

**” دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع  
البنية التحتية في الجهات الحكومية: دراسة ميدانية في  
مدينة الرياض ”**

إعداد الطالب/

محمد فهد محمد البيشي

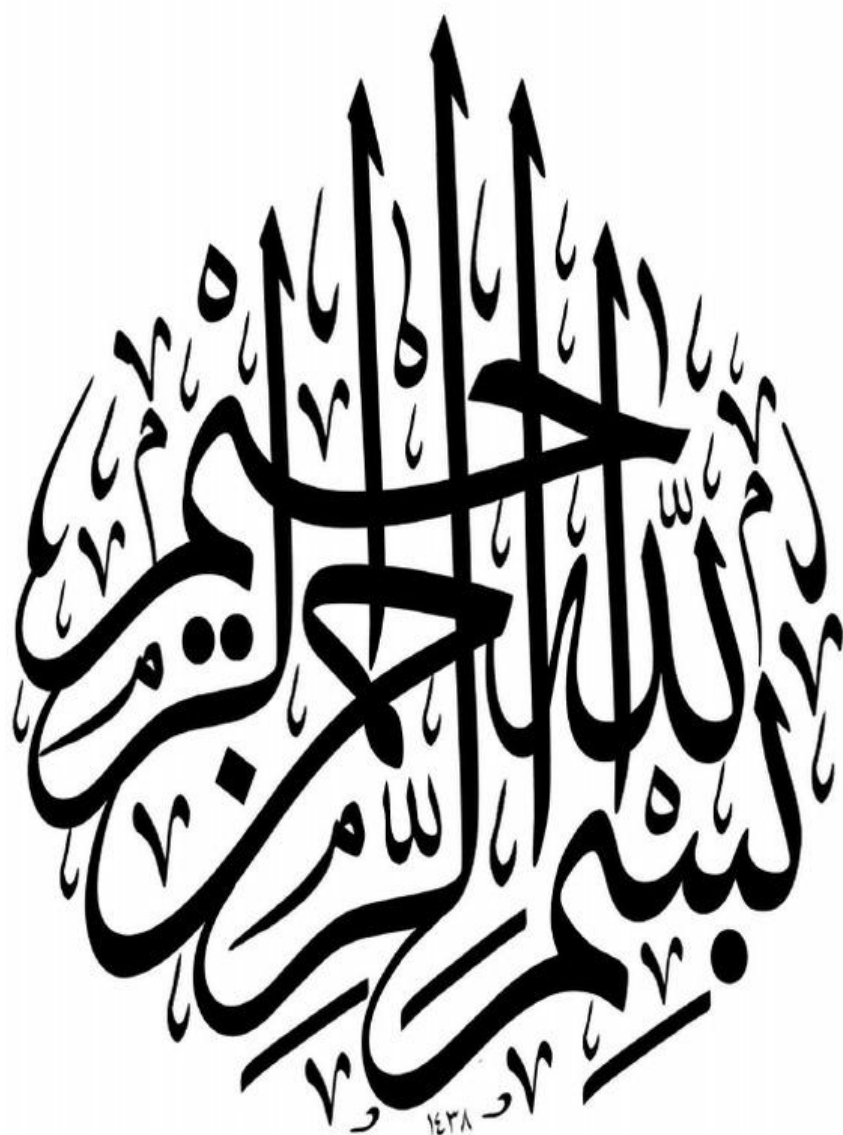
إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦



## الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الفضل في إتمام هذه الدراسة، وأسأله سبحانه أن يجعلها خالصة لوجهه الكريم، وأن ينفع بها.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن، ممثلة بإدارتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، لما وفرت له من بيئة علمية داعمة أسهمت في تنمية معارفي وصقل قدراتي البحثية، وكان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد، والأستاذ الدكتور فايز علي جراد، على ما قدماه من إشراف علمي متميز، وتوجيهات سديدة، وملاحظات قيمة أسهمت في تطوير هذه الدراسة وإخراجها بالصورة المنشودة. فلهما مني خالص الامتنان والتقدير.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق شكري وامتناني لأسرتي الكريمة، التي كانت خير سند وعون طوال مسيرتي الأكاديمية، بما قدمته من دعم وتشجيع وصبر، وكان لإيمانها بي أثر كبير في مواصلة هذا الطريق حتى إتمامه.

كما أتوجه بالشكر إلى زملائي وزميلاتي، وكل من قدم لي المساندة أو المشورة أو الكلمة الطيبة خلال مراحل إعداد هذه الرسالة، سائلاً الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفقهم لما فيه

الخير والنجاح،،،

# اهداء

إلى كل من كان له أثر طيب في رحلتي العلمية،

وقدم لي كلمة دعم، أو دعاءً صادقاً، أو يد عون أسهمت في مواصلة الطريق حتى

بلوغ هذه المرحلة.

إلى كل من منحني الثقة، وآمن بقدرتي على تحقيق هذا الإنجاز، وكان حضوره مصدراً

للإلهام والعزيمة.

أهدي هذا العمل المتواضع، تقديرًا وامتنانًا لكل من شاركني هذه المسيرة، سائلًا الله

تعالى أن يجزيهم خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد نافعًا ومثمرًا.

مع خالص الشكر والتقدير للجميع، وأسأل الله أن يوفقني لما هو قادم، وأن يجعل

المستقبل مليئًا بالمزيد من العطاء والنجاح.

## جدول المحتويات

| الصفحة                                               | العنوان                                                                                        |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أ                                                    | فهرس المحتويات                                                                                 |
| د                                                    | قائمة الجداول                                                                                  |
| هـ                                                   | قائمة الاشكال                                                                                  |
| و                                                    | الملخص                                                                                         |
| <b>الفصل الأول: خلفية الدراسة</b>                    |                                                                                                |
| ٢                                                    | المقدمة                                                                                        |
| ٢                                                    | مشكلة الدراسة                                                                                  |
| ٣                                                    | أهمية الدراسة                                                                                  |
| ٤                                                    | أولاً: الأهمية العلمية                                                                         |
| ٤                                                    | ثانياً: الأهمية التطبيقية                                                                      |
| ٤                                                    | أهداف الدراسة                                                                                  |
| ٥                                                    | تساؤلات الدراسة                                                                                |
| ٥                                                    | فرضيات الدراسة                                                                                 |
| ٦                                                    | النظرية العلمية للدراسة                                                                        |
| ٧                                                    | مصطلحات الدراسة                                                                                |
| <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |                                                                                                |
| ١٣                                                   | الدراسات السابقة                                                                               |
| ٢٦                                                   | التعقيب على الدراسات السابقة                                                                   |
| ٢٧                                                   | الإطار النظري للدراسة                                                                          |
| ٢٧                                                   | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية                                                |
| ٢٧                                                   | أولاً: تعريف الحوكمة المؤسسية                                                                  |
| ٢٨                                                   | ثانياً: نشأة الحوكمة المؤسسية وتطورها                                                          |
| ٢٩                                                   | ثالثاً: أهمية الحوكمة المؤسسية                                                                 |
| ٣٠                                                   | رابعاً: خصائص الحوكمة المؤسسية                                                                 |
| ٣١                                                   | المبحث الثاني: أبعاد الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية وأثرها في إدارة مشاريع البنية التحتية |

|                                          |                                                                                  |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ٣١                                       | المطلب الأول: الشفافية المؤسسية ودورها في تنفيذ مشاريع البنية التحتية            |
| ٣٣                                       | المطلب الثاني: المساءلة والإفصاح المؤسسي ودورهما في تنفيذ مشاريع البنية التحتية  |
| ٣٤                                       | المطلب الثالث: الرقابة والإشراف الداخلي ودورهما في تنفيذ مشاريع البنية التحتية   |
| ٣٥                                       | المبحث الثالث: كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية              |
| ٣٥                                       | المطلب الأول: مفهوم كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية وخصائصها                   |
| ٣٥                                       | المطلب الثاني: الالتزام بالجدول الزمني والميزانية في تنفيذ مشاريع البنية التحتية |
| ٣٦                                       | المطلب الثالث: الالتزام بالموصفات والجودة في تنفيذ مشاريع البنية التحتية         |
| ٣٧                                       | المبحث الرابع: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية   |
| ٣٧                                       | أولاً: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية           |
| ٣٨                                       | ثانياً: التحديات المؤسسية لتطبيق الحوكمة في مشاريع البنية التحتية                |
| <b>الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث</b> |                                                                                  |
| ٤٢                                       | منهج البحث                                                                       |
| ٤٢                                       | مجتمع الدراسة                                                                    |
| ٤٢                                       | عينة الدراسة                                                                     |
| ٤٣                                       | مصادر جمع البيانات                                                               |
| ٤٣                                       | أدوات الدراسة                                                                    |
| ٤٤                                       | حدود الدراسة                                                                     |
| ٤٤                                       | التحليل الإحصائي المستخدم:                                                       |
| ٤٦                                       | اختبار الثبات                                                                    |
| ٤٧                                       | صدق الاستبانة                                                                    |
| ٤٩                                       | الصدق البنائي                                                                    |
| <b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>   |                                                                                  |
| ٥٢                                       | أولاً: التحليل الوصفي للدراسة                                                    |
| ٥٦                                       | ثانياً: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة                                            |
| ٥٧                                       | أولاً : الحوكمة المؤسسية                                                         |
| ٦٣                                       | ثانياً : كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية                                       |
| ٦٧                                       | ثالثاً: اختبار الفرضيات                                                          |
| ٧١                                       | نتائج الدراسة                                                                    |

|    |                              |
|----|------------------------------|
| ٧٢ | التوصيات                     |
| ٧٣ | الحلول والمقترحات المستقبلية |
| ٧٤ | الخاتمة                      |
| ٧٥ | المراجع العربية              |
| ٧٨ | المراجع الإنجليزية           |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول  | العنوان                                                                                                  | صفحة |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| جدول (١-٣)  | معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة                                                                 | ٤٦   |
| جدول (٢-٣)  | يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الحوكمة المؤسسية والدرجة الكلية للمتغير                   | ٤٧   |
| جدول (٣-٣)  | يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية والدرجة الكلية للمتغير  | ٤٨   |
| جدول (٤-٣)  | معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة                             | ٤٩   |
| جدول (٥-٤)  | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                                                                             | ٥٢   |
| جدول (٦-٤)  | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                                                      | ٥٢   |
| جدول (٧-٤)  | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                                                  | ٥٣   |
| جدول (٨-٤)  | توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل الجهة                                                                   | ٥٤   |
| جدول (٩-٤)  | توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشاريع التي تم الاشراف عليها                                                | ٥٥   |
| جدول (١٠-٤) | الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي                                                                    | ٥٦   |
| جدول (١١-٤) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الشفافية المؤسسية                     | ٥٧   |
| جدول (١٢-٤) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد المساءلة والرقابة الداخلية            | ٥٩   |
| جدول (١٣-٤) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد إدارة أصحاب المصلحة                   | ٦٠   |
| جدول (١٤-٤) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد الحوكمة المؤسسية                           | ٦٢   |
| جدول (١٥-٤) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية          | ٦٣   |
| جدول (١٦-٤) | ارتباط الحوكمة المؤسسية بأنواعها بالمتغير التابع (كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية)                     | ٦٨   |
| جدول (١٧-٤) | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الحوكمة المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية                 | ٦٨   |
| جدول (١٨-٤) | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمستوى الشفافية المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية         | ٦٩   |
| جدول (١٩-٤) | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمستوى المساءلة والإفصاح المؤسسي على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية | ٦٩   |
| جدول (٢٠-٤) | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للرقابة والإشراف المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية        | ٧٠   |

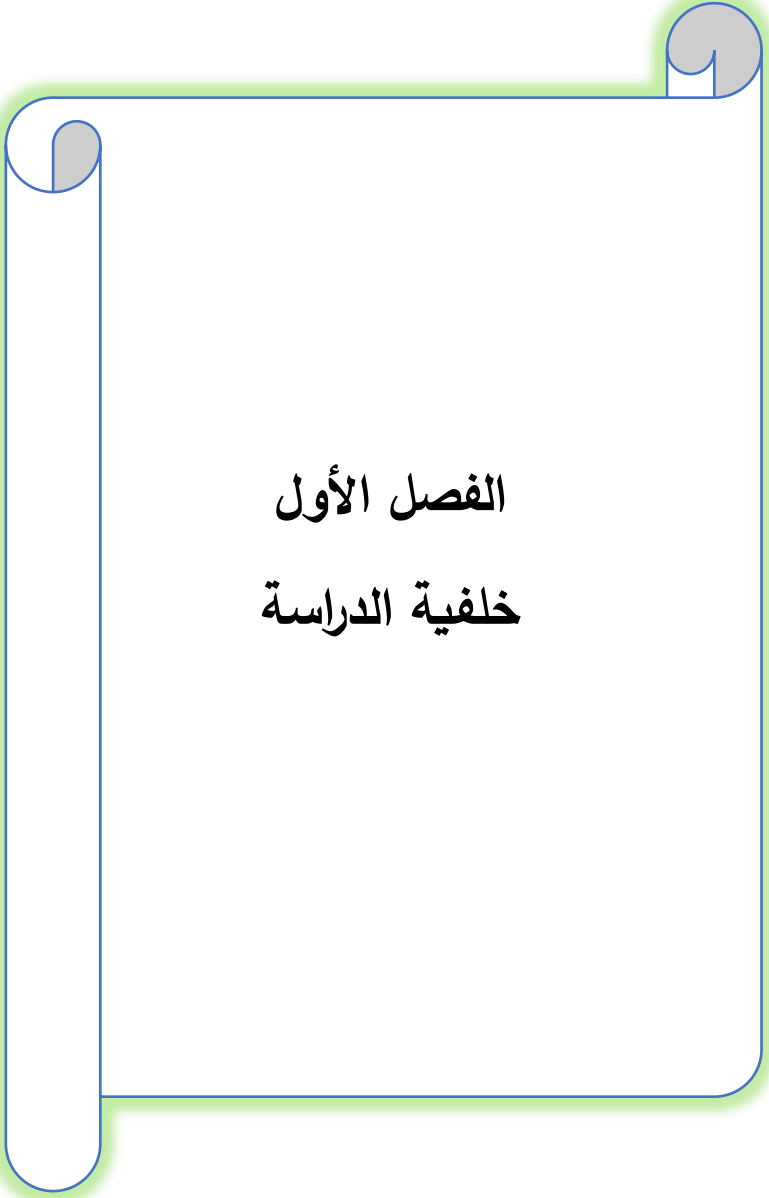
## قائمة الاشكال

| رقم الشكل | العنوان                                                   | الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------------|--------|
| شكل ١-١   | نموذج الدراسة                                             | ٦      |
| شكل ٢-٤   | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                              | ٥٢     |
| شكل ٣-٤   | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                       | ٥٣     |
| شكل ٤-٤   | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                   | ٥٤     |
| شكل ٥-٤   | توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل الجهة                    | ٥٥     |
| شكل ٦-٤   | توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشاريع التي تم الاشراف عليها | ٥٦     |

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، من خلال دراسة أبعاد الشفافية المؤسسية، والمساءلة والرقابة الداخلية، وإدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية، وبيان أثرها في الالتزام بالوقت والميزانية والمواصفات الفنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة بلغت (٣٨٤) من العاملين في الجهات ذات العلاقة بالمشاريع، ثم عولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار (٢٦) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية بمتوسط كلي بلغ (٤.٠٠٣٦)، وارتفاع كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية بمتوسط عام بلغ (٤.١٣٠٨)، كما تبين وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وأثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في كفاءة التنفيذ. وأوصت الدراسة بتعزيز الإفصاح والرقابة الداخلية، وتطوير آليات المساءلة، وتوسيع مشاركة أصحاب المصلحة، ودعم المتابعة الزمنية والمالية وإجراءات ضبط الجودة في المشاريع الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، كفاءة التنفيذ، مشاريع البنية التحتية، الجهات الحكومية، مدينة الرياض.



# الفصل الأول

## خلفية الدراسة

## المقدمة

أصبحت الحوكمة المؤسسية من المداخل الإدارية الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز كفاءة الأداء، من خلال تنظيم الصلاحيات، وترسيخ الشفافية، وتفعيل المساءلة، ودعم الرقابة الداخلية، بما يسهم في رفع جودة القرارات وحسن إدارة الموارد. وتزداد أهمية هذه الممارسات في الجهات الحكومية التي تتولى تنفيذ مشاريع ذات أثر اقتصادي واجتماعي واسع، حيث تتطلب هذه المشاريع مستوى عالياً من الانضباط المؤسسي والتنسيق بين مختلف الأطراف المشاركة (حمزة، ٢٠٢٢)

وتعد مشاريع البنية التحتية من أكثر المشاريع تعقيداً؛ نظراً لتعدد مراحلها، وامتداد فترات تنفيذها، وتشابك الجوانب الفنية والإدارية والمالية المرتبطة بها. ويؤثر مستوى كفاءة تنفيذ هذه المشاريع بصورة مباشرة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات الفنية، الأمر الذي يجعل وجود إطار حوكمة مؤسسية فاعل عاملاً مهماً في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة، والحد من المخاطر والانحرافات التي قد تواجه المشروع. (Higazey, 2025)

وفي البيئة الحكومية، تمثل الحوكمة المؤسسية أداة تنظيمية تسهم في تعزيز وضوح المسؤوليات، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم الرقابة على الأداء، بما ينعكس إيجاباً على إدارة مشاريع البنية التحتية ورفع كفاءة تنفيذها. كما أن تطور الممارسات التنظيمية في الجهات الحكومية أسهم في تعزيز الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع العامة. (Al-Ghazi & Sulaiman, 2024)

وانطلاقاً من ذلك، تتناول هذه الدراسة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، من خلال تحليل أثر الشفافية، والمساءلة، والرقابة والإشراف الداخلي في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات والجودة، بما يسهم في تقديم إطار علمي يدعم تطوير الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة المشاريع الحكومية.

## مشكلة الدراسة

تمثل مشاريع البنية التحتية أحد المحاور الرئيسة لعمل الجهات الحكومية، إلا أن تنفيذها يواجه في كثير من الأحيان تحديات تؤثر في الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات. وترتبط هذه التحديات بعدد من العوامل المؤسسية، من أبرزها مستوى الشفافية، ووضوح المسؤوليات، وفاعلية المساءلة، وكفاءة الرقابة الداخلية، وهي جميعها تمثل ركائز أساسية للحوكمة المؤسسية. وعندما

يضعف تطبيق هذه الممارسات، تزداد احتمالات تأخر التنفيذ، أو ارتفاع التكاليف، أو ظهور قصور في جودة الأعمال المنفذة. (Shiferaw, 2024)

ورغم الاهتمام المتزايد بتطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية، فإن مدى انعكاسها على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خاصة في ظل محدودية البحوث التي تناولت العلاقة المباشرة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في البيئة السعودية. كما أن طبيعة مشاريع البنية التحتية، وما تتسم به من تعدد الأطراف وتشابك الإجراءات، تفرض الحاجة إلى فهم الدور الذي تؤديه الشفافية، والمساءلة، والرقابة الداخلية في تحسين كفاءة التنفيذ والحد من التحديات المؤسسية المرتبطة بالمشروعات (Alotaibi et al., 2025).

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، من خلال قياس مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية، وتحليل أثرها في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات والجودة، وصولاً إلى تحديد أبرز التحديات المؤسسية التي قد تحد من فاعلية تطبيق الحوكمة في هذا النوع من المشاريع.

وفي ضوء ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما هو أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض ؟

## أهمية الدراسة

تشكل مشاريع البنية التحتية ركيزة أساسية لتطوير الاقتصادات الوطنية وتحسين جودة الحياة في المجتمعات، حيث تؤثر مباشرة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاستدامة المؤسسية. ومع التحديات المتزايدة في إدارة هذه المشاريع، يصبح من الضروري دراسة العوامل المؤسسية التي تعزز كفاءتها وتضمن تنفيذها وفق المعايير المخططة، خاصة في الجهات الحكومية التي تتحمل مسؤولية الاستخدام الأمثل للموارد العامة. تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الحوكمة المؤسسية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. من خلال التركيز على مدينة الرياض كنموذج، تسعى الدراسة لتقديم فهم معمق لكيفية تعزيز الكفاءة المؤسسية من خلال تطبيق ممارسات حوكمة فعالة.

## أولاً: الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع وحوكمة المؤسسات الحكومية، من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية. كما تعمل على سد الفجوة البحثية القائمة في السياق المحلي السعودي، حيث تندر الدراسات التي تربط بين الحوكمة المؤسسية وأداء المشاريع الحكومية الكبرى بشكل مباشر. وستوفر النتائج إطاراً مفاهيمياً يمكن للباحثين والمختصين الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية وتطوير نماذج قياس وتحليل مشابهة.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم توصيات محددة لصانعي القرار في الجهات الحكومية لتحسين آليات تنفيذ مشاريع البنية التحتية، من خلال تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية وتفعيل دورها في متابعة الأداء والمساءلة. كما تساعد المؤسسات في التعرف على العناصر الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة المشاريع، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التأخير والتجاوزات في الميزانية. كذلك، يمكن للنتائج أن توجه تطوير سياسات مؤسسية فعالة تعزز من الشفافية والمساءلة وتضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية.

## أهداف الدراسة

يكمُن الهدف الرئيسي للدراسة في قياس دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف التالية:

١. قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية - المساءلة - الرقابة) في الجهات الحكومية بالرياض.
٢. تحديد مستوى كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية بأبعادها (الالتزام بالجدول الزمني - الميزانية - المواصفات).
٣. اختبار العلاقة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية.
٤. التعرف على التحديات المؤسسية التي تحد من فاعلية الحوكمة في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية.

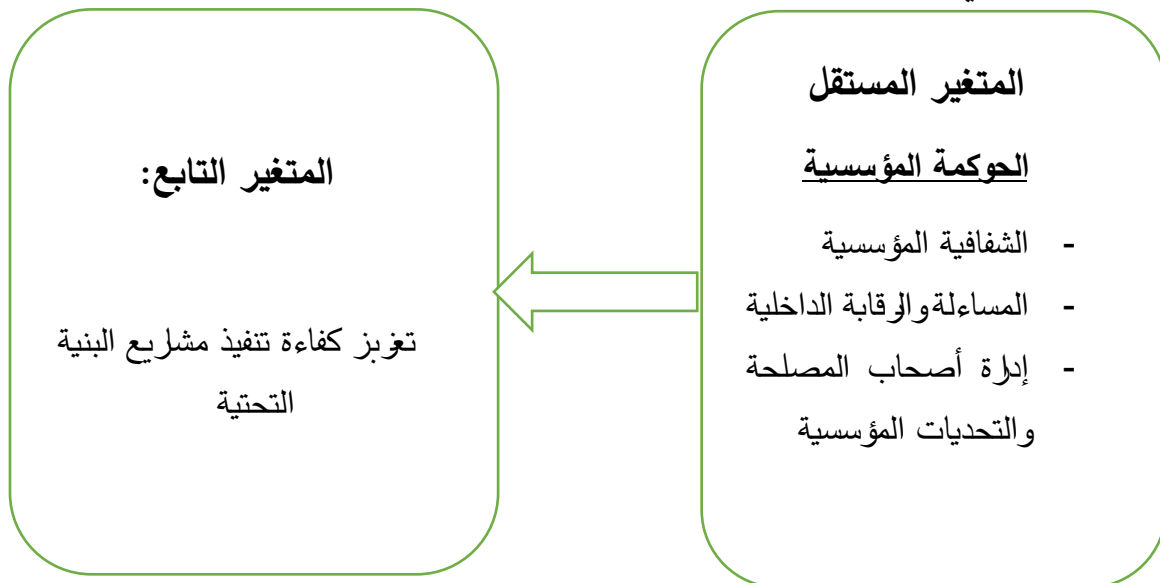
## تساؤلات الدراسة

يكمّن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما هو أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض ؟ وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية - المساءلة - الرقابة الداخلية) في الجهات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟
٢. ما مستوى كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض بأبعادها (الالتزام بالوقت - الميزانية - الجودة)؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
٤. ما أكثر عناصر الحوكمة المؤسسية (شفافية - مساءلة - رقابة) تأثيراً في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية؟
٥. ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة المؤسسية في مشاريع البنية التحتية الحكومية بمدينة الرياض؟

## فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل أدناه:



شكل ١: نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية بالجهات الحكومية بمدينة الرياض.

وتتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى الشفافية المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

٢. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى المساءلة والإفصاح المؤسسي في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

٣. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للرقابة والإشراف المؤسسية في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

## النظرية العلمية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى نظرية الحوكمة بوصفها الإطار العلمي الأكثر ملاءمة لتفسير العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية. وتطلق هذه النظرية من أن كفاءة الأداء المؤسسي لا تتحقق بالاعتماد على الإجراءات التنفيذية وحدها، وإنما تتطلب وجود منظومة تنظيمية واضحة تضبط الصلاحيات، وتحدد المسؤوليات، وتضمن الإفصاح عن المعلومات، وتدعم الرقابة والمساءلة في مختلف مراحل العمل.

وتقوم نظرية الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تشمل الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والمشاركة، وسيادة الإجراءات، وحسن إدارة الموارد. وتكتسب هذه المبادئ أهمية خاصة في الجهات الحكومية التي تتولى تنفيذ مشاريع البنية التحتية؛ لأن هذه المشاريع ترتبط بموارد عامة، وتتسم بتعدد الأطراف المشاركة فيها، مثل الجهات المالكة، وإدارات المشاريع، والمقاولين، والاستشاريين، والجهات الرقابية، والمستفيدين. ومن ثم، فإن ضعف وضوح الأدوار أو محدودية الإفصاح أو غياب المتابعة الفاعلة قد يؤدي إلى تأخر التنفيذ، أو تجاوز الميزانيات، أو انخفاض مستوى الجودة.

