

أثر حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض

إعداد الطالب: نافع عبدالله بن طالب

الرقم الجامعي: 233000077

مشروع تخرج - 1

إدارة أعمال - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026 الفصل الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1 المقدمة	5
1.2 مشكلة الدراسة	6
1.2.1 فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3 أهمية الدراسة	7
1.3.1 على المستوى النظري	7
1.3.2 على المستوى التطبيقي	7
1.4 أسئلة الدراسة	7
1.5 أهداف الدراسة	8
1.6 فرضيات الدراسة	8
1.7 نموذج الدراسة	9
1.8 منهجية الدراسة	10
1.9 الدراسة الميدانية	11
1.10 مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	12
2.1 المقدمة	13
2.2 المتغير المستقل	13
2.2.1 مفهوم حوكمة المشاريع	13
2.2.2 التطور التاريخي للحوكمة	14
2.2.3 أبعاد حوكمة المشاريع	14

15.....	2.2.4 أهمية حوكمة المشاريع في قطاع التكنولوجيا
15.....	2.3 الفرق بين الحوكمة المؤسسية وحوكمة المشاريع
16.....	2.4 مبادئ حوكمة المشاريع
16.....	2.5 المتغير التابع
16.....	2.5.1 مفهوم الأداء المؤسسي
17.....	2.5.2 أبعاد الأداء المؤسسي
17.....	2.5.3 النظريات المفسرة للأداء المؤسسي
17.....	2.5.4 أهمية قياس الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات
18.....	2.6 العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي
19.....	2.7 استعراض الدراسات السابقة
22.....	2.8 التعقيب على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)
22.....	2.9 الخاتمة
24&23.....	قائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد قطاع الأعمال تحولات متسارعة تفرض على المنظمات التكيف مع بيئات شديدة التنافسية. لم تعد القدرة على تنفيذ المشاريع كافية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بل يتطلب الأمر إطاراً تنظيمياً يوجه العمل ويراقب الأداء. برزت أهمية مفهوم **حوكمة المشاريع** الذي تطور من مجرد أداة لحماية حقوق المساهمين في الشركات الكبرى إلى إطار إداري متكامل. يهدف هذا الإطار إلى ضبط عمليات التخطيط والتنفيذ، وضمان إدارة المشاريع وفق قواعد ومعايير تسهم في تحقيق الرؤية العامة للمنظمة (Al-Omari, 2021).

يتجاوز دور حوكمة المشاريع الجانب المالي ليشمل تصميم الهياكل التنظيمية، وتحديد الأوصاف الوظيفية، وتوضيح نطاق الصلاحيات لكل فرد. تعمل الحوكمة على صياغة لوائح داخلية تنظم آليات اتخاذ القرار ومسارات التقارير، مما يمنع تداخل المهام والازدواجية (Smith & Jones, 2020). وفي المقابل، أثبتت الدراسات، مثل دراسة (Ahmed, 2022)، أن غياب هذه اللوائح وضعف تحديد المسؤوليات يؤدي إلى هدر الموارد، وتأخر الإنجاز، واتخاذ قرارات غير مبنية على أسس واضحة.

تكتسب الدراسة أهميتها من التحديات الإدارية داخل قطاع التكنولوجيا والاتصالات، بوصفه محركاً للتحويل الرقمي والنمو الاقتصادي. يتسم هذا القطاع بسرعة التغير وكثرة المشاريع التقنية، مما يتطلب أطر حوكمة واضحة تدعم التعامل مع التغيير التنظيمي وتحسن جودة القرارات. المنظمات التي تمتلك أدلة سياسات دقيقة وهياكل مرنة تكون أقدر على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج مستدامة ورفع كفاءة عملياتها التشغيلية.

أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة مطلباً استراتيجياً في المملكة العربية السعودية تزامناً مع رؤية 2030. ينطبق هذا التوجه بشكل خاص على الكيانات الاقتصادية الداعمة للتحويل الرقمي. تبرز شركة الاتصالات السعودية STC كإحدى أهم الشركات الرائدة بمدينة الرياض التي تدير محفظة مشاريع ضخمة ومعقدة. تتطلب هذه المشاريع مستويات عالية من التنظيم والرقابة، مما يجعل الشركة بيئة خصبة لفهم أثر الأطر التنظيمية على كفاءة الأعمال.

تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر تطبيق حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية بالرياض. نسعى لتقديم رؤية أكاديمية وتطبيقية تبين كيف يساهم الإطار التنظيمي السليم، القائم على اللوائح الواضحة والهياكل المتينة، في تحسين الأداء العام. تهدف الدراسة لإبراز دور الحوكمة في دعم الاستدامة المؤسسية وتحقيق الانسجام بين أهداف المشاريع والأهداف الاستراتيجية للمنظمة في بيئة تتطلب المرونة والانضباط.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من إدراك العديد من المنظمات لأهمية وضع أطر تنظيمية ولوائح سياسات واضحة، إلا أن هناك تحديات مستمرة تواجه الشركات، لا سيما في قطاع التكنولوجيا والاتصالات، في تطبيق مبادئ **حوكمة المشاريع** بشكل يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتجسد مشكلة الدراسة في أن غياب أو ضعف الامتثال لهيكل الحوكمة وتوزيع الصلاحيات قد يؤدي إلى تداخل في المهام، وهدر في الموارد، وتعثر في تسليم المشاريع، مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي ككل. وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف ومعالجة هذه المشكلة من خلال تحليل كيفية تطبيق شركة الاتصالات السعودية STC لحوكمة المشاريع ومدى انعكاس ذلك على أدائها، وذلك لسد الفجوات التالية:

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

من خلال المراجعة المبدئية للأدبيات السابقة، يُلاحظ أن هناك تركيزاً كبيراً على دراسة **الحوكمة المؤسسية** بشكلها العام، بينما تعاني المكتبة الأكاديمية من نقص في الدراسات النوعية التي تركز بشكل محدد على **حوكمة المشاريع** كإطار إداري وتنظيمي مستقل. علاوة على ذلك، توجد فجوة نظرية في ربط هذا المتغير بشكل مباشر بتعزيز **الأداء المؤسسي** داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مما يستدعي دراسة تحليلية تسد هذا النقص وتثري المعرفة الأكاديمية في هذا التخصص.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد العملي، ورغم قيام الشركات الكبرى بنشر تقارير الحوكمة واللوائح الداخلية بانتظام، إلا أن هناك فجوة تطبيقية تتمثل في صعوبة قياس الأثر الفعلي لهذه اللوائح على كفاءة إنجاز المشاريع اليومية. تفتقر بعض الإدارات إلى فهم واضح لكيفية تحويل سياسات الحوكمة المكتوبة إلى ممارسات يومية ترفع من الكفاءة التشغيلية، وتقلل من المخاطر. لذا، تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل تطبيقي لواقع ممارسات حوكمة المشاريع في شركة رائدة، لتقديم رؤى وحلول يمكن للإدارات الاستفادة منها.

وبناءً على ما تقدم من فجوات، يتبلور التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما هو أثر تطبيق حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟

1.3 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية المتغيرات التي تتناولها، حيث تزايدت الحاجة في الآونة الأخيرة إلى تبني ممارسات إدارية منضبطة تضمن سير الأعمال بفعالية. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في شقين أساسيين:

1.3.1 على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية والمكتبة العربية بموضوع حيوي ومهم وهو حوكمة المشاريع، والذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل النظري مقارنة بالحوكمة المؤسسية العامة. كما تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يربط بين تطبيق أطر الحوكمة (مثل وضوح السياسات، وتحديد الصلاحيات، والشفافية) وبين تحسين الأداء المؤسسي. وتوفر هذه الدراسة أساساً علمياً يمكن للباحثين والأكاديميين الانطلاق منه لإجراء دراسات مستقبلية في قطاعات أخرى، مما يسد الفجوة المعرفية حول ديناميكية العلاقة بين التنظيم الإداري للمشاريع وكفاءة الأداء التنظيمي.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديمها رؤى ونتائج عملية يمكن لمتخذي القرار في شركة الاتصالات السعودية STC وغيرها من الشركات الاستفادة منها. تسلط الدراسة الضوء على أهمية بناء أدلة سياسات شاملة، وإعداد أوصاف وظيفية دقيقة تحدد مهام كل فرد في المشروع، وتطوير هياكل تنظيمية تمنع الازدواجية في اتخاذ القرار. ومن خلال التعرف على مواطن القوة والضعف في تطبيق حوكمة المشاريع، يمكن للمنظمات تحسين لوائحها الداخلية، وتطوير بيئة عمل تعزز من الانضباط، وتقلل من الهدر الزمني والمالي، مما يؤدي في النهاية إلى رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

1.4 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما هو أثر تطبيق حوكمة المشاريع على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟

السؤال الفرعي الأول: ما أثر وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات (كأحد أبعاد حوكمة المشاريع) على الأداء المؤسسي؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر الالتزام باللوائح والسياسات الداخلية على الأداء المؤسسي؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية في المشاريع على الأداء المؤسسي؟

1.5 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: تحديد أثر تطبيق حوكمة المشاريع على تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

الهدف الفرعي الأول: التعرف على دور وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات في تحسين الأداء المؤسسي.

الهدف الفرعي الثاني: الكشف عن أثر الالتزام باللوائح والسياسات الداخلية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الهدف الفرعي الثالث: تقييم دور تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية في تعزيز الأداء المؤسسي.

