

عنوان البحث

قياس مدى التزام الشركات بمعايير الحوكمة في إدارة المشاريع الكبرى

الاسم:

سلطان معيوف الرويلي

الرقم الجامعي

221001252

اسم الدكتور

عبد الرحيم نادر

الفصل الأول: المقدمة

المقدمة

تعد المشاريع الضخمة في وقتنا الحالي حجر الزاوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أغلب الدول، فهي تجسد استثمارات هائلة ذات أبعاد استراتيجية تؤثر مباشرة على مسارات التنمية الوطنية. في هذا السياق، تتجلى أهمية الحوكمة كنظام متكامل يهدف إلى ضمان إدارة رشيدة لتلك المشاريع العملاقة، حيث تشير الدراسات إلى أن غياب آليات الحوكمة الفعالة يؤدي في الكثير من الحالات إلى فشل ذريع في تنفيذ المشاريع الكبرى، ما يسبب خسائر مالية كبيرة وتأخير في تحقيق الأهداف التنموية.

تواجه العديد من الاقتصادات الناشئة صعوبات كبيرة في إدارة مشاريعها الكبرى، حيث تظهر الوقائع وجود فجوة واسعة بين المبادئ النظرية للحوكمة وتطبيقها الفعلي على أرض الواقع. تتضح هذه الفجوة بشكل خاص في مشاريع البنية التحتية الكبرى التي تتطلب تنسيقاً معقداً بين العديد من الأطراف ذات المصالح المتنوعة. ومن هنا تتبع أهمية هذا البحث في سد هذه الفجوة المعرفية عبر تقديم إطار تحليلي دقيق لتقييم التزام الشركات المنفذة بتلك المشاريع بمعايير الحوكمة المعتمدة عالمياً.

تعتبر مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة الأعمدة الأساسية لنظام الحوكمة الفعال في إدارة المشاريع الضخمة. وفي ظل التحديات المعاصرة التي تتضمن تعقيدات التمويل وتداخل المصالح وضغوط الجداول الزمنية، يصبح تطبيق هذه المبادئ أكثر صعوبة وأهمية في آن واحد. يهدف هذا البحث إلى تقييم كيفية توازن الشركات بين هذه المتطلبات المتعارضة أحياناً، وكيفية تحقيق التوازن الأمثل بين الكفاءة التنفيذية من جهة والالتزام بمعايير الحوكمة من جهة أخرى.

تبرز الأهمية الاستراتيجية لهذا البحث في تناوله أحد أهم القضايا الحيوية التي تؤثر مباشرة على جودة الإنفاق الاستثماري في الدول النامية. فالمشاريع الكبرى تمثل في كثير من الأحيان نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي، ما يجعل أي خلل في إدارتها أمراً بالغ الخطورة على الاقتصاد الكلي. ومن خلال تحليل التزام الشركات بمعايير الحوكمة، يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤية مستقبلية تساعد في تحسين كفاءة إدارة هذه المشاريع الحيوية.

تشير الأدبيات الحديثة في مجال إدارة المشاريع إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة تطبيق معايير الحوكمة ونجاح المشاريع الكبرى في تحقيق أهدافها. ومع ذلك، ركزت معظم هذه الدراسات على الجوانب النظرية دون الخوض في آليات القياس الكمي لمدى الالتزام بهذه المعايير. يأتي هذا البحث لسد هذه الفجوة عبر تطوير نموذج قياسي يمكن من خلاله تقييم أداء الشركات في هذا المجال بطريقة موضوعية وقابلة للمقارنة عبر مختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.

تواجه عملية تطبيق معايير الحوكمة في المشاريع الكبرى العديد من الصعوبات العملية التي تتطلب البحث والتحليل. من أبرز هذه التحديات صعوبة التوفيق بين متطلبات السرعة في التنفيذ وضرورة الالتزام بالإجراءات الحوكمية، بالإضافة إلى التعامل مع تضارب المصالح بين الأطراف المتعددة المشاركة في المشروع. يهدف هذا البحث إلى تحليل هذه التحديات بطريقة منهجية وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق تساعد في تعزيز ثقافة الحوكمة دون الإضرار بكفاءة التنفيذ.