وتفسر النظرية العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال افتراض أن ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية. فالشفافية المؤسسية تسهم في إتاحة

المعلومات المتعلقة بالتكاليف، ومراحل التنفيذ، والتعديلات التي تطرأ على المشروع، بما يدعم المتابعة ويحد من فجوات المعلومات. كما تؤدي المساءلة والرقابة الداخلية إلى تحديد المسؤوليات ومتابعة الالتزام بالخطط والميزانيات والمعايير الفنية، الأمر الذي يساعد على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب. كذلك، تسهم إدارة أصحاب المصلحة في تعزيز التنسيق بين الأطراف المعنية، ومعالجة التحديات التنفيذية، وتحقيق قدر أكبر من التوافق حول أهداف المشروع ومخرجاته.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تمثل متغيراً مؤثراً في كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، والتي تقاس من خلال الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، والالتزام بالموصفات الفنية. وتوفر نظرية الحوكمة أساساً تفسيرياً لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات الشفافية والمساءلة والرقابة وإدارة أصحاب المصلحة أن تسهم في ترشيد استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، وتحسين جودة التنفيذ، ورفع مستوى كفاءة المشاريع الحكومية في مدينة الرياض.

## مصطلحات الدراسة

### ١. الحوكمة المؤسسية

#### التعريف الاصطلاحي:

الحوكمة المؤسسية هي منظومة القواعد والهياكل والإجراءات التي تنظم توجيه المؤسسة وإدارتها والرقابة على أعمالها، وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات بين الأطراف ذات الصلة، بما يدعم الشفافية والمساءلة وحسن استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية. (OECD, 2024)

#### التعريف الإجرائي:

تُعرف الحوكمة المؤسسية في هذه الدراسة بأنها مستوى تطبيق الجهات الحكومية بمدينة الرياض للممارسات والإجراءات التي تعزز وضوح المعلومات، وتحدد المسؤوليات، وتدعم المتابعة والرقابة على مشاريع البنية التحتية. وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بثلاثة أبعاد هي: الشفافية المؤسسية، والمساءلة والإفصاح المؤسسي، والرقابة والإشراف الداخلي.

### ٢. الشفافية المؤسسية

#### التعريف الاصطلاحي:

الشفافية المؤسسية هي التزام المؤسسة بإتاحة المعلومات والقرارات والإجراءات ذات الصلة بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب للجهات المخولة بالاطلاع عليها، بما يسمح بمتابعة الأداء والتحقق من سلامة الممارسات الإدارية والمالية والفنية. (الرفاعي, ٢٠٢٥)

### التعريف الإجرائي:

تُعرّف الشفافية المؤسسية في هذه الدراسة بأنها درجة وضوح وتوافر المعلومات المتعلقة بمشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بما يشمل الخطط الزمنية، والاعتمادات المالية، ونسب الإنجاز، والتغيرات، والتقارير الفنية والإدارية. وتقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات محور الشفافية في الاستبانة.

### **٣. المساءلة والإفصاح المؤسسي**

### التعريف الاصطلاحي:

تشير المساءلة المؤسسية إلى خضوع الأفراد والوحدات التنظيمية للمراجعة عن القرارات والأعمال الواقعة ضمن مسؤولياتهم، في حين يشير الإفصاح المؤسسي إلى تقديم المعلومات الجوهرية المتعلقة بالأداء والالتزامات والنتائج بصورة منتظمة وواضحة. ويعمل البعدان معاً على جعل القرارات والإجراءات قابلة للتتبع والتقييم. (Shiferaw, 2024)

### التعريف الإجرائي:

تُعرّف المساءلة والإفصاح المؤسسي في هذه الدراسة بأنها مدى وضوح المسؤوليات والصلاحيات في إدارة مشاريع البنية التحتية، ووجود تقارير وإجراءات موثقة تتيح متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات ومحاسبة الأطراف المعنية عنها. وتقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات محور المساءلة والإفصاح في الاستبانة.

### **٤. الرقابة والإشراف الداخلي**

### التعريف الاصطلاحي:

الرقابة والإشراف الداخلي هما مجموعة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى متابعة الأعمال والتحقق من الالتزام بالخطط والأنظمة واللوائح والمواصفات، والكشف عن المخاطر والانحرافات ومعالجتها بما يحافظ على سلامة الأداء واستخدام الموارد. (Alotaibi et al., 2025)

### التعريف الإجرائي:

يُعرّف الرقابة والإشراف الداخلي في هذه الدراسة بأنه مستوى وجود وتفعيل إجراءات المتابعة والمراجعة والتفتيش والتدقيق المرتبطة بمشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بما يضمن التحقق من الالتزام بالخطط والاعتمادات والمواصفات المعتمدة. ويقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات محور الرقابة والإشراف الداخلي في الاستبانة.

#### ٥. كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية

##### التعريف الاصطلاحي:

كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية هي قدرة الجهة المنفذة على إدارة الموارد والعمليات والقرارات المرتبطة بالمشروع بطريقة تحقق مخرجاته ضمن المدة الزمنية والميزانية والمواصفات والجودة المعتمدة، مع الحد من الهدر والانحرافات والمخاطر المؤثرة في التنفيذ. (حمزة، ٢٠٢٢)

##### التعريف الإجرائي:

تُعرف كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في هذه الدراسة بأنها مستوى قدرة الجهات الحكومية بمدينة الرياض على تنفيذ مشاريع البنية التحتية وفق الجدول الزمني المعتمد، وضمن الميزانية المحددة، وبما يحقق المواصفات الفنية ومستوى الجودة المطلوب. وتقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، والالتزام بالمواصفات والجودة.

#### ٦. الالتزام بالجدول الزمني

##### التعريف الاصطلاحي:

الالتزام بالجدول الزمني هو إنجاز أنشطة المشروع ومراحله ضمن المدد المخططة والمعتمدة، مع متابعة التقدم الفعلي واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي تأخر قد يؤثر في موعد إنجاز المشروع.

##### التعريف الإجرائي:

يُعرف الالتزام بالجدول الزمني في هذه الدراسة بأنه مدى تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض وفق المواعيد والخطط الزمنية المعتمدة، وقدرة الجهة على متابعة التأخر ومعالجته. ويقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بالوقت في الاستبانة.

#### ٧. الالتزام بالميزانية

##### التعريف الاصطلاحي:

الالتزام بالميزانية هو إدارة تكاليف المشروع ومصروفاته والتزاماته المالية بما يتوافق مع الاعتمادات المخصصة له، مع مراقبة الإنفاق وضبط التغيرات التي قد تؤدي إلى تجاوز التكلفة المخططة.

#### **التعريف الإجرائي:**

يُعرّف الالتزام بالميزانية في هذه الدراسة بأنه مدى قدرة الجهات الحكومية بمدينة الرياض على تنفيذ مشاريع البنية التحتية ضمن الاعتمادات المالية المقررة، ومتابعة المصروفات والمطالبات وأوامر التغيير بما يحد من التجاوزات غير المبررة. ويقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بالميزانية في الاستبانة.

#### **٨. الالتزام بالمواصفات والجودة**

#### **التعريف الاصطلاحي:**

الالتزام بالمواصفات والجودة هو تنفيذ أعمال المشروع وفق المتطلبات الفنية والتصميمات والشروط التعاقدية المعتمدة، وبما يضمن سلامة المخرجات وقدرتها على أداء وظائفها بالكفاءة المطلوبة خلال عمرها التشغيلي.

#### **التعريف الإجرائي:**

يُعرّف الالتزام بالمواصفات والجودة في هذه الدراسة بأنه مدى التزام الجهات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق المتطلبات الفنية وإجراءات الفحص والاختبار والاستلام في مشاريع البنية التحتية، ومعالجة حالات عدم المطابقة بما يضمن جودة الأعمال المنفذة. ويقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بالمواصفات والجودة في الاستبانة.



الفصل الثاني  
الإطار النظري  
والدراسات السابقة

## تمهيد

مثل الإطار النظري والدراسات السابقة الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في بناء مفاهيمها وتحديد أبعادها وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة، يركز هذا الفصل على الحوكمة المؤسسية بوصفها إطاراً تنظيمياً يضبط آليات اتخاذ القرار، ويوضح المسؤوليات، ويعزز الشفافية والمساءلة والرقابة داخل الجهات الحكومية. وتكتسب الحوكمة أهمية خاصة في بيئة مشاريع البنية التحتية؛ نظراً لما تتسم به هذه المشاريع من تعدد الأطراف المعنية، وضخامة الموارد المالية، وطول المدد التنفيذية، وما قد يرافقها من تحديات مرتبطة بالتكلفة والوقت والجودة.

كما يتناول الفصل مفهوم كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، باعتبارها قدرة الجهات الحكومية على إنجاز المشاريع وفق الخطط الزمنية والميزانيات المعتمدة والمواصفات الفنية المحددة. وترتبط كفاءة التنفيذ بمدى فاعلية الإجراءات الإدارية والرقابية، ومستوى التنسيق بين الجهات المختلفة، وقدرة إدارة المشروع على التعامل مع المخاطر والتغيرات أثناء التنفيذ. ومن هذا المنطلق، يعرض الفصل المفاهيم والنظريات المرتبطة بالحوكمة المؤسسية ومشاريع البنية التحتية، ثم يستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة؛ بهدف تحديد ما توصلت إليه الأدبيات العلمية، وبيان موقع الدراسة الحالية بينها، وبناء إطار نظري يدعم تفسير نتائجها الميدانية.

## الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة الركيزة الأساسية لفهم أبعاد البحث العلمي وتعميق النظر في الظواهر المدروسة، حيث توفر رؤية شاملة حول المفاهيم والنظريات والممارسات التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة. وفي سياق هذا البحث، تسهم الدراسات السابقة في التعرف على تجارب تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارتها في مشاريع البنية التحتية، وكشف أثرها على كفاءة التنفيذ في الجهات الحكومية. كما تساعد هذه الدراسات على تحديد الثغرات البحثية وتعزيز الأسس العلمية التي يقوم عليها هذا البحث. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، يمكن استخلاص أفضل الممارسات وتوجيه الدراسة الحالية نحو تحقيق أهدافها بدقة وموضوعية.

وبناء على ذلك، سيتم استعراض وتحليل عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وصولاً إلى إبراز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في سياق مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية:

### أولاً: الدراسات العربية

#### أطروحة (Al-Turki, 2011)

هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة واقع الحوكمة المؤسسية وممارساتها في عدد من الأسواق المتقدمة والناشئة، مع التركيز بشكل خاص على المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على مراجعة مقارنة لممارسات الحوكمة في ستة أسواق مالية مختلفة من حيث الأنظمة القانونية والاقتصادية والثقافية، بهدف تقييم فعالية تطبيق الحوكمة في البيئة المؤسسية السعودية. كما سعت الدراسة إلى تحليل إدراك الأطراف المعنية الرئيسة لآليات الحوكمة المؤسسية، مثل حقوق المساهمين، ومجلس الإدارة، ولجان التدقيق، وآليات الإفصاح والشفافية. وشملت العينة عدة فئات من أصحاب المصلحة، مثل أعضاء مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين وأعضاء لجان التدقيق والمساهمين. وأظهرت النتائج وجود فروقات ملحوظة في تصورات هذه الفئات تجاه آليات الحوكمة المختلفة، مما يعكس تبايناً في مستوى الوعي والتطبيق العملي لمبادئ الحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأطر التنظيمية والتوعوية للحوكمة المؤسسية في الشركات السعودية بما يساهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء المؤسسي.

#### أطروحة (Albassam, 2014)

هدفت هذه الأطروحة إلى تحليل إصلاحات الحوكمة المؤسسية في المملكة العربية السعودية وتقييم تأثيرها في الإفصاح المؤسسي والأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. اعتمدت الدراسة منهجية بحث مختلطة تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم تحليل بيانات ٨٠ شركة مدرجة خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠١٠)، إضافة إلى إجراء مقابلات مع مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين. ركزت الدراسة على قياس مستوى الامتثال لأحكام لائحة حوكمة الشركات السعودية، وتحليل العلاقة بين آليات الحوكمة مثل حجم مجلس الإدارة واستقلاليته وملكية المديرين وبين الأداء المالي للشركات. وأظهرت النتائج أن تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية يرتبط إيجابياً بالعائد على الأصول، بينما لم يظهر ارتباط واضح مع قيمة الشركة السوقية. كما بينت النتائج أن حجم مجلس الإدارة وملكية المؤسسات ووجود لجان حوكمة يساهم في تعزيز مستوى الإفصاح الطوعي عن ممارسات الحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجهود التنظيمية لرفع مستوى الوعي بممارسات الحوكمة بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركات السعودية.

#### دراسة (حمادي & زواركي, ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على ربحية المؤسسات الاقتصادية في القطاع العام الجزائري، وذلك من خلال دراسة حالة الوكالة الولائية للتسيير العقاري والحضري بولاية المدية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى تحليل البيانات المالية والميزانيات الخاصة بالمؤسسة خلال ثلاث سنوات متتالية لقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي. تم تطبيق الدراسة في الجزائر ضمن مؤسسات القطاع العام الاقتصادي، حيث ركزت على العلاقة بين مؤشرات الحوكمة مثل الشفافية والإفصاح وكفاءة الإدارة وبين ربحية المؤسسة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية. كما بينت الدراسة أن تبني ممارسات الإفصاح والشفافية يساهم في تعزيز كفاءة الإدارة وتحسين النتائج المالية للمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة وتفعيل آليات الرقابة والإفصاح لتحقيق أداء مالي وتنظيمي أفضل.

#### دراسة (Alkhieli, 2018)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار متكامل لحوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على عائدات النفط. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي مقارنة لمراجعة تجارب إصلاح الحوكمة المؤسسية على المستويين الوطني والدولي. كما قدمت الدراسة نموذجاً تصنيفياً يتكون من ثلاث طبقات تشمل القيم الأساسية والمعايير الدولية والمعايير الوطنية لحوكمة الشركات. وتناولت الدراسة تحليل الأطر

المؤسسية والتشريعية للحوكمة في السعودية ومدى توافقها مع المبادئ الدولية مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وأظهرت النتائج أن عملية إصلاح الحوكمة المؤسسية في السعودية ما تزال بطيئة نسبياً وتحتاج إلى مزيد من المواءمة مع المعايير العالمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الإطار التنظيمي والتشريعي لحوكمة الشركات بما يعزز كفاءة السوق المالية ويواكب أفضل الممارسات الدولية.

#### دراسة (A. S. H. Alqahtani, 2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى الإفصاح الإلزامي والطوعي في التقارير السنوية للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، إضافة إلى دراسة العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية ومستوى الإفصاح. اعتمدت الدراسة على تحليل محتوى التقارير السنوية لعدد ١٢٠ شركة غير مالية خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠١٧). واستخدمت الدراسة مؤشرات إفصاح تم تطويرها لقياس مستوى الإفصاح الإلزامي والطوعي، كما تم تطبيق نماذج الانحدار الإحصائي لتحليل العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وهيكل الملكية ومستوى الإفصاح. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الإفصاح الإلزامي مقارنة بالإفصاح الطوعي، مع وجود تأثير إيجابي لبعض العوامل مثل الملكية الأجنبية وملكية الدولة وحجم مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح. كما بينت النتائج وجود تأثير سلبي لازدواجية منصب الرئيس التنفيذي على مستوى الإفصاح المؤسسي. وأكدت الدراسة أهمية تعزيز آليات الحوكمة المؤسسية لتحسين مستوى الشفافية والإفصاح في الشركات المدرجة في الأسواق الناشئة.

#### دراسة (Bin Hagshah, 2022)

هدفت الدراسة إلى تقييم إطار حوكمة الشركات الجديد الذي أصدرته هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية عام ٢٠١٧، وتحليل مدى توافقه مع أفضل الممارسات الدولية. اعتمدت الدراسة على منهج مقارنة من خلال تحليل الإطار التنظيمي السعودي ومقارنته بالنماذج القانونية في كل من المملكة المتحدة وولاية ديلاوير الأمريكية. ركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسة تشمل تصميم الإطار التنظيمي، وهيكل وعمليات مجلس الإدارة، ودور وتمثيل المساهمين. وأظهرت النتائج أن الإطار السعودي يتوافق في كثير من الجوانب مع المعايير الدولية، إلا أنه يعاني من بعض القصور مثل انخفاض نسبة المديرين المستقلين وعدم وضوح بعض واجبات مجلس الإدارة. كما أشارت الدراسة إلى أن طبيعة السوق السعودية، التي تتسم بتركيز الملكية وضعف نشاط المساهمين، تبرر استمرار النظام الإلزامي للحوكمة بدلاً من النظام الطوعي. وأوصت الدراسة بإجراء إصلاحات تشريعية لتعزيز وضوح القواعد وتحسين فعالية نظام الحوكمة المؤسسية.

#### دراسة (Aljarbou, 2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على تحليل مستوى تطبيق نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية والعوامل المؤثرة في نجاحه. أظهرت النتائج أن نموذج الشراكة يمثل أحد الحلول الفعالة لمواجهة تحديات تمويل مشاريع البنية التحتية وتلبية الطلب المتزايد على الخدمات العامة. كما بينت الدراسة أهمية توزيع المخاطر بين الأطراف المشاركة وتحقيق قيمة مقابل المال في تنفيذ المشاريع. وأوصت الدراسة بتطوير نظام مشتريات مستدام قائم على الشراكات لتعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في المملكة.

#### دراسة (ضويفي, ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات تمكين الشراكة بين القطاعين العام والخاص من منظور الحوكمة، مع استعراض أبرز النماذج العالمية المعتمدة في هذا المجال. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة التجارب الدولية وتحليل نماذج الحوكمة المرتبطة بمشاريع الشراكة في قطاع البنية التحتية. ركزت الدراسة على التجارب الدولية مع إشارة خاصة إلى تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في هذا المجال. أظهرت النتائج وجود اهتمام متزايد عالمياً ومحلياً بتطبيق حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بهدف تحفيز الاستثمار في مشاريع البنية التحتية. كما بينت النتائج أن الإمارات تمثل نموذجاً رائداً في هذا المجال بفضل تطبيق آليات حوكمة فعالة ساهمت في تعزيز تنافسية البنية التحتية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة واضحة لتنظيم الشراكات بين القطاعين العام والخاص بما يساهم في جذب الاستثمارات وتعزيز التنمية الاقتصادية.

#### دراسة (قوقزة, ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة ومتطلباتها وأهدافها في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، إضافة إلى تحليل أثر تطبيق نظام الحوكمة على تحقيق التنمية المحلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم تحليل واقع تطبيق الحوكمة في البلديات الأردنية ومدى تأثيرها في تحسين إدارة الموارد وتحقيق التنمية الاقتصادية. طبقت الدراسة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، مع التركيز على دور الحوكمة في تعزيز كفاءة الإدارة المحلية وتحسين استخدام الموارد. أظهرت النتائج أن أبرز أهداف تطبيق الحوكمة تتمثل في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحسين تخصيص الموارد، وزيادة الكفاءة في استغلالها بما ينعكس إيجاباً على التنمية المحلية. كما بينت النتائج أن تطبيق الحوكمة يساهم في تنويع الاقتصاد المحلي وخلق فرص عمل جديدة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بمعايير الحوكمة في البلديات من خلال التدريب والندوات العلمية وتفعيل آليات الرقابة على الأداء المؤسسي.

### دراسة (Guemmou وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الحوكمة المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمة العامة في المؤسسات الإدارية العمومية في الجزائر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من ٦٢ مفردة من العاملين في المؤسسات الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. طبقت الدراسة في المؤسسات الإدارية الحكومية في الجزائر، مع التركيز على تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية. أظهرت النتائج أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والكفاءة الإدارية ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى ضرورة تعزيز سياسات الإفصاح والشفافية داخل المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بتطبيق إطار شامل للحوكمة المؤسسية يدعم النزاهة والمساءلة ويعزز بيئة العمل المؤسسي بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

### دراسة (الرفاعي & الشراري, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحليل خصائص الإدارة الحكومية التي تسعى إليها رؤية السعودية ٢٠٣٠، إضافة إلى مقارنة هذه الخصائص مع بعض الرؤى الاستراتيجية العربية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، حيث تم تحليل الرؤى الحكومية في كل من السعودية والأردن ومصر والإمارات والبحرين. ركزت الدراسة على القطاع الحكومي باعتباره محور الإصلاح الإداري والتنمية المؤسسية. أظهرت النتائج أن رؤية السعودية ٢٠٣٠ تبنت مجموعة من المداخل الحديثة لتطوير الإدارة الحكومية، مثل الخصخصة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والحكومة الإلكترونية، وتعزيز الشفافية وإدارة الجودة الشاملة. كما بينت النتائج أن الرؤية السعودية تضمنت برامج تنفيذية واضحة مثل برنامج التحول الوطني وبرنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير مؤشرات الأداء الحكومية وتعزيز ممارسات الحوكمة لتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المؤسسات الحكومية.

### دراسة (Alqahtani وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع الإسكان المستدام في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهجية متعددة شملت مراجعة الأدبيات والمقابلات والاستبيانات الموجهة لأصحاب المصلحة في قطاع الإسكان. أظهرت النتائج أن الجوانب التقنية وتقاسم المخاطر والاستقرار الاقتصادي تمثل عوامل رئيسية في نجاح مشاريع الإسكان المستدام. كما تبين أن نموذج البناء والتشغيل والنقل (BOT) يعد

من أكثر نماذج الشراكة فعالية في تنفيذ هذه المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات شراكة واضحة تدعم تحقيق الاستدامة في مشاريع الإسكان.

#### دراسة (Al-Ghazi & Sulaiman, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على القيمة التجارية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة على نموذج بحثي يستند إلى مواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الأعمال المؤسسية. ركزت الدراسة على تحليل مجموعة من العوامل مثل آليات الحوكمة، وخصائص الإدارة العليا، وجودة تخطيط المشاريع التقنية. أظهرت النتائج أن تطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات الحكومية. كما أكدت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق القيمة الاقتصادية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية المؤسسية لتحقيق أفضل العوائد من الاستثمار في التقنيات الرقمية.

#### دراسة (Hussain وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي لدمج نمذجة معلومات المباني (D-BIM) في مشاريع السكك الحديدية الكبرى بهدف تحسين إدارة التكاليف وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع. اعتمدت الدراسة على تحليل العوامل التقنية والتنظيمية المرتبطة بتطبيق هذه التقنية. أظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع تمثل عاملاً أساسياً في توجيه تطبيق تقنيات BIM وضمان تكاملها مع أنظمة إدارة المشاريع. كما بينت الدراسة أن المنصات الرقمية والتنسيق بين أصحاب المصلحة يساهمان في تحسين جودة المعلومات واتخاذ القرار المالي في المشاريع الكبرى. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات ومعايير واضحة لتطبيق BIM ضمن إطار حوكمة المشاريع.

#### دراسة (الدريويش, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات الحوكمة المؤسسية في شركات الأمن السيبراني الناشئة في المملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة في هذه الشركات وقدرتها على تحقيق الاستدامة التنظيمية وتعزيز ثقة المستثمرين. طبقت الدراسة في قطاع الأمن السيبراني في المملكة العربية السعودية، وهو أحد القطاعات الحيوية المرتبطة بالتحول الرقمي. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة وقدرة الشركات على دعم أهداف رؤية ٢٠٣٠. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في تقييمات الحوكمة تبعاً للخصائص المهنية للعاملين في هذا

القطاع. وأوصت الدراسة بتعزيز التزام الشركات الناشئة بتطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل دور مجالس الإدارة وتطوير مؤشرات أداء لقياس الشفافية والامتثال التنظيمي.

#### دراسة (بوطويل, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠ ودورها في تحقيق التحول الاقتصادي والاجتماعي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل السياسات المالية والمبادرات الحكومية المرتبطة بحوكمة الموازنة العامة. طبقت الدراسة في المملكة العربية السعودية مع التركيز على الفترة الممتدة بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠٢٤. أظهرت النتائج أن المملكة تبنت مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمبادرات لتعزيز حوكمة الموازنة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة. ومع ذلك، أظهرت البيانات وجود تذبذب في الأداء الفعلي للموازنة خلال الفترة المدروسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة المالية وتبني استراتيجيات واضحة لضمان الاستدامة المالية وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

#### دراسة (شرفي & عثمانية, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل تجارب حوكمة القطاع العام والإصلاح الإداري في كل من المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية من منظور مقارن. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي المقارن بالاستناد إلى أطر الحوكمة الحديثة مثل الإدارة العامة الجديدة والحوكمة الجديدة. ركزت الدراسة على تحليل عناصر الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية وسيادة القانون وكفاءة تقديم الخدمات. أظهرت النتائج أن المملكة العربية السعودية توظف الحوكمة ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠ لتعزيز التنوع الاقتصادي وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي ومكافحة الفساد. في المقابل ركزت مصر على تحديث الجهاز البيروقراطي ورقمنة الخدمات وتعزيز آليات الرقابة. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة الإصلاحات الإدارية مع الخصوصيات الوطنية وتعزيز التحول الرقمي كأداة أساسية لترسيخ الحوكمة الفعالة.

