

أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية: دراسة ميدانية على
مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري

إعداد الطالب/الجوهرة سالم احمد الزهراني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
6	أسئلة الدراسة:
7	فروض الدراسة:
8	أهمية الدراسة:
9	الدراسات السابقة:
17	الفجوة البحثية:
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
20	المنهجية وطرق البحث:
21	مجتمع وعينة الدراسة:
21	مصادر جمع البيانات:
22	أداة الدراسة (الاستبانة):
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
24	حدود الدراسة:
26	المراجع:

مقدمة:

شهد العالم المعاصر تحولات جوهرية في أنماط الإدارة المؤسسية وفلسفاتها، حيث لم يعد نجاح المنظمات مرهوناً بحجم مواردها المالية والبشرية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بشكل وثيق بمدى رسوخ أنظمتها الإدارية والرقابية وقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المتعددة ذات العلاقة، وقد انعكس هذا التحول بصورة واضحة على المنظمات غير الربحية التي باتت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني معايير مهنية صارمة في إدارة أعمالها ومشاريعها لضمان تحقيق رسالتها الاجتماعية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية. (Garcia & Orsato, 2020)

وتُعدّ الحوكمة المؤسسية من أبرز المفاهيم الإدارية التي استقطبت اهتماماً متزايداً في الأوساط الأكاديمية والمهنية خلال العقدین الأخيرین، إذ تُمثل منظومة متكاملة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تُنظّم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المنظمة وتضمن تحقيق الشفافية والإفصاح في المعلومات والقرارات، وإرساء آليات فعّالة للمساءلة والرقابة على الأداء، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، والالتزام بالأنظمة والتشريعات المعمول بها (الزنايدي والنويران، 2021). وقد أكدت الدراسات الحديثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يُسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات ورفع قدرتها التنافسية من خلال ترشيد استخدام الموارد وتحسين جودة القرارات الإدارية والحد من الممارسات السلبية التي قد تُعيق تحقيق الأهداف المؤسسية (إسماعيل والمحاسنة، 2025)

و تحتل إدارة المشاريع مكانةً محوريةً في الفكر الإداري المعاصر بوصفها المنهجية العلمية التي تكفل تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة ضمن محددات الوقت والتكلفة والجودة المحددة، ولا سيما في سياق مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية التي تتسم بتعدد أطرافها وتشابك عملياتها وحساسية الفئات المستهدفة منها (العبدالات والشورة، 2021). وتتجلى كفاءة إدارة المشاريع في قدرة المنظمة على تخطيط مشاريعها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها بما يضمن تحقيق أهدافها المرسومة بأقل قدر ممكن من الهدر في الموارد وبأعلى مستوى من الجودة في المخرجات، وهو ما يستلزم وجود بنية إدارية ورقابية متينة تدعم عمليات الإدارة في مراحلها المختلفة من البدء والتخطيط مروراً بالتنفيذ والرقابة وانتهاءً بالإغلاق والتقييم (جاسم والمعاضيدي، 2022).

وانطلاقاً من هذا الترابط النظري والعملي، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية بالتطبيق على مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري، وهي المؤسسة التي تضطلع بدور ريادي في توفير السكن الملائم للأسر الأكثر احتياجاً في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي أولت اهتماماً بالغاً بتمكين القطاع غير الربحي وتعزيز حوكمته ورفع كفاءته أدائه المؤسسي .

مشكلة الدراسة

تُعَدّ مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية من أبرز الركائز التنموية التي تسعى المملكة العربية السعودية إلى تعزيزها في إطار رؤية 2030، إذ تمثل هذه المشاريع أداة استراتيجية لتحقيق الاستقرار الاجتماعي وتوفير السكن الملائم للفئات الأكثر احتياجاً، وقد تنامي الاهتمام بهذا القطاع بشكل ملحوظ في ضوء التوجهات الحكومية الرامية إلى تمكين القطاع غير الربحي ورفع كفاءته وتوسيع نطاق مساهمته في التنمية الوطنية الشاملة. وتبرز مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري بوصفها واحدة من أبرز المؤسسات الوطنية العاملة في هذا المجال، حيث تضطلع بمسؤولية تخطيط وتنفيذ مشاريع سكنية موجهة للأسر المستحقة، مما يجعل كفاءة إدارة هذه المشاريع مطلباً جوهرياً لا يقبل التأجيل أو التهاون.

غير أن الواقع العملي يكشف عن جملة من التحديات الجوهرية التي تواجه مؤسسات الإسكان الخيري في إدارة مشاريعها، والتي تتجلى في تعثر بعض المشاريع عن الجداول الزمنية المخططة، وتجاوز التكاليف المعتمدة، وتفاوت مستويات جودة المخرجات النهائية، فضلاً عن محدودية آليات المتابعة والتقييم المستمر لمراحل التنفيذ المختلفة. وتتزامن هذه التحديات مع تصاعد التساؤلات حول مدى فاعلية الأنظمة الإدارية والرقابية المعتمدة في هذه المؤسسات، ومدى قدرتها على ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، وهو ما يستدعي البحث في العوامل المؤسسية العميقة التي قد تسهم في تفسير هذه الفجوات الأدائية ومعالجتها.

