

جامعة مبدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

عبد العزيز بن أحمد بن مهدي المالكي

الرقم الأكاديمي:

25300267

إشراف:

الأستاذ الدكتور فايز بن علي جراد

العام الدراسي:

2025 - 2026

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية ، ثم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث وبلغ حجم العينة (36) مفردة ، وقد تم تحليلها واختبارها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

1. أظهرت النتائج بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع الحكومية

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع الحكومية

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على نجاح المشاريع الحكومية

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها : إنشاء منصات معلوماتية تفاعلية تُتيح لجميع أصحاب العلاقة في المشروع الاطلاع الفوري على مؤشرات الأداء الرئيسية والتقارير الدورية، لضمان الشفافية الكاملة في متابعة الإنجاز.

الشكر والعرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى بدايةً، وأحمدة على توفيقه و اعانتي حتى أكملت هذه الدراسة

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتنا العزيزة جامعة ميدأوشن والقائمين عليها

رئيساً وأعضاء وإداريين وأكاديميين، -أدامها الله نبراساً" للعلم .

كما أتقدم بعظيم الشكر إلى مشرفي الاستاذ الدكتور الفاضل /فايز بن علي جراد

الذي تواضع بقبول الإشراف على رسالتي ومتابعتها وتوجيهي ، فكان له عظيم الاثر أن

ترى هذه الرسالة النور ، كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى كلية الإدارة الأكرم

وجميع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في قسم الإدارة الذين قدموا انا العلم

والمعرفة ، دمت منارة للعلم وذخراً للأمة .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى إدارة ومشرفي وموظفي الجهات الحكومية على تعاونهم

معي أثناء عملية توزيع الاستبيان وتسهيل مهمتي في تطبيق أداتي الدراسية

وأقدم بالشكر لكل من مهد لي طريق المعرفة والعلم الرشيد والسداد

شكراً لكم جميعاً،،،

فهرس المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	ملخص الدراسة
ج.....	الشكر والعرفان
د.....	فهرس المحتويات
و.....	فهرس الجداول
ح.....	فهرس الاشكال
1.....	الفصل الأول: المدخل العام للدراسة
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
5.....	تساؤلات الدراسة
5.....	فروض الدراسة
6.....	الدراسات السابقة
12.....	الفجوة البحثية
15.....	الفصل الثاني : المنطلقات النظرية للدراسة
15.....	التعريفات الإجرائية لمتغيرات
17.....	النموذج المفاهيمي المقترح
17.....	أبعاد الحوكمة المؤسسية

20	أبعاد نجاح المشاريع.....
23	الفصل الثالث: منهجية وطرق الدراسة
24	المنهجية وطرق الدراسة
24	خطة البحث وخطوات التنفيذ.....
25	مجتمع وعينة الدراسة.....
31	أدوات الدراسة.....
31	مصفوفة بناء الأداة.....
34	صدق وثبات الأداة.....
36	أساليب التحليل الإحصائي.....
37	حدود الدراسة
38	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات
39	تحليل البيانات :
39	أولاً: الشفافية.....
41	ثانياً: المساواة
42	ثالثاً: العدالة
43	رابعاً: المسؤولية المؤسسية.....
45	خامساً: الوقت
46	سادساً: التكلفة
48	سابعاً: الجودة.....
49	ثامناً: رضا أصحاب المصلحة.....
51	اختبار فرضيات الدراسة
55	النتائج
61	التوصيات
62	المقترحات

63المصادر والمراجع

67الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
6	الجدول (1-1) الدراسات السابقة
15	الجدول (2-1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات
17	الجدول (1-3) النموذج المفاهيمي المقترح
24	الجدول (1-3) يوضح خطة البحث وخطوات التنفيذ
26	الجدول (2-3) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب النوع
27	جدول (3-3) يوضح توزيع العينة بحسب متغير العمر
28	جدول (4-3) يوضح توزيع العينة بحسب متغير سنوات الخبرة
29	جدول (5-3) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى التعليمي
30	جدول (6-3) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي
31	جدول رقم (7-3) يوضح معامل الارتباط بين كل درجة من كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس
35	جدول رقم (8-3) يوضح حساب ثبات المقياس باستخدام معامل الفاكرونباخ
39	جدول رقم (1-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير الشفافية
41	جدول رقم (2-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير المساءلة
42	جدول رقم (3-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ،

	والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير العدالة
44	جدول رقم (4-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير المسؤولية المؤسسية
45	جدول رقم (5-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير الوقت
47	جدول رقم (6-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير التكلفة
48	جدول رقم (7-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير الجودة
49	جدول رقم (8-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير رضا أصحاب المصلحة
51	جدول رقم (9-4) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الأولى
52	جدول رقم (10-4) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الفرعية الأولى
52	جدول رقم (11-4) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الفرعية الثانية
53	جدول رقم (12-4) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الفرعية الثالثة
54	جدول رقم (12-4) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الفرعية الرابعة

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
26	شكل (3-1) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب النوع
27	شكل (3-2) يوضح توزيع العينة بحسب متغير العمر
28	شكل (3-3) يوضح توزيع العينة بحسب متغير سنوات الخبرة
29	شكل (4-3) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى التعليمي
30	جدول (5-3) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق
71 - 68	الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان
82 - 72	الملحق رقم (2) مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

المقدمة

تعد المشاريع الحكومية أحد أهم الأدوات التنفيذية التي تعتمد عليها الدول لترجمة السياسات العامة إلى نتائج ومخرجات تنموية قابلة للقياس. وفي المملكة العربية السعودية تزايدت أهمية هذه المشاريع مع التوسع في برامج الرؤية الوطنية والتحول المؤسسي، وهو ما جعل الإدارة الفاعلة للمشروع الحكومي ضرورة لا خياراً.

وتظهر الممارسات المعاصرة في إدارة المشاريع أن النجاح لا يتحدد فقط بوجود خطة زمنية أو مالية جيدة، وإنما يتأثر كذلك بالبنية المؤسسية التي تعمل داخلها فرق المشروع. وتتمثل هذه البنية في وضوح الصلاحيات، وآليات الإفصاح، ومسارات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، وآليات المساءلة والرقابة، وهي عناصر تندرج ضمن مفهوم الحوكمة المؤسسية (OECD, 2015).

وتعني الحوكمة المؤسسية في هذا البحث الإطار المنظم الذي يضمن الشفافية في المعلومات، والمساءلة عن الأداء، والعدالة في الإجراءات، والمسؤولية في إدارة الموارد والمخاطر. أما نجاح المشاريع الحكومية فيُقصد به قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة، مع تحقيق مستوى مناسب من رضا أصحاب المصلحة.

تنبع أهمية هذا الموضوع من كونه يربط بين بعدين رئيسيين: البعد المؤسسي التنظيمي المتمثل في الحوكمة، والبعد التنفيذي المتمثل في نتائج المشاريع. كما أن السياق الحكومي السعودي يفرض خصوصية تتمثل في تعدد الجهات الرقابية، وارتفاع حساسية المال العام، وكثرة أصحاب المصلحة، مما يجعل دراسة أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع مسألة ذات جدوى علمية وعملية عالية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تحسن ممارسات إدارة المشاريع الحكومية في السنوات الأخيرة، إلا أن الواقع العملي يشير إلى استمرار بعض التحديات مثل التأخر في الإنجاز، وارتفاع التكاليف، وتعدد التغيرات، وتفاوت جودة المخرجات، واختلاف مستويات الرضا بين أصحاب المصلحة. ويُحتمل أن يكون جزء من هذه التحديات راجعاً إلى ضعف في الممارسات الحاكمة للمشروع من حيث وضوح الأدوار، أو الإفصاح، أو الرقابة، أو المساءلة.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فحص أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبيان ما إذا

كانت أبعاد الحوكمة المؤسسية تفسر تباين مستويات النجاح بين المشاريع الحكومية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في سد فجوة في الأدبيات العربية التي تجمع بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المشاريع الحكومية. كما تقدم إطاراً مفاهيمياً يربط بين أبعاد الحوكمة وأبعاد النجاح بطريقة قابلة للقياس والاختبار.

الأهمية التطبيقية: تساعد الدراسة الجهات الحكومية على تحديد أولويات التحسين في بيئة الحوكمة المرتبطة بالمشاريع، وتدعم تطوير السياسات الداخلية وأدلة العمل وممارسات الإفصاح والمساءلة وإدارة المخاطر.

أهداف الدراسة

الهدف العام: تحليل أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة: قياس مستوى الحوكمة المؤسسية في المشاريع الحكومية، وقياس مستوى نجاح المشاريع الحكومية، واختبار أثر الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

تساؤلات الدراسة

- ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية؟
- ما أثر كل من الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية؟

فروض الدراسة

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.
- H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع الحكومية.
- H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع الحكومية.

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على نجاح المشاريع الحكومية.

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.

الدراسات السابقة

استناداً إلى توجهات نموذج الجامعة، جرى إعداد هذا القسم بطريقة تحليلية نقدية، مع التركيز على الهدف والمنهجية والنتائج وصلة كل دراسة بالبحث الحالي.

الجدول (1-1) الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	المنهجية	العينة/السياق	أبرز النتائج	صلة الدراسة الحالية
Too & Weaver (2014)	بناء إطار مفاهيمي لحوكمة المشاريع	تحليل نظري للأدبيات	إدارة المشاريع بصفة عامة	الحوكمة تحدد القرار والرقابة ومسارات التصعيد	تؤسس المتغير المستقل نظرياً
Joslin & Müller (2016)	العلاقة اختبار حوكمة بين ونجاح المشاريع المشاريع	كفي تحليل	مشاريع مجموعة متعددة	إيجابية علاقة الحوكمة بين والنجاح	الفرضية تدعم مباشرة الرئيسة
OECD (2015)	مبادئ وضع للحوكمة مرجعية المؤسسية	معياري إطار	العام القطاع والخاص	الشفافية وحقوق والمساءلة المصلحة أصحاب أساسية أبعاد	لتحديد أساسي مرجع الأبعاد

الدراسة مواءمة يعزز الحكومي القطاع مع	الحوكمة ربط العامة بالقيمة والمخاطر والمساءلة	العام القطاع	مهي إطار	الحوكمة توضيح القطاع في الجيدة العام	CIPFA & IFAC (2014)
تصميم في يساعد القياس أداة	توزيع أهمية السلطات والمسؤوليات	وممارسات حالات متنوعة	تحليلي مرجع	تطبيقي عرض المشاريع لحوكمة	Müller (2017)
المتغير بناء يدعم التابع	المشروع نجاح الأبعاد متعدد	المشاريع إدارة	مهي مرجع	مفاهيم تقديم لنجاح حديثة وإدارة المشروع المصلحة أصحاب	PMI (2021)
المسؤولية بعد يدعم المؤسسية	الفعالة الحوكمة إدارة تعزز المخاطر	عامة المنظمات	مؤسسي إطار	الحوكمة ربط المخاطر بإدارة والأداء	COSO (2017)
بين العلاقة يدعم والمخرجات الحوكمة الحكومية	الحوكمة جودة جودة في تؤثر العامة النتائج	العامة الإدارة	تحليلي تقرير	أثر تحليل نتائج في الحوكمة السياسات والمؤسسات	World Bank (2017)

توضح الدراسات السابقة أن الحوكمة في المشروع ليست نشاطاً موازياً أو شكلياً، بل هي الإطار الذي يحدد من يملك القرار، وكيف يُراقب التنفيذ، وكيف تُدار العلاقة بين المشروع والجهة المالكة والجهات الرقابية. كما تشير هذه الدراسات إلى أن غياب الحوكمة أو ضعفها يرتبط بارتفاع احتمالات الانحراف والتعثر.

