

دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية
على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن مسعود البلوي

251000181

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

الفهرس

4.....	مقدمة
9.....	أهمية الدراسة
12	اهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	فروض الدراسة:
13	نموذج الدراسة:
14	دراسات سابقة
20	الفجوة البحثية
22	المنطلقات النظرية للدراسة
24	المنهجية وطرق البحث:
24	مصادر جمع البيانات
25	أدوات الدراسة:
25	الأساليب الإحصائية المستخدمة
26	أداة الدراسة
27	حدود الدراسة:

مقدمة

تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً محورياً في تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة المشاريع الحكومية، نظراً لما توفره من إطار تنظيمي متكامل يضمن الشفافية والمساءلة والانضباط المؤسسي. إذ تشير التجارب العالمية إلى أن الحكومات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بصورة فعالة تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة أعلى، وتقل فيها نسب الهدر المالي والزمني، كما تزداد فيها فرص تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنموية المرجوة. وتعد المشاريع الحكومية أدوات تنفيذية أساسية لتحقيق رؤى الدول وخططها الاستراتيجية، سواء في مجالات البنية التحتية، أو التنمية البشرية، أو التحول الرقمي، أو غيرها من القطاعات الحيوية، مما يجعل نجاح هذه المشاريع مسألة جوهرية في الأداء الحكومي العام. (السرحان، 2023)

وتبرز أهمية الحوكمة في هذا السياق من خلال قدرتها على تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمشروع، كالمؤسسات الحكومية، والمقاولين، والمستفيدين من الخدمة، فضلاً عن الجهات الرقابية والإشرافية. كما تساهم مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، في تقليل احتمالات الفساد الإداري والمالي، وتزيد من فرص اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى معايير موضوعية لا إلى اعتبارات شخصية أو سياسية. وهذا ما يؤدي إلى تعزيز ثقة المواطنين في الحكومة، ورفع مستوى الرضا عن الخدمات العامة، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً على نجاح المشروع من منظور مجتمعي. (العدوان، 2023)

علاوة على ذلك، تسهم الحوكمة المؤسسية في ترسيخ ثقافة التقييم والمتابعة المستمرة، من خلال آليات واضحة لقياس الأداء وضبط الجودة، ما يتيح للجهات الحكومية إمكانية التصحيح المبكر لمسار

المشاريع وتجاوز العقبات المحتملة. كما تساعد الحوكمة على تحقيق التوازن بين المرونة في تنفيذ المشاريع من جهة، والالتزام بالضوابط الإدارية والمالية من جهة أخرى، مما يقلل من الفجوات التنظيمية والإجرائية التي قد تعيق سير المشاريع أو تؤدي إلى فشلها. ومن هنا، فإن تبني الحوكمة المؤسسية ليس ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استدامة التنمية وجودة الإنجاز في القطاع العام.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، باتت العديد من الدول تسعى إلى تطوير أطرها التنظيمية وتحديث تشريعاتها بما يتواءم مع معايير الحوكمة العالمية، من خلال تعزيز الاستقلالية المؤسسية، وتمكين الرقابة الداخلية، وتطوير أنظمة المراجعة والمساءلة. وفي ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، يزداد الطلب على مشاريع حكومية تتسم بالكفاءة والموثوقية، وهو ما يجعل الحوكمة حجر الزاوية في أي منظومة تهدف إلى النجاح المؤسسي وتحقيق قيمة مضافة للمجتمع والدولة. (العوامل، 2024)

تُعد الحوكمة المؤسسية من أبرز المفاهيم المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في مجالات الإدارة العامة والخاصة على حد سواء، وذلك لما لها من دور حاسم في تنظيم العلاقات داخل المؤسسات وضمان التوازن بين السلطات والمسؤوليات. فهي تمثل الإطار الذي تُدار من خلاله المؤسسات بطريقة تُحقق الشفافية، وتُرسخ المساءلة، وتدعم الكفاءة في اتخاذ القرار. وترتكز الحوكمة المؤسسية على مجموعة من المبادئ التي تشمل سيادة القانون، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية، والرقابة المؤسسية، وتوزيع الأدوار والصلاحيات بشكل يحد من التداخلات العشوائية، ويقلل من مخاطر الفساد وسوء الإدارة. (الديك، 2021)

وتتبقى أهمية الحوكمة المؤسسية من كونها أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية والتشغيلية. فمن خلال الحوكمة، يمكن للمؤسسات أن تضع

أنظمة داخلية فعّالة تُسهم في رفع مستوى الالتزام بالقوانين واللوائح، وتعزز من ممارسات الرقابة الداخلية، وتُوفر إطارًا لاتخاذ قرارات رشيدة تعكس مصلحة كافة أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين أو مستفيدين أو شركاء. كما أن الحوكمة تمكّن من مواءمة أهداف المؤسسة مع متغيرات البيئة المحيطة، مما يُعزز من مرونتها واستدامة نجاحها. (قرعان، 2020)

علاوة على ذلك، تُعد الحوكمة المؤسسية عنصرًا جوهريًا في بناء الثقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية، سواء كانت حكومية أو خاصة، محلية أو دولية. فهي تُسهم في تحسين سمعة المؤسسة، وجذب الاستثمارات، ورفع مستوى الشفافية، وهي عناصر ضرورية في اقتصاد اليوم القائم على المعرفة والمنافسة العالمية. وقد أصبحت الحوكمة من المعايير المعتمدة لتقييم جودة الأداء المؤسسي، إذ تعتمد العديد من المنظمات الدولية والمؤسسات المالية على مدى التزام المؤسسات بمبادئ الحوكمة كمقياس للاستقرار المالي والتنظيمي والإداري. (دلال، 2020)

ومن الجدير بالذكر أن الحوكمة المؤسسية لا تُعد فقط مجموعة من السياسات والإجراءات الإدارية، بل هي ثقافة مؤسسية يجب أن تُغرس في كافة مستويات التنظيم، بدءًا من مجلس الإدارة وقيادات الصف الأول، وصولاً إلى الموظفين في المواقع التنفيذية. ويُنظر إلى تطبيق الحوكمة اليوم بوصفه ركيزة رئيسية في إدارة المخاطر، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. لذلك، فإن تطوير أنظمة الحوكمة لم يعد خيارًا، بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة تطورات البيئة المؤسسية المعاصرة وضمان نجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق تطلعاتها. (البالي، 2023)

تُعد المشاريع الحكومية إحدى الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها الحكومات في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق رؤاها الاستراتيجية طويلة المدى. فهي تمثل الجسر الذي تنتقل من

خلاله السياسات العامة إلى واقع ملموس يشعر به المواطن والمجتمع، سواء في شكل بنية تحتية متطورة، أو خدمات تعليمية وصحية محسنة، أو مشاريع إسكان وتنمية حضرية وريفية. وتغطي هذه المشاريع طيفاً واسعاً من القطاعات الحيوية، مثل النقل، والطاقة، والمياه، وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات العامة، إذ تُعنى بتنظيم الموارد، وتوجيه الاستثمارات، وتوفير فرص العمل، وتعزيز النمو الشامل والمستدام. (يونس، 2022)

وتكتسب المشاريع الحكومية أهميتها من كونها مُمولة من المال العام، أي من الموارد التي تُحصّل من المواطنين عبر الضرائب والرسوم والإيرادات الأخرى، ما يجعل من الضروري أن تكون إدارتها قائمة على أسس الشفافية والكفاءة والمساءلة. فنجاح هذه المشاريع لا يرتبط فقط بحجم المبالغ المرصودة لها أو مدى اتساع نطاقها، بل أيضاً بقدرة الجهات الحكومية على التخطيط السليم، والتنفيذ الفعّال، والمتابعة الدقيقة، والتقييم المستمر للأداء والمخرجات. وغالباً ما تكون المشاريع الحكومية محط أنظار المجتمع والرقابة البرلمانية والإعلامية، لما لها من تأثير مباشر على جودة الحياة ومدى رضا المواطنين عن أداء الحكومة. (شهاب الدين، 2022)

ومن هنا، فإن إدارة المشاريع الحكومية تتطلب بيئة تنظيمية قوية، وإطاراً مؤسسياً رشيداً، وكفاءات بشرية مؤهلة، وأنظمة معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في كافة المراحل. كما أنها تواجه تحديات معقدة ومركّبة، مثل تأخر التنفيذ، وتضخم التكاليف، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية، إضافة إلى التغيرات السياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على الأولويات والتمويل. ولهذا أصبحت المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع – مثل إدارة المخاطر، وتحليل الجدوى، وإدارة الجودة، والتقييم المرحلي – جزءاً لا يتجزأ من الحوكمة الرشيدة للمشاريع العامة. (محمد، 2022)

وبالنظر إلى التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا، أصبحت الحكومات مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى تبني نماذج مرنة ومبتكرة في تخطيط وتنفيذ مشاريعها، مع التركيز على إشراك أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة مقابل المال، وتقديم خدمات تتسم بالكفاءة والاستجابة لاحتياجات المواطنين. فالمشاريع الحكومية الناجحة لم تعد تُقاس فقط باكتمالها الزمني أو المالي، بل بمدى تأثيرها الإيجابي على المجتمع والاقتصاد وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. لذا، فإن بناء منظومة فعّالة لإدارة المشاريع الحكومية يمثل أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العامة الحديثة، ويُعد مؤشراً مهماً على جودة الحكم والقدرة المؤسسية لأي دولة. (اللوزي، 2021)

مشكلة الدراسة

في ظل تزايد التحديات التي تواجهها الحكومات في إدارة المشاريع العامة، أصبحت الحاجة إلى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. إذ تُعد المشاريع الحكومية ركيزة أساسية لتحقيق أهداف التنمية الوطنية وتلبية احتياجات المواطنين، إلا أن الكثير من هذه المشاريع يعاني من إخفاقات متكررة في جوانب عدة، كالتأخر في الإنجاز، وتجاوز الميزانيات المحددة، وضعف الكفاءة التشغيلية، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة. هذه الإخفاقات كثيراً ما تعود إلى غياب الإطار الحوكمي الفعال الذي يضبط آليات اتخاذ القرار، ويعزز المساءلة، ويكفل الشفافية، ويرسّخ مبدأ إدارة الموارد بكفاءة وعدالة. (المحارمة، 2023)