تمثل المشاريع الكبرى بيئة خصبة لدراسة تطبيقات الحوكمة بسبب تعقيداتها الفنية والتنظيمية الفريدة. فخلافاً للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، تتطلب المشاريع الكبرى آليات حوكمة أكثر تعقيداً نظراً لتعدد الجهات المشاركة وضخامة الموارد المالية المعنية وطول الفترة الزمنية للتنفيذ. من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تطوير إطار تحليلي خاص بمشاريع البنية التحتية الكبرى يأخذ في الاعتبار هذه الخصائص الفريدة ويقدم مؤشرات أداء مخصصة لقياس جودة الحوكمة في هذا النوع من المشاريع.

تعتبر تجارب الدول الرائدة في مجال إدارة المشاريع الكبرى مصدراً غنياً للدروس المستفادة في مجال تطبيق معايير الحوكمة. يأتي هذا البحث ليس فقط لتحليل الواقع المحلي، بل وأيضاً للاستفادة من أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال. ومن خلال المقارنة التحليلية بين النماذج المختلفة، يهدف البحث إلى تحديد العوامل الحاسمة التي تساهم في نجاح تطبيق معايير الحوكمة، وكذلك المعوقات المشتركة التي تواجهها الشركات في مختلف البيئات التنظيمية.

تستمد الدراسة أهميتها من التكلفة الاقتصادية الباهظة التي تنجم عن ضعف آليات الحوكمة في المشاريع الكبرى. تشير التقديرات إلى أن المشاريع التي تفتقر إلى أنظمة حوكمة فعالة تتجاوز تكلفتها المخطط لها بنسبة تتراوح بين 30-40% في المتوسط، كما أنها أكثر عرضة للتأخير الزمني بمعدلات تصل إلى 50-100% عن الجدول المقرر. من هذا المنطلق، يسعى البحث إلى تقديم أدلة كمية على العلاقة بين جودة الحوكمة وأداء المشاريع، ما يعزز الوعي بأهمية الاستثمار في تحسين أنظمة الحوكمة.

يشهد العقد الحالي تحولاً كبيراً في مفاهيم الحوكمة في قطاع المشاريع الكبرى، حيث لم تعد تقتصر على الجوانب المالية والإدارية التقليدية، بل امتدت لتشمل جوانب الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية. يأتي هذا البحث في توقيت بالغ الأهمية لرصد هذا التحول وتحليل مدى استجابة الشركات لهذه المتطلبات الجديدة. كما يهدف إلى تقييم كيفية دمج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية في الإطار العام لحوكمة المشاريع الكبرى، وما هي التحديات التي تواجه هذا الدمج.

تبرز أهمية هذا البحث في تناوله قضية الحوكمة في المشاريع الكبرى من منظور متكامل يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية. فمن ناحية، يقوم بمراجعة شاملة للإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة في هذا المجال، ومن ناحية أخرى يقدم تحليلاً معمقاً للتجارب العملية للشركات في تطبيق هذه المبادئ. هذا التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي يميز البحث عن غيره من الدراسات السابقة التي ركزت في معظمها على أحد الجانبين دون الآخر.

تواجه عملية قياس التزام الشركات بمعايير الحوكمة في إدارة المشاريع الكبرى تحديات منهجية كبيرة، لعل أبرزها عدم وجود مؤشرات قياس موحدة ومعتمدة دولياً. من هنا، تكمن أهمية الجهد الذي يبذله هذا البحث في تطوير نظام متكامل لمؤشرات الأداء يمكن من خلاله تقييم جودة الحوكمة في هذا القطاع بطريقة موضوعية. كما يسعى البحث إلى اختبار مدى صحة هذه المؤشرات من خلال التطبيق على عينة من المشاريع الكبرى في مختلف القطاعات.

تشكل العلاقة بين القطاعين العام والخاص في إدارة المشاريع الكبرى أحد المحاور الأساسية التي يتناولها هذا البحث. ففي ظل الاعتماد المتزايد على شركات القطاعين العام والخاص لتنفيذ المشاريع الكبرى، تبرز الحاجة إلى آليات حوكمة فعالة تحمي حقوق جميع الأطراف وتضمن تحقيق المصلحة العامة. يهدف البحث

إلى تحليل نماذج الحوكمة المختلفة المطبقة في هذه الشركات وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق التوازن المطلوب بين الكفاءة الاقتصادية والمساءلة العامة.