كما يتبين أن بعض الدراسات ركزت على نجاح المشروع بمعناه الفني، بينما تتبنى دراسات أحدث منظوراً أوسع يشمل أصحاب المصلحة. ويعطي هذا الاتجاه دعماً واضحاً للدراسة الحالية في اعتماد متغير نجاح متعدد الأبعاد بدلاً من الاقتصار على الوقت والتكلفة والجودة.

ومن الزاوية النقدية، يمكن القول إن الدراسات السابقة لم تقدم بالقدر الكافي أدلة ميدانية عربية في السياق الحكومي السعودي، وهو ما يبرر الدراسة الحالية ويعطيها قيمة مضافة.

أولاً: إسهامات الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع حوكمة الشركات وعلاقتها بنجاح المشاريع من زوايا متعددة، مما أسهم في بناء قاعدة معرفية متينة يمكن الاستناد إليها في المزيد من البحوث. ويمكن تلخيص أهم هذه الإسهامات فيما يلي:

أ. المستوى النظري والمفاهيمي: قدم توووفير (2014) إطاراً مفاهيمياً شاملاً لحوكمة المشاريع، مُحددًا العلاقات بين مختلف مكونات الحوكمة، مثل صنع القرار والرقابة وآليات التصعيد. كما أسهمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2015) في هذا المجال من خلال وضع مبادئ مرجعية واضحة لحوكمة الشركات، مُحددة الشفافية والمساءلة وحقوق أصحاب المصلحة كأبعاد أساسية لا غنى عنها لأي نموذج حوكمة فعال. وقد عزز إطار عمل لجنة المنظمات الراعية (2017) (COSO) هذا النهج بربط الحوكمة بإدارة المخاطر والأداء التنظيمي، مُضيفاً بذلك بُعداً متكاملًا لفهم الحوكمة.

ب. المستوى التطبيقي والعملي: أظهر التحليل الكمي الذي أجراه Joslin & Müller (2016) ومولر (2016) لمجموعة متنوعة من المشاريع وجود علاقة إيجابية واضحة بين حوكمة المشاريع ونجاحها، مما قدم دليلاً تجريبياً على أهمية الحوكمة. كما قدم معهد إدارة المشاريع (PMI) (2021) مفاهيم حديثة لنجاح المشاريع متعدد الأبعاد وإدارة أصحاب المصلحة، موسعاً بذلك فهم النجاح ليشمل أبعاداً تتجاوز مثلث الوقت والتكلفة والجودة التقليدي.

ج. المستوى التطبيقي والعملي: ركزت دراسات أجراها كل من معهد المحاسبين المعتمدين في المالية العامة (CIPFA) والاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) (2014) والبنك الدولي (2017) على خصوصيات الحوكمة في القطاع العام. أوضحت الدراسات الأولى كيف ترتبط الحوكمة بالقيمة العامة والمخاطر والمساءلة، بينما حللت الدراسات الثانية تأثير الحوكمة على جودة النتائج والسياسات العامة. وقد ساهم هذا التخصص القطاعي في إدراك أن الحوكمة في المشاريع الحكومية تختلف في طبيعتها وأبعادها عن نظيرتها في القطاع الخاص.

ثانياً: أوجه القصور في الدراسات السابقة

على الرغم من هذه المساهمات القيّمة، تعاني الدراسات السابقة من عدة أوجه قصور منهجية وموضوعية، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أ. أوجه القصور السياقي والجغرافي: تعتمد غالبية الدراسات السابقة على سياقات غربية أو دولية عامة، مع ندرة ملحوظة في الدراسات التي تتناول حوكمة الشركات في المشاريع الحكومية ضمن البيئة العربية، وخاصة في

المملكة العربية السعودية. هذا النقص يجعل تعميم النتائج على البيئة السعودية غير دقيق، نظرًا للاختلافات في الأنظمة المؤسسية، وهياكل الرقابة، والثقافة التنظيمية، والسياق السياسي والإداري.

ب. الفجوة في منهجية القياس: اتسمت بعض الدراسات بالتعميم في قياس متغير الحوكمة، حيث اقتصر على مؤشرات عامة أو مركبة دون تفصيل دقيق لأبعادها المختلفة. علاوة على ذلك، ظل قياس نجاح المشروع في العديد من الدراسات محصورًا في المؤشرات التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) دون إيلاء اهتمام كافٍ لُبعد أصحاب المصلحة ورضاهم، وهو بُعد بالغ الأهمية في المشاريع الحكومية التي تخدم الجمهور.

ج. غياب التكامل في الدراسات: لوحظ أن بعض الدراسات تناولت الحوكمة بمعزل عن إدارة المشاريع، والعكس صحيح، مما أدى إلى فصل نسبي بين هذين المجالين المترابطين. وقد حال هذا الفصل دون تطوير نموذج متكامل يجمع بين البُعدين المؤسسي والتشغيلي للمشاريع.

د. محدودية الأدلة الميدانية: ركزت العديد من الدراسات على الجوانب النظرية أو التحليلية دون تقديم أدلة ميدانية كافية تعكس الممارسة الفعلية للحوكمة في المشاريع الحكومية. وهذا يُضعف قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

هـ. عدم وجود دراسة على المشاريع الحكومية السعودية.

و. عدم وجود دراسة العلاقة مع نجاح المشاريع السعودية من منظور PMO

ثالثًا: معالجة أوجه القصور من خلال الدراسة الحالية

تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة أوجه القصور هذه من خلال عدة مناهج علمية ومنهجية:

- أ. من الناحية السياقية: تركز الدراسة على المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو سياق لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. وهذا يوفر فهمًا أعمق لخصوصيات الحوكمة في البيئة السعودية في ظل رؤية 2030 وما يصاحبها من تحولات إدارية ومؤسسية.
- ب. من الناحية المنهجية: تعتمد الدراسة مقياسًا تفصيليًا للحوكمة قائمًا على أربعة أبعاد محددة، بدلاً من قياسها كمؤشر عام. كما تعتمد مقياسًا متعدد الأبعاد لنجاح المشاريع يتجاوز المؤشرات التقليدية ليشمل رضا أصحاب المصلحة، مما يوفر فهمًا أشمل للنجاح في السياق الحكومي.
- ج. من الناحية التكاملية: تدمج الدراسة أدبيات حوكمة الشركات مع أدبيات إدارة المشاريع، مقدمةً نموذجًا يجمع بين المستويين المؤسسي والإداري ويربطهما ضمن إطار تحليلي واحد.
- د. من الناحية التطبيقية: تقدم الدراسة أدلة ميدانية من جهات حكومية سعودية، مما يعزز قيمة النتائج ويجعلها قابلة للتطبيق في تطوير السياسات وتحسين الممارسات.

الفجوة البحثية

استنادًا إلى مراجعة الدراسات السابقة وتحليل إسهاماتها ونقاط ضعفها، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها على ثلاثة مستويات متكاملة:

أولاً: فجوة المعرفة السياقية: تتمثل هذه الفجوة في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديداً، والعالم العربي عمومًا. تتناول الأدبيات المتاحة إما الحوكمة على مستوى المؤسسة العامة ككل دون التركيز على إدارة المشاريع، أو تتناول إدارة المشاريع من منظور تقني وإداري بحت دون مراعاة الأبعاد المؤسسية والحوكمة. وقد حال هذا الفصل بين المجالين دون تقديم صورة شاملة للآليات التي تؤثر بها الحوكمة على أداء المشاريع. وتكتسب هذه الفجوة أهمية خاصة في ضوء التحولات الكبيرة التي تشهدها المملكة مع رؤية 2030، والتي تستلزم فهمًا عميقًا للعوامل المؤسسية المؤثرة على نجاح المشاريع الحكومية.

ثانيًا: الفجوة المنهجية في القياس: عانت الدراسات السابقة من تبسيط مفرط في قياس متغيري الدراسة الرئيسيين. فيما يتعلق بالحوكمة، اقتصر معظم الدراسات على مؤشرات عامة أو مجمعة لم تسمح بتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا على نجاح المشاريع. بينما تقترح الدراسة الحالية قياس الحوكمة من خلال

أربعة أبعاد محددة، وهي: وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفعالية آليات الرقابة والمتابعة، وشفافية القرارات وإمكانية الوصول إلى المعلومات، والمساءلة المؤسسية. يتيح هذا التعريف الدقيق فهم أي من هذه الأبعاد له التأثير الأكبر على نجاح المشروع، وبالتالي توجيه جهود التنمية نحو تحقيق الأهداف. وفيما يخص نجاح المشاريع، اعتمدت العديد من الدراسات على المؤشرات التقليدية للوقت والتكلفة والجودة. إلا أن الدراسة الحالية تتبنى نطاقاً أوسع يشمل، بالإضافة إلى هذه المؤشرات، رضا أصحاب المصلحة، وهو بُعد بالغ الأهمية في المشاريع الحكومية التي تخدم الجمهور وتضم جهات معنية متعددة.

ثالثاً: الفجوة بين التعميم والتحديد: تشير الأدبيات الدولية إلى أنه لا يمكن تطبيق نتائج دراسات الحوكمة مباشرةً على السياق السعودي نظراً لعدة اعتبارات، منها: الاختلافات في هياكل الرقابة والتنظيم بين الدول، والتباينات في ثقافة العمل المؤسسي، والطبيعة الخاصة للعلاقة بين الجهات الحكومية وهيئات الرقابة العليا، فضلاً عن التأثيرات الثقافية والقانونية التي تُشكل الحوكمة في كل بيئة. لذا، تُعدّ الدراسة الميدانية في السياق السعودي ضرورة علمية ملحة لتوليد معرفة محلية موثوقة تُسهم في تطوير السياسات واتخاذ القرارات.

رابعًا: فجوة التطبيق العملي: اقتصرَت معظم الدراسات السابقة على الإطار النظري أو التحليلي دون توفير أدوات عملية يُمكن للممارسين استخدامها لتحسين ممارسات الحوكمة. تُقدِّم هذه الدراسة نموذجًا قابلاً للتطبيق على الجهات الحكومية، مع أدوات قياس واضحة يُمكن استخدامها للتقييم الذاتي لممارسات الحوكمة وتحديد مجالات التحسين.

وبذلك، تُعالج هذه الدراسة هذه الفجوات المترابطة من خلال تقديم إطار تحليلي يجمع بين أدبيات الحوكمة وإدارة المشاريع، ويُوظف منهجية ميدانية ضمن السياق السعودي، ويُوفِّر أدوات قياس دقيقة لمتغيراته. وينتج عن ذلك معرفة أصيلة يُمكن الاستفادة منها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي لتعزيز أداء المشاريع الحكومية.

الفصل الثاني : المنطلقات النظرية للدراسة

نظرية الوكالة: تفسر نظرية الوكالة أهمية الحوكمة من خلال تقليل فجوة المعلومات بين الأصل والوكيل، وتعزيز المساءلة والرقابة، وهو ما يجعلها ملائمة لتفسير أثر الحوكمة في المشاريع الحكومية.

نظرية أصحاب المصلحة: تؤكد هذه النظرية أن رضا الأطراف المختلفة يمثل عنصراً جوهرياً من عناصر النجاح، وأن الشفافية والعدالة في التعامل مع أصحاب المصلحة تحسن فرص نجاح المشروع.

المنظور المؤسسي: يرى المنظور المؤسسي أن المنظمات تتأثر بالأنظمة والمعايير والضغوط التنظيمية. وفي القطاع الحكومي تحديداً، تصبح الحوكمة المؤسسية آلية للامتثال والشرعية وتحسين النتائج.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات

الجدول (1-2) التعريفات الإجرائية لمتغيرات

المتغير	التعريف الإجرائي	الأبعاد
الحوكمة المؤسسية	درجة توافر الممارسات المؤسسية المرتبطة بالشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية في المشروع الحكومي.	الشفافية - المساءلة - العدالة - المسؤولية
نجاح المشاريع الحكومية	درجة تحقق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.	الوقت - التكلفة - الجودة - رضا أصحاب المصلحة

أولاً: الحوكمة المؤسسية

"الحوكمة المؤسسية هي مجموعة المبادئ والقواعد والآليات التي تحكم علاقات الإدارة بمجلس الإدارة وبأصحاب المصالح في المنظمة، وتحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المشاركة في الشركة، وتوضح قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات، وتمارس من خلالها الرقابة على أداء الإدارة العليا، بما يضمن تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح" (الختيلة، 2021، ص 45).

التعريف الثاني:

"الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي هي إطار السلطة والمساءلة الذي يحدد ويتحكم في مخرجات ونتائج وفوائد المشاريع والبرامج الحكومية، ويضمن توافق أهداف المشاريع مع الاستراتيجيات الوطنية، وفعالية إدارة المخاطر، وموثوقية التقارير والإفصاح، والتوزيع الواضح للصلاحيات والمسؤوليات بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع" (الجابري، 2022، ص 112).

التعريف الثالث

"الحوكمة المؤسسية هي النظام الذي تدار وتسيطر من خلاله المؤسسات والهيئات الحكومية، وتتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والجهات الرقابية والمواطنين، كما تحدد الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء، مع التركيز على قيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمسؤولية" (الغامدي، 2023، ص 78).

ثانياً: نجاح المشروعات

التعريف الأول:

"نجاح المشروع هو تحقيق الأهداف المحددة للمشروع في إطار القيود الأساسية الثلاثة: الوقت المحدد للإنجاز، والتكلفة المقررة، وجودة التنفيذ والمواصفات الفنية المطلوبة، مع تحقيق رضا أصحاب المصالح الرئيسيين وتحقيق الفوائد المرجوة من المشروع على المدى الطويل" (الزبيدي، 2021، ص 93).

التعريف الثاني:

"نجاح المشاريع الحكومية هو مدى تحقيق المشروع لأهدافه الاستراتيجية والتنمية المخططة، مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد والموازنة المعتمدة، وتحقيق معايير الجودة والكفاءة التشغيلية، واستمرارية الفوائد المتحققة بعد انتهاء المشروع، ورضا المستفيدين النهائيين من مخرجات المشروع" (المطيري، 2022، ص 156).

النموذج المفاهيمي المقترح

يقترح البحث نموذجاً مفاهيمياً يربط أبعاد الحوكمة المؤسسية بأبعاد نجاح المشاريع الحكومية، كما يلي:

الجدول (3-1) النموذج المفاهيمي المقترح

الحكومية المشاريع نجاح	المؤسسية الحوكمة
المصلحة أصحاب رضا - الجودة - التكلفة - الوقت	المسؤولية - العدالة - المساءلة - الشفافية
الاختبار طريقة	المفترضة العلاقة
والانحدار الارتباط	مباشر إيجابي أثر

أبعاد الحوكمة المؤسسية

تُعرّف الحوكمة المؤسسية بأنها النظام الذي تُدار وتُوجه من خلاله المؤسسات، وتقوم على أربعة مبادئ أساسية: المسؤولية، والعدالة، والمساءلة، والشفافية. وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هذه المبادئ كمعايير جوهرية للحوكمة الفعالة (Karabulut et al., 2020, p. 403) وتفصيل هذه الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: الشفافية :

وهي الوضوح في كل الأعمال ، خاصة ما يتصل بالإجراءات والنظام المستخدم ومن ثم معرفة كل فرد لحقوقه والتزاماته وجميع جوانب الاعمال ، وعندها لا يكن هناك مجال للانحراف أو الاستغلال للوظيفية (صادقي ، 2020 ، 98،

كما تعني الشفافية " وضوح الحقائق ومناقشتها للسياسات المتعددة بطرق عدة ، بحيث تكشف للأفراد أوجه القصور في الأداء والحكم الداخلي " (أبو النصر و2015)، فالشفافية تعمل بشكل مكشوف للعاملين والجمهور ، فهي التزام على منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة التي تتلقى دعماً من الدولة بالإفصاح والعلاقة والوضوح في ممارسة أعمالها عن طرق خضوعها للمسألة (الديحاني ، 2017)

ثانياً: المساءلة :

تعد المساءلة أحد أهم أدوات الرقابة الإدارية في إطار مكافحة الفساد ومعياري ضابطاً للأداء وأداة تقييمية للأشخاص عند ما تتم محاسبتهم من قبل الهيئات المخولة بذلك من أجل الحد من الانحرافات الإدارية والمالية ، وقد تطورت مساءلة العاملين واصحاب القرار حول الوفاء بواجباتهم بخصوص تقديم

الخدمات والتعامل مع الجمهور والمحافظة عن قيم الوظيفة كالحياضية والعدالة وتعتبر المساءلة لضمان العدالة والنزاهة (Mukul,2017)

وتعرف المساءلة بأنها التزام مجلس الإدارة بتقديم التقارير للمؤسسة والمساهمين، وتوضيح أدوار ومسؤوليات الحوكمة، وضمان توافق مصالح الإدارة مع مصالح المساهمين. ويتحقق هذا من خلال أنظمة فعالة للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وإعداد التقارير المالية الشفافة (Karabulut et al., 2020, p. 405).

ثالثاً: العدالة :

أن أحساس العاملين بعدم العدالة ، يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء بشكل كبير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة ، ففي الحالات التي يزداد فيها الشعور بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية ، مثل تدني مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الأداء بصفة عامة وعلى النقيض ، فإن إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة تقيهم بإدارة الشركة ، وزيادة قناعتهم بقدرتهم على الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان على سيادة العدالة . ومن ثا الوثوق في عمل المنظمة كما تمثل العدالة حصيلة إدراك العاملين بالإنصاف وإحساسهم بعدالة التعامل : فلا

يكفي أن توصف الشركة بأنها عادلة من وجهة نظر الرؤساء ، مالم تكن هي نم
وجهة نظر المرؤوسين أيضا (Gherbi,2019)

وعليه فالعدالة هي إدارة الافراد لمدى الموضوعية في اتخاذ القرارات
والإجراءات والمعاملة العادلة والأخلاقية التي يعاملون بها على المستور الوظيفي
والإنساني والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (العازمي ،
2020 ، 65)

رابعاً: المسؤولية :

تُعرّف المسؤولية في سياق الحوكمة بأنها ضمان امتثال المؤسسة للقوانين
واللوائح التي تعكس قيم المجتمع. ويتطلب هذا البعد من الإدارة تحديد أهداف
واضحة للمؤسسة والعمل على تحقيقها مع مراعاة المصالح المجتمعية والأخلاقية
(Gregory & Simms, 1999, as cited in Demirbaş & Uyar, 2006, p. 24). وقــــد
توصلت دراسة (Karabulut et al. 2020) إلى أن للمسؤولية أثراً إيجابياً في تحقيق
العدالة المؤسسية، مما يشير إلى ترابط هذه الأبعاد وتكاملها .

أبعاد نجاح المشاريع

تجاوز مفهوم نجاح المشروع اليوم النطاق التقليدي الضيق (الوقت،
التكلفة، الجودة) ليصبح مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس القيمة الاستراتيجية والأثر
المستدام. وتشمل أبعاد نجاح المشروع ما يلي: (Ricardo, V. S.2017)

أولاً: الوقت

يعد الالتزام بالجدول الزمني المقرر مؤشراً أساسياً لكفاءة إدارة المشروع، حيث يعكس قدرة فريق المشروع على تنفيذ المهام ضمن الإطار الزمني المحدد دون تجاوزات تؤثر في الجدوى الاقتصادية للمشروع.

ثانياً: التكلفة

يعني الالتزام بالميزانية المحددة، ويتطلب هذا رقابة مالية دقيقة وإدارة فعالة للتكاليف، وهو عنصر حاسم في تحقيق الكفاءة المالية للمشروع وضمان عدم تجاوز النفقات المخططة.

ثالثاً: الجودة:

تُعرف الجودة بأنها تسليم مخرجات المشروع وفقاً للمواصفات والمعايير المطلوبة، وتلبي احتياجات المستخدمين، وهي ركيزة أساسية في تقييم نجاح إدارة المشروع وضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة :

يُعتبر هذا البعد مؤشراً محورياً للنجاح، حيث يعكس تلبية توقعات جميع الأطراف المعنية بالمنظمة من مستفيدين وعملاء وفريق عمل وممولين. ويتطلب هذا البعد فهماً عميقاً لاحتياجات أصحاب المصلحة وتوازن المصالح بينهم.

خامساً: معيار تحقيق المنافع الاستراتيجية

يُعد هذا المعيار الأكثر شمولية، ويتجاوز نجاح التسليم إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتضمن هذا البعد ضمان أن مخرجات المشروع تُستخدم فعلياً لتحقيق النتائج والمنافع المحددة في دراسة الجدوى، وتحقيق العوائد المالية المخططة، والمساهمة في تحقيق الاستراتيجية التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

الفصل الثالث

منهجية وطرق الدراسة

المنهجية وطرق الدراسة

الدراسة الحالية دراسة تطبيقية كمية تستخدم المنهج الوصفي التحليلي. ويُعد هذا المنهج مناسباً لأنه يسمح بقياس مستوى الظاهرة، ثم اختبار العلاقات بين متغيراتها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

ويعتمد تصميم الدراسة على المسح الميداني من خلال استبانة منظمة توزع على العاملين في إدارات المشاريع في الجهات الحكومية. وتتميز هذه الطريقة بإمكانية جمع قدر مناسب من البيانات خلال فترة زمنية محددة، مع سهولة تحليلها واستخلاص نتائج قابلة للتفسير.

وسيراعى في تنفيذ البحث ما يلي: تحكيم الأداة قبل التطبيق، تطبيق أولي محدود، المحافظة على سرية البيانات، عدم طلب معلومات تعريفية حساسة، وإبلاغ المشاركين بأن الغرض من المشاركة أكاديمي.