وعلى الرغم من سعي بعض الجهات الحكومية إلى اعتماد أنظمة إدارة المشاريع الحديثة، إلا أن تلك الجهود غالباً ما تقتصر على التمكين المؤسسي والدعم الحوكمي اللازم لتفعيلها على أرض الواقع. كما أن ضعف التنسيق بين الجهات المعنية، وغياب وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وعدم وجود رقابة

فعالة ومستقلة على سير المشاريع، كلها عوامل تُضعف من جودة التنفيذ وتحد من فرص نجاح المشاريع الحكومية. وهنا تتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية بوصفها الإطار المنهجي الذي يُسهم في تحسين ممارسات الإدارة العامة، من خلال ضمان تكامل الأدوار، وتفعيل الرقابة، وتعزيز ثقافة الالتزام والانضباط الإداري والمؤسسي. (الشخانة، 2022)

ورغم تزايد الأدبيات حول أهمية الحوكمة المؤسسية في السياق الإداري العام، إلا أن هناك فجوة معرفية واضحة تتعلق بفهم مدى تأثير الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية تحديداً، خاصة في السياقات المحلية التي تتسم بتعقيدات إدارية وتشريعية مختلفة. كما أن هناك حاجة ملحة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة – كالمساءلة، والشفافية، والمشاركة، والكفاءة – وبين تحقيق مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية مثل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق الأهداف التنموية، ورضا المستفيدين. (لافي، 2022)

بناءً على ما سبق، تتبع مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس حول مدى فاعلية الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية، وما إذا كانت الممارسات الحوكمية الحالية قادرة على معالجة الإخفاقات المزمنة التي تعاني منها هذه المشاريع. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى تحليل هذا الدور بشكل منهجي، ورصد أوجه القصور القائمة، وتقديم توصيات من شأنها المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي العام وتعزيز قيمة المشاريع الحكومية وجودتها. (المجاولة، 2024)

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من منطلقات متعددة، ترتبط بأبعاد إدارية وتنظيمية وتنموية تهتم المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص. ففي ظل الضغوط المتزايدة على الحكومات لتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة من مشاريعها العامة، بات من الضروري تبني أطر حوكمة مؤسسية فعالة تضمن حسن التخطيط، وجودة التنفيذ، ورقابة الأداء. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على العلاقة الحيوية بين الحوكمة المؤسسية ونجاح المشاريع الحكومية، وتتناول هذه العلاقة من منظور تطبيقي يعالج فجوة قائمة في الأبحاث الإدارية والمالية المرتبطة بالقطاع العام.

وتكمن الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بمجال الحوكمة المؤسسية، من خلال توسيع فهمنا لدورها في دعم المشاريع الحكومية، والتي غالبًا ما تتسم بتعقيدات إدارية وتداخلات بين الجهات والأنظمة. كما تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن البناء عليه لاحقًا في دراسات مماثلة، وتساعد في بلورة مفاهيم أكثر دقة حول العلاقة بين مبادئ الحوكمة - كالمساءلة، والشفافية، وتوزيع السلطات، وإدارة المخاطر - وبين المؤشرات المتعارف عليها لنجاح المشاريع.

أما من الناحية التطبيقية، فإن الدراسة تكتسب أهمية بالغة للجهات الحكومية ورسمي السياسات ومديري المشاريع، لما توفره من تشخيص علمي للواقع الحوكمي في إدارة المشاريع، وتحديد نقاط القوة والخلل في الممارسات المتبعة. ويمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز ثقافة الحوكمة لدى أصحاب القرار، من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في رفع كفاءة إنفاق الموارد العامة، وتقليل نسب فشل المشاريع، وضمان تحقيق أثر ملموس ومستدام لهذه المشاريع في حياة المواطنين.

علاوة على ذلك، فإن أهمية الدراسة تتعاضد في البيانات التي تسعى إلى تحقيق إصلاح إداري شامل وتحسين ترتيبها في مؤشرات الحوكمة العالمية، إذ تعتبر نتائجها مدخلًا مهمًا لوضع خطط استراتيجية

تعزز من فعالية الجهاز الحكومي وتحفّز الشفافية والتكامل المؤسسي. من هذا المنطلق، فإن الدراسة تمثل إضافة نوعية لكل من الممارسين والباحثين على حد سواء، في سعيهم نحو تطوير بيئة إدارية حيوية، رشيدة، وقادرة على تحقيق التغيير التنموي المطلوب.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ تساهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الحوكمة المؤسسية والمشاريع الحكومية.
- ✓ توضح العلاقة المفاهيمية بين عناصر الحوكمة (كالشفافية، المساءلة، الرقابة) ومؤشرات نجاح المشاريع.
- ✓ توفر إطارًا نظريًا يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية مماثلة.
- ✓ تساعد في بناء فهم أكاديمي متكامل حول كيفية تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع العام.

- ✓ تعزز من الطرح العلمي لمبادئ الحوكمة ضمن سياقات إدارية حديثة في المجال الحكومي.

الأهمية العملية

- ✓ تقدم أدوات تحليل عملية يمكن للمؤسسات الحكومية استخدامها لتقييم مستوى الحوكمة لديها.
- ✓ تساعد صناع القرار في تطوير سياسات وإجراءات تعزز من فرص نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ تمكّن مديري المشاريع من تبني ممارسات رقابية وإدارية قائمة على مبادئ الحوكمة.
- ✓ تساهم في تقليل نسب فشل المشاريع العامة من خلال تحسين إدارة المخاطر والموارد.

- ✓ توفر توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء المؤسسي والالتزام بالشفافية والمساءلة.
- ✓ تدعم جهود الإصلاح الإداري في القطاع الحكومي بما ينعكس إيجابًا على رضا المواطنين وتحقيق التنمية.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على الشفافية ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ التعرف على المشاركة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ التعرف على المساءلة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.
- ✓ التعرف على تطبيق القانون ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما دور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على الشفافية ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية؟
- ✓ ما أثر التعرف على المشاركة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية؟

✓ ما أثر التعرف على المساءلة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية؟

✓ ما أثر التعرف على تطبيق القانون ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق

بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة

(الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية

على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاربعة التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق القانون ومدى انعكاسها في تعزيز نجاح المشاريع

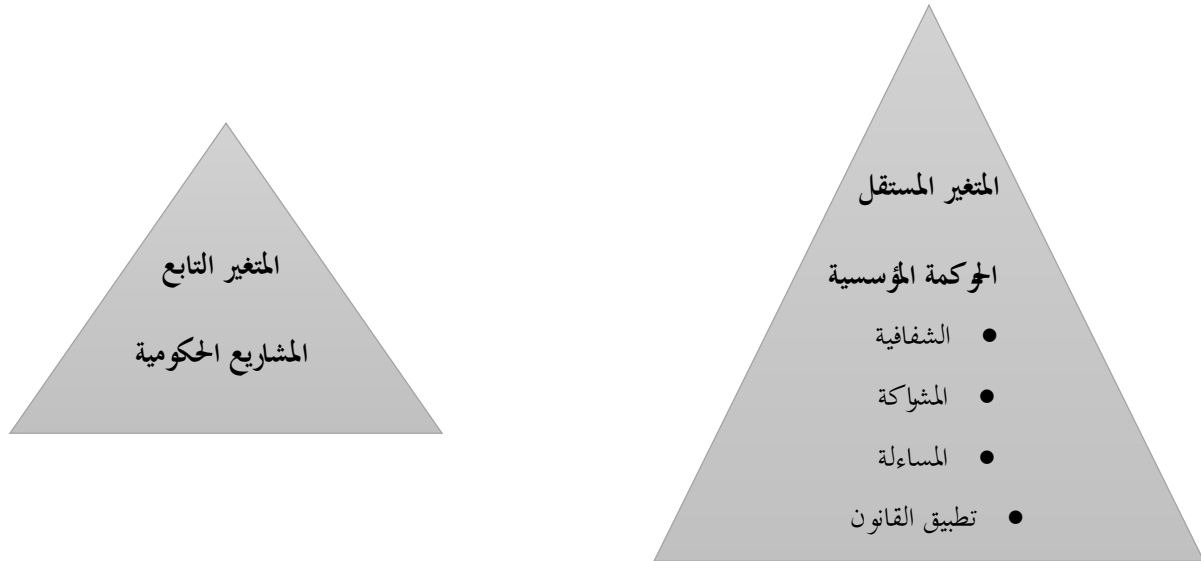
الحكومية.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: دور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق

القانون)

المتغير التابع: المشاريع الحكومية



دراسات سابقة

1. دراسة (علي، 2022) بعنوان:

دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة

المصرية للاتصالات

تهدف الدراسة إلى اختبار علاقة التأثير بين حوكمة الشركات والنزاهة التنظيمية، وهي من المواضيع المهمة التي تحتل مكانة خاصة في مجتمعنا وبيئتنا المصرية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى أهمية متغيرات البحث لشركة الاتصالات المصرية، والتعرف على مدى استخدام أسلوب حوكمة الشركات لتحقيق النزاهة التنظيمية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث. وللحصول على البيانات والمعلومات، اعتمد الباحث على استمارة