وفي هذا السياق، تُطرح الحوكمة المؤسسية بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة القادرة على معالجة هذه التحديات، إذ أثبتت العديد من الدراسات كدراسة الدعجه والعضايلة (2023) ودراسة العبدلات والشورة (2021) ودراسة (Hamada & Akzambekkyzy, 2022) أن تطبيق مبادئ

الحوكمة المؤسسية المتمثلة في الشفافية والإفصاح والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار وسيادة القانون والامتثال التنظيمي يُسهم إسهاماً فاعلاً في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين مخرجات المشاريع. بيد أن المتتبع للأدبيات العلمية يلحظ ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المشاريع في سياق المنظمات غير الربحية العاملة في قطاع الإسكان الخيري تحديداً، حيث انصبَّ جُلُّ الاهتمام البحثي على القطاعات المصرفية والشركات الربحية والمؤسسات الحكومية، مما يُخلّف فجوة معرفية حقيقية تحتاج إلى ردم علمي منهجي.

وتتعمق هذه المشكلة البحثية حين يُدرك الباحث أن غياب أطر حوكمية واضحة ومتكاملة في مؤسسات الإسكان الخيري قد يُفضي إلى ضعف الرقابة على مراحل تنفيذ المشاريع، وتراجع مستويات الشفافية في تخصيص الموارد وتوزيعها، وانخفاض مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، وعدم الامتثال الكافي للأنظمة والمعايير المهنية المعتمدة في إدارة المشاريع، وهي مجتمعةً عوامل تُهدد استدامة هذه المشاريع وقدرتها على تحقيق أهدافها الاجتماعية والتنمية المرجوة. كما أن تزايد حجم الإنفاق على مشاريع الإسكان الخيري وتعاضد توقعات المستفيدين والمانحين يفرضان ضرورة ملحةً لتبني أنظمة حوكمية صارمة تضمن كفاءة إدارة هذه المشاريع وتحقيق أقصى عائد اجتماعي ممكن من الموارد المستثمرة فيها.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة الماسة إلى فهم معمق وتحليل علمي دقيق لطبيعة الأثر الذي تُحدثه الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري، وتحديد البُعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد الحوكمة المؤسسية في تعزيز هذه الكفاءة، وذلك بهدف تقديم إطار عملي قائم على أدلة علمية يُمكن أن يُسهم في تطوير ممارسات الحوكمة ورفع كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسة المبحوثة وغيرها من المؤسسات المماثلة. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، سيادة القانون والامتثال التنظيمي) على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، سيادة القانون والامتثال التنظيمي) على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد أثر بُعد الشفافية والإفصاح على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري، ومعرفة مدى إسهام وضوح المعلومات المالية والإدارية في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع.
- تحديد أثر بُعد المساءلة على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري، وبيان الدور الذي تؤديه آليات المحاسبة والرقابة الداخلية في ضبط أداء المشاريع وتقليل الانحرافات.
- تحديد أثر بُعد المشاركة في اتخاذ القرار على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري، واستكشاف مدى إسهام إشراك الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات المتعلقة بتخطيط المشاريع وتنفيذها.
- تحديد أثر بُعد سيادة القانون والامتثال التنظيمي على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري، ومعرفة مدى إسهام الالتزام بالأنظمة واللوائح والتشريعات في ضمان سير المشاريع وفق المعايير المعتمدة.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري بما يسهم في رفع كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية وتحقيق أهدافها التنموية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، سيادة القانون والامتثال التنظيمي) على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر الشفافية والإفصاح على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري؟
2. ما أثر المساءلة على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري؟
3. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري؟
4. ما أثر سيادة القانون والامتثال التنظيمي على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري؟

ثالثاً: فروض الدراسة

الفرض الرئيس

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، سيادة القانون والامتثال التنظيمي) على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري.

الفروض الفرعية

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية والإفصاح على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري.

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري.

4-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسيادة القانون والامتثال التنظيمي على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بالربط بين مفهومي الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المشاريع في سياق مؤسسات الرعاية الاجتماعية السكنية الخيرية، وهو مجال لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي حتى الآن.
- تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين نظريات الحوكمة المؤسسية (نظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصلحة، نظرية الإشراف) ومفاهيم إدارة المشاريع الحديثة، مما يُوفّر أساساً علمياً متيناً لفهم طبيعة العلاقة التأثيرية بين هذين المتغيرين في البيئة الخيرية السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تُقدم نتائج هذه الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تُسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري، مما ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة إدارة مشاريعها السكنية وتحسين مخرجاتها.

- تُزوّد الدراسة القيادات الإدارية وصانعي القرار في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري وغيرها من المؤسسات المماثلة ببيانات وتحليلات علمية تُساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطوير أنظمة الحوكمة وتحسين آليات إدارة المشاريع.
- تُسهم نتائج الدراسة في تطوير آليات الرقابة والمساءلة المؤسسية في مشاريع الإسكان الخيري، مما يُقلّل من الهدر في الموارد المالية والبشرية ويضمن وصول الخدمات السكنية إلى مستحقيها بالجودة والكفاءة المطلوبة.

- الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الدعج والعضايلة، 2023): أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، وتطبيق القانون) على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملين في الوزارة والمديريات التابعة والمحافظات والبالغ عددهم (755) إدارياً، وتم تحديد حجم العينة بـ (300) من القيادات الإدارية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لمستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة الصحة الأردنية، في حين كانت الثقافة التنظيمية بمستوى مرتفع، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها على الثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الإدارة العليا في وزارة الصحة الأردنية مبادئ تطبيق الشفافية الإدارية في كافة العمليات الإدارية، وتعزيز الثقافة التنظيمية القوية الموجودة فيها، وزيادة الاهتمام بالمشاركة والمساءلة والعدالة.

دراسة (إسماعيل والمحاسنة، 2025): أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارات قطاع الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى استكشاف درجة تأثير الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة) على الأداء الاستراتيجي في وزارات قطاع الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين في الوزارات المستهدفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي في الوزارات المبحوثة، وأن تطبيق أبعاد الحوكمة

المؤسسية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية في مؤسسات القطاع العام وتفعيل آليات المساءلة والشفافية لتحسين الأداء الاستراتيجي.

دراسة (العامري، 2023): أثر الحوكمة المؤسسية على ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في السوق السعودي

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ملكية الإدارة، الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي) في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في السوق المالي السعودي. واستخدمت الدراسة نموذج مؤشر التلاعب لـ (Beneish, 1999) لتحديد ممارسات المحاسبة الإبداعية لدى عينة من (100) شركة مدرجة في السوق المالي السعودي، كما تم تطبيق مؤشر الحوكمة المؤسسية لقياس درجة تطبيق الحوكمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (36) من أصل (100) شركة تمارس المحاسبة الإبداعية، وأن (48) شركة لديها مؤشر حوكمة يزيد عن (80%)، كما بيّنت وجود أثر عكسي دال إحصائياً للحوكمة المؤسسية على ممارسة المحاسبة الإبداعية، وجاء حجم مجلس الإدارة الأعلى تأثيراً في الحد منها. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات الحوكمة المؤسسية لضمان نزاهة البيانات المالية والحد من التلاعب بها.

دراسة (الزنايدي والنويران، 2021): أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة البنوك الإسلامية الأردنية: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى التزام البنوك الإسلامية الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها (حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، الشفافية والإفصاح، مسؤوليات مجلس الإدارة، دور الهيئات الرقابية) وأثر ذلك على كفاءة تلك البنوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى حرص إدارة البنوك الإسلامية على المحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والتزامها بتوفير عناصر الشفافية والإفصاح، وقيامها بتطبيق مبادئ الحوكمة بكفاءة وفعالية، كما بيّنت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام بتطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة البنوك. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز مبادئ الحوكمة وتطوير آلياتها داخل البنوك الإسلامية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.

**دراسة (بن خيرة وبوخلوة، 2022): أثر الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الحوكمة المؤسسية:
دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بأبعادها على الحوكمة المؤسسية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة شملت (56) فقرة وُزعت على (87) عاملاً بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية، مما يعني أن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية كآلية لتعزيز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**دراسة (النجار وزعرب والخالدي، 2021): أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: دراسة
حالة شركة توزيع كهرباء غزة**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحاكمية المؤسسية بأبعادها (المشاركة، التقييم، المساءلة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة) على تحسين الأداء المالي في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (306) استبانة على عينة الدراسة حسب المسميات الوظيفية (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، إداري) في الشركة، وبلغت الاستبانات المستردة (267) بنسبة استرداد (87.25%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي، ووجود أثر لتطبيق الحاكمية المؤسسية على تحسين كفاءة الأداء المالي في الشركة. وأوصت الدراسة برفع مستوى الاهتمام بالحاكمة المؤسسية وممارستها داخل الشركة، وزيادة تفعيل المساءلة في كافة المستويات الإدارية، وتعزيز الشفافية والعدالة والمساواة بين العاملين.

**دراسة (الحربي، 2025): أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على
لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الموارد، المتابعة والتقييم، التخطيط الاستراتيجي) على التميز المؤسسي في لجنة تراحم لرعاية السجناء بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء الدراسة على عينة من (8) موظفين ومديرين بالأمانة العامة للجنة تراحم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع لها تأثير إيجابي على التميز المؤسسي، حيث بلغ متوسط تقييم إدارة الموارد (3.5) من (5)، وأشار (65%) من المشاركين إلى تحسين إدارة الموارد باستخدام أفضل الممارسات، وبلغت مرونة اللجنة في التعامل مع التحديات (3.25) من (5). وأوصت الدراسة بضرورة تحسين التخطيط وتخصيص الموارد، وتعزيز آليات المتابعة والتقييم، وتطوير استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل لضمان استدامة التميز المؤسسي.