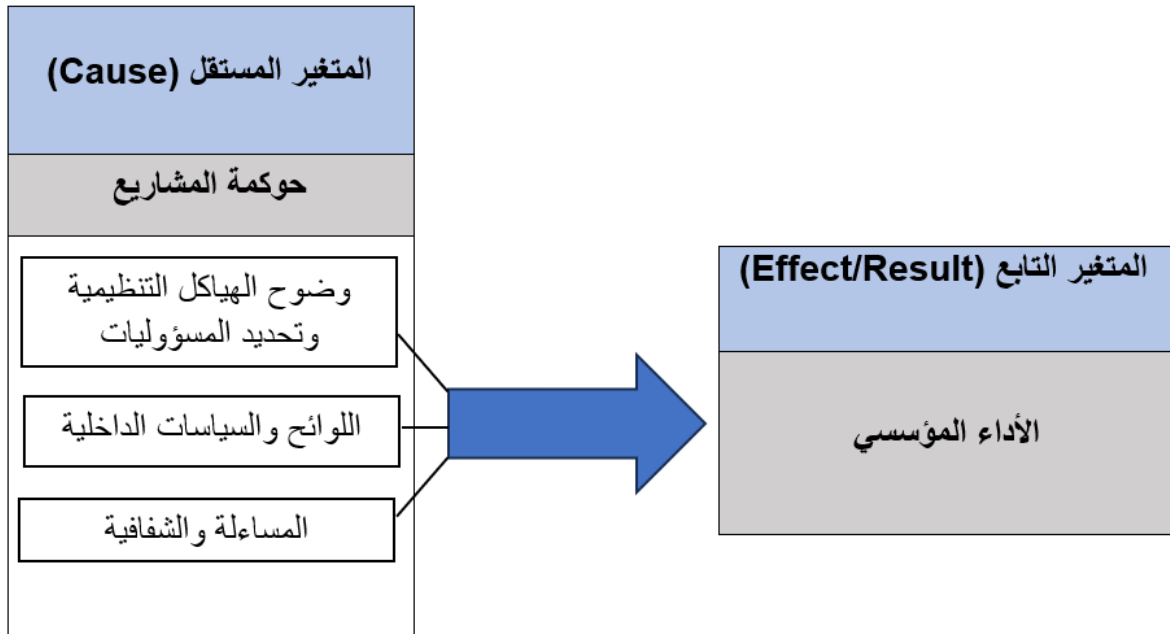
1.6 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها:

- **الفرضية الرئيسية (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة المشاريع على تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الأولى (Ha):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات على تحسين الأداء المؤسسي.
- **الفرضية الفرعية الثانية (Hb):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام باللوائح والسياسات الداخلية على رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (Hc):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية على تعزيز الأداء المؤسسي.

1.7 نموذج الدراسة:

شكل 1: نموذج البحث



تم اعداد النموذج بواسطة: الباحث (2026)

1.8 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهجية التالية:

- **فلسفة البحث:** التفسيرية (Interpretivism)، نظراً للحاجة إلى فهم وتحليل الممارسات الإدارية واللوائح التنظيمية بعمق.
- **منهج البحث:** استنتاجي (Deductive)
- **استراتيجية البحث:** دراسة الحالة (Case Study)، بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC
- **طريقة البحث:** المنهج النوعي (Qualitative Approach) بالاعتماد على التحليل الوصفي.
- **الأفق الزمني:** دراسة مقطعية. (Cross-sectional)
- **تقنيات جمع وتحليل البيانات:** الاعتماد كلياً على البيانات الثانوية (Secondary Data) من خلال جمع التقارير السنوية، وتقارير الحوكمة، واللوائح المنشورة لشركة STC، وتحليلها باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخراج النتائج.

1.9 الدراسة الميدانية (نطاق الدراسة):

تتمحور هذه الدراسة حول شركة الاتصالات السعودية (STC)، وهي الشركة الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط. تأسست الشركة عام 1998م، وتلعب دوراً محورياً في تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال تمكين التحول الرقمي. نظراً لحجم عملياتها الاستثمارية وهيكلها الإداري الضخم، تلتزم الشركة بتطبيق أعلى معايير الحوكمة والشفافية، وتنتشر تقاريرها بشكل دوري، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر السياسات التنظيمية على كفاءة الأداء.

ويتمثل نطاق الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر تطبيق حوكمة المشاريع (من خلال الهياكل التنظيمية، اللوائح، والمساءلة) على الأداء المؤسسي.
- **الحدود المكانية:** الإدارة العامة لشركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الحالي (عام 2026م).
- **الحدود البشرية/التطبيقية:** تعتمد الدراسة على تحليل الوثائق والتقارير السنوية وتقارير الحوكمة الصادرة عن الشركة، دون الاعتماد على عينة بشرية للاستبيان.

1.10 مخطط المشروع المقترح:

يتكون هذا المشروع من الفصول التالية لضمان التسلسل المنطقي للبحث:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة (ويشمل المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، الفرضيات، والمنهجية).
- **الفصل الثاني:** الدراسات السابقة (ويشمل الإطار النظري للمتغيرات، والعلاقة بينها، وتحليل الفجوات).
- **الفصل الثالث:** منهجية البحث (تفصيل استراتيجيات البحث وأدوات جمع البيانات).
- **الفصل الرابع:** تحليل البيانات ومناقشة النتائج تحليل التقارير النوعية لشركة STC.
- **الفصل الخامس:** الخاتمة والتوصيات (استعراض النتائج وتقديم الحلول الإدارية).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة:

يمثل هذا الفصل حجر الأساس النظري والفكري الذي تنطلق منه هذه الدراسة، حيث يهدف إلى استعراض وتحليل ما كُتب في الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة حول متغيرات البحث. من خلال مراجعة هذه الأدبيات، سيتم تأصيل المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل (حوكمة المشاريع) واستكشاف أبعاده وتطوره، بالإضافة إلى تحليل المتغير التابع (الأداء المؤسسي). كما يسعى هذا الفصل إلى الربط بين المتغيرين لفهم ديناميكية العلاقة بين التنظيم الإداري والمخرجات المؤسسية. وتأتي أهمية هذا الاستعراض النظري في تحديد موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة، وتأكيد الإضافة العلمية التي ستقدمها من خلال التركيز على اللوائح والسياسات الداخلية دون الاعتماد على القياسات الكمية التقليدية.

2.2 المتغير المستقل: حوكمة المشاريع (Project Governance)

يُعد مفهوم حوكمة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي انبثقت من الحاجة الماسة لضبط الأداء الاستراتيجي للمنظمات. وفيما يلي تفصيل لهذا المتغير من جوانب متعددة:

2.2.1 مفهوم حوكمة المشاريع:

تعددت التعريفات التي تناولتها الأدبيات لمفهوم حوكمة المشاريع نظراً لتشعب أبعادها، إلا أن أغلب الباحثين يتفقون على أنها تمثل الإطار الشامل الذي يضم السياسات، واللوائح، والعمليات، والصلاحيات التي يتم من خلالها توجيه المشاريع وإدارتها والرقابة عليها. (Müller, 2017) وبمعنى آخر، هي النظام الإداري الذي يضمن أن مشاريع المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، بعيداً عن الاجتهادات الشخصية والعشوائية. ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI, 2021)، فإن حوكمة المشاريع توفر هيكلًا يضمن المساءلة وصنع القرار الفعال طوال دورة حياة المشروع.

2.2.2 التطور التاريخي للحوكمة:

تاريخياً، بدأ مفهوم الحوكمة المؤسسية بالظهور بشكل جلي في أوائل التسعينيات (مثل تقرير كادبوري عام 1992) كاستجابة للانهيئات المالية للشركات الكبرى، وكان الهدف منها ضبط العلاقة بين المساهمين ومجالس الإدارة. ومع تزايد اعتماد المنظمات الكبرى – مثل شركات التكنولوجيا والاتصالات – على المشاريع كأداة رئيسية لتنفيذ استراتيجياتها، أدرك الباحثون أن الحوكمة المؤسسية العامة لم تعد كافية. ومن هنا تفرع مفهوم **حوكمة المشاريع** كأداة متخصصة تُعنى بصياغة أدلة السياسات والإجراءات الخاصة بفرق العمل، وتحديد آليات اتخاذ القرار داخل نطاق المشاريع ذاتها (Garland, 2019).

2.2.3 أبعاد حوكمة المشاريع: لتحويل مفهوم الحوكمة من إطار نظري إلى واقع عملي قابل للقياس والتحليل كما هو مطبق في شركة الاتصالات السعودية (STC)، تعتمد هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد تنظيمية رئيسية:

- **أولاً: وضوح الهياكل التنظيمية:** يعتبر الهيكل التنظيمي للمشروع هو العمود الفقري للحوكمة. فهو يحدد مواقع الأفراد، ويوضح تسلسل السلطة، ويرسم خطوط التواصل الرسمية. إن وجود هيكل تنظيمي واضح يمنع التداخل في المهام (Overlapping) ويضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارات العليا وفرق التنفيذ الميدانية.
- **ثانياً: اللوائح والسياسات الداخلية:** تُمثل اللوائح وأدلة الإجراءات المكتوبة المرجعية الأساسية التي يحتكم إليها العاملون في المشروع. وتشمل هذه اللوائح سياسات الموارد البشرية، أدلة إدارة المخاطر، ولوائح الامتثال القانوني. وتعمل هذه الأدلة على توحيد معايير العمل وضمان عدم انحراف المشروع عن مساره المخطط له (Joslin & Müller, 2016).
- **ثالثاً: المساءلة والشفافية:** لا يمكن لسياسات الحوكمة أن تنجح دون وجود نظام فعال للمساءلة يعتمد على أوصاف وظيفية دقيقة لكل دور داخل المشروع. تضمن الشفافية في توثيق ونشر التقارير المرحلية أن يكون جميع أصحاب المصلحة (Stakeholders) على دراية تامة بمجريات المشروع، مما يُسهل عملية التقييم المحايد والمبني على أدلة ملموسة.

2.2.4 أهمية حوكمة المشاريع في قطاع التكنولوجيا:

في قطاعات متسارعة مثل قطاع الاتصالات، تبرز أهمية الحوكمة كأداة لإدارة التغيير التنظيمي. فالشركات لا تبحث فقط عن تنفيذ مشاريع رقمية، بل تبحث عن استدامتها وامثالها لمعايير الجودة والأمن السيبراني. تسهم حوكمة المشاريع في تقديم أدلة إرشادية تحمي الشركة من المخاطر التقنية والقانونية، وتعزز من موثوقيتها أمام المستثمرين والعملاء على حد سواء.

2.3 الفرق بين الحوكمة المؤسسية وحوكمة المشاريع

يخلط الكثير من الممارسين بين مفهومي الحوكمة المؤسسية وحوكمة المشاريع. يوضح هذا الجزء الفروق الجوهرية بينهما لبيان نطاق الدراسة الحالي بدقة.

الحوكمة المؤسسية تركز على المنظمة ككل. هي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة التنفيذية، وتهدف إلى ضمان الاستدامة المالية وتطبيق قوانين الدولة بشكل عام.

حوكمة المشاريع تمثل إطار عمل مخصص لمشاريع محددة داخل المنظمة. هي تهتم بتشكيل اللجان التوجيهية وتحديد صلاحيات مديري المشاريع وفرق العمل. تركز هذه الحوكمة على تطبيق سياسات ولوائح يومية تضمن تسليم المشاريع التقنية المعقدة بالوقت والجودة المطلوبين.

2.4 مبادئ حوكمة المشاريع

تعتمد الإدارة الناجحة للمشاريع في قطاع التكنولوجيا والاتصالات على تطبيق مبادئ واضحة للعمل. يشمل هذا التطبيق عدة ركائز أساسية تضمن الكفاءة:

تحديد الأدوار والمسؤوليات: يتطلب العمل وضع أوصاف وظيفية دقيقة لكل فرد في فريق المشروع. هذا الإجراء يمنع تداخل الصلاحيات ويضمن محاسبة المسؤولين عن أي تقصير أو تجاوز.

بناء آليات اتخاذ القرار: يعتمد المشروع الناجح على تسلسل إداري واضح. يحدد الهيكل التنظيمي من يمتلك صلاحية الموافقة على التعديلات المالية أو الزمنية أثناء سير العمل الميداني.

إدارة المخاطر والامتثال: يجب توفير أدلة سياسات تستبق المخاطر المحتملة وتضع خطط استجابة واضحة. يضمن ذلك امتثال فرق العمل لمعايير الجودة والأمن المعتمدة في الشركة.

التقييم المستمر والمراقبة: تعتمد الإدارة العليا على تقارير دورية تقيس الإنجاز الفعلي مقارنة بالخطة الأساسية. تتيح هذه التقارير المكتوبة تصحيح الأخطاء التشغيلية بسرعة وتوجيه الموارد المتاحة بشكل صحيح.

2.5 المتغير التابع: الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

يُعد الأداء المؤسسي المحصلة النهائية لكافة العمليات الإدارية والتشغيلية التي تقوم بها المنظمة. وهو المؤشر الحقيقي الذي يعكس مدى نجاح الإدارة في استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.5.1 مفهوم الأداء المؤسسي:

تتنوع تعريفات الأداء المؤسسي بتنوع المدارس الإدارية، إلا أنه يُعرف بشكل شامل بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية، مع ضمان التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة (Richard et al., 2009). وفي السياق الإداري الحديث، لم يعد الأداء يُقاس حصراً بالمؤشرات المالية كالأرباح والعوائد، بل اتسع ليشمل أبعاداً تنظيمية وإدارية تتعلق بجودة العمليات، ورضا العاملين، والالتزام باللوائح الداخلية، والقدرة على الابتكار.