#### دراسة (Sultan وآخرون, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل التحول من أنظمة المشتريات الحكومية التقليدية إلى نظام المشتريات الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، وتقييم أثر هذا التحول في تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المناقصات الحكومية. اعتمدت الدراسة على تحليل الإطار القانوني والتنظيمي لنظام المشتريات الجديد ومقارنته بالأنظمة التقليدية السابقة. وأظهرت النتائج أن نظام المشتريات الإلكترونية يساهم في تعزيز الشفافية وتوضيح إجراءات الشراء الحكومي وتحسين كفاءة إدارة المناقصات. كما تبين أن هذا النظام يتماشى مع التوجهات الحكومية نحو التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة. ومع ذلك،

أشارت الدراسة إلى وجود بعض التحديات في تطبيق النظام الجديد خاصة في المشاريع الكبرى التي ما تزال خارج نطاقه. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير العقود الحكومية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية في مجال الاستدامة والحوكمة.

#### دراسة (Tumpa & Naeni, 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير عمليات اتخاذ القرار وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة ضمن إطار حوكمة مشاريع البنية التحتية، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي مستندة إلى نموذج قبول التكنولوجيا، حيث تم إجراء سبعة عشر مقابلة شبه منظمة مع متخصصين في قطاع البنية التحتية. أظهرت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية يوفر بيانات فورية تساعد في اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة وتحسين جودة تحليل البيانات في المشاريع. كما تساهم المنصات الرقمية في تعزيز الشفافية والتواصل بين أصحاب المصلحة وتقليل مخاطر سوء الممارسات أو نقص المعلومات. ومع ذلك، أكدت الدراسة ضرورة استمرار الرقابة البشرية لتجنب سوء تفسير البيانات التقنية. وأوصت بدمج الحلول الرقمية ضمن أنظمة حوكمة المشاريع لتعزيز الأداء والاستدامة في مشاريع البنية التحتية.

#### دراسة (جابر & بن شارف, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الجاهزية المؤسسية وضمان فعالية تنفيذ مشاريع الأرشفة الإلكترونية داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومستوى الجاهزية المؤسسية لتنفيذ المشاريع التقنية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أنظمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين نجاح تنفيذ مشاريع الأرشفة الإلكترونية وتحقيق أهدافها التنظيمية. كما تبين أن تطبيق الحوكمة التقنية يساهم في تحسين إدارة الموارد الرقمية وتعزيز القدرة المؤسسية على التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار استراتيجي شامل لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات بما يدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي.

#### دراسة (الرفاعي, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات الاقتصادية والمؤشرات المالية المرتبطة بالحوكمة. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز الاستدامة المالية للاقتصاد الوطني. كما بينت الدراسة أن الشفافية والمساءلة المؤسسية تعدان من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية

الاقتصادية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مؤشرات الحوكمة المؤسسية وتوحيدها بما يتناسب مع احتياجات الاقتصاد السعودي.

#### دراسة (Alotaibi وآخرون, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في فعالية أنظمة التحكم في المشاريع في قطاع البناء في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على نموذج المدخلات-العملية-المخرجات (IPO) لتحليل العلاقة بين المدخلات التنظيمية والتكنولوجية ونتائج المشاريع. تم جمع البيانات من ٢٢٢ مشروع بناء مكتمل باستخدام استبيان موجه للمهنيين المشاركين في تنفيذ المشاريع. أظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية مثل القيادة الفعالة وتكامل أصحاب المصلحة وإدارة المعرفة تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع. كما بينت الدراسة أهمية تحسين أنظمة التحكم في المشاريع لتقليل التأخير وتجاوز التكاليف في مشاريع البناء.

#### دراسة (Higazey, 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مبادئ الحوكمة مثل سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والرؤية الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الهندسة في مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان مكون من ٣٣ بنداً وزع على عينة من المهنيين المعتمدين في إدارة المشاريع. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي حيث فسرت هذه المبادئ نسبة كبيرة من التباين في الأداء. كما بينت النتائج أن سيادة القانون والشفافية يمثلان أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب على الحوكمة وإنشاء وحدات رقابية داخل المؤسسات.

#### دراسة (غلبون, ٢٠٢٦)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة المؤسسية المجتمعية في الحد من الفساد الإداري والمالي في مؤسسات القطاع العام في ليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موجهة لعينة من منظمات المجتمع المدني والأجهزة الرقابية بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة. أظهرت النتائج أن الشفافية والإفصاح يمثلان العامل الأكثر تأثيراً في الحد من الفساد المالي من خلال نشر المعلومات والتقارير المالية بشكل منتظم. كما بينت النتائج أن بعض مبادئ الحوكمة مثل المشاركة المجتمعية وأخلاقيات المهنة لم تظهر تأثيراً إحصائياً واضحاً بسبب ضعف تطبيقها العملي في المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج حوكمة تشاركي يعزز دور المجتمع المدني والإعلام في الرقابة على الأداء الحكومي.

## الدراسات الأجنبية

### دراسة (Burcar Dunović, 2010)

هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب تجاوز التكاليف في مشاريع البنية التحتية الضخمة في كرواتيا ودور حوكمة المشاريع في الحد من هذه الظاهرة. اعتمدت الدراسة على تحليل مشاريع إنشاء الطرق السريعة التي شهدتها كرواتيا خلال فترة زمنية امتدت لعدة سنوات. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين أنظمة الحوكمة المستخدمة وإدارة التكاليف في هذه المشاريع. أظهرت النتائج أن ضعف إطار حوكمة المشاريع يعد أحد الأسباب الرئيسة لتجاوز الميزانيات المحددة للمشاريع. كما بينت الدراسة أن وجود إطار حوكمة واضح يساهم في تحسين إدارة المخاطر المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار حوكمة مخصص لمشاريع البنية التحتية يتناسب مع الخصائص المؤسسية والقانونية لكل دولة.

### دراسة (Guo وآخرون, ٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين هياكل حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية الكبيرة. اعتمدت الدراسة على تحليل مقارن لحالتين من مشاريع البنية التحتية، هما مشروع سكة حديد في الصين ومشروع طريق البوابة الشمالية في نيوزيلندا. استخدمت الدراسة مراجعة الأدبيات والمقابلات مع أصحاب المصلحة في المشروعين لتحليل ترتيبات الحوكمة المتبعة. وأظهرت النتائج أن هياكل الحوكمة المختلفة تؤثر بشكل مباشر في كيفية توزيع المخاطر وإدارتها بين الأطراف المشاركة في المشروع. كما بينت الدراسة أن الحوكمة المركزية تساهم في تخصيص المخاطر من الأعلى إلى الأسفل، بينما تساهم نماذج التحالف في تشجيع تقاسم المخاطر بشكل تعاوني. وأكدت الدراسة أن اختيار هيكل الحوكمة المناسب يعد عاملاً أساسياً في تحسين إدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية الكبرى.

### دراسة (Ekung وآخرون, ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة وتحليل تأثيرها على أداء هذه المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان منظم وتحليل وثائق المشاريع. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية واختبارات الارتباط الإحصائي لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة وأداء المشروع. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بمبادئ حوكمة المشاريع وتحسن أداء المشاريع الضخمة. كما أشارت النتائج إلى أن ضعف الهياكل التنظيمية للحوكمة يؤدي إلى انخفاض كفاءة تنفيذ

المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير هياكل حوكمة واضحة وضمان مشاركة أصحاب المصلحة لضمان تحسين أداء المشاريع الضخمة في القطاع العام.

#### دراسة (Brunet & Aubry, 2018)

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية ترجمة أطر الحوكمة المؤسسية إلى ممارسات فعلية في مشاريع البنية التحتية الكبرى. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال دراسة حالة لمشروع بنية تحتية في قطاع الصحة في كيبيك بكندا، مع استخدام الملاحظة غير المباشرة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. ركزت الدراسة على المرحلة التخطيطية للمشروع وكيفية انتقال إطار الحوكمة من المستوى المؤسسي إلى المستوى التنظيمي ثم إلى مستوى المشروع. وأظهرت النتائج وجود عملية ترجمة تدريجية لإطار الحوكمة تتضمن مجموعة من الممارسات التنظيمية. كما حددت الدراسة اثنتي عشرة ممارسة حوكمة موزعة على ثلاثة مستويات هي: المستوى المؤسسي، والمستوى التنظيمي، ومستوى المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات واضحة لترجمة سياسات الحوكمة إلى ممارسات تنفيذية داخل المشاريع الكبرى.

#### دراسة (Khan وآخرون, ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور حوكمة برامج البنية التحتية في القطاع العام وأثرها في نجاح تنفيذ البرامج الحكومية متعددة المشاريع في الدول النامية. اعتمدت الدراسة على تحليل برنامج تطوير البنية التحتية في منطقة جيلجيت-بلتستان في شمال باكستان. وأظهرت النتائج وجود عدد من أوجه القصور في إدارة البرامج، مثل ضعف آليات اتخاذ القرار، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وضعف إدارة أصحاب المصلحة. كما أشارت الدراسة إلى أن غياب إطار واضح لحوكمة البرامج يؤثر سلباً في كفاءة تنفيذ المشاريع العامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير هياكل حوكمة واضحة لبرامج البنية التحتية، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.

#### دراسة (Sergeeva, 2019)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الحوكمة في تنظيم المشاريع التي تنفذها منظمات مؤقتة بالتعاون مع منظمات مالكة دائمة. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء ٢٥ مقابلة مع مدراء يعملون في منظمات مالكة ومشغلة للمشاريع بالإضافة إلى تحليل الوثائق المؤسسية. ركزت الدراسة على العلاقة التفاعلية بين الحوكمة والابتكار داخل المشاريع الكبرى. أظهرت النتائج أن الحوكمة المرنة والمتوازنة تتيح فرصاً أكبر للابتكار داخل المشاريع. كما بينت النتائج أن المنظمات المالكة القوية تلعب دوراً محورياً في تصميم أطر حوكمة تسمح بتطوير حلول مبتكرة. وأوصت الدراسة

بضرورة تطوير نماذج حوكمة مرنة يمكن تعديلها خلال دورة حياة المشاريع الكبرى لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء.

#### دراسة (Brunet, 2019)

هدفت الدراسة إلى تطوير تصور جديد لحوكمة المشاريع باعتبارها ممارسة عملية يتم تنفيذها من قبل الفاعلين داخل المشاريع، وذلك بالاستناد إلى اتجاهات حديثة في دراسات العمليات والممارسة مثل مفهوم "الاستراتيجية كممارسة" و"المشروع كممارسة". اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال تحليل حالات متعددة لأربعة مشاريع بنية تحتية عامة كبرى في مقاطعة كيبيك بكندا. ركزت الدراسة على تحليل كيفية تطبيق أطر الحوكمة المؤسسية على مستوى الممارسات اليومية داخل المشاريع، مع الاهتمام بدور الأدوات والوثائق التنظيمية في توجيه هذه الممارسات. وأظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع ليست مجرد إطار تنظيمي ثابت، بل عملية تفاعلية متعددة المستويات يتم من خلالها ترجمة القواعد المؤسسية إلى ممارسات عملية داخل المشروع. كما كشفت الدراسة عن وجود تفاعل مستمر بين الممارسات الرسمية والعملية في إدارة المشاريع الكبرى. وأوصت الدراسة بضرورة فهم حوكمة المشاريع من منظور الممارسة الفعلية داخل المؤسسات لتعزيز فعالية تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

#### دراسة (Khan وآخرون, ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع وأداء مشاريع البنية التحتية الحكومية، مع التركيز على دور إدارة أصحاب المصلحة كعامل وسيط في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على إطار نظري مستند إلى نظرية أصحاب المصلحة، حيث تم تطوير نموذج بحثي واستخدام استبيان لجمع البيانات من موظفين يعملون في إدارات السياسات والتخطيط الحكومية في باكستان. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المشاريع وأداء المشاريع عندما تكون إدارة أصحاب المصلحة فعالة. كما بينت النتائج أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة قد يحد من تأثير الحوكمة على أداء المشروع. وأكدت الدراسة أن التفاعل الفعال مع أصحاب المصلحة يعد عاملاً مهماً في تعزيز نجاح مشاريع البنية التحتية العامة في الدول النامية.

#### دراسة (Luo وآخرون, ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار لقياس حوكمة مشاريع البنية التحتية الضخمة في الصين، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد المؤسسية المختلفة التي تؤثر في إدارة هذه المشاريع. اعتمدت الدراسة على منهجية النظرية المجردة لتحليل ست حالات لمشاريع بنية تحتية ضخمة، إضافة إلى إجراء مقابلات مع خبراء في المجال. كما تم جمع ٢٣٥ استبانة وتحليلها باستخدام تحليل العوامل

الاستكشافي لتحديد العوامل الرئيسية لآليات الحوكمة. وأظهرت النتائج وجود ثلاثة أبعاد رئيسة لحوكمة المشاريع تشمل الحوكمة التعاقدية والحوكمة العلانية والحوكمة الحكومية. كما تم تطوير مقاييس لقياس عناصر الحوكمة مثل تقاسم المخاطر وتوزيع العوائد والتنسيق الحكومي. وأكدت الدراسة أن وجود إطار حوكمة متكامل يساهم في تحسين إدارة مشاريع البنية التحتية الضخمة وتعزيز التنسيق بين الجهات المشاركة.

#### دراسة (Shiferaw, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات إعداد وتنفيذ مشاريع البنية التحتية الكبرى في إثيوبيا وتقييم دور حوكمة المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة على تحليل عمليات إعداد المشاريع الاستثمارية العامة الكبيرة. أظهرت النتائج وجود عدة مشكلات في نظام الحوكمة، مثل غياب إطار رسمي لإدارة المشاريع، واعتماد أسلوب اتخاذ القرار من الأعلى إلى الأسفل، وتجاهل المخاطر المحتملة للمشاريع. كما أشارت النتائج إلى وجود مبالغة في تقدير فوائد المشاريع مقارنة بالتكاليف الفعلية. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء آليات حوكمة واضحة تشمل مراحل تقييم المشاريع واتخاذ قرار الاستمرار أو الإيقاف لضمان اختيار المشاريع ذات الجدوى الحقيقية.

#### دراسة (Tumpa & Naeni, 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين حوكمة مشاريع البنية التحتية وتعزيز تحقيق أهداف الاستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع سبعة عشر متخصصاً في قطاع البنية التحتية. ركزت الدراسة على العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية وعمليات اتخاذ القرار وإدارة أصحاب المصلحة. أظهرت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية يساهم في تحسين جودة البيانات واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة. كما بينت النتائج أن المنصات الرقمية تعزز الشفافية والتعاون بين أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج التقنيات الرقمية في نظم حوكمة المشاريع لتحقيق استدامة أفضل في مشاريع البنية التحتية.

#### دراسة (Misnan وآخرون, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح مشاريع البنية التحتية المستدامة، مع التركيز على دور هياكل الحوكمة في تحقيق الاستدامة. اعتمدت الدراسة على منهجية تجمع بين دراسات الحالة والمسوحات الكمية والمقابلات المهنية. ركزت الدراسة على تحليل دور الحوكمة واتخاذ القرار والقدرات المؤسسية ومشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع. أظهرت النتائج أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتحالفات متعددة الأطراف تمثل عاملاً مهماً في نجاح مشاريع البنية التحتية المستدامة. كما أكدت النتائج أن الشفافية في اتخاذ القرار وتعزيز المشاركة

المجتمعية يسهمان في زيادة دعم أصحاب المصلحة للمشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة حوكمة متكاملة تشمل المراقبة المستمرة وتقييم الأداء لضمان استدامة المشاريع.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنها تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية وحوكمة المشاريع من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على تحليل الأطر التنظيمية والتشريعية للحوكمة في المؤسسات، كما في دراسات (Al-Turki, 2011) و (Albassam, 2014) و (Bin Hagshah, 2022)، بينما اهتمت دراسات أخرى بدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي والمالي وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية أو الاقتصادية مثل دراسات (حمادي & زواركي، ٢٠١٦) و (Guemmou وآخرون، ٢٠٢٤) و (الرفاعي، ٢٠٢٥). كما تناولت بعض الدراسات دور الحوكمة في دعم التحول المؤسسي والتنمية الاقتصادية في ظل الإصلاحات الحكومية ورؤى التنمية الحديثة مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠.

كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات اهتماماً متزايداً بدور الحوكمة في إدارة المشاريع والبنية التحتية، حيث تناولت العلاقة بين هياكل الحوكمة ونجاح تنفيذ المشاريع الكبرى وإدارة المخاطر المرتبطة بها، مثل دراسات (Guo وآخرون، ٢٠١٤) و (Ekung وآخرون، ٢٠١٧) و (Khan وآخرون، ٢٠٢١). كذلك ركزت بعض الدراسات على حوكمة مشاريع البنية التحتية من منظور أكثر تكاملاً يشمل مشاركة أصحاب المصلحة والتنسيق المؤسسي واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة المشاريع، كما في دراسات (Luo وآخرون، ٢٠٢٢) و (Tumpa & Naeni, 2025) و (Misnan وآخرون، ٢٠٢٥).

وعلى الرغم من تنوع هذه الدراسات وتعدد البيئات التي طبقت فيها، إلا أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تركيزها على أهمية الحوكمة كأداة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات. كما تتفق معها في التأكيد على أن وجود إطار حوكمة واضح يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المعنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

في المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة في نطاقها التطبيقي وتركيزها البحثي؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على الحوكمة المؤسسية في الشركات أو على إصلاحات

الحوكمة العامة أو على إدارة المشاريع بصورة عامة، بينما لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية، خاصة في البيئة السعودية وعلى مستوى مدينة الرياض تحديداً. كما أن عدداً من الدراسات ركز على التحليل النظري أو المقارن أو على دراسات الحالة في دول أخرى، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تحليل ميداني يعتمد على جمع البيانات من الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ مشاريع البنية التحتية.

وبناءً على ذلك، تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في القطاع الحكومي السعودي. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بما يساهم في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد في تطوير ممارسات الحوكمة وتحسين إدارة المشاريع الحكومية وتعزيز كفاءة تنفيذها.

## الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية

تمثل حوكمة الشركات إطاراً تنظيمياً وإدارياً ينظم كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسات. وهي تحدد العلاقات بين الجهات المعنية وتوضح المسؤوليات والصلاحيات وآليات الرصد والمساءلة. يكتسب هذا الإطار أهمية خاصة بالنسبة للجهات الحكومية التي تنفذ مشاريع البنية التحتية، نظراً لأن هذه المشاريع تتضمن موارد عامة، وأطرافاً منفذة متعددة، وفترات زمنية طويلة، والتزامات مالية وفنية تستلزم إجراءات واضحة وإشرافاً دقيقاً. لذلك، يتناول هذا القسم مفهوم حوكمة الشركات، وأصوله، وأهميته، وخصائصه، تمهيداً لاستكشاف دوره في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية من حيث الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات والمواصفات ومعايير الجودة.

### أولاً: تعريف الحوكمة المؤسسية

يشير مفهوم الحوكمة المؤسسية إلى النظام الذي تُدار وتُراقب من خلاله المنظمة، بما يضمن توزيعاً واضحاً للحقوق والمسؤوليات بين أصحاب المصلحة، وينظم عمليات صنع القرار والرقابة. ويعرّف البنك الدولي حوكمة الشركات بأنها النظام الذي تُدار وتُراقب من خلاله الشركات، وهو ما يرتبط بزيادة المساءلة والكفاءة والشفافية، وبناء الثقة في أداء المنظمة. (World Bank, 2016). ويكشف هذا التعريف أن الحوكمة لا تقتصر على وجود لوائح مكتوبة، بل تشمل فاعلية الهياكل والإجراءات التي تجعل الإدارة خاضعة للمتابعة، وتجعل القرارات قابلة للتفسير والتقييم.

في السياق العام، تقوم الحوكمة المؤسسية على تنظيم العلاقة بين السلطة والمسؤولية. فكل سلطة ممنوحة داخل المؤسسة يجب أن تقابلها مسؤولية محددة، وكل قرار مؤثر يجب أن يخضع لآلية مراجعة أو مساءلة مناسبة. ولذلك، تمثل الحوكمة نظاماً متكاملًا يجمع بين القواعد الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات الإفصاح، وأنظمة الرقابة الداخلية، والممارسات المهنية التي تحكم سلوك الموظفين والقادة. (Alkhieli, 2018) وتؤكد مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن إطار الحوكمة الفعال يقوم على أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي واضح، ويدعم الإفصاح والشفافية وتحديد المسؤوليات الإشرافية والإدارية. (OECD, 2024)

بناء على ما سبق نلاحظ أن حوكمة الشركات في الهيئات الحكومية ينبغي فهمها كنظام يضمن الإدارة الرشيدة للموارد العامة وترجمة الأهداف المعتمدة إلى نتائج قابلة للقياس. وفي مشاريع البنية التحتية تحديداً، تكمن قيمة هذا المفهوم في قدرته على تنظيم الجهات المعنية بالتخطيط والتعاقد والتنفيذ والتسليم، مما يقلل من تضارب الأدوار والغموض في المسؤوليات، ويعزز فرص الالتزام بالمواعيد النهائية والميزانيات والمواصفات.

أما في القطاع العام، فيتسع المفهوم ليشمل الترتيبات السياسية والقانونية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية التي تُوضع لضمان تحديد النتائج المستهدفة لأصحاب المصلحة وتحقيقها. (شرفي & عثمانية, ٢٠٢٥)

وعليه فإن هذا الامتداد في مفهوم الحوكمة يلائم طبيعة مشاريع البنية التحتية الحكومية؛ لأنها لا تُنفذ لتحقيق عائد مالي مباشر فقط، بل لإيجاد أصول وخدمات عامة ذات أثر طويل الأجل. ومن ثم، فإن الشفافية في المعلومات، والمساءلة عن القرارات، والرقابة على مراحل التنفيذ، تعد مكونات جوهرية لضمان أن تنعكس الموارد المرصودة في مخرجات مطابقة للمواصفات وضمن الحدود الزمنية والمالية المعتمدة.

#### ثانياً: نشأة الحوكمة المؤسسية وتطورها

نشأ الاهتمام الحديث بالحوكمة المؤسسية في بيئة الشركات، نتيجة الحاجة إلى تنظيم العلاقة بين الملاك ومجالس الإدارة والإدارة التنفيذية، والحد من احتمالات انفراد الإدارة بالقرار أو توجيه الموارد بعيداً عن مصالح أصحاب العلاقة. وقد ارتبطت بدايات التأطير العملي للمفهوم بتزايد الاهتمام بالإفصاح المالي، واستقلالية مجالس الإدارة، ووضوح مسؤوليات المراجعة والرقابة. وفي هذا السياق، صدر تقرير كادبوري في المملكة المتحدة عام ١٩٩٢ بوصفه أحد الوثائق المؤثرة في تطوير معايير الحوكمة، إذ ركز على الجوانب المالية للحوكمة وعلى المساءلة وجودة التقارير المالية ودور مجالس الإدارة والمراجعين. (Khan et al., 2019)

ومع تطور الأسواق والمؤسسات، لم يعد مفهوم الحوكمة مرتبطاً بالشركات المدرجة أو بالرقابة المالية وحدها، بل أصبح إطاراً أوسع لتحسين جودة الإدارة والحد من المخاطر وتعزيز الثقة في المؤسسات. وقد أسهمت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادرة عام ١٩٩٩ في ترسيخ الحوكمة بوصفها مرجعاً دولياً، ثم جرى تحديثها في عامي ٢٠٠٤ و ٢٠١٥، وصولاً إلى إصدار مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام ٢٠٢٣. ويعكس هذا التطور انتقال الحوكمة من التركيز على حماية المساهمين إلى الاهتمام بالبنية المؤسسية، والإفصاح، ومسؤوليات مجالس الإدارة، والمرونة والاستدامة وإدارة المخاطر. (Rivadeneira et al., 2023)

نستنتج من ذلك أن الحوكمة المؤسسية لم تتطور كمجرد استجابة شكلية للمتطلبات التنظيمية، بل كنهج عملي لمعالجة مشاكل ضعف الرقابة، وغموض المسؤوليات، وتراجع الثقة في الأداء المؤسسي. ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة في مشاريع البنية التحتية الحكومية، حيث يمكن أن تؤدي المسؤوليات غير المحددة بدقة، أو الإفصاح غير الكافي، أو الإشراف المحدود إلى تأخيرات في التنفيذ، أو تجاوزات في التكاليف، أو أعمال دون المستوى المطلوب.

### ثالثاً: أهمية الحوكمة المؤسسية

تتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الحكومية من خلال مجموعة من الجوانب التي تنعكس بصورة مباشرة على كفاءة الإدارة وجودة تنفيذ المشاريع، ويمكن إبرازها فيما يأتي:

- الإسهام في بناء إطار تنظيمي واضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وينظم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة، الأمر الذي يعزز جودة اتخاذ القرار ويحد من تدخل الاختصاصات وتضارب المصالح، بما يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد ورفع موثوقية الأداء المؤسسي (الرفاعي & الشراري، ٢٠٢٤).
- تعزيز مستوى الشفافية عبر توفير المعلومات الجوهرية المتعلقة بالمشروعات في الوقت المناسب، وبدرجة كافية من الدقة والوضوح، بما يشمل بيانات التنفيذ، والجدول الزمني، والتكاليف، والتغييرات، ومستوى الإنجاز، وهو ما يدعم اتخاذ القرارات الإدارية على أسس موضوعية، ويسر متابعة سير المشروع في مختلف مراحله (Albassam, 2014).
- دعم كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية من خلال إتاحة معلومات دقيقة وحديثة تساعد على اكتشاف الانحرافات في مراحلها الأولى، بما يتيح سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويعزز الالتزام بالخطة الزمنية والميزانية والمواصفات الفنية للمشروع.

- ترسيخ مبدأ المساءلة المؤسسية عبر ربط الصلاحيات بالمسؤوليات، وإيجاد آليات واضحة لتقييم الأداء ومتابعة مدى الالتزام بالأنظمة والإجراءات المعتمدة، بما يضمن تحديد المسؤولية عن أوجه القصور ومعالجتها وفق أسس تنظيمية واضحة.
- تعزيز الإفصاح المؤسسي بوصفه أحد المرتكزات الرئيسة للمساءلة، من خلال توفير تقارير دقيقة ومنتظمة تعكس واقع الأداء، وتمكن الإدارة والجهات الرقابية من متابعة الإنجاز، وتحليل أسباب الانحرافات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.
- رفع مستوى فاعلية الرقابة والإشراف الداخلي من خلال متابعة العمليات والإجراءات، والتحقق من سلامة تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومراجعة التقارير والاعتمادات والتغييرات، بما يسهم في الحد من المخاطر التشغيلية والإدارية قبل تفاقم آثارها.
- الإسهام في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية عبر توفير منظومة رقابية مستمرة تتابع الأداء في جميع مراحل المشروع، وتدعم الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات الفنية، بما يقلل من احتمالات إعادة العمل أو تجاوز التكاليف أو تأخر الإنجاز.

#### رابعاً: خصائص الحوكمة المؤسسية

- تتميز الحوكمة المؤسسية بمجموعة من الخصائص التي تعزز فاعلية الأداء المؤسسي وترفع كفاءة إدارة المشاريع، ومن أبرزها ما يأتي: (OECD, 2024)
- وضوح الهيكل التنظيمي والصلاحيات: إذ تقوم الحوكمة على توزيع واضح للاختصاصات والمسؤوليات، بما يحد من تداخل الأدوار، ويسر سرعة اتخاذ القرار، ويعزز التنسيق بين الجهات المشاركة في تنفيذ المشاريع.
  - الشفافية وتوافر المعلومات: تعتمد الحوكمة على توفير معلومات دقيقة وحديثة وقابلة للتحقق، بما يدعم الرقابة، ويرفع جودة القرارات، ويسهم في متابعة تقدم المشروع ومعالجة الانحرافات في الوقت المناسب.
  - المساءلة وتحمل المسؤولية: ترتبط الحوكمة بوجود آليات واضحة لمحاسبة المسؤولين عن نتائج أعمالهم، مع توثيق القرارات وقياس الأداء وفق معايير محددة، بما يعزز الانضباط الإداري ويحد من أوجه القصور أثناء التنفيذ.
  - الرقابة والإشراف الفاعل: تستند الحوكمة إلى نظم رقابية تتابع سير الأعمال، وتقيم كفاءة الإجراءات، وتدعم إدارة المخاطر، بما يضمن الالتزام بالأنظمة واللوائح ويحافظ على كفاءة تنفيذ المشاريع.

- إدارة المخاطر بصورة استباقية: تتيح الحوكمة التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها واتخاذ التدابير المناسبة للحد من آثارها قبل انعكاسها على الوقت أو التكلفة أو جودة التنفيذ.
- التوازن بين الضبط الإداري والمرونة: لا تقتصر الحوكمة على فرض الضوابط، وإنما توفر إجراءات تنظيمية مرنة تسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات الفنية والإدارية، مع المحافظة على الالتزام بالأنظمة والأهداف المعتمدة.
- دعم كفاءة تنفيذ المشاريع: تؤدي الخصائص السابقة مجتمعة إلى تحسين جودة الإدارة، وتعزيز الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات الفنية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية وتحقيق أهدافها.

### خلاصة البحث

يتضح من العرض السابق أن الحوكمة المؤسسية تمثل منظومة متكاملة لتوجيه المؤسسة وضبط أعمالها ومساءلة مسؤوليها، وليست مجرد مجموعة من القواعد أو الإجراءات الشكلية. وقد تطور مفهومها من نطاق الشركات إلى نطاق أوسع يشمل الجهات الحكومية، حيث ترتبط بتحقيق المصلحة العامة وحسن إدارة الموارد ورفع جودة القرار والرقابة. وتتمحور أهميتها في هذه الدراسة حول أبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة والإفصاح، والرقابة والإشراف الداخلي، بوصفها أبعاداً يمكن أن تؤثر في كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات والجودة. ويشكل هذا الأساس المفاهيمي منطلقاً للانتقال لاحقاً إلى تحليل أبعاد الحوكمة المؤسسية بصورة أكثر تفصيلاً.

### المبحث الثاني: أبعاد الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية وأثرها في إدارة مشاريع البنية التحتية

تتجسد الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية من خلال ممارسات عملية تضبط القرار، وتنظم تدفق المعلومات، وتحدد المسؤوليات، وتتابع الأداء. وتكتسب هذه الممارسات أهمية مضاعفة في مشاريع البنية التحتية بسبب تعدد الأطراف المشاركة، وامتداد دورة حياة المشروع، وارتباطه بموارد عامة ومواصفات فنية والتزامات تعاقدية دقيقة. ويركز هذا المبحث على الشفافية، والمساءلة والإفصاح، والرقابة والإشراف الداخلي، باعتبارها الأبعاد التي تقيسها الدراسة لبيان أثرها في كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

#### المطلب الأول: الشفافية المؤسسية ودورها في تنفيذ مشاريع البنية التحتية

تشير الشفافية المؤسسية إلى وضوح الإجراءات والقرارات، وتوفير المعلومات الأساسية بدقة وفي الوقت المناسب للجهات المختصة، وهي لا تقتصر على الإفصاح عن المعلومات فحسب، بل تشمل أيضاً تنظيمها وتحديثها وسهولة الوصول إليها والتحقق منها. في الجهات الحكومية، ترتبط الشفافية بنزاهة العمليات الإدارية والمالية والفنية، وبقدرة أصحاب المصلحة على فهم القرارات المتخذة وأسبابها وآثارها. (Misnan et al., 2025)

في مشاريع البنية التحتية، تتجلى الشفافية من خلال وضوح نطاق المشروع، والوثائق الفنية، وخطط التنفيذ، والمخصصات المالية، وآليات التعاقد، وأوامر التغيير، وتقارير التقدم. كما تتطلب الشفافية أن تتوافق المعلومات المتعلقة بالتقدم الفعلي للمشروع مع الواقع على أرض الواقع، لضمان عدم استناد القرارات إلى بيانات غير مكتملة أو متأخرة. ويؤكد إطار حوكمة القطاع العام على أن توفير معلومات موثوقة وذات صلة يدعم المساءلة وصنع القرار، ويعزز الثقة في إدارة الموارد العامة. (Brunet, 2019)

تساهم الشفافية في الالتزام بالجدول الزمنية من خلال تمكين الكشف المبكر عن أي انحرافات في معدلات الإنجاز، أو تأخيرات في التوريد، أو مشكلات في التمويل، أو مشاكل فنية قد تؤثر على سير العمل. كلما كانت تقارير المشاريع أكثر دقة وانتظاماً، كلما تمكنت الإدارة من التدخل في الوقت المناسب، وإعادة ترتيب الأولويات، ومعالجة أسباب التأخير قبل تفاقم آثارها. كما ترتبط الشفافية بالالتزام بالميزانية، إذ أن التوثيق الواضح للنفقات والالتزامات والتغييرات التعاقدية يقلل من حدوث تكاليف غير مبررة أو غير مخطط لها، ويعزز القدرة على مقارنة الإنفاق الفعلي بالمخصصات المعتمدة. (OECD, 2024)

على مستوى الجودة والمواصفات، تدعم الشفافية توثيق المتطلبات الفنية، ونتائج الاختبارات، وعمليات التسليم، والملاحظات الميدانية، مما يجعل الامتثال للمواصفات قابلاً للتحقق والتتبع، يصبح هذا الأمر أكثر أهمية عند مشاركة جهات تنفيذية متعددة، أو عند تداخل الأعمال المدنية والكهربائية والميكانيكية والتشغيلية، تقلل المعلومات الفنية الواضحة وعمليات اعتمادها من احتمالية حدوث اختلافات في تفسير المتطلبات أو تنفيذ أعمال لا تتوافق مع التصميم والمواصفات المعتمدة. (Hussain et al., 2024)

تتطلب الشفافية الفعالة قنوات رسمية لتبادل المعلومات، وأنظمة موحدة لإدارة الوثائق، وتقارير دورية مرتبطة بمؤشرات الأداء، ومسؤوليات محددة بوضوح لإعداد البيانات ومراجعتها واعتمادها، ينبغي أن تتناسب درجة الإفصاح مع طبيعة المعلومات وحساسيتها، بما يضمن توفر البيانات اللازمة للرقابة واتخاذ القرارات دون المساس بالضوابط التنظيمية أو التعاقدية، وتؤكد مبادئ الحوكمة الدولية

على أن الإفصاح الجيد يقوم على الدقة والشمولية والتوقيت المناسب وسهولة الوصول إلى المعلومات ومراجعتها. (Ekung et al., 2017)

لذا، فإن شفافية الشركات هي أداة للتحكم في التنفيذ وتحسين الكفاءة، فعندما تكون المعلومات المتعلقة بالوقت والميزانية والجودة متاحة وموثوقة، يصبح بإمكان إدارة المشروع تشخيص المشكلات ومراقبة الالتزامات واتخاذ القرارات التصحيحية التي تحافظ على مسار المشروع وأهدافه.

### المطلب الثاني: المساءلة والإفصاح المؤسسي ودورهما في تنفيذ مشاريع البنية التحتية

تقوم المساءلة المؤسسية على ربط السلطة بالمسؤولية، ما يضمن مساءلة كل طرف مشارك في المشروع عن القرارات والإجراءات التي تقع ضمن نطاق اختصاصه. ويتضمن الإفصاح تقديم معلومات وبيانات واضحة ومنتظمة تتعلق بالأداء والالتزامات والانحرافات إلى هيئات المراجعة والتدقيق المعتمدة. ويشكل هذان البُعدان معاً أساساً بالغ الأهمية لضمان إمكانية تتبع وتقييم القرارات المتعلقة بالمشروع، وعدم ترك أسباب التأخير أو تجاوز الميزانية أو أوجه القصور الفنية دون محاسبة واضحة. (الرفاعي، ٢٠٢٥)

في مشاريع البنية التحتية الحكومية، تتطلب المساءلة تحديد أدوار المالك، وإدارة المشروع، والاستشاري، والمقاول، والهيئات المالية والتنظيمية، إلى جانب توضيح حدود سلطة كل طرف وعملية صنع القرار. ويقلل هذا التحديد من تداخل المسؤوليات ويسرع من حل المشكلات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ. علاوة على ذلك، يوفر توثيق القرارات وأوامر التغيير والمطالبات والتقارير الفنية والمالية سجلاً يمكن الرجوع إليه عند تقييم الأداء أو حل النزاعات. (Shiferaw, 2024) يرتبط الإفصاح بالتنفيذ الفعال من خلال توفير صورة واقعية لحالة المشروع، بما في ذلك معدلات الإنجاز، والنفقات، والتغييرات في نطاق العمل، والمخاطر المؤثرة، والالتزام بالمواعيد، عندما تكون هذه المعلومات متاحة بانتظام، يمكن للإدارة مقارنة الأداء الفعلي بالخطة المعتمدة وتحديد الانحرافات قبل أن تؤثر بشكل كبير على الوقت أو الميزانية أو الجودة. تؤكد مبادئ الحوكمة على أن الإفصاح الفعال يتطلب أن تكون المعلومات الجوهرية دقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب، مما يدعم المساءلة واتخاذ القرارات. (Alotaibi et al., 2025)

تتجلى أهمية المساءلة والإفصاح في حقيقة أن التنفيذ الفعال لمشاريع البنية التحتية لا يتطلب إشرافاً عاماً فحسب، بل يتطلب أيضاً تحديداً دقيقاً لمن يتحمل مسؤولية كل مرحلة وقرار ونتيجة. إن تحديد المسؤوليات بوضوح، إلى جانب التقارير الموثوقة وإجراءات التدقيق الشفافة، يعزز الانضباط في إدارة الوقت والتكلفة والجودة، ويقلل من تأخير حل المشكلات أو عدم تنظيمه.

### المطلب الثالث: الرقابة والإشراف الداخلي ودورها في تنفيذ مشاريع البنية التحتية

يمثل نظام الرقابة والإشراف الداخلي مجموعة من الإجراءات والضوابط المصممة لضمان سير أعمال المشروع وفقًا للخطط والميزانيات والمواصفات المعتمدة. ويشمل مراقبة المخاطر، والتحقق من سلامة الإجراءات، ومراجعة دقة البيانات والتقارير، وتقديم التغذية الراجعة التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب (Alotaibi et al., 2025) وفي الجهات الحكومية، تُعد الرقابة الداخلية وسيلة لحماية الموارد العامة وتعزيز الامتثال للوائح والأنظمة والعقود.

وفي مشاريع البنية التحتية، تتخذ الرقابة أشكالاً متعددة، مثل مراجعة خطط وجدول المشروع، والتحقق من شهادات دفع المقاولين، ومراقبة أوامر التغيير، وفحص جودة المواد والأعمال المنجزة، ومراجعة الالتزام ببنود العقد. كما يشمل الإشراف الداخلي المراقبة الميدانية المستمرة وتقديم التقارير عن التقدم المحرز والمخاطر والعقبات، مما يربط الإدارة العليا بالتنفيذ الفعلي للمشروع. (حمزة، ٢٠٢٢)

وتؤثر الرقابة والإشراف الداخليان على الالتزام بالجدول الزمني للمشروع من خلال تحديد التأخيرات في مراحل التنفيذ وتحديد أسبابها. كما يساهمان في ضبط الميزانية من خلال مراجعة النفقات والمطالبات والتغييرات قبل الموافقة عليها. على مستوى الجودة، تُسهم الرقابة الفنية في التحقق من مطابقة الأعمال والمواد للمواصفات، ومعالجة حالات عدم المطابقة قبل الانتقال إلى المراحل اللاحقة من المشروع، ويؤكد الإطار الدولي للحوكمة الرشيدة في القطاع العام على أن الرقابة وإدارة المخاطر والتدقيق عناصر أساسية لدعم المساءلة والاستخدام الأمثل للموارد العامة. (Misnan et al., 2025)

وتتجلى فعالية الرقابة الداخلية عندما تكون مستمرة ومرتبطة بمؤشرات أداء واضحة، بدلاً من أن تقتصر على مراجعة ما بعد إنجاز المشروع. فالرقابة الوقائية والمستمرة تُمكن إدارة المشروع من التدخل المبكر والحد من تراكم المشكلات الفنية والمالية والمتعلقة بالوقت. (Khan et al., 2019) ولذلك، تُشكل الرقابة الداخلية والمتابعة بُعداً حاسماً من أبعاد حوكمة الشركات، نظراً لدورها المباشر في ضمان التنفيذ الفعال لمشاريع البنية التحتية ضمن الإطار الزمني والميزانية والمواصفات المعتمدة.

### خلاصة المبحث الثاني

تكشف أبعاد الحوكمة المؤسسية الثلاثة عن علاقة متكاملة في إدارة مشاريع البنية التحتية؛ فالشفافية تضمن وضوح المعلومات وتدفعها، والمساءلة والإفصاح يحددان المسؤوليات ويجعلان الأداء قابلاً للمراجعة، بينما توفر الرقابة والإشراف الداخليان آليات التحقق والمتابعة والتصحيح. ومن خلال تكامل هذه الأبعاد، تتعزز قدرة الجهات الحكومية على إدارة الانحرافات، وحماية الموارد، والمحافظة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات والجودة.

### المبحث الثالث: كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية

تمثل كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية المعيار العملي الذي من خلاله يمكن تقييم قدرة الجهات الحكومية على تحويل الخطط والاعتمادات إلى أصول وخدمات مكتملة وفق متطلبات محددة، ولا تنحصر الكفاءة في إنجاز المشروع، بل ترتبط بمدى إنجازه في الوقت المقرر، وضمن الميزانية المعتمدة، وبالمواصفات والجودة التي تحقق الغرض الوظيفي للمشروع واستدامة منفعة.

#### المطلب الأول: مفهوم كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية وخصائصها

تشير كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية إلى قدرة الجهة الحكومية على إدارة موارد المشروع وعملياته وقراراته لضمان تحقيق المخرجات وفقاً للأهداف الزمنية والمالية والفنية المعتمدة، وهي تعكس مستوى الانضباط في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وقدرة إدارة المشروع على معالجة المخاطر والتغيرات والعقبات دون المساس بنطاق المشروع الأساسي أو جودة مخرجاته. (Shiferaw, 2024)

وتتسم الكفاءة في هذا المجال بتعدد أبعادها؛ فمجرد الالتزام بموعد التسليم لا يكفي إذا أدى إلى تجاوزات كبيرة في التكاليف أو إلى المساس بجودة العمل، وبالمثل، فإن الالتزام بالميزانية ليس مؤشراً كافياً إذا أدى إلى تنفيذ دون المستوى المطلوب أو تقليل العمر التشغيلي للأصول. لذا، تعتمد كفاءة التنفيذ على تحقيق التوازن بين الوقت والميزانية والمواصفات والجودة، مع ضمان سلامة القرارات والإجراءات التي تُقضي إلى هذه النتائج. (Drouin & Genest, 2023)

وتتأثر كفاءة التنفيذ بوضوح نطاق المشروع، ودقة الدراسات والتصاميم، وكفاية الموارد، وفعالية التعاقد، وجودة التنسيق بين الجهات المعنية، ووجود أنظمة مراقبة قادرة على رصد الانحرافات مبكراً. كما يتطلب الأمر قدرة مؤسسية على إدارة التغيير، إذ أن التغييرات غير المنضبطة في العمل أو المتطلبات قد تُضعف الالتزام بالخطة وتؤدي إلى آثار متتالية على التكلفة والمدة والجودة. يوفر هذا المفهوم أساساً مناسباً لقياس المتغير التابع في الدراسة من خلال أبعاده الثلاثة: الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، والالتزام بالمواصفات والجودة. (Higazey, 2025)

#### المطلب الثاني: الالتزام بالجدول الزمني والميزانية في تنفيذ مشاريع البنية التحتية

يُعدّ الالتزام بالجدول الزمني للمشروع مؤشراً رئيسياً لنجاح تنفيذ مشاريع البنية التحتية، إذ يعكس قدرة الجهة المنفذة على إنجاز أنشطة المشروع ومراحلها وفقاً للجدول الزمني المعتمد، ويعتمد ذلك على المراقبة المستمرة للتقدم الفعلي ومقارنته بخطة المشروع الأولية لاكتشاف أي انحرافات قد تؤثر على سير العمل في وقت مبكر، ويرتبط الجدول الزمني أيضاً بتسلسل الأنشطة، وسير العمل الحرج، ومواعيد تسليم المواد، وإجراءات الموافقة، والتنسيق بين الأطراف المشاركة، هذه العناصر مترابطة،

ما يعني أن أي تأخير في أحدها قد يؤثر على المراحل المتبقية من المشروع، مما يُبرز أهمية المراقبة المنتظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية السريعة. (Al-Ghazi & Sulaiman, 2024)

يعكس الالتزام بالميزانية كفاءة إدارة الموارد المالية للمشروع، ويتحقق ذلك من خلال تخصيص الإنفاق وفقاً للمخصصات المعتمدة، ومراقبة التكاليف الفعلية، ومراجعة أوامر التغيير، والتحكم في المطالبات المالية للحفاظ على التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات التنفيذ. ويتطلب ذلك تقديرات دقيقة ونظاماً مالياً قوياً قادراً على مراقبة النفقات باستمرار، لضمان تخصيص الموارد للمجالات ذات الأولوية مع الحفاظ على جودة التنفيذ ومستويات السلامة والأداء المستهدفة. (Guo et al., 2014)

ترتبط إدارة الوقت ارتباطاً وثيقاً بإدارة التكاليف. تؤدي التأخيرات في التنفيذ إلى ارتفاع تكاليف العمالة والمعدات والإشراف، بينما تُبطئ صعوبات التمويل أو التأخيرات في الموافقات المالية العمل أو توقفه في مراحل معينة، مما يؤثر بدوره على الجدول الزمني للمشروع. لذا، تعتمد الإدارة الفعالة لمشاريع البنية التحتية على المراقبة المتزامنة للوقت والميزانية من خلال تقارير دورية تُفصل التقدم المحرز ومستويات الإنفاق والمخاطر المحتملة والإجراءات التصحيحية. وهذا يُعزز قدرة الجهة الحكومية على إدارة المشروع بشكل استباقي والحفاظ على أدائه المتسق طوال جميع مراحل التنفيذ.

### المطلب الثالث: الالتزام بالموصفات والجودة في تنفيذ مشاريع البنية التحتية

يتضمن الالتزام بالموصفات تنفيذ جميع أعمال المشروع وفقاً للمتطلبات الفنية المعتمدة، والتصاميم الهندسية، والشروط التعاقدية. (القحطاني & الشهري, ٢٠٢٢) أما الجودة، فتعكس كفاءة المخرجات وقدرتها على أداء وظائفها التشغيلية بكفاءة واستدامة. (Alqahtani et al., 2024) وتكمن أهمية هذا البُعد في ارتباطه المباشر بسلامة المشروع، وكفاءته التشغيلية، وعمر مكوّناته، مما يجعل جودة التنفيذ معياراً أساسياً لتقييم نجاح المشروع.

تبدأ الجودة في المراحل الأولى من المشروع بإعداد المتطلبات الفنية والتصاميم، وتستمر طوال مراحل الشراء والتنفيذ والتفتيش والاختبار والقبول النهائي. يعتبر أي قصور في أي مرحلة من هذه المراحل يؤدي إلى تداعيات تمتد إلى المراحل اللاحقة، مثل إعادة العمل، وزيادة التكاليف، وتأخير الإنجاز، أو انخفاض كفاءة المشروع أثناء التشغيل. لذلك، تبرز أهمية وجود خطط واضحة لإدارة الجودة، وبرامج تفتيش واختبار، وسجلات دقيقة توثق الملاحظات والإجراءات التصحيحية، لضمان مطابقة العمل المنفذ للمواصفات المعتمدة. (Rivadeneira et al., 2023)

تتحقق كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية عند دمج الجودة مع الالتزام بالوقت والميزانية، بما يضمن إدارة هذه العناصر بشكل متوازن دون أن يؤثر أحدها سلباً على الآخر. يجب ألا يكون الالتزام بجدول

المشروع على حساب جودة التنفيذ، كما يجب أن يظل ضبط التكاليف متوافقاً مع المتطلبات الفنية للمشروع. يساعد هذا التوازن على تقليل العيوب الفنية، والحد من إعادة العمل، وتعزيز موثوقية المشروع عند التسليم، مما يحقق في نهاية المطاف أهداف المشروع طويلة الأجل..

### خلاصة المبحث

تتحدد كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في قدرة الجهة الحكومية على تحقيق مخرجات المشروع ضمن إطار متوازن يجمع بين الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات والجودة. وتمثل هذه الأبعاد مؤشرات مترابطة؛ إذ يؤثر أي خلل في أحدها في بقية الأبعاد، ويؤدي إلى تراجع القيمة المتحققة من المشروع. وعليه، فإن دراسة أثر الحوكمة المؤسسية في هذه الكفاءة تستند إلى أن الشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية يمكن أن تسهم في ضبط القرارات والموارد والمتابعة، بما يدعم تحقيق نتائج تنفيذية أكثر انضباطاً وفعالية.

### المبحث الرابع: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية

تتجاوز الحوكمة المؤسسية كونها إطاراً تنظيمياً يحدد الصلاحيات والإجراءات، لتصبح أداة تؤثر بصورة مباشرة في جودة إدارة مشاريع البنية التحتية وكفاءة تنفيذها. فالمشروعات الحكومية تحتاج إلى بيئة مؤسسية تضمن وضوح القرار، وسلامة استخدام الموارد، واستمرارية المتابعة، لأن أي خلل في هذه الجوانب قد ينعكس على الوقت أو الميزانية أو مستوى المطابقة الفنية.

### أولاً: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية

تقوم العلاقة بين حوكمة الشركات والتنفيذ الفعال لمشاريع البنية التحتية على أساس أن الحوكمة تنظم البيئة التي تُتخذ فيها القرارات، وتُدار فيها الموارد، ويُراقب فيها العمل، توفر الشفافية معلومات واضحة حول نطاق المشروع، ومعدلات إنجازه، ونفقاته، ومخاطره، مما يساعد على اكتشاف الانحرافات مبكراً، عندما تتوفر معلومات دقيقة بانتظام، تصبح إدارة المشروع أكثر قدرة على معالجة أسباب التأخير، ومراجعة الاحتياجات المالية، أو تصحيح المسار التقني قبل تفاقم آثار المشكلة. (Rivadeneira et al., 2023)

تساهم المساءلة والإفصاح في تحويل الخطط والالتزامات إلى مسؤوليات محددة وقابلة للقياس، تؤدي الأدوار الواضحة، وعمليات الموافقة، والقرارات الموثقة إلى تحديد أكثر دقة لأسباب أوجه القصور، سواء كانت متعلقة بتأخيرات العمل، أو تجاوزات التكاليف، أو عدم الامتثال للمواصفات، كما يدعم الإفصاح انتظام التقارير الفنية والمالية، ويضمن أن يستند تقييم الأداء إلى بيانات يمكن مراجعتها ومقارنتها بالخطوة المعتمدة. (Misnan et al., 2025)

توفر الرقابة والإشراف الداخليان آلية عملية للتحقق من أن المشروع يتقدم وفقًا للجدول الزمني والميزانية والمواصفات، يُسهم الرصد المستمر للأعمال، وتقارير التقدم، وأوامر التغيير، والاختبارات الفنية في الحد من المخاطر ومنع تراكم المشكلات، ويزداد هذا البُعد فعاليةً عندما يرتبط الإشراف بمؤشرات أداء واضحة وإجراءات تصحيحية محددة، مما يضمن ألا يصبح الرصد مجرد إجراء شكلي منفصل عن واقع التنفيذ. (Khan et al., 2021)

وتُعدّ العلاقة بين أبعاد الحوكمة وكفاءة التنفيذ علاقة تكاملية. فالشفافية دون مساءلة قد تُوفّر معلومات دون ضمان معالجتها. والمساءلة دون إشراف قد تبقى مرتبطة بالنتائج بعد وقوع المشكلة، بينما يُوفّر الإشراف دون شفافية بيانات محدودة غير كافية لاتخاذ قرارات سليمة. لذا، فإن دمج الشفافية والمساءلة والإفصاح والرقابة الداخلية يُهيئ بيئة أكثر ملاءمةً للحفاظ على الوقت والميزانية والجودة في تنفيذ مشاريع البنية التحتية. (OECD, 2024)

### ثانيًا: التحديات المؤسسية لتطبيق الحوكمة في مشاريع البنية التحتية

تواجه الجهات الحكومية تحديات عديدة تحدّ من فعالية حوكمة الشركات في مشاريع البنية التحتية، ولعلّ أبرز هذه التحديات هو غموض الصلاحيات أو تداخل الأدوار بين الجهات والإدارات المعنية بالمشروع. وهذا قد يؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات، وتعدد الموافقات، وصعوبة تحديد المسؤولية عند ظهور المشكلات. كما قد يضعف التنفيذ في حال عدم توحيد الإجراءات خلال مراحل التخطيط والتعاقد والتنفيذ والتسليم. (Tumpa & Naeni, 2025)

ومن التحديات الأخرى محدودية تكامل المعلومات بين الإدارات الفنية والمالية والتعاقدية والرقابية. فغياب قواعد بيانات موحدة، وتأخر التقارير، أو عدم اتساق أساليب إعدادها، يقوّض الشفافية ويجعل رصد التقدم الفعلي والإنفاق والمخاطر أقل دقة. وهذا بدوره قد يؤدي إلى تأخير القرارات أو الاعتماد على تقديرات لا تعكس الوضع الحقيقي للمشروع. (Alotaibi et al., 2025)

وتنشأ صعوبات أخرى من ضعف استقلالية بعض وظائف الرقابة أو محدودية كفاءة الموظفين في إدارة المخاطر والتدقيق والمراقبة الفنية. ولا يكفي وجود الرقابة الداخلية في الهيكل التنظيمي لتحقيق الفعالية. يتطلب ذلك سلطة واضحة، وكوادر مؤهلة، وقنوات مباشرة للإبلاغ عن الملاحظات، والقدرة على متابعة تنفيذ التوصيات. ويمكن أن تعيق مقاومة التغيير والاعتماد على ممارسات غير موثقة التبنّي المنهجي لآليات الإفصاح والمساءلة. (Luo et al., 2022)

ويتطلب التصدي لهذه التحديات بناء نظام حوكمة مصمم خصيصًا لطبيعة مشاريع البنية التحتية. يجب أن يشمل هذا النظام أدوارًا محددة بوضوح، وإجراءات موحدة للمراقبة والإبلاغ، وتكامل

المعلومات التقنية والمالية والزمنية، وبناء القدرات المستمر للموظفين. علاوة على ذلك، يجب أن تكون الرقابة جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشروع منذ مراحله الأولى، لا مجرد وظيفة رد فعل تقتصر على تحديد الأخطاء بعد الانتهاء.

وختاماً، ترتبط حوكمة الشركات بالتنفيذ الفعال لمشاريع البنية التحتية من خلال تأثيرها على جودة المعلومات، ووضوح المسؤوليات، والرقابة الفعالة، وسرعة معالجة الانحرافات. تدعم الشفافية والمساءلة والإفصاح والرقابة الداخلية الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات والمواصفات ومعايير الجودة. ومع ذلك، تتأثر فعاليتها بوضوح الأدوار، وتكامل المعلومات، وكفاءة الموظفين، واستقلالية وظائف الرقابة. لذلك، فإن قياس هذه الأبعاد داخل الكيانات الحكومية يسمح بتحديد مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين كفاءة التنفيذ وتحديد التحديات التي قد تحد من فعاليتها.

### الخلاصة

تشهد الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية توسعاً مستمراً في تنفيذ مشاريع البنية التحتية، مما يستلزم تبني ممارسات إدارية وتنظيمية قادرة على تعزيز كفاءة التنفيذ وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة. وفي هذا السياق، تمثل حوكمة الشركات إطاراً متكاملًا لتنظيم الجهات، وتعزيز الشفافية، وترسيخ المساءلة، وتفعيل الضوابط الداخلية. ويسهم ذلك في تحسين جودة القرارات ورفع مستوى المتابعة خلال مختلف مراحل المشروع. علاوة على ذلك، يعكس وضع المبادئ التوجيهية الوطنية لإدارة المشاريع والأصول والمرافق توجهاً مؤسسياً نحو توحيد الممارسات الإدارية، وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وتحسين جودة مخرجاتها من خلال تطبيق منهجيات واضحة لإدارة المشاريع وحوكمتها.

وبناءً على ذلك، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أن حوكمة الشركات تُعدّ أحد العوامل التنظيمية المؤثرة في كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، وذلك من خلال دورها في دعم الالتزام بالجدول الزمني، والتحكم في النفقات، والحفاظ على المواصفات الفنية والجودة. وانطلاقاً من هذا الأساس النظري، تسعى الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد حوكمة الشركات في الهيئات الحكومية في الرياض، وتحليل دورها في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، بما يتماشى مع أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.



الفصل الثاني  
الإطار النظري  
والدراسات السابقة

## تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة للوصول إلى نتائج موضوعية تتصل بدور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وتمثل المنهجية إطاراً منظماً يوضح المسار الذي اتبعته الدراسة منذ تحديد المنهج المناسب، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصولاً إلى تصميم أداة جمع البيانات وإجراءات تحليلها. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الأسس التي اعتمدت عليها الدراسة في معالجة المشكلة البحثية والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، إذ يتيح وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية ومستوى كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، وتحليل العلاقة والأثر بين المتغيرات محل الدراسة. كما يعرض الفصل خصائص أفراد العينة، وبناء الاستبانة ومحاورها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS الإصدار (٢٦). ويسهم عرض هذه الإجراءات في بيان مدى سلامة المسار البحثي وموثوقية النتائج التي ستعرضها الدراسة في الفصل التالي.

## منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والكشف عن دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. يُعد المنهج الوصفي الأنسب لدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، حيث يمكن للباحث التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية والإجراءات المتبعة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية. كما يُكمل المنهج التحليلي المنهج الوصفي، لأنه يمكن الباحث من دراسة العلاقة بين متغيرات البحث (الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ المشاريع)، وتحديد مدى تأثير الحوكمة في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمشاريع، وهو ما يتيح فهمًا دقيقًا لتأثير الممارسات الحقيقية للحوكمة على نتائج المشاريع في الجهات الحكومية.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين والموظفين العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، والذين يشرفون أو يشاركون بشكل مباشر في تنفيذ مشاريع البنية التحتية. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لدورهم المباشر في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع، ولخبرتهم العملية التي تمكنهم من تقييم مدى فاعلية الحوكمة المؤسسية في تحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع. كما أن تنوع المسؤوليات بين الإداريين والمشرفين وفرق التنفيذ يتيح دراسة شاملة لمختلف أبعاد تطبيق الحوكمة في المشاريع الحكومية، مما يعكس بيئة عملية متعددة المستويات والمسؤوليات، ويتيح تقييمًا دقيقًا لمستوى الكفاءة في التنفيذ.

## عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات المهنية والمستويات الوظيفية في الجهات الحكومية المشاركة. فقد تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى معادلة Cochran للمجتمعات الكبيرة أو غير المعروفة الحجم (Cochran, 1977). وتعد هذه المعادلة من الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحديد الحد الأدنى المناسب للعينة في الدراسات المسحية، خاصة عند الرغبة في الوصول إلى نتائج بدرجة ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ لا يتجاوز (٥٪).

$$n_0 = (Z^2 \times p \times q) / e^2$$

حيث إن:

$n_0$  تمثل حجم العينة الأولي، و  $Z$  تمثل القيمة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة، و  $p$  تمثل النسبة المتوقعة لوجود الصفة في المجتمع، و  $q$  تمثل القيمة المكملة لها، و  $e$  تمثل هامش الخطأ المقبول.

وبتطبيق المعادلة عند مستوى ثقة (٩٥٪)،

تكون قيمة  $Z$  مساوية لـ (١.٩٦)،

ومع عدم توافر تقدير مسبق لنسبة الاستجابات في المجتمع تم اعتماد القيمة المحافظة  $p = (٠.٥٠)$ ، وبالتالي  $q = (٠.٥٠)$ ،

في حين تم اعتماد هامش خطأ مقداره (٠.٠٥). وعليه، تم احتساب حجم العينة كما يأتي:

وبتطبيق القيم السابقة في المعادلة، نحصل على:

$$\frac{0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{(0.05)^2} = 384$$

وبناءً على ذلك، تم اعتماد حجم عينة قدره (٣٨٤) مفردة، وهو حجم يتوافق مع متطلبات الدقة الإحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). ويعد استخدام القيمة (٠.٥٠) في المعادلة خياراً محافظاً؛ لأنها تفترض أعلى درجة ممكنة من التباين في المجتمع، ومن ثم توفر حجماً مناسباً للعينة في حال عدم معرفة التوزيع الفعلي لخصائص مجتمع الدراسة.

## مصادر جمع البيانات

### المصادر الثانوية

تشمل المراجع العلمية من كتب، تقارير، ومقالات ودراسات سابقة تتعلق بالحوكمة المؤسسية، إدارة مشاريع البنية التحتية، وكفاءة تنفيذ المشاريع. كما تم الاعتماد على مواقع الإنترنت الرسمية للجهات الحكومية والمجلات الأكاديمية المتخصصة ذات الصلة بموضوع البحث.

### المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة خصيصاً لهذا الغرض بعد التأكد من صيغتها ومضمونها، وتحويلها إلى صيغة إلكترونية باستخدام Google Forms، ثم توزيعها على المشاركين المستهدفين من موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

## أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبانة للكشف عن أثر تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية. شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

✓ **المحور الأول:** البيانات الديموغرافية ويشمل معلومات عن الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد المشاريع التي تم الاشراف عليها وطبيعة عمل الجهة.

✓ **المحور الثاني:** العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) وتشمل (١٥ فقرة) تم توزيعها على الابعاد الثلاثة:

- الشفافية المؤسسية: وتشمل (٥ فقرات)
- المساءلة والرقابة الداخلية: وتشمل (٥ فقرات)
- إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية: وتشمل (٥ فقرات)
- ✓ **المحور الثالث:** العبارات الخاصة بالمتغير التابع (كفاءة تنفيذ المشاريع) وتتضمن ثلاثة ابعاد رئيسية (١٢ فقرة) تم توزيعها كما يلي:
- الالتزام بالجدول الزمني: ويتكون من (٤ فقرات)
- الالتزام بالميزانية: ويتكون من (٤ فقرات)
- الالتزام بالمواصفات الفنية: ويتكون من (٤ فقرات)

## حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية داخل الجهات الحكومية.
- الحدود المكانية: تم تنفيذ الدراسة على الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصلين الأول والثاني من العام الدراسي ٢٠٢٦م.

## التحليل الإحصائي المستخدم:

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):

❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.

❖ اختبار ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.
- ٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:
  - ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
  - ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية في مدينة الرياض.

## اختبار الثبات

تم اختبار معامل الثبات، باستخدام ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى تشابه اجابات افراد العينة، ولقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل "ألفا كرو نباخ"، والجدول (١) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم (١): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

| متغيرات الدراسة                   | معامل ألفا كرو نباخ | عدد الفقرات |
|-----------------------------------|---------------------|-------------|
| الحوكمة المؤسسية                  | .911                | 15          |
| كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية | .946                | 12          |
| الاستبانة كاملة                   | .967                | 27          |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اشار الجدول اعلاه، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.967، وهي نسبة ممتازة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة ٦٠٪، وهذا يؤكد أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مقبولة، ويؤكد وجود علاقة ترابط بين عبارات الاستبانة، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن متغير الحوكمة المؤسسية (.911)، ومتغير كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية (.946)، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

## صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أفراد العينة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور (المتغير) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (متغير) من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجدول التالية توضح ذلك.

جدول ٢: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الحوكمة المؤسسية والدرجة الكلية للمتغير

| الدالة الاحصائية | معامل الارتباط | الحوكمة المؤسسية                                                                                        |
|------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .000             | .642           | يتم نشر معلومات دقيقة وواضحة حول ميزانية وتكاليف مشاريع البنية التحتية للجهات الرقابية والجمهور.        |
| .000             | .761           | تتوفر قنوات رسمية إلكترونية أو ورقية تتيح الاطلاع على مراحل تنفيذ المشروع وإنجازاته الدورية.            |
| .000             | .892           | يتم الإفصاح عن أي تعديلات أو تغييرات تطرأ على نطاق المشروع أو جدولته الزمني بشفافية.                    |
| .000             | .836           | تلتزم الجهة الحكومية بإصدار تقارير دورية (شهرية/ربع سنوية) توضح مستوى الأداء الفعلي مقابل المخطط.       |
| .000             | .794           | يتم الإعلان عن نتائج لجان الفتح والترسية للمناقصات المتعلقة بمشاريع البنية التحتية بوضوح.               |
| .000             | .697           | يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة لجميع الأطراف (إدارة المشروع، المقاول، الاستشاري) منذ البداية.       |
| .000             | .766           | توجد آليات واضحة وموثقة لمحاسبة المقصرين في حال تجاوز الميزانية أو التأخير عن الجدول الزمني.            |
| .000             | .910           | تقوم لجان الرقابة والتدقيق الداخلي بزيارات ميدانية فعلية وفجائية لمتابعة سير العمل في المشاريع.         |
| .000             | .967           | يتم إعداد تقارير مالية وفنية دورية من قبل لجان التدقيق ومناقشتها مع الإدارة العليا.                     |
| .000             | .526           | يوجد ارتباط واضح بين تقييم أداء مديري المشاريع ومكافأتهم وبين التزامهم بمعايير الحوكمة.                 |
| .000             | .699           | يتم إشراك أصحاب المصلحة (مستفيدين، مجتمع محلي، مقاولين) في القرارات المهمة المتعلقة بالمشروع.           |
| .000             | .847           | توجد قنوات تواصل فعالة لحل النزاعات أو المشكلات بين الجهة الحكومية والمقاولين والاستشاريين.             |
| .000             | .583           | يتم التنسيق المستمر بين الإدارات الحكومية المختلفة لتذليل العقبات التنفيذية في المشاريع.                |
| .000             | .859           | تلتزم الجهة الحكومية بتنفيذ توصيات الجهات الرقابية الخارجية (مثل ديوان المراقبة أو هيئة مكافحة الفساد). |
| .000             | .935           | يتم تقييم مدى رضا المستفيدين النهائيين عن جودة مشاريع البنية التحتية بعد الانتهاء منها.                 |

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (2)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.526، 0.967)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية للاستبيان.

جدول ٣: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية والدرجة الكلية للمتغير

| الدالة الاحصائية | معامل الارتباط | كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية                                                                     |
|------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000            | 0.829          | يتم إنجاز مشاريع البنية التحتية في الجهة الحكومية وفقاً للجدول الزمني المخطط له منذ البداية.          |
| 0.000            | 0.731          | نادرًا ما تحدث تأخيرات زمنية كبيرة (تزيد عن ١٠٪ من المدة المخططة) في مراحل تنفيذ المشروع.             |
| 0.000            | 0.784          | يتم الالتزام بالمرحلة الزمنية الوسيطة للمشروع كما هو محدد في خطة التنفيذ.                             |
| 0.000            | 0.663          | يتم التعامل مع أي تأخير طارئ بشكل سريع وفعال لتعويض الوقت المفقود والعودة إلى الجدول الزمني.          |
| 0.000            | 0.685          | يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المالية المعتمدة دون تجاوزات مالية ملحوظة.                           |
| 0.000            | 0.721          | يتم الالتزام بالتكاليف التقديرية لكل بند من بنود المشروع كما هو محدد في العقد أو خطة التكاليف.        |
| 0.000            | 0.563          | تتم مراقبة التكاليف الفعلية للمشروع بشكل دوري ومقارنتها بالميزانية المخططة لاكتشاف الانحرافات مبكرًا. |
| 0.000            | 0.626          | يتم تبرير أي تجاوزات مالية تحدث في المشروع بشكل رسمي واعتمادها من الجهات المختصة قبل حدوثها.          |
| 0.000            | 0.665          | يتم تنفيذ المشاريع وفقاً للمواصفات الفنية والمعايير الهندسية المعتمدة في وثائق العقد.                 |
| 0.000            | 0.915          | يتم إجراء اختبارات الجودة وفحوصات القبول اللازمة لضمان مطابقة المواد والأعمال للمواصفات المطلوبة.     |
| 0.000            | 0.665          | نادرًا ما يتم رفض أعمال المشروع من قبل جهة الإشراف بسبب عدم مطابقتها للمواصفات الفنية.                |
| 0.000            | 0.825          | يتم توثيق نتائج فحوصات الجودة والموافقة عليها من قبل الاستشاري والجهة المالكة للمشروع.                |

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (٣)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.563، 0.915)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000)

لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

## الصدق البنائي

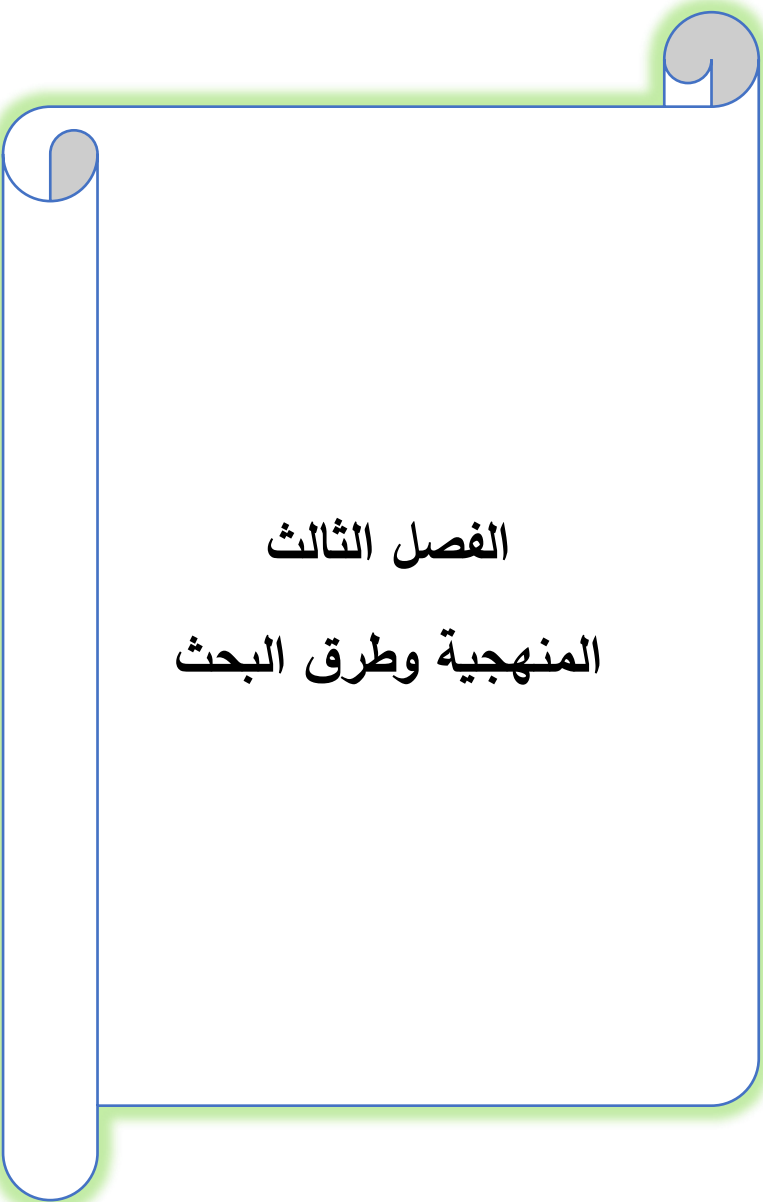
تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة، والموضح كالتالي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

| الدالة<br>الاحصائية | معامل الارتباط | ابعاد المتغير المستقل                  | متغيرات الدراسة  |
|---------------------|----------------|----------------------------------------|------------------|
| .000                | .926           | الشفافية المؤسسية                      | الحوكمة المؤسسية |
| .000                | .917           | المساءلة والرقابة الداخلية             |                  |
| .000                | .959           | إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية |                  |
| .000                | .997           | المتغير المستقل                        |                  |
| .000                | .993           | كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية      |                  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في الجدول اعلاه، اشارت النتائج إلى ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.



## الفصل الثالث

### المنهجية وطرق البحث

## تمهيد

يعرض هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، إذ يتناول تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة بهدف التعرف على واقع الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. ويأتي هذا الفصل بوصفه المرحلة التي يتم من خلالها تحويل البيانات الميدانية إلى نتائج قابلة للتفسير، بما يساعد على الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها في ضوء الأهداف التي انطلقت منها.

ويشمل الفصل وصفاً للخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة، ثم تحليل استجاباتهم تجاه أبعاد الحوكمة المؤسسية، والمتمثلة في الشفافية المؤسسية، والمساءلة والرقابة الداخلية، وإدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية. كما يتناول تحليل مستوى كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية من خلال الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات الفنية. ويختتم الفصل باختبار العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تفسير النتائج وربطها بما ورد في الدراسات السابقة؛ للوصول إلى دلالات علمية تسهم في صياغة النتائج والتوصيات النهائية للدراسة.

## أولاً: التحليل الوصفي للدراسة

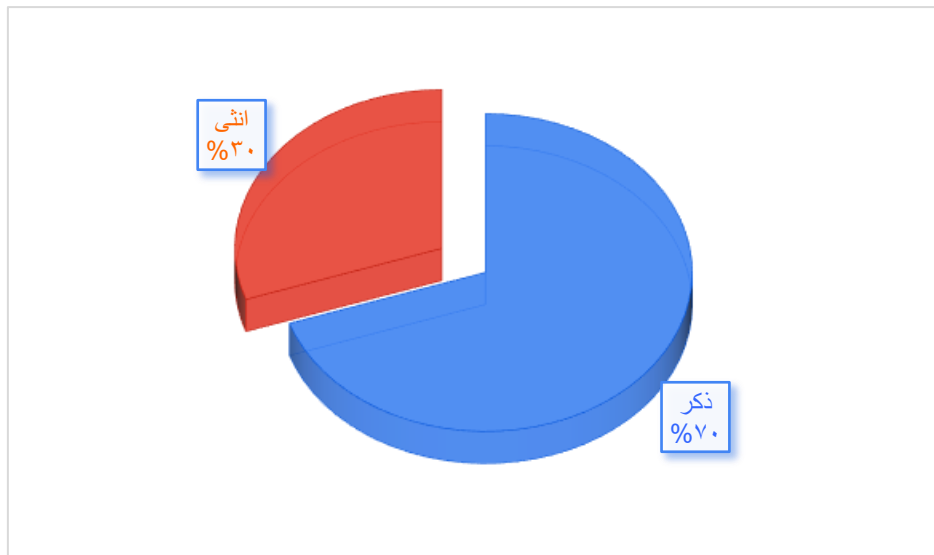
### وصف عينة الدراسة :

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال الجنس وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي و طبيعة عمل الجهة وعدد المشاريع التي تم الاشراف عليها وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية:

#### ١. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول ٥ : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس    | العدد | %     |
|----------|-------|-------|
| ذكر      | 268   | 69.8  |
| انثى     | 116   | 30.2  |
| الاجمالي | 384   | 100.0 |



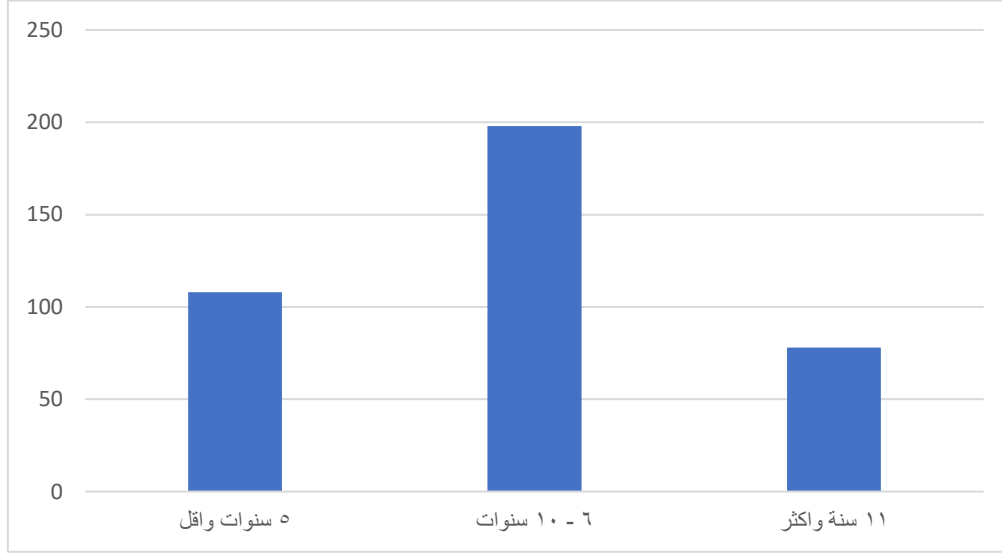
شكل ٢: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح جدول (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، إذ بلغ عددهم (٢٦٨) فرداً بنسبة (٦٩.٨٪)، مقابل (١١٦) أنثى بنسبة (٣٠.٢٪). ويعكس ذلك ارتفاع تمثيل الذكور في العينة مقارنة بالإناث، وهو ما قد يرتبط بطبيعة الأعمال المرتبطة بالإشراف والتنفيذ في مشاريع البنية التحتية بالجهات الحكومية. ومع ذلك، فإن وجود مشاركة نسائية بنسبة ملحوظة يعزز تنوع الآراء المهنية الواردة في الدراسة.

