى الاستجابة | المتوسط الحسابي |
|-----------------|-----------------|
| منخفض جداً      | 1.00 – 1.80     |
| منخفض           | 1.81 – 2.60     |
| متوسط           | 2.61 – 3.40     |
| مرتفع           | 3.41 – 4.20     |
| مرتفع جداً      | 4.21 – 5.00     |

#### 1-2-4 تحليل عبارات أثر حوكمة المشاريع في كفاءة التنفيذ

تشير النتائج الواردة في الاستبانة إلى وجود اتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو الدور الذي تؤديه حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ، إلا أن درجة الاتفاق اختلفت من عبارة إلى أخرى.

##### العبارة الأولى:

«تسهم حوكمة المشاريع في الاستخدام الكفء للموارد المالية والبشرية المتاحة للمشروع.» أظهرت النتائج أن 44.1% من أفراد العينة اختاروا «أوافق بشدة»، في حين اختار 42.8% «أوافق»، وبلغت نسبة المحايدون 11.8%. وبذلك بلغت نسبة الاستجابات الإيجابية 86.9% من إجمالي الاستجابات. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الاتفاق على أن تطبيق حوكمة المشاريع يرتبط بتحسين طريقة توظيف الموارد المتاحة، بما يعزز كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في تنفيذ المشاريع.

##### العبارة الثانية:

«تساعد حوكمة المشاريع في تحسين جودة مخرجات المشروع وفق الأهداف والمعايير المحددة.»

أظهرت النتائج أن 55.6% من أفراد العينة أبدوا موافقة شديدة على العبارة، بينما بلغت نسبة الموافقين 39.2%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا لدى أفراد العينة. وتشير النتيجة إلى إدراك أفراد العينة للدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة في ضبط جودة مخرجات المشاريع وربطها بالأهداف والمعايير المحددة مسبقًا، بما يعزز فرص تحقيق النتائج المستهدفة.

##### العبارة الثالثة:

«تساعد آليات الحوكمة في الحد من المخاطر والمعوقات التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع.» أظهرت النتائج أن 42.8% من المشاركين أبدوا موافقتهم، و22.4% أبدوا موافقة شديدة، في حين بلغت نسبة المحايدون 23%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 10.5%. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن آليات الحوكمة يمكن أن تسهم في الحد من المخاطر والمعوقات، إلا أن ارتفاع نسبة الاستجابات المحايدة مقارنة ببعض العبارات الأخرى قد يشير إلى وجود تفاوت في مستوى تطبيق أو وضوح آليات إدارة المخاطر داخل المشاريع.

#### العبارة الرابعة:

«تسهم حوكمة المشاريع في رفع مستوى الشفافية والمساءلة لدى الأطراف المسؤولة عن تنفيذ المشروع.»

أظهرت النتائج أن 40.8% من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على العبارة، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 22.4%، وبلغت نسبة المحايدون 32.9%. وتوضح هذه النتائج أن الاتجاه العام يميل إلى الموافقة على أثر الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة، إلا أن ارتفاع نسبة الحياد يستحق الاهتمام عند تفسير النتائج، وقد يعكس تفاوتاً في مستوى وضوح إجراءات المساءلة أو تطبيقها بين المشاريع والجهات المختلفة.

#### العبارة الخامسة:

«تساعد حوكمة المشاريع على ضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ المشروع.»

أظهرت النتائج تبايناً أكبر في استجابات أفراد العينة مقارنة ببعض العبارات الأخرى، حيث بلغت نسبة الموافقين 31.1%، في حين بلغت نسبة المحايدون 29.1%، وبلغت نسبة غير الموافقين 21.9%، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 12.6%. وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر حوكمة المشاريع على الالتزام بالجدول الزمني لا يظهر بدرجة القوة نفسها التي ظهرت بها بعض الجوانب الأخرى، مما قد يدل على أن الالتزام بالوقت يتأثر إلى جانب الحوكمة بعوامل أخرى، مثل التخطيط، وتوفر الموارد، وإدارة المخاطر، وكفاءة فرق العمل.

#### العبارة السادسة:

«تسهم حوكمة المشاريع في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الأطراف المشاركة في المشروع.»

تشير النتائج إلى اتجاه إيجابي مرتفع نحو العبارة، حيث بلغت نسبة «أوافق بشدة» 45.1%، و«أوافق» 39.2%. ويعكس ذلك اتفاقاً واضحاً على أهمية الحوكمة في تحديد المسؤوليات والأدوار بين الأطراف المختلفة، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تقليل التداخل في الاختصاصات وتعزيز المساءلة وتحسين التنسيق أثناء تنفيذ المشروع.

#### العبارة السابعة:

«تساعد حوكمة المشاريع على تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المشروع.»

أظهرت النتائج أن نسبة «أوافق» بلغت 30.9%، بينما بلغت نسبة «محايد» 32.2%، وبلغت نسبة «أوافق بشدة» 11.8%، مع وجود نسب من الاستجابات المعارضة. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك اتجاهًا نحو الإقرار بدور الحوكمة في تحسين اتخاذ القرار، إلا أن ارتفاع نسبة الحياد يشير إلى أن هذا الأثر قد لا يكون متساوياً في جميع البيئات التنظيمية، وربما يرتبط بدرجة تفويض الصلاحيات ووضوح قنوات اتخاذ القرار.