الاستبيان التي وجهت إلى القيادات الإدارية بشركة الاتصالات المصرية، والمتمثلة في المديرين ورؤساء الأقسام والإدارات بالقطاعات والإدارات المتخصصة، بغرض الإجابة عليها، والتي تتكون من (55) فقرة موزعة على (20) فقرة لمتغير حوكمة الشركات، و(35) فقرة لمتغير النزاهة التنظيمية. تضمن البحث فرضية لاختبار علاقة التأثير، حيث تم توزيع (115) استمارة استبيان عليهم، وتم استرجاع (100) منها بنسبة استجابة بلغت 87%، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصائيات الممثلة ببرنامج (Microsoft 2019, SPSSV.24). وللتحقق من صحة فرضية التأثير والتوصل إلى أهم الاستنتاجات، تم التوصل من خلال البحث إلى عدة استنتاجات، أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على مستوى الميدان، مما من شأنه تعديل أو تعزيز النزاهة التنظيمية في المنظمات. وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تبني مفاهيم حوكمة الشركات لتحقيق النزاهة التنظيمية في المنظمات. وقد جاءت القيمة العلمية للبحث لسد فجوة معرفية تتمثل في ندرة الدراسات العربية والأجنبية، على حد علم الباحث، والتي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث في نموذج افتراضي واحد، بالإضافة إلى دور عملية حوكمة الشركات والحاجة الماسة إليها في كافة منظماتنا.

2. دراسة (الدعجة، 2023) بعنوان:

أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمة: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها: (الشفافية، المساءلة والعدالة، المشاركة، وإنفاذ القانون) على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها: استراتيجية مسار التغيير، استراتيجية تخفيف الأزمة، استراتيجية تجزئة الأزمة، واستراتيجية احتواء الأزمة، مع اعتبار الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً في وزارة الصحة الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملة في الوزارة والمديريات التابعة لها والمحافظات، والبالغ عددهم (755) إدارياً. وتم تحديد حجم العينة بـ (300) قائد إداري في الوزارة، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط لتطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة الصحة الأردنية، بينما كان مستوى فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية في الوزارة عند مستوى مرتفع. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها: (الشفافية، المساءلة والعدالة، المشاركة في صنع القرار، وإنفاذ القانون) على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها: استراتيجية مسار التغيير، استراتيجية تخفيف الأزمة، استراتيجية تجزئة الأزمة، واستراتيجية احتواء الأزمة. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية، كما وجدت تأثيراً للثقافة التنظيمية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات. وبناءً على نتائج الدراسة، توصي بما يلي: أن تتبنى الإدارة العليا في وزارة الصحة الأردنية نموذجاً استراتيجياً لإدارة الأزمات، وإجراء المزيد من الدراسات حول أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات في الوزارات أو المؤسسات الحكومية الأخرى، ودراسة المتغيرات التي لم تُدرس في الدراسة الحالية.

3. دراسة (بدر، 2024) بعنوان:

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من الهضبة الوظيفية: القيادة التحويلية

متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بأبعادها المتمثلة في سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة في الحد من ظاهرة الركود الوظيفي بأبعاده المتمثلة في الركود الهيكلي والركود المحتوي والركود الشخصي مع وجود القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، والدافعية الملهمة، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) كمتغير وسيط في الهيئات المستقلة الأردنية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة، والذي يساعد في التعرف على خصائص ظاهرة الركود الوظيفي ومعرفة العوامل والمتغيرات المسببة لها. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئات الأردنية المستقلة التابعة لرئاسة الوزراء والبالغ عددها سبع هيئات. وبلغ عدد أفراد المجتمع (1429) موظفاً وموظفة. وقد اختار الباحث عينة الدراسة من العاملين في مختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية والعاملين) في الهيئات المستهدفة في محافظة العاصمة باستخدام أسلوب العينة الطبقية المتناسبة. بلغ عدد عناصر العينة (250) عنصراً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير حوكمة الشركات على مستوى الأداء الوظيفي في ظل وجود القيادة التحويلية، حيث أظهرت النتائج أن حوكمة الشركات تفسر (63.8%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي في ظل وجود القيادة التحويلية. كما أظهرت النتائج أن تصورات

المبحوثين لمبادئ حوكمة الشركات والقيادة التحويلية في المنظمات المستهدفة كانت مرتفعة، بينما كانت تصوراتهم عن مستوى الأداء الوظيفي في أبعاده متوسطة. وأخيراً، اختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات على الجانب العملي والعلمي، أبرزها ضرورة إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة لإنجاز العمل وتقليل المهام الروتينية من خلال توظيف التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لإنجاز المهام الروتينية وتفويض الموظفين للأنشطة المهمة، مما يزيد من مستويات التحدي لديهم وسعيهم للتعلم المستمر.

