

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وفق
مستهدفات رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية على مشاريع البنية التحتية

أسم الطالب

فاطمة محمد المسبح

2021204734

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1	
	6
2.1. المقدمة:	17
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	25
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	31

35.....	2.5. الخاتمة
36.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعَدُّ الحوكمة إحدى الركائز الأساسية لضمان كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء، إذ تمثل منظومة متكاملة من القواعد والممارسات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة القرارات الإدارية والتنفيذية، وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة الملحة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة استراتيجية لدعم التحول نحو الإدارة الحديثة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة الموارد والمشاريع الوطنية (النعمي، 2022).

ومع إطلاق رؤية المملكة 2030، أصبح التركيز موجَّهًا نحو تحسين كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، خصوصًا مشاريع البنية التحتية التي تمثل الأساس لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. وقد أكدت الأدبيات أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وتحسين جودة المخرجات من خلال تعزيز النزاهة والرقابة الفعالة على عمليات التنفيذ (علي وآخرون، 2022).

وتُظهر الدراسات الدولية أن الحوكمة الجيدة في إدارة المشاريع ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين الأداء العام من خلال تطوير آليات صنع القرار وتوضيح المسؤوليات وتفعيل الدعم الإداري من المستويات العليا، وتواجه المشاريع الوطنية الكبرى في المملكة تحديات تتعلق بتعقيد الهياكل التنظيمية وتعدد الجهات المنفذة، مما يجعل الحوكمة أداة حيوية لضمان الانسجام المؤسسي وتحقيق التكامل بين الجهات المنفذة والمشرفة على المشاريع (العبدلات والشورة، 2021).

من هذا المنطلق، تأتي أهمية دراسة دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ولا سيما في قطاع مشاريع البنية التحتية الذي يمثل حجر الزاوية في التنمية الوطنية. إذ تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة تلك المشاريع، والكشف عن أثرها في تحقيق الكفاءة الإدارية والفنية، بما يساهم في دعم أهداف الرؤية الطموحة لبناء اقتصاد متنوع ومستدام.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم التوجه الاستراتيجي الواضح للمملكة العربية السعودية نحو تحقيق الكفاءة والشفافية في تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، لا تزال العديد من تلك المشاريع تواجه تحديات تتعلق بضعف الحوكمة المؤسسية، وعدم وضوح آليات اتخاذ القرار، وتداخل الأدوار بين الجهات المنفذة والرقابية، مما يؤثر سلبيًا على كفاءة الأداء وجودة المخرجات، وعلى الرغم من أن مبادئ الحوكمة أصبحت محورًا أساسيًا في الأدبيات الإدارية المعاصرة، فإن تطبيقها العملي في إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وخصوصًا مشاريع البنية التحتية، لا يزال محل تساؤل من حيث درجة الالتزام ومستوى التأثير في الأداء المؤسسي والتنفيذي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات إلى وجود فجوة معرفية واضحة تتعلق بنقص الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع في السياق العربي عامة، والسعودي خاصة. فمعظم الأبحاث السابقة ركزت على دراسة الحوكمة في سياقات مالية أو مؤسسية دون ربطها بشكل منهجي بقطاع المشاريع الوطنية الكبرى (بسويح وآخرون، 2020؛ العبدلات والشورة، 2021).

كما أن الدراسات التي تناولت الحوكمة غالبًا ما ركزت على مفاهيم الشفافية والمساءلة دون التعمق في أثرها العملي على كفاءة إدارة المشاريع الضخمة متعددة الأطراف. (Fareed & Su, 2022)

ومن ثم، تظهر الحاجة إلى بناء إطار نظري يربط بين أبعاد الحوكمة ومتغيرات الأداء الإداري والتشغيلي للمشاريع الوطنية الكبرى بما يتناسب مع طبيعة البيئة الإدارية السعودية ومتطلبات رؤية 2030.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، ورغم الجهود الحكومية لتطبيق مبادئ الحوكمة في أجهزة الدولة ومشاريعها الكبرى، إلا أن الممارسات الفعلية ما زالت تعاني من تحديات مثل ضعف التنسيق بين الجهات المنفذة، وتأخر اتخاذ القرارات، وعدم وضوح مؤشرات قياس الكفاءة والفعالية.

كما تشير تقارير المشاريع الوطنية إلى وجود تفاوت في مستويات الالتزام بمبادئ الحوكمة بين القطاعات المختلفة، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف (النعي، 2022؛ Turner, 2025). إضافة إلى ذلك، فإن مشاريع البنية التحتية تتطلب أنظمة حوكمة متطورة تضمن التكامل المؤسسي، وتحد من المخاطر التنظيمية والمالية والفنية التي قد تعيق التنفيذ وفق الخطط الزمنية المحددة..

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً معاصراً يمسّ جوهر الإصلاح الإداري والاقتصادي في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها المشاريع الوطنية الكبرى ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، فالاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المشاريع الحكومية والبنية التحتية يعكس توجهاً استراتيجياً نحو تحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتحقيق التكامل المؤسسي.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مبادئ الحوكمة ومتغير كفاءة إدارة المشاريع الكبرى.
- تقدم إضافة معرفية في مجال دراسات الحوكمة الإدارية من خلال تحليلها في سياق وطني عربي يرتبط بمشاريع البنية التحتية، وهو مجال لا يزال محدوداً في البحث الأكاديمي العربي.
- تدعم الدراسة المفهوم التكاملي للحوكمة كمنظومة تؤثر في مختلف مراحل إدارة المشاريع (التخطيط - التنظيم - التنفيذ - الرقابة)، بما يتيح توسيع الفهم النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي.

- تمثل الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين في مجالات الإدارة العامة، إدارة المشاريع، والتنمية المستدامة، من خلال تقديم نموذج يمكن تطبيقه أو تطويره في دراسات مستقبلية ذات طبيعة مقارنة أو تطبيقية في دول أخرى.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تبرز الدراسة الأهمية العملية للحوكمة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى، من خلال تحديد الممارسات الإدارية المثلى التي تعزز الشفافية وتقلل من الهدر والفساد الإداري.
- تقدم نتائجها دعماً لصنّاع القرار والجهات الحكومية المسؤولة عن المشاريع الكبرى، من خلال توفير مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير أطر الحوكمة وتحديث سياسات إدارة المشاريع.
- تسهم في تعزيز جاهزية الأجهزة التنفيذية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 عبر بناء ثقافة إدارية قائمة على المحاسبة والمسؤولية المشتركة، بما ينعكس على جودة تنفيذ المشاريع الوطنية.
- يمكن أن تشكّل الدراسة أداة تقييم فعالة لقياس مدى التزام الجهات الحكومية بمبادئ الحوكمة، وتحديد نقاط القوة والقصور في ممارسات إدارة المشاريع، مما يساعد على تحسين الأداء المؤسسي العام..