دراسة (جاسم والمعاويدي، 2022): دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسيا سيل للاتصالات في العراق

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير كفاءة القيادة (مقدرتها) على إدارة مراحل مشاريع تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (مرحلة البدء، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة والمتابعة، مرحلة الإنهاء والإغلاق) في شركة آسياسيل للاتصالات النقلة في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات البالغ عددهم (457) عاملاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم استلام (388) استبانة، واستخدم برنامج (SPSS, V.25) وبرنامج (AMOS, V.25) لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لمتغير الكفاءة على مراحل إدارة المشاريع بشكل كلي، وأن تأثير كفاءة القائد كان أكبر بشكل معنوي في مرحلة التنفيذ مقارنة ببقية المراحل. وأوصت الدراسة بالعمل على نشر فلسفة الكفاءة لدى قيادات المنظمة وتوفير الدورات التدريبية المكثفة، والعمل على تحقيق التوازن في الاستفادة من مميزات القيادة الكفوة في كل مرحلة من مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

دراسة (العدلات والشورة، 2021): أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدّل في أمانة عمان الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع الأمانة البالغ عددهم (300) موظف من المديرين ومديري المشاريع والعاملين فيها، حيث تم استخدام المسح الشامل واسترداد (258) استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، كما أن بُعدي الاستدامة والفاعلية كان لهما الأثر الأكبر في إدارة المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة للموظفين بأبعادها، ووضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع وتعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر.

دراسة (زغدي وقدوري، 2022): آليات تمويل الصفقات العمومية وأثرها على كفاءة ونوعية إنجاز المشاريع: دراسة تحليلية استشرافية

هدفت الدراسة إلى تحديد آليات تمويل الصفقات العمومية لدى المشتري العمومي والمتعامل الاقتصادي وكيفية تأثيرها على كفاءة ونوعية إنجاز المشاريع في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستشرافي، وذلك بالاعتماد أساساً على بيانات رصيد الموازنة العامة للدولة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه رغم تعدد المصادر الحالية لتمويل الصفقات العمومية إلا أنها تعاني من عجز دائم ومستمر وتواجهها عوائق إجرائية وإدارية وشرعية، مما يؤثر سلباً على نوعية وكفاءة إنجاز المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة اللجوء إلى مصادر تمويل أكثر مرونة وكفاءة، منها تفعيل إجراءات تسيير الأموال المخصصة للمساهمات المباشرة من طرف الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين قصد الإسهام في إنجاز صفقات ذات المنفعة العامة تحت مراقبة الدولة.

دراسة (عبدالعزیز، 2024): أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة المرنة بأبعادها (القضاء على الهدر، التحسين المستمر، الإبداع والابتكار، القيمة المضافة) على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري في شركات تكنولوجيا المعلومات. واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي، وبلغ مجتمع الدراسة (8624) مفردة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات وفقاً لغرفة صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتم تحديد حجم العينة بـ (368) مفردة عند مستوى معنوية (5%) ومعامل ثقة (95%)، وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (340) بمعدل استجابة (92%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإدارة المرنة بكافة أبعادها على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين كفاءة أعمال الشركات والتخلص من الهدر المالي والبشري وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، وتطبيق سياسة التطوير المستمر والإبداع والابتكار، وتوجيه الشركات لإعطاء الأولوية لتطبيق الإدارة المرنة.

دراسة (الكرعاوي وعلي، 2022): إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة في نطاق تنفيذ المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف بالعراق. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، واعتمدت على استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت على عينة من المهندسين المؤثرين في تنفيذ المشاريع البالغ عددهم (48) مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة تُعد نمطاً جوهرياً وأساسياً للمنظمات وأن الاهتمام به وتوفير عوامل جودته يؤثر في استمرار ونمو المنظمة ونجاحها، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المشاريع الحديثة في تحقيق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير متطلبات تبني إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.

دراسة (إصاحي وهوام، 2021): الخيارات الحقيقية كآلية للرفع من كفاءة تقييم المشاريع وترشيد القرارات الاستثمارية: دراسة مشروع استحداث وحدة إنتاج بروتوكسيد الآزوت بشركة ليند غاز بورقلة

هدفت الدراسة إلى تبيان مضامين مقارنة الخيارات الحقيقية باعتبارها آلية ناجعة لاتخاذ القرارات والحكم على الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية وصلاحياتها في شركة ليند غاز بورقلة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تضمين عنصري المخاطرة واللاتأكد لعملية التقييم المالي للمشروع بالاعتماد على تحليل الخيارات الحقيقية وبرنامج (Real Options SLS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد مقارنة الخيارات الحقيقية في التقييم لا يحقق قيمة حالية موجبة فحسب كما هو الحال بالنسبة للمعايير التقليدية، وإنما يُسهم في إضفاء قيمة مالية موجبة تمثل قيمة المرونة، فضلاً عن كشفه عن المخاطر المالية التي تواجه المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مقارنة الخيارات الحقيقية في تقييم المشاريع الاستثمارية لأنها توفر صورة أكثر شمولية ودقة عن القيمة الحقيقية للمشاريع وتسهم في ترشيد القرارات الاستثمارية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Hamada & Akzambekkyzy, 2022): Innovative Governance Strategy to Enhance the Performance and the Efficiency of IT Project Management Activities