4. دراسة (الحجاج، 2022) بعنوان:

تقييم عمل هيئات الرقابة الشرعية في ضوء متطلبات الحاكمية المؤسسية

هدفت الدراسة إلى تحديد أنشطة وحوكمة هيئات الرقابة الشرعية، وتقييم الواقع العملي لهذه الأنشطة بناءً على المتطلبات الأساسية للحوكمة. تناولت الدراسة جوانب مهمة من الإطار المفاهيمي قيد الدراسة، بما في ذلك محددات وأهداف هيئة الرقابة الشرعية، وإطارها التنظيمي، بالإضافة إلى الإرشادات الإجرائية لعملها، واستقلاليتها، والطبيعة الملزمة لقراراتها. كما سلطت الدراسة الضوء على أهداف حوكمة الشركات في القطاع المصرفي، وعلاقتها بالامتثال، ودور البنوك المركزية في وضع قواعدها. كما ركزت الدراسة على مناقشة حوكمة هيئات الرقابة الشرعية، وتشكيلها، وتنظيمها في ضوء توجيهات البنك المركزي الأردني، بالإضافة إلى استقلاليتها، ومهامها، والطبيعة الملزمة لقراراتها. خلصت الدراسة إلى أن القوانين والمعايير المعمول بها في البنك المركزي الأردني تتوافق إلى حد كبير مع توجهات حوكمة هيئات الرقابة الشرعية، من حيث توضيح مهام هيئة الرقابة الشرعية داخل البنوك الإسلامية في ضوء

توجيهات البنك المركزي الأردني، كونها تُشكل المحور الرئيسي لعمل هيئة الرقابة الشرعية في إطار متطلبات حوكمة الشركات. كما لاحظت وجود جانب مهم من الإشكاليات التي تواجهها بعض تطبيقات البنوك الإسلامية، سواءً في مجال كيفية التعامل مع شروط العضوية.

5. دراسة (النجار، 2021) بعنوان:

أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: "دراسة حالة" شركة توزيع كهرباء غزة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة: المشاركة، التقييم، المساءلة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة، على تحسين الأداء المالي في شركة توزيع كهرباء غزة، وكذلك دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء المالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. تم توزيع 306 استبانة على عينة الدراسة حسب المسميات الوظيفية (مدير قسم، رئيس قسم، رئيس قسم إداري) في شركة توزيع كهرباء غزة. بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات بلغ إجمالي ما تم جمعه 267 استبانة بنسبة استجابة بلغت 87.25%. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة (المشاركة، التقييم، المساءلة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة) وتحسين كفاءة الأداء المالي. كما يوجد أثر لتطبيق حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الأداء المالي في الشركة. وبناء على نتائج الدراسة توصل الباحث إلى عدة توصيات منها: رفع مستوى الاهتمام بحوكمة الشركات وممارستها داخل الشركة، وزيادة تفعيل المساءلة على كافة المستويات الإدارية دون تمييز مع تعزيز الشفافية بين العاملين، ومراجعة الأنظمة والقوانين

لزيادة العدالة والمساواة، والعمل على تعزيز جانب الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي عند وضع السياسات الإدارية.

الفجوة البحثية

على الرغم من أن الدراسات السابقة قدّمت مساهمات قيّمة في تسليط الضوء على أثر الحوكمة المؤسسية في عدد من السياقات الإدارية والتنظيمية، فإنها لا تزال تترك فجوة بحثية واضحة يمكن أن تسدها الدراسة الحالية الموسومة بـ "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية"، وهي فجوة تتعلق بعدد من الأبعاد النظرية والتطبيقية والمجالية.

أولاً، معظم الدراسات السابقة (مثل علي، 2022؛ الدعجة، 2023؛ بدر، 2024) ركزت على أثر الحوكمة المؤسسية على مفاهيم تنظيمية وإدارية مثل النزاهة التنظيمية، إدارة الأزمات، الركود الوظيفي، أو الأداء المالي، دون التعمق في العلاقة المباشرة بينها وبين نجاح المشاريع الحكومية بشكل صريح. هذه المشاريع الحكومية، بطبيعتها المعقدة وكثيرة الأطراف والممولة من القطاع العام، تختلف في تركيبها وآليات إدارتها عن الكيانات التنظيمية الأخرى، وبالتالي تتطلب معالجة بحثية متخصصة.

ثانياً، جاءت معظم الدراسات ضمن قطاعات محددة أو في بيئات تنظيمية خاصة كالشركات، الهيئات المستقلة، أو الوزارات الخدمية، مثل دراسة (الدعجة، 2023) في وزارة الصحة الأردنية، أو (بدر، 2024) في الهيئات المستقلة. بينما لم تتناول أي من تلك الدراسات الجهات التنفيذية الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديداً، والتي تعد بيئة إدارية ذات خصائص تنظيمية وتشريعية مختلفة نتيجة

التوجهات الوطنية الطموحة مثل "رؤية السعودية 2030"، مما يُحتم الحاجة إلى دراسة تواكب هذه التحديات وتُلامس الواقع المحلي للمشاريع الحكومية السعودية.

ثالثًا، ركزت بعض الدراسات، كدراسة (الحجاج، 2022)، على حوكمة الجهات الرقابية أو الدينية كهيئات الرقابة الشرعية، أو كدراسة (النجار، 2021) التي تناولت الأداء المالي في شركات توزيع الخدمات، بينما تغيب عنها مقارنة المشاريع الحكومية كمفهوم شامل يتضمن التزامات زمنية ومالية وتنموية كبيرة، وتأثيرًا مباشرًا على رفاه المواطن. إذ أن المشاريع الحكومية ليست فقط مبادرات تشغيلية، بل أدوات لتنفيذ السياسات العامة، ما يجعل من نجاحها قضية استراتيجية بامتياز.