خطة البحث وخطوات التنفيذ

الجدول (3-1) يوضح خطة البحث وخطوات التنفيذ

المرحلة	الوصف	المدة
1	اعتماد موضوع البحث والعرض المبدئي	أسبوعان
2	مراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري	3 أسابيع
3	بناء الاستبانة وتحكيمها وتطبيقها الأولي	أسبوعان

3 أسابيع	جمع البيانات الميدانية	4
3 أسابيع	التحليل الإحصائي وصياغة النتائج الأولية	5

مجتمع وعينة الدراسة

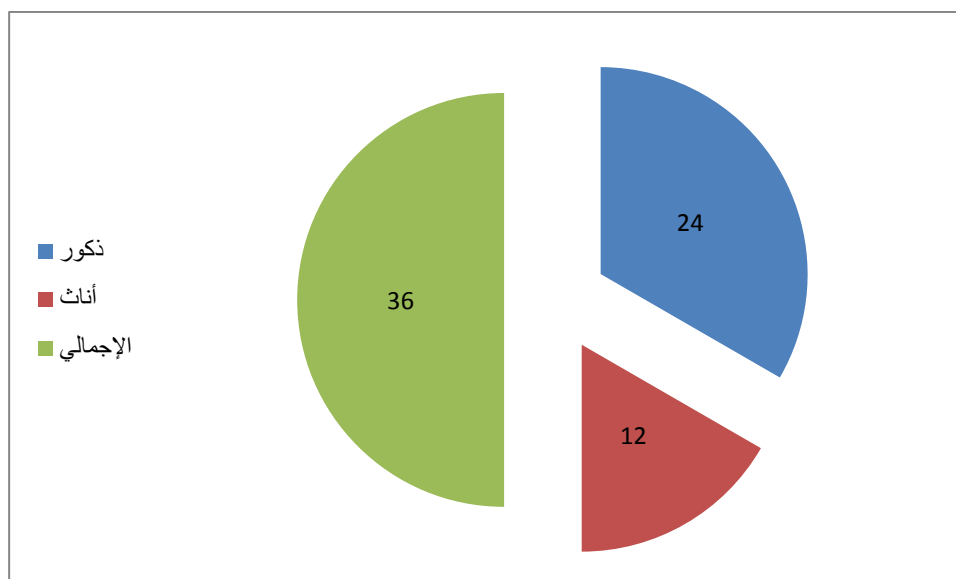
يتكون مجتمع الدراسة من (36) من مدراء ومشرفين وموظفي الإدارات في المشاريع في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك مدراء المشاريع، والمخططون، والمهندسون، ومختصو المتابعة، ومحللو المخاطر، ومختصو العقود.

وستختار عينة الدراسة بطريقة تسمح بتمثيل أكثر من قطاع حكومي. ويستهدف البحث الحصول بعدد مناسب لاختبارات الانحدار وتحليل الأثر في الدراسات الكمية.

وسيتم توصيف العينة من خلال (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي ،
المسمى الوظيفي) وذلك لدعم تفسير النتائج وفحص الفروق عند الحاجة.

الجدول (3-2) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب النوع

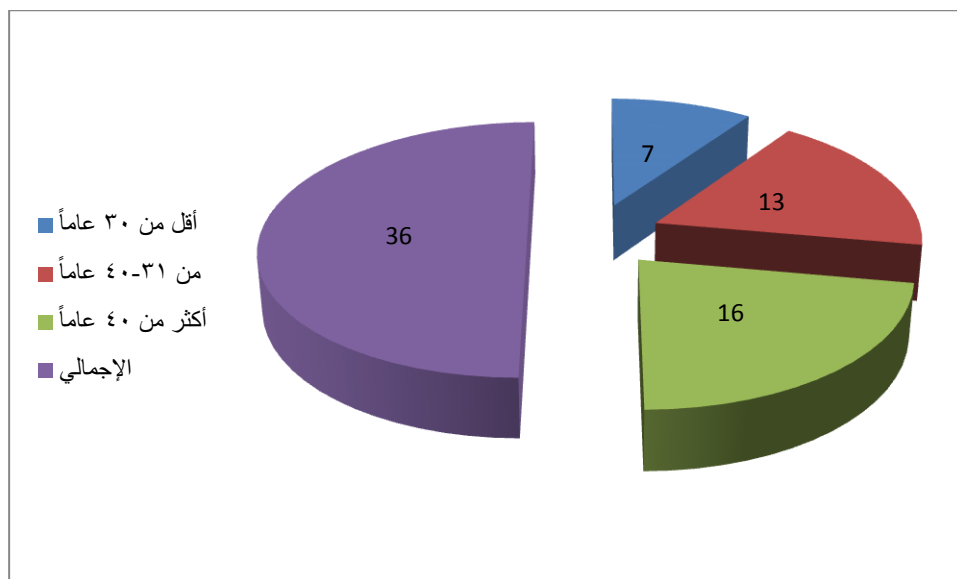
النسبة المئوية %	العدد	الجنس
66.7	24	ذكور
33.3	12	أناث
100.0	36	الإجمالي



الشكل (3-1) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع

جدول (3-3) يوضح توزيع العينة بحسب متغير العمر

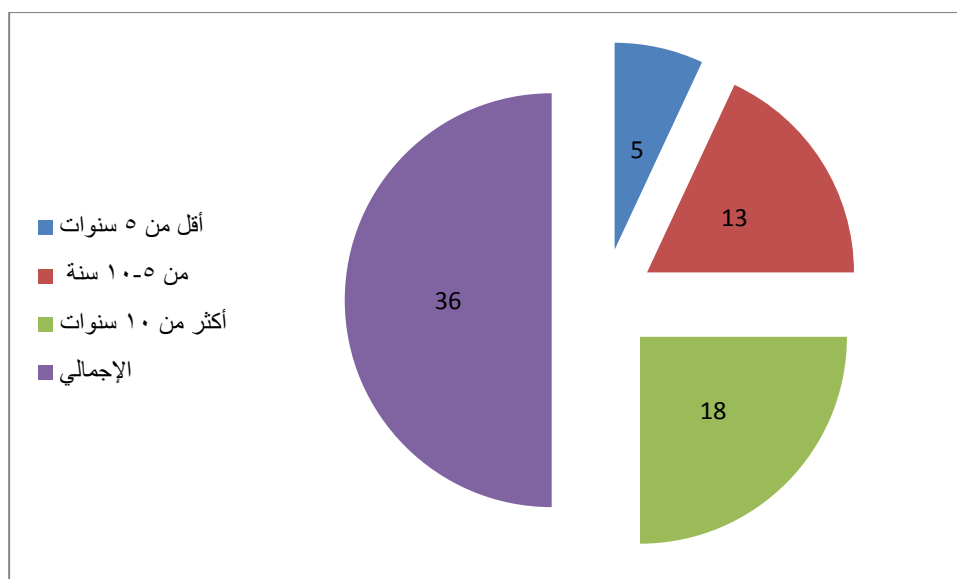
العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 عاماً	7	19.4
من 31-40 عاماً	13	36.1
أكثر من 40 عاماً	16	44.4
الإجمالي	36	100.0



الشكل (3-2) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر

جدول (3-4) يوضح توزيع العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

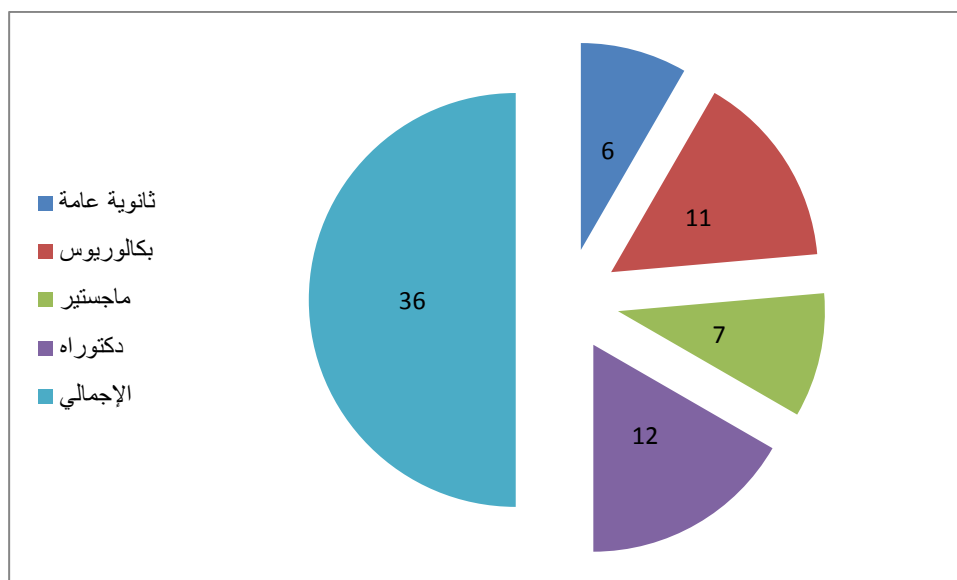
سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	5	13.9
من 5-10 سنة	13	36.1
أكثر من 10 سنوات	18	50.0
الإجمالي	36	100.0



الشكل (3-3) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

جدول (3-5) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى التعليمي

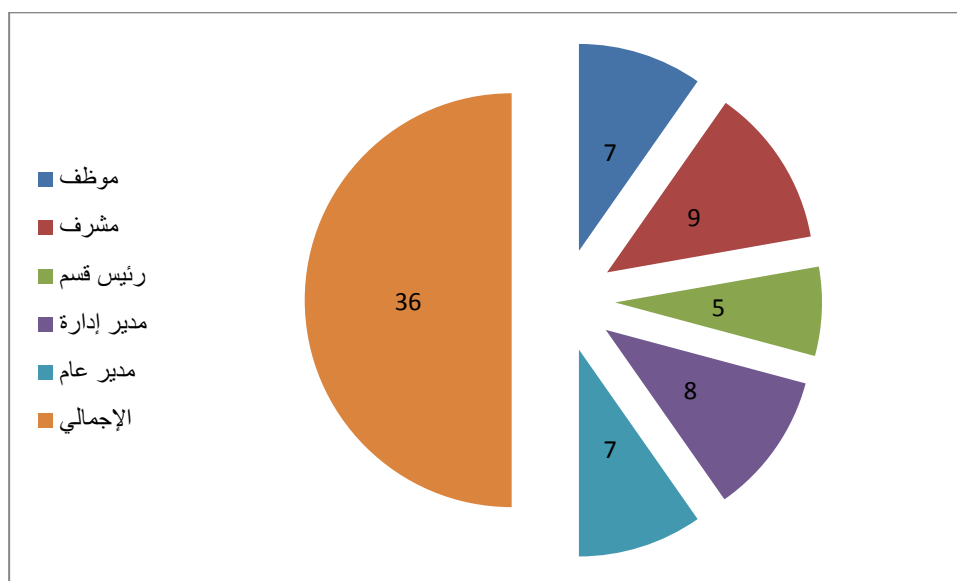
النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
16.7	6	ثانوية عامة
30.6	11	بكالوريوس
19.4	7	ماجستير
33.3	12	دكتوراه
100.0	36	الإجمالي



الشكل (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى التعليمي

جدول (3-6) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
19.4	7	موظف
25.0	9	مشرف
13.9	5	رئيس قسم
22.2	8	مدير إدارة
19.4	7	مدير عام
100.0	36	الإجمالي



الشكل (3-5) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وستبنى على مقياس ليكرت الخماسي. وتحتوي الاستبانة على ثلاثة أجزاء: البيانات العامة، ومقياس الحوكمة المؤسسية، ومقياس نجاح المشاريع الحكومية. وسيتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على محكمين، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا. كما ستراجع البنود لغوياً ومنهجياً لضمان الوضوح والارتباط بالأبعاد المقاسة.