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة : إلى أي مدى يؤثر تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية وفق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الأربعة في المشاريع الوطنية الكبرى للبنية التحتية؟
2. إلى أي مدى تسهم الشفافية في رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة في هذه المشاريع؟
3. ما أثر المساءلة في تعزيز الانضباط التنظيمي وجودة الالتزام بالأنظمة والإجراءات ذات الصلة بإدارة المشاريع؟
4. كيف تسهم إدارة المخاطر في الحد من التعثر والتأخير وتحسين القدرة على التنبؤ بالتحديات التشغيلية؟
5. ما أثر جودة صنع القرار في توجيه الموارد وتحسين كفاءة التنفيذ وتحقيق الأولويات الاستراتيجية للمشاريع؟
6. ما طبيعة العلاقة التراكمية بين الأبعاد الأربعة للحوكمة مجتمعة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى؟
7. ما أبرز التحديات التي تعيق تفعيل الحوكمة بأبعادها الأربعة في مشاريع البنية التحتية، وكيف يمكن تجاوزها؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية، وذلك في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام هذه الأبعاد في تحسين الأداء، ورفع كفاءة التنفيذ، وتعزيز فاعلية إدارة الموارد في المشاريع الوطنية.

يتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تشمل ما يأتي:

1. تحديد مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الأربعة في مشاريع البنية التحتية الوطنية، وقياس درجة النضج المؤسسي في ممارسات الحوكمة داخل الجهات المشرفة والمنفذة.

2. تحليل أثر الشفافية في تدفق المعلومات ووضوح الإجراءات على كفاءة التخطيط والتنفيذ والرقابة في المشاريع الوطنية الكبرى.
3. دراسة أثر المساءلة على تحسين الانضباط التنظيمي، وجودة الالتزام باللوائح والسياسات المؤطرة لإدارة المشاريع.
4. تقييم أثر إدارة المخاطر في الحد من التعثر والتأخير، وتعزيز قدرة الجهات المنفذة على التنبؤ بالتحديات التشغيلية والمالية ومعالجتها.
5. فحص أثر جودة صنع القرار على قدرة فرق العمل والجهات الإشرافية على اختيار البدائل المثلى، وتوجيه الموارد بكفاءة وفق الأولويات الاستراتيجية للمشاريع.
6. قياس العلاقة الإجمالية بين أبعاد الحوكمة الأربعة مجتمعة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، ومدى تكاملها في دعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030.
7. استكشاف أبرز التحديات التي تحد من تفعيل الحوكمة بأبعادها الأربعة في مشاريع البنية التحتية، واقتراح اتجاهات عملية لمعالجتها وتنميتها.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الفرضيات الفرعية

1. H11: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

2. H1₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.
3. H1₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.
4. H1₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة صنع القرار على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.
5. H1₅: يوجد أثر تراكمي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الأربعة مجتمعة على كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد النموذج على دراسة أثر الحوكمة باعتبارها المتغير المستقل، والممثلة بأربعة أبعاد رئيسية:

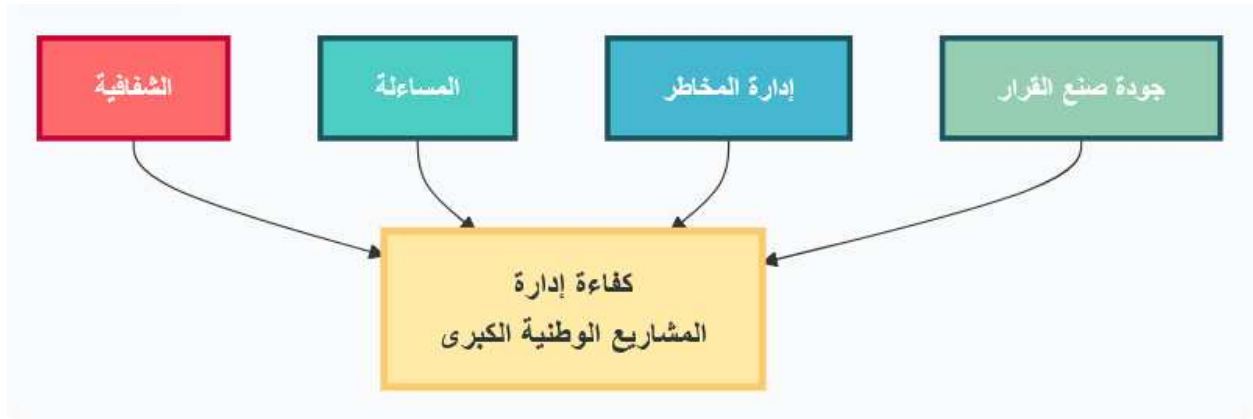
1. الشفافية

2. المساءلة

3. إدارة المخاطر

4. جودة صنع القرار

وذلك على المتغير التابع المتمثل في: كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي سيستخدم لعرض مفهوم الحوكمة وأبعادها الأربعة، وتفسير طبيعة العلاقة بينها وبين كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية. وسيتم أولاً تحليل الأدبيات العلمية والنظرية ذات الصلة بالحوكمة وإدارة المشاريع، بهدف بناء إطار نظري متكامل يُمكن من فهم الخلفيات المعرفية والسياقية لموضوع الدراسة، وتحديد الفجوات البحثية التي ستسعى الدراسة إلى معالجتها. كما سيتم توظيف المنهج التحليلي لمناقشة نتائج الدراسات السابقة، واستخلاص المؤشرات التي سنُسهم في صياغة نموذج الدراسة وفرضياتها.

وسيتم في الجانب الميداني اعتماد المنهج الكمي من خلال تطوير استبانة علمية محكمة ستتضمن بنوداً تقيس أبعاد الحوكمة الأربعة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) والمتغير التابع المتمثل في كفاءة إدارة المشاريع. وسيتم تطبيق الأداة على عينة من العاملين في المشاريع الوطنية الكبرى لقطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية. وستُعالج البيانات باستخدام أساليب إحصائية ملائمة، مثل التحليل الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، بهدف اختبار الفرضيات وتحديد مستوى تأثير أبعاد الحوكمة على كفاءة إدارة المشاريع. كما سنستخدم برمجيات إحصائية متقدمة لضمان دقة التحليل وموثوقية النتائج.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل مشاريع البنية التحتية الوطنية الكبرى أحد الأعمدة الاستراتيجية في مسار التحول الوطني المرتبط برؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تشهد المملكة نمواً واسعاً في تنفيذ مشروعات نوعية تشمل تطوير شبكات النقل البري والبحري والجوي، وتوسعة شبكات الطرق السريعة، وإنشاء المدن الذكية، وتعزيز البنى التحتية للطاقة والمياه والاتصالات. وتتميز هذه المشاريع بضخامتها وتعقيد مراحلها وكثافة الموارد البشرية والمالية المشاركة فيها، فضلاً عن ارتباطها المباشر بجذب الاستثمارات وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني. وتشمل هذه المشروعات مبادرات كبرى في تطوير المطارات والموانئ، ومشروعات النقل العام، ومشروعات الإسكان، وتوسعة شبكات الكهرباء والمياه، ما يجعلها بيئة اختبار واقعية لفاعلية ممارسات الحوكمة وجودة إدارة المشاريع.

وتتسم هذه المشاريع بخصائص تشغيلية وإدارية تتطلب مستويات متقدمة من التنسيق والرقابة، نظراً لاعتمادها على سلسلة من أصحاب المصلحة تشمل جهات حكومية، شركات تنفيذ محلية ودولية، مكاتب استشارية، ومؤسسات مالية. كما تواجه هذه المشاريع تحديات مرتبطة بإدارة الجداول الزمنية، وضبط التكاليف، وإدارة المخاطر، وتطبيق معايير الجودة والاستدامة. ولذلك تُعد مشاريع البنية التحتية مجالاً مثالياً لدراسة أثر الحوكمة، حيث تُسهم ممارسات الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، وجودة صنع القرار في رفع مستويات الكفاءة التشغيلية وتقليل نسب التعثر، وضمان مواءمة مخرجات المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للرؤية. وتمثل هذه المشاريع ميداناً خصباً لتقييم العلاقة بين آليات الحوكمة ونجاح المشروعات العملاقة في المملكة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الأسس الأولية التي يقوم عليها البحث، ويُعد مدخلاً لفهم موضوع الدراسة وسياقها البحثي. ويتضمن العناصر الآتية:

1. مشكلة الدراسة
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أسئلة الدراسة
5. فروض الدراسة
6. نموذج الدراسة
7. منهجية الدراسة
8. حدود الدراسة
9. مصطلحات الدراسة الإجرائية
10. الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المتغير المستقل – الحوكمة

ويتضمن:

1. مفهوم الحوكمة وأهميتها
2. الأسس النظرية للحوكمة في القطاع العام
3. الحوكمة في المشاريع الوطنية
4. أبعاد الحوكمة الأربعة:

○ الشفافية

○ المساءلة

○ إدارة المخاطر

○ جودة صنع القرار

5. نماذج الحوكمة ومعايير تطبيقها

6. العلاقة النظرية بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع

المبحث الثاني: المتغير التابع – كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية
ويتضمن:

1. مفهوم كفاءة إدارة المشاريع

2. خصائص مشاريع البنية التحتية الوطنية الكبرى

3. معايير قياس كفاءة المشاريع: الوقت – التكلفة – الجودة – إدارة الموارد

4. التحديات التشغيلية والتنظيمية في المشاريع الوطنية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ويتضمن:

1. مجتمع الدراسة وعينتها

2. أداة الدراسة (الاستبانة)

3. إجراءات التحكيم والصدق والثبات

4. أساليب جمع البيانات

5. المعالجات الإحصائية المستخدمة

6. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

عرض النتائج الإحصائية المتحصل عليها، وربطها بفرضيات وأسئلة الدراسة، مع تفسير دلالاتها في ضوء الإطار النظري.

ثانياً: التوصيات

صياغة توصيات تطبيقية وعلمية



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر توسعاً غير مسبوق في تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى، ولا سيما في قطاع البنية التحتية، بوصفها أحد المحركات الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأداة استراتيجية لتحقيق النمو المستدام وتحسين جودة الحياة. ومع تزايد حجم هذه المشاريع وتعقدها، وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها، برزت تحديات إدارية وتنظيمية متزايدة تتعلق بكفاءة إدارة المشاريع، وضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمنية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

وفي ظل هذه التحديات، أصبحت الحوكمة من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور في تنظيم العلاقات المؤسسية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة صنع القرار، وإدارة المخاطر بكفاءة. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن غياب أطر الحوكمة أو ضعف تطبيقها يُعد من الأسباب الرئيسة لتعثر المشاريع الكبرى، في حين يسهم تطبيق الحوكمة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، وتحقيق القيمة العامة.

وتكتسب هذه القضايا أهمية خاصة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستدامة. وفي هذا الإطار، لم يعد نجاح المشاريع الوطنية الكبرى يُقاس فقط بإنجازها، وإنما بمدى كفاءة إدارتها، وقدرتها على تحقيق الأثر التنموي والاستراتيجي المنشود.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح مفاهيم الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، ويستعرض أبعاد كل منهما، والدراسات السابقة ذات الصلة، وصولاً إلى تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بما يمهد لاختبار هذه العلاقة ميدانياً في الفصول اللاحقة، وبما يسهم في دعم التوجهات الاستراتيجية لإدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

2.2. المتغير المستقل

أصبحت الحوكمة من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، لاسيما في ظل تعقّد البيئات التنظيمية، وتزايد حجم المشاريع الوطنية الكبرى، وارتفاع مستويات المخاطر والتحديات المرتبطة بها. وقد فرضت التحولات الاقتصادية والمؤسسية العالمية، إلى جانب متطلبات التنمية المستدامة، ضرورة تبني أطر حوكمة فعّالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وترفع جودة القرارات الاستراتيجية. وفي سياق القطاع العام، لاسيما مشاريع البنية التحتية الكبرى، تكتسب الحوكمة أهمية مضاعفة باعتبارها أداة تنظيمية واستراتيجية تسهم في تحقيق الكفاءة، والحد من الانحرافات الإدارية والمالية، وضمان الاتساق مع الرؤى الوطنية طويلة المدى، وعلى رأسها رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مفهوم الحوكمة

حظي مفهوم الحوكمة باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والاقتصادية المعاصرة، وتعددت تعريفاته بتعدد الزوايا التي تناولته، إلا أنها تشترك جميعاً في تركيزها على تنظيم العلاقات، وضبط عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

يرى بعض الباحثين أن الحوكمة تمثل منظومة من القواعد والآليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات ورقابتها، بما يضمن تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة، ويعزز النزاهة والكفاءة في الأداء. وفي هذا السياق، عرّفها العبدلات والشورة (2021) بأنها إطار تنظيمي شامل يحدد الصلاحيات والمسؤوليات ويضبط العلاقات بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة، بما يسهم في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز فاعليتها، خاصة في المؤسسات العامة.

وفي الاتجاه ذاته، أشار بسويح وبوقطاية وميموني (2020) إلى أن الحوكمة تُعد نظاماً متكاملًا من المبادئ والإجراءات التي تهدف إلى ضمان حسن الإدارة، وتعزيز الشفافية، وترسيخ المساءلة، بما ينعكس إيجاباً على الابتكار والأداء المؤسسي. ويؤكد هذا التعريف على البعد السلوكي والمؤسسي للحوكمة، بوصفها أداة لتقويم الممارسات الإدارية وليس مجرد إطار رقابي جامد.

من جانب آخر، ركز النعيمي (2022) على البعد التنموي للحوكمة، حيث عرّفها بأنها مجموعة من السياسات والآليات التي تسهم في توجيه الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، من خلال ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة. ويُبرز هذا التعريف دور الحوكمة في دعم الاستدامة وتعزيز رأس المال البشري.

وفي السياق ذاته، تناول زروقي وبوكة (2022) الحوكمة من منظور تنموي أشمل، إذ عرّفها بأنها إطار مؤسسي يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة عبر تحسين الأداء، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع. ويعكس هذا التعريف ارتباط الحوكمة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما في القطاعات الحيوية كالبنية التحتية.