#### ٢. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول ٦: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | العدد | %     |
|--------------|-------|-------|
| ٥ سنوات وأقل | 108   | 28.1  |
| ٦ - ١٠ سنوات | 198   | 51.6  |
| ١١ سنة وأكثر | 78    | 20.3  |
| الاجمالي     | 384   | 100.0 |



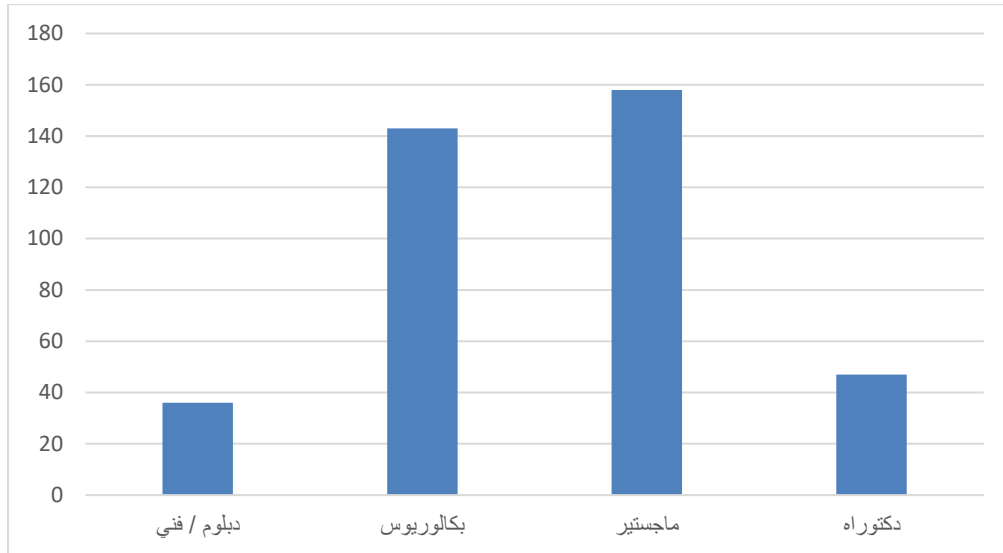
شكل ٣: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يوضح جدول (٦) أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة ذوي الخبرة من (٦-١٠ سنوات)، إذ بلغ عددهم (١٩٨) فرداً بنسبة (٥١.٦٪)، تليها فئة من لديهم خبرة خمس سنوات فأقل بنسبة (٢٨.١٪)، ثم فئة ذوي الخبرة (١١ سنة فأكثر) بنسبة (٢٠.٣٪). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية متوسطة إلى جيدة، بما يدعم قدرتهم على تقييم ممارسات الحوكمة وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية.

### ٣. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول ٧: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | العدد | %     |
|------------------|-------|-------|
| دبلوم/ فني       | 36    | 9.4   |
| بكالوريوس        | 143   | 37.2  |
| ماجستير          | 158   | 41.1  |
| دكتوراه          | 47    | 12.2  |
| الاجمالي         | 384   | 100.0 |



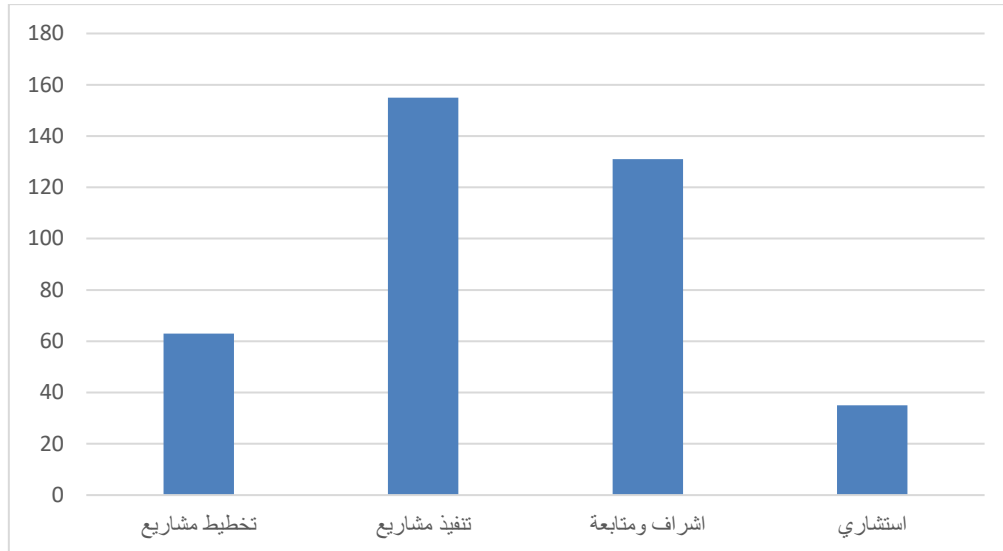
شكل ٤: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح جدول (٧) أن حملة درجة الماجستير يمثلون الفئة الأكبر في عينة الدراسة، إذ بلغ عددهم (١٥٨) فرداً بنسبة (٤١.١٪)، يليهم حملة البكالوريوس بعدد (١٤٣) فرداً بنسبة (٣٧.٢٪). كما بلغت نسبة حملة الدكتوراه (١٢.٢٪)، في حين شكل حملة الدبلوم أو المؤهل الفني النسبة الأقل بواقع (٩.٤٪). ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي للمشاركين، بما يدعم جودة آرائهم وقدرتهم على تقييم ممارسات الحوكمة وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

#### ٤. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل الجهة

جدول ٨: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل الجهة

| طبيعة عمل الجهة | العدد | %      |
|-----------------|-------|--------|
| تخطيط مشاريع    | 63    | 16.4   |
| تنفيذ مشاريع    | 155   | 40.4   |
| إشراف ومتابعة   | 131   | 34.1   |
| استشاري         | 35    | 9.1    |
| الاجمالي        | 384   | 100.0% |



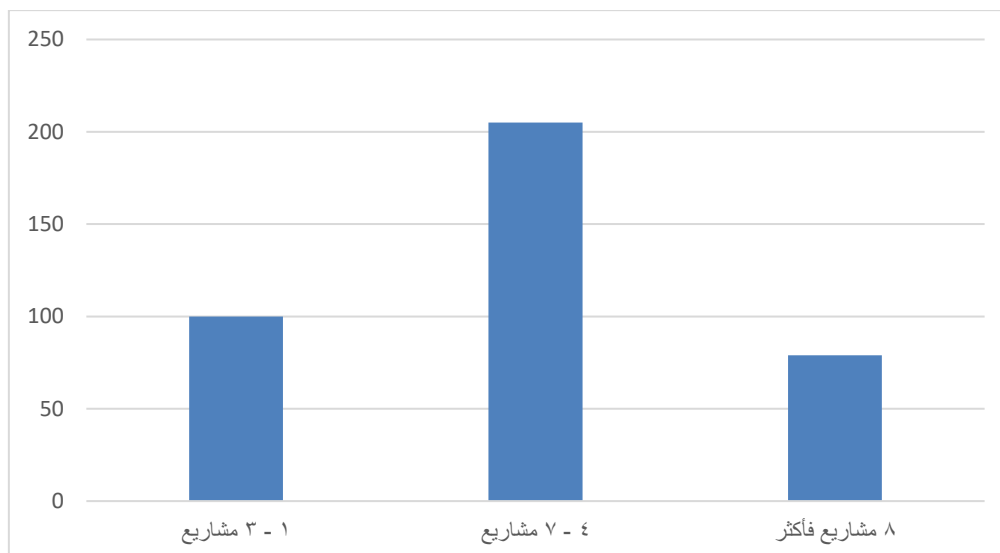
شكل ٥: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل الجهة

يوضح الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة تعمل في مجال تنفيذ المشاريع، إذ بلغ عددها (١٥٥) فرداً بنسبة (٤٠.٤٪)، تليها فئة الإشراف والمتابعة بعدد (١٣١) فرداً بنسبة (٣٤.١٪). كما بلغت نسبة العاملين في تخطيط المشاريع (١٦.٤٪)، بينما جاءت فئة الاستشاريين في المرتبة الأخيرة بنسبة (٩.١٪). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً مناسباً في الخبرات الوظيفية المرتبطة بمراحل تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشاريع البنية التحتية، بما يدعم شمولية تقييم موضوع الدراسة.

#### ٥. توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشاريع التي تم الإشراف عليها

جدول ٩: توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشاريع التي تم الإشراف عليها

| عدد المشاريع التي تم الإشراف عليها | العدد | %     |
|------------------------------------|-------|-------|
| ٣ - ١ مشاريع                       | 100   | 26.0  |
| ٧ - ٤ مشاريع                       | 205   | 53.4  |
| ٨ مشاريع فأكثر                     | 79    | 20.6  |
| الاجمالي                           | 384   | 100.0 |



شكل ٦: توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشاريع التي تم الإشراف عليها

يوضح جدول (٩) أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي الأفراد الذين أشرفوا على ما بين (٧-٤) مشاريع، إذ بلغ عددهم (٢٠٥) أفراد بنسبة (٥٣.٤٪)، تليها فئة من أشرفوا على (٣-١) مشاريع بنسبة (٢٦.٠٪)، ثم فئة من أشرفوا على (٨) مشاريع فأكثر بنسبة (٢٠.٦٪). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية مباشرة ومتوسطة إلى مرتفعة في الإشراف على المشاريع، بما يعزز موثوقية آرائهم حول الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

## ثانياً: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة

اعتمدت الإجابة على فقرات الاستبانة للمتغير التابع والمستقل (ابداً - نادراً - أحياناً - غالباً - دائماً)، واعطيت الأوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، واستخراج مدى الأوزان، بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، وتحديد طول الفئة، ثم بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (٥/٤ = ١.٢٥)، وفي الجدول أدناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول ١٠: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

| مدى المتوسط ( فئات الحدود الحقيقية ) | المعنى اللفظي (درجة الممارسة) |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1.80 - 1                             | ضعيفة جداً (ابداً)            |
| 2.60 - 1.81                          | ضعيفة (نادراً)                |
| 3.40 - 2.61                          | متوسطة (أحياناً)              |
| 4.20 - 3.41                          | مرتفعة (غالباً)               |
| 5 - 4.21                             | مرتفعة جداً (دائماً)          |

## أولاً : الحوكمة المؤسسية

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤلات التالية: ما مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية - المساءلة - الرقابة الداخلية) في الجهات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟

وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة القبول لآراء افراد العينة حول فقرات متغير الحوكمة المؤسسية بأبعادها، والموضح في الجداول ادناه:

### البعد الأول: الشفافية المؤسسية

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الشفافية المؤسسية

| الترتيب | درجة القبول | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الشفافية المؤسسية                                                                                 |
|---------|-------------|--------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | مرتفعة جداً | 90%          | .600              | 4.50            | يتم نشر معلومات دقيقة وواضحة حول ميزانية وتكاليف مشاريع البنية التحتية للجهات الرقابية والجمهور . |
| 2       | مرتفعة      | 79%          | 1.077             | 3.94            | تتوفر قنوات رسمية إلكترونية أو ورقية تتيح الاطلاع على مراحل تنفيذ المشروع وإنجازاته الدورية.      |
| 4       | مرتفعة      | 76%          | .581              | 3.81            | يتم الإفصاح عن أي تعديلات أو تغييرات تطرأ على نطاق المشروع أو جدولته الزمني بشفافية.              |
| 3       | مرتفعة      | 79%          | .842              | 3.93            | تلتزم الجهة الحكومية بإصدار تقارير دورية (شهرية/ربع سنوية) توضح مستوى الأداء الفعلي مقابل المخطط. |
| 5       | مرتفعة      | 73%          | 1.061             | 3.67            | يتم الإعلان عن نتائج لجان الفتح والترسية للمناقصات المتعلقة بمشاريع البنية التحتية بوضوح.         |
|         | مرتفعة      | 77%          | .64390            | 3.8292          | المتوسط الكلي للبعد                                                                               |

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الشفافية المؤسسية (٣.٨٢٩٢)، بوزن نسبي قدره (٧٧٪) ودرجة قبول مرتفعة، بما يعكس وجود مستوى جيد من تطبيق ممارسات الشفافية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وتوحي هذه النتيجة بأن إتاحة المعلومات المرتبطة بالمشاريع، والإفصاح عن تطوراتها، تسهم في دعم المتابعة الموضوعية وتقليل فجوات المعلومات، بما يعزز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

جاءت الفقرة: "يتم نشر معلومات دقيقة وواضحة حول ميزانية وتكاليف مشاريع البنية التحتية للجهات الرقابية والجمهور". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٠) ووزن نسبي بلغ (٩٠٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتعكس هذه النتيجة أهمية الإفصاح المالي في تعزيز الرقابة على الموارد العامة والحد من احتمالات تجاوز التكاليف أثناء التنفيذ. وجاءت الفقرة: "تتوفر قنوات رسمية إلكترونية أو ورقية تتيح الاطلاع على مراحل تنفيذ المشروع وإنجازاته الدورية". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) ووزن نسبي بلغ (٧٩٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتدل على أن توفير قنوات اطلاع رسمية يدعم متابعة تقدم المشاريع، ويعزز تواصل الجهات المعنية مع أصحاب المصلحة. بينما جاءت الفقرة: "تلتزم الجهة الحكومية بإصدار تقارير دورية (شهرية/ربع سنوية) توضح مستوى الأداء الفعلي مقابل المخطط". في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣) ووزن نسبي بلغ (٧٩٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتبرز أهمية التقارير الدورية في كشف الانحرافات بين الأداء المخطط والفعلي، بما يساعد على اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب. وجاءت الفقرة: "يتم الإفصاح عن أي تعديلات أو تغييرات تطرأ على نطاق المشروع أو جدولته الزمني بشفافية". في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١) ووزن نسبي بلغ (٧٦٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتعتبر هذه النتيجة عن وجود اهتمام بإبلاغ الأطراف ذات العلاقة بالتغيرات المؤثرة في المشروع، الأمر الذي يدعم وضوح المسؤوليات ويحد من آثار التأخير أو تضارب التوقعات. وفي المقابل جاءت الفقرة: "يتم الإعلان عن نتائج لجان الفتح والترسية للمناقصات المتعلقة بمشاريع البنية التحتية بوضوح". في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧) ووزن نسبي بلغ (٧٣٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتشير إلى أن شفافية إجراءات الترسية تسهم في تعزيز النزاهة والمنافسة العادلة، إلا أن ترتيبها الأخير يوحي بوجود مجال أكبر لتطويع الإفصاح المرتبط بمراحل المشتريات والتعاقد.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الشفافية المؤسسية تمثل عنصراً مهماً في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، من خلال تعزيز وضوح المعلومات المالية والتنفيذية، وتحسين المتابعة، ودعم الرقابة على الأداء والموارد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Guemmou وآخرون (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن الالتزام بمبادئ الحوكمة، وبخاصة الإفصاح والشفافية، يعزز الكفاءة الإدارية والأداء المؤسسي في الجهات الحكومية. كما تتسجم مع دراسة Higazey (٢٠٢٥) التي أبرزت أن الشفافية من أكثر مبادئ الحوكمة تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يدعم دلالة النتائج الحالية في سياق مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

## البعد الثاني: المساءلة والرقابة الداخلية

جدول ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد المساءلة والرقابة الداخلية

| الترتيب | درجة القبول | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المساءلة والرقابة الداخلية                                                                        |
|---------|-------------|--------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | مرتفعة      | 80%          | .913              | 4.00            | يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة لجميع الأطراف (إدارة المشروع، المقاول، الاستشاري) منذ البداية. |
| 5       | مرتفعة      | 72%          | .891              | 3.58            | توجد آليات واضحة وموثقة لمحاسبة المقصرين في حال تجاوز الميزانية أو التأخير عن الجدول الزمني.      |
| 3       | مرتفعة      | 77%          | .855              | 3.83            | تقوم لجان الرقابة والتدقيق الداخلي بزيارات ميدانية فعلية وفجائية لمتابعة سير العمل في المشاريع.   |
| 2       | مرتفعة      | 79%          | .946              | 3.97            | يتم إعداد تقارير مالية وفنية دورية من قبل لجان التدقيق ومناقشتها مع الإدارة العليا.               |
| 4       | مرتفعة      | 75%          | .642              | 3.77            | يوجد ارتباط واضح بين تقييم أداء مديري المشاريع ومكافآتهم وبين التزامهم بمعايير الحوكمة.           |
|         | مرتفعة      | 76%          | .41258            | 3.6945          | المتوسط الكلي للبعد                                                                               |

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد المساءلة والرقابة الداخلية (٣.٨٢٩٢)، بوزن نسبي بلغ (٧٧٪) ودرجة قبول مرتفعة، مما يعكس مستوى جيداً من تطبيق إجراءات المساءلة والرقابة الداخلية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وتدل هذه النتيجة على أن وضوح المسؤوليات والمتابعة الرقابية المنتظمة يسهمان في ضبط تنفيذ مشاريع البنية التحتية، والحد من الانحرافات المتعلقة بالوقت والتكلفة وجودة التنفيذ.

جاءت الفقرة: "يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة لجميع الأطراف (إدارة المشروع، المقاول، الاستشاري) منذ البداية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) ووزن نسبي بلغ (٨٠٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتعكس أهمية وضوح المسؤوليات في تقليل تداخل الاختصاصات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات التنفيذية. وجاءت الفقرة: "يتم إعداد تقارير مالية وفنية دورية من قبل لجان التدقيق ومناقشتها مع الإدارة العليا." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧) ووزن نسبي بلغ (٧٩٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتبرز دور التقارير الرقابية في تزويد الإدارة العليا بمعلومات تساعد على متابعة الأداء واتخاذ قرارات تصحيحية عند ظهور أي انحرافات. في حين جاءت الفقرة: "تقوم لجان الرقابة والتدقيق الداخلي بزيارات ميدانية فعلية وفجائية لمتابعة سير العمل في المشاريع." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣) ووزن نسبي بلغ (٧٧٪) ودرجة

قبول مرتفعة. وتوضح أن المتابعة الميدانية تعزز التحقق من واقع التنفيذ، وتساعد على اكتشاف أوجه القصور أو المخاطر في مراحلها المبكرة. جاءت الفقرة: **"يوجد ارتباط واضح بين تقييم أداء مديري المشاريع ومكافآتهم وبين التزامهم بمعايير الحوكمة"**. في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) ووزن نسبي بلغ (٧٥٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتشير إلى أن ربط التقييم بمعايير الحوكمة يدعم التزام مديري المشاريع بالإجراءات المعتمدة، ويحفزهم على تحسين مستوى الأداء وتحمل المسؤولية. وجاءت الفقرة: **"توجد آليات واضحة وموثقة لمحاسبة المقصرين في حال تجاوز الميزانية أو التأخير عن الجدول الزمني"**. في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨) ووزن نسبي بلغ (٧٢٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتوحي هذه النتيجة بتوافر آليات للمحاسبة، إلا أن ترتيبها الأخير يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الوضوح والفاعلية في تطبيقها عند وقوع التجاوزات التنفيذية. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن المساءلة والرقابة الداخلية تمثلان ركيزة مهمة لتعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، من خلال تحديد المسؤوليات، وتفعيل المتابعة الفنية والمالية، وربط الأداء بالمحاسبة والالتزام بمعايير الحوكمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Higazey (٢٠٢٥) التي بينت أن مبادئ الحوكمة، ومن ضمنها المساءلة والرقابة، تؤثر معنوياً في تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت بتعزيز الوحدات الرقابية داخل المؤسسات. كما تتسجم مع دراسة Khan وآخرون (٢٠١٩) التي أوضحت أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات وضعف آليات اتخاذ القرار ينعكسان سلباً على كفاءة تنفيذ المشاريع العامة، بما يدعم أهمية النتائج الحالية.

### البعد الثالث: إدارة أصحاب المصلحة

جدول ١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لقرارات بُعد إدارة أصحاب المصلحة

| الترتيب | درجة القبول | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | إدارة أصحاب المصلحة                                                                           |
|---------|-------------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3       | مرتفعة جداً | 86%          | .710              | 4.32            | يتم إشراك أصحاب المصلحة (مستفيدين، مجتمع محلي، مقاولين) في القرارات المهمة المتعلقة بالمشروع. |
| 4       | مرتفعة      | 81%          | .793              | 4.07            | توجد قنوات تواصل فعالة لحل النزاعات أو المشكلات بين الجهة الحكومية والمقاولين والاستشاريين.   |
| 1       | مرتفعة جداً | 89%          | .938              | 4.45            | يتم التنسيق المستمر بين الإدارات الحكومية المختلفة لتذليل العقبات التنفيذية في المشاريع.      |

|   |             |     |         |        |                                                                                                         |
|---|-------------|-----|---------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | مرتفعة جداً | 88% | 0.896   | 4.42   | تلتزم الجهة الحكومية بتنفيذ توصيات الجهات الرقابية الخارجية (مثل ديوان المراقبة أو هيئة مكافحة الفساد). |
| 5 | مرتفعة      | 76% | 1.052   | 3.81   | يتم تقييم مدى رضا المستفيدين النهائيين عن جودة مشاريع البنية التحتية بعد الانتهاء منها.                 |
|   | مرتفعة جداً | 84% | 0.69361 | 4.2125 | المتوسط الكلي للبعد                                                                                     |

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعُد إدارة أصحاب المصلحة (٤.٢١٢٥)، بوزن نسبي بلغ (٨٤٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً، وهو ما يعكس مستوى متقدماً من الاهتمام بإدارة العلاقة مع الأطراف المرتبطة بمشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وتبرز هذه النتيجة أهمية التنسيق والتواصل والاستجابة للملاحظات الرقابية في دعم انسيابية التنفيذ وتقليل العقبات التي قد تؤثر في جودة المشاريع أو توقيتها.

جاءت الفقرة: "يتم التنسيق المستمر بين الإدارات الحكومية المختلفة لتذليل العقبات التنفيذية في المشاريع." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥) ووزن نسبي بلغ (٨٩٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتعكس هذه النتيجة دور التنسيق المؤسسي في تسريع معالجة التحديات التنفيذية، والحد من تعارض الإجراءات بين الجهات ذات العلاقة بالمشروع. وجاءت الفقرة: "تلتزم الجهة الحكومية بتنفيذ توصيات الجهات الرقابية الخارجية (مثل ديوان المراقبة أو هيئة مكافحة الفساد)." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٢) ووزن نسبي بلغ (٨٨٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتدل على فاعلية الاستجابة للملاحظات الرقابية في تصحيح مسار التنفيذ وتعزيز النزاهة والالتزام بالضوابط المعتمدة. بينما جاءت الفقرة: "يتم إشراك أصحاب المصلحة (مستفيدين، مجتمع محلي، مقاولين) في القرارات المهمة المتعلقة بالمشروع." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٢) ووزن نسبي بلغ (٨٦٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتوضح أن إشراك الأطراف المعنية يرفع مستوى قبول المشروع، ويساعد على استيعاب الاحتياجات والمخاطر المحتملة قبل أن تتحول إلى عوائق تنفيذية. جاءت الفقرة: "توجد قنوات تواصل فعالة لحل النزاعات أو المشكلات بين الجهة الحكومية والمقاولين والاستشاريين." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧) ووزن نسبي بلغ (٨١٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتعتبر هذه النتيجة عن أهمية التواصل المنظم في احتواء الخلافات التشغيلية، والمحافظة على استمرارية العمل دون تأخير غير مبرر. جاءت الفقرة: "يتم تقييم مدى رضا المستفيدين النهائيين عن جودة مشاريع البنية التحتية بعد الانتهاء منها." في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١) ووزن نسبي بلغ (٧٦٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتشير إلى وجود اهتمام بقياس رضا المستفيدين، إلا أن ترتيبها الأخير يوحي بالحاجة إلى تعزيز أدوات التقييم اللاحق للاستفادة من ملاحظات المستفيدين في تطوير المشاريع المستقبلية.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تسهم في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية من خلال تحسين التنسيق بين الجهات، وتعزيز الاستجابة للرقابة، وإشراك الأطراف ذات العلاقة، بما يدعم معالجة المشكلات وتحقيق مخرجات أكثر توافقاً مع احتياجات المستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Khan وآخرون (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن فاعلية إدارة أصحاب المصلحة تعزز أثر حوكمة المشاريع في أداء مشاريع البنية التحتية الحكومية. كما تنسجم مع دراسة Misnan وآخرون (٢٠٢٥) التي أكدت أن المشاركة والتنسيق والشفافية في اتخاذ القرار تسهم في تعزيز دعم أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع البنية التحتية.