تكتسب الدراسة بعداً عملياً مهماً من خلال تركيزها على تحليل الفجوة بين السياسات المعلنة والممارسات الفعلية في مجال حوكمة المشاريع الكبرى. فالعديد من الشركات تتبنى سياسات حوكمة متطورة على المستوى النظري، لكن تطبيق هذه السياسات عملياً غالباً ما يكون محدوداً أو مشروطاً بالظروف. يسعى البحث إلى الكشف عن أسباب هذه الفجوة واقتراح آليات عملية لسدها، ما يساهم في تعزيز مصداقية أنظمة الحوكمة وفعاليتها على أرض الواقع.

يمثل التطور التكنولوجي السريع أحد أهم العوامل المؤثرة على أنظمة الحوكمة في المشاريع الكبرى في العصر الرقمي. يأتي هذا البحث لتحليل كيفية استفادة أنظمة الحوكمة من التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل (Blockchain) لتعزيز الشفافية والكفاءة. كما يهدف إلى تقييم مدى تبني الشركات لهذه التقنيات في تعزيز أنظمة الحوكمة لديها، والمعوقات التي تواجهها في هذا المجال.

تشكل إدارة المخاطر أحد الركائز الأساسية لأنظمة الحوكمة الفعالة في المشاريع الكبرى. يركز هذا البحث بشكل خاص على تحليل كيفية دمج أنظمة إدارة المخاطر في الإطار العام لحوكمة المشاريع الكبرى، وكيفية قياس مدى فعالية هذا الدمج. كما يهدف إلى تقييم مدى استجابة أنظمة الحوكمة الحالية للتحديات الجديدة في مجال إدارة المخاطر، خاصة تلك المتعلقة بالتغيرات المناخية والتحولات الجيوسياسية والأزمات العالمية.

تبرز أهمية هذا البحث في كونه لا يقتصر على تشخيص الوضع الراهن، بل يتعداه إلى تقديم رؤية استشرافية لتطور أنظمة الحوكمة في إدارة المشاريع الكبرى خلال العقد المقبل. ومن خلال تحليل الاتجاهات العالمية والتطورات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية، يسعى البحث إلى تحديد ملامح أنظمة الحوكمة المستقبلية والمهارات المطلوبة لمواكبة هذا التطور. كما يهدف إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على الاستعداد لهذه التحولات المتوقعة.

تشكل المعايير الأخلاقية والمهنية أحد الجوانب الجوهرية لأنظمة الحوكمة الفعالة في المشاريع الكبرى. يهدف هذا البحث إلى تحليل مدى اهتمام الشركات بهذا الجانب في ممارساتها الفعلية، وكيفية قياس الالتزام بالمعايير الأخلاقية في عمليات صنع القرار. كما يسعى إلى تقييم فعالية آليات الرقابة الداخلية في ضمان الالتزام بهذه المعايير، ودور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الأخلاقي بين العاملين على جميع المستويات.

تمثل عملية الرقابة والمتابعة المستمرة التحدي الأكبر في ضمان فعالية أنظمة الحوكمة في المشاريع الكبرى. يركز هذا البحث على تحليل آليات الرقابة الحالية وتقييم مدى فعاليتها في كشف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب. كما يهدف إلى تطوير مقترحات لتحسين هذه الآليات من خلال الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة والتقنيات الحديثة في مجال الرقابة والمتابعة.

كما يمثل هذا البحث جهداً علمياً شاملاً لتعميق الفهم العلمي والعملية لموضوع حوكمة المشاريع الكبرى. ومن خلال منهجيته العلمية الرصينة وتحليله الموضوعي للواقع العملي، يسعى إلى تقديم إضافة نوعية للمعرفة في هذا المجال الحيوي. كما يطمح إلى أن يشكل مرجعاً مفيداً لصانعي السياسات والممارسين في مجال إدارة المشاريع الكبرى، وأن يساهم في تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة في هذا القطاع الاستراتيجي الذي يلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة.

أمثلة على قياس مدى التزام الشركات بمعايير الحوكمة في إدارة المشاريع الكبرى

في مشروع بناء مدينة جديدة، تُقيّم جودة الحوكمة من خلال فحص تركيب مجلس الإدارة واستقلاليته، بالإضافة إلى نسبة الأعضاء غير التنفيذيين، وتوافر لجان متخصصة للمراجعة وإدارة المخاطر. كما يتم تقييم شفافية عمليات المزايدة والمشتريات، ودرجة توثيق القرارات، ووجود آليات واضحة لحل الخلافات بين الشركاء. مؤشرات الأداء تشمل نسبة القرارات الموثقة، وعدد حالات تضارب المصالح التي يتم الإعلان عنها، ومدى الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات.