أما في الأدبيات الأجنبية، فقد عرّف Oprea et al. (2023) الحوكمة بأنها منظومة من الهياكل والعمليات التي تُستخدم لتوجيه المؤسسات العامة والخاصة، وضمان المساءلة والشفافية، وتحسين جودة القرارات، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق القيمة العامة. كما أشار Turner (2025) إلى أن الحوكمة الفعالة تمثل أداة استراتيجية لتحسين أداء المشاريع، من خلال تعزيز جودة صنع القرار، وضبط المخاطر، وضمان الاتساق بين الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.

وبناءً عليه، يمكن تعريف الحوكمة في هذه الدراسة إجرائيًا بأنها: مجموعة الممارسات والسياسات والإجراءات التي تعتمدها الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية، بهدف تنظيم العلاقات، وضبط القرارات، وإدارة المخاطر، بما يسهم في تعزيز كفاءة إدارة هذه المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أهمية الحوكمة

تُعد الحوكمة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، ولا سيما في ظل تعاظم أدوار المؤسسات العامة وتزايد حجم وتعقيد المشاريع الوطنية الكبرى، خاصة في قطاع البنية التحتية. فقد أفرزت المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المعاصرة حاجة ملحة إلى تبني أطر حوكمة فعّالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحد من الانحرافات الإدارية والمالية، وتعزز الثقة المؤسسية. وتبرز أهمية الحوكمة بصورة أوضح في المشاريع

الكبرى نظرًا لتعدد الأطراف المعنية، وطول فترات التنفيذ، وارتفاع مستويات المخاطر، الأمر الذي يجعل من الحوكمة أداة استراتيجية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وبما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويشير العبدلات والشورة (2021) إلى أن أهمية الحوكمة تتجلى في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. تعزيز الشفافية والانضباط المؤسسي، من خلال وضوح السياسات والإجراءات، وتوفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، بما يسهم في الحد من الغموض الإداري وتقليل فرص الفساد.

2. ترسيخ مبدأ المساءلة عبر تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، وربط الأداء بالنتائج، الأمر الذي يعزز الرقابة الفعالة ويضمن تحمل الجهات المعنية لمسؤولياتها.

3. تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال تنظيم عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يسهم في تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

ويرى بسويح وبوقطاية وميموني (2020) أن أهمية الحوكمة تتبع من قدرتها على:

1. تحسين الأداء المؤسسي الشامل عبر تعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، سواء كانوا جهات حكومية أو مستفيدين أو مجتمعًا محليًا، من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والنزاهة التنظيمية.

3. دعم الابتكار والاستدامة عبر توفير بيئة تنظيمية مستقرة تشجع على تبني الممارسات الحديثة وتحسين أساليب العمل.

كما يؤكد Oprea et al. (2023) أن الحوكمة تمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين أداء القطاع العام، حيث تكمن أهميتها في:

1. رفع جودة صنع القرار من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة والتحليل الرشيد، وتقليل القرارات الارتجالية.

2. تعزيز إدارة المخاطر عبر استباق التحديات المحتملة ووضع آليات واضحة للتعامل معها.

تحقيق القيمة العامة من خلال ضمان توجيه الموارد نحو المشاريع ذات الأولوية والأثر التنموي الأكبر

أبعاد الحوكمة

تم تحديد أبعاد الحوكمة في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما ورد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الحوكمة المؤسسية وحوكمة المشاريع، خاصة تلك التي ركزت على دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الكبرى في القطاع العام. وقد أشارت عدة دراسات إلى أن الحوكمة الفعالة تقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعمل مجتمعة على تنظيم العلاقات، وضبط السلوك الإداري، وتحسين جودة القرارات (العبدلات والشورة، 2021؛ Oprea et al., 2023؛ Turner, 2025) وبناءً على ذلك، اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للحوكمة، هي: الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وجودة صنع القرار، لكونها الأكثر ملاءمة لطبيعة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

أولاً: الشفافية

تُعد الشفافية من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرها تأثيراً في تعزيز الثقة المؤسسية، إذ تشير إلى مدى وضوح السياسات والإجراءات، والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالقرارات والأنشطة والنتائج، وإتاحتها للأطراف المعنية في الوقت المناسب. وقد أكدت دراسات عديدة أن الشفافية تسهم في الحد من الغموض الإداري، وتقليل فرص الفساد، وتحسين الرقابة المؤسسية، لا سيما في المؤسسات العامة والمشاريع الكبرى (بسويح وآخرون، 2020؛ Efunniyi et al., 2024).

وفي سياق إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، تكتسب الشفافية أهمية خاصة نظراً لتعدد الجهات المشاركة، وضخامة الميزانيات، وطول فترات التنفيذ، حيث يسهم الإفصاح الواضح عن مراحل المشروع وتكاليفه ومؤشرات أدائه في تعزيز الانضباط المؤسسي، وتحقيق التوافق بين الجهات المنفذة والجهات الرقابية، وضمان ثقة المجتمع في مخرجات المشروع.

ثانياً: المساءلة

تشير المساءلة إلى خضوع القيادات والعاملين للمحاسبة عن القرارات التي يتخذونها، والنتائج التي تترتب عليها، في إطار واضح من الصلاحيات والمسؤوليات. وتُعد المساءلة عنصراً جوهرياً في الحوكمة الرشيدة، إذ تضمن عدم إساءة استخدام السلطة، وتعزز الالتزام بالقوانين والأنظمة، وتربط الأداء بالمرجات الفعلية (علي وآخرون، 2022؛ بدر وأبو قاعد، 2024).

وتبرز أهمية المساءلة في المشاريع الوطنية الكبرى من خلال دورها في ضبط الأداء التنفيذي، ومتابعة الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المعتمدة، والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة. كما تسهم المساءلة في تعزيز ثقافة المسؤولية داخل فرق العمل، وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم، والحد من التقصير الإداري.

ثالثاً: إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر أحد الأبعاد المحورية للحوكمة الحديثة، لا سيما في البيئات التي تتسم بعدم اليقين وارتفاع درجة التعقيد، كما هو الحال في مشاريع البنية التحتية الكبرى. وتشير إدارة المخاطر إلى عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم آثارها، ووضع خطط استباقية للتعامل معها بما يقلل من آثارها السلبية على أداء المشروع (Fareed & Su, 2022).؛ (Okafor & Odubade, 2022).

وتسهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات المفاجئة، وضمان استمرارية التنفيذ، وتحقيق التوازن بين الفرص والتحديات. كما تعد عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، من خلال الحد من الانحرافات الزمنية والمالية، وتقليل احتمالات فشل المشروع أو تعثره.

رابعاً: جودة صنع القرار

تعكس جودة صنع القرار مدى رشادة القرارات الإدارية والاستراتيجية، ومدى اعتمادها على معلومات دقيقة، وتحليل علمي، ومشاركة فعالة من الأطراف المعنية. وتُعد جودة صنع القرار من النتائج المباشرة لتطبيق الحوكمة الفعالة، إذ تسهم الأطر الواضحة للحوكمة في تحسين تدفق المعلومات، وتحديد المسؤوليات، وتقليل التداخل في الصلاحيات (Turner, 2025).؛ (Ribeiro et al., 2025).