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل جديد قائم على استراتيجية الحوكمة بأبعادها (هيكل الحوكمة، سياسات الحوكمة، عمليات الحوكمة، آليات المراقبة) بهدف تقليل احتمالية فشل مشاريع تكنولوجيا المعلومات وتحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة في أنشطة إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المتخصصين في مجال إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل الأكثر أهمية في استراتيجية الحوكمة هي تلك المتعلقة بهيكل الحوكمة وعمليات المراقبة، وأن تطبيق إطار الحوكمة المبتكر يُسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء والكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات حوكمة مبتكرة تتكامل مع أنظمة إدارة المشاريع لتحسين نتائج المشاريع التقنية.

دراسة (Alsenosy, Albattat & Talib, 2022): The Effect of Independent Organizational Governance on Project Performance

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الحوكمة المؤسسية المستقلة بأبعادها (استقلالية مجلس الإدارة، سياسات الحوكمة، المعلومات والاتصالات، إجراءات الحوكمة) وأداء المشاريع الناجح في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على مراجعة الأدبيات والأمثلة العملية لتوضيح العوامل الحاسمة للحوكمة الناجحة، مع استخدام الاستبانة لجمع البيانات من المديرين والعاملين في إدارة المشاريع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة مجلس الإدارة من حيث الخبرة والقدرات القيادية والاستخدام الفعال لعمليات المجلس ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح أو فشل المشاريع، وأن حوكمة المشاريع في المراحل الأولى تضمن التحقق من فائدة المشاريع وتأثيرها طويل المدى. وأوصت الدراسة بتعزيز أنظمة الحوكمة المستقلة في المنظمات وضمان استقلالية مجالس الإدارة لتحسين أداء المشاريع.

دراسة (Garcia & Orsato, 2020): Testing the Institutional Difference Hypothesis: A Study about Environmental, Social, Governance, and Financial Performance

هدفت الدراسة إلى اختبار فرضية الاختلاف المؤسسي من خلال فحص العلاقة بين الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي (ESG) بأبعاده (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، أداء الحوكمة) والأداء المالي للشركات في الدول الناشئة والمتقدمة. واستخدمت الدراسة منهج تحليل الانحدار لبيانات اللوحة (Panel Data) على عينة شملت (2165) شركة من دول ناشئة ومتقدمة خلال الفترة من (2007) إلى (2014). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البيئة المؤسسية لها هيمنة واضحة على العلاقة بين الأداء المالي وأداء الحوكمة البيئية والاجتماعية للشركات، وأن الشركات في الأسواق الناشئة تميل إلى إعطاء الأولوية لتراكم رأس المال على حساب الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً، وهو ما يتوافق مع فرضية الاختلاف المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة السياق المؤسسي والبيئي عند تحليل العلاقة بين أداء الحوكمة والأداء المالي، وتعزيز الأطر التنظيمية في الأسواق الناشئة لتشجيع الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً.

الفجوة البحثية:

من خلال الاستعراض المعمق والتحليل النقدي للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المشاريع، يتبين أن الأدبيات العلمية قد أولت اهتماماً واسعاً بدراسة الحوكمة المؤسسية في سياقات متعددة كالقطاع المصرفي كما في دراسة الزنايدي والنويران (2021)، والشركات المساهمة المدرجة في الأسواق المالية كما في دراسة العامري (2023)، والوزارات والمؤسسات الحكومية كما في دراسة إسماعيل والمحاسنة (2025) ودراسة الدعجه والعضايلة (2023)، وشركات القطاع الخاص كما في دراسة النجار وزعرب والخالدي (2021)، كما تناولت دراسات أخرى كفاءة إدارة المشاريع في قطاعات الاتصالات كدراسة جاسم والمعاضيدي (2022)، والمشاريع الحكومية كدراسة الكرعاوي وعلي (2022) ودراسة العبدالات والشورة (2021)، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة كدراسة عبدالعزيز (2024)، فيما ربطت بعض الدراسات الأجنبية بين الحوكمة وأداء المشاريع كدراسة (Hamada & Akzambekkyzy, 2022) ودراسة (Alsenosy, Albattat & Talib, 2022). غير أن التمعّن في هذه الدراسات مجتمعة يكشف عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب شبه تام للدراسات التي تناولت أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المشاريع في سياق المنظمات غير الربحية العاملة في قطاع الإسكان الخيري تحديداً، إذ لم تتطرق أيّ من الدراسات المستعرضة إلى هذا القطاع الحيوي رغم خصوصيته الإدارية والتنظيمية وحساسية الفئات المستهدفة منه، كما يُلاحظ أن البيئة السعودية لم تحظَ بنصيب كافٍ من البحث في هذا المجال التكاملي الذي يجمع بين الحوكمة وإدارة المشاريع في المؤسسات الخيرية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال تقديم دراسة ميدانية تطبيقية على مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري تجمع بين المتغيرين في إطار نظري ومنهجي متكامل يُراعي خصوصية القطاع غير الربحي ومتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير هذا القطاع وتعزيز حوكمته.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية وأبعادها

