

أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في  
المملكة العربية السعودية

**The Impact of Implementing an Integrated Governance Framework for Managing Programs  
and Portfolios on Empowering Executive Leadership in Government Agencies in the Kingdom  
of Saudi Arabia**

إعداد الباحث/ محمد عبدالكريم عارف المسعود

مهندس مشروع استشاري، مكتب ادارة المشاريع بوزارة المالية، المملكة العربية السعودية

**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد من القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. وأسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 بانحراف معياري 0.93، ارتفاع مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.92، وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة وتمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05، وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل العلمي -الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05 . وأوصت الدراسة بضرورة قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالعمل على حل المشكلات في إدارة البرامج والمحافظة بشفافية، وقيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمنح العاملين حرية المساءلة حول القرارات التي يتم اتخاذها.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة، إدارة البرامج والمحافظة، القيادة التنفيذية، الهيئات الحكومية.

## The Impact of Implementing an Integrated Governance Framework for Managing Programs and Portfolios on Empowering Executive Leadership in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia

### Abstract:

The study adopted a descriptive-analytical approach. The sample consisted of (100) individuals from executive leadership positions in government entities in the Kingdom of Saudi Arabia. A questionnaire was used as the primary instrument for data collection from the study sample. The findings revealed a high level of application of an integrated governance framework for program and portfolio management within government entities in the Kingdom of Saudi Arabia, from the perspective of employees, with a mean score of 3.92 and a standard deviation of 0.93. Additionally, there was a high level of empowerment of executive leadership in these entities, as perceived by employees, with a mean score of 3.90 and a standard deviation of 0.92. The results also indicated a statistically significant positive correlation between the implementation of an integrated governance framework for program and portfolio management and the empowerment of executive leadership in government entities in the Kingdom of Saudi Arabia at a significance level of 0.05. Furthermore, there were statistically significant differences in the responses of the study sample regarding the impact of applying an integrated governance framework on executive leadership empowerment, attributed to variables such as gender, educational qualification, and experience, at a significance level of 0.05. The study recommended that government entities in the Kingdom of Saudi Arabia should work on addressing challenges in program and portfolio management with transparency, and grant employees the freedom to hold decision-makers accountable for the decisions made.

**Keywords:** Governance, Program and Portfolio Management, Executive Leadership, Government Entities.

## 1. المقدمة:

شهدت أنظمة الإدارة خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي دفع الحكومات إلى تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات العامة، وفي هذا السياق برز مفهوم الحوكمة كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسات الحكومية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (الحصري، 2024).

وفي إطار تطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام، ازداد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها أداة فاعلة لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الإدارة العامة، حيث تسهم الحوكمة في تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتحديد المسؤوليات بوضوح، وتعزيز آليات الرقابة والمتابعة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كما أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية يسهم في تعزيز فاعلية عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة في إدارة البرامج والمشروعات الحكومية (البسام، 2021).

ومع تزايد حجم البرامج والمشروعات الحكومية وتعقيدها، أصبحت المؤسسات الحكومية تعتمد بشكل متزايد على إدارة البرامج والمحافظة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المواءمة بين المشروعات المختلفة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تساعد إدارة المحافظ الاستراتيجية في اختيار المشروعات الأكثر توافقاً مع أولويات المؤسسة، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحقيق التكامل بين مختلف البرامج والمبادرات كما تسهم هذه الممارسات في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي وضمان تحقيق أفضل قيمة ممكنة من الاستثمارات الحكومية (زيدان ومحمود، 2022).

وفي هذا الإطار برزت أهمية حوكمة البرامج والمحافظة باعتبارها أحد المداخل التنظيمية التي تساعد على ضمان إدارة البرامج والمشروعات بطريقة منهجية ومنظمة، حيث توفر الحوكمة إطاراً واضحاً لتحديد الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار والمتابعة والتقييم، بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ البرامج والمشروعات الحكومية وتقليل المخاطر المرتبطة بها، كما تساعد حوكمة البرامج والمحافظة على تحقيق قدر أكبر من التنسيق والتكامل بين مختلف المبادرات الحكومية، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (Mohosho, et al 2024).

من جانب آخر، تمثل القيادة التنفيذية أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات الحكومية، حيث تقع على عاتق القيادات التنفيذية مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه الموارد المؤسسية بما يحقق الأهداف التنموية للمؤسسة. فوفقاً لدراسة (العواجي، 2021) فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في دعم القيادات التنفيذية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والآليات التنظيمية التي تساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وكفاءة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

وفي ضوء التوجهات الحديثة لتطوير الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية متقدمة تسهم في تحسين إدارة البرامج والمشروعات الحكومية وتعزيز فاعلية القيادات التنفيذية في المؤسسات الحكومية. ومن هنا تبرز أهمية تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة باعتباره أحد الأدوات التي يمكن أن تسهم في تمكين القيادة التنفيذية وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئات الحكومية؛ ذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

### 1.1 مشكلة الدراسة:

رغم الأهمية المتزايدة للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في الهيئات

الحكومية لا يزال محدوداً، مما يضعف قدرة القيادات التنفيذية على اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (Mohosho, et al 2024) التي توصلت إلى أن الحوكمة الفعالة ترتبط مباشرة بنجاح المحافظ والمشروعات وتحقيق التوافق بين البرامج والأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، يلاحظ أن العديد من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تطبق الحوكمة جزئياً أو بشكل غير متكامل، مما يقلل من أثرها على تمكين القيادات التنفيذية (Roberts & Edwards, 2023). ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لمعرفة مدى فعالية هذا الإطار في تعزيز الأداء المؤسسي ودعم القرارات الاستراتيجية للقيادات التنفيذية.

## 2.1. تساؤلات الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك على النحو التالي:

1. ما واقع تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها؟
2. ما مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها؟
3. ما أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

## 3.1. فرضيات الدراسة:

**الفرض الرئيسي:** يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل -الخبرة).

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية تعزى لمتغير النوع.
2. يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية تعزى لمتغير المؤهل.
3. يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية تعزى لمتغير الخبرة.

## 4.1. أهمية الدراسة:

### 1.4.1. الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة محاور، منها:

1. تساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال الحوكمة من خلال التركيز على إطار متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وربطه بتمكين القيادة التنفيذية، وهو موضوع ما زال محدود البحث باللغة العربية في السياق السعودي.

2. توضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الأداء المؤسسي، حيث تقدم إطاراً مفاهيمياً يربط بين تطبيق الحوكمة على مستوى البرامج والمحافظ وبين تعزيز فعالية القيادة التنفيذية في الهيئات الحكومية.
3. تمكن الباحثين المستقبليين من الاستفادة منها كأساس لتطوير دراسات أعمق حول الحوكمة الرقمية، إدارة المحافظ الاستراتيجية، والقيادة التنفيذية في القطاع العام.
4. تسهم في تعزيز الفهم النظري لمفهوم التمكين القيادي، عبر توضيح كيفية استفادة القادة التنفيذيين من تطبيق إطار الحوكمة المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة..

#### 2.4.1. الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية فيما يلي:

1. تقدم توصيات عملية للهيئات الحكومية السعودية حول كيفية تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بما يعزز الأداء المؤسسي ويرفع كفاءة القيادة التنفيذية.
2. تساعد في تحسين عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى القيادات التنفيذية من خلال توفير أدوات وإرشادات واضحة لإدارة البرامج والمحافظ بطريقة منظمة وفعالة.
3. تسهم في تعزيز فعالية الرقابة والمساءلة المؤسسية، ما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئات الحكومية وتقليل المخاطر المرتبطة بإدارة البرامج والمشاريع.
4. تمثل مرجعاً عملياً للقيادات التنفيذية والموظفين المسؤولين عن إدارة المحافظ والبرامج، حيث توضح أفضل الممارسات والتطبيقات العملية التي يمكن تبنيها لتحقيق أقصى استفادة من الحوكمة المؤسسية.

#### 5.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها.
2. الكشف عن مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها.
3. الكشف عن أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

#### 6.1. مفاهيم الدراسة:

##### مفهوم الحوكمة:

عرف خان ومجلد (2023، 266) الحوكمة بأنها: "هي الإدارة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية وعلى أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي". كما عرف الضهراوي وآخرون (2023، 122) الحوكمة بأنها: "مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجياً لتصل إلى معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية حياة المواطنين".

## مفهوم القيادة التنفيذية:

عرف (van der Berg-Cloete et al., 2025, 3) القيادة التنفيذية بأنها: "القدرة على قيادة المنظمة من أعلى مستوياتها، ومواءمة الاستراتيجية والثقافة والقرارات الرئيسية وتطوير المواهب لضمان تحقيق أهداف الشركة بشكل مستدام".

## 2. الدراسات السابقة:

### 1.2. الدراسات السابقة العربية:

دراسة غيدي ومعووشي (2025) هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وكذلك التعرف على مستوى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة وكيفية تحسين أداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية المدية، وقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي اعتمدت على توزيع (44) استبانة. وقد أوضحت النتائج أن هناك نسبة من المستوى مرتفع لأثر استخدام لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية لهذه المؤسسة

دراسة عاشور (2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة الإدارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قفيلية، وعلاقتها في تعزيز النزاهة فيها، والكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية وتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية بمحافظة قفيلية. وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، حيث تكونت من (30) فقرة وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في الهيئات المحلية (قفيلية، عزون، جيوس، حبله، كفر ثلث) حيث بلغ عدد عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة عشوائية حسب معادلة ستيفن ثامبسون (87) موظف وموظفة من موظفي تلك الهيئات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة البالغ (113) موظف وموظفة. وأكدت نتائج الدراسة على وجود استجابة عالية بين أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بتعزيز معياري الشفافية والنزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قفيلية.

دراسة عساف و شوقير (2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالأداء الوظيفي في بلدية أريحا، مع التركيز على دور تبني الإدارة العليا لمعايير الحوكمة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق هذه المعايير وتحسين الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم قياس مدى توافق أهداف الدراسة مع فروضها من خلال دراسة أثر معايير الحوكمة ومدى اعتماد القيادات على تحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية وعالية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في بلدية أريحا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (10.865). كما تبين وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية عالية وطرديّة بين القيادة وتطبيق معايير الحوكمة، بقيمة معامل الارتباط (20.744)، وكذلك بين تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، بقيمة معامل الارتباط (10.861). وأوضحت النتائج أن تطبيق معايير الحوكمة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، لا سيما الأداء الإداري، من خلال تعزيز قيم المساءلة والشفافية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل معايير الحوكمة في المؤسسات العامة عبر أدوار القيادات التي تتبنى أسس الانضباط والشفافية والاستقلال والمحاسبة والعدالة، مع تعزيز الوعي الاجتماعي، وتطبيق كل معيار وفق طرق عملية تسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة. كما أوصت الدراسة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات العامة لتقييم مستوى التزامها بتطبيق معايير الحوكمة والتعرف على الصعوبات التي تحد من تنفيذها.

دراسة الحربي (2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة

حول هذا الدور، والتي قد تعزى إلى متغيرات: المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في المجال الرقمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة البحث (124) مديرة من مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة المدارس، فيما يتعلق بأبعاد الشفافية والمشاركة والمساءلة والعدالة، متحقق بدرجة كبيرة جدًا من وجهة نظر مديرات المدارس. وأظهرت النتائج أيضًا ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية أو سنوات الخبرة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 تعزى لاختلاف الدورات التدريبية في المجال الرقمي، لصالح المديرات اللواتي شاركن في أكثر من 10 دورات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الحوكمة في المدارس فيما يتعلق بأبعاد الشفافية والمشاركة والمحاسبة والمساءلة تعزى لمتغيري المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة، بينما يلاحظ أن بُعد العدالة يتأثر باختلاف الدورات التدريبية في المجال الرقمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد العينة حول واقع الحوكمة في المدارس، فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد الشفافية والمشاركة والمحاسبة والمساءلة، لصالح المديرات الحاصلات على أكثر من 10 دورات تدريبية في المجال الرقمي.

**دراسة المطري والسلامي (2025)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة، من خلال التركيز على الآليات التي تدعم الشفافية والأخلاق واتخاذ القرارات المستنيرة داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، حيث جُمعت البيانات من خلال مقابلات فردية مع (7) أكاديميين ممارسين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم من خمس جامعات خاصة في سلطنة عمان. أظهرت النتائج أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة، من خلال ترسيخ قيم الشفافية والنزاهة والمساءلة والعدالة. كما أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يُستخدم بشكل واسع في المؤسسات الأكاديمية لتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار، وتخصيص المحتوى التعليمي. ورغم ذلك، أشار 60% من المشاركين إلى غياب سياسات حوكمة واضحة أو لجان متخصصة لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي. وأكد 85% من المشاركين أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تسهم في تعزيز الشفافية، ودعم المساءلة الأخلاقية، وتقليل التحيز في القرارات الأكاديمية. كما أبرزت الدراسة عدة تحديات تواجه تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي، منها مقاومة التغيير، نقص الموارد والتمويل، الفجوة المعرفية ونقص التدريب، التحديات القانونية والأخلاقية، التحيز في الخوارزميات والبيانات، التطور التكنولوجي السريع، قضايا الخصوصية والأمان، والاختلافات الثقافية بين الأقسام. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات حوكمة واضحة ومستقلة، إنشاء لجان حوكمة متخصصة، تعزيز الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات، توفير برامج تدريبية مستمرة للقادة الأكاديميين، وضع آليات لمراجعة وتقييم دوري للأطر الحاكمة، تعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية، وإشراك المجتمع الأكاديمي في عملية اتخاذ القرار. تهدف هذه التوصيات إلى تحسين ممارسات القيادة في مؤسسات التعليم العالي، دعم صناع القرار، تعزيز الكفاءة المؤسسية، تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير المهني، وتعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان..

**دراسة عزيز وخليل (2025)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على فاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف مع التركيز على إطار COBIT 5 كأداة لتقييم وقيادة عمليات الحوكمة، إذ أصبحت القيادة الرقمية عنصرًا محوريًا لتوجيه استثمارات التكنولوجيا وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية. اعتمدت الباحثة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم استخدام أدوات كمية ونوعية للحصول على البيانات ت عينات من القادة الإداريين وتقنية المعلومات في مصرفي قيد الدراسة. تم تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية ومستوى تطبيق أبعاد COBIT 5، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وفاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات، إذ تساهم القيادة الرقمية في رفع مستوى النضج في تطبيق أبعاد COBIT 5، ولا سيما في جوانب التوجيه والمساءلة وتحديد الأولويات الرقمية. توصي الباحثة بضرورة تمكين القيادات الرقمية وتدريبها على أدوات الحوكمة الحديثة،

وتبني نهج تكاملي بين القيادة وتطبيقات COBIT 5 لضمان تحقيق القيمة من استثمارات التكنولوجيا، وتعزيز الاستجابة للمخاطر والفرص الرقمية.

**دراسة علي (2025)** هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر حوكمة مجلس الإدارة على مستوى عدم تماثل المعلومات في سوق المال المصري. وقد تم تنفيذ دراسة تطبيقية شملت (32) منشأة أعمال مدرجة في البورصة المصرية خلال الفترة من 2017 إلى 2021. واعتمدت الدراسة على أربعة مقاييس رئيسية لحوكمة مجلس الإدارة، وهي: مدى الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير التنفيذي)، حجم المجلس، عدد الأعضاء المستقلين في المجلس، وعدد الاجتماعات السنوية للمجلس. أما بالنسبة لعدم تماثل المعلومات، فقد تم تقديره باستخدام أربعة مؤشرات شملت: مدى السعر، أحجام التداول، تشتت توقعات المحللين الماليين، وتقلب أسعار الأسهم، وأظهرت نتائج التحليل الاستدلالي باستخدام التحليل المستعرض للبيانات وجود علاقة عكسية بين معالم حوكمة مجلس الإدارة ومستوى عدم تماثل المعلومات. وقد أكد تحليل الانحدار المتعدد هذه النتائج، باستثناء مقياس تشتت توقعات المحللين الماليين، نظرًا لعدم انتظام تغطية بعض المنشآت من قبل المحللين أو عدم خضوعها للتغطية البحثية في بعض الحالات. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة مجلس الإدارة يسهم في خفض مستوى عدم تماثل المعلومات، مما يعود بالنفع على ترشيد القرارات الاستثمارية وتعزيز كفاءة سوق المال. كما قدمت الدراسة توصيات للمنشآت المصدرة للأوراق المالية، والجهات التنظيمية والرقابية، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية لتعميق البحث في هذا المجال.

**دراسة الشهري (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الرئيسة لنظام كادر الخدمة التنفيذية العليا في المملكة العربية السعودية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج المقارن لملائمته لطبيعة هذه الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أبرزها: أن تفرد الدور القيادي يستوجب استحداث نظام خدمة تنفيذية عليا بالخدمة العامة السعودية يتسم بعدد من السمات من أهمها الشمولية في تغطية كافة عمليات الموارد البشرية المرتبطة بهذا الكادر بدأ من الاختيار والتعيين، مرورًا بالتدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، وصولاً إلى الحوافز المزايًا. إضافة إلى الاستقلال عن نظام الموظفين العام. على أن يستهدف نظام الخدمة التنفيذية العليا السعودي المقترح الموظفين الشاغرين للمراتب الوظيفية من (11-13) في نظام الخدمة المدنية الحالي) أو ما يعادلها ممن يشغلون مناصب قيادية بسمى (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام)، والتي ميزها النظام العام السعودي بتصنيفها ضمن فئة مستقلة سميت في دليل تصنيف وظائف الخدمة المدنية بالوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادية الإدارية العليا).

## 2.2. الدراسات السابقة الأجنبية:

**دراسة Al-Hajj (2025)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة العامة وأبعادها النظرية والتطبيقية في السياق العربي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في تحليل الأدبيات والنماذج النظرية المتعلقة بالحوكمة.

وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في القطاع العام العربي لا يزال يعاني من غموض في المفهوم وضعف في التطبيق العملي، مما يؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج تطبيقية واضحة للحوكمة تتناسب مع طبيعة المؤسسات الحكومية العربية.

**دراسة Xegwana (2024)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة والحوكمة في فشل المشاريع خاصة من ناحية التكلفة وإدارة الميزانية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الاستكشافي. وتمثلت أداة الدراسة في مقابلات مع القيادات الوسطى والعليا. وتكونت عينة الدراسة من (15) مديرًا في مؤسسات مختلفة. وخلصت الدراسة إلى أن ضعف القيادة، وسوء التواصل، وغياب الحوكمة تعد من أهم أسباب فشل المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة وتعزيز أطر الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة **Al-Dhaheri (2024)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية وإدارة المشاريع في تعزيز الاستثمار المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي. وتمثلت أداة الدراسة في مقابلات شبه منظمة مع المديرين. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من القيادات في مؤسسات مختلفة. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التنفيذية وربطها بالممارسات الاستراتيجية الحديثة.

دراسة **Mohosho et al (2024)**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على نجاح محافظ المشاريع في المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (104) مؤسسة تعمل في مجالات مختلفة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ونجاح محافظ المشاريع، حيث تسهم الحوكمة في تحسين الأداء وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة فعالة لإدارة المحافظ والمشروعات داخل المؤسسات لتعزيز الكفاءة التنظيمية.

دراسة **Roberts & Edwards (2023)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المحافظ في دعم الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في تحليل الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المحافظ. ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية لكونها دراسة نظرية تحليلية. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المحافظ تمثل أداة استراتيجية فعالة لربط البرامج والمشروعات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، إلا أنها ما زالت غير مستغلة بشكل كافٍ في القطاع العام. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارة المحافظ ضمن أطر الحوكمة المؤسسية لتعزيز فعالية الأداء الحكومي.

دراسة **Suvvari (2023)** هدفت الدراسة التعرف على أفضل ممارسات إدارة محافظ المشاريع لتحقيق التوافق الاستراتيجي داخل المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في تحليل الأدبيات والدراسات السابقة إلى جانب تحليل تجريبي واسع. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المحافظ تسهم في تحسين تخصيص الموارد، وتقليل المخاطر، وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أطر حوكمة واضحة لإدارة المحافظ لضمان تحقيق التكامل بين المشاريع والبرامج.

### 3.2. التعليق على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى أن تطبيق الحوكمة والقيادة الفعالة يمثلان عاملين أساسيين في تحسين الأداء المؤسسي ونجاح البرامج والمشروعات (معوشي، 2025؛ عاشور، 2025؛ عساف وشوقير، 2025؛ الحربي، 2025؛ المطري والسلامي، 2025؛ عزيز و خليل، 2025؛ علي، 2025؛ الشهري، 2022؛ Al-Hajj، 2025؛ Xegwana، 2025؛ Al-Dhaheri، 2024؛ Mohosho et al.، 2024؛ Roberts & Edwards، 2023؛ Suvvari، 2023).

أوجه التشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية تكمن في اعتماد معظمها على المنهج الوصفي التحليلي (عاشور، 2025؛ عساف وشوقير، 2025؛ Mohosho et al.، 2024؛ Suvvari، 2023)، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات (غديدي ومعوشي، 2025؛ عاشور، 2025؛ الحربي، 2025)، مع التركيز على العاملين داخل المؤسسات كعينة للدراسة. كما تشترك هذه الدراسات في محاولة رصد أثر الحوكمة والقيادة على الأداء المؤسسي أو نجاح المشاريع، وهو ما يتماشى مع هدف الدراسة الحالية الذي يركز على تمكين القيادة التنفيذية عبر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في الهيئات الحكومية السعودية.

أوجه الاختلاف تكمن في نوعية المؤسسات ومجتمع الدراسة، حيث ركزت بعض الدراسات العربية على مؤسسات محلية أو تعليمية محددة مثل مدارس التعليم العام في محافظة الرس (الحربي، 2025) أو الهيئات المحلية في محافظة قفيلية (عاشور، 2025)،

بينما ركزت الدراسات الأجنبية على المؤسسات متعددة القطاعات أو القطاع العام بشكل أوسع (Roberts & Edwards، 2023)، (Suvvari، 2023). (كما اختلفت الدراسات الأجنبية في الأدوات المستخدمة، حيث استخدم بعضها المقابلات النوعية (Xegwana، 2024؛ Al-Dhaheri، 2024) بدلاً من الاستبانة، وهو ما يمثل اختلافاً في أسلوب جمع البيانات وتحليلها مقارنة بالدراسة الحالية. كذلك، اهتمت بعض الدراسات الحديثة بالتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دعم الحوكمة والقيادة (المطري والسلامي، 2025؛ عزيز و خليل، 2025)، وهو بعد غير مشمول في الدراسة الحالية.

#### 4.2. الفجوة البحثية

الفجوة البحثية التي تستند إليها الدراسة الحالية تتمثل في غياب الدراسات التطبيقية التي تربط بين إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وبين تمكين القيادة التنفيذية في الهيئات الحكومية السعودية بشكل مباشر، مع التركيز على العينة العاملة في هذه الهيئات. إذ أن معظم الدراسات السابقة إما اقتصرت على المؤسسات التعليمية، أو على تحليل الحوكمة بشكل نظري، أو ركزت على القطاعات الاقتصادية والخدماتية، دون دمج المنظورين (الحوكمة + تمكين القيادة التنفيذية) بشكل تطبيقي داخل الهيئات الحكومية السعودية.

الدراسات التي تتفق مع الدراسة الحالية هي تلك التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وركزت على علاقة الحوكمة والقيادة بالأداء المؤسسي أو نجاح المشاريع، مثل (عاشور، 2025؛ عساف وشوقير، 2025؛ Mohosho et al., 2024؛ Suvvari، 2023).

الدراسات التي تختلف عن الدراسة الحالية هي الدراسات التي اعتمدت المقابلات النوعية (Xegwana، 2024؛ Al-Dhaheri، 2024)، أو ركزت على المؤسسات التعليمية أو الأكاديمية (الحري، 2025؛ المطري والسلامي، 2025)، أو تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية في الحوكمة (المطري والسلامي، 2025؛ عزيز و خليل، 2025)، والتي لم تدرس بعد أثر إطار الحوكمة المتكامل في تمكين القيادة التنفيذية داخل الهيئات الحكومية السعودية.

#### 3. الإطار النظري:

##### 1.3. إطار الحوكمة:

##### 1.1.3. أهمية إطار الحوكمة:

ذكر علي (2026، 147) عدة فوائد للحوكمة ومنها:

1. تعمل الحوكمة على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال الحرص على تجنب الفساد الإداري والمالي للمنظمة، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وكذلك تعزيز القدرة على التطوير.
2. ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية.
3. بناء علاقات قوية ومستدامة بين الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.
4. تلبية احتياجات وتوقعات المواطنين والشركات من خلال تقديم خدمات حكومية تتوافق مع متطلباتهم.
5. تسهيل وصول المواطنين إلى البيانات والمعلومات والخدمات الحكومية.
6. رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في العمليات.
7. تنظيم وتوحيد آليات العمل بين مختلف الأقسام والجهات الحكومية لتعزيز التنسيق والكفاءة.
8. تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في جميع الإجراءات والعمليات الإدارية الحكومية.

### 2.1.3. مبادئ الحوكمة

ذكر القصير (2025، 871) المبادئ الخاصة بإطار الحوكمة وهي:

1. **الشفافية:** وهي تلك التي توفر البيانات والمعلومات الموثوقة والدقيقة التي يمكن لجميع الأطراف ذات العلاقة الاطلاع عليها.
2. **المساءلة:** وهو تحديد المسؤوليات لكل من الإدارة والعاملين والأطراف الأخرى بالمنظمة.
3. **النزاهة:** وهي التوجه نحو الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية في جميع جوانب العمل المؤسسي.
4. **المسؤولية:** أما المسؤولية، بدورها، فتعني أنه يجب على المديرين التصرف بجديّة وكفاءة، مع مراعاة تأثير قراراتهم على جميع أصحاب المصلحة؛
5. **العدالة والمساواة:** يضمن معاملة جميع المساهمين وأصحاب المصلحة بشكل عادل ومتساوٍ، دون تمييز أو محاباة.
6. **الكفاءة والفعالية:** وهي السعي لتحقيق الأهداف المؤسسية بأفضل المستويات الإنتاجية والكفاءة.

### 3.1.3. خصائص الحوكمة:

أشار بوعمامة (2025، 8) لعدد من الخصائص التي تتميز بها الحوكمة وهي كما يلي:

1. تعمل الحوكمة على ربط الحكومة بالمؤسسات والمجتمع المدني وذلك من خلال إشراكهم في وضع السياسات وصنع القرار.
2. يرتبط مفهوم الحوكمة بتحقيق الأهداف التنموية للمجتمعات وذلك عبر العدالة الاجتماعية وكذلك التطبيق العادل والمنصف للقوانين، وهو ما يساهم في زيادة مسؤولية الدولة تجاه الآخرين.
3. تساهم الحوكمة في توفير طرق تسيير فعالة وكفاء لإدارة وتوجيه الموارد.
4. تعتمد الحوكمة على مجموعة من القواعد والأسس التي تساعد في ضبط عملها والتحكم به.

### 4.1.3. الأطراف المعنية بتطبيق إطار الحوكمة:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق قدر أكبر من الشفافية في التعاملات بين مختلف الأطراف، بما يساهم في الوصول إلى حوكمة رشيدة تقوم على التعاون بين ثلاثة أطراف رئيسية هي: الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني (بوعمامة، 2025، 9):

**أولاً: الحكومة:** تعد الحكومة الطرف الأساسي في تطبيق الحوكمة، حيث تمثل الجهاز الإداري للدولة الذي يضم السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية. وتتمثل أهم أدوارها في وضع السياسات العامة، وإعداد القوانين واللوائح، وتحقيق الأمن والاستقرار، إضافة إلى دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتشجيع البحث والتطوير، وتعزيز التعاون الدولي. كما تعمل الحكومة على تهيئة البيئة المناسبة للتنمية وتنظيم العلاقة بين مختلف فئات المجتمع.

**ثانياً: القطاع الخاص:** يشمل القطاع الخاص المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل الشركات والمصارف والمؤسسات الإنتاجية والتجارية. وقد أصبح شريكاً مهماً للحكومة في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث يساهم في خلق فرص العمل، وجذب الاستثمارات، ونقل التكنولوجيا والمعرفة. كما يعتمد نمو القطاع الخاص على وجود بيئة اقتصادية مستقرة وقوانين تدعم المنافسة وتوفر الحوافز لتنمية الموارد البشرية وحماية البيئة.

**ثالثاً: المجتمع المدني:** يمثل المجتمع المدني حلقة الوصل بين الأفراد ومؤسسات الدولة، ويتكون من مجموعة من المنظمات التطوعية غير الربحية مثل النقابات، والمنظمات غير الحكومية، والجمعيات المهنية، والمؤسسات الخيرية، والنادي الثقافية والاجتماعية. ويؤدي المجتمع المدني دوراً مهماً في دعم التنمية، وبناء القدرات، وتمثيل مصالح المواطنين، والمساهمة في تقديم الخدمات للفئات الأكثر احتياجاً، إضافة إلى تعزيز الحوار بين المجتمع والحكومة.

## 2.3. القيادة التنفيذية:

### 1.2.3. أهمية القيادة التنفيذية

أشار (LeRoux and Medina, 2023, 106) لفوائد القيادة التنفيذية وهي كالتالي:

#### 1. إرساء ثقافة التغيير

يجب على القائد التنفيذي أن يكون سباقاً في تبني التغيير، وأن يوضح أن التكيف جزء لا يتجزأ من طريق النجاح. ومن خلال تعزيز ثقافة تُقدّر الابتكار والمرونة، تُخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان لطرح أفكار جديدة واستكشاف مناهج مختلفة.

#### 2. غرس الثقة والالتزام

تعد الثقة عنصراً أساسياً في أي علاقة عمل. فالقائد التنفيذي الناجح يُهيئ بيئة تتسم بالشفافية والانفتاح، حيث يشعر أعضاء الفريق بالتقدير والتفهم. ولا تقتصر فوائد هذه الثقة على تحسين معنويات الفريق فحسب، بل تُعزز أيضاً التزامه بأهداف المؤسسة.

#### 3. تحديد الرؤية وإيصالها بوضوح

يجب أن تتمتع القيادة التنفيذية بالقدرة على صياغة رؤية واضحة وملهمة تُوحّد جهود الفريق بأكمله حول هدف مشترك. ومن خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتوضيح كيفية مساهمة كل عضو في الفريق في تحقيق هذه الأهداف، يزداد التركيز الجماعي والتحفيز.

#### 4. تطوير المهارات داخل الفريق

غالباً ما يتطلب التحول المؤسسي مهارات وكفاءات جديدة. لذا، يجب على القادة التنفيذيين الالتزام بتطوير المواهب داخل مؤسساتهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب والتوجيه وفرص النمو المهني.

#### 5. تعزيز التعاون بين الإدارات

يعد التعاون أساسياً لنجاح أي مشروع تحويلي. بإمكان القادة التنفيذيين تسهيل التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام، ما يضمن عمل الجميع لتحقيق هدف مشترك. ومن خلال كسر الحواجز التنظيمية، يتحسن تدفق الأفكار وتزداد الكفاءة.

### 2.2.3. خصائص القيادة التنفيذية

لا يقتصر هذا النوع من القيادة على اتخاذ القرارات فحسب، بل يشمل مجموعة من المهارات والخصائص التي تمكن القادة من إلهام فرقهم وتحفيزها وتطويرها. ومن أبرز خصائص القيادة التنفيذية ما يلي (Naidoo et al., 2025, 5):

- الرؤية: يجب أن يكون القائد التنفيذي قادراً على تصور مستقبل المنظمة ووضع اتجاه واضح يحفز الفريق بأكمله.
- الذكاء العاطفي: إن فهم وإدارة مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين أمر بالغ الأهمية لإقامة علاقات عمل إيجابية.
- التواصل الفعال: يعد توصيل الرؤية والأهداف بوضوح وإقناع أمراً حيوياً لتوليد الالتزام والتوافق.
- القدرة على التكيف: في بيئة متغيرة، يجب أن يكون القائد التنفيذي مرناً وقادراً على تعديل الاستراتيجيات بسرعة حسب الحاجة.
- تنمية المواهب: يعد تعزيز نمو وتطور أعضاء الفريق أمراً أساسياً لبناء منظمة قوية ومستدامة.
- التفكير النقدي: يساعد التفكير النقدي القادة على تحليل المعلومات المتاحة، واكتشاف التناقضات، واتخاذ قرارات مدروسة.
- التوجه نحو النتائج: تعتمد القيادة التنفيذية على تحديد أهداف واضحة والعمل على تحقيقها مع تحقيق التوازن بين النتائج قصيرة المدى والاستدامة طويلة المدى.

- الابتكار والتفكير التصميمي: أصبح الابتكار جزءًا أساسيًا من القيادة المعاصرة، حيث يشجع القادة على تبني أفكار جديدة واستخدام أساليب مبتكرة لحل المشكلات وتحسين الخدمات.

### 3.2.3. أنواع القيادة التنفيذية

أشار منصور (2025، 162) إلى وجود مجموعة من أنماط القيادة الإدارية، من أبرزها ما يأتي:

1. **النمط الأوتوقراطي:** يتميز هذا النمط بسيطرة القائد على عملية اتخاذ القرار، حيث يتخذ القرارات بصورة فردية دون إشراك المرؤوسين أو أخذ آرائهم في الاعتبار، كما يتسم أسلوبه بالصرامة وفرض التعليمات.
2. **النمط الديمقراطي:** يقوم هذا النمط على مشاركة الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، إذ يعمل القائد على التعاون مع المرؤوسين وإشراكهم في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، ويحرص على الابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب، مع الاهتمام ببناء علاقات إنسانية إيجابية والعمل على تلبية احتياجات العاملين قدر الإمكان.
3. **النمط الحر (الفوضوي):** يتسم هذا النمط بدرجة عالية من الحرية الممنوحة للمرؤوسين، حيث يترك القائد لهم المجال لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، واختيار أساليب التنفيذ المناسبة للمهام الموكلة إليهم دون تدخل كبير من جانب القيادة.

### 4. منهجية الدراسة:

#### 1.1. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على متغيرات الدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

#### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد استخدمت الدراسة أسلوب العينات الميسرة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تم ارسال الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة والذين قاموا بالإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان الإلكتروني 100 فرد.

#### 3.4. عرض خصائص أفراد عينة الدراسة:

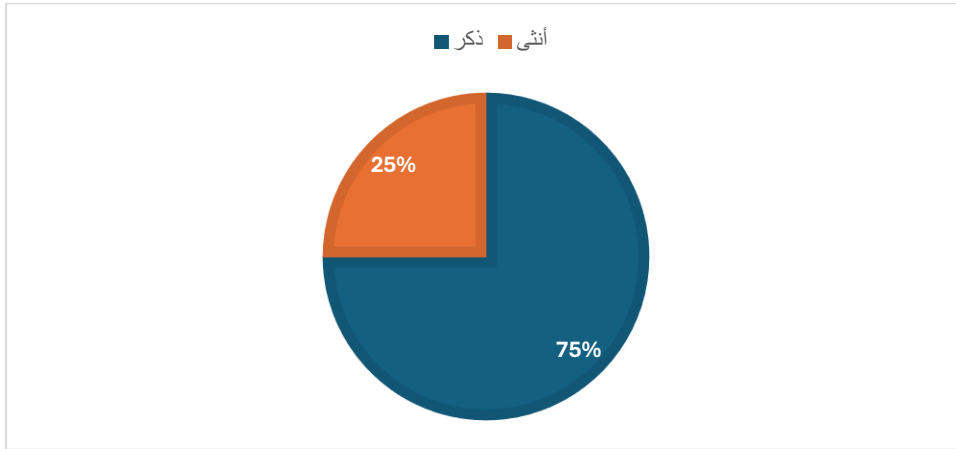
##### 1- النوع:

نجد من الجدول (1-4) والشكل (1-4) أدناه أن 75 فرد من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 75% و25 فرد من الإناث بنسبة 25%

جدول (1-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع

الفئات	العدد	%
ذكر	75	75
أنثى	25	25
الإجمالي	100	100

شكل (1-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع



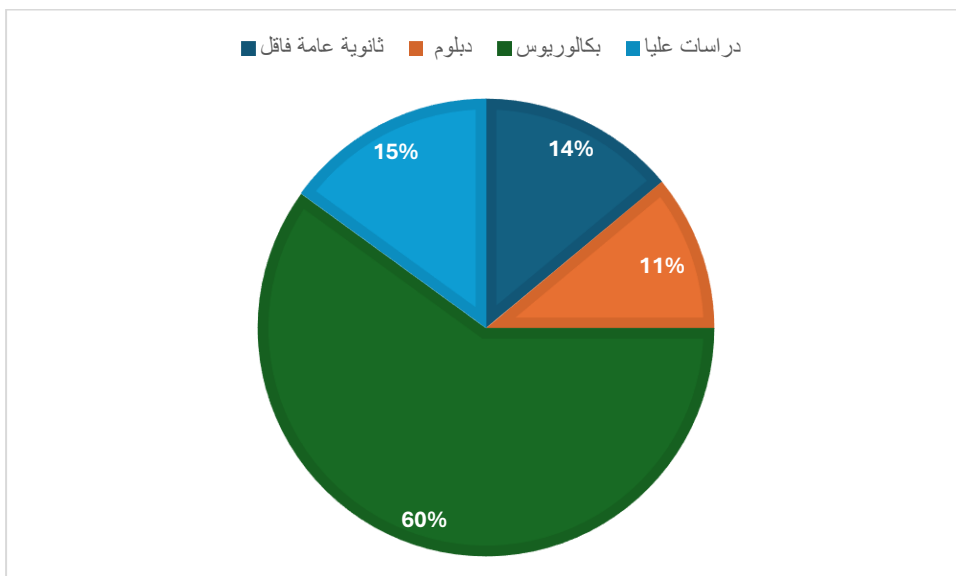
## 2- المؤهل التعليمي

نجد من الجدول (2-4) والشكل (2-4) أن 10 أفراد من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم ثانوية عامة فأقل بنسبة 11 % و 6 أفراد مؤهلهم دبلوم بنسبة 6.6% و 60 فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 65.9% و 15 فرد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 16.5 %

جدول (2-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

الفئات	العدد	%
ثانوية عامة فأقل	14	14
دبلوم	11	11
بكالوريوس	60	60
دراسات عليا	15	15
الإجمالي	100	100

شكل (2-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي



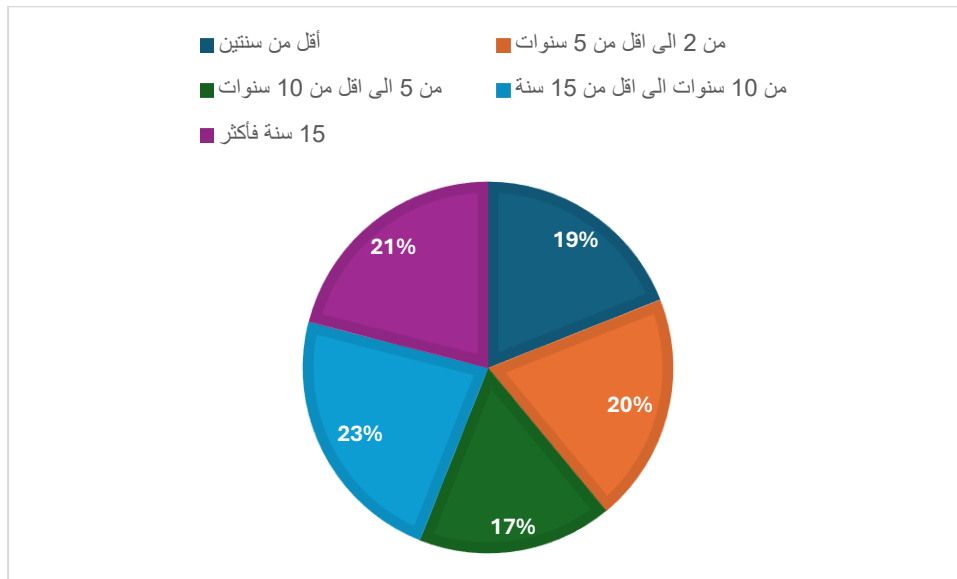
#### 4- عدد سنوات الخبرة

نجد من الجدول والشكل التالي أن 19 فرد من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من سنتين بنسبة 19 % و 20 فرد خبرتهم من 2 الى أقل من 5 سنوات بنسبة 20% و 17 فرد خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 17% و 23 فرد خبرتهم من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة بنسبة 23 % و 21 فرد خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة 21 %

جدول (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

الفئات	العدد	%
أقل من سنتين	19	19
من 2 الى أقل من 5 سنوات	20	20
من 5 الى أقل من 10 سنوات	17	17
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	23	23
15 سنة فأكثر	21	21
الاجمالي	100	100

شكل (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة



#### 4.4. أداة الدراسة

قامت الدراسة بالاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتم تقسيمها إلى: النوع، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة والتي تضمنت متغير إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بأبعاده (الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة) ويشتمل على 20 عبارة والمتغير التابع وهو تمكين القيادة

التنفيذية ويشتمل على 10 عبارات. تم بناءه من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة وتطويرها لتتناسب مع طبيعة الموضوع وعينة الدراسة.

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق تماماً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق مطلقاً (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

#### جدول (4-5) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

#### 5.4. صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ

#### جدول (4-6) معاملات الارتباط لعبارات محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الشفافية			المساءلة		
1	0.760**	0.000	1	0.891**	0.000
2	0.807**	0.000	2	0.909**	0.000
3	0.857**	0.000	3	0.858**	0.000
4	0.833**	0.000	4	0.844**	0.000
5	0.907**	0.000	5	0.869**	0.000
المشاركة			النزاهة		
1	0.883**	0.000	1	0.935**	0.000
2	0.931**	0.000	2	0.951**	0.000
3	0.907**	0.000	3	0.906**	0.000
4	0.925**	0.000	4	0.917**	0.000
5	0.908**	0.000	5	0.758**	0.000

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

من الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ تتنوع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: تمكين القيادة التنفيذية

جدول (7-4) معاملات الارتباط لعبارات محور تمكين القيادة التنفيذية

العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	0.883**	0.000	6	0.876**	0.000
2	0.918**	0.000	7	0.765**	0.000
3	0.884**	0.000	8	0.828**	0.000
4	0.907**	0.000	9	0.880**	0.000
5	0.872**	0.000	10	0.883**	0.000

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

نجد من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

6.4. ثبات أداة الدراسة:

جدول (8-4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ	0.984	20
تمكين القيادة التنفيذية	0.962	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.989	30

نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة ويبين صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد إمكانية استخدام الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

7.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال التطبيق على برنامج SPSS:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية والرسوم والاشكال البيانية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة
4. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
5. معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
6. حساب الدرجة التائية (T-test): لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات التي تعزى للمتغير الديموغرافي النوع
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

## 5. نتائج الدراسة وتحليلها:

### 1.5. الإجابة على أسئلة الدراسة:

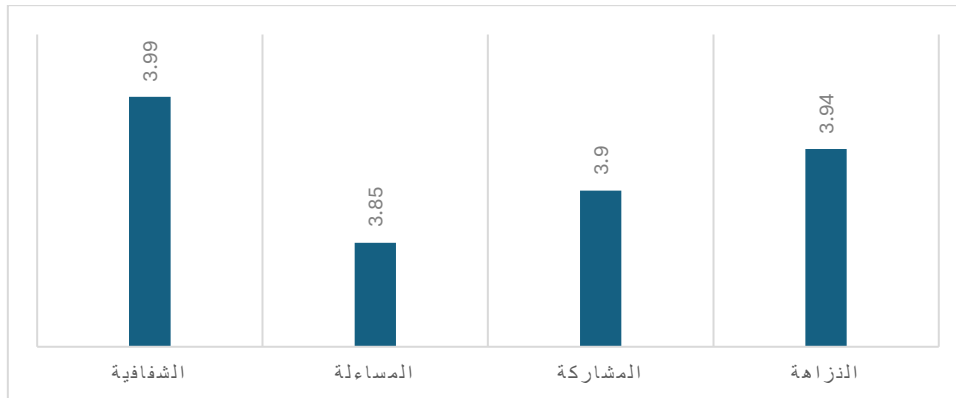
نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما واقع تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (1-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	0.84	3.99	الشفافية
4	مرتفعة	0.96	3.85	المساءلة
3	مرتفعة	0.97	3.90	المشاركة
2	مرتفعة	0.94	3.94	النزاهة
	مرتفعة	0.93	3.92	المتوسط الحسابي

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 وانحراف معياري 0.93 وتبين أن أبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد الشفافية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.84 يليه بعد النزاهة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.94 ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.97 وأخيراً بعد المساءلة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.96 وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة.

شكل (1-5) المتوسطات الحسابية لأبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ



وقامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (2-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بعد الشفافية

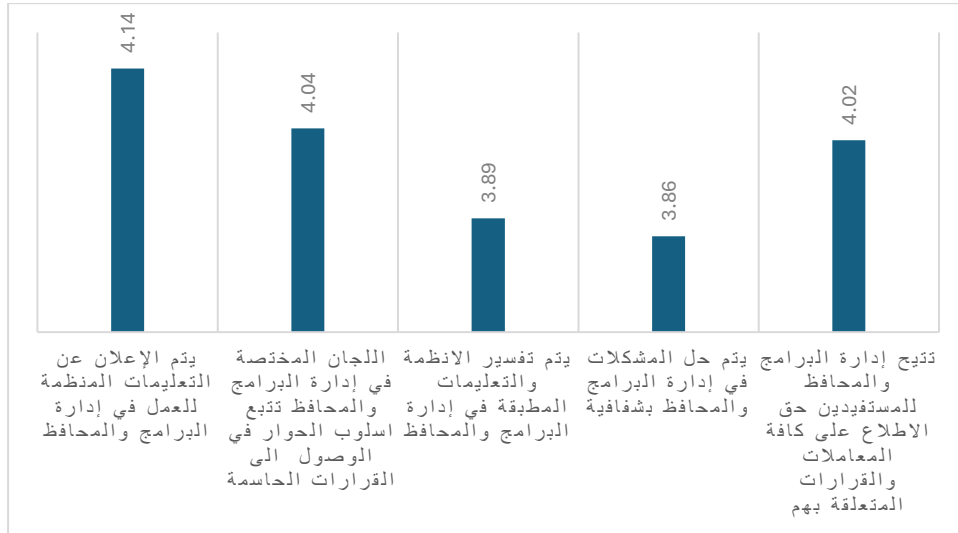
مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماما (5)	العبارات
مرتفعة	1	0.73	4.14	0	0	20	46	34	1 يتم الإعلان عن التعليمات المنظمة للعمل في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية
مرتفعة	2	0.78	4.04	0	0	16	58	26	2 اللجان المختصة في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية تتبع اسلوب الحوار في الوصول الى القرارات الحاسمة
مرتفعة	4	0.86	3.89	0	8	19	49	24	3 يتم تفسير الانظمة والتعليمات المطبقة في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية
مرتفعة	5	1.06	3.86	0	16	16	34	34	4 يتم حل المشكلات في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية بشفافية
مرتفعة	3	0.78	4.02	0	3	20	49	28	5 تتيح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية للمستفيدين حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم
مرتفعة		0.84	3.99	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الشفافية					

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق الشفافية كأحد أبعاد إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.99 بانحراف معياري 0.84 وعند دراسة عبارات بعد الشفافية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع. وعند ترتيب عبارات بعد الشفافية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (يتم الإعلان عن التعليمات المنظمة للعمل في إدارة البرامج والمحافظة) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.73 وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة (يتم حل المشكلات في إدارة البرامج والمحافظة بشفافية) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 1.06 وبدرجة موافقة مرتفعة.

شكل (2-5) المتوسطات الحسابية لعبارة بعد الشفافية



جدول (3-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بعد المساءلة

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماما (5)	العبارات
مرتفعة	4	1.00	3.75	0	15	20	40	25	1 تركيز إدارة البرامج والمحافظة بالهيئات الحكومية على مساءلة العاملين المخالفين لأنظمتها وتعليماتها
مرتفعة	3	1.02	3.87	6	3	14	52	25	2 تخضع إدارة البرامج والمحافظة بالهيئات الحكومية باستمرار للتقييم من الجهات المسؤولة
مرتفعة	5	1.10	3.65	4	12	24	35	25	3 يتاح للعاملين في إدارة البرامج والمحافظة بالهيئات الحكومية حرية المساءلة حول القرارات التي يتم اتخاذها

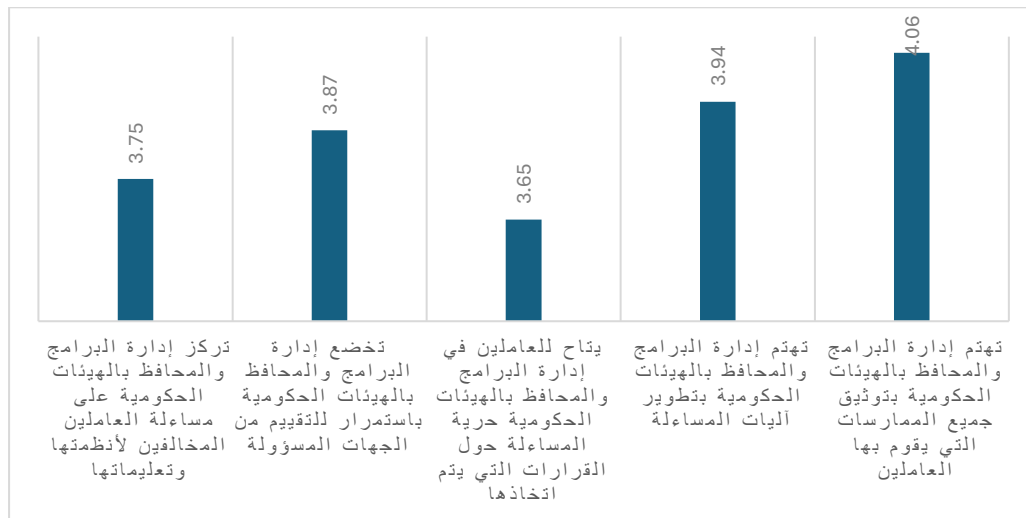
4	تهتم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية بتطوير آليات المساءلة	24	53	16	7	0	3.94	0.83	2	مرتفعة
5	تهتم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية بتوثيق جميع الممارسات التي يقوم بها العاملين	38	31	30	1	0	4.06	0.85	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المساءلة						3.85		0.96		مرتفعة

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق المساءلة كأحد أبعاد إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.84 بانحراف معياري 1.01 وعند دراسة عبارات بعد المساءلة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع. وعند ترتيب عبارات بعد المساءلة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تهتم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية بتوثيق جميع الممارسات التي يقوم بها العاملين) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.85 وبدرجة موافقة مرتفعة. في حين جاءت العبارة (يتاح للعاملين في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية حرية المساءلة حول القرارات التي يتم اتخاذها) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.10 وبدرجة موافقة مرتفعة