### العبارة الثامنة:

«تسهم حوكمة المشاريع في تعزيز الرقابة والمتابعة على مراحل تنفيذ المشروع.»  
أظهرت النتائج اتجاهاً إيجابياً واضحاً، حيث بلغت نسبة الموافقين **44.7%**، بينما بلغت نسبة  
الموافقين بشدة **25%**، في حين بلغت نسبة المحايدون **18.4%**.  
وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن حوكمة المشاريع تؤدي دوراً مهماً في  
تعزيز الرقابة والمتابعة، وهو ما يمكن أن يسهم في اكتشاف الانحرافات والمشكلات أثناء التنفيذ  
واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

### 2-7-3 اختبار فرضية الدراسة

انطلاقاً من أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة بهدف التعرف على  
مدى إسهام حوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد  
العينة على العبارات الثماني التي تقيس أوجه إسهام حوكمة المشاريع في تحسين عملية التنفيذ.

#### الفرضية الرئيسة للدراسة

**H<sub>1</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع عند مستوى  
دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .)  
ويقابلها الفرضية العدمية:

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع عند  
مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .)

وللتحقق من الفرضية، تم حساب المتوسط الكلي لعبارات حوكمة المشاريع الثماني، ثم استخدام  
اختبار (One-Sample T-Test) لمقارنة المتوسط المحسوب بالقيمة المحايدة لمقياس ليكرت  
الخماسي، وهي (3)، حيث تمثل القيمة (3) مستوى الحياد.  
ويتم الحكم على الفرضية وفقاً لقيمة الدلالة الإحصائية (Sig.)؛ فإذا كانت قيمة  $\text{Sig.} \leq 0.05$ ،  
فإن ذلك يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط المحسوب والقيمة المحايدة، بما  
يدعم وجود اتجاه إيجابي نحو أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ.

#### نتيجة اختبار الفرضية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات حوكمة المشاريع الثماني  
بلغ (3.86)، بانحراف معياري قدره (0.53)، وذلك بناءً على 154 استجابة صالحة.  
وبمقارنة المتوسط الكلي بالقيمة المحايدة لمقياس ليكرت الخماسي (3)، أظهرت نتائج اختبار  
One-Sample T-Test أن قيمة  $t$  بلغت (20.096)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية  
(Sig.)  $> 0.001$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).  
وتشير هذه النتيجة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة  
والقيمة المحايدة، حيث جاء المتوسط الحسابي أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على وجود  
اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الدور الذي تؤديه حوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ  
المشاريع.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على:  
«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع عند مستوى دلالة  
 $\alpha \leq 0.05$ .)»

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع، بما تتضمنه من وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز الرقابة والمتابعة، والحد من المخاطر والمعوقات، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتحسين الالتزام بالجدول الزمني، والاستخدام الكفء للموارد، وتحسين جودة مخرجات المشاريع، يرتبط بصورة إيجابية برفع كفاءة تنفيذ المشاريع

#### جدول (2-4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| القرار                    | Sig.   | t      | القيمة<br>المحايدة | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | المتغير                                      |
|---------------------------|--------|--------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------------------------------|
| رفض $H_0$<br>واقبول $H_1$ | <0.001 | 20.096 | 3.000              | 0.531                | 3.860              | حوكمة المشاريع<br>وأثرها في كفاءة<br>التنفيذ |

#### 2-2-4 خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة نحو دور حوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الدراسة الثماني (3.86)، وهو أعلى من القيمة المحايدة لمقياس ليكرت الخماسي (3.00)، بما يعكس ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على العبارات التي تقيس إسهام حوكمة المشاريع في تحسين كفاءة التنفيذ.

كما أظهرت النتائج أن أكثر جوانب حوكمة المشاريع ارتباطاً برفع كفاءة التنفيذ تمثلت في تحسين جودة مخرجات المشروع، حيث حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.484)، تلتها عبارة الاستخدام الكفء للموارد المالية والبشرية بمتوسط حسابي بلغ (4.296). وتشير هذه النتائج إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الحوكمة في توجيه الموارد نحو تحقيق أهداف المشروع وتحسين جودة النتائج والمخرجات النهائية.

كما جاءت العبارات المتعلقة بتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الرقابة والمتابعة، والحد من المخاطر والمعوقات، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس أهمية هذه الممارسات في دعم كفاءة تنفيذ المشاريع والحد من المشكلات التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها.

وفي المقابل، جاءت عبارتا تحسين عملية اتخاذ القرارات وضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ المشروع عند مستوى متوسط، بمتوسطين حسابيين بلغا (3.204) و (3.238)\*\* على التوالي. وقد يشير ذلك إلى وجود حاجة إلى مزيد من التطوير في آليات اتخاذ القرارات والمتابعة الزمنية للمشاريع، بما يضمن سرعة الاستجابة للمشكلات والانحرافات التي قد تظهر أثناء مراحل التنفيذ.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار (One-Sample T-Test) وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة والقيمة المحايدة لمقياس ليكرت، حيث بلغت قيمة (t = 20.096)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. > 0.001)،

وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

وبوجه عام، تؤكد نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع يمثل عاملاً مهماً في دعم كفاءة تنفيذ المشاريع، ولا سيما من خلال وضوح المسؤوليات، وتحسين الرقابة والمتابعة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، والاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة المخرجات. كما تشير النتائج إلى أهمية تعزيز الجوانب المتعلقة بسرعة اتخاذ القرارات والالتزام بالجدول الزمنية، لما لها من دور في استكمال منظومة الحوكمة وتحقيق مستويات أعلى من كفاءة تنفيذ المشاريع.