يُعدّ مفهوم الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبلورت ملامحها في أعقاب الأزمات المالية والإدارية التي شهدها العالم في العقود الأخيرة، حيث كشفت هذه الأزمات عن حاجة المنظمات بمختلف أنواعها إلى منظومة متكاملة من القواعد والمعايير التي تضبط أداؤها وتُنظّم العلاقات بين أطرافها المتعددة. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم تبعاً لتنوع الزوايا التي نظر منها الباحثون إليه، فعلى الصعيد اللغوي تُشتق كلمة "الحوكمة" من الأصل اللاتيني (Gubernare) الذي يعني التوجيه والإرشاد والتحكم، أما اصطلاحاً فنُعرّف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تُحدد العلاقة بين إدارة المنظمة من جهة وأصحاب المصلحة من جهة أخرى بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية وحماية حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة (العامري، 2023). كما عرّفها آخرون بأنها الإطار المؤسسي الذي يُحدد آليات توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية، ويُرسّي قواعد الرقابة والمساءلة والشفافية بما يكفل حسن استخدام الموارد وتحقيق أعلى مستويات الأداء (الزنايدي والنويران، 2021)

وقد استندت هذه الدراسة في تناولها للحوكمة المؤسسية إلى عدة نظريات أساسية أسهمت في تشكيل البناء المعرفي لهذا المفهوم. فنظرية الوكالة (Agency Theory) التي قدمها (Jensen & Meckling) تنطلق من فكرة أن العلاقة بين المالكين والمديرين تتسم بتعارض المصالح، مما يستوجب وجود آليات رقابية تضمن التزام الإدارة بتحقيق مصالح المالكين وأصحاب الحقوق، وتُبرز هذه النظرية أهمية المساءلة والشفافية كأدوات جوهرية لتقليص الفجوة بين المصالح المتعارضة (العامري، 2023). أما نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي طرحها (Freeman) فتؤكد أن نجاح المنظمة لا يتحقق بمراعاة مصالح فئة واحدة بل بتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة من مساهمين وموظفين ومستفيدين ومجتمع محلي وجهات تنظيمية، وهو ما يُبرز أهمية بُعد المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد الحوكمة الجوهرية. (Garcia & Orsato, 2020) فيما تُقدم نظرية الإشراف (Stewardship Theory) رؤية مغايرة ترى أن المديرين يتصرفون بدافع المسؤولية والأمانة تجاه المنظمة دون الحاجة إلى رقابة صارمة، وهو ما ينسجم مع طبيعة المنظمات غير الربحية التي يُحرّك العاملين فيها الدافع الخدمي والإنساني (النجار وزعرب والخالدي، 2021).

وتتجسد الحوكمة المؤسسية في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية: أولها الشفافية والإفصاح ويُقصد بها الإتاحة الكاملة والدقيقة للمعلومات المالية والإدارية المتعلقة بأنشطة المؤسسة ومشاريعها

جميع الأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم، بما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة وتقييم أداء المؤسسة بموضوعية (الدعج والعضايلة، 2023أ). وثانيها **المساءلة** وتعني وجود آليات واضحة ومحددة تلزم كل مسؤول في المؤسسة بتقديم تفسير وتبرير لقراراته وأفعاله أمام الجهات المعنية، وتحمل نتائج تلك القرارات سواء كانت إيجابية أو سلبية، مما يُسهم في ضبط الأداء والحد من التجاوزات (النجار وزعرب والخالدي، 2021). وثالثها **المشاركة في اتخاذ القرار** وتُشير إلى إتاحة الفرصة لجميع الأطراف ذات العلاقة من عاملين ومستفيدين وشركاء للمساهمة في عمليات التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بالمشاريع وتنفيذها، مما يُعزز الالتزام المؤسسي ويُثري جودة القرارات بتنوع وجهات النظر (إسماعيل والمحاسنة، 2025). ورابعها **سيادة القانون والامتثال التنظيمي** ويُراد به التزام المؤسسة التام بالأنظمة واللوائح والتشريعات النافذة التي تُنظّم عملها، وتطبيقها على جميع العاملين والمتعاملين دون تمييز أو استثناء، بما يكفل بيئة عمل عادلة ومنضبطة (العبداللات والشورة، 2021).

ثانياً: مفهوم كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية

تُمثل إدارة المشاريع حقلاً معرفياً وتطبيقياً متكاملًا يهتم بتوظيف المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات في أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته المحددة، وقد عرّفها معهد إدارة المشاريع (PMI) بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته من خلال عمليات البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق (جاسم والمعاويدي، 2022). أما كفاءة إدارة المشاريع فتُعرّف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهداف مشاريعها المحددة بأقل قدر ممكن من الموارد المستهلكة وبأعلى مستوى من الجودة في المخرجات، ويتضمن ذلك الالتزام بالجدول الزمني المعتمدة والموازنات المالية المرصودة ومواصفات الجودة المطلوبة (الكرعاوي وعلي، 2022).