رابعًا، لم تستكشف الدراسات السابقة العلاقة الديناميكية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (كالشفافية والمساءلة والمشاركة) ومدى نجاح المشاريع من حيث التوقيت والجودة والالتزام المالي وتحقيق الأهداف التنموية، وهي العلاقة التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحليلها بعمق باستخدام منهج ميداني على الجهات التنفيذية السعودية.

أخيرًا، الفجوة البحثية تبرز أيضًا في غياب منظور تكاملي يدمج بين المتغيرات التنظيمية وخصائص المشاريع الحكومية، إذ أن الدراسات السابقة اقتصرت غالبًا بالعلاقة الثنائية بين متغيرين فقط (مثل الحوكمة والأداء المالي، أو الحوكمة والولاء)، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى تقديم نموذج تحليلي شامل يساعد على فهم كيف تساهم مبادئ الحوكمة في ضمان فاعلية التنفيذ الحكومي وتحقيق الأثر المجتمعي.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل علمي عميق وميداني لتأثير الحوكمة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية في سياق سعودي معاصر، مما يجعلها إضافة نوعية للمجال الأكاديمي والإداري.

المنطلقات النظرية للدراسة

تتبع المنطلقات النظرية لدراسة "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية" من مجموعة من المفاهيم الأساسية والنظريات الإدارية التي تُشكل الإطار المعرفي لفهم العلاقة بين الحوكمة من جهة، وأداء ونجاح المشاريع الحكومية من جهة أخرى. وتُعد الحوكمة المؤسسية من أبرز القضايا التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين في العقود الأخيرة، نظرًا لما تلعبه من دور محوري في تعزيز الشفافية، وتحقيق المساءلة، وضمان الكفاءة في استخدام الموارد، وهي جميعها عوامل حاسمة في بيئة المشاريع الحكومية التي تتسم بالتعقيد، وتعدد أصحاب المصلحة، وضخامة الالتزامات المالية والتنموية.

وتستند هذه الدراسة إلى نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تُعد من أبرز النظريات التي تفسّر أهمية الحوكمة في الحد من تعارض المصالح بين أصحاب القرار والمستفيدين من نتائج المشروع. فالمشاريع الحكومية تُدار غالبًا من قبل وكلاء (موظفين، مدراء مشاريع، مسؤولين تنفيذيين) يمثلون جهة حكومية أعلى أو جمهورًا عامًا، وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة – مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة – يساهم في تقليص فجوة الثقة وضمان سير المشاريع وفق أهدافها المخطط لها.

كذلك، تستند الدراسة إلى نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ، والتي ترى أن نجاح أي مشروع، وخصوصًا المشاريع العامة، لا يمكن قياسه فقط بتحقيق الأهداف التشغيلية، بل يجب أن يأخذ في الاعتبار تلبية توقعات واحتياجات مختلف الأطراف المعنية، بما فيهم المواطنين، الهيئات الرقابية، الجهات الممولة، والمنظمات المجتمعية. وهنا تبرز أهمية الحوكمة المؤسسية كمنظومة تُسهم في تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف، عبر آليات الإفصاح، والتشاور، وتحديد المسؤوليات بوضوح.

ومن الناحية الإدارية، فإن الدراسة تنطلق من مفاهيم الإدارة الرشيدة للموارد العامة، والتي تؤكد على أهمية وجود هياكل تنظيمية واضحة، وأدوار محكومة، وآليات رقابة فعالة في سياق تنفيذ المشاريع الحكومية. فالعديد من الإخفاقات التي تواجهها المشاريع في القطاع العام تعود إلى غياب إطار حوكمي فعال، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق، أو تجاوز في التكاليف، أو تأخير في التنفيذ، أو حتى فشل كامل في تحقيق الأهداف المرجوة. ومن هذا المنطلق، ترى الدراسة أن وجود بنية حوكمة فعالة لا يقتصر على ضمان الامتثال القانوني فقط، بل يُعد أداة استراتيجية لإدارة المشاريع بكفاءة وفاعلية.

كما تتأسس هذه الدراسة على مجموعة من المبادئ المستمدة من أدبيات حوكمة القطاع العام، والتي تركز على تعزيز قيم العدالة والمساءلة والخدمة العامة، من خلال آليات مؤسسية تضمن أن المشاريع الحكومية تُنفذ بطريقة تحقق الأثر الإيجابي على المجتمع بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى درجات الشفافية والنزاهة. ويُعد هذا التوجه جوهريًا في سياق رؤية السعودية 2030، التي تضع في صلب أولوياتها تطوير الأداء الحكومي، وتحسين كفاءة الإنفاق، ورفع مستوى جودة الحياة من خلال مشاريع حكومية عملاقة واستراتيجية.