#### 3-4 عرض نتائج الدراسة

##### 1-3-4 النتائج العامة للدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اتجاهًا إيجابيًا واضحًا لدى أفراد عينة الدراسة نحو أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الدراسة الثماني (3.86)، بانحراف معياري قدره (0.531).

ويشير المتوسط الحسابي البالغ (3.86) إلى أن مستوى استجابات أفراد العينة جاء في الاتجاه الإيجابي، وتجاوز القيمة المحايدة لمقياس ليكرت الخماسي البالغة (3.00). ويعكس ذلك أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الاتفاق مع العبارات التي تناولت إسهام حوكمة المشاريع في تحسين مختلف جوانب تنفيذ المشاريع.

كما يظهر الانحراف المعياري البالغ (0.531) وجود درجة مناسبة من التقارب النسبي في استجابات أفراد العينة حول الاتجاه العام للعبارات، الأمر الذي يعزز وضوح الاتجاه العام للنتائج.

وتشير هذه النتيجة بصورة عامة إلى أن حوكمة المشاريع لا ينظر إليها باعتبارها مجموعة من الإجراءات التنظيمية والرقابية فقط، وإنما باعتبارها إطارًا إداريًا يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة التنفيذ من خلال تنظيم المسؤوليات، وتحسين آليات الرقابة، وإدارة المخاطر، ورفع جودة المخرجات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

##### 2-3-4 النتائج المتعلقة بتحسين جودة مخرجات المشاريع

جاءت العبارة:

«تساعد حوكمة المشاريع في تحسين جودة مخرجات المشروع وفق الأهداف والمعايير المحددة»

في المرتبة الأولى بين جميع عبارات الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.484) وانحراف معياري بلغ (0.670).

وتعد هذه النتيجة من أبرز نتائج الدراسة، حيث تعكس وجود مستوى مرتفع جداً من الاتفاق بين أفراد العينة على أهمية حوكمة المشاريع في تحسين جودة المخرجات.

ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يفرض وجود آليات واضحة لتحديد أهداف المشروع ومعايير الأداء والجودة، إلى جانب المتابعة المستمرة لمستوى الإنجاز، وهو ما يساعد على اكتشاف أوجه القصور قبل وصول المشروع إلى مرحلته النهائية.

كما أن وجود ضوابط وإجراءات واضحة للمراجعة والتقييم يساهم في التأكد من أن مخرجات المشروع تتوافق مع المتطلبات المحددة مسبقاً، ويحد من احتمالية وجود فجوة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه فعلياً.

وتشير هذه النتيجة إلى أن جودة المخرجات تمثل أحد أهم المجالات التي يظهر فيها أثر الحوكمة بصورة مباشرة، إذ إن نجاح المشروع لا يرتبط فقط بإتمامه، وإنما بمدى تحقيقه للمخرجات المستهدفة بالمستوى المطلوب.

#### 3-3-4 النتائج المتعلقة بكفاءة استخدام الموارد

جاءت العبارة:

«تسهم حوكمة المشاريع في الاستخدام الكفء للموارد المالية والبشرية المتاحة للمشروع»

في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.296) وانحراف معياري قدره (0.726).

وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى اتفاق أفراد العينة على أن حوكمة المشاريع تؤدي دوراً مهماً في تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية.

ويمكن تفسير ذلك بأن الحوكمة تساعد على وضع أطر واضحة لتخصيص الموارد ومتابعة استخدامها، بما يقلل من احتمالات الهدر أو الاستخدام غير المنظم للموارد. كما أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات يساعد على معرفة الجهات والأفراد المسؤولين عن إدارة الموارد واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

ومن منظور كفاءة التنفيذ، فإن الاستخدام الأمثل للموارد يساعد المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الإمكانيات المتاحة، ويحد من احتمالات ارتفاع التكاليف أو نقص الموارد أثناء مراحل التنفيذ.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة لأن سوء إدارة الموارد قد يؤدي إلى مجموعة من المشكلات المتداخلة، مثل التأخير في التنفيذ، وزيادة التكلفة، وانخفاض جودة المخرجات. وبالتالي فإن وجود إطار حوكمة فعال يمكن أن يساهم في الحد من هذه المشكلات من خلال المتابعة والمساءلة والتخطيط المنظم للموارد.

#### 4-4-4 النتائج المتعلقة بتحديد الأدوار والمسؤوليات

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الاتفاق على العبارة:

«تسهم حوكمة المشاريع في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الأطراف المشاركة في المشروع»

حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.176).

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يمثل عنصرًا أساسيًا في تحقيق كفاءة التنفيذ.

ويمكن تفسير ذلك بأن المشاريع عادةً ما تتضمن مجموعة من الأطراف والجهات ذات الاختصاصات المختلفة، وقد يؤدي عدم وضوح المسؤوليات إلى تداخل المهام أو تأخر القرارات أو صعوبة تحديد المسؤول عن أوجه القصور.

ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات منذ بداية المشروع، بحيث يعرف كل طرف نطاق اختصاصه والقرارات التي يملك صلاحية اتخاذها، والجهة التي يتعين الرجوع إليها في الحالات التي تتجاوز صلاحياته.

كما أن وضوح المسؤوليات يرتبط بصورة مباشرة بمبدأ المساءلة، إذ يصبح من الممكن تقييم أداء كل طرف في ضوء المهام والمسؤوليات المحددة له، مما يسهم في تعزيز الانضباط وتحسين الأداء.

#### 4-5-1 النتائج المتعلقة بالرقابة والمتابعة

بلغ المتوسط الحسابي لعبارة:

«تسهم حوكمة المشاريع في تعزيز الرقابة والمتابعة على مراحل تنفيذ المشروع»

(3.809)، وهو مستوى مرتفع.

وتشير هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الرقابة والمتابعة باعتبارهما من الآليات الأساسية التي تدعم نجاح تنفيذ المشاريع.

ويمكن تفسير ذلك بأن الرقابة الفعالة تتيح مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، والتعرف على الانحرافات في الوقت المناسب، سواء كانت مرتبطة بالوقت أو التكلفة أو الموارد أو جودة المخرجات.

كما أن المتابعة المستمرة تساعد على توفير معلومات حديثة للإدارة وأصحاب القرار، الأمر الذي يمكن أن يدعم اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقم المشكلات.

ومن ثم فإن الحوكمة الفعالة لا تقتصر على وضع الخطط والضوابط، بل تتطلب وجود آليات مستمرة للتأكد من الالتزام بهذه الخطط والضوابط أثناء التنفيذ.

#### 2-5-4 النتائج المتعلقة بالحد من المخاطر والمعوقات

حصلت العبارة:

«تساعد آليات الحوكمة في الحد من المخاطر والمعوقات التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع»

على متوسط حسابي بلغ (3.743)، وهو مستوى مرتفع.

وتشير النتيجة إلى وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة على أهمية حوكمة المشاريع في التعامل مع المخاطر والمعوقات.

ويمكن تفسير ذلك بأن الحوكمة توفر إطاراً يساعد على تحديد المخاطر وتوزيع مسؤوليات التعامل معها، بالإضافة إلى وضع آليات للإبلاغ عنها ومتابعتها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

كما أن وجود مستويات واضحة للمساءلة والرقابة يساعد على اكتشاف المخاطر في مراحل مبكرة، مما يمنح إدارة المشروع فرصة أكبر للتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر في الجدول الزمني أو التكلفة أو الجودة.

وتبرز أهمية هذه النتيجة في ظل طبيعة المشاريع التي تتسم عادةً بوجود درجة من عدم اليقين، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في تحقيق كفاءة التنفيذ.

#### 3-5-4 النتائج المتعلقة بالشفافية والمساءلة

بلغ المتوسط الحسابي لعبارة:

«تسهم حوكمة المشاريع في رفع مستوى الشفافية والمساءلة لدى الأطراف المسؤولة عن تنفيذ المشروع»

(3.809)، وهو مستوى مرتفع.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الشفافية تساعد على توفير المعلومات المتعلقة بالمشروع للأطراف ذات العلاقة بصورة واضحة، بينما تساعد المساءلة على تحديد المسؤولية عن القرارات والإجراءات والنتائج.

كما أن تعزيز الشفافية يمكن أن يحد من الغموض في مراحل التنفيذ، ويتيح للإدارة وأصحاب المصلحة تقييم مستوى التقدم بصورة أكثر موضوعية.

وتؤكد هذه النتيجة أهمية البعد المؤسسي للحوكمة، إذ لا تقتصر كفاءة المشروع على الجانب الفني، وإنما تتطلب أيضاً بيئة إدارية تتسم بالوضوح والمسؤولية والانضباط.

#### **4-5-4 النتائج المتعلقة بتحسين عملية اتخاذ القرارات**

جاءت عبارة:

«تساعد حوكمة المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المشروع»

بمتوسط حسابي بلغ (3.204)، وهو مستوى متوسط.

وتعد هذه النتيجة من الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، خاصة أن اتخاذ القرار يمثل عنصراً جوهرياً في التعامل مع التحديات والمشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ المشاريع.

وقد يشير المتوسط المتوسط إلى أن ممارسات الحوكمة الحالية لا تحقق المستوى نفسه من الفاعلية في مجال اتخاذ القرارات مقارنة بالجوانب الأخرى.

وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض الإجراءات البيروقراطية أو تعدد مستويات الاعتماد، أو عدم وضوح الصلاحيات، أو عدم توفر المعلومات اللازمة لصانع القرار في الوقت المناسب.

ومن ثم فإن تحسين هذا الجانب يتطلب تعزيز تفويض الصلاحيات، وتحديد مستويات اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تطوير قنوات الاتصال بين إدارة المشروع والأطراف ذات العلاقة.

#### **4-5-6 النتائج المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمني**

بلغ المتوسط الحسابي لعبارة:

«تساعد حوكمة المشاريع على ضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ المشروع»

(3.238)، وهو مستوى متوسط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الالتزام بالجدول الزمني يمثل جانباً يحتاج إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية جوانب الحوكمة التي تناولتها الدراسة.

وقد يرجع ذلك إلى أن الالتزام بالوقت لا يعتمد على الحوكمة وحدها، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى، مثل دقة التخطيط، وتوفر الموارد، وكفاءة فرق العمل، وسرعة اتخاذ القرارات، وفعالية إدارة المخاطر، والتنسيق بين الأطراف المشاركة.

