

عنوان المشروع

أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ

اسم الطالبة

حنان عبدالله خلف الشمري

الهوية

1083746048

مشروع التخرج - 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د / عبدالرحيم نادر

تاريخ التقديم – الفصل الدراسي

2026

الفصل الدراسي - الثالث

جدول المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الملخص	
الإهداء	
الشكر والتقدير	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	4
مشكلة الدراسة	5
أسئلة الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
أهداف الدراسة	8
فرضيات الدراسة	8
منهجية الدراسة	9
نطاق حدود الدراسة	12
مخطط المشروع	18
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	19
المبحث الأول: الحوكمة الإلكترونية	19
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الإلكترونية	19
المطلب الثاني: أهداف الحوكمة الإلكترونية	20
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة الإلكترونية وأبعادها	21
المبحث الثاني: كفاءة تنفيذ المشاريع	22
المطلب الأول: مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع	22
المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة تنفيذ المشاريع	23
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع	24
المبحث الثالث: الأداء المؤسسي	28

المحتويات	رقم الصفحة
المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي	30
المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي	32
المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي	34
المبحث الرابع: الدراسات السابقة	36
التعقيب على الدراسات السابقة	38
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
منهجية الدراسة	
مجتمع الدراسة وعينتها	
أداة الدراسة	
صدق وثبات أداة الدراسة	
إجراءات تطبيق الدراسة	
الأساليب الإحصائية المستخدمة	
تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
عرض نتائج الدراسة	
مناقشة النتائج	
التوصيات	
المقترحات	
الخاتمة	
قائمة المراجع العربية	
قائمة المراجع الأجنبية	
الملاحق	

المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

مشكلة البحث

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

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

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

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

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

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

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

وتنبع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية:

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

أهمية الدراسة

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

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في عدة جوانب مهمة، منها:

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

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

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

الأهمية العملية للدراسة

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

وتتمثل الأهمية العملية للدراسة في عدة نقاط:

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

أهداف البحث

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

الهدف الرئيس

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

الأهداف الفرعية

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

فرضيات البحث

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، سيتم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

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

الفرضيات الفرعية

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

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

نموذج البحث

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

المتغير المستقل

الحكومة الإلكترونية، وتتكون من الأبعاد الآتية:

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

المتغيرات التابعة

أولاً: كفاءة تنفيذ المشاريع، وتقاس من خلال:

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

ثانياً: الأداء المؤسسي، ويقاس من خلال:

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

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

مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية)

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

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

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

منهجية البحث المتوقعة

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

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

أولاً: نطاق وحدود الدراسة

تتحدد الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي توضح الإطار الذي ستجرى ضمنه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، مع التركيز على الحوكمة الإلكترونية باعتبارها أحد المداخل الحديثة لتعزيز كفاءة الإدارة والرقابة والمتابعة. كما تتناول الدراسة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وكل من كفاءة تنفيذ المشاريع والأداء المؤسسي، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالشفافية والمساءلة والرقابة والتحول الرقمي ودعم اتخاذ القرار.

2. الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على عدد من المؤسسات العامة والجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبصفة خاصة الجهات والبلديات ذات العلاقة بإدارة المشاريع والخدمات العامة، باعتبارها من الجهات التي يرتبط عملها بتطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية والتحول الرقمي. ويتفق ذلك مع المكان المقترح للتطبيق الميداني الوارد في الدراسة.

3. الحدود البشرية

تستهدف الدراسة العاملين والقيادات الإدارية ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بالإدارة وإدارة المشاريع وتقنية المعلومات والحوكمة، ومن بينهم القيادات الإدارية، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفون والموظفون؛ وذلك لارتباط أعمالهم بتطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية وإدارة ومتابعة المشاريع.

4. الحدود الزمنية

تجرى الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من عام 2026م، وهو الإطار الزمني المحدد لإعداد وتطبيق الدراسة الميدانية وتحليل بياناتها.

ثانياً: الاستبانة الخاصة بمتغيرات البحث

استبانة أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

2. العمر:

• ☐ أقل من 30 سنة

• ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

• ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

• ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5-10 سنوات
- ☐ 11-15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

5. مجال العمل:

- ☐ الإدارة
- ☐ إدارة المشاريع
- ☐ تقنية المعلومات
- ☐ الحوكمة
- ☐ مجال آخر

ثانياً: مقياس الإجابة

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق الآتي:

الدرجة	الاستجابة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

توزيع عبارات الاستبانة وفق محاور الدراسة :

رقم العبارة	العبارة	المحور/البعد	م
1	تساعد حوكمة المشاريع على ضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ المشروع.	الالتزام بالجدول الزمني	1
2	تسهم حوكمة المشاريع في الاستخدام الكفء للموارد المالية والبشرية المتاحة للمشروع.	كفاءة استخدام الموارد	2
3	تساعد حوكمة المشاريع في تحسين جودة مخرجات المشروع وفق الأهداف والمعايير المحددة.	جودة مخرجات المشروع	3