وبالتالي، فإن المنطلقات النظرية لهذه الدراسة تؤسس لفهم العلاقة التفاعلية بين الحوكمة المؤسسية - بمكوناتها ومبادئها - وبين متغيرات نجاح المشاريع الحكومية، من حيث تحقيق الأهداف الزمنية، والالتزام بالميزانية، والجودة في التنفيذ، والاستدامة، والمقبولية المجتمعية، وذلك من خلال بناء إطار نظري يُمكن من اختبار هذه العلاقة ميدانيًا في البيئة الإدارية والتنظيمية للمملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل

الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى

التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها

والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع

البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن

تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من

الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ:

النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل

والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

– معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – الحوكمة المؤسسية، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. الشفافية

2. المشاركة

3. المساءلة

4. تطبيق القانون

ثانيًا: المتغير التابع – المشاريع الحكومية، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل دور الحوكمة المؤسسية بأبعاده المختلفة

(الشفافية، المشاركة، المساءلة، تطبيق القانون) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية: دراسة

ميدانية على الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية

– **حدود زمنية :** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في الجهات التنفيذية في

المملكة العربية السعودية

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. السرحان، عمر محمد هلال، و العليمات، نوفان حامد محمد. (2023). أثر جودة التدقيق الخارجي على الأداء المالي في ظل الحاكمية المؤسسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
2. العدوان، خالد صالح حمدان، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في ضوء الاعتمادات الدولية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في المدارس ذات البرامج الدولية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
3. العواملة، الأمين خالد محمود، و أبو رمان، محمد عبدالرزاق سلامة. (2024). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحوكمة المؤسسية للعاملين في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
4. الديك، محمد بيان، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2021). أثر تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية على تطوير الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
5. قرعان، سعد حسين علي، و العيطان، غيث ناصر محمد. (2020). أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

6. دلال، نرمين نسيم محمد صالح، و بدر، دجانة محمد قدري داود. (2020). أثر الحوكمة في

تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية: قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

7. البالي، محمد غالي فرحان جرمان، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (2023). أثر تطبيق

معايير الحوكمة على تحقيق الأداء المستدام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت،

المفرق.

8. يونس، ميسون محمد أحمد، و الساعد، رشاد محمد. (2022). أثر الحوكمة في جودة الخدمات

الإلكترونية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية،

عمان.

9. شهاب الدين، مرح بسام محمد، و الخزاعلة، أحمد سالم. (2022). أثر الحوكمة على أداء

البنوك التجارية الأردنية مقاسا بـ Tobin's Q (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل

البيت، المفرق.

10. محمد، محمود رضوان باير، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). أثر الحاكمية

المؤسسية على الأداء المؤسسي في دائرة الأراضي والمساحة (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة آل البيت، المفرق.

11. اللوزي، نايفة يوسف سليمان، و الشلبي، مطيع بن أسعد. (2021). أثر متطلبات

تطوير أنظمة الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ممارسات الحوكمة في مؤسسات القطاع العام

الأردنية: دراسة حالة وزارة التنمية الاجتماعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

12. المحارمة، محمود عبدالله حمدان، و الحوامدة، نضال صالح إبراهيم. (2023). دور

ممارسة الإدارة بالقيم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بوجود الحوكمة المؤسسية كمتغير وسيط:

دراسة تطبيقية: المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء

(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

13. الشخانة، زيد محمود محمد، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2022). أثر ممارسة

الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في وزارة الزراعة الأردنية (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

14. لافي، محمد زكريا محمد، و الشحادات، محمد قاسم عبدالله. (2022). حوكمة

الشركات كمؤشر مالي لأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الشركات الأردنية

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

15. المجولة، سجي عطا علي، و قطيشات، علي بن خالد علي. (2024). الحاكمية

المؤسسية للبنوك في التشريع الأردني: دراسة مقارنة مع مبادئ بازل III (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

16. النجار، رجاء علي محمد، زعرب، حمدي شحدة محمود، و الخالدي، ناهض نمر

محمد. (2021). أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: "دراسة حالة" شركة

توزيع كهرباء غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

17. الحجاج، زيد عادل معود، و الحوراني، ياسر عبدالكريم محمد. (2022). تقييم عمل

هيئات الرقابة الشرعية في ضوء متطلبات الحاكمية المؤسسية (رسالة دكتوراه غير منشورة).

جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

18. بدر، نور سامي مطر، و أبو قاعد، غازي رسمي عايد. (2024). أثر تطبيق مبادئ

الحوكمة المؤسسية في الحد من الهضبة الوظيفية: القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً: دراسة

ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

19. الدعج، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر

تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمة: الدور الوسيط للثقافة

التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة،

مؤتة.

20. علي، محمد الصطوحى إبراهيم، أبو وردة، شيرين حامد محمد، و المنطاوي، إيمان

صلاح محمد. (2022). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية

على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر

الشيخ، كفر الشيخ.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Role of Corporate Governance in Enhancing the
Success of Government Projects: A Field Study of Executive
Authorities in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

AMABDULRHMAN

251000181

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1445-2025