

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

إطار مقترح لربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشاريع الاتصالات بالأهداف الاستراتيجية للشركة: دراسة ميدانية لتحقيق الميزة التنافسية

أسم الطالب

عصام عمر باحبيل

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	Error! Bookmark not defined.
1.2. مشكلة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	Error! Bookmark not defined.
1.3. أهمية الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. على المستوى النظري:	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	Error! Bookmark not defined.
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	8
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	9
1.10. مخطط المشروع المقترح	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
2.1. المقدمة:	10
2.2. المتغير المستقل	11
2.3. المتغير التابع	11
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11
2.5. الخاتمة	12
قائمة المراجع	12

0

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد قطاع الاتصالات تحولات متسارعة وتنافسية حادة على المستويين الإقليمي والدولي، إذ أصبحت شركات الاتصالات تواجه ضغوطاً متزايدة لتقديم خدمات عالية الجودة بتكاليف منخفضة، مع الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية وتفضيلات العملاء. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، باتت الإدارة الاستراتيجية الفاعلة ضرورة حتمية لا خياراً، حيث تسعى المؤسسات إلى صياغة أهداف استراتيجية واضحة تُترجم رؤيتها ورسالتها إلى نتائج ملموسة قابلة للقياس، وذلك بهدف ضمان البقاء والنمو في سوق يتسم بالتغير المستمر (عبدالله، 2022).

وتُعدّ الأهداف الاستراتيجية النواة المركزية لأي خطة مؤسسية ناجحة، فهي تمثل الغايات بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لتعزيز موقعها التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي. غير أن صياغة هذه الأهداف وحدها لا تكفي، إذ أثبتت الدراسات أن كثيراً من المنظمات تخفق في تنفيذ استراتيجياتها لا لقصور في صياغتها، بل بسبب ضعف الربط بين الأهداف الاستراتيجية والممارسات التشغيلية اليومية، مما يؤدي إلى فجوة واسعة بين التخطيط والتنفيذ تنعكس سلباً على الأداء المؤسسي (المطري وعبدالله، 2024).

ومن هنا برزت أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs) بوصفها أداة منهجية تربط بين المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، إذ توفر هذه المؤشرات مقاييس كمية ونوعية تمكّن الإدارة من تتبع التقدم نحو الأهداف الموضوعية، واكتشاف الانحرافات في وقت مبكر، واتخاذ القرارات التصحيحية المبنية على البيانات. كما تساهم مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحقيق التوجهات الاستراتيجية (العقيلي وعبدالمحسن وتوفيق، 2025).

وفي قطاع الاتصالات على وجه الخصوص، تتعدد المشاريع وتتشابك أبعادها بين الأبعاد التقنية والمالية والتسويقية والتشغيلية، مما يجعل من الصعب الحكم على نجاحها بمعيار واحد. وقد أكدت دراسة Alalawin et al. (2022) في تطبيقها على شركة اتصالات أردنية أن مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية مع التوجهات الاستراتيجية ومع مبادئ الإدارة الرشيدة تساهم في تحسين كفاءة العمليات ورفع جودة الخدمات وتقليل الهدر، الأمر الذي ينعكس مباشرة على رضا العملاء وعلى المركز التنافسي للشركة في السوق.

وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية مؤشرات الأداء الرئيسية، فإن مجرد وجودها لا يضمن تحقيق الأثر المنشود ما لم تكن مصممة بطريقة منهجية ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للشركة. فالمؤشرات المعزولة عن السياق الاستراتيجي قد تُضلل الإدارة وتستنزف الموارد دون فائدة حقيقية، في حين أن المؤشرات المُصممة وفق إطار متكامل يربطها بالأهداف بعيدة المدى تُعدّ ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية. (Ashiedu et al., 2023)

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتقديم إطار مقترح يربط مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع الاتصالات بالأهداف الاستراتيجية للشركة، بهدف ردم الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي، وتمكين شركات الاتصالات من تحويل استراتيجياتها إلى نتائج فعلية تُعزز ميزتها التنافسية وتُحقق استدامتها في بيئة أعمال شديدة التنافس (نذير والتويجري، 2025).

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمؤشرات الأداء الرئيسية بوصفها أداة محورية لقياس الأداء وتوجيه القرارات، إلا أن كثيراً من شركات الاتصالات لا تزال تعاني من ضعف الربط المنهجي بين هذه المؤشرات وأهدافها الاستراتيجية، مما يُفقد المؤشرات قدرتها على عكس مدى التقدم نحو تحقيق الرؤية المؤسسية. ويتجلى هذا الإشكال في وجود فجوة واضحة بين ما يُقاس فعلياً على مستوى المشاريع وبين ما يُفترض تحقيقه على المستوى الاستراتيجي، الأمر الذي يستدعي البحث في الأسباب الجذرية لهذه الفجوة وفي السبل المنهجية لردمها. ويمكن تقسيم مشكلة الدراسة إلى فجوتين رئيسيتين:

2.1.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحث - التي تناولت بشكل متكامل بناء إطار نظري يربط مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع الاتصالات بالأهداف الاستراتيجية للشركة، إذ ركّز معظم الإنتاج العلمي على تناول المؤشرات بمعزل عن السياق الاستراتيجي، أو تناول الأهداف الاستراتيجية بمعزل عن أدوات قياسها التشغيلية. كما تبين من مراجعة الأدبيات أن الدراسات العربية في هذا المجال لا تزال شحيحة، حيث تناولت دراسة عبدالله (2022) الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع المطاحن، وتناولت دراسة المطري وعبدالله (2024) أثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي، في حين ركزت دراسة العقيلي وآخرين (2025) على مؤشرات الأداء في القطاع الصحي،