وفي المشاريع الوطنية الكبرى، تؤثر جودة صنع القرار بشكل مباشر في كفاءة التخطيط والتنفيذ، وقدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الموارد المتاحة. كما تسهم القرارات الرشيدة في تحقيق الاتساق بين أهداف المشروع

ومستهدفات الخطط الاستراتيجية الوطنية، بما يعزز القيمة التنموية للمشاريع، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الدراسات السابقة الخاصة بالحوكمة

حظيت الحوكمة باهتمام واسع في الدراسات العربية والأجنبية، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، خاصة في المؤسسات العامة والمشاريع الكبرى. وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة.

دراسة (العبدلات والشورة، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرشيدة في إدارة المشاريع، مع اختبار الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في إدارة المشاريع. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات الحوكمة في تحسين إدارة المشاريع، كما أظهرت أن التخطيط لإدارة الأزمات يعزز من فاعلية هذا الأثر. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها على أن الحوكمة لا تعمل بمعزل عن السياق الإداري، بل تتكامل مع أدوات التخطيط وإدارة المخاطر، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية في التركيز على أبعاد الحوكمة ذات الصلة بالمشاريع الوطنية الكبرى.

دراسة (بسويح، 2020)

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الحوكمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل البيانات الميدانية لعدد من المؤسسات. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة، ولا سيما الشفافية والمساءلة، يسهم بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل التنظيمية، ويدعم الابتكار المؤسسي. وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبرازها للبعد السلوكي والتنظيمي للحوكمة، حيث لم تقتصر آثار الحوكمة على الجوانب الرقابية، بل امتدت لتشمل تحسين الممارسات الإدارية، وهو ما يمكن إسقاطه على إدارة المشاريع الكبرى التي تتطلب بيئة تنظيمية محفزة على الأداء الفعال.

دراسة (Oprea,etal.,2023) :

هدفت هذه الدراسة الأجنبية إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء القطاع العام، مع التركيز على جودة الإدارة وكفاءة الخدمات المقدمة. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي مقارنة، واستندت إلى بيانات مؤسسات عامة في عدد من الدول. وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تطبق أطر حوكمة واضحة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة، وتتميز بقدرة أفضل على إدارة الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتسهم هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال تأكيدها على العلاقة المباشرة بين الحوكمة وتحسين الأداء في القطاع العام، وهو ما يتقاطع مع أهداف المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية.

دراسة (Fareed & Su, 2022) :

تناولت هذه الدراسة أثر حوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع، مع اختبار الدور المعدل لدعم الإدارة العليا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على نماذج إحصائية متقدمة لتحليل البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق حوكمة المشاريع يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشروع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، كما أظهرت أن دعم الإدارة العليا يعزز من فاعلية الحوكمة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة للدراسة الحالية، كونها تربط بين حوكمة المشاريع وجودة صنع القرار وإدارة المخاطر، وهي أبعاد محورية في المشاريع الوطنية الكبرى.

دراسة (Turner, 2025) :

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير الكيفية التي تسهم بها الحوكمة الجيدة في تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز جودة صنع القرار. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري المدعوم بدراسات حالة تطبيقية في مشاريع كبرى. وأكدت النتائج أن وجود أطر حوكمة واضحة يسهم في تقليل التداخل في الصلاحيات، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز القرارات الاستراتيجية الرشيدة، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع. وتعد هذه الدراسة ذات قيمة عالية للدراسة الحالية، إذ تركز بشكل مباشر على دور جودة صنع القرار كأحد المخرجات الأساسية لتطبيق الحوكمة.

يتضح من عرض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على الأثر الإيجابي للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، سواء في السياق العربي أو الأجنبي. كما تبرز هذه الدراسات أهمية تبني أبعاد

متعددة للحوكمة، وعدم الاكتفاء بالبعد الرقابي، مع التأكيد على دور إدارة المخاطر وجودة صنع القرار. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء إطارها النظري، مع تمييزها بتركيزها على المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية وفي سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو ما يمثل إضافة علمية وتطبيقية واضحة.

2.3. المتغير التابع

تمثل المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية أحد المحركات الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لما لها من دور في دعم النمو، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز كفاءة الاقتصاد الوطني. ومع تزايد حجم هذه المشاريع وتعقدها، وارتفاع تكاليفها، وتعدد الأطراف المشاركة في تنفيذها، برزت كفاءة إدارة المشاريع كعامل حاسم في ضمان نجاحها وتحقيق أهدافها التنموية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن ضعف كفاءة إدارة المشاريع يُعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع العامة، وتجاوز تكاليفها، وتأخر إنجازها (Volden & Welde, 2022).

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تكتسب كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى أهمية متزايدة، إذ لم يعد التركيز مقتصرًا على تنفيذ المشاريع، بل امتد ليشمل تحقيق أعلى قيمة ممكنة من الموارد المستثمرة، وضمان الاستدامة، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، وهو ما يتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على التخطيط الاستراتيجي، والرقابة الفعالة، وإدارة المخاطر، وحوكمة المشاريع. (Turner, 2025)

مفهوم كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

حظي مفهوم كفاءة إدارة المشاريع باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، لا سيما في ظل تنامي دور المشاريع الوطنية الكبرى كأداة رئيسة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم بتعدد الزوايا التي تناولته، إلا أنها تشترك في التأكيد على الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف، وضبط الأداء في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

يرى Volden و (2022) Welde أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى لا تُقاس فقط بمدى الالتزام بالقيود التقليدية للمشروع، المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة، وإنما بقدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيمة العامة بعد الانتهاء من التنفيذ، وهو ما يميز المشاريع العامة الكبرى عن غيرها من المشاريع ذات الطابع التجاري. ويؤكد هذا التعريف أن الكفاءة مفهوم ممتد يتجاوز مرحلة التنفيذ إلى مرحلة التقييم اللاحق للمشروع.

وفي الاتجاه ذاته، يشير (2025) Turner إلى أن كفاءة إدارة المشاريع تعكس قدرة الإدارة على توجيه المشروع من خلال أطر واضحة لحوكمة المشاريع، بما يضمن اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على المعلومات والتحليل، وإدارة فعّالة للمخاطر، وتحقيق الاتساق بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويبرز هذا الطرح الدور الحاسم للحوكمة وجودة صنع القرار في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الكبرى.

كما يؤكد Fareed و (2022) Su أن كفاءة إدارة المشاريع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع، ودعم الإدارة العليا، ووضوح الهياكل التنظيمية، حيث تسهم هذه العوامل في تحسين الأداء التنفيذي للمشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة. ويُظهر هذا التعريف أن الكفاءة نتاج منظومة إدارية متكاملة، لا مجرد مهارات تشغيلية منفردة.

