

عنوان البحث

دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع السعودية: شركة سابك
أنموذجًا

إعداد الطالب/

عبدالمجيد عبدالرحمن العطيفي

إشراف/

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

تعد الحوكمة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المشاريع لتحقيق التميز والكفاءة في إدارتها، خاصة في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة والمتسارعة. فمع تنامي المنافسة وتزايد التحديات، أصبح من الضروري على الشركات السعودية، ولا سيما الشركات الرائدة مثل سابك، اعتماد ممارسات الحوكمة الفعالة التي تساهم في تحسين جودة إدارة المشاريع. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الحوكمة باعتبارها إطاراً شاملاً يضمن توجيه وتنسيق العمليات والموارد بشكل يحقق أهداف المشاريع بأعلى مستويات الكفاءة والجودة.

وتعد الحوكمة في الشركات من أكثر المفاهيم الإدارية المعاصرة التي أدت دوراً محورياً في زيادة مستويات الاعتمادية وزيادة الموثوقية في إجراءات عمل الشركات وبناء سياساتها واستراتيجياتها؛ حيث شكلت الداعم الرئيس في استقرار المنظمة خاصة وقت الأزمات والاضطرابات في البيئة الاقتصادية، وقد شهدت السنوات الأخيرة انتقال مبادئ الحوكمة بالمنظمات إلى العديد من القطاعات والصناعات والعلوم لعل من أهمها حوكمة المشروعات؛ حيث كان للحوكمة دور محوري في تعزيز فرص نجاح المشاريع التي تأثرت بالنظم والتطبيقات الإدارية ودراسات الجدوى الاقتصادية وتحليل المخاطر وساهمت في تطوير علم إدارة المشروعات والتي شكلت فيما بعد عوامل نجاح للمشروعات في حين أن التغير المستمر والتطور بالبيئة السياسية الاقتصادية والتكنولوجية فرض توفير متطلبات الحوكمة للمشروعات لتعزيز فرص الإبداع والابتكار والريادة في أعمال المشروعات التي عززت من فرص المنافسة، بحيث أصبحت المشروعات الناجحة من الناحية الاستراتيجية من أهم متطلباتها توفير تناسق بين أهداف الشركة والمشروع وحوكمة الشركة الأم والمشروع بغض النظر عن نوع الصناعة والقطاع الاقتصادي وحجم المشروع أو رأس مال المشروع (النسور، 2019).

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم عميق لدور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع، وذلك من خلال تحليل وتطبيق مبادئ الحوكمة على شركة سابك كنموذج للشركات السعودية الطموحة. وتتطلع هذه الدراسة إلى أن تسهم نتائجها في تعزيز تبني مبادئ الحوكمة الفعالة، مما يساعد على تحسين جودة إدارة المشاريع.

مشكلة الدراسة:

في الآونة الأخيرة ازداد الاهتمام بوجود مبادئ معيارية تحدد ضوابط وسلطات وصلاحيات فئة الإدارة من جهة، وتحدد نطاق - يرضى عنه كافة الأطراف ذات الصلة - حيال أحقية مشاركة فئة المديرين فيما تحققة المشاريع من نجاحات من جهة أخرى. وظهرت الحاجة إلى وضع الضوابط اللازمة لإحكام مفردات العلاقة بين فئتي الملكية والإدارة حفاظاً على مقدرات هذه المشاريع التي تعتبر محرك الحياة الاقتصادية،

أو ما يعرف بمفهوم حوكمة المشاريع فأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ومن ثم برزت مبادئ الحوكمة وأهميتها بالمشاريع وإعداد دليل استرشادي لتطبيقها في إطار خطوات وإجراءات محددة للمعاونة على الأخذ بها (خليل والديان، 2016).