2.5.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

لأغراض هذه الدراسة، وتماشياً مع طبيعة قطاع الاتصالات والتكنولوجيا، يتم قياس الأداء المؤسسي من خلال عدة أبعاد تنظيمية تتأثر بشكل مباشر بمدى جودة السياسات المطبقة:

- **أولاً: الكفاءة التشغيلية والتنظيمية:** وتعني قدرة المنظمة على إنجاز المشاريع والمهام بأقل قدر ممكن من الهدر الزمني والمالي. وتتحقق هذه الكفاءة عندما تكون الإجراءات الإدارية واضحة وموثقة في أدلة سياسات معتمدة، مما يقلل من البيروقراطية ويسرع من عجلة اتخاذ القرار (Kaplan & Norton, 2008)
- **ثانياً: فاعلية الموارد البشرية والانضباط الوظيفي:** يُعد العنصر البشري المحرك الأساسي للأداء. ويقاس هذا البعد بمدى التزام الموظفين بأدوارهم، وانخفاض معدلات الأخطاء، وسرعة إنجاز المهام. وعندما تمتلك المنظمة أوصافاً وظيفية دقيقة وهياكل تنظيمية تحدد العلاقات الرأسية والأفقية بوضوح، يرتفع مستوى الرضا الوظيفي ويقل الاحتراق المهني، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية الكلية.
- **ثالثاً: الامتثال وإدارة المخاطر:** يُمثل التزام المنظمة بالأنظمة وقوانين العمل، سواء الداخلية (كلوائح تنظيم العمل) أو الخارجية (كتشريعات الدولة)، بُعداً حاسماً في تقييم أدائها. فالشركات التي تدير مخاطرها بشكل استباقي وتلتزم بمعايير الجودة تُظهر أداءً مؤسسياً مستقراً وقادراً على امتصاص الأزمات.

2.5.3 النظريات المفسرة للأداء المؤسسي:

تستند هذه الدراسة في تفسيرها للأداء المؤسسي إلى **نظرية الموارد الأساسية - Resource-Based View (RBV)**. تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية والأداء المتميز لأي منظمة لا يعتمدان فقط على مواردها المالية، بل يعتمدان بشكل جوهري على مواردها غير الملموسة؛ مثل هياكلها التنظيمية المرنة، وثقافتها المؤسسية، ولوائحها الداخلية الفعالة، وقدرات فريق العمل. هذه الموارد التنظيمية هي التي تمكن شركة مثل STC من إدارة مشاريعها التقنية المعقدة بامتياز مقارنة بمنافسيها (Barney, 1991).

2.5.4 أهمية قياس الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات:

في بيئة سريعة التطور كبيئة التكنولوجيا والاتصالات، يُعد التقييم المستمر للأداء المؤسسي ضرورة للبقاء. يتيح القياس الفعال للإدارة العليا اكتشاف الفجوات بين الأداء الفعلي والمخطط له، وتقييم مدى فاعلية اللوائح والسياسات المتبعة. كما يساعد في إعادة توجيه الاستراتيجيات لتتلاءم مع رؤية التحول الرقمي وتطلعات أصحاب المصلحة.

2.6 العلاقة بين حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي

تُجمع الأدبيات الإدارية المعاصرة والدراسات السابقة على وجود علاقة طردية وإيجابية بين التطبيق الفعال لحوكمة المشاريع وبين تحسين مستويات الأداء المؤسسي. ففي بيئات العمل المعقدة، تعمل الحوكمة كالجسر الذي يربط بين الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا وبين التنفيذ الفعلي على أرض الواقع. وتتبلور هذه العلاقة من خلال عدة محاور رئيسية:

• أولاً: أثر وضوح الهياكل التنظيمية على كفاءة الأداء:

أشارت دراسة (Al-Busaidi, 2021) إلى أن الهياكل التنظيمية الواضحة التي تُبنى وفق مبادئ الحوكمة تسهم بشكل مباشر في القضاء على البيروقراطية وتقليل التداخل في الصلاحيات. عندما يدرك كل فرد في فريق المشروع موقعه التنظيمي ومسؤولياته المحددة بناءً على أوصاف وظيفية دقيقة، فإن ذلك يسرع من عملية اتخاذ القرار، ويقلل من النزاعات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

• ثانياً: أثر اللوائح والسياسات على الانضباط والالتزام:

أكدت دراسة (Müller et al., 2018) أن وجود أدلة سياسات ولوائح داخلية مكتوبة ومُحدثة يعتبر بمثابة صمام أمان للمنظمة. هذه اللوائح توحد معايير العمل وتضمن امتثال جميع العاملين للأنظمة المعتمدة. من خلال هذا الامتثال، ينخفض معدل الأخطاء التشغيلية، وتتم إدارة الموارد المالية والبشرية بفعالية أكبر، مما يعزز من الأداء المؤسسي المستدام ويحمي المنظمة من المخاطر القانونية والتشغيلية.