ومن منظور تطبيقي، يشير Ribeiro وآخرون (2025) إلى أن كفاءة إدارة المشاريع، خاصة في قطاع الإنشاءات والبنية التحتية، تتمثل في قدرة المؤسسة على التنسيق الفعّال بين الأطراف المعنية، وإدارة الموارد والمخاطر، وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة، بما يقلل من الانحرافات التنفيذية ويعزز استدامة نتائج المشروع. ويؤكد هذا التعريف على أهمية البعد التنسيقي والتكاملي في المشاريع الوطنية الكبرى.

كما يوضح Okafor و (2022) Odubade أن ضعف كفاءة إدارة المشاريع غالباً ما يرتبط بغياب التخطيط الفعّال، وسوء إدارة نطاق المشروع، مما يؤدي إلى ظاهرة الانحراف في النطاق (Scope Creep)، وتأخر التنفيذ، وتجاوز التكاليف، وهو ما يعكس أهمية الإدارة المنهجية للنطاق والموارد في تحقيق الكفاءة.

في ضوء ما سبق من تعريفات، يرى الباحث أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تمثل مفهوماً شمولياً متعدد الأبعاد، لا يقتصر على تحقيق الأهداف التشغيلية للمشروع، بل يمتد ليشمل تحقيق القيمة الاستراتيجية

والتنمية. ويعرّف الباحث كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى بأنها: قدرة الجهات المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ وإدارة مشاريع البنية التحتية الكبرى على توظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وضبط الوقت والتكلفة والجودة، وإدارة المخاطر والتنسيق بين الأطراف المعنية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيمة العامة، وبما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أهمية كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

تكتسب كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى أهمية متزايدة في ظل التوسع الكبير في الاستثمارات الحكومية، وارتفاع حجم وتعقيد مشاريع البنية التحتية، وتزايد التحديات المرتبطة بالتكلفة والوقت والمخاطر. ولم تعد هذه المشاريع تُعد مجرد أدوات تنفيذية، بل أصبحت وسائل استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، وتحقيق مستهدفات الخطط والرؤى الوطنية بعيدة المدى. وعليه، فإن كفاءة إدارة هذه المشاريع تمثل عاملاً حاسماً في ضمان تعظيم العائد التنموي من الموارد العامة، وتحقيق التوازن بين متطلبات التنفيذ والاعتبارات الاستراتيجية.

ويشير Volden و (2022) Welde إلى أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تتجلى في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. تحقيق القيمة العامة من خلال ضمان أن تسهم المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة، وليس الاكتفاء بإنجازها شكلياً.
2. تعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة عبر الحد من الهدر المالي والزمني، وضبط الانحرافات أثناء التنفيذ.
3. تحسين نتائج المشاريع على المدى الطويل من خلال التركيز على الأثر التنموي والاستدامة بعد الانتهاء من التنفيذ.

ويرى (2025) Turner أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع تكمن في كونها:

1. أداة رئيسة لتحسين جودة صنع القرار في المشاريع الكبرى، من خلال توفير معلومات دقيقة وأطر تنظيمية واضحة.

2. وسيلة فعّالة لإدارة المخاطر والتعامل مع التعقيد الذي يميز المشاريع الوطنية الكبرى، خاصة في قطاع البنية التحتية.

3. عاملاً حاسماً في تحقيق الاتساق بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني، بما يعزز نجاح المشاريع واستدامة نتائجها.

وبذلك، تتضح أهمية كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى بوصفها ركيزة أساسية لضمان نجاح المشاريع الحكومية، وتعظيم أثرها الاقتصادي والاجتماعي، ودعم تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية الشاملة.

عوامل كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

تتأثر كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والاستراتيجية التي تتكامل فيما بينها لتحديد مستوى نجاح المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه ضمن الموارد المتاحة. ونظراً لما تتسم به هذه المشاريع من تعقيد وتعدد أصحاب المصلحة وارتفاع مستويات المخاطر، فإن كفاءتها لا تعتمد على عامل واحد، بل على منظومة مترابطة من العوامل التي تحكم عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

ويشير Ribeiro et al. (2025) إلى أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تتأثر بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها:

1. وضوح الأهداف ونطاق المشروع، حيث يسهم التحديد الدقيق لأهداف المشروع وحدوده في تقليل الانحرافات التنفيذية، وضبط التكاليف، والحد من التغيرات غير المخططة.

2. جودة التخطيط والمتابعة، إذ يُعد التخطيط الواقعي القائم على تحليل الموارد والمخاطر، إلى جانب المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ، من العوامل الحاسمة في ضمان الالتزام بالجدول الزمنية وتحقيق النتائج المستهدفة.

3. فعالية التنسيق بين الأطراف المعنية، نظراً لأن ضعف التنسيق بين الجهات المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى يؤدي إلى تضارب القرارات وتأخر التنفيذ.

ويرى (Okafor and Odubade (2022) أن من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في كفاءة إدارة المشاريع الكبرى الإدارة الفعّالة لنطاق المشروع، حيث يؤدي غياب الضبط المنهجي للنطاق إلى ظاهرة الانحراف في نطاق المشروع (Scope Creep) ، وما يترتب عليها من تجاوزات زمنية ومالية، وانخفاض مستوى الأداء.

كما يؤكد (Turner (2025) أن دعم الإدارة العليا ووضوح أدوار الحوكمة المؤسسية يُعدان من العوامل الجوهرية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع، لما لهما من دور في تحسين جودة صنع القرار، وتوفير الموارد اللازمة، وضمان الاتساق بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وبذلك، يتضح أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى هي نتاج تفاعل منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والتخطيطية والقيادية، التي تعمل مجتمعة على تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها التنموية والاستراتيجية.

الدراسات السابقة الخاصة بكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى

حظيت كفاءة إدارة المشاريع باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، خاصة في ظل تنامي دور المشاريع الكبرى في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وارتفاع معدلات تعثر المشاريع العامة في العديد من الدول. وقد تناولت الدراسات العربية والأجنبية هذا المفهوم من زوايا متعددة، شملت الأداء، والتميز المؤسسي، والاستدامة، والقيمة العامة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

دراسة (الحربي، 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في اللجنة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع في تعزيز التميز المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بكفاءة التخطيط، وتحسين استخدام الموارد، وجودة المتابعة. وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبرازها للعلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية في ربط كفاءة إدارة المشاريع بالقيمة المؤسسية والتنموية.

دراسة (عبدالعزيز، 2024)

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واعتمدت على نماذج إحصائية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج أن تبني الأساليب الإدارية الحديثة يسهم في رفع كفاءة المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الأهداف. وتُبرز هذه الدراسة أهمية المرونة الإدارية في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وهو ما يمكن إسقاطه على المشاريع الوطنية الكبرى التي تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغيرات.