وفي ظل النمو المتسارع لقطاع المشاريع في السعودية، تؤدي الحوكمة دورًا حيويًا في تعزيز جودة إدارة المشاريع وضمان توافرها مع الأهداف الاستراتيجية. إلا أن الأدبيات المتعلقة بدور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع السعودية لا تزال محدودة، وخاصة فيما يخص تطبيقات الحوكمة في الشركات الكبرى مثل شركة سابك. هناك نقص واضح في الدراسات التي توضح الآليات الفعلية للحوكمة التي تساهم في رفع جودة إدارة المشاريع وكيفية ارتباطها بالكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة في البيئة السعودية. لذا تحاول هذه الدراسة سد هذه الفجوة من خلال تحليل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع في شركة سابك، كأنموذج يحتذى به لتطبيقات الحوكمة في الشركات الكبرى بالمملكة.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية:

- تساهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة حول دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع، خاصة في القطاع الصناعي، مما يساعد في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.
- تقدم هذه الدراسة إضافة للأدب الإداري، خاصة في الأبحاث التي تهتم بكيفية تطبيق ممارسات الحوكمة لتعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع.

2. الأهمية التطبيقية:

- تساعد النتائج المستخلصة من هذه الدراسة شركة سابك في تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية لضمان إدارة مشاريعها بفعالية أعلى وتحقيق مستويات أفضل من الجودة.
- قد يصبح تطبيق ممارسات الحوكمة الناجحة في سابك نموذجاً يُحتذى به في الشركات الأخرى في القطاع الصناعي والقطاعات المختلفة في السعودية، مما يعزز ممارسات الحوكمة المؤسسية في السوق السعودي بشكل عام.
- الحوكمة المؤسسية الجيدة تساهم في تعزيز استدامة المشاريع على المدى البعيد، خاصة من خلال تحسين إدارة المخاطر، وهذا يلائم رؤية المملكة 2030 التي تشجع على الحوكمة المستدامة.
- يمكن أن توفر الدراسة لأصحاب القرار في سابك توصيات مباشرة وقابلة للتطبيق لتحسين السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المشاريع، وبالتالي زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف بفعالية أعلى.
- تحسين جودة إدارة المشاريع عبر الحوكمة المؤسسية قد يحقق لشركة سابك ميزة تنافسية من حيث تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا العملاء، مما يعزز مكانتها في السوق المحلي والدولي.

أهداف الدراسة:

- (1) الكشف عن طبيعة الحوكمة في المشاريع الصناعية.
- (2) تحديد الإطار المفاهيمي لجودة إدارة المشاريع.
- (3) التعرف على واقع دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك.
- (4) تحديد معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك.
- (5) الكشف عن متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك.

تساؤلات الدراسة

- (1) ما طبيعة الحوكمة في المشاريع الصناعية؟
- (2) ما الإطار المفاهيمي لجودة إدارة المشاريع؟
- (3) ما واقع دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟
- (4) ما معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟
- (5) ما متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك؟

فروض الدراسة:

- (1) وجود فرق دال إحصائيًا حول واقع دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك طبقًا للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الخبرة).
- (2) وجود فرق دال إحصائيًا حول معوقات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك طبقًا للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الخبرة).
- (3) وجود فرق دال إحصائيًا حول متطلبات تفعيل دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك طبقًا للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الخبرة).

الدراسات السابقة:

يعرض محور الدراسات السابقة الدراسات المتعلقة بكل من المتغير التابع والمتغير المستقل وذلك في ضوء الترتيب الزمني لها، وذلك على النحو التالي:

- دراسة (Ul Haq et al. (2018): على الرغم من أن حوكمة المشاريع قد لاقى اهتمام الأكاديميين، إلا أن هذا المجال لا يزال غير متطور بما يكفي. لذا، تقيس هذه الدراسة تأثير حوكمة المشاريع على أداء المشاريع بشكل مباشر، وكذلك من خلال الوساطة باستخدام إدارة مخاطر المشاريع وجودة المشروع، ومع تعديل قيادة المشروع. وقد شمل الاستبيان 354 استجابة من 132 شركة برمجيات باكستانية، وتم تطبيق النموذج الهيكلي (SEM) باستخدام برنامج AMOS-21 لتحليل

البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة المشاريع لها تأثير إيجابي كبير على أداء المشاريع بشكل مباشر وعبر الوساطة، في حين أن تأثير التعديل غير معنوي. وستساعد هذه النتائج ليس فقط شركات البرمجيات في باكستان، بل أيضًا الشركات في الدول النامية على تحسين أداء مشاريعها من خلال تطبيق حوكمة فعّالة للمشاريع.