وتكتسب كفاءة إدارة المشاريع أهمية خاصة في سياق مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية نظراً لطبيعتها الفريدة التي تجمع بين البعد الإنشائي والبعد الاجتماعي والإنساني، إذ لا تقتصر هذه المشاريع على تشييد وحدات سكنية فحسب بل تمتد لتشمل تلبية احتياجات فئات اجتماعية محددة وفق معايير تراعي الكرامة الإنسانية والملاءمة والاستدامة (الحربي، 2025). وتُعرّف مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها المشاريع التي تُنفّذها مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري بهدف توفير

وحدات سكنية ملائمة للأسر الأكثر احتياجاً في المملكة العربية السعودية وفقاً لمعايير ومواصفات محددة تضمن جودة الحياة واستدامة المشاريع.

وتتحدد كفاءة إدارة هذه المشاريع في هذه الدراسة من خلال عدة مؤشرات تشمل مدى الالتزام بالجدول الزمنية المحددة لتنفيذ المشاريع، وكفاءة إدارة التكاليف والموازنات المالية المرصودة، ومستوى جودة المخرجات النهائية ومطابقتها للمواصفات المعتمدة، ودرجة رضا المستفيدين عن الوحدات السكنية المقدمة، وفعالية تخصيص الموارد البشرية والمادية واستثمارها، وكفاءة آليات المتابعة والتقييم والرقابة المستمرة على مراحل التنفيذ (زغدي وقدوري، 2022). كما تتطلب كفاءة إدارة هذه المشاريع توافر قيادات إدارية مؤهلة قادرة على إدارة المراحل المختلفة للمشروع من التخطيط والتنظيم مروراً بالتنفيذ والرقابة وصولاً إلى التسليم والتقييم النهائي (عبدالعزیز، 2024).

ثالثاً: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المشاريع

يرتكز الأساس النظري للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المشاريع على فرضية مفادها أن توافر بيئة حوكمية متينة يُنشئ إطاراً تنظيمياً ورقابياً يُعزز من قدرة المنظمة على إدارة مشاريعها بكفاءة عالية، فالشفافية تُتيح تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، والمساءلة تضمن محاسبة المسؤولين عن أي انحرافات في الأداء، والمشاركة تُثري القرارات بالخبرات المتنوعة، والامتثال التنظيمي يكفل سير العمل وفق المعايير المهنية المعتمدة. (Hamada & Akzambekkyzy, 2022) وتُعرف مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري إجرائياً بأنها مؤسسة خيرية سعودية غير ربحية تعمل على توفير المساكن الملائمة للأسر المستحقة من خلال تخطيط وتنفيذ مشاريع سكنية متكاملة وفقاً لأعلى معايير الجودة والكفاءة، وتُشكل ميداناً تطبيقياً لهذه الدراسة لاستكشاف أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة مشاريعها. (Alsenosy, Albattat & Talib, 2022)

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات والأثر بين متغيراتها، حيث سيتم من خلاله وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية والإفصاح،

المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، سيادة القانون والامتثال التنظيمي) وتحليل أثرها على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري، وذلك بالاستناد إلى البيانات الكمية التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة.

كما ستعتمد الدراسة على مدخلين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات: المدخل الأول هو المدخل النظري الذي سيتم من خلاله مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المشاريع لبناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فرضياتها، والمدخل الثاني هو المدخل الميداني التطبيقي الذي سيتم من خلاله تصميم استبانة محكمة وتوزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتمكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري من المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية وتخطيطها وتنفيذها والإشراف عليها، ويشمل ذلك المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع ومديري الإدارات والأقسام والمهندسين والمشرفين والمنسقين الإداريين والماليين العاملين في المؤسسة، ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (150) موظفاً وموظفةً وفقاً للبيانات المتاحة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

نظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة نسبياً، سيتم استخدام أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل) لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (150) موظفاً وموظفةً، وذلك لضمان الحصول على أعلى درجة ممكنة من الدقة والشمولية في النتائج وتعزيز القدرة على تعميمها، حيث سيتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد متوقعة لا تقل عن (80%)، وذلك بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي يتبين عدم جدية المستجيبين في الإجابة عنها.

مصادر جمع البيانات

المصادر الثانوية

ستعتمد الدراسة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية والوثائق الصادرة عن مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري والجهات ذات العلاقة، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

المصادر الأولية

ستعتمد الدراسة على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، حيث سيتم تصميم استبانة مُحكَّمة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مُحكَّمة تتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

سيتضمّن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية)

سيتضمّن هذا القسم (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول: الشفافية والإفصاح:** ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى التزام المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية ووضوح الإجراءات المتعلقة بمشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية.
- **البُعد الثاني: المساءلة:** ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى توفر آليات المحاسبة والرقابة الداخلية ومتابعة الأداء وتقييمه في إدارة المشاريع.

• **البُعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار:** ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى إشراك الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة والعاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

• **البُعد الرابع: سيادة القانون والامتثال التنظيمي:** ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى التزام المؤسسة بالأنظمة واللوائح والتشريعات المنظمة لعمل مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية.