### تحليل نتائج المحور الأول: الحوكمة المؤسسية بجميع أبعادها

جدول ١٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد الحوكمة المؤسسية

| الرتبة | درجة القبول | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط | أبعاد الحوكمة المؤسسية                 |
|--------|-------------|--------------|-------------------|---------|----------------------------------------|
| 2      | مرتفعة      | 77%          | .64390            | 3.8292  | الشفافية المؤسسية                      |
| 3      | مرتفعة      | 74%          | .41258            | 3.6945  | المساءلة والرقابة الداخلية             |
| 1      | مرتفعة جداً | 84%          | .69361            | 4.2125  | إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية |
|        | مرتفعة      | 80%          | .65440            | 4.0036  | المتوسط الكلي لمحور الحوكمة المؤسسية   |

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٤.٠٠٣٦) من أصل خمس درجات، بانحراف معياري (٠.٦٥٤٤٠)، وبوزن نسبي بلغ (٨٠٪)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويعكس ذلك وجود اهتمام ملحوظ بتطبيق الممارسات المرتبطة بالحوكمة في إدارة مشاريع البنية التحتية، بما يشمل تنظيم الإجراءات، وتعزيز الرقابة، وتحسين أساليب الإدارة والمتابعة.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١٢٥)، وانحراف معياري (٠.٦٩٣٦١)، ووزن نسبي (٨٤٪)، وبدرجة قبول مرتفعة جداً. وتشير هذه النتيجة إلى أن الجهات الحكومية تولي اهتماماً واضحاً بتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة، والتعامل مع التحديات المؤسسية التي قد تؤثر في تنفيذ مشاريع البنية التحتية، الأمر الذي يعزز التنسيق بين الأطراف المشاركة، ويدعم استمرارية تنفيذ المشروع وفق الأهداف المخططة.

وجاء بعد الشفافية المؤسسية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٢٩٢)، وانحراف معياري (٠.٦٤٣٩٠)، ووزن نسبي (٧٧٪)، وبدرجة قبول مرتفعة، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من وضوح المعلومات والإجراءات المتعلقة بالمشروعات، وتوافر البيانات التي تساعد في متابعة التنفيذ واتخاذ القرارات الإدارية. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الشفافية أصبحت من الممارسات الإدارية الداعمة لتحسين كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، وإن كانت لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير للوصول إلى مستويات أعلى من الفاعلية.

أما بعد المساءلة والرقابة الداخلية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٦٩٤٥)، وانحراف معياري (٠.٤١٢٥٨)، ووزن نسبي (٧٤٪)، وبدرجة قبول مرتفعة. ورغم حصول هذا البعد على أقل متوسط بين الأبعاد الثلاثة، فإنه ما يزال يعكس مستوى إيجابياً من تطبيق آليات المساءلة والرقابة داخل الجهات الحكومية، وهو ما يدل على وجود أنظمة وإجراءات رقابية تدعم متابعة الأداء والالتزام بالأنظمة والتعليمات، مع وجود فرصة لتعزيز كفاءة هذه الممارسات بما يرفع من قدرتها على الحد من الانحرافات الإدارية والفنية أثناء تنفيذ المشاريع.

وبوجه عام، توضح النتائج أن أبعاد الحوكمة المؤسسية جميعها حققت مستويات مرتفعة، وهو ما يعزز وجود بيئة تنظيمية داعمة لإدارة مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. كما تعكس الفروق البسيطة بين المتوسطات تفاوتاً في مستوى تطبيق بعض الأبعاد، إلا أنها تؤكد في مجملها أن ممارسات الحوكمة المؤسسية تمثل أحد المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين جودة مخرجاتها.

## ثانياً : كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما مستوى كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض بأبعادها (الالتزام بالوقت - الميزانية - الجودة)؟ وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة القبول لآراء افراد العينة حول فقرات متغير كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ١٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية

| الترتيب | درجة القبول | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية                                                            |
|---------|-------------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3       | مرتفعة      | 78%          | .979              | 3.88            | يتم إنجاز مشاريع البنية التحتية في الجهة الحكومية وفقاً للجدول الزمني المخطط له منذ البداية. |

|   |             |     |        |        |                                                                                                       |                            |
|---|-------------|-----|--------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 2 | مرتفعة      | 80% | .898   | 3.99   | نادراً ما تحدث تأخيرات زمنية كبيرة (تزيد عن ١٠٪ من المدة المخططة) في مراحل تنفيذ المشروع.             | الالتزام بالجدول الزمني    |
| 1 | مرتفعة جداً | 88% | .948   | 4.38   | يتم الالتزام بالمراحل الزمنية الوسيطة للمشروع كما هو محدد في خطة التنفيذ.                             |                            |
| 4 | مرتفعة      | 76% | 1.103  | 3.82   | يتم التعامل مع أي تأخير طارئ بشكل سريع وفعال لتعويض الوقت المفقود والعودة إلى الجدول الزمني.          |                            |
|   | مرتفعة      | 80% | .74361 | 4.0156 | <b>المتوسط الكلي للبعد</b>                                                                            |                            |
| 1 | مرتفعة جداً | 91% | .632   | 4.55   | يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المالية المعتمدة دون تجاوزات مالية ملحوظة.                           | الالتزام بالميزانية        |
| 4 | مرتفعة      | 82% | .604   | 4.12   | يتم الالتزام بالتكاليف التقديرية لكل بند من بنود المشروع كما هو محدد في العقد أو خطة التكاليف.        |                            |
| 2 | مرتفعة جداً | 90% | .638   | 4.48   | تتم مراقبة التكاليف الفعلية للمشروع بشكل دوري ومقارنتها بالميزانية المخططة لاكتشاف الانحرافات مبكراً. |                            |
| 3 | مرتفعة      | 84% | .721   | 4.19   | يتم تبرير أي تجاوزات مالية تحدث في المشروع بشكل رسمي واعتمادها من الجهات المختصة قبل حدوثها.          |                            |
|   | مرتفعة جداً | 87% | .42649 | 4.3359 | <b>المتوسط الكلي للبعد</b>                                                                            |                            |
| 3 | مرتفعة      | 81% | .570   | 4.06   | يتم تنفيذ المشاريع وفقاً للمواصفات الفنية والمعايير الهندسية المعتمدة في وثائق العقد.                 | الالتزام بالمواصفات الفنية |
| 4 | مرتفعة      | 75% | .681   | 3.75   | يتم إجراء اختبارات الجودة وفحوصات القبول اللازمة لضمان مطابقة المواد والأعمال للمواصفات المطلوبة.     |                            |
| 1 | مرتفعة جداً | 85% | .820   | 4.25   | نادراً ما يتم رفض أعمال المشروع من قبل جهة الإشراف بسبب عدم مطابقتها للمواصفات الفنية.                |                            |
| 2 | مرتفعة      | 82% | .740   | 4.10   | يتم توثيق نتائج فحوصات الجودة والموافقة عليها من قبل الاستشاري والجهة المالكة للمشروع.                |                            |
|   | مرتفعة      | 81% | .55558 | 4.0408 | <b>المتوسط الكلي للبعد</b>                                                                            |                            |
|   | مرتفعة      | 83% | .56475 | 4.1308 | <b>المتوسط العام لمتغير كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية</b>                                         |                            |

بلغ المتوسط العام لمتغير كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية (٤.١٣٠٨)، بوزن نسبي بلغ (٨٣٪) ودرجة قبول مرتفعة، بما يعكس تقييماً إيجابياً لمستوى كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. كما أظهر ترتيب الأبعاد أن الالتزام بالميزانية جاء أولاً، يليه الالتزام بالمواصفات الفنية، ثم الالتزام بالجدول الزمني، وهو ما يدل على اهتمام الجهات الحكومية بضبط الموارد المالية والمحافظة على المتطلبات الفنية والزمنية للمشاريع.

## أولاً: بُعد الالتزام بالجدول الزمني

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الالتزام بالجدول الزمني (٤.٠١٥٦)، بوزن نسبي بلغ (٨٠٪) ودرجة قبول مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة بين أبعاد كفاءة التنفيذ. وتعكس هذه النتيجة وجود التزام جيد بالخطط الزمنية، مع بقاء الحاجة إلى تعزيز سرعة الاستجابة للتأخيرات الطارئة.

حيث جاءت الفقرة: "يتم الالتزام بالمراحل الزمنية الوسيطة للمشروع كما هو محدد في خطة التنفيذ." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٨) ووزن نسبي بلغ (٨٨٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتبرز أهمية متابعة المراحل المرحلية في ضبط تقدم المشروع ومنع تراكم التأخيرات وصولاً إلى المرحلة النهائية. وجاءت الفقرة: "نادراً ما تحدث تأخيرات زمنية كبيرة (تزيد عن ١٠٪ من المدة المخططة) في مراحل تنفيذ المشروع." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) ووزن نسبي بلغ (٨٠٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتدل على أن الجهات الحكومية تتمكن بدرجة جيدة من الحد من التأخيرات الكبيرة، بما يدعم استقرار التنفيذ وتحقيق الأهداف الزمنية. بينما جاءت الفقرة: "يتم إنجاز مشاريع البنية التحتية في الجهة الحكومية وفقاً للجدول الزمني المخطط له منذ البداية." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨) ووزن نسبي بلغ (٧٨٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتعكس وجود التزام عام بالجدول الزمني، إلا أن انخفاضها النسبي مقارنة بالفقرات السابقة قد يرتبط بتأثر بعض المشاريع بظروف تنفيذية متغيرة. وجاءت الفقرة: "يتم التعامل مع أي تأخير طارئ بشكل سريع وفعال لتعويض الوقت المفقود والعودة إلى الجدول الزمني." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢) ووزن نسبي بلغ (٧٦٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتشير إلى توافر استجابات لمعالجة التأخير، مع أهمية تطوير خطط أكثر فاعلية لإدارة الطوارئ واستعادة الوقت المفقود.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الالتزام الزمني في مشاريع البنية التحتية يتسم بمستوى مرتفع، خاصة في متابعة المراحل الوسيطة، بما يسهم في تقليل احتمالات التأخر وتحسين كفاءة تنفيذ المشروع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Alotaibi وآخرون (٢٠٢٥) التي أكدت أهمية تحسين أنظمة التحكم في المشاريع للحد من التأخير وتجاوز التكاليف في مشاريع البناء، بما يدعم أهمية المتابعة الزمنية والاستجابة للانحرافات في النتائج الحالية.

## ثانياً: بُعد الالتزام بالميزانية

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الالتزام بالميزانية (٤.٣٣٥٩)، بوزن نسبي بلغ (٨٧٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً، وجاء في المرتبة الأولى بين أبعاد كفاءة التنفيذ. وتوضح هذه النتيجة فاعلية

الممارسات المرتبطة بضبط التكاليف ومراقبة الانحرافات المالية، بما يدعم الاستخدام الرشيد للموارد العامة في مشاريع البنية التحتية.

جاءت الفقرة: "يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المالية المعتمدة دون تجاوزات مالية ملحوظة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٥) ووزن نسبي بلغ (٩١٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتعكس قدرة الجهات الحكومية على المحافظة على السقف المالي المعتمد، بما يحد من الضغوط التمويلية ويحسن كفاءة الإنفاق. وجاءت الفقرة: "تتم مراقبة التكاليف الفعلية للمشروع بشكل دوري ومقارنتها بالميزانية المخططة لاكتشاف الانحرافات مبكراً." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٨) ووزن نسبي بلغ (٩٠٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتبرز أهمية الرقابة المالية المستمرة في الكشف المبكر عن الانحرافات، وتمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل اتساع آثارها. في حين جاءت الفقرة: "يتم تبرير أي تجاوزات مالية تحدث في المشروع بشكل رسمي واعتمادها من الجهات المختصة قبل حدوثها." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩) ووزن نسبي بلغ (٨٤٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتدل على وجود إجراءات رسمية لتنظيم التجاوزات المالية المحتملة، بما يعزز الانضباط المالي والمساءلة في إدارة المشروع. وجاءت الفقرة: "يتم الالتزام بالتكاليف التقديرية لكل بند من بنود المشروع كما هو محدد في العقد أو خطة التكاليف." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢) ووزن نسبي بلغ (٨٢٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتشير إلى أن تقديرات التكلفة تمثل مرجعاً فاعلاً للضبط المالي، مع أهمية استمرار مراجعتها وفق المستجدات التنفيذية.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الالتزام بالميزانية يمثل الجانب الأكثر قوة في كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، من خلال ضبط التكاليف، ومراقبة الإنفاق، وتنظيم أي تعديلات مالية وفق إجراءات معتمدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Burcar Dunović (٢٠١٠) التي أكدت أن وجود إطار حوكمة واضح يساهم في تحسين إدارة المخاطر المالية والحد من تجاوز الميزانيات. كما تتسجم مع دراسة الرفاعي (٢٠٢٥) التي بينت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز كفاءة الإنفاق الحكومي.

### ثالثاً: بُعد الالتزام بالمواصفات الفنية

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الالتزام بالمواصفات الفنية (٤.٠٤٠٨)، بوزن نسبي بلغ (٨١٪) ودرجة قبول مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية بين أبعاد كفاءة التنفيذ. وتعكس هذه النتيجة اهتمام الجهات الحكومية بالمطابقة الفنية للأعمال المنفذة، بما يدعم جودة مخرجات مشاريع البنية التحتية واستدامتها.

جاءت الفقرة: **نادراً ما يتم رفض أعمال المشروع من قبل جهة الإشراف بسبب عدم مطابقتها للمواصفات الفنية.** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٥) ووزن نسبي بلغ (٨٥٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتدل على أن الأعمال المنفذة تحقق مستوى جيداً من المطابقة الفنية، بما يقلل الحاجة إلى إعادة العمل ويحد من الهدر في الوقت والموارد. جاءت الفقرة: **"يتم توثيق نتائج فحوصات الجودة والموافقة عليها من قبل الاستشاري والجهة المالكة للمشروع."** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) ووزن نسبي بلغ (٨٢٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتعكس أهمية التوثيق في تعزيز موثوقية إجراءات الجودة، وتحديد المسؤوليات المرتبطة باعتماد الأعمال المنفذة. بينما جاءت الفقرة: **"يتم تنفيذ المشاريع وفقاً للمواصفات الفنية والمعايير الهندسية المعتمدة في وثائق العقد."** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٦) ووزن نسبي بلغ (٨١٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتوضح التزاماً مناسباً بالمعايير الهندسية المعتمدة، بما يعزز جودة المشروع وقدرته على تحقيق الغرض الخدمي المستهدف. وجاءت الفقرة: **"يتم إجراء اختبارات الجودة وفحوصات القبول اللازمة لضمان مطابقة المواد والأعمال للمواصفات المطلوبة."** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥) ووزن نسبي بلغ (٧٥٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتشير إلى وجود تطبيق لفحوصات الجودة، إلا أن ترتيبها الأخير يبرز الحاجة إلى تعزيز انتظام هذه الاختبارات وشمولها في مختلف مراحل التنفيذ.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الالتزام بالمواصفات الفنية يساهم في تحقيق جودة مقبولة لمشاريع البنية التحتية، من خلال تقليل الأعمال غير المطابقة، وتوثيق فحوصات الجودة، وضمان الالتزام بالمعايير الهندسية المعتمدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Alotaibi وآخرون (٢٠٢٥) التي أكدت أن العوامل التنظيمية وأنظمة التحكم في المشاريع تؤثر في نجاح مشاريع البناء. كما تتسجم مع دراسة Hussain وآخرون (٢٠٢٤) التي أوضحت أن وضوح السياسات والمعايير ضمن حوكمة المشاريع يدعم جودة المعلومات والقرارات في المشاريع الكبرى.

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع (كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية) بالمتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية)، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، والموضح كما يلي :

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية بالجهات الحكومية بمدينة الرياض.

**الفرضيات الفرعية:**

٤. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الشفافية المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.
٥. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى المساءلة والإفصاح المؤسسي في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.
٦. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والإشراف المؤسسية في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.
- وللإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم أولاً إيجاد معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة مدى ارتباط الحوكمة المؤسسية بأبعادها بالمتغير التابع (كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية)، والموضح كما يلي :

جدول (١٦): ارتباط الحوكمة المؤسسية بأنواعها بالمتغير التابع (كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية)

| الحوكمة المؤسسية                       | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------|----------------|---------------|
| الشفافية المؤسسية                      | .922**         | .000          |
| المساءلة والرقابة الداخلية             | .904**         | .000          |
| إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية | .932**         | .000          |
| الحوكمة المؤسسية                       | .980**         | .000          |

يوضح جدول (١٦) وجود علاقات ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، حيث جاءت جميع قيم الدلالة عند مستوى (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥). وقد سجل بُعد إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية أعلى ارتباط مع كفاءة التنفيذ بمعامل بلغ (٠.٩٣٢)، يليه بُعد الشفافية المؤسسية بمعامل ارتباط بلغ (٠.٩٢٢)، ثم بُعد المساءلة والرقابة الداخلية بمعامل بلغ (٠.٩٠٤). كما بلغ معامل الارتباط الكلي بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية (٠.٩٨٠)، بما يدل على أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة يرتبط بتحسين الالتزام بالوقت والميزانية والمواصفات الفنية في تنفيذ المشاريع.

جدول ١٧: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الحوكمة المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية

| ملخص النماذج                      |      |                | تحليل التباين الاحادي<br>One Way ANOVA |               |                  | معاملات الانحدار |                |               |
|-----------------------------------|------|----------------|----------------------------------------|---------------|------------------|------------------|----------------|---------------|
| المتغير التابع                    | R    | R <sup>2</sup> | F                                      | مستوى الدلالة | المتغير المستقل  | b                | الخطأ المعياري | مستوى الدلالة |
| كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية | .980 | .960           | 9232.617                               | .000          | الحوكمة المؤسسية | .846             | .009           | .000          |

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.787) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.005). كما بينت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في كفاءة التنفيذ؛ إذ بلغ معامل الارتباط في النموذج (R=0.980)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.960)، بما يعني أن الحوكمة المؤسسية تفسر نحو (96%) من التباين في كفاءة تنفيذ المشاريع، كما بلغ معامل الانحدار (b=0.846) عند مستوى دلالة (0.000). وعليه، تُرفض الفرضية العدمية الرئيسية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية بالجهات الحكومية بمدينة الرياض.

١. الفرضية الفرعية الأولى: H01: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq$  )

(0.05) لمستوى الشفافية المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

جدول ١٨: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمستوى الشفافية المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية

التي

| ملخص النماذج                      |      |                | تحليل التباين الاحادي<br>One Way ANOVA |               | معاملات الانحدار  |      |                |        |
|-----------------------------------|------|----------------|----------------------------------------|---------------|-------------------|------|----------------|--------|
| المتغير التابع                    | R    | R <sup>2</sup> | F                                      | مستوى الدلالة | المتغير المستقل   | b    | الخطأ المعياري | t      |
| كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية | .922 | .851           | 2179.812                               | .000          | الشفافية المؤسسية | .809 | .017           | 46.688 |
| مستوى الدلالة                     |      |                |                                        |               | مستوى الدلالة     |      |                |        |

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، حيث بلغ معامل الارتباط في النموذج (R=0.922)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.851)، بما يشير إلى أن الشفافية المؤسسية تفسر نحو (85.1%) من التباين في كفاءة التنفيذ. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (b=0.809) وقيمة (t=46.688) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن نشر المعلومات والإفصاح عن مراحل المشروع وتكاليفه يدعمان المتابعة والرقابة وتحسين الأداء التنفيذي. وعليه، تُرفض الفرضية العدمية الأولى، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود دور ذي دلالة إحصائية للشفافية المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: H02: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq$  )

(0.05) لمستوى المساءلة والإفصاح المؤسسي في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

جدول ١٩: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمستوى المساءلة والإفصاح المؤسسي على كفاءة تنفيذ

مشاريع البنية التحتية

| معاملات الانحدار |        |                   |      |                                 | تحليل التباين الاحادي<br>One Way<br>ANOVA |         | ملخص النماذج   |      |                                         |
|------------------|--------|-------------------|------|---------------------------------|-------------------------------------------|---------|----------------|------|-----------------------------------------|
| مستوى<br>الدلالة | t      | الخطأ<br>المعياري | b    | المتغير<br>المستقل              | مستوى<br>الدلالة                          | F       | R <sup>2</sup> | R    | المتغير التابع                          |
| .000             | 36.258 | .018              | .658 | المساءلة<br>والإفصاح<br>المؤسسي | .000                                      | 854.258 | .681           | .374 | كفاءة تنفيذ<br>مشاريع البنية<br>التحتية |

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة والإفصاح المؤسسي في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.681$ )، بما يعني أن هذا البعد يفسر نحو (٦٨.١%) من التباين في كفاءة التنفيذ، كما بلغت قيمة ( $F=854.258$ ) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠). وبلغ معامل الانحدار ( $b=0.658$ ) وقيمة ( $t=36.258$ ) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وهو ما يبرز أهمية تحديد المسؤوليات وتفعيل المحاسبة والإفصاح في الحد من الانحرافات المالية والزمنية. وعليه، تُرفض الفرضية العدمية الثانية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود دور ذي دلالة إحصائية للمساءلة والإفصاح المؤسسي في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: H03: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq$ )

0.05) للرقابة والإشراف المؤسسية في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

جدول ٢٠: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للرقابة والإشراف المؤسسية على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية

التحتية

| معاملات الانحدار |        |                   |      |                              | تحليل التباين الاحادي<br>One Way<br>ANOVA |          | ملخص النماذج   |      |                                         |
|------------------|--------|-------------------|------|------------------------------|-------------------------------------------|----------|----------------|------|-----------------------------------------|
| مستوى<br>الدلالة | t      | الخطأ<br>المعياري | b    | المتغير<br>المستقل           | مستوى<br>الدلالة                          | F        | R <sup>2</sup> | R    | المتغير التابع                          |
| .000             | 50.451 | .015              | .759 | الرقابة والإشراف<br>المؤسسية | .000                                      | 2545.322 | .870           | .932 | كفاءة تنفيذ<br>مشاريع البنية<br>التحتية |

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة والإشراف المؤسسية في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، حيث بلغ معامل الارتباط في النموذج ( $R=0.932$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.870$ )، بما يدل على أن الرقابة والإشراف المؤسسية تفسر نحو (٨٧%) من التباين في كفاءة التنفيذ. كما بلغ معامل الانحدار ( $b=0.759$ ) وقيمة ( $t=50.451$ ) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، بما يعكس أهمية المتابعة الرقابية والفنية في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها والمحافظة على جودة التنفيذ. وعليه، تُرفض الفرضية العدمية الثالثة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود دور ذي دلالة إحصائية للرقابة والإشراف المؤسسية في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

## تحليل نتائج السؤال الخاص بالتحديات (ما هي أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة المؤسسية في مشاريعكم؟)

يوضح تحليل إجابات أفراد العينة بشأن أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة المؤسسية في مشاريع البنية التحتية أن ضعف آليات المحاسبة الفعلية لمتخذي القرار جاء في المرتبة الأولى، إذ أشار إليه (٣٥٠) فرداً بنسبة (٩١.١٪)، مما يبرز الحاجة إلى تفعيل إجراءات مساءلة أكثر وضوحاً وفاعلية. وجاءت قلة استخدام المنصات الرقمية لمتابعة الأداء في المرتبة الثانية بنسبة (٨٣.٣٪)، تلتها محدودية الكوادر المؤهلة في مجال حوكمة المشاريع بنسبة (٧٨.١٪). كما أفاد (٢٨٤) فرداً بنسبة (٧٤.٠٪) بوجود ضعف في ثقافة الشفافية ونشر المعلومات، في حين أشار (٢٥٠) فرداً بنسبة (٦٥.١٪) إلى تداخل الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات بين الجهات الحكومية. وتدل هذه النتائج على أن التحديات المرتبطة بالمساءلة والرقمنة والتأهيل المهني تمثل أبرز المعوقات أمام التطبيق الفاعل للحوكمة، الأمر الذي قد ينعكس على كفاءة متابعة المشاريع وضبط الوقت والتكلفة والجودة.

## نتائج الدراسة

بناء على ما سبق يمكنني تلخيص النتائج كما يلي:

١. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً، بمتوسط كلي بلغ (٤.٠٠٣٦) ووزن نسبي (٨٠٪)، مما يعكس وجود ممارسات حوكمية داعمة لإدارة مشاريع البنية التحتية.
٢. جاء بُعد إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية في المرتبة الأولى بين أبعاد الحوكمة المؤسسية، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١٢٥) ووزن نسبي (٨٤٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً، بما يؤكد أهمية التنسيق المؤسسي وإشراك الأطراف ذات العلاقة في تنفيذ المشاريع.
٣. حقق بُعد الشفافية المؤسسية درجة قبول مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢٩٢) ووزن نسبي (٧٧٪)، وهو ما يشير إلى توافر مستوى مناسب من الإفصاح عن المعلومات المالية والتنفيذية المتعلقة بالمشاريع.
٤. جاء بُعد المساءلة والرقابة الداخلية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩٤٥) ووزن نسبي (٧٤٪) ودرجة قبول مرتفعة، بما يدل على وجود إجراءات للمساءلة والمتابعة، مع الحاجة إلى تعزيز فاعليتها في ضبط الانحرافات التنفيذية.
٥. أظهرت النتائج أن كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط عام بلغ (٤.١٣٠٨) ووزن نسبي (٨٣٪).