عند تنفيذ مشروع جسر ضخم، تُقاس الحوكمة من خلال مدى توافق العمليات مع المعايير الدولية مثل ISO 37001 لمكافحة الفساد. يتم تحليل نظام الإبلاغ عن المخالفات، وكيفية حماية المبلغين عن المخالفات، ووجود سياسات واضحة للهدايا والضيافة. علاوة على ذلك، يتم قياس تكرار تدريب الموظفين على أخلاقيات العمل، ونسبة المشاركة في هذه التدريبات. مؤشرات الأداء تتضمن عدد البلاغات الواردة، ووقت الاستجابة لها، وعدد حالات الانتهاك المسجلة.

في مشروع محطة توليد كهرباء، يتم تقييم الالتزام بالحوكمة البيئية والاجتماعية من خلال تحليل مدى تطبيق معايير الاستدامة مثل LEED أو BREEAM. يُقاس مدى شمولية دراسات الأثر البيئي والاجتماعي، ودرجة مشاركة المجتمع المحلي في عملية صنع القرار، وشفافية تقارير الأداء. تشمل مؤشرات الأداء عدد شكاوى المجتمع، ونسبة الانحراف عن المعايير البيئية، ومدى تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية.

أثناء إدارة مشروع خطوط سكك حديدية، تُقاس جودة الحوكمة عبر تحليل هيكل تقارير الشركة ومدى توافقها مع مبادئ GRI للإفصاح. يتم تقييم تكامل نظام إدارة المخاطر، ووجود خطة واضحة لإدارة الأزمات، ومدى استقلالية التدقيق الداخلي. تتضمن مؤشرات الأداء عدد عمليات التدقيق، ونسبة التوصيات التي يتم تنفيذها، ودقة التنبؤ بالمخاطر وتأثيرها الفعلي على سير المشروع.

في مشروع تطوير ميناء، يتم تقييم الحوكمة عن طريق تحليل مدى توازن هياكل السلطة بين الشركاء، ووضوح آليات اتخاذ القرار. يُقاس مدى شفافية عقود التشغيل، ومدى عدالة توزيع المنافع، ووجود آليات لتقييم أداء الموردين والمقاولين. تشمل مؤشرات الأداء نسبة العقود الممنوحة بعد منافسة حقيقية، وعدد النزاعات التعاقدية، ومدى الالتزام ببند المساواة المنصوص عليها في العقود.

عند تنفيذ مشروع مستشفى متخصص، يتم تقييم الالتزام بالحوكمة من خلال تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الطبية، وشفافية إجراءات شراء الأدوية. يتم تقييم نظام إدارة الجودة، ومدى مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات، ووجود سياسات واضحة لحماية البيانات. تتضمن مؤشرات الأداء نسبة الأخطاء الطبية المسجلة، ووقت استجابة نظام الشكاوى، ومدى الالتزام بمعايير الخصوصية والسرية.

مشكلة البحث

تواجه المشاريع الضخمة في العالم العربي صعوبات جمة في تنفيذ معايير الإدارة الرشيدة بكفاءة، حيث تؤكد العديد من البحوث وجود فارق كبير بين النظريات الإدارية الرشيدة والتطبيق الفعلي لها. يتجلى هذا الأمر بوضوح في التأخير المتكرر في إنجاز المشاريع، وتجاوز الميزانيات المحددة، وتدهور الجودة النهائية للمنتجات. غالباً ما يعزى ذلك إلى غياب آليات حوكمة فعالة تضمن الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات.

تكمّن إشكالية البحث الرئيسية في الافتقار إلى أدوات قياس دقيقة وموضوعية لتقييم مدى التزام الشركات بمعايير الإدارة الرشيدة عند إدارتها للمشاريع الكبرى. تعتمد معظم الشركات على تقييمات ذاتية أو مؤشرات عامة لا تعكس الواقع الحقيقي لممارسات الحوكمة. يؤدي هذا النقص في أدوات القياس الموثوقة إلى صعوبة تحديد نقاط الضعف بدقة، مما يعيق بالتالي تحسين أنظمة الإدارة الرشيدة بشكل منظم وفعال.