القسم الثالث: المتغير التابع (كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية)

سيتضمّن هذا القسم محوراً واحداً يتكوّن من (10) فقرات تقيس مستوى كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية من حيث الالتزام بالجدول الزمنية المحددة، وإدارة التكاليف والموارد المالية، وجودة المخرجات النهائية للمشاريع، ومستوى رضا المستفيدين، وكفاءة تخصيص الموارد البشرية والمادية، وفاعلية آليات المتابعة والتقييم.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية، وسيتم قياس جميع الفقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، وستُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي والتأكد من موثوقية النتائج.
- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وتحديد توزيعها وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- **المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لتحديد اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبانة ودرجة تشتت الإجابات عن متوسطاتها.

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لقياس درجة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) والمتغير التابع (كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية)، وكذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)** لاختبار أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعةً على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية واختبار الفرض الرئيس للدراسة.
- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)** لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية على حدة على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية واختبار الفروض الفرعية.
- **اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)** للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى لمتغير الجنس.
- **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)** للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئات المتعددة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance)** للتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، سيادة القانون والامتثال التنظيمي) كمتغير مستقل، على كفاءة إدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** ستُطبق هذه الدراسة على مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري بمقرها الرئيس في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وفروعها المعنية بتنفيذ مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية.

- **الحدود الزمنية:** سيتم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1448/1447 هـ الموافق 2026/2025 م.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر هذه الدراسة على جميع العاملين في مؤسسة الملك سلمان للإسكان الخيري من المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة مشاريع الرعاية الاجتماعية السكنية والبالغ عددهم (150) موظفاً وموظفةً.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

الدعجه، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص ، 341 - 356. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1417998>

إسماعيل، محمود إسماعيل علي، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2025). أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارات قطاع الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي. العلوم التربوية، مج33، ع4 ، 400 - 437. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1643790>

العامري، أحمد بن محمد. (2023). أثر الحوكمة المؤسسية على ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في السوق السعودي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج4، ع2 ، 1431 - 1459. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1612861>

الزنايدي، إيمان محمد، و النويران، ثامر علي. (2021). أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة البنوك الإسلامية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة أبعاد اقتصادية، مج11، ع2 ، 756 - 778. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1213219>

بن خيرة، سامي، و بوخلوة، باديس. (2022). أثر الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الحوكمة المؤسسية: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1 ، 255 - 274. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1276212>

الدعجه، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمة: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445929>

النجار، رجاء علي محمد، زعرب، حمدي شحدة محمود، و الخالدي، ناهض نمر محمد. (2021). أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: "دراسة حالة" شركة توزيع كهرباء غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1359453>

الحربي، سهام بنت حمدان دعسان المخلفي. (2025). أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 23 - 41. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1596960>

جاسم، حسين رأفت، و المعاضيدي، معن وعد الله. (2022). دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسيا سيل للاتصالات الناقلة في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع60 ، 573 - 591. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1347331>

البداللات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

زغدي، باديس، و قدوري، طارق. (2022). آليات تمويل الصفقات العمومية وأثرها على كفاءة ونوعية إنجاز المشاريع: دراسة تحليلية استشرافية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج6، ع1 ، 353 - 372. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1296504>

عبدالعزیز، ريهام أنسي محمود. (2024). أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج5، ع1 ، 39 - 71. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1616165>

الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (2022). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع

تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع65 ، 187 - 210.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339268>

إصاحي، مريم ياسمين، و هوام، لمياء. (2021). الخيارات الحقيقية كآلية للرفع من كفاءة تقييم المشاريع وترشيد القرارات الاستثمارية: دراسة مشروع استحداث وحدة إنتاج بروتوكسيد الأزوت بشركة ليند غاز بورقلة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج12، ع1 ، 121 - 141. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1180276>

- Hamada, M. A., & Akzambekkyzy, A. (2022). Innovative governance strategy to enhance the performance and the efficiency of IT project management activities. *International Journal of Project Organisation and Management*, 14(2), 144–175
- Ribeiro, J., Tereso, A., & Couto, J. P. (2025, June). Proposal to Improve Organizational Governance in a Construction Company: Focus on Project Management. In *International Conference Innovation in Engineering* (pp. 427–437). Cham: Springer Nature Switzerland
- Alsenosy, A. I., Albattat, A., & Talib, Z. (2022). THE EFFECT OF INDEPENDENT ORGANIZATIONAL GOVERNANCE ON PROJECT PERFORMANCE. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(7).
- Al-Alagmeh¹, M., & Megdadi, Y. (2024, February). The Impact of Institutional Governance. In *Technology: Toward Business Sustainability: Proceedings of the International Conference on Business and Technology (ICBT2023)*, Volume 4 (Vol. 4, p. 152). Springer Nature.
- Garcia, A. S., & Orsato, R. J. (2020). Testing the institutional difference hypothesis: A study about environmental, social, governance, and

financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 29(8),
3261–3272

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The impact of corporate governance on the efficiency of managing
social welfare housing projects: A field study on the King Salman
Charitable Housing Foundation.**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026