#### شكل (3-5) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المساءلة



جدول (4-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بعد المشاركة

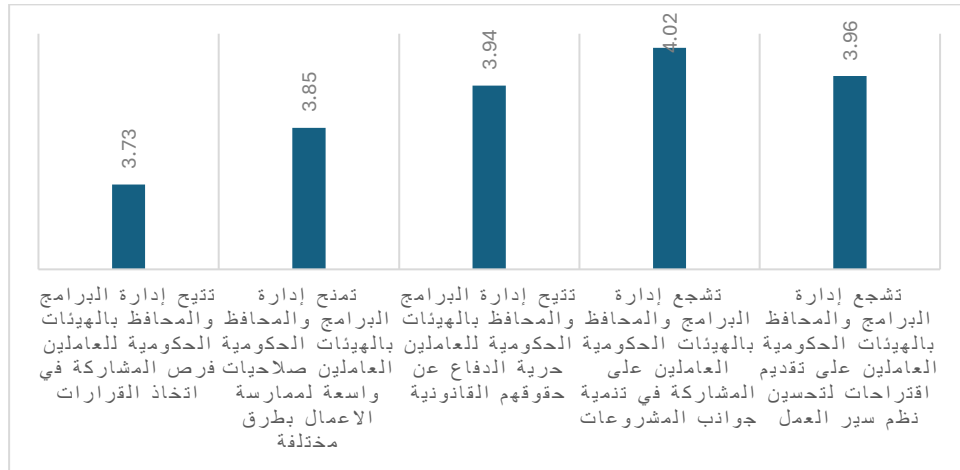
مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماما (5)	العبارات
مرتفعة	5	1.09	3.73	4	8	37	22	29	1 تتيح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
مرتفعة	4	0.98	3.85	2	10	23	40	25	2 تمنح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية العاملين صلاحيات واسعة لممارسة الأعمال بطرق مختلفة
مرتفعة	3	0.91	3.94	3	3	26	42	26	3 تتيح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية للعاملين حرية الدفاع عن حقوقهم القانونية
مرتفعة	1	0.86	4.02	0	8	21	41	30	4 تشجع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية العاملين على المشاركة في تنمية جوانب المشروعات
مرتفعة	2	0.98	3.96	6	0	23	43	28	5 تشجع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين نظم سير العمل
مرتفعة		1.01	3.89	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المشاركة					

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات.

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق المشاركة كأحد أبعاد إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.89 بانحراف معياري 1.01 وعند دراسة عبارات بعد المشاركة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع. وعند ترتيب عبارات بعد المشاركة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تشجع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية العاملين على المشاركة في تنمية جوانب المشروعات) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.86 وبدرجة موافقة مرتفعة في حين جاءت العبارة (تتيح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.09 وبدرجة موافقة مرتفعة.

شكل (4-5) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المشاركة



جدول (5-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بعد النزاهة

العبارة	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقاً (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1 توزع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية مهام العمل بشكل عادل ومتساوي على العاملين	32	46	14	5	3	3.99	0.97	2	مرتفعة
2 تطبق إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية آليات المكافآت على العاملين في دون تمييز	30	43	15	9	3	3.88	1.04	4	مرتفعة
3 تضع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية سياسات موضوعية للتوظيف والتعيين	27	42	23	8	0	3.88	0.90	3	مرتفعة

مرتفعة	5	1.07	3.85	3	11	14	42	30	4	تعتمد إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية على تقارير تقييم كفاءة الاداء للعاملين
مرتفعة	1	0.74	4.11	0	1	19	48	32	5	تساهم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في اعداد خطط الترقية للعاملين لضمان تكافؤ الفرص
مرتفعة		0.94	3.94	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد النزاهة						

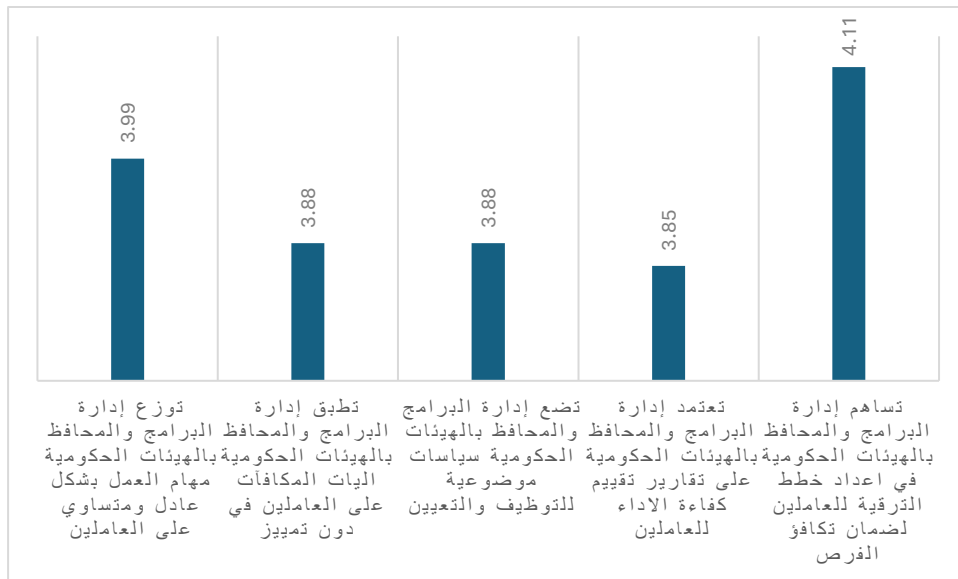
المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق النزاهة كأحد أبعاد إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.94 بانحراف معياري 0.94 وعند دراسة عبارات بعد النزاهة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع. وعند ترتيب عبارات بعد النزاهة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تساهم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في اعداد خطط الترقية للعاملين لضمان تكافؤ الفرص) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.74 وبدرجة موافقة مرتفعة

في حين جاءت العبارة (تعتمد إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية على تقارير تقييم كفاءة الاداء للعاملين) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 1.07 وبدرجة موافقة مرتفعة

#### شكل (5-5) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد النزاهة



نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "ما مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تمكين القيادة التنفيذية وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5-6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية

العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1 تقوم القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية على تحديد الأهداف الرئيسية المطلوب تنفيذها	34	34	16	16	0	3.86	1.06	7	مرتفعة
2 تساهم القيادة التنفيذية في تخصيص الموارد اللازمة لضمان جودة الأداء	28	49	20	3	0	4.02	0.78	3	مرتفعة
3 تعمل القيادة التنفيذية على توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين لتعزيز مهاراتهم وتحسين الأداء	26	40	20	15	0	3.75	1.00	8	مرتفعة
4 تعمل القيادة التنفيذية على تعيين وتوزيع المسؤوليات الواضحة بشكل مناسب بين العاملين	25	52	14	3	6	3.87	1.02	6	مرتفعة
5 تقوم القيادة التنفيذية بالعمل على الأخذ بالملاحظات والشكاوى للحفاظ على الاستمرارية	25	35	24	12	4	3.65	1.10	9	مرتفعة
6 تقوم القيادة التنفيذية بوضع خطة تنفيذ الأعمال وفق إطار زمني مرتب حسب أولويات انجاز الأنشطة	24	53	16	7	0	3.94	0.83	4	مرتفعة

7	تعمل القيادة التنفيذية على تعديل الخطة الزمنية في حال التعرض للمخاطر	34	46	20	0	0	4.14	0.73	1	مرتفعة
8	تهتم القيادة التنفيذية بتوفير الموارد لإنجاز الأعمال حسب الخطة الزمنية	26	58	16	0	0	4.04	0.78	2	مرتفعة
9	تهتم القيادة التنفيذية بوجود وسائل اتصال فعالة ومتطورة	24	49	19	8	0	3.89	0.86	5	مرتفعة
10	تشجع القيادة التنفيذية على العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق العمل	34	34	16	16	0	3.86	1.06	7	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام لعبارات محور تمكين القيادة التنفيذية						3.90		0.92	مرتفعة	

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.92 وعند دراسة عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة. وعند ترتيب عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تعمل القيادة التنفيذية على تعديل الخطة الزمنية في حال التعرض للمخاطر) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.82 وبدرجة موافقة مرتفعة.

في حين جاءت العبارة (تقوم القيادة التنفيذية بالعمل على الأخذ بالملاحظات والشكاوى للحفاظ على الاستمرارية) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.15 وبدرجة موافقة مرتفعة

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معادلة الانحدار البسيط لاختبار فروض الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5-7) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل R <sup>2</sup> Adjusted
0.977	0.954	0.953

تحليل التباين ANOVA						
Sig F	F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	2023.790	6115.808	1	6115.808	الانحدار Regression	
		3.022	98	296.152	الباقى Residual	
			99	6411.960	المجموع Total	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.128	1.535		.856	1.314	الثابت Constant	تمكين القيادة
.000	44.987	.977	.011	.481	إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ	التنفيذية

يتبين من الجدول (5-7) معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ) يفسر 95.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تمكين القيادة التنفيذية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وتمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.977 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بمقدار 1 % ازداد مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.481% وهو ما يجب عن السؤال الثالث للدراسة.