4	تساعد الحوكمة في الحد من المخاطر والمعوقات التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع.	إدارة المخاطر والمعوقات	4
5	تسهم حوكمة المشاريع في رفع مستوى الشفافية والمساءلة لدى الأطراف المسؤولة عن تنفيذ المشروع.	الشفافية والمساءلة	5
6	تسهم حوكمة المشاريع في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الأطراف المشاركة في المشروع.	تحديد الأدوار والمسؤوليات	6
7	تساعد حوكمة المشاريع على تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المشروع.	اتخاذ القرارات	7
8	تسهم حوكمة المشاريع في تعزيز الرقابة والمتابعة على مراحل تنفيذ المشروع.	الرقابة والمتابعة	8

رابعاً: الاستبانة في ملحق البحث

الملحق (1): استبانة الدراسة

استبانة حول أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط. نأمل التكرم بقراءة كل عبارة وتحديد درجة موافقتك عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تساعد حوكمة المشاريع على ضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تسهم حوكمة المشاريع في الاستخدام الكفء للموارد المالية والبشرية المتاحة للمشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تساعد حوكمة المشاريع في تحسين جودة مخرجات المشروع وفق الأهداف والمعايير المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تساعد الحوكمة في الحد من المخاطر والمعوقات التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تسهم حوكمة المشاريع في رفع مستوى الشفافية والمساءلة لدى الأطراف المسؤولة عن تنفيذ المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تسهم حوكمة المشاريع في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الأطراف المشاركة في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تساعد حوكمة المشاريع على تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تسهم حوكمة المشاريع في تعزيز الرقابة والمتابعة على مراحل تنفيذ المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق (2): متغيرات البحث
جدول : متغيرات الدراسة وأبعادها

ما يقيسه المتغير	أبعاد المتغير	نوع المتغير	المتغير
مدى إسهام الحوكمة في ضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع	الالتزام بالجدول الزمني	المتغير المستقل	حوكمة المشاريع
مدى كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة للمشروع	كفاءة استخدام الموارد		
مدى مساهمة الحوكمة في تحقيق مخرجات المشروع وفق الأهداف والمعايير المحددة	جودة مخرجات المشروع		
مدى مساهمة الحوكمة في الحد من المخاطر والمعوقات التي تؤثر في تنفيذ المشروع	إدارة المخاطر والمعوقات		
مستوى الشفافية والمساءلة لدى الأطراف المسؤولة عن تنفيذ المشروع	الشفافية والمساءلة		
مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المشاركة في المشروع	تحديد الأدوار والمسؤوليات		
مدى مساهمة الحوكمة في تحسين القرارات المتعلقة بتنفيذ المشروع	اتخاذ القرارات		
مدى تعزيز الرقابة والمتابعة على مراحل تنفيذ المشروع	الرقابة والمتابعة		
مستوى كفاءة تنفيذ المشروع من حيث الالتزام بالوقت والموارد والجودة والرقابة والحد من المخاطر	كفاءة التنفيذ	المتغير التابع	كفاءة تنفيذ المشاريع

النموذج المبسط لمتغيرات البحث
المتغير المستقل: حوكمة المشاريع

- الالتزام بالجدول الزمني
- كفاءة استخدام الموارد
- جودة مخرجات المشروع
- إدارة المخاطر والمعوقات
- الشفافية والمساءلة
- تحديد الأدوار والمسؤوليات
- اتخاذ القرارات
- الرقابة والمتابعة

المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع

وهذا يتوافق مع موضوع البحث؛ فالملف يوضح أن الدراسة تبحث العلاقة التأثيرية بين الحوكمة وكفاءة تنفيذ المشاريع.

الملحق (3): أدوات البحث
جدول: أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

العنصر	البيان
أداة البحث	الاستبانة
نوع الأداة	استبانة إلكترونية
الغرض من الأداة	قياس أثر حوكمة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع
المتغير المستقل	حوكمة المشاريع
المتغير التابع	كفاءة تنفيذ المشاريع
نوع مقياس الإجابة	مقياس ليكرت الخماسي
درجة 1	لا أوافق بشدة
درجة 2	لا أوافق
درجة 3	محايد
درجة 4	أوافق
درجة 5	أوافق بشدة
طريقة التطبيق	توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة
طريقة تحليل البيانات	برنامج SPSS
الأساليب الإحصائية	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات الدلالة المناسبة

والاعتماد على الاستبانة والتحليل باستخدام SPSS متوافق مع المنهجية الموضحة في ملف البحث، والتي تشير إلى استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية وألفا كرونباخ وارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد.