وبالتالي، فإن رفع مستوى الالتزام بالجدول الزمني يتطلب تكامل الحوكمة مع التخطيط الزمني والمتابعة الدورية لمؤشرات الإنجاز، مع تحديد أسباب التأخير ووضع إجراءات تصحيحية واضحة.

#### 6-4 اختبار الفرضية الرئيسية

تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام اختبار (One-Sample T-Test)، وذلك لمقارنة المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة بالقيمة المحايدة (3.00) في مقياس ليكرت الخماسي.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعبارة الثماني (3.86)، بانحراف معياري قدره (0.531)، كما بلغت قيمة اختبار (t = 20.096)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. > 0.001).

وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، فإن النتيجة تشير إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة والقيمة المحايدة للمقياس.

وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على:

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )».

وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة نحو أثر حوكمة المشاريع في كفاءة التنفيذ كان إيجابياً بصورة دالة إحصائية، بما يدعم أهمية الحوكمة باعتبارها إطاراً يساعد على تحسين تنفيذ المشاريع.

#### 7-4 مناقشة النتائج

توضح النتائج أن حوكمة المشاريع تمثل عنصراً مهماً في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، وهو ما يتضح من ارتفاع المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة ومن دلالة اختبار الفرضية الرئيسية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن حوكمة المشاريع تعمل على إيجاد إطار تنظيمي يحدد كيفية اتخاذ القرارات، ويوضح الصلاحيات والمسؤوليات، وينظم عمليات المتابعة والرقابة، ويعزز الشفافية والمساءلة، مما ينعكس على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بكفاءة.

وتتفق هذه النتيجة مع المنظور الإداري الذي ينظر إلى الحوكمة باعتبارها آلية لتحقيق الاتساق بين أهداف المشروع وأهداف المنظمة، وضمان وجود عمليات واضحة للمساءلة واتخاذ القرار والرقابة.

### **مناقشة النتيجة الأولى: جودة المخرجات**

احتلال جودة مخرجات المشروع المرتبة الأولى يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن الحوكمة تؤدي دورًا مباشرًا في ضمان توافق النتائج النهائية مع الأهداف والمعايير المحددة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الحوكمة توفر آليات للمراجعة والتقييم والمتابعة، مما يجعل جودة المخرجات جزءًا من عملية التنفيذ وليس مجرد نتيجة يتم تقييمها في نهاية المشروع.

### **مناقشة النتيجة الثانية: كفاءة الموارد**

ارتفاع المتوسط الخاص بكفاءة استخدام الموارد يؤكد أهمية الحوكمة في منع الهدر وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد.

فالمشروعات التي تفتقر إلى وضوح المسؤوليات والرقابة قد تواجه صعوبات في تخصيص الموارد ومتابعة استخدامها، بينما تساعد الحوكمة على ربط الموارد بالأهداف والنتائج المستهدفة.

### **مناقشة النتيجة الثالثة: وضوح المسؤوليات**

ارتفاع تقييم وضوح الأدوار والمسؤوليات يعكس أهمية التنظيم المؤسسي في كفاءة التنفيذ.

فكلما كانت المسؤوليات محددة، أصبح من الأسهل تنسيق الأعمال ومتابعة الأداء وتحديد المسؤول عن المشكلات والقرارات، مما يقلل من التداخل ويعزز المساءلة.

### **مناقشة النتيجة الرابعة: الرقابة والمتابعة**

تشير النتيجة المرتفعة الخاصة بالرقابة والمتابعة إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية المتابعة المستمرة في المحافظة على مسار المشروع.

فالرقابة ليست مجرد عملية لاكتشاف الأخطاء، وإنما تمثل وسيلة للحصول على معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة.

### **مناقشة النتيجة الخامسة: إدارة المخاطر**

يعكس ارتفاع المتوسط الخاص بالحد من المخاطر إدراكًا لأهمية التخطيط للمخاطر والتعامل معها بصورة استباقية.

فكلما كانت المخاطر محددة ومسؤوليات التعامل معها واضحة، زادت قدرة المشروع على المحافظة على استمرارية التنفيذ وتقليل الآثار السلبية للمخاطر.

#### **مناقشة النتيجة السادسة: الشفافية والمساءلة**

تؤكد النتيجة أن الشفافية والمساءلة تشكلان عنصرين أساسيين في حوكمة المشاريع.

فالشفافية تساعد في توفير المعلومات وتوضيح القرارات، بينما تضمن المساءلة وجود مسؤولية واضحة عن الأداء والنتائج، الأمر الذي يمكن أن يعزز الثقة بين الأطراف المشاركة في المشروع.

#### **مناقشة النتيجة السابعة: اتخاذ القرار**

أما المستوى المتوسط في اتخاذ القرار فيشير إلى وجود مجال واضح للتحسين.

ومن المحتمل أن يكون السبب مرتبطاً بتعدد المستويات الإدارية أو محدودية تفويض الصلاحيات أو بطء الإجراءات، وهي عوامل قد تؤثر في سرعة الاستجابة للمشكلات أثناء التنفيذ.

#### **مناقشة النتيجة الثامنة: الجدول الزمني**

كما أن المستوى المتوسط للالتزام بالجدول الزمني يشير إلى أن الحوكمة وحدها لا تكفي لضمان الالتزام بالوقت.

فكفاءة التنفيذ الزمنية تتطلب تكامل الحوكمة مع التخطيط وإدارة الموارد والمخاطر والمتابعة، إضافة إلى سرعة اتخاذ القرارات عند ظهور الانحرافات.