مصفوفة بناء الأداة

الخصائص السيكمومترية للمقياس الأصلي:

جدول رقم (3-7) يوضح معامل الارتباط بين كل درجة من كل فقرة من فقرات

المقياس والدرجة الكلية للمقياس

البعد	رمز البند	نص البند	معامل الارتباط
الشفافية	TR1	تتوفر تقارير دورية واضحة عن تقدم المشروع	-0.072-
	TR2	يتم الإفصاح عن المخاطر الرئيسية للمشروع في الوقت المناسب	.521**
	TR3	تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار دون تأخير غير مبرر	.858**
	TR4	يتم توثيق القرارات والتغييرات المهمة في المشروع	.875**
	TR5	يستطيع المعنيون الوصول إلى مؤشرات الأداء الرئيسة للمشروع	.772**
المساءلة	AC1	الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح لجميع أطراف المشروع	-0.111-
	AC2	توجد جهة أو لجنة واضحة تتابع الانحرافات في الأداء	-0.191-

البعد	رمز البند	نص البند	معامل الارتباط
	AC3	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند ظهور قصور أو تأخير	.120
	AC4	تُحاسب الأطراف المعنية على عدم الالتزام بمتطلبات المشروع	-036-
	AC5	توجد آليات تصعيد فعالة عند تعثر القرارات أو التنفيذ	.245
	FA1	تُتخذ القرارات المتعلقة بالمشروع وفق معايير واضحة وعادلة	-282-
	FA2	يتم توزيع الموارد على المشروع وفق أسس موضوعية	-342*-
العدالة	FA3	يتم التعامل مع الأطراف المختلفة في المشروع بصورة متوازنة	-092-
	FA4	تعالج الخلافات أو الاعتراضات وفق إجراءات منصفة	-131-
	FA5	تتسم عمليات الاختيار أو الاعتماد المرتبطة بالمشروع بالحياد	.028
	RE1	تلتزم الجهة المشرفة على المشروع بالأنظمة والتعليمات ذات الصلة	.256
	RE2	تُدار المخاطر المرتبطة بالمشروع بصورة مؤسسية	-079-
المسؤولية المؤسسية	RE3	تُراعى الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع	-238-
	RE4	تُوثق الدروس المستفادة للاستفادة منها في المشاريع اللاحقة	-254-
	RE5	يرتبط المشروع بوضوح بالأهداف الاستراتيجية للجهة	-092-
	TS1	يُنجز المشروع وفق الجدول الزمني المعتمد	.434**
	TS2	تُعالج أسباب التأخير بسرعة مناسبة	.406*
الوقت			

البعد	رمز البند	نص البند	معامل الارتباط
	TS3	تدار التغييرات بما يحد من الأثر الزمني على المشروع	.552**
	TS4	يجري تحديث الخطة الزمنية ومتابعتها بانتظام	.565**
التكلفة	CS1	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة	-.132-
	CS2	توجد ضوابط فعالة للتحكم في التكاليف	-.092-
	CS3	تدار المطالبات والتغييرات المالية بكفاءة	.223
	CS4	تتوفر بيانات محدثة عن الصرف والتكلفة الفعلية	-.117-
	QS1	تتوافق مخرجات المشروع مع المواصفات المعتمدة	-.260-
الجودة	QS2	تنفذ إجراءات التحقق والفحص على مخرجات المشروع بصورة كافية	-.360*
	QS3	يقبل مستوى العيوب أو إعادة العمل في المشروع	-.308-
	QS4	تُسلم مخرجات المشروع بمستوى جودة مرضي	-.130-
	SS1	يبدي أصحاب المصلحة رضاً عاماً عن نتائج المشروع	-.013-
رضا أصحاب المصلحة	SS2	تتم إدارة التواصل مع أصحاب المصلحة بفعالية	.005
	SS3	تُحل الخلافات أو التوقعات المتعارضة بصورة مناسبة	-.035-
	SS4	تتوافق نتائج المشروع مع احتياجات المستفيدين الرئيسيين	.152

الجدول أعلاه يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحاور نجد أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحاور الأول

جاءت مرتفعة وتراوحت بين (0.911 – 0.218) ودرجة المحور الثاني مرتفعة تراوحت بين (0.869 – 0.514) ودرجة المحور الثالث مرتفعة تراوحت بين (0.532 – 0.239) ودرجة المحور الرابع مرتفعة تراوحت بين (0.803 – 0.587)، ودرجة المحور الخامس مرتفعة تراوحت بين (0.653 – 0.238)، مما يشير إلى أن محاور الدراسة في الاستبيان تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراتها ترتبط بمحاور بصورة كبيرة وبالتالي فهي تقيس م صممت من أجله .

الجدول أعلاه يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحار نجد أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الأول جاءت مرتفعة وتراوحت بين (0.875 – 0.072) ودرجة المحور الثاني متوسطة تراوحت بين (0.245 – 0.036) ودرجة المحور الثالث متوسطة تراوحت بين (0.342 – 0.028) ودرجة المحور الرابع متوسطة تراوحت بين (0.254 – 0.079)، ودرجة المحور الخامس مرتفعة تراوحت بين (0.565 – 0.409)، ودرجة المحور السادس متوسطة تراوحت بين (0.092 – 0.223)، ودرجة المحور السابع متوسطة تراوحت بين (0.360 – 0.013)، ودرجة المحور الثامن منخفضة تراوحت بين (0.152 – 0.005)، مما يشير إلى أن محاور الدراسة في الاستبيان تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراتها ترتبط بمحاور بصورة كبيرة وبالتالي فهي تقيس م صممت من أجله .

صدق وثبات الأداة

الصدق (Validity): تم عرض الاستبانة على نخبة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة وعلم النفس المهني، للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة.

الثبات (Reliability): تم إجراء اختبار مبدئي للاستبانة (Pilot Study) على عينة صغيرة، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغت

قيمة الثبات للأداة ككل (0.915) وهي درجة ممتازة ومقبولة إحصائيًا، مما يدل على اتساق الأداة.

جدول رقم (3-8) يوضح حساب ثبات المقياس باستخدام معامل الفاكرونباخ

المتغير	البعد	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الحوكمة المؤسسية	الشفافية	5	0.590
الحوكمة المؤسسية	المساءلة	5	0.589
الحوكمة المؤسسية	العدالة	5	0.518
الحوكمة المؤسسية	المسؤولية المؤسسية	5	0.409
نجاح المشاريع	الوقت	4	0.536
نجاح المشاريع	التكلفة	4	0.487
نجاح المشاريع	الجودة	4	0.379
المشاريع نجاح	المصلحة أصحاب رضا	4	0.336

يوضح الجدول السابقة معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة،

كانت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول المكون من (5) عبارات هي 0.590، وللمحور الثاني

المكون من (5) عبارات 0.589 وللمحور الثالث المكون من (5) عبارات 0.518 وللمحور الرابع

المكون من (5) عبارات 0.409 ، وللمحور الخامس المكون من (4) عبارات 0.536 وللمحور

السادس المكون من (4) عبارات 0.487 وللمحور السابع المكون من (4) عبارات 0.379

وللمحور الثامن المكون من (4) عبارات 0.336 وجميع القيم جاءت متوسطة (أكبر من 0.336) مما يدل على أن الأداة تمتاز بثبات متوسط وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المتوصل إليها لاتخاذ القرارات السليمة .

أساليب التحليل الإحصائي

سُتُحِلُّ بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال إدخال البيانات وتنظيفها والتأكد من جاهزيتها للتحليل. وستبدأ المعالجة الإحصائية باستخدام الإحصاءات الوصفية، بهدف وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحديد مستويات استجابات أفرادها تجاه متغيرات الدراسة. وسيتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعادها. كما سيُستخدم معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية.

كذلك سيُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية في نجاح المشاريع الحكومية، وتحديد البُعد الأكثر تأثيراً في المتغير التابع. وعند الحاجة، سيتم تطبيق بعض اختبارات الفروق الإحصائية المناسبة بحسب طبيعة البيانات وخصائص متغيرات الدراسة.

حدود الدراسة

أ) المجال البشري:

- الحدود البشرية: العاملون في إدارة المشاريع في الجهات الحكومية.

ب) المجال المكاني:

- المنطقة الجغرافية (المملكة العربية السعودية)

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (ربع الثاني 2026)

- فترة الدراسة (2025-2026)

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد

يتعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة ، وكذلك يستعرض اختبار فرضيات الدراسة ، كما يستعرض عدد من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات .
تحليل البيانات :

في هذا القسم من البحث يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة كما يلي :
أولاً: الشفافية

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، النتيجة ، الوزن النسبي ، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير ، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-4)
جدول رقم (1-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير الشفافية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	تتوفر تقارير دورية واضحة عن تقدم المشروع	4.56	.84	أوافق بشدة	91%	مرتفعة جداً	1
2	يتم الإفصاح عن المخاطر الرئيسية للمشروع في الوقت المناسب	4.11	.82	أوافق	82%	مرتفعة	2
3	تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار دون تأخير غير مبرر	3.50	.97	أوافق	70%	مرتفعة	3
4	يتم توثيق القرارات والتغييرات المهمة في المشروع	2.64	1.04	محايد	52%	متوسطة	4

5	منخفضة	42%	لا أوافق	1.43	2.14	يستطيع المعنيون الوصول إلى مؤشرات الأداء الرئيسة للمشروع	5
	متوسطة	67%	محايد	1.02	3.39	الدرجة الكلية	

بناء على الجدول رقم (1-4) اعلاه لمحور الشفافية تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو " محايد " بمتوسط حسابي قدرة (3.93) وانحراف معياري قدرة (1.02) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.14 – 4.56) والانحرافات المعيارية بين (1.43 - 0.84) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " تتوفر تقارير دورية واضحة عن تقدم المشروع" بمتوسط حسابي (4,56) ونسبة 91% من المشاركين . بينما كانت العبارة " يستطيع المعنيون الوصول إلى مؤشرات الأداء الرئيسة للمشروع " في المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (2.14) ونسبة 42 % من المشاركين .

ثانياً: المساءلة

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، النتيجة ، الوزن النسبي ، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات

المتغير ، وذلك كما هو موضح في الجدول (2-4)

جدول رقم (2-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير المساءلة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح لجميع أطراف المشروع	3.83	1.46	أوافق	76%	مرتفعة	1
2	توجد جهة أو لجنة واضحة تتابع الانحرافات في الأداء	3.33	1.21	أوافق	66%	مرتفعة	2
3	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند ظهور قصور أو تأخير	3.47	1.32	أوافق	69%	مرتفعة	3
4	تُحاسب الأطراف المعنية على عدم الالتزام بمتطلبات المشروع	2.92	1.02	محايد	58%	متوسطة	4
5	توجد آليات تصعيد فعالة عند تعثر القرارات أو التنفيذ	2.83	1.36	محايد	56%	متوسطة	5
	الدرجة الكلية	3.27	1.27	محايد	65%	متوسطة	

بناء على الجدول رقم (2-4) اعلاه لمحور المساءلة تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو " محايد " بمتوسط حسابي قدرة (3.72) وانحراف معياري قدرة (1.27) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.83 – 3.83) والانحرافات المعيارية بين (1.36 - 1.46) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة. فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح لجميع أطراف المشروع " بمتوسط حسابي (3,83) وبنسبة 76% من المشاركين .

بينما كانت العبارة " توجد آليات تصعيد فعالة عند تعثر القرارات أو التنفيذ " في المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (2.83) وبنسبة 56 % من المشاركين .