- **دراسة (Lu et al. (2019):** بينما أظهرت الأبحاث المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المشاريع بين المنظمات نتائج غير متسقة، فإن القليل من الدراسات قد أخذت في الاعتبار العوامل السياقية لممارسات إدارة الجودة. تتضمن المشاريع بين المنظمات مشاركين خارجيين في إدارة الجودة، ولذلك اختبرت هذه الدراسة دور آليات الحوكمة (حوكمة العقود والثقة) كعامل تعديل للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المشاريع بين المنظمات. وقد أشارت نتائج 265 استبيانًا صالِحًا من الصين إلى أن ممارسات إدارة الجودة تساهم في تحسين أداء المشاريع بين المنظمات. وتعمل حوكمة العقود على تعزيز التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الجودة على أداء المشاريع بين المنظمات، في حين أن تأثير الثقة عامل تعديل غير معنوي. ويشير تأثير حوكمة العقود كعامل تعديل إلى وسيلة لتعزيز تأثير ممارسات إدارة الجودة في المشاريع بين المنظمات. ويجب إجراء المزيد من الأبحاث حول العوامل السياقية الأخرى لممارسات إدارة الجودة.

- **دراسة (El Khatib et al. (2020):** تتناول هذه الورقة موضوع الحوكمة الإلكترونية في إدارة المشاريع؛ حيث لم تعد التحديات بإدارة المشاريع تتعلق بالعمليات والأدوات والتقنيات فحسب. بل تكمن التحديات في إدارة المشاريع في كيفية اتخاذ القرارات ومن يتخذها، وكيفية الاستفادة من موارد المشروع لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية، وتهدف هذه الورقة إلى فهم هذا الموضوع بشكل صحيح، والتركيز على تأثيره، وتسلط الضوء على المخاطر المرتبطة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومحاولة الحد منها وتحسين عمليات الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسات. وتستخدم هذه الدراسة تصميم دراسة حالة على ثلاث مؤسسات (شرطة دبي، هيئة الطرق والمواصلات (RTA)، وهيئة الصحة بدبي (DHA)) باستخدام منهج البحث النوعي. وقد تم جمع وتحليل البيانات في محاولة لمعالجة الفجوات في هذا الموضوع. واختتمت المقالة بالاستنتاج أن دمج العقل البشري مع الأدوات التقنية، مثل الذكاء الاصطناعي وتقنية البلوك تشين ولوحات المعلومات، يمكن أن يضيف قيمة حقيقية ويقود إلى تغيير إيجابي في حوكمة إدارة المشاريع. وتتيح هذه الأدوات لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات وإدارة أفضل للموارد بناءً على بيانات في الوقت الفعلي.

- **دراسة (UI Musawir et al. (2020):** تُعتبر حوكمة المشاريع من بين العوامل الأكثر أهمية لضمان نجاح تنفيذ المشاريع وتحقيق الفوائد المرجوة منها. ومع ذلك، فإن الأدبيات حول حوكمة المشاريع متفرقة، وعلى الرغم من الجهود السابقة من قِبل الباحثين في هذا المجال، لا يزال هناك نقص في التوافق حول ماهية حوكمة المشاريع والعناصر الأساسية التي تتألف منها. علاوة على ذلك، ورغم أن حوكمة المشاريع تحتل موقعًا رئيسيًا لضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية

للمنظمة، إلا أن الإرشادات حول كيفية تمكين حوكمة المشاريع لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية عبر المشاريع تُعد مجالاً بالغ الأهمية ولكنه قليل البحث في الأدبيات. بناءً على رؤى من مراجعات سابقة ودراسة استكشافية أولية، تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات حول حوكمة المشاريع، تم خلالها فحص ومقارنة 271 منشوراً من الأدبيات الأكاديمية والمهنية. وتبني نتائج هذه الدراسة على جهود الدراسات السابقة لإلقاء الضوء على النقاش حول حوكمة المشاريع فيما يتعلق بتعريفها، والأسس النظرية، والأشكال، ودورها في تمكين تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية. كما تقترح الدراسة تصنيفاً لأنواع المشاريع لربط إرشادات حوكمة المشاريع بالسياقات المحددة للمشاريع. وأخيراً، تم تحديد اتجاهات البحث المستقبلية لتطوير الفهم النظري والعملية لحوكمة المشاريع.