#### **الربط بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

تتفق النتيجة العامة للدراسة الحالية التي أظهرت وجود اتجاه إيجابي نحو أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ مع نتائج دراسة الرحالة (2026) ودراسة الأعر (2023) ودراسة قوقزة (2023)، التي أكدت جميعها الدور الإيجابي للحوكمة في تحسين الأداء الإداري ورفع الكفاءة وتعزيز الرقابة والشفافية.

كما تتفق نتيجة تحسين جودة مخرجات المشاريع مع ما توصلت إليه دراسة الرحالة (2026) ودراسة قوقزة (2023)، حيث أظهرت الدراستان أن تطبيق الحوكمة يسهم في تحسين جودة الخدمات والمخرجات ورفع مستوى الأداء.

وتتفق نتيجة كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية مع دراسة قوقزة (2023) ودراسة الضمور (2023) ودراسة الجاوي وآخرين (2018)، التي أكدت أهمية الحوكمة والرقابة في رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر وتحسين إدارة الموارد المرتبطة بالمشروعات.

أما نتيجة وضوح الأدوار والمسؤوليات فتتفق مع ما توصلت إليه دراسة الجلاوي وآخرين (2018)، التي أكدت أن وضوح المسؤوليات وتفعيل أطر الحوكمة يسهمان في تعزيز الرقابة والمساءلة وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

وتتفق نتيجة تعزيز الرقابة والمتابعة مع دراسة الضمور (2023) ودراسة الجلاوي وآخرين (2018)، حيث أكدت النتائج أهمية الرقابة في اكتشاف الانحرافات وتحسين متابعة تنفيذ المشاريع ورفع كفاءة الأداء.

كما تتفق نتيجة الحد من المخاطر والمعوقات مع دراسة الجلاوي وآخرين (2018)، التي أوضحت أن تطبيق الحوكمة يسهم في تقوية أنظمة الرقابة والحد من أوجه القصور والمشكلات التي قد تؤثر في تنفيذ المشاريع، كما تتسجم مع نتائج دراسة الرحالة (2026) المتعلقة بدور الحوكمة في تعزيز الرقابة والحد من الممارسات الإدارية غير السليمة.

وتتفق نتيجة الشفافية والمساءلة بصورة مباشرة مع دراسة الرحالة (2026) ودراسة الأعر (2023) ودراسة قوقزة (2023)، التي أكدت جميعها أن الحوكمة تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الرقابة داخل المؤسسات.

وفيما يتعلق بنتيجة تحسين عملية اتخاذ القرارات، فإنها تتفق من حيث الاتجاه العام مع دراسة الأعر (2023) التي أشارت إلى إسهام الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار، إلا أن الدراسة الحالية أظهرت مستوى متوسطاً لهذا الجانب، مما يشير إلى اختلاف نسبي في مستوى التأثير.

أما نتيجة الالتزام بالجدول الزمني، فتتفق مع ما أكدته دراسة الضمور (2023) ودراسة الجلاوي وآخرين (2018) من أهمية الرقابة والمتابعة في تحسين تنفيذ المشاريع والحد من الانحرافات، إلا أن الدراسة الحالية أظهرت أن الالتزام الزمني جاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى أن تحقيقه يتطلب إلى جانب الحوكمة عوامل أخرى مثل التخطيط وإدارة الموارد والمخاطر.

وبصورة عامة، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه العام للدراسات السابقة في تأكيد الدور الإيجابي للحوكمة في تحسين كفاءة الأداء وتنظيم الموارد وتعزيز الرقابة والشفافية والمساءلة، مع وجود اختلاف نسبي في مستوى تأثيرها على اتخاذ القرارات والالتزام بالجدول الزمني.

## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ، انطلاقاً من الأهمية المتزايدة التي أصبحت تحظى بها حوكمة المشاريع في بيئة الأعمال والمشروعات المعاصرة، باعتبارها إطاراً تنظيمياً وإدارياً يساهم في ضبط عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، وتحسين عملية اتخاذ القرارات. وقد جاءت الدراسة بهدف التعرف على مدى إسهام تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها وفق المتطلبات المحددة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وأهدافها، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة. وتضمنت أداة الدراسة ثماني عبارات تناولت عدداً من الجوانب الأساسية المرتبطة بحوكمة المشاريع وكفاءة التنفيذ، شملت تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحسين اتخاذ القرارات، والرقابة والمتابعة، والحد من المخاطر والمعوقات، والشفافية والمساءلة، والالتزام بالجدول الزمني، والاستخدام الكفء للموارد، وتحسين جودة مخرجات المشروع.

وأظهرت النتائج الميدانية وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة نحو أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الدراسة (3.86)، وهو أعلى من القيمة المحايدة لمقياس ليكرت الخماسي البالغة (3.00). كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار (One-Sample T-Test) وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة والقيمة المحايدة، حيث بلغت قيمة ( $t = 20.096$ )، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig.} > 0.001$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي أدى إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

وأوضحت النتائج كذلك أن تحسين جودة مخرجات المشروع جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى اتفاق أفراد العينة، بمتوسط حسابي بلغ (4.484)، مما يدل على أن الحوكمة تؤدي دوراً مهماً في ضمان توافق مخرجات المشاريع مع الأهداف والمعايير المحددة. كما جاء الاستخدام الكفء للموارد المالية والبشرية في مرتبة متقدمة بمتوسط بلغ (4.296)، وهو ما يعكس أهمية الحوكمة في توجيه الموارد ومتابعة استخدامها بصورة أكثر كفاءة.

كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاتفاق بشأن أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الرقابة والمتابعة، والحد من المخاطر والمعوقات، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وهي جوانب تمثل في مجموعها عناصر أساسية في بناء بيئة مناسبة لتنفيذ المشاريع بكفاءة.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن تحسين عملية اتخاذ القرارات والالتزام بالجدول الزمني جاءا عند مستوى متوسط مقارنة ببقية العبارات، وهو ما يشير إلى وجود جوانب تحتاج إلى مزيد من التطوير. ويمكن أن يرتبط ذلك بتعدد مستويات اتخاذ القرار، أو محدودية تفويض الصلاحيات، أو وجود تحديات في التخطيط والمتابعة الزمنية، أو تأثير التنفيذ بعوامل أخرى مثل الموارد والمخاطر والتنسيق بين الأطراف.

وبناءً على مجمل النتائج، يمكن القول إن حوكمة المشاريع تمثل أحد العوامل المهمة الداعمة لكفاءة تنفيذ المشاريع، إلا أن تحقيق الاستفادة الكاملة منها يتطلب تطبيقها بصورة متكاملة، وعدم الاقتصار على وجود السياسات واللوائح الرسمية، وإنما العمل على تحويل مبادئ الحوكمة إلى ممارسات فعلية تشمل التخطيط والمتابعة والرقابة وإدارة المخاطر واتخاذ القرارات والمساءلة.

وتخلص الدراسة إلى أن رفع كفاءة تنفيذ المشاريع يتطلب وجود منظومة حوكمة واضحة وفعالة قادرة على تحقيق التوازن بين الرقابة والمرونة، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز المساءلة، وربط الأداء الفعلي بأهداف المشروع ومخرجاته. ومن ثم فإن الاستثمار في تطوير حوكمة المشاريع لا يمثل إجراءً تنظيمياً فحسب، بل يعد مدخلاً مهماً لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### أولاً : التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:

##### 1. تعزيز تطبيق حوكمة المشاريع

ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع داخل الجهات والمؤسسات التي تتولى تنفيذ المشاريع، من خلال وضع أطر تنظيمية واضحة تحدد آليات التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرار والمساءلة.

##### 2. تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات

العمل على تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لجميع الأطراف المشاركة في المشروع بصورة واضحة منذ المراحل الأولى، بما يقلل من تداخل الاختصاصات ويحد من الازدواجية في أداء المهام.

##### 3. تطوير آليات اتخاذ القرارات

نظراً إلى حصول جانب اتخاذ القرارات على مستوى متوسط، توصي الدراسة بمراجعة الإجراءات المرتبطة باتخاذ القرارات، وتقليل المستويات الإدارية غير الضرورية، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمديري المشاريع وفق ضوابط واضحة.

##### 4. تعزيز الرقابة والمتابعة

تفعيل آليات الرقابة والمتابعة المستمرة خلال جميع مراحل دورة حياة المشروع، بحيث لا تقتصر الرقابة على المراحل النهائية، مع اعتماد مؤشرات أداء تساعد على اكتشاف الانحرافات بصورة مبكرة.

##### 5. تطوير إدارة المخاطر

تعزيز ممارسات إدارة المخاطر من خلال تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع، وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيراتها، ووضع خطط استجابة واضحة، مع المتابعة المستمرة للمخاطر أثناء التنفيذ.

## **6. تعزيز الشفافية والمساءلة**

رفع مستوى الشفافية في المعلومات والقرارات المتعلقة بالمشاريع، ووضع آليات واضحة للمساءلة وتحديد المسؤولية عن القرارات والنتائج، بما يسهم في تعزيز الانضباط والثقة بين الأطراف ذات العلاقة.

## **7. تحسين الالتزام بالجدول الزمني**

نظرًا إلى أن الالتزام بالجدول الزمني جاء عند مستوى متوسط، توصي الدراسة بتطوير آليات التخطيط والمتابعة الزمنية، وإجراء مراجعات دورية لمعدلات الإنجاز، مع تحديد أسباب التأخير واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

## **8. المحافظة على جودة مخرجات المشاريع**

الاستمرار في تعزيز ممارسات الجودة في المشاريع، ووضع معايير واضحة لتقييم المخرجات، وإجراء عمليات مراجعة دورية للتأكد من توافق النتائج مع أهداف المشروع والمتطلبات المحددة.

## **9. رفع كفاءة استخدام الموارد**

تعزيز التخطيط للموارد المالية والبشرية، ومتابعة استخدامها بصورة دورية، وربط تخصيص الموارد بأولويات المشروع ومخرجاته، بما يحد من الهدر ويزيد من كفاءة التنفيذ.

## **10. تدريب وتأهيل العاملين**

تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للعاملين ومديري المشاريع في مجالات حوكمة المشاريع، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرار، والرقابة، وإدارة الموارد، والشفافية والمساءلة.

## **11. ربط الحوكمة بمؤشرات الأداء**

ضرورة ربط تطبيق حوكمة المشاريع بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، بحيث يتم تقييم أثر الحوكمة على مؤشرات مثل الوقت والتكلفة والجودة وكفاءة الموارد وتحقيق أهداف المشروع.