ودراسة مرقص وآخرين (2025) على القطاع المصرفي، دون أن تتطرق أي منها بشكل مباشر إلى الإطار المتكامل لربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات على وجه التحديد. كذلك تظهر فجوة نظرية في غياب نموذج عربي مقترح يأخذ بعين الاعتبار خصوصية مشاريع الاتصالات بأبعادها التقنية والتشغيلية والمالية وتعقيدها المرتبطة بسرعة التطور التكنولوجي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتجلى الفجوات التطبيقية في أن كثيراً من شركات الاتصالات تعتمد مؤشرات أداء تشغيلية متعددة لكنها غير مرتبطة بمنظومة واضحة تخدم الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف المواءمة بين الإدارات والمشاريع المختلفة. كما يلاحظ ضعف ثقافة القياس القائم على البيانات في بعض المؤسسات، وغياب آليات منتظمة لمراجعة المؤشرات وتحديثها بما يتسق مع التغيرات الاستراتيجية ومستجدات السوق. يُضاف إلى ذلك أن غياب إطار عملي مُحكم للربط بين مؤشرات الأداء والأهداف الاستراتيجية يُضعف قدرة شركات الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في سوق يتسم بشدة المنافسة وسرعة التغير، ويُصعب على القيادات الإدارية اتخاذ قرارات استراتيجية مدعومة بمؤشرات دقيقة وموثوقة، وهو ما أشارت إليه دراسة Alalawin وآخرين (2022) في تحليلها لإحدى شركات الاتصالات الأردنية حيث وجدت أن غياب المواءمة بين المؤشرات والأهداف الاستراتيجية يُعدّ من أبرز معوقات تحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما الإطار المقترح لربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشاريع الاتصالات بالأهداف الاستراتيجية للشركة بما يحقق الميزة التنافسية؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله ومن القطاع الذي تطبّق فيه، ويمكن إبراز أهميتها على المستويين النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات المتخصصة باللغة العربية.

- تُقدّم الدراسة مراجعة منهجية لأدبيات مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الاستراتيجية، مما يُتيح للباحثين أرضية معرفية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة.
- تُسلّط الدراسة الضوء على العلاقة التكاملية بين المؤشرات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية، وتُساهم في تطوير الفهم النظري لكيفية تحويل الاستراتيجيات إلى نتائج قابلة للقياس.
- تُمثّل الدراسة إضافة علمية في مجال إدارة الأداء الاستراتيجي، إذ تربط بين ثلاثة محاور بحثية مهمة هي: مؤشرات الأداء، والأهداف الاستراتيجية، والميزة التنافسية، في سياق قطاع الاتصالات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة إطاراً عملياً يمكن لشركات الاتصالات الاسترشاد به في تصميم مؤشرات أداء رئيسية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية، بما يُعزز كفاءة التنفيذ وفاعليته.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في قطاع الاتصالات على تحديد المؤشرات الأكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية، وعلى توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأثر الاستراتيجي الأعلى.
- تُسهم نتائج الدراسة في تطوير ممارسات قياس الأداء داخل شركات الاتصالات، وتعزيز ثقافة الإدارة القائمة على البيانات والمساءلة.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين منظومة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة التنفيذ، مما يُعزز قدرة شركات الاتصالات على الاستجابة لتحديات السوق والمحافظة على ميزتها التنافسية المستدامة.
- يمكن أن تستفيد الجهات التنظيمية والرقابية في قطاع الاتصالات من نتائج الدراسة في تطوير معايير تقييم أداء الشركات العاملة في القطاع.

1.1. أسئلة الدراسة

1.2. أهداف الدراسة

1.3. فرضيات الدراسة

1.4. نموذج الدراسة

1.5. منهجية الدراسة

1.6. الدراسة الميدانية

1.7. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- عبدالله، معاوية موسى محمد. (2022). الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة شركة مطاحن سين للغلال المحدودة - السودان 2020-2022 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع11 ، 39 - 66. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274843>
- نذير، حنان عبدالله، و التوجيهي، أحمد عبدالعزيز. (2025). أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة لعام 2023-2024. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ع2 ، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1556560>
- المطري، محمد محمد عبدالله، و عبدالله، الهادي سليمان إسحق. (2024). أثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية جامعة الرازي الأهلية الجمهورية اليمنية في الفترة 2012-2022 م. مجلة القلزم العلمية، ع38 ، 133 - 166. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1471195>
- العقيلي، حاتم صالح، عبدالمحسن، عفاف صلاح، و توفيق، مبروك عطية مبروك. (2025). دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم أداء إدارة الصحة العامة: دراسة تطبيقية على مستشفيات التجمع الصحي الثالث بالرياض بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج16، ع2 ، 2453 - 2481. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1622285>
- مرقص، أكرم سامي، شاهين، عبدالحميد أحمد أحمد، شحاتة، محمد موسى علي، و البغدادي، رجب محمد عمران أحمد. (2025). أثر تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية على تصنيف المحفظة الإنتمانية: الدور المعدل لنموذج الخسائر الإنتمانية المتوقعة "مع دراسة تطبيقية في ظل مخاطر تغيرات سعر صرف العملات الأجنبية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج17، ع2 ، 541 - 613. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1627940>
- Alalawin, A., Qamar, A. M., AlAlaween, W. H., Bentahar, Y., Al-Halaybeh, T., Al-Jundi, S., & Tanash, M. (2022). Aligning key performance indicators with lean management in the

service sector: A case study for a Jordanian telecommunication company. Cogent engineering, 9(1), 2124940

Ashiedu, B. I., Ogbuefi, E., Nwabekee, U. S., Ogeawuchi, J. C., & Abayomi, A. A. (2023). Strategic Resource Allocation in Project and Business Units: Frameworks for Telecom-Finance Integration. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, 4(1), 1276-1288