• ثالثاً: أثر المساءلة والشفافية على جودة المخرجات:

تُظهر دراسة (Turner & Keegan, 2019) أن إرساء ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المشاريع يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات بشكل ملحوظ. فعندما يعلم مديرو المشاريع وفرق العمل أن هناك آليات دقيقة لتقييم أدائهم ومساءلتهم عن الانحرافات، يزداد حرصهم على الالتزام بالخطط الزمنية ومعايير الجودة. كما أن الشفافية في تداول التقارير تبني ثقة متبادلة بين الإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة، وهو مؤشر رئيسي لنجاح الأداء المؤسسي.

وبالرغم من هذه النتائج الإيجابية التي أكدتها الدراسات، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاع الاتصالات السعودي باستخدام المنهج النوعي (الوصفي التحليلي). ومن هنا، تسعى دراستنا لسد هذه الفجوة من خلال تحليل التقارير المؤسسية لشركة الاتصالات السعودية (STC).

2.7 استعراض الدراسات السابقة:

انسجماً مع أهداف البحث الحالي، تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت متغيرات حوكمة المشاريع والأداء المؤسسي. وفيما يلي استعراض لأبرز هذه الدراسات:

1. دراسة (Al-Busaidi, 2021)

- **عنوان الدراسة:** أثر حوكمة المشاريع على نجاح المشاريع في قطاع التكنولوجيا.
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات حوكمة المشاريع في تحقيق النجاح الاستراتيجي والتشغيلي للمشاريع المعقدة.
- **منهجية الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على 150 مدير مشروع في قطاع تقنية المعلومات.
- **أهم النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن وجود هياكل تنظيمية واضحة يخفض من نسبة تعثر المشاريع بنسبة 30%، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين توزيع الصلاحيات الدقيق وسرعة إنجاز المهام.

2. دراسة (المطيري، 2023)

- **عنوان الدراسة:** دور الشفافية والمساءلة في تحسين كفاءة المشاريع الاستراتيجية في ضوء رؤية 2030.
- **هدف الدراسة:** ركزت الدراسة على تقييم مدى مساهمة تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية (كأحد أبعاد الحوكمة) في رفع كفاءة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على دراسة حالة لعدد من المشاريع الحكومية.
- **أهم النتائج:** أكدت النتائج أن المشاريع التي تتبنى سياسات نشر تقارير دورية وشفافة تتمتع بمستويات أعلى من ثقة أصحاب المصلحة، وتنجح في تقليل الهدر المالي والزماني بشكل كبير.

3. دراسة (Müller et al., 2018)

- **عنوان الدراسة:** الحوكمة وإدارة المشاريع: التكامل وتأثيره على المنظمات.
- **هدف الدراسة:** سعت الدراسة إلى ربط الحوكمة المؤسسية الشاملة بحوكمة المشاريع، وفهم كيف تنعكس سياسات الإدارة العليا على الأداء الميداني لفرق العمل.
- **منهجية الدراسة:** دراسة نوعية (Qualitative) اعتمدت على إجراء مقابلات متعمقة مع مسؤولين تنفيذيين في 10 شركات عالمية.
- **أهم النتائج:** أوضحت الدراسة أن الشركات التي تمتلك أدلة سياسات داخلية صارمة ومكتوبة تحقق عوائد استثمارية (ROI) أعلى من نظيراتها، نظراً لانخفاض معدلات الأخطاء التشغيلية وتوحيد معايير العمل.

4. دراسة (القحطاني، 2022)

- **عنوان الدراسة:** أثر حوكمة الشركات على الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودي.
- **هدف الدراسة:** قياس مدى التزام شركات الاتصالات في السعودية بتطبيق لوائح الحوكمة، وأثر ذلك على أدائها التشغيلي وقدرتها التنافسية.
- **منهجية الدراسة:** الاعتماد على البيانات الثانوية من خلال تحليل التقارير المالية والسنوية لشركات الاتصالات المدرجة في السوق السعودي.
- **أهم النتائج:** أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بلوائح الحوكمة على الكفاءة التشغيلية، وأوصت بضرورة التحديث المستمر للأوصاف الوظيفية لمواكبة التغيرات التقنية.

5. دراسة (Joslin & Müller, 2016)

- **عنوان الدراسة:** العلاقة بين حوكمة المشاريع ومخرجات الأداء.
- **هدف الدراسة:** فهم كيف يمكن للنماذج المختلفة من حوكمة المشاريع أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على جودة المخرجات النهائية.
- **منهجية الدراسة:** المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين تحليل البيانات الكمية والنوعية لعدد 254 مشروعاً.
- **أهم النتائج:** بينت النتائج أن الامتثال (Compliance) للقوانين واللوائح التنظيمية لا يُعتبر عائقاً للابتكار كما يُعتقد أحياناً، بل هو إطار يحمي الابتكار ويوجهه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

6. دراسة (Turner & Keegan, 2019)

- **عنوان الدراسة:** حوكمة المنظمات القائمة على المشاريع.
- **هدف الدراسة:** دراسة كيفية تصميم الهياكل التنظيمية في المنظمات التي تعتمد بشكل كلي على إدارة المشاريع لتسيير أعمالها.
- **منهجية الدراسة:** المنهج النوعي بالاعتماد على دراسات الحالة المتعددة.
- **أهم النتائج:** استنتجت الدراسة أن نجاح الأداء المؤسسي في هذه المنظمات يعتمد كلياً على مرونة الهيكل التنظيمي، وقدرته على استيعاب المتغيرات الطارئة دون الإخلال بنظام المساءلة والرقابة.