أوجه التشابه:

- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (2018) UI Haq et al. في تناول الحوكمة كعامل رئيسي لتحسين جودة وإدارة المشاريع.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (2019) Lu et al. من حيث التركيز على دور العوامل السياقية مثل حوكمة العقود والثقة في تحسين الأداء. بالمثل، تبرز الدراسة الحالية حوكمة المشاريع كألية أساسية لتحسين الأداء في السياق السعودي.
- تتشابه هذه الدراسة مع (2020) UI Musawir et al. من حيث ربط حوكمة المشاريع بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تهدف الحوكمة إلى تعزيز تنفيذ استراتيجيات المنظمة عبر المشاريع.

أوجه الاختلاف:

- تركز هذه الدراسة على شركة سعودية رائدة في القطاع الصناعي، بينما تركز UI Haq et al. (2018) على شركات البرمجيات في باكستان، و (2019) Lu et al. على شركات في الصين، و (2020) El Khatib et al. على الهيئات الحكومية في دبي. ويختلف كل سياق جغرافي وصناعي في تحدياته وممارساته مما قد يؤثر على نتائج التطبيق العملي للحوكمة.
- تركز دراسة (2020) El Khatib et al. على الحوكمة الإلكترونية وأهمية التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين، في حين أن الدراسة الحالية لم تذكر بوضوح الحوكمة الإلكترونية أو أدوات تقنية متقدمة.
- تناولت (2019) Lu et al. حوكمة العقود كألية تعديل، بينما ركزت الدراسة الحالية على الحوكمة ضمن سياق داخلي خاص بشركة معينة.

أوجه الاستفادة:

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وسوف يتم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة أدواتها وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى نظرية الوكالة التي تعرف على أنها: أداة لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة. وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين أو مجموعة من الأشخاص (يسمى الأصيل شخصاً آخر) أو (مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل (آل مجباس، 2023).

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق أهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة سابك السعودية وسوف يتم اختيار عينة منه في ضوء المتغيرات الشخصية المختلفة.

أدوات الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة بحثية للتعرف على دور الحوكمة في تحسين جودة إدارة المشاريع بشركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

تعرض الدراسة الحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية للدراسة:** تناقش الدراسة في موضوعها حوكمة المشروعات، كما تتناول جودة إدارة المشروعات.
2. **الحدود البشرية:** سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في شركة سابك السعودية.
3. **الحدود المكانية:** شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.
4. **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول لعام 1446هـ.

المراجع:

خليل، بدر الدين محمد؛ الديان، محمد بن عدنان. (2016). **حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، غرفة الرياض.**

آل مجباس، حيدر. (2023). **النظريات المفسرة لحوكمة الشركات، الجامعة المستنصرية؛**
[https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2023_03_27!10_04_30_](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2023_03_27!10_04_30_PM.pdf)
[PM.pdf](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2023_03_27!10_04_30_PM.pdf)

النسور، بلال هاشم. (2019). **مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعات شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، 4(12)، 106- 121 .**

El Khatib, Mouni; Nakand, Laila ; Almarzooqi, Saeed; Almarzooqi; Aysha. (2020). **E-Governance in Project Management: Impact and Risks of Implementation**, American Journal of Industrial and Business Management, 10, 1785-1811.

Lu, Ping; Cai, Xiangyang; Wei, Zhuping; Song, Yinqiu& Wu, Jianlin. (2019). **Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms**, International Journal of Project Management, 37(6), 855- 869.

Ul Haq, Saif; Liang, Changyong; Gu, Dongxiao Du; Jia Tina & Zhao, Shuping. (2018). **Project Governance, Project Performance, and the Mediating Role of Project Quality and Project Management Risk: An Agency Theory Perspective**, 30(4), 294- 292.

Ul Musawir, Ata; Bari Abd-Karim, Saipol& Mohd-Danuri, Mohd Suhaimi. (2020). **Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review**, International Journal of Project Management, 38(1), 1- 16.