ثالثاً: العدالة

تم تحليل المتغير الثالث الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، النتيجة ، الوزن النسبي ، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير ، وذلك كما هو موضح في الجدول (3-4)

جدول رقم (3-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير العدالة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	تُتخذ القرارات المتعلقة بالمشروع وفق معايير واضحة وعادلة	3.19	1.36	محايد	63%	متوسطة	1
2	يتم توزيع الموارد على المشروع وفق أسس موضوعية	3.08	1.31	محايد	61%	متوسطة	2
3	يتم التعامل مع الأطراف المختلفة في المشروع بصورة متوازنة	2.81	1.28	محايد	56%	متوسطة	3

4	متوسطة	55%	محايد	1.24	2.78	تعالج الخلافات أو الاعتراضات وفق إجراءات منصفة	4
5	متوسطة	53%	محايد	1.36	2.69	تتسم عمليات الاختيار أو الاعتماد المرتبطة بالمشروع بالحياد	5
	متوسطة	58%	محايد	1.31	2.91	الدرجة الكلية	

بناء على الجدول رقم (4-3) اعلاه لمحور العدالة تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو " محايد " بمتوسط حسابي قدرة (2.91) وانحراف معياري قدرة (1.31) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.83 – 3.83) والانحرافات المعيارية بين (1.36 - 1.36) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة. فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " تُتخذ القرارات المتعلقة بالمشروع وفق معايير واضحة وعادلة" بمتوسط حسابي (3,19) ونسبة 63% من المشاركين .

بينما كانت العبارة " تتسم عمليات الاختيار أو الاعتماد المرتبطة بالمشروع بالحياد" في المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (2.69) ونسبة 53 % من المشاركين .
رابعاً: المسؤولية المؤسسية

تم تحليل المتغير الرابع الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، النتيجة ، الوزن النسبي ، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير ، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-4)

جدول رقم (4-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير المسؤولية المؤسسية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	تلتزم الجهة المشرفة على المشروع بالأنظمة والتعليمات ذات الصلة	2.86	1.37	محايد	57%	متوسطة	3
2	تُدار المخاطر المرتبطة بالمشروع بصورة مؤسسية	2.72	1.40	محايد	54%	متوسطة	4
3	تُراعى الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع	3.19	1.32	محايد	63%	متوسطة	2
4	تُوثق الدروس المستفادة للاستفادة منها في المشاريع اللاحقة	2.64	1.17	محايد	52%	متوسطة	5
5	يرتبط المشروع بوضوح بالأهداف الاستراتيجية للجهة	3.19	1.21	محايد	63%	متوسطة	1
	الدرجة الكلية	2.92	1.29	محايد	58%	متوسطة	

بناءً على الجدول رقم (4-4) اعلاه لمحور المسؤولية المؤسسية تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو " محايد " بمتوسط حسابي قدرة (2.92) وانحراف معياري قدرة (1.29) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.64 – 3.19) والانحرافات المعيارية بين (1.21 - 1.17) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " يرتبط المشروع بوضوح بالأهداف الاستراتيجية للجهة " بمتوسط حسابي (3,19) ونسبة 63% من المشاركين .

بينما كانت العبارة " تُوثق الدروس المستفادة للاستفادة منها في المشاريع اللاحقة" في المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (2.64) ونسبة 52 % من المشاركين .

خامساً: الوقت

تم تحليل المتغير الخامس الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، النتيجة ، الوزن النسبي ، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير ، وذلك كما هو موضح في الجدول (5-4)

جدول رقم (5-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير الوقت

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يُنجز المشروع وفق الجدول الزمني المعتمد	3.22	1.33	محايد	64%	متوسطة	2
2	تُعالج أسباب التأخير بسرعة مناسبة	3.11	1.16	محايد	62%	متوسطة	3
3	تدار التغييرات بما يحد من الأثر الزمني على المشروع	3.28	1.32	محايد	65%	متوسطة	1
4	يجري تحديث الخطة الزمنية ومتابعتها بانتظام	2.83	1.25	محايد	56%	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	3.11	1.26	محايد	62%	متوسطة	

بناء على الجدول رقم (4-5) اعلاه لمحور الوقت تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو " محايد " بمتوسط حسابي قدرة (3.11) وانحراف معياري قدرة (1.26) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.83 – 3.28) والانحرافات المعيارية بين (1.25 - 1.25) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " تدار التغييرات بما يحد من الأثر الزمني على المشروع " بمتوسط حسابي (3,28) ونسبة 65% من المشاركين .

بينما كانت العبارة " يجري تحديث الخطة الزمنية ومتابعتها بانتظام " في المرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي (2.83) ونسبة 56 % من المشاركين .

سادساً: التكلفة

تم تحليل المتغير السادس الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، النتيجة ، الوزن النسبي ، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير ، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-6)

جدول رقم (4-6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير التكلفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة	2.89	1.32	محايد	57%	متوسطة	3
2	توجد ضوابط فعالة للتحكم في التكاليف	2.81	1.48	محايد	56%	متوسطة	4
3	تدار المطالبات والتغييرات المالية بكفاءة	3.22	1.31	محايد	64%	متوسطة	1
4	تتوفر بيانات محدثة عن الصرف والتكلفة الفعلية	3.06	1.17	محايد	61%	متوسطة	2
	الدرجة الكلية	2.99	1.32	محايد	59%	متوسطة	

بناء على الجدول رقم (4-6) اعلاه لمحور الوقت تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو " محايد " بمتوسط حسابي قدرة (2.99) وانحراف معياري قدرة (1.32) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.81 – 3.22) والانحرافات المعيارية بين (1.48 - 1.31) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة. فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " تدار المطالبات والتغييرات المالية بكفاءة " بمتوسط حسابي (3,22) ونسبة 64% من المشاركين . بينما كانت العبارة " توجد ضوابط فعالة للتحكم في التكاليف " في المرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي (2.81) ونسبة 56 % من المشاركين .

سابعاً: الجودة

تم تحليل المتغير السابع الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، النتيجة ، الوزن النسبي ، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير ، وذلك كما هو موضح في الجدول (7-4)

جدول رقم (7-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير الجودة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	تتوافق مخرجات المشروع مع المواصفات المعتمدة	3.14	1.37	محايد	62%	متوسطة	2
2	تنفذ إجراءات التحقق والفحص على مخرجات المشروع بصورة كافية	2.75	1.18	محايد	55%	متوسطة	4
3	يقل مستوى العيوب أو إعادة العمل في المشروع	2.86	1.33	محايد	57%	متوسطة	3
4	تُسلم مخرجات المشروع بمستوى جودة مرضٍ	3.17	1.29	محايد	63%	متوسطة	1
	الدرجة الكلية	2.98	1.29	محايد	59%	متوسطة	

بناء على الجدول رقم (4-7) اعلاه لمحور الجودة تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو " محايد " بمتوسط حسابي قدرة (2.98) وانحراف معياري قدرة (1.29) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.75 – 3.17) والانحرافات المعيارية بين (1.18 - 1.29) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة. فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " تُسلم مخرجات المشروع بمستوى جودة مرضٍ " بمتوسط حسابي (3,17) ونسبة 63% من المشاركين . بينما كانت العبارة " تنفذ إجراءات التحقق والفحص على مخرجات المشروع بصورة كافية" في المرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي (2.75) ونسبة 55 % من المشاركين .

ثامناً: رضا أصحاب المصلحة

تم تحليل المتغير السابع الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، النتيجة ، الوزن النسبي ، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير ، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-8) جدول رقم (4-8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير رضا أصحاب المصلحة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يبدى أصحاب المصلحة رضاً عاماً عن نتائج المشروع	3.28	1.30	محايد	62%	متوسطة	1
2	تتم إدارة التواصل مع أصحاب المصلحة بفعالية	2.97	1.00	محايد	55%	متوسطة	3
3	تُحل الخلافات أو التوقعات المتعارضة بصورة مناسبة	3.31	1.26	محايد	57%	متوسطة	2
4	تتوافق نتائج المشروع مع	2.94	1.35	محايد	63%	متوسطة	4

						احتياجات المستفيدين الرئيسيين	
	متوسطة	59%	محايد	1.22	3.12	الدرجة الكلية	

بناءً على الجدول رقم (4-8) أعلاه لمحوّر رضا أصحاب المصلحة تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو "محايد" بمتوسط حسابي قدرة (3.12) وانحراف معياري قدرة (1.22) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.94 - 3.28) والانحرافات المعيارية بين (1.30 - 1.35) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي "يبيد أصحاب المصلحة رضاً عاماً عن نتائج المشروع" بمتوسط حسابي (3.28) ونسبة 62% من المشاركين. بينما كانت العبارة "تتوافق نتائج المشروع مع احتياجات المستفيدين الرئيسيين" في المرتبة الرابعة والاختيرة بمتوسط حسابي (2.94) ونسبة 35% من المشاركين.

اختبار فرضيات الدراسة

في هذا القسم من البحث تم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.

H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع الحكومية.

H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع الحكومية.

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على نجاح المشاريع الحكومية.

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية

جدول رقم (4-9) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الأولى

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	241.239	1	241.239	18.567	.000b
	Residual	441.761	34	12.993		
	Total	683.000	35			
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع						
b. Predictors: (Constant), الحوكمة المؤسسية						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.05 > 0.000$) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع الحكومية

جدول رقم (4-10) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.244	1	6.244	.314	.579b
	Residual	676.756	34	19.905		
	Total	683.000	35			
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع						
b. Predictors: (Constant), الشفافية						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.05 > 0.000$) وهذا يقودنا إلى رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم مما يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية على نجاح المشاريع الحكومية.

الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع الحكومية

جدول رقم (4-11) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.845	1	52.845	2.851	.100b
	Residual	630.155	34	18.534		
	Total	683.000	35			
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع						
b. Predictors: (Constant), المساءلة						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.05 > 0.000$) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المساءلة على نجاح المشاريع الحكومية.

الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على نجاح المشاريع الحكومية

جدول رقم (4-12) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.014	1	.014	.001	.979b
	Residual	682.986	34	20.088		
	Total	683.000	35			
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع						
b. Predictors: (Constant), العدالة						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.05 > 0.000$) وهذا يقودنا إلى رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم مما يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة على نجاح المشاريع الحكومية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية

جدول رقم (4-12) اختبار تحليل التباين ANOVAa للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.221	1	.221	.011	.917b
	Residual	682.779	34	20.082		
	Total	683.000	35			
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع						
b. Predictors: (Constant), المسؤولية المؤسسية						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.05 > 0.000$) وهذا يقودنا إلى رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم مما يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.

النتائج

أولاً: نتائج محور الشفافية

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لمحور الشفافية هي "محايد" بمتوسط حسابي قدره (3.39)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.14 – 4.56).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول، وهي "تتوفر تقارير دورية واضحة عن تقدم المشروع"، بنتيجة "أوافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.56) ونسبة 91% من المشاركين.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "يتم الإفصاح عن المخاطر الرئيسية للمشروع في الوقت المناسب"، بنتيجة "أوافق" بمتوسط حسابي (4.11) ونسبة 82% من المشاركين.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار دون تأخير غير مبرر"، بنتيجة "أوافق" بمتوسط حسابي (3.50) ونسبة 70% من المشاركين.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "يتم توثيق القرارات والتغييرات المهمة في المشروع"، بنتيجة "محايد" بمتوسط حسابي (2.64) ونسبة 52% من المشاركين.

بينما كانت العبارة "يستطيع المعنيون الوصول إلى مؤشرات الأداء الرئيسة للمشروع" في المرتبة الخامسة والأخيرة، بنتيجة "لا أوافق" بمتوسط حسابي (2.14) ونسبة 42% من المشاركين.

ثانياً: نتائج محور المساءلة

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لمحور المساءلة (حسب الجدول 2-4) هي "محايد" بمتوسط حسابي قدره (3.27)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.83 – 3.83).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول، وهي "الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح لجميع أطراف المشروع"، بنتيجة "أوافق" بمتوسط حسابي (3.83) ونسبة 76% من المشاركين.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "توجد جهة أو لجنة واضحة تتابع الانحرافات في الأداء"، بنتيجة "أوافق" وبمتوسط حسابي (3.33) ونسبة 66% من المشاركين.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند ظهور قصور أو تأخير"، بنتيجة "أوافق" وبمتوسط حسابي (3.47) ونسبة 69% من المشاركين.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "تُحاسب الأطراف المعنية على عدم الالتزام بمتطلبات المشروع"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.92) ونسبة 58% من المشاركين.

بينما كانت العبارة "توجد آليات تصعيد فعالة عند تعثر القرارات أو التنفيذ" في المرتبة الخامسة والأخيرة، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.83) ونسبة 56% من المشاركين.

ثالثاً: نتائج محور العدالة

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "محايد" بمتوسط حسابي قدره (2.91)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.69 – 3.19).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول، وهي "تُتخذ القرارات المتعلقة بالمشروع وفق معايير واضحة وعادلة"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.19) ونسبة 63% من المشاركين.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "يتم توزيع الموارد على المشروع وفق أسس موضوعية"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.08) ونسبة 61% من المشاركين.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "يتم التعامل مع الأطراف المختلفة في المشروع بصورة متوازنة"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.81) ونسبة 56% من المشاركين.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "تعالج الخلافات أو الاعتراضات وفق إجراءات منصفة"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.78) ونسبة 55% من المشاركين.

بينما كانت العبارة "تتسم عمليات الاختيار أو الاعتماد المرتبطة بالمشروع بالحياد" في المرتبة الخامسة والأخيرة، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.69) ونسبة 53% من المشاركين.

رابعاً: نتائج محور المسؤولية المؤسسية

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "محايد" بمتوسط حسابي قدره (2.92)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.64 – 3.19).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول، وهي "يرتبط المشروع بوضوح بالأهداف الاستراتيجية للجهة"، بنتيجة "محايد" بمتوسط حسابي (3.19) ونسبة 63% من المشاركين.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "تُراعى الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع"، بنتيجة "محايد" بمتوسط حسابي (3.19) ونسبة 63% من المشاركين (متساوية مع الأولى في المتوسط).

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "تلتزم الجهة المشرفة على المشروع بالأنظمة والتعليمات ذات الصلة"، بنتيجة "محايد" بمتوسط حسابي (2.86) ونسبة 57% من المشاركين. وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "تُدار المخاطر المرتبطة بالمشروع بصورة مؤسسية"، بنتيجة "محايد" بمتوسط حسابي (2.72) ونسبة 54% من المشاركين.

بينما كانت العبارة "توثق الدروس المستفادة للاستفادة منها في المشاريع اللاحقة" في المرتبة الخامسة والأخيرة، بنتيجة "محايد" بمتوسط حسابي (2.64) ونسبة 52% من المشاركين.

خامساً: نتائج محور الوقت

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "محايد" بمتوسط حسابي قدره (3.11)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.83 – 3.28).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول، وهي "تدار التغييرات بما يحد من الأثر الزمني على المشروع"، بنتيجة "محايد" بمتوسط حسابي (3.28) ونسبة 65% من المشاركين.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "يُنجز المشروع وفق الجدول الزمني المعتمد"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.22) ونسبة 64% من المشاركين.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "تُعالج أسباب التأخير بسرعة مناسبة"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.11) ونسبة 62% من المشاركين.

بينما كانت العبارة "يجري تحديث الخطة الزمنية ومتابعتها بانتظام" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.83) ونسبة 56% من المشاركين.

سادساً: نتائج محور التكلفة

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "محايد" بمتوسط حسابي قدره (2.99)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.81 – 3.22).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول، وهي "تدار المطالبات والتغييرات المالية بكفاءة"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.22) ونسبة 64% من المشاركين.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "تتوفر بيانات محدثة عن الصرف والتكلفة الفعلية"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.06) ونسبة 61% من المشاركين.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.89) ونسبة 57% من المشاركين.

بينما كانت العبارة "توجد ضوابط فعالة للتحكم في التكاليف" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.81) ونسبة 56% من المشاركين.

سابعاً: نتائج محور الجودة

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "محايد" بمتوسط حسابي قدره (2.98)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.75 – 3.17).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول، وهي "تسلم مخرجات المشروع بمستوى جودة مرضي"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.17) وبنسبة 63% من المشاركين.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "تتوافق مخرجات المشروع مع المواصفات المعتمدة"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.14) وبنسبة 62% من المشاركين.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "يقل مستوى العيوب أو إعادة العمل في المشروع"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.86) وبنسبة 57% من المشاركين.

بينما كانت العبارة "تنفذ إجراءات التحقق والفحص على مخرجات المشروع بصورة كافية" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.75) وبنسبة 55% من المشاركين.

ثامناً: نتائج محور رضا أصحاب المصلحة

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة لهذا المحور هي "محايد" بمتوسط حسابي قدره (3.12)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (2.94 – 3.28).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول، وهي "يبيدي أصحاب المصلحة رضاً عاماً عن نتائج المشروع"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.28) وبنسبة 62% من المشاركين.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "تُحل الخلافات أو التوقعات المتعارضة بصورة مناسبة"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (3.31) وبنسبة 57% من المشاركين (مع ملاحظة أن متوسطها أعلى قليلاً من الأولى ولكن الترتيب ورد مختلفاً في النص الأصلي).

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "تتم إدارة التواصل مع أصحاب المصلحة بفعالية"، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.97) وبنسبة 55% من المشاركين.

بينما كانت العبارة "تتوافق نتائج المشروع مع احتياجات المستفيدين الرئيسيين" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بنتيجة "محايد" وبمتوسط حسابي (2.94) ونسبة 63% من المشاركين (مع وجود تناقض في النسبة المئوية المذكورة في النص الأصلي).

نتائج اختبار الفرضيات

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع الحكومية
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع الحكومية
9. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على نجاح المشاريع الحكومية
10. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية

التوصيات

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بعدد من التوصيات أهمها :-

1. إنشاء منصات معلوماتية تفاعلية تُتيح لجميع أصحاب العلاقة في المشروع الاطلاع الفوري على مؤشرات الأداء الرئيسية والتقارير الدورية، لضمان الشفافية الكاملة في متابعة الإنجاز.
2. إعداد وتصميم هيكل تنظيمي محدد للجوء إلى مستويات أعلى عند تعثر القرارات أو تنفيذ المهام، مع تحديد أزمدة استجابة قصوى لضمان عدم توقف سير العمل.
3. إنشاء قاعدة مركزية لتوثيق الدروس المستفادة والتجارب السابقة من كل مشروع، وإلزام الفرق بتحديثها بشكل دوري لتصبح مرجعاً معتمداً للمشاريع المستقبلية.
4. إنشاء نظام رقابي مالي دقيق يتضمن آليات للاعتماد المسبق على الصرف، ومراقبة لحظية للفروقات بين التكاليف الفعلية والمخطط لها.
5. إلزام فرق العمل بتنفيذ قوائم تدقيق إجبارية ونقاط تفتيش نوعية عند كل مرحلة تسليم رئيسية، لضمان المطابقة الكاملة للمواصفات المعتمدة قبل استلام المخرجات.
6. تطبيق أدوات رقمية تسمح بتحديث الخطة الزمنية للمشروع بشكل لحظي ومستمر، مع ربطها بنظام إنذار مبكر لأي تأخير لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة.

المقترحات

1. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بأثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشروعات في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.
2. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالحوكمة وبطها بمتغيرات أخرى

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. أبو النصر ، مدحت (2015)، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة القاهرة ، مجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. الجابري، ياسر بن عثمان. (2022). حوكمة المشاريع الحكومية: الإطار المفاهيمي والممارسات التطبيقية في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، الرياض.
3. الخثيلة، فهد بن عبدالعزيز. (2021). الحوكمة المؤسسية في القطاع العام: مدخل تطبيقي لتعزيز الشفافية والمساءلة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
4. الديجاني ، سليمان (2017)، تأثير الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية (41)، (2) 201-163
5. الزبيدي، خالد بن أحمد. (2021). معايير نجاح المشاريع في القطاع الحكومي: دراسة تحليلية على مشاريع وزارة الإسكان السعودية. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة. المستودع الرقمي السعودي.
6. صادقي نوال ، (2020)، دور الشفافية والمساءلة في مجابهة الفساد المحلي ، مجلة الرائد في الدراسات السياسية .
7. العازمي ، وليد (2020)، أثر ركائز عمل لجان التدقيق في ظل الحوكمة في ضبط الأداء المالي في المصارف الإسلامية الكويتية ، مجلة الحكمة ، 3، (2)
8. الغامدي، علي بن محمد. (2023). تطبيقات الحوكمة في الجهات الحكومية السعودية: دراسة ميدانية على هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 63(1)، 120-75.

9. المطيري، عبدالله بن نايف. (2022). قياس أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: مؤشرات وتطبيقات. الرياض: مركز البحوث والدراسات، وزارة الاقتصاد والتخطيط.

المراجع الاجنبية

- Bryman, A. (2016). Social Research Methods (5th ed.). Oxford University Press.
- CIPFA, & IFAC. (2014). International Framework: Good Governance in the Public Sector. London.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. COSO.
- Demirbaş, M., & Uyar, S. (2006). Kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamaları. İstanbul: İMKB Yayınları.
- Gregory, H. J., & Simms, M. E. (1999). Corporate governance: What it is and why it matters. In OECD Proceedings: Corporate Governance in Asia: A Comparative Perspective (pp. 7-10). Paris: OECD.
- ISO. (2020). ISO 21502: Project, programme and portfolio management - Guidance on project management. ISO.
- ISO. (2021). ISO 37000: Governance of organizations - Guidance. ISO.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. International Journal of Project Management, 34(4), 613-626.

- Karabulut, T., Civelek, M. E., Başar, P., Öz, S., & Küçükçolak, R. A. (2020). The relationships among corporate governance principles and firm performance. *Maliye ve Finans Yazıları*, 35(114), 401-418.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Müller, R. (2017). *Project Governance*. Routledge.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). *OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing.
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Ricardo, V. S., Barcellos, S. S., & Bortolon, P. M. (2017). Sustainability report or integrated reporting of listed companies in BM&FBovespa: Determinant factors of disclosure. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(1)(90-104.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management*. Harvard Business School Press.

- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.
- Turner, J. R. (2016). *Gower Handbook of Project Management* (5th ed.). Routledge.
- World Bank. (2017). *World Development Report 2017: Governance and the Law*. World Bank.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة.....المحترم هـ

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة

العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

المعلومات الديموغرافية

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ أقل من 30 عامًا

○ 31-40 عامًا

○ 40 عامًا أو أكثر

3. سنوات الخبرة:

○ أقل من 1 سنة

○ 5-10 سنوات

○ 10 سنوات أو أكثر

4. المستوى التعليمي:

○ ثانوية عامة

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ الدكتوراه

5. المستوى الوظيفي (اختياري)

○ موظف

○ مشرف

○ رئيس قسم

○ مدير إدارة

○ مدير عام

ثانيا : فقرات الاستبيان :

المحور الاول : فيما يلي مجموعة من الفقرات الخاصة بأثر الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية الرجاء وضع علامة (/) امام درجة الاستجابة المناسبة لكم

م	البعد	رمز البند	نص البند
1.	الشفافية	TR1	تتوفر تقارير دورية واضحة عن تقدم المشروع
2.	الشفافية	TR2	يتم الإفصاح عن المخاطر الرئيسية للمشروع في الوقت المناسب
3.	الشفافية	TR3	تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار دون تأخير غير مبرر
4.	الشفافية	TR4	يتم توثيق القرارات والتغييرات المهمة في المشروع
5.	الشفافية	TR5	يستطيع المعنيون الوصول إلى مؤشرات الأداء الرئيسة للمشروع
1.	المساءلة	AC1	الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح لجميع أطراف المشروع
2.	المساءلة	AC2	توجد جهة أو لجنة واضحة تتابع الانحرافات في الأداء
3.	المساءلة	AC3	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند ظهور قصور أو تأخير
4.	المساءلة	AC4	تُحاسب الأطراف المعنية على عدم الالتزام بمتطلبات المشروع
5.	المساءلة	AC5	توجد آليات تصعيد فعالة عند تعثر القرارات أو التنفيذ
1.	العدالة	FA1	تُتخذ القرارات المتعلقة بالمشروع وفق معايير واضحة وعادلة
2.	العدالة	FA2	يتم توزيع الموارد على المشروع وفق أسس موضوعية
3.	العدالة	FA3	يتم التعامل مع الأطراف المختلفة في المشروع بصورة متوازنة
4.	العدالة	FA4	تعالج الخلافات أو الاعتراضات وفق إجراءات منصفة
5.	العدالة	FA5	تتسم عمليات الاختيار أو الاعتماد المرتبطة بالمشروع بالحياد
1.	المسؤولية المؤسسية	RE1	تلتزم الجهة المشرفة على المشروع بالأنظمة والتعليمات ذات الصلة
2.	المسؤولية المؤسسية	RE2	تُدار المخاطر المرتبطة بالمشروع بصورة مؤسسية
3.	المسؤولية المؤسسية	RE3	تُراعى الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع
4.	المسؤولية المؤسسية	RE4	توثق الدروس المستفادة للاستفادة منها في المشاريع اللاحقة
5.	المسؤولية المؤسسية	RE5	يرتبط المشروع بوضوح بالأهداف الاستراتيجية للجهة

1.	الوقت	TS1	يُنجز المشروع وفق الجدول الزمني المعتمد
2.	الوقت	TS2	تُعالج أسباب التأخير بسرعة مناسبة
3.	الوقت	TS3	تدار التغييرات بما يحد من الأثر الزمني على المشروع
4.	الوقت	TS4	يجري تحديث الخطة الزمنية ومتابعتها بانتظام
1.	التكلفة	CS1	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة
2.	التكلفة	CS2	توجد ضوابط فعالة للتحكم في التكاليف
3.	التكلفة	CS3	تدار المطالبات والتغييرات المالية بكفاءة
4.	التكلفة	CS4	تتوفر بيانات محدثة عن الصرف والتكلفة الفعلية
1.	الجودة	QS1	تتوافق مخرجات المشروع مع المواصفات المعتمدة
2.	الجودة	QS2	تتخذ إجراءات التحقق والفحص على مخرجات المشروع بصورة كافية
3.	الجودة	QS3	يقل مستوى العيوب أو إعادة العمل في المشروع
4.	الجودة	QS4	تُسلم مخرجات المشروع بمستوى جودة مرضٍ
1.	رضا أصحاب المصلحة	SS1	يبيدي أصحاب المصلحة رضاً عاماً عن نتائج المشروع
2.	رضا أصحاب المصلحة	SS2	تتم إدارة التواصل مع أصحاب المصلحة بفعالية
3.	رضا أصحاب المصلحة	SS3	تُحل الخلافات أو التوقعات المتعارضة بصورة مناسبة
4.	رضا أصحاب المصلحة	SS4	تتوافق نتائج المشروع مع احتياجات المستفيدين الرئيسيين

الملحق رقم (2) مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

Frequencies

Statistics					
		الجنس	العمر	الخبرة	المستوى
N	Valid	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	66.7	66.7
	انثى	12	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0

العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	7	19.4	19.4
	سنة 31-40 من	13	36.1	55.6
	سنة 40 من أكثر	16	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0

الخبرة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	5	13.9	13.9
	سنوات 5-10 من	13	36.1	50.0
	سنوات 10 من أكثر	18	50.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0

المستوى				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامة ثانوية	6	16.7	16.7
	بكالوريوس	11	30.6	47.2
	ماجستير	7	19.4	66.7
	دكتوراه	12	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0

المسمى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف	7	19.4	19.4	19.4
مشرف	9	25.0	25.0	44.4
Valid عام مدير	5	13.9	13.9	58.3
قسم رئيس	8	22.2	22.2	80.6
عام مدير	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
a1	36	4.56	.843	.141
a2	36	4.11	.820	.137
a3	36	3.50	.971	.162
a4	36	2.64	1.046	.174
a5	36	2.14	1.437	.240
b1	36	3.83	1.464	.244
b2	36	3.33	1.219	.203
b3	36	3.47	1.320	.220
b4	36	2.92	1.025	.171
b5	36	2.83	1.363	.227
c1	36	3.19	1.369	.228
c2	36	3.08	1.317	.220
c3	36	2.81	1.283	.214
c4	36	2.78	1.245	.207
c5	36	2.69	1.369	.228
d1	36	2.86	1.376	.229
d2	36	2.72	1.406	.234
d3	36	3.19	1.327	.221
d4	36	2.64	1.175	.196
d5	36	3.19	1.215	.202
e1	36	3.22	1.333	.222
e2	36	3.11	1.166	.194
e3	36	3.28	1.323	.220
e4	36	2.83	1.254	.209
f1	36	2.89	1.326	.221

f2	36	2.81	1.489	.248
f3	36	3.22	1.312	.219
f4	36	3.06	1.170	.195
g1	36	3.14	1.376	.229
g2	36	2.75	1.180	.197
g3	36	2.86	1.334	.222
g4	36	3.17	1.298	.216
h1	36	3.28	1.301	.217
h2	36	2.97	1.000	.167
h3	36	3.31	1.261	.210
h4	36	2.94	1.351	.225

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
a1	32.413	35	.000	4.556	4.27	4.84
a2	30.068	35	.000	4.111	3.83	4.39
a3	21.627	35	.000	3.500	3.17	3.83
a4	15.135	35	.000	2.639	2.28	2.99
a5	8.929	35	.000	2.139	1.65	2.63
b1	15.712	35	.000	3.833	3.34	4.33
b2	16.408	35	.000	3.333	2.92	3.75
b3	15.784	35	.000	3.472	3.03	3.92
b4	17.078	35	.000	2.917	2.57	3.26
b5	12.475	35	.000	2.833	2.37	3.29
c1	13.996	35	.000	3.194	2.73	3.66
c2	14.042	35	.000	3.083	2.64	3.53
c3	13.117	35	.000	2.806	2.37	3.24
c4	13.390	35	.000	2.778	2.36	3.20
c5	11.805	35	.000	2.694	2.23	3.16
d1	12.472	35	.000	2.861	2.40	3.33
d2	11.614	35	.000	2.722	2.25	3.20
d3	14.443	35	.000	3.194	2.75	3.64
d4	13.477	35	.000	2.639	2.24	3.04
d5	15.779	35	.000	3.194	2.78	3.61
e1	14.500	35	.000	3.222	2.77	3.67

e2	16.014	35	.000	3.111	2.72	3.51
e3	14.870	35	.000	3.278	2.83	3.73
e4	13.561	35	.000	2.833	2.41	3.26
f1	13.070	35	.000	2.889	2.44	3.34
f2	11.302	35	.000	2.806	2.30	3.31
f3	14.739	35	.000	3.222	2.78	3.67
f4	15.673	35	.000	3.056	2.66	3.45
g1	13.683	35	.000	3.139	2.67	3.60
g2	13.981	35	.000	2.750	2.35	3.15
g3	12.866	35	.000	2.861	2.41	3.31
g4	14.634	35	.000	3.167	2.73	3.61
h1	15.119	35	.000	3.278	2.84	3.72
h2	17.840	35	.000	2.972	2.63	3.31
h3	15.730	35	.000	3.306	2.88	3.73
h4	13.076	35	.000	2.944	2.49	3.40

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.590	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0

Total	36	100.0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.589	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.518	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.409	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.676	20

RELIABILITY

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.563	4

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.487	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.379	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.336	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0

Total	36	100.0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.642	16

**Reliability
Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.725	36

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رضا ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المشروعات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.594 ^a	.353	.334	3.60458

a. Predictors: (Constant), رضا

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	241.239	1	241.239	18.567	.000 ^b
1 Residual	441.761	34	12.993		
Total	683.000	35			

a. Dependent Variable: المشروعات

b. Predictors: (Constant), رضا

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.001	3.266		10.717	.000
	رضا	1.107	.257	.594	4.309	.000

a. Dependent Variable: المشروعات

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	شفافية ^b		Enter

a. Dependent Variable: المشروعات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.096 ^a	.009	-.020	4.46146

a. Predictors: (Constant), شفافية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.244	1	6.244	.314	.579 ^b
	Residual	676.756	34	19.905		
	Total	683.000	35			

a. Dependent Variable: المشروعات

b. Predictors: (Constant), شفافية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.614	4.032		11.561	.000
	شفافية	.131	.234	.096	.560	.579

a. Dependent Variable: المشروعات

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مساءلة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المشروعات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.278 ^a	.077	.050	4.30511

a. Predictors: (Constant), مساءلة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.845	1	52.845	2.851	.100 ^b
	Residual	630.155	34	18.534		
	Total	683.000	35			

a. Dependent Variable: المشروعات

b. Predictors: (Constant), مساءلة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41.054	4.662		8.805	.000
	مساءلة	.475	.281	.278	1.689	.100

a. Dependent Variable: المشروعات

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عدالة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المشروعات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.004 ^a	.000	-.029	4.48195

a. Predictors: (Constant), عدالة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.014	1	.014	.001	.979 ^b
Residual	682.986	34	20.088		
Total	683.000	35			

a. Dependent Variable: المشروعات

b. Predictors: (Constant), عدالة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	48.908	2.960		16.525	.000
عدالة	-.005-	.197	-.004-	-.026-	.979

a. Dependent Variable: المشروعات

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مسؤولية ^b		Enter

a. Dependent Variable: المشروعات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.018 ^a	.000	-.029-	4.48127

a. Predictors: (Constant), مسؤولية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.221	1	.221	.011	.917 ^b
Residual	682.779	34	20.082		
Total	683.000	35			

a. Dependent Variable: المشروعات

b. Predictors: (Constant), مسؤولية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	49.179	3.380		14.551	.000
مسؤولية	-.024-	.226	-.018-	-.105-	.917

a. Dependent Variable: المشروعات