2.8 التعقيب على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين أن هناك اتفاقاً واسعاً على الأهمية البالغة لحوكمة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي. وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث مناهجها بين الكمي والنوعي. **أوجه الاستفادة:** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة، وتحديد أبعاد المتغير المستقل (الهيكل، اللوائح، المساءلة)، واختيار مؤشرات الأداء المؤسسي. **ما يميز هذه الدراسة (الفجوة):** تتميز هذه الدراسة بتركيزها المتخصص على شركة الاتصالات السعودية (STC) كنموذج رائد للتحويل الرقمي، واعتمادها على المنهج النوعي (تحليل الوثائق وتقارير الحوكمة) كبديل للاستبيانات، مما يوفر فهماً أعمق وأكثر واقعية للتطبيق الفعلي للوائح التنظيمية وتأثيرها على كفاءة الأعمال.

2.9 الخاتمة:

تناول هذا الفصل استعراضاً نظرياً مفصلاً للأدبيات والدراسات السابقة التي بحثت في متغيرات الدراسة. وضحنا مفهوم حوكمة المشاريع كمتغير مستقل، وراجعنا تطوره وأبعاده التنظيمية المتمثلة في وضوح الهياكل، اللوائح والسياسات الداخلية، والمساءلة والشفافية. وناقشنا مفهوم **الأداء المؤسسي** كمتغير تابع، مع التركيز على أبعاده التشغيلية وارتباطه بنظرية الموارد الأساسية (RBV) التي تفسر كيف تستثمر المنظمات مواردها التنظيمية لتحقيق التميز.

أكدت المراجعة الأدبية وجود علاقة طردية قوية بين التطبيق الفعال للحوكمة وارتفاع مستويات الأداء. تبين أن تحديد الأوصاف الوظيفية بدقة وامتلاك أدلة إجراءات مكتوبة يقلل من نسب التعثر ويرفع كفاءة استغلال الموارد. كما أوضحت الدراسات السابقة أن المنظمات التي ترسي ثقافة المساءلة تتخذ قرارات أسرع وتتجنب تداخل الصلاحيات الذي يعيق الإنجاز.

حددنا من خلال هذا الاستعراض فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات النوعية التي تقيس أثر حوكمة المشاريع داخل قطاع الاتصالات السعودي بشكل محدد. غالبية الأبحاث السابقة اتجهت لدراسة الحوكمة المؤسسية العامة أو اعتمدت على الاستبيانات كأداة وحيدة. دراستنا الحالية تعالج هذا النقص عبر التركيز على بيئة تقنية متسارعة وربط الجانب النظري بالواقع التشغيلي الفعلي.

يمهد هذا التأسيس النظري الطريق للانتقال إلى الجانب المنهجي والتطبيقي في الفصول القادمة. سنقوم في الخطوات اللاحقة بتحليل التقارير المؤسسية وسياسات العمل في شركة الاتصالات السعودية لفهم كيفية تطبيق هذه اللوائح يومياً. سيوفر هذا التحليل إجابات دقيقة لأسئلة البحث، ويقدم توصيات عملية تفيد متخذي القرار في تعزيز بيئة العمل المؤسسي ورفع كفاءة المشاريع.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- القحطاني، محمد. (2022). أثر حوكمة الشركات على الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 15(3)، 112-130.
- المطيري، خالد. (2023). دور الشفافية والمساءلة في تحسين كفاءة المشاريع الاستراتيجية في ضوء رؤية 2030. المجلة العربية للإدارة، 44(2)، 55-78.

المراجع الأجنبية:

- Al-Busaidi, K. A. (2021). The impact of project governance on project success. International Journal of Project Management, 39(1), 45-58.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Garland, R. (2019). Project Governance: A practical guide to effective project decision making. Kogan Page Publishers.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. International Journal of Project Management, 34(4), 613-626.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- Müller, R. (2017). Project governance. Routledge.
- Müller, R., Zhai, L., & Wang, A. (2018). Governance and project management. Project Management Journal, 49(6), 2-15.
- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Turner, J. R., & Keegan, A. (2019). The governance of project-based organizations. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1120-1145.