جدول أداة البحث

م	المتغير	البعد	العبرة/المؤشر	مقياس القياس
1	حوكمة المشاريع	الالتزام بالجدول الزمني	ضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ المشروع	ليكرت خماسي
2	حوكمة المشاريع	كفاءة استخدام الموارد	الاستخدام الكفء للموارد المالية والبشرية المتاحة للمشروع	ليكرت خماسي
3	حوكمة المشاريع	جودة المخرجات	تحسين جودة مخرجات المشروع وفق الأهداف والمعايير المحددة	ليكرت خماسي
4	حوكمة المشاريع	إدارة المخاطر	الحد من المخاطر والمعوقات التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع	ليكرت خماسي
5	حوكمة المشاريع	الشفافية والمساءلة	رفع مستوى الشفافية والمساءلة لدى الأطراف المسؤولة عن تنفيذ المشروع	ليكرت خماسي
6	حوكمة المشاريع	الأدوار والمسؤوليات	تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الأطراف المشاركة في المشروع	ليكرت خماسي
7	حوكمة المشاريع	اتخاذ القرارات	تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المشروع	ليكرت خماسي
8	حوكمة المشاريع	الرقابة والمتابعة	تعزيز الرقابة والمتابعة على مراحل تنفيذ المشروع	ليكرت خماسي

رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين العاملين في مجالات الإدارة وإدارة المشاريع وتقنية المعلومات والحوكمة في المؤسسات العامة والبلديات والجهات الحكومية ذات العلاقة بإدارة المشاريع والخدمات العامة في المملكة العربية السعودية؛ وذلك لكون هذه الفئات الأكثر ارتباطاً بتطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية والتحول الرقمي وإدارة ومتابعة المشاريع.

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المعاينة العلمية المناسب بما يضمن تمثيل أفراد المجتمع وتحقيق أهداف الدراسة. وستوزع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفين، ثم تجمع الاستجابات وتراجع تمهيداً لإدخالها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. وقد أشار الملف إلى أن اختيار العينة ينبغي أن يضمن تمثيل مجتمع الدراسة وتحقيق أهداف البحث.

المخطط المقترح للمشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

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

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

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

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

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

الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوكمة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الإلكترونية

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

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

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

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

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

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

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

المطلب الثاني: أهداف الحوكمة الإلكترونية

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

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

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

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

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

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

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

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة الإلكترونية وأبعادها

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

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

أولاً: مبادئ الحوكمة الإلكترونية

يمكن توضيح أهم مبادئ الحوكمة الإلكترونية فيما يأتي:

1- الشفافية (Transparency)

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

وتتجسد الشفافية الإلكترونية من خلال:

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

2- المساءلة (Accountability)

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

وتظهر أهمية المساءلة الإلكترونية في:

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

3- الكفاءة والفعالية (Efficiency and Effectiveness)

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

ويتحقق ذلك من خلال:

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

4- المشاركة (Participation)

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

وتتمثل صور المشاركة الإلكترونية في:

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

5- سيادة القانون (Rule of Law)

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

ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

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

6- النزاهة ومكافحة الفساد

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

7- الاستجابة وسرعة تقديم الخدمات

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

ثانيًا: أبعاد الحكومة الإلكترونية

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

1- البعد التقني

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

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

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

2- البعد الإداري والتنظيمي

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

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

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

3- البعد القانوني والتشريعي

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

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

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

4- البعد البشري

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

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

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

5- البعد الاقتصادي

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

6- البعد التنموي والاستراتيجي

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

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

المبحث الثاني: كفاءة تنفيذ المشاريع

المطلب الأول: مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع

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

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

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

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

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

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

المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة تنفيذ المشاريع

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

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

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

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

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

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

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

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

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع

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

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

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للمشروعات

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

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

ثانيًا: توافر الموارد المالية

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

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

ثالثًا: الموارد البشرية والكفاءات المهنية

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

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

رابعًا: القيادة والإدارة الفعالة

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

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

خامسًا: الحوكمة الإلكترونية

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

وتسهم الحوكمة الإلكترونية في:

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

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

سادساً: الرقابة والمتابعة المستمرة

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

وتشمل الرقابة:

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

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

سابعاً: الإطار القانوني والتنظيمي

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

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

ثامناً: التحول الرقمي والتقنيات الحديثة

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

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

تاسعاً: إدارة المخاطر

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

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

عاشرًا: التواصل والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة

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

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

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

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

المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

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

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

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

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

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

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

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

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

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

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

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

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

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

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

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

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

المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي

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

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

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

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

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

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

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

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

الدراسات السابقة

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

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

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

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

الدراسة الأولى

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

الدراسة الثانية

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

الدراسة الثالثة

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

الدراسة الرابعة

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

الدراسة الخامسة

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

التعقيب على الدراسات السابقة

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

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

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

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

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

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

قائمة المراجع

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