## **12. المراجعة المستمرة لنظام الحوكمة**

إجراء مراجعات دورية لأطر وسياسات حوكمة المشاريع، بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف وتطوير الإجراءات بما يتناسب مع طبيعة المشاريع والتغيرات التنظيمية والتقنية.

## ثانياً : المقترحات

استناداً إلى نتائج الدراسة وما تم التوصل إليه من استنتاجات، تقترح الدراسة إجراء مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق المعرفة المتعلقة بحوكمة المشاريع، ومن أبرزها:

1. إجراء دراسة مستقبلية تتناول أثر كل بُعد من أبعاد حوكمة المشاريع بصورة مستقلة في كفاءة التنفيذ، مثل الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، والرقابة والمتابعة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، واتخاذ القرارات.
2. دراسة أثر حوكمة المشاريع في مؤشرات الأداء الفعلية للمشروعات، مثل الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات، ونسبة تحقيق أهداف المشروع، بدلاً من الاعتماد فقط على تصورات أفراد العينة.
3. إجراء دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص للتعرف على الاختلافات في مستوى تطبيق حوكمة المشاريع ومدى انعكاسها على كفاءة التنفيذ.
4. دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير حوكمة المشاريع، ولا سيما دور الأنظمة الإلكترونية ولوحات المعلومات الرقمية في تعزيز الرقابة والشفافية وسرعة اتخاذ القرارات.
5. دراسة العلاقة بين حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر، وتحليل مدى إسهام ممارسات الحوكمة في الحد من تعثر المشاريع وتقليل احتمالية تجاوز التكلفة أو الوقت.
6. دراسة دور القيادة الإدارية في نجاح تطبيق حوكمة المشاريع، مع التركيز على أثر أساليب القيادة ودعم الإدارة العليا في تفعيل مبادئ الحوكمة.
7. إجراء دراسات طويلة تتبّع المشاريع خلال مراحلها المختلفة، بدءاً من مرحلة التخطيط مروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالإغلاق والتقييم، بهدف قياس أثر الحوكمة على الأداء عبر الزمن.
8. دراسة معوقات تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات، مع التركيز على المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية، واقتراح آليات للتغلب عليها.
9. دراسة أثر ثقافة المنظمة في فاعلية حوكمة المشاريع، والتعرف على مدى تأثير ثقافة الشفافية والمساءلة والمشاركة في نجاح تطبيق الحوكمة.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، فإن حوكمة المشاريع تمثل مدخلاً إدارياً مهماً لرفع كفاءة التنفيذ، خاصة عندما تطبق بصورة متكاملة تشمل وضوح المسؤوليات، والشفافية والمساءلة، والرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر، وكفاءة استخدام الموارد، وضمان جودة المخرجات. وفي الوقت نفسه، أظهرت النتائج أن بعض الجوانب، وعلى رأسها اتخاذ القرارات والالتزام بالجدول الزمني، تحتاج إلى مزيد من التطوير؛ الأمر الذي يؤكد أن فاعلية الحوكمة تعتمد بدرجة كبيرة على جودة التطبيق وليس مجرد وجود الأنظمة والإجراءات.

## قائمة المراجع

- الأعر، هشام يوسف سالم. (٢٠٢٣). تقييم أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي في بلدية منشية بني حسن من وجهة نظر المواطنين المراجعين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٤(١٠).
- الجاوي، طلال محمد علي، وآخرون. (٢٠١٨). إطار مقترح لحوكمة مؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال: بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل. مجلة دراسات المحاسبة والمالية، جامعة بغداد.
- قوقرة، علي طایل أحمد. (٢٠٢٣). تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٤(٨).
- هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٤). تقرير نضج الحكومة الرقمية. الرياض.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٤). التقرير السنوي. الرياض.
- برنامج التحول الوطني. (٢٠٢٤). تقرير إنجازات برنامج التحول الوطني. الرياض.
- الأمم المتحدة. (٢٠٢٤). United Nations E-Government Survey 2024. New York: United Nations
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (٢٠٢٠). Digital Government Index 2019 Results. Paris: OECD Publishing
- الأعر، هشام يوسف سالم. (2023). تقييم أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي في بلدية منشية بني حسن من وجهة نظر المواطنين المراجعين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(10). مسترجع من <https://www.hnjjournal.net>
- الجاوي، طلال محمد علي، وآخرون. (2018). إطار مقترح لحوكمة مؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال: بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل. مجلة دراسات المحاسبة والمالية، جامعة بغداد. مسترجع من <https://jpagiafs.uobaghdad.edu.iq>
- الضمور، زياد قفطان. (2023). الرقابة المالية ودورها في رفع أداء الضبط المالي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(9). مسترجع من <https://www.hnjjournal.net>
- الراحلة، أحمد محمد علي. (2026). دور الحوكمة الرقمية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(1). مسترجع من <https://www.hnjjournal.net>
- قوقرة، علي طایل أحمد. (2023). تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(8). مسترجع من <https://www.hnjjournal.net>
- القحطاني، فهد. (2024). The Legal Framework for Public Sector Governance in the Saudi Law. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5238183>
- جندي، إيمان محمود أحمد، وحسين، عبد المعطي، وآخرون. (2026). الحوكمة الرقمية: نموذج تكاملي لجودة التعليم الأزهري (دراسة ميدانية). المجلة التربوية. مسترجع من <https://altk.journals.ekb.eg>