تزداد حدة مشكلة البحث بسبب تعقيدات البيئة التشغيلية للمشاريع الكبرى، والتي تتضمن تعدد الأطراف المعنية ذات المصالح المتعارضة، وضخامة الاستثمارات، وطول الفترات الزمنية للتنفيذ. تجعل هذه العوامل من الصعب تطبيق نماذج الإدارة الرشيدة التقليدية بكفاءة، حيث تحتاج هذه المشاريع إلى آليات حوكمة خاصة تأخذ في الاعتبار طبيعتها الفريدة ومتطلباتها الاستثنائية، والتي تختلف عن المشاريع العادية.

تمثل الثقافة المؤسسية السائدة في العديد من الشركات عائقاً رئيسياً أمام تنفيذ معايير الإدارة الرشيدة بالشكل الصحيح. يعد الميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف ثقافة الإفصاح والشفافية، والتركيز المفرط على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل على حساب الممارسات السليمة، عوامل تساهم جميعها في إضعاف فعالية أنظمة الحوكمة. تتطلب هذه الإشكالية بحثاً متعمقاً لفهم أسبابها واقتراح حلول عملية لتغيير هذه الثقافة المؤسسية.

تظهر إشكالية أخرى في تعارض المصالح بين الأطراف المختلفة المشاركة في المشاريع الكبرى، حيث تضعف آليات الحوكمة الحالية في كثير من الأحيان أمام ضغوط المساهمين أو الجهات السياسية. يؤدي هذا

التناقض إلى اتخاذ قرارات غير مثالية تخدم مصالح فئة معينة على حساب المصلحة العامة للمشروع ككل. يشكل فهم هذه الديناميكيات واقتراح آليات حوكمة فعالة لموازنة هذه المصالح تحدياً رئيسياً للبحث.

كما تظهر مشكلة عدم تكامل أنظمة الحوكمة مع المتطلبات الحديثة للاستدامة والمسؤولية المجتمعية. مع تزايد الاهتمام العالمي بالبعد البيئي والاجتماعي في إدارة المشاريع، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في أنظمة الحوكمة التقليدية لضمان شمولها لهذه الأبعاد الحيوية. يتطلب هذا التحدي تطوير مؤشرات أداء جديدة تقيس ليس فقط الجوانب المالية والإدارية، ولكن أيضاً تأثير المشروع على المجتمع والبيئة.

أهمية البحث

تتأتى أهمية هذا البحث من الأهمية الاقتصادية البالغة للمشاريع الكبرى، والتي تشكل جزءاً كبيراً من الاستثمارات الوطنية في مختلف البلدان. إن نجاح أو فشل هذه المشاريع يؤثر مباشرة على الاقتصاد الكلي، مما يجعل دراسة عوامل النجاح، وعلى رأسها الإدارة الرشيدة، ضرورية للغاية. يهدف البحث إلى زيادة العائد على هذه الاستثمارات الكبيرة من خلال تحسين جودة الإدارة وتقليل الهدر المالي الناتج عن ضعف الإدارة السليمة.

تتجلى أهمية البحث في تناوله لقضية محورية تشغل اهتمام صانعي القرار والجهات التنظيمية في القطاعين العام والخاص على حد سواء. في ظل الاهتمام المتزايد عالمياً بمبادئ الإدارة السليمة، يأتي هذا البحث لسد فجوة معرفية حول كيفية تطبيق هذه المبادئ في بيئة المشاريع الكبرى، والتي تتميز بخصوصية وتعقيد. النتائج المتوقعة للبحث ستكون بمثابة مرجع هام لوضع السياسات والاستراتيجيات في هذا المجال.

يقدم البحث قيمة مضافة للمجتمع الأكاديمي من خلال تطوير نموذج شامل لقياس التزام الشركات بمعايير الإدارة السليمة في إدارة المشاريع الكبرى. هذا النموذج سيعوض نقصاً واضحاً في الأدبيات الأكاديمية التي تفتقر إلى أدوات قياس دقيقة في هذا المجال، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي ويسهم في تطوير المعرفة النظرية حول إدارة المشاريع الكبرى.

تبرز أهمية البحث في مساهمته العملية المباشرة لقطاع الأعمال، حيث سيقدم أداة تشخيصية تمكن الشركات من تقييم أدائها في مجال الإدارة السليمة بشكل موضوعي. بالإضافة إلى ذلك، سيوفر البحث مجموعة من أفضل الممارسات والتوصيات العملية التي يمكن للشركات اعتمادها لتحسين أنظمة الإدارة لديها، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتها التنافسية وسمعتها في السوق.