دراسة (Volden & Welde, 2022) :

هدفت هذه الدراسة الأجنبية إلى تحليل مفهوم نجاح وكفاءة المشاريع العامة من خلال التقييم اللاحق للتنفيذ (Ex Post Evaluation)، مع التركيز على المشاريع الحكومية الكبرى. اعتمدت الدراسة منهجًا تحليليًا مقارنًا، واستندت إلى دراسة عدد من المشاريع العامة في دول مختلفة. وتوصلت النتائج إلى أن كفاءة إدارة المشاريع لا تقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بل تشمل تحقيق القيمة العامة والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات المرجعية المهمة، إذ دعمت التحول من النظرة التشغيلية الضيقة لكفاءة المشاريع إلى النظرة الاستراتيجية الشاملة، وهو ما يتوافق مع توجه الدراسة الحالية.

دراسة (Fareed & Su, 2022) :

تناولت هذه الدراسة أثر حوكمة المشاريع على أداء المشاريع، مع اختبار الدور المعدل لدعم الإدارة العليا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على تحليل بيانات عدد من المشاريع باستخدام نماذج إحصائية متقدمة. وأظهرت النتائج أن تطبيق حوكمة المشاريع يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، كما أن دعم الإدارة العليا يعزز من هذا الأثر. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في تأكيد أهمية الأطر التنظيمية والقيادية في رفع كفاءة إدارة المشاريع الكبرى.

دراسة (Ribeiro et al., 2025) :

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار لتحسين الحوكمة التنظيمية في شركات الإنشاءات، مع التركيز على إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والتحليل التطبيقي، وتوصلت إلى أن تحسين عمليات

التخطيط، وتعزيز التنسيق المؤسسي، وتطبيق ممارسات الحوكمة، تسهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتقليل الانحرافات التنفيذية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على مشاريع الإنشاءات والبنية التحتية، وهو ما يجعلها ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن كفاءة إدارة المشاريع تُعد عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع، لا سيما المشاريع العامة والوطنية الكبرى. كما أكدت هذه الدراسات أن كفاءة إدارة المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد، يتجاوز الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ليشمل تحقيق القيمة العامة، والاستدامة، والاتساق مع الأهداف الاستراتيجية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الأدبيات في بناء إطارها النظري، مع تمييزها بتركيزها على المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية، وربطها بتطبيق الحوكمة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو ما يمثل إضافة علمية وتطبيقية واضحة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن ضعف كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى يُعد من أبرز التحديات التي تواجه الحكومات، خاصة في قطاع البنية التحتية الذي يتسم بارتفاع التكاليف، وطول فترات التنفيذ، وتعدد الأطراف المعنية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن أحد الأسباب الجوهرية لتعثر المشاريع العامة يتمثل في غياب أو ضعف أطر الحوكمة، وما يترتب عليه من قصور في الشفافية، وضعف المساءلة، وسوء إدارة المخاطر، وانخفاض جودة صنع القرار. (Volden & Welde, 2022)

وفي هذا السياق، برزت الحوكمة بوصفها مدخلاً تنظيمياً واستراتيجياً يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال ضبط العلاقات المؤسسية، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز الرقابة، وربط القرارات بالأهداف الاستراتيجية. وعليه، فإن دراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تُعد من القضايا المحورية ذات الأهمية العلمية والتطبيقية، لا سيما في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع

تنطلق العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع من افتراض أساسي مفاده أن وجود أطر حوكمة فعّالة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتقليل الانحرافات الإدارية والمالية. وقد أشار (Turner (2025 إلى أن الحوكمة تمثل الإطار الذي يتم من خلاله توجيه المشاريع وضبطها، بما يضمن الاتساق بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ العملي، وهو ما ينعكس مباشرة على كفاءة إدارة المشاريع.

كما يؤكد (Fareed and Su (2022 أن تطبيق حوكمة المشاريع يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، خاصة عندما يحظى هذا التطبيق بدعم الإدارة العليا. ويبرز هذا الطرح أن كفاءة إدارة المشاريع ليست نتاج الجهد التشغيلي فقط، بل نتيجة منظومة حوكمة متكاملة تحكم القرارات والعمليات.

الشفافية وعلاقتها بكفاءة إدارة المشاريع

تُعد الشفافية من أكثر أبعاد الحوكمة ارتباطاً بكفاءة إدارة المشاريع، حيث تسهم في توفير معلومات واضحة ودقيقة حول أهداف المشروع، وتكاليفه، ومراحله التنفيذية، ومؤشرات أدائه. وقد أشار Efunniyi et al. (2024) إلى أن الشفافية تعزز الانضباط المؤسسي، وتحد من الغموض الإداري، وتُحسن الرقابة، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء.

وفي المشاريع الوطنية الكبرى، تسهم الشفافية في تحسين التنسيق بين الجهات المعنية، وتقليل تضارب القرارات، والكشف المبكر عن الانحرافات الزمنية والمالية، مما يدعم التدخل التصحيحي في الوقت المناسب، ويحد من تعثر المشاريع. (Oprea et al., 2023) وبذلك، فإن ارتفاع مستوى الشفافية يُعد مؤشراً على تحسن كفاءة إدارة المشاريع.

المساءلة ودورها في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع

تشكل المساءلة أحد الأعمدة الرئيسية التي تفسر العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع، إذ تقوم على تحميل الأفراد والجهات مسؤولية القرارات والنتائج. وقد بين Ali et al. (2022) أن ترسيخ المساءلة المؤسسية يسهم في تعزيز الالتزام، وتقليل التقصير الإداري، وربط الأداء بالمخرجات، وهو ما ينعكس إيجابًا على كفاءة التنفيذ.

كما تشير نتائج دراسة بدر وأبو قاعود (2024) إلى أن غياب المساءلة يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء، وتراجع كفاءة المشاريع، في حين يسهم تطبيقها في تحسين الانضباط المؤسسي، وضبط الجداول الزمنية، وتحقيق الأهداف المحددة. وفي المشاريع الوطنية الكبرى، تمثل المساءلة آلية حاسمة للحد من التجاوزات وتعزيز كفاءة الإدارة.

إدارة المخاطر كآلية لتعزيز كفاءة المشاريع

تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تفسير العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع، خاصة في المشاريع الكبرى التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين. وقد أوضح Okafor and Odubade (2022) أن ضعف إدارة المخاطر يُعد من أبرز أسباب تجاوز التكاليف وتأخر التنفيذ، نتيجة سوء التخطيط وعدم ضبط نطاق المشروع.

وفي المقابل، تؤكد Fareed and Su (2022) أن المؤسسات التي تطبق أطر حوكمة واضحة تكون أكثر قدرة على تحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة استباقية، مما يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع. وعليه، فإن إدارة المخاطر تمثل حلقة وصل أساسية بين الحوكمة وكفاءة المشاريع الوطنية الكبرى.

جودة صنع القرار وأثرها في كفاءة إدارة المشاريع

تُعد جودة صنع القرار من النتائج المباشرة لتطبيق الحوكمة الفعّالة، ومن أكثر العوامل تأثيرًا في كفاءة إدارة المشاريع. وقد أشار (Turner (2025 إلى أن الحوكمة تسهم في تحسين جودة القرارات من خلال وضوح الصلاحيات، وتدفق المعلومات، وتقليل التداخل الإداري.