## 2.5. اختبار فروض الدراسة:

**الفرض الرئيسي:** توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (النوع - المؤهل - الخبرة) لاختبار الفرض الرئيسي وفروضه الفرعية تم استخدام اختبار الدرجة الثانية (T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجاءت النتائج كما يلي:

**الفرض الفرعي الأول:** يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير النوع.

### جدول (5-8) نتائج اختبار T للفروق التي تعزى لمتغير النوع

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	t قيمة	Sig
ذكر	75	3.91	7.632	0.000
أنثى	25	4.05		

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير النوع عند مستوى معنوية 0.05 وكانت الفروق لصالح الإناث مما يبين أنها الفئة الأكثر وعياً بتأثير تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وهو ما يبين صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول (9-5) نتائج اختبار F للفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	t قيمة	Sig
ثانوية عامة فاضل	14	3.77	9.318	0.000
دبلوم	11	3.84		
بكالوريوس	60	3.95		
دراسات عليا	15	4.02		

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05 وكانت الفروق لصالح فئة الحاصلين على الدراسات العليا مما يبين أنها الفئة الأكثر وعياً بتأثير تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وهو ما يبين صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الخبرة.

جدول (10-5) نتائج اختبار F للفروق التي تعزى لمتغير الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	t قيمة	Sig
أقل من سنتين	19	3.79	7.554	0.000
من 2 الى أقل من 5 سنوات	20	3.85		
من 5 الى أقل من 10 سنوات	17	4.02		
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	23	3.97		
15 سنة فأكثر	21	3.91		

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند

مستوى معنوية 0.05 وكانت الفروق لصالح فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات مما يبين أنها الفئة الأكثر وعياً بتأثير تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وهو ما يبين صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة.

مما سبق يتبين وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل العلمي -الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

#### 6. ملخص نتائج الدراسة:

- من خلال تحليل نتائج الدراسة نجد ارتفاع مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 بانحراف معياري 0.93 وتبين أن أبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد الشفافية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.84 يليه بعد النزاهة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.94 ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.97 وأخيراً بعد المساءلة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.96 وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة.
- نجد ارتفاع مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.92 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة وتمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة بمقدار 1% ازداد مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.481% وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة.
- وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل العلمي -الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

#### 7. توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالتالي:

- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالعمل على حل المشكلات في إدارة البرامج والمحافظة بشفافية
- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمنح العاملين حرية المساءلة حول القرارات التي يتم اتخاذها
- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات
- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالاعتماد على تقارير تقييم كفاءة الأداء للعاملين
- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالعمل على الأخذ بالملاحظات والشكاوى للحفاظ على الاستمرارية

## 8. مقترحات الدراسة

تقترح الدراسة مجموعة من الدراسات والأبحاث التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:

- الدراسات والأبحاث المتعلقة بتأثير تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظة في الهيئات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية
- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على تمكين القيادات التنفيذية في الهيئات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية

## 9. المراجع:

### 1.9. المراجع العربية

- البسام، بسام بن عبدالله (2021) الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة. المجلة العربية 41(3). 3-19.
- بوعمامة، مريم. (2025). دور تطبيق الحوكمة في إدارة الضرائب لتفعيل الرقابة الجبائية- دراسة ميدانية لناحية سطيف. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر3.
- الحربي، إيمان بنت حمود. (2025). دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الرس. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع37، 283 - 322. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1539826>
- الحصري، طارق. (2024). الحوكمة في القطاع الحكومي المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة من 2006-2021. الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته، 1(1)، 12-41.
- خان، أشرف محمد سراج، ومجلد، أسامه عبد الرحمن. (2023). دور الحوكمة في تطوير ادارة المخاطر في شركة المياه الوطنية. المجلة العربية للاداب والدراسات الإنسانية، 7(27)، 259-296.
- زيدان، محمود عبد المنعم، محمود، مروة صلاح الدين فهمي. (2022). حوكمة الاستثمارات العامة في مصر خلال الفترة 2000/2020 المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر. 60-15، 1(27).
- الشهري، علي مغرم. (2022) تصور مقترح لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 3(3). 339-358.
- الضهر اوي، محمد أحمد، والشاعر، أيمن على عبد الحميد، وأيوب، أحمد حسيني سيد، وإبراهيم، محمد السيد. (2023). دور الحوكمة في ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية. مجلة بحوث التربية الرياضية، 75(149)، 119-163.
- عاشور، علاء يوسف نجيب. (2025). القيادة الإدارية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الفلسطينية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ع9، 81 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610548>
- عزيز، إيناس محمد، و خليل، أريج سعيد. (2025). تأثير القيادة الرقمية على فاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار COBIT5. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع3، 38 - 54. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1607781>

عساف، أنس، وشوقير، نعمة. (2025). أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة على بلدية أريحا. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع46، 123 - 148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1558609>  
علي، أحمد محمد. (2026). دور الحوكمة الرقمية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(1)، 139-155.

علي، أميرة حسنين محمد. (2025). أثر حوكمة مجلس الإدارة على عدم تماثل المعلومات: دراسة تطبيقية على البورصة المصرية. المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، مج3، ع1، 231 - 279. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1577160>

العواجي، وائل عمران علي (2021) إعداد وتنمية القيادات الحكومية لدعم الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري إطار مقترح. المجلة العربية للإدارة. 41(4). 3-31.

غيدي، نور الدين، و معوشي، عيماد. (2025). أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في أداء الوظيفة المالية: دراسة حالة فرع اتصالات الجزائر بالمدينة. مجلة البحوث والدراسات العلمية، مج19، ع1، 1382 - 1402. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1542003>

قاسدي، ليليا، ولعماري، صوراية. (2024). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة مسحية على عينة من الإداريين بمؤسسة - ENIEM - بتيزي وزو. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مولود معمري تيزي وزو.

القيصر، سعد بن حمود. (2025). دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 59(4)، 863-894.

المطري، علي بن سعيد بن سليم، والسلامي، صفاء الشرفاوي. (2025). أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، ع37، 733 - 792. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1580845>

منصور، محمد السيد. (2025). دور القيادة الإدارية التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء في ضوء التخطيط الاستراتيجي. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. 8(3). 143-211.

## 2.9. المراجع الأجنبية:

Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., & Tashman, P. A. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: A review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, 47(6), 1468-1497.

Al Dhaheri, Ahmed Salem (2024) The role of project management and strategic leadership in enhancing the investment for local and international businesses Department of municipalities and transport, UAE. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(03), 376–386.

Al-Hajj, A. T. (2025). Public Governance: A Multidimensional Theoretical Approach To Raising Awareness of the Concept in the Arab Context. *The Arab Journal of Administration*, 45(5), 231–254. <https://doi.org/10.21608/aja.2024.323418.1723>

- Brown, B., & Li, Y. (2023). Police executive leadership: An empirical and theoretical exploration of police chief performance. *International Journal of Police Science & Management*, 25(1), 53-66.
- LeRoux, K., & Medina, A. (2023). Bending the arc of nonprofit leadership toward justice: Impacts of racial representation and organizational publicness on diversifying executive leadership. *Public Administration Review*, 83(1), 103-116.
- Marawu, N. M., & Utete, R. (2026). Exploring governance challenges in South African public organisations. *Cogent Social Sciences*, 12(1), 2598904. 1-21.
- Mohosho, J. S., Nyandongo, K. M., & Dube, S. (2024). The effect of governance and governmentality on project portfolio success. *Acta Commercii*, 24(1), Article a1230.  
<https://doi.org/10.4102/ac.v24i1.1230>.
- Naidoo, L. J., Gonzalez, M., Esmaeli, L., & Bai, U. (2025). The Positive Role of Job Crafting on Executive Leaders' Well-Being Over Time. Available at SSRN 5108168. 1-56.
- Roberts, Patrick, and Lauren Hamilton Edwards. 2023. "Portfolio Management: A New Direction in Public Sector Strategic Management Research and Practice." *Public Administration Review* 83(4): 947–959. <https://doi.org/10.1111/puar.13633>.
- Suvvari, S. K. (2023). Project portfolio management: Best practices for strategic alignment. *International Journal of Professional Business Review*, 8(12), e04987.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.4987>
- van der Berg-Cloete, S., Tosh, C. A., & Buch, E. (2025). External factors affecting the efficacy of the Albertina Sisulu Executive Leadership Programme in Health Fellowship in South Africa: A 360 qualitative assessment. *African Journal of Health Professions Education*, 17(3), 2-6.
- Xegwana, M. S. (2024). Leadership and governance factors in project failures: A focus on cost and budget management. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 32.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ محمد عبدالكريم عارف المسعود، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.9>