٦. جاء الالتزام بالميزانية في المرتبة الأولى بين أبعاد كفاءة التنفيذ، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٣٥٩) ووزن نسبي (٨٧٪)، مما يعكس فاعلية ضبط التكاليف ومراقبة الإنفاق في المشاريع.
٧. حقق بُعد الالتزام بالمواصفات الفنية مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤٠٨) ووزن نسبي (٨١٪)، بينما جاء بُعد الالتزام بالجدول الزمني بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ (٤.٠١٥٦) ووزن نسبي (٨٠٪).
٨. كشفت نتائج الارتباط عن وجود علاقات موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين (٠.٩٨٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠).
٩. سجل بُعد إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية أعلى ارتباط بكفاءة التنفيذ بمعامل بلغ (٠.٩٣٢)، يليه بُعد الشفافية المؤسسية بمعامل (٠.٩٢٢)، ثم بُعد المساءلة والرقابة الداخلية بمعامل (٠.٩٠٤).
١٠. أثبت تحليل الانحدار الخطي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية وأبعادها في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية، مما أدى إلى رفض الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة.

## التوصيات

بناء على النتائج التي أظهرتها الدراسة اوصي بالاتي:

- (١) تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض من خلال اعتماد إطار واضح يحدد المبادئ والإجراءات والمسؤوليات المرتبطة بإدارة مشاريع البنية التحتية.
- (٢) تطوير آليات الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية والتنفيذية للمشاريع، بما يشمل نشر التقارير الدورية المتعلقة بالتكاليف ونسب الإنجاز والتعديلات التي تطرأ على نطاق المشروع أو جدولته الزمني.
- (٣) تفعيل إجراءات المساءلة والرقابة الداخلية بصورة أكثر انتظاماً، مع تحديد مسؤوليات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، ووضع آليات موثقة لمحاسبة حالات التأخير أو تجاوز الميزانية.
- (٤) تعزيز دور لجان التدقيق والرقابة من خلال تكثيف الزيارات الميدانية، وإعداد تقارير فنية ومالية دورية تُعرض على الإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

- ٥) تطوير قنوات التنسيق والتواصل بين الإدارات الحكومية والمقاولين والاستشاريين، بما يساهم في معالجة العقبات التنفيذية والحد من النزاعات التي قد تؤثر في سير المشاريع.
- ٦) توسيع مشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين في المراحل الرئيسية للمشروع، مع تفعيل أدوات قياس رضا المستفيدين بعد انتهاء المشاريع للاستفادة من نتائجها في تحسين المشاريع المستقبلية.
- ٧) تعزيز أنظمة المتابعة الزمنية للمشاريع، ووضع خطط استجابة واضحة للتعامل مع التأخيرات الطارئة واستعادة الوقت المفقود قبل تأثيره في موعد الإنجاز النهائي.
- ٨) الاستمرار في تطبيق الرقابة المالية الدورية ومقارنة التكاليف الفعلية بالميزانيات المعتمدة، مع توثيق أي تعديلات مالية واعتمادها وفق إجراءات رسمية قبل تنفيذها.
- ٩) رفع كفاءة إجراءات ضبط الجودة من خلال انتظام اختبارات المواد والأعمال، وتوثيق نتائج الفحوصات واعتمادها من الجهات المختصة قبل الانتقال إلى مراحل التنفيذ اللاحقة.
- ١٠) تنفيذ برامج تدريبية للعاملين ومديري المشاريع حول مبادئ الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والرقابة على الوقت والتكلفة والجودة، بما يعزز قدرتهم على تطبيق الممارسات الحوكمية بكفاءة.

## الحلول والمقترحات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من الحلول العملية التي تساهم في معالجة التحديات المرتبطة بتطبيق الحوكمة المؤسسية في مشاريع البنية التحتية بالجهات الحكومية بمدينة الرياض. ويتمثل أول هذه الحلول في تطوير آليات المساءلة الفعلية من خلال وضع إجراءات محددة لمحاسبة المسؤولين عن التأخير أو التجاوزات المالية أو القصور الفني، وربط المسؤوليات بمؤشرات أداء قابلة للقياس. كما ينبغي تحديد الأدوار والصلاحيات بين الجهة المالكة وإدارة المشروع والمقاولين والاستشاريين بصورة دقيقة، بما يحد من التداخل في الاختصاصات ويعزز سرعة اتخاذ القرار.

ومن المقترح أيضاً التوسع في استخدام المنصات الرقمية الموحدة لمتابعة مؤشرات الأداء ونسب الإنجاز والتكاليف والمخاطر، بحيث تتيح للإدارة والجهات الرقابية الاطلاع المستمر على واقع المشروع. كما يتطلب الأمر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للعاملين ومديري المشاريع في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية وإدارة أصحاب المصلحة، مع بناء أدلة إجرائية موحدة توضح أساليب تطبيق الحوكمة في مختلف مراحل المشروع.

وتوصي الدراسة بتعزيز ثقافة الشفافية من خلال إصدار تقارير دورية عن مستوى الإنجاز والتكاليف والتعديلات الجوهرية في المشاريع، وإتاحة المعلومات اللازمة للأطراف المعنية ضمن

ضوابط تنظيمية واضحة. ويمكن مستقبلاً إجراء دراسات تتناول أثر التحول الرقمي في تطوير حوكمة مشاريع البنية التحتية، أو تقيس فاعلية أنظمة المساءلة والرقابة في الحد من تأخر المشاريع وتجاوز تكاليفها، أو تقارن بين تطبيق الحوكمة في الجهات الحكومية والقطاع الخاص.

## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، انطلاقاً من أهمية هذه المشاريع في دعم التنمية وتحسين مستوى الخدمات العامة. وقد ركزت الدراسة على أبعاد الحوكمة المؤسسية المتمثلة في الشفافية المؤسسية، والمساءلة والرقابة الداخلية، وإدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية، وربطها بأبعاد كفاءة التنفيذ التي شملت الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات الفنية.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية جاء مرتفعاً، كما جاءت كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية بدرجة مرتفعة. وبينت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وأثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في كفاءة تنفيذ المشاريع، بما يؤكد أن تعزيز الشفافية، وتفعيل المساءلة والرقابة، وتحسين التنسيق مع أصحاب المصلحة، تمثل عوامل مؤثرة في ضبط الوقت والتكلفة والجودة. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن تحديات ترتبط بضعف آليات المحاسبة الفعلية، ومحدودية استخدام المنصات الرقمية، والحاجة إلى كوادر مؤهلة في مجال حوكمة المشاريع.

وتخلص الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية لا تمثل مجرد مجموعة من الإجراءات التنظيمية، بل تعد مدخلاً عملياً لتحسين إدارة المشاريع الحكومية ورفع كفاءة تنفيذها. ومن ثم، فإن تطوير آليات المساءلة، وتعزيز الرقمنة، ورفع كفاءة العاملين، وتوضيح الصلاحيات، من شأنه أن يدعم استدامة مشاريع البنية التحتية ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وفاعلية.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية

الدريويش، م. ع. (٢٠٢٥). ممارسات حوكمة الشركات ومساهماتها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركات الأمن السيبراني الناشئة - تحليل لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على دعم الرؤية الوطنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, ٩ (١٢), ٨٩-٦٨ .

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S050825>

الرفاعي، ع. ب. س. ب. ر. ا. (٢٠٢٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية: ١٠٣٥٧٨١/١٠٦٣٧-١١٥-٠٠٠-٠٠٥. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, ١٢ (١١٥), ١٤١-١٦٣.

الرفاعي، م.، & الشراري، ع. (٢٠٢٤). الرؤية السعودية ٢٠٣٠ كمدخل لتحديث الإدارة الحكومي دراسة مقارنة لتجارب بعض الدول العربية *مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية*, ٥ (١), ٥١-٧٦.

القحطاني، د. م. ن.، & الشهري، ص. م. ع. (٢٠٢٢). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي *International Journal on Humanities and Social Sciences*, (33), 95-110.  
<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.33.2022.410>

بوطويل، ر. (٢٠٢٥). حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية بين الفرص والتحديات: دراسة تحليلية في ظل رؤية ٢٠٣٠ *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*, ٢٨ (٢), ٢١٥-٢٣٤.

جابر، خ.، & بن شارف، ع. (٢٠٢٥). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الجاهزية وضمان الفعالية في مشاريع الأرشفة الإلكترونية: تأطير نظري ومقترحات عملية .

<http://dspace.univ-emir-constantine.edu.dz/jspui/handle/123456789/6487>

حمادي، ن.، & زواركي، إ. (٢٠١٦). الحوكمة المؤسسية وأثرها على ربحية المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الوكالة الولائية للتسيير العقاري بالمدينة. ١٣ (٢), ٩٥-١٠٦.

حمزة، ض. (٢٠٢٢). حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية— التجربة الإماراتية أنموذجاً- *أبحاث اقتصادية معاصرة*, ٥ (١), ٣٧٨-٣٩٦.

شرفي، ن.، & عثمانية، ع. (٢٠٢٥). حوكمة القطاع العام: دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، ١٠ (١)، ١١٩٦-١٢١٦.

غلبون، ع. ا. ر. ع. ب. (٢٠٢٦). الحوكمة المؤسسية المجتمعية في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي "الفرص والتحديات". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٣٨-١٦٠.

قوقة، ع. ط. أ. (٢٠٢٣). تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٤ (٢)، ٤٨-٥٥ . <https://doi.org/10.53796/hnsj427>

## المراجع الإنجليزية

- Albassam, W. (2014). *Corporate governance, voluntary disclosure and financial performance: An empirical analysis of Saudi listed firms using a mixed-methods research design* [PhD, University of Glasgow]. <https://eleanor.lib.gla.ac.uk/record=b3060457>
- Al-Ghazi, A., & Sulaiman, A. (2024). *Assessing the Determinants of Business Value Related to IT Projects: A Strategic Alignment Perspective in Public Sector Organisations in Saudi Arabia* [Thesis, University of Wollongong]. [https://ro.uow.edu.au/articles/thesis/Assessing the Determinants of Business Value Related to IT Projects A Strategic Alignment Perspective in Public Sector Organisations in Saudi Arabia/27665166/1](https://ro.uow.edu.au/articles/thesis/Assessing_the_Determinants_of_Business_Value_Related_to_IT_Projects_A_Strategic_Alignment_Perspective_in_Public_Sector_Organisations_in_Saudi_Arabia/27665166/1)
- Aljarbou, M. (2022). A new sustainable public-private partnership (PPP) procurement system for infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia. *University of Bristol*. <https://research-information.bris.ac.uk/en/studentTheses/a-new-sustainable-public-private-partnership-ppp-procurement-syst/>
- Alkhieli, A. (2018). *Corporate Governance Reform in Saudi Arabia: A Modelling Approach* [Doctoral, University of London]. *Institute of Advanced Legal Studies*. [https://sas-space.sas.ac.uk/9511/?utm\\_source=chatgpt.com](https://sas-space.sas.ac.uk/9511/?utm_source=chatgpt.com)
- Alotaibi, R., Sohail, M., & Soetanto, R. (2025). Modelling Project Control System Effectiveness in Saudi Arabian Construction Project Delivery. *Buildings*, 15(18). <https://doi.org/10.3390/buildings15183426>
- Alqahtani, A. S. H. (2020). *Accounting Disclosure and Corporate Governance Mechanisms in Kingdom of Saudi Arabia* [Phd, Victoria University]. <http://vuir.vu.edu.au/>
- Alqahtani, F. K., Al-Jadhai, S., Alromihy, H., Alsaud, M., Sherif, M., & Mohamed, A. G. (2024). Appraising critical success factors in sustainable housing projects: A comparative study of PPP modalities in Saudi Arabia. *Heliyon*, 10(12), e32854. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32854>
- Al-Turki, K. H. (2011). *Corporate governance in Saudi Arabia: Overview and empirical investigation* [Phd, Victoria University]. <http://vuir.vu.edu.au/>
- Bin Hagshah, A. F. (2022). *The new Saudi Corporate Governance Framework: A comparative legal study with the UK and Delaware*

[PhD, University of Glasgow].  
<https://doi.org/10.5525/gla.thesis.83009>

- Brunet, M. (2019). Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel project governing. *International Journal of Project Management, Projects, Organizations and Institutions*, 37(2), 283–297. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.02.007>
- Brunet, M., & Aubry, M. (2018). The governance of major public infrastructure projects: The process of translation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 80–103. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2017-0095>
- Burcar Dunović, I. (2010). A study of project governance frameworks for large infrastructure projects with reflection on road transport projects. *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, 2(1), 145–155.
- Drouin, N., & Genest, Y. (2023). Chapter 21: Environmental, social, and governance criteria and their relationship with governance of major infrastructure projects. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781802208078/book-part-9781802208078-28.xml>
- Ekung, S., Agu, L., & Iheama, N. (2017). *Influence of Project Governance on Project Performance: Evidence from Nigerian Case Studies*.
- Guemmou, A., Hezla, M., & Ounnas, K. (2024). The extent of dedication of Algerian governmental administrative institutions to corporate governance.
- Guo, F., Chang-Richards, Y., Wilkinson, S., & Li, T. C. (2014). Effects of project governance structures on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis. *International Journal of Project Management*, 32(5), 815–826. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.001>
- Higazey, M. (2025). The Impact of Governance Principles on Institutional Performance in Riyadh's Engineering Sector: A Mixed-Methods Analysis. *Journal of Governance and Public Affairs*, 2(2), 1–33. <https://doi.org/10.22437/k0kgag63>
- Hussain, O. A. I., Moehler, R. C., Walsh, S. D. C., & Ahiaga-Dagbui, D. D. (2024). Minimizing Cost Overrun in Rail Projects through 5D-BIM: A Conceptual Governance Framework. *Buildings*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/buildings14020478>
- Khan, A., Waris, M., Ismail, I., Sajid, M. R., Ullah, M., & Usman, F. (2019). Deficiencies in Project Governance: An Analysis of Infrastructure

- Development Program. *Administrative Sciences*, 9(1).  
<https://doi.org/10.3390/admsci9010009>
- Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the Performance of Public Sector Infrastructure Projects: Role of Project Governance and Stakeholder Management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112.  
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000886](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000886)
- Luo, L. 1, Yang, Y. 1, Zheng, J. 2, Xie, J. 3 1 S. of C. E., Architecture, N. U., mengling2391@163.com (L.L.), Engineering, Y. com (Y Y.) 2 F. of C., Mechanics, K. U. of S., Technology, K. 650032, & zjw1989@kust.edu.cn 3 General Manager Office, S. K. C. P. M. C. (2022). *Measuring Project Governance of Mega Infrastructure in China: A Scale Development Study*. <https://doi.org/10.3390/su14020593>
- Misnan, M. S., Comite, U., Tapia, E. de los T., Nguyen, T. H., Al-Hunaiyyan, A., & Noor, I. (2025). Effective governance frameworks for sustainable infrastructure insights from successful projects. *Heritage and Sustainable Development*, 7(1), 543–556.  
<https://doi.org/10.37868/hsd.v7i1.1210>
- OECD. (2024). Governing for Sustainable Prosperity in the Middle East and North Africa. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d0da1d30-en>
- Rivadeneira, A. M. R., Dekyi, T., & Cruz, L. (2023). OECD Infrastructure Governance Indicators: Conceptual framework, design, methodology and preliminary results. OECD Working Papers on Public Governance. <https://doi.org/10.1787/95c2cef2-en>
- Sergeeva, N. (2019). Towards more flexible approach to governance to allow innovation: The case of UK infrastructure. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 1–19.  
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0216>
- Shiferaw, A. T. (2024). Effective governance of projects: A mainstay of good public investment. *Procedia Computer Science, CENTERIS – International Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN - International Conference on Project MANagement / HCist - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies 2023*, 239, 1612–1618.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.337>
- Sultan, B., Alhammad, I., AlOthman, A., & AlSehli, G. (2025). Bridging the Literature Gap on eProcurement Systems: Insights from Saudi Arabia's Sustainable Development Transition. *Sustainability*, 17(8).  
<https://doi.org/10.3390/su17083429>

Tumpa, R. J., & Naeni, L. (2025). Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects. *Smart and Sustainable Built Environment*, 14(4), 1292–1329. <https://doi.org/10.1108/SASBE-10-2024-0451>

الملاحق

## الاستبيان

عزيزي المستجيب،

أنا طالب ماجستير (إدارة مشاريع) في جامعة ميداو شن حاليًا، أقوم بإجراء دراسة بعنوان " دور

الحكومة المؤسسية في تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية: دراسة

ميدانية في مدينة الرياض.

أود أن أطلب تعاونك للإجابة على هذا الاستبيان. ستظل أي معلومات يتم الحصول عليها سرية

ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية. إن تعاونك محل تقدير كبير.

أشرك مقدّمًا على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة.

القسم أ : الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

|                                    |                                                                       |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| الجنس                              | ١. ذكر<br>٢. أنثى                                                     |
| سنوات الخبرة                       | ١. ٥ سنوات فأقل<br>٢. ٦-١٠ سنوات<br>٣. أكثر من ١٠ سنة                 |
| المستوى التعليمي                   | ١. دبلوم/ فني<br>٢. بكالوريوس<br>٣. ماجستير<br>٤. دكتوراه             |
| طبيعة عمل الجهة                    | ١. تخطيط مشاريع<br>٢. تنفيذ مشاريع<br>٣. اشراف ومتابعة<br>٤. استشارات |
| عدد المشاريع التي تم الاشراف عليها | ١- ٣ مشاريع<br>٤-٧ مشاريع<br>٨ مشاريع فأكثر                           |

## القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة.

**المحور الاول المتغير المستقل:** العبارات التالية تقيس واقع الحوكمة المؤسسية، يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

| م                                                     | الفقرات                                                                                           | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| <b>أولاً: الشفافية المؤسسية</b>                       |                                                                                                   |        |        |         |        |       |
| ١.                                                    | يتم نشر معلومات دقيقة وواضحة حول ميزانية وتكاليف مشاريع البنية التحتية للجهات الرقابية والجمهور.  |        |        |         |        |       |
| ٢.                                                    | تتوفر قنوات رسمية إلكترونية أو ورقية تتيح الاطلاع على مراحل تنفيذ المشروع وإنجازاته الدورية.      |        |        |         |        |       |
| ٣.                                                    | يتم الإفصاح عن أي تعديلات أو تغييرات تطرأ على نطاق المشروع أو جدولته الزمني بشفافية.              |        |        |         |        |       |
| ٤.                                                    | تلتزم الجهة الحكومية بإصدار تقارير دورية (شهرية/ربع سنوية) توضح مستوى الأداء الفعلي مقابل المخطط. |        |        |         |        |       |
| ٥.                                                    | يتم الإعلان عن نتائج لجان الفتح والترسية للمناقصات المتعلقة بمشاريع البنية التحتية بوضوح.         |        |        |         |        |       |
| <b>ثانياً: المساءلة والرقابة الداخلية</b>             |                                                                                                   |        |        |         |        |       |
| ٦.                                                    | يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة لجميع الأطراف (إدارة المشروع، المقاول، الاستشاري) منذ البداية. |        |        |         |        |       |
| ٧.                                                    | توجد آليات واضحة وموثقة لمحاسبة المقصرين في حال تجاوز الميزانية أو التأخير عن الجدول الزمني.      |        |        |         |        |       |
| ٨.                                                    | تقوم لجان الرقابة والتدقيق الداخلي بزيارات ميدانية فعلية وفجائية لمتابعة سير العمل في المشاريع.   |        |        |         |        |       |
| ٩.                                                    | يتم إعداد تقارير مالية وفنية دورية من قبل لجان التدقيق ومناقشتها مع الإدارة العليا.               |        |        |         |        |       |
| ١٠.                                                   | يوجد ارتباط واضح بين تقييم أداء مديري المشاريع ومكافآتهم وبين التزامهم بمعايير الحوكمة.           |        |        |         |        |       |
| <b>ثالثاً: إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المؤسسية</b> |                                                                                                   |        |        |         |        |       |
| ١١.                                                   | يتم إشراك أصحاب المصلحة (مستفيدين، مجتمع محلي، مقاولين) في القرارات المهمة المتعلقة بالمشروع.     |        |        |         |        |       |

|     |                                                                                                         |  |  |  |  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١٢. | توجد قنوات تواصل فعالة لحل النزاعات أو المشكلات بين الجهة الحكومية والمقاولين والاستشاريين.             |  |  |  |  |
| ١٣. | يتم التنسيق المستمر بين الإدارات الحكومية المختلفة لتذليل العقبات التنفيذية في المشاريع.                |  |  |  |  |
| ١٤. | تلتزم الجهة الحكومية بتنفيذ توصيات الجهات الرقابية الخارجية (مثل ديوان المراقبة أو هيئة مكافحة الفساد). |  |  |  |  |
| ١٥. | يتم تقييم مدى رضا المستفيدين النهائيين عن جودة مشاريع البنية التحتية بعد الانتهاء منها.                 |  |  |  |  |

المتغير التابع: العبارات التالية تقيس مستوى كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية ، يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك

| م                                        | الفقرات                                                                                               | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| <b>أولاً: الالتزام بالجدول الزمني</b>    |                                                                                                       |        |        |         |        |       |
| ١.                                       | يتم إنجاز مشاريع البنية التحتية في الجهة الحكومية وفقاً للجدول الزمني المخطط له منذ البداية.          |        |        |         |        |       |
| ٢.                                       | نادراً ما تحدث تأخيرات زمنية كبيرة (تزيد عن ١٠٪ من المدة المخططة) في مراحل تنفيذ المشروع.             |        |        |         |        |       |
| ٣.                                       | يتم الالتزام بالمرحل الزمنية الوسيطة للمشروع كما هو محدد في خطة التنفيذ.                              |        |        |         |        |       |
| ٤.                                       | يتم التعامل مع أي تأخير طارئ بشكل سريع وفعال لتعويض الوقت المفقود والعودة إلى الجدول الزمني.          |        |        |         |        |       |
| <b>ثانياً: الالتزام بالميزانية</b>       |                                                                                                       |        |        |         |        |       |
| ٥.                                       | يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المالية المعتمدة دون تجاوزات مالية ملحوظة.                           |        |        |         |        |       |
| ٦.                                       | يتم الالتزام بالتكاليف التقديرية لكل بند من بنود المشروع كما هو محدد في العقد أو خطة التكاليف.        |        |        |         |        |       |
| ٧.                                       | تتم مراقبة التكاليف الفعلية للمشروع بشكل دوري ومقارنتها بالميزانية المخططة لاكتشاف الانحرافات مبكراً. |        |        |         |        |       |
| ٨.                                       | يتم تبرير أي تجاوزات مالية تحدث في المشروع بشكل رسمي واعتمادها من الجهات المختصة قبل حدوثها.          |        |        |         |        |       |
| <b>ثالثاً: الالتزام بالموصفات الفنية</b> |                                                                                                       |        |        |         |        |       |
| ٩.                                       | يتم تنفيذ المشاريع وفقاً للمواصفات الفنية والمعايير الهندسية المعتمدة في وثائق العقد.                 |        |        |         |        |       |

|  |  |  |  |  |                                                                                                       |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ١٠. يتم إجراء اختبارات الجودة وفحوصات القبول اللازمة لضمان مطابقة المواد والأعمال للمواصفات المطلوبة. |
|  |  |  |  |  | ١١. نادراً ما يتم رفض أعمال المشروع من قبل جهة الإشراف بسبب عدم مطابقتها للمواصفات الفنية.            |
|  |  |  |  |  | ١٢. يتم توثيق نتائج فحوصات الجودة والموافقة عليها من قبل الاستشاري والجهة المالكة للمشروع.            |

ما هي أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة المؤسسية في مشاريعكم؟

- ضعف ثقافة الشفافية ونشر المعلومات داخل المؤسسة. ☐ نعم ☐ لا
- تداخل الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات بين الجهات الحكومية ☐ نعم ☐ لا
- ضعف آليات المحاسبة الفعلية لمتخذي القرار. ☐ نعم ☐ لا
- غياب الكوادر المؤهلة في مجال حوكمة المشاريع. ☐ نعم ☐ لا
- قلة استخدام المنصات الرقمية لمتابعة الأداء ☐ نعم ☐ لا

#### الامتنان:

نشكرك على تخصيص وقتك لملء الاستبيان، وإن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة، إن المعلومات التي شاركتها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات. مرة أخرى، نحن ممتنون جدًا لمساهماتك. مع خالص التقدير،،،،

## **Abstract**

This study aimed to examine the role of corporate governance in enhancing the efficiency of infrastructure project implementation in government entities in Riyadh. It investigated the dimensions of institutional transparency, accountability and internal control, stakeholder management, and institutional challenges, and examined their effects on adherence to time schedules, budgets, and technical specifications. The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected through a questionnaire administered to a sample of 384 employees working in entities related to project implementation. The data were analyzed using SPSS version 26 through means, standard deviations, relative weights, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression analysis. The findings revealed a high level of corporate governance implementation, with an overall mean of 4.0036, as well as a high level of efficiency in infrastructure project implementation, with an overall mean of 4.1308. The results also indicated a strong positive correlation and a statistically significant effect of corporate governance on implementation efficiency. The study recommended strengthening disclosure and internal control, developing accountability mechanisms, expanding stakeholder participation, and supporting time and financial monitoring as well as quality-control procedures in government projects.

**Keywords:** Corporate Governance, Implementation Efficiency, Infrastructure Projects, Government Entities, Riyadh.

**Midocean University**  
**College of Management**  
**Master/ Project Management**



**"The Role of Corporate Governance in Enhancing the  
Efficiency of Infrastructure Project Implementation in  
Governmental Entities: A Field Study in Riyadh"**

**Prepared by:**

**Mohammed Fahad Mohammed Al-Bishi**

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed**

**Dr. Fayez Ali Jarad**

**Year:2026**