كما بين (Ribeiro et al. (2025 أن القرارات الرشيدة في المشاريع الكبرى تؤدي إلى تحسين التخطيط، وضبط الموارد، وتعزيز القدرة على مواجهة التغيرات، وهو ما ينعكس إيجابًا على كفاءة إدارة المشاريع، خاصة في قطاع البنية التحتية الذي يتطلب قرارات استراتيجية دقيقة.

الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع في سياق رؤية السعودية 2030

تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين إدارة المشاريع الوطنية الكبرى. وقد أشارت الأدبيات إلى أن تحقيق هذه المستهدفات يتطلب تبني أطر حوكمة فعّالة تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وضمان تحقيق القيمة العامة والاستدامة (Turner, 2025; Volden & Welde, 2022).

وفي هذا السياق، تسهم الحوكمة في مواءمة مشاريع البنية التحتية مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، وتحسين جودة التنفيذ، وتعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي من هذه المشاريع، وهو ما يعزز كفاءتها ويحد من تعثرها.

في ضوء ما سبق، يتضح أن العلاقة بين تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى علاقة تأثيرية مباشرة ومتكاملة، حيث تسهم الحوكمة من خلال أبعادها المختلفة (الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، جودة صنع القرار) في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وضبط الأداء، وتعزيز القيمة العامة. وتؤكد هذه العلاقة أن رفع كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، خاصة في قطاع البنية التحتية، لا يمكن تحقيقه بمعزل عن تبني أطر حوكمة فعّالة، وهو ما تدعمه الأدبيات والدراسات السابقة في السياقين العربي والدولي.

2.5. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى إبراز الأهمية المحورية لتطبيق الحوكمة بوصفها إطارًا تنظيميًا واستراتيجيًا يسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى في قطاع البنية التحتية. وقد أوضح العرض النظري أن الحوكمة لم تعد مفهومًا رقابيًا تقليديًا، بل أصبحت مدخلًا متكاملًا يوجّه الأداء المؤسسي، ويضبط العلاقات والصلاحيات، ويحسن جودة صنع القرار، ويدعم الإدارة الفعّالة للمخاطر، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة إدارة المشاريع.

كما بين الفصل أن كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى تمثل مفهومًا شموليًا متعدد الأبعاد، يتجاوز الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ليشمل تحقيق القيمة العامة، والاستدامة، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية. وقد أظهرت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، وجود علاقة تأثيرية واضحة بين مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى كفاءة إدارة المشاريع، حيث تسهم أبعاد الحوكمة المختلفة – الشفافية، المساءلة، إدارة المخاطر، وجودة صنع القرار – في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة، والحد من الانحرافات التنفيذية، وتعزيز الانضباط المؤسسي.

وفي ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تبرز الحوكمة كأحد المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وضمان تحقيق الأثر التنموي المستدام. وعليه، فإن تبني أطر حوكمة فعّالة يُعد شرطًا أساسيًا لنجاح مشاريع البنية التحتية، وتعظيم عوائدها الاقتصادية والاجتماعية.

وبناءً على ما سبق، يمهد هذا الفصل الطريق للفصل المنهجي الذي يختبر ميدانيًا طبيعة العلاقة بين تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، ويسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن تدعم صناع القرار، وتعزز كفاءة إدارة المشاريع في القطاع العام، بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية والتنموية للدولة.

قائمة المراجع

- الحربي، سهام بنت حمدان ديسان المخلفي. (2025). أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 23 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1596960>
- العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>
- عبدالعزيز، ريهام أنسي محمود. (2024). أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج5، ع1 ، 39 - 71. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616165>
- بسويح، منى، بوقطاية، سفيان، و ميموني، ياسين. (2020). دور الحوكمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج2، ع1 ، 210 - 229. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1203920>
- النعيمي، محمد عبدالله صقر ذياب. (2022). دور الحوكمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع13 ، 216 - 225. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357818>
- زروقي، بلال، و بوعكة، آسيا. (2022). دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لقطاع النقل بولاية باتنة. مجلة مجاميع المعرفة، مج8، ع1 ، 169 - 186. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286763>
- علي، محمد الصطوحي 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. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1366428>
- غولام، جمال الدين، و رواق، فتيحة. (2023). دور الحوكمة في تحسين إدارة الجماعات المحلية: دراسة وصفية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج8، ع2 ، 1154 - 1166. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1400089>

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Almashhadani, M., & Almashhadani, A. A. (2023). Corporate governance science, culture and financial performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 11(2), 55–60
- Dion, H., & Evans, M. (2024). Strategic frameworks for sustainability and corporate governance in healthcare facilities; approaches to energy-efficient hospital management. *Benchmarking: An International Journal*, 31(2), 353–390
- Dzomonda, O. (2022). Environmental sustainability commitment and access to finance by small and medium enterprises: The role of financial performance and corporate governance. *Sustainability*, 14(14), 8863.
- Efunniyi, C. P., Abhulimen, A. O., Obiki–Osafiele, A. N., Osundare, O. S., Agu, E. E., & Adeniran, I. A. (2024). Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1597–1616
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Project governance and project performance: The moderating role of top management support. *Sustainability*, 14(5), 2516.
- Hajjat, E. S., Moh’d Al–Tamimi, K. A., Obeidat, S. F., Jaradat, M. S., Wedyan, L. A. M., Alomari, E. H., & Soumadi, M. M. (2023). The role of corporate governance principles on improving market performance. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 73
- Koeswayo, P. S., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: a moderating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2296698

- Okafor, I., & Odubade, O. (2022). FACTORS AFFECTING SCOPE CREEP IN PROJECT MANAGEMENT: IDENTIFY THE KEY FACTORS CONTRIBUTING TO SCOPE CREEP AND EXPLORE STRATEGIES TO PREVENT IT. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 6(11), 10-5281.
- Oprea, D. C., Voicu, C. E., & Kaur, K. (2023). Improving public sector performance: the power of implementing corporate governance. *Journal of Financial Studies*, 8(14), 98–109
- Ribeiro, J., Tereso, A., & Couto, J. P. (2025, June). Proposal to Improve Organizational Governance in a Construction Company: Focus on Project Management. In *International Conference Innovation in Engineering* (pp. 427-437). Cham: Springer Nature Switzerland'
- Sarhan, A. A., & Al-Najjar, B. (2023). The influence of corporate governance and shareholding structure on corporate social responsibility: The key role of executive compensation. *International Journal of Finance & Economics*, 28(4), 4532–4556.
- Turner, J. R. (2025). How good governance leads to better project performance through improved decision-making. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(2), 434-452.
- Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40(6), 703–714.
- Xue, Y., Jiang, C., Guo, Y., Liu, J., Wu, H., & Hao, Y. (2022). Corporate social responsibility and high-quality development: Do green innovation, environmental investment and corporate governance matter?. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(11), 3191–3214.

—