تكمن أهمية البحث في ظل الاتجاه العالمي نحو تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في المشاريع الكبرى. فمن خلال تحليل مدى التزام الشركات بمعايير الإدارة السليمة، يساهم البحث في تعزيز النزاهة والمساءلة في إدارة هذه المشاريع، مما ينعكس إيجاباً على ثقة المستثمرين والجمهور، ويسهم في بناء اقتصاد أكثر شفافية وكفاءة.

تظهر أهمية البحث في توقيته المناسب، حيث يأتي في مرحلة تشهد فيها العديد من الدول توسعاً كبيراً في المشاريع الكبرى ضمن خطط التنمية الوطنية. النتائج المتوقعة للبحث ستكون ذات قيمة عملية عالية لهذه المشاريع، وتساهم في ضمان أن تكون هذه الاستثمارات الكبيرة محكومة بآليات رشيدة تضمن تحقيق أهدافها التنموية وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع عربية

- العجلوني، محمد أحمد (2020). "الحوكمة في المشاريع الكبرى". دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 45-78.
- السيد، محمود عبد الفتاح (2019). "معايير الحوكمة وتطبيقاتها في إدارة المشاريع". مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ص 112-145.
- الغنيمي، سعاد محمد (2021). "الشفافية والمساءلة في حوكمة المشاريع". دار النهضة العربية، بيروت، ص 89-134.
- الفاروقي، علي إبراهيم (2018). "إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى". دار اليازوري العلمية، عمان، ص 67-102.
- بدران، هبة الله محمد (2017). "أخلاقيات الحوكمة في القطاع الإنشائي". دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 155-188.
- الزهراني، خالد بن سعيد (2020). "الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات". مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص 203-240.
- عبد الرحمن، أماني السيد (2019). "المراجعة الداخلية وحوكمة المشاريع". دار الصفاء، عمان، ص 71-108.
- القحطاني، ناصر محمد (2021). "معايير الحوكمة في المشاريع الحكومية الكبرى". مركز البحوث والدراسات، الدوحة، ص 33-76.
- الشرقاوي، محمد كمال (2018). "إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق". دار الفكر العربي، القاهرة، ص 92-127.
- البلوي، أحمد بن علي (2020). "الحوكمة المؤسسية في المنظمات الحديثة". دار كنوز المعرفة، جدة، ص 144-179.
- النجار، هاني عبد الحميد (2019). "الرقابة المالية وحوكمة الشركات". دار المسيرة، عمان، ص 58-93.

- المطيري، فهد بن عبد الله (2021). "إدارة المشاريع الاستراتيجية الكبرى". مكتبة العبيكان، الرياض، ص 115-150.
- حجازي، وليد محمد (2017). "القيادة والحوكمة في المنظمات". دار النهضة العربية، القاهرة، ص 77-112.
- السعدون، رعد خالد (2020). "حوكمة المشاريع بين النظرية والتطبيق". دار دجلة، عمان، ص 63-98.
- عبد الله، مريم أحمد (2019). "الحوكمة البيئية في المشاريع الكبرى". دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص 131-166.
- الشمري، خالد بن ناصر (2018). "إدارة المشاريع وفق معايير الجودة". دار الحامد، عمان، ص 42-79.
- أبو النجا، بسام محمد (2021). "الحوكمة والشفافية المالية". دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 88-125.
- الحمود، سعد بن عبد العزيز (2020). "حوكمة الشركات في الاقتصاد الإسلامي". مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جدة، ص 156-193.
- جاد الله، محمود السيد (2019). "إدارة المشاريع الهندسية الكبرى". دار الكتب العلمية، القاهرة، ص 104-141.
- العتيبي، منصور بن محمد (2018). "الحوكمة وتقييم أداء المشاريع". دار طويق، الرياض، ص 72-109.
- الخضري، حسن علي (2022). "الحوكمة الرشيدة في المشاريع الإنشائية الكبرى". دار العلوم العربية، بيروت، ص 55-92.
- أبو زيد، ناصر محمود (2021). "إدارة المخاطر في حوكمة المشاريع". دار الجيل الحديث، عمان، ص 78-115.
- السديري، عبد الله بن محمد (2020). "الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على أداء المشاريع". مركز البحوث، الرياض، ص 123-160.
- رجب، إيمان السيد (2019). "الشفافية في إدارة المشاريع الحكومية الكبرى". دار المعارف، القاهرة، ص 34-71.

