

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

بكالوريوس إدارة المشاريع



تأثير تطبيق أبعاد الحوكمة على إدارة المشاريع

دراسة حالة شركة الكهرباء

إعداد الطالب:

عبدالرحمن علي محمد شامي

2021203038

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

أولاً: المقدمة:

لقد أسفرت أربعون سنة من البحث عن مجموعة متنوعة من عوامل النجاح الجديدة (أي تلك العناصر التي عند تطبيقها خلال دورة حياة المشروع، تزيد من فرص نجاح المشروع ووسعت عدد معايير النجاح أي تلك التدابير المطبقة في النهاية للمشروع للحكم على نجاح المشروع. وينظر إلى نجاح المشروع بموجب هذا على أنه تحقيق مجموعة معينة من التدابير الموضوعية والذاتية، والتي تتجلى في معايير النجاح ويتم قياسها في نهاية المشروع (Müller & Judgev, 2012)

Lehtonen, 2005 & Judgev & Müller (لكن معدلات النجاح ما زالت لا تلبي التوقعات (Martinsuo, 2006). ولهذا السبب، بدأ الباحثون بتوسيع نطاق عوامل النجاح المحتملة والتركيز أكثر على الخصائص الهيكلية لسياق المشروع وتأثيره على النجاح، أحد هذه العوامل هو حوكمة المشروع، والتي زادت شعبيتها بشكل كبير منذ عام 2005

يحدد هذا التدفق من الأدبيات الخصائص الهيكلية Biesenthal and Wilden, 2014

Müller & Lecoivre 2014 اللازمة للتنفيذ الناجح للمشروع

حوكمة المشروع هي استخدام الأنظمة وهياكل السلطة والