

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	3
1.1 المقدمة	4
1.2 مشكلة الدراسة	5
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	6
1.5 أهداف الدراسة	7
1.6 فرضيات الدراسة	7
1.7 نموذج الدراسة	8
1.8 منهجية الدراسة	9
1.9 الدراسة الميدانية	10
1.10 مخطط المشروع المقترح	10
قائمة المراجع	11&12

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.

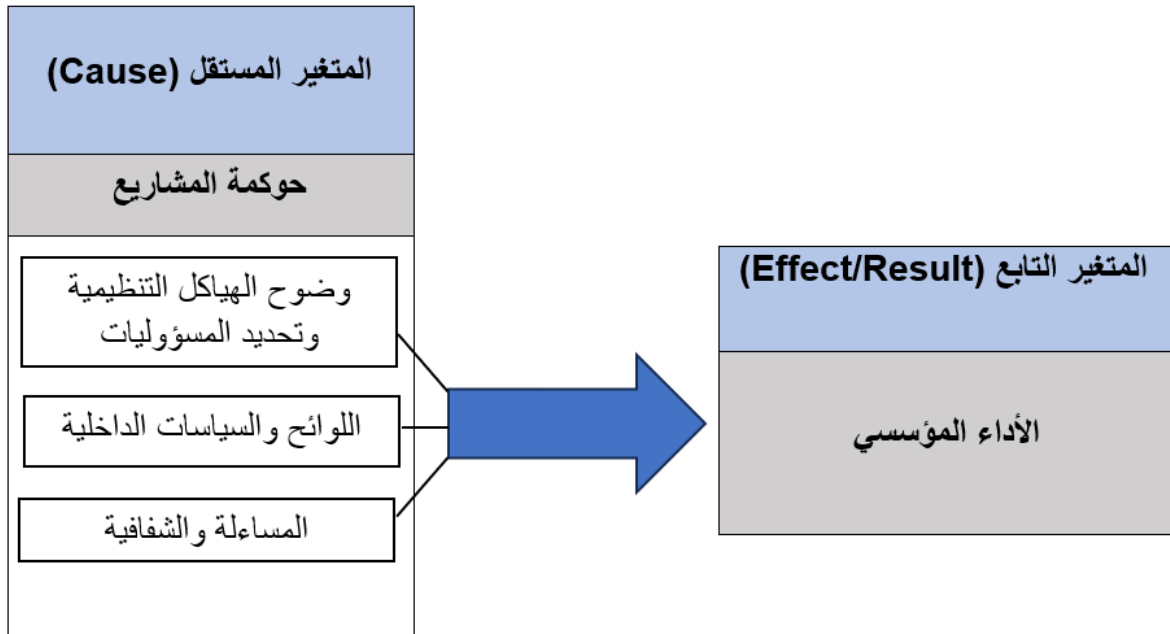
1.6 فرضيات الدراسة:

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).

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.