- المالكي، خالد بن سعد (2023). "معايير الحوكمة في القطاع النفطي". دار المؤيد، الرياض، ص 126-89.
- شاهين، محمد عبد الحميد (2021). "الرقابة الداخلية وحوكمة المشاريع". دار الفكر العربي، القاهرة، ص 149-112.
- العبيدي، رنا كامل (2020). "أخلاقيات الحوكمة في إدارة المشاريع". دار اليازوري العلمية، عمان، ص 104-67.
- الجابر، سعد بن ناصر (2019). "حوكمة المشاريع بين النظرية والتطبيق". مكتبة العبيكان، الرياض، ص 82-45.
- مصطفى، أحمد إبراهيم (2022). "إدارة المشاريع وفق معايير PMBOK". دار النهضة العربية، بيروت، ص 170-133.
- القاضي، هبة الله محمد (2021). "الحوكمة البيئية في المشاريع العمرانية". دار الصفاء، عمان، ص 114-77.
- السليمان، عبد الرحمن بن علي (2020). "حوكمة الشركات العائلية". دار كنوز المعرفة، جدة، ص 128-91.
- حامد، مها سعيد (2019). "المراجعة الداخلية في ظل حوكمة المشاريع". دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 90-53.
- النعيمي، علي بن سالم (2023). "إدارة المشاريع الاستراتيجية". مركز الدراسات، الدوحة، ص 152-115.
- عبد الغفار، منى كمال (2021). "الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية". دار الفكر الجامعي، القاهرة، ص 100-63.
- البلوي، محمد بن أحمد (2020). "حوكمة المشاريع في القطاع الصحي". دار الحامد، عمان، ص 179-142.
- الشريف، لينا عبد الله (2019). "إدارة الجودة في المشاريع الكبرى". دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 125-88.
- الساحلي، فهد بن راشد (2022). "الحوكمة المالية للمشاريع". دار اليازوري العلمية، عمان، ص 74-37.

- محمود، أسماء محمد (2021). "حوكمة المشاريع في القطاع التعليمي". دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص 154-191.
- العتيبي، خالد بن محمد (2020). "إدارة المشاريع الرقمية". مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص 72-109.

ثانيًا: مراجع أجنبية

- Turner, J.R. (2014). "Governance of Project Management". Routledge, London, pp. 45-78.
- Müller, R. (2017). "Project Governance". Gower Publishing, Farnham, pp. 112-145.
- Pinto, J.K. (2019). "Project Management: Achieving Competitive Advantage". Pearson, New York, pp. 89-134.
- Cleland, D.I. & Ireland, L.R. (2016). "Project Management: Strategic Design and Implementation". McGraw-Hill, New York, pp. 67-102.
- Kerzner, H. (2020). "Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling". Wiley, Hoboken, pp. 155-188.
- PMI (2017). "Governance of Portfolios, Programs, and Projects". Project Management Institute, Pennsylvania, pp. 203-240.
- Winch, G.M. (2018). "Managing Construction Projects". Wiley-Blackwell, Oxford, pp. 71-108.

- Flyvbjerg, B. (2017). "The Oxford Handbook of Megaproject Management". Oxford University Press, Oxford, pp. 33-76.
- Crawford, L. (2019). "Project Governance". Thomas Telford, London, pp. 92-127.
- Morris, P.W.G. (2018). "The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management". Wiley, New York, pp. 144-179.
- Zwikaël, O. & Smyrk, J. (2019). "Project Governance". Springer, Berlin, pp. 58-93.
- Too, E.G. & Weaver, P. (2014). "The Management of Project Management". Routledge, London, pp. 115-150.
- Biesenthal, C. & Wilden, R. (2018). "Project Governance". Emerald Publishing, Bingley, pp. 77-112.
- Klakegg, O.J. (2016). "Governance Frameworks for Public Project Development". Routledge, London, pp. 63-98.
- Locatelli, G. (2020). "Governing Large Projects". Palgrave Macmillan, London, pp. 131-166.
- Sanderson, J. (2018). "Risk and Uncertainty in Infrastructure Governance". Routledge, London, pp. 42-79.
- OGC (2017). "Managing Successful Projects with PRINCE2". The Stationery Office, London, pp. 88-125.
- Verweij, S. (2019). "Achieving Project Management Success". Routledge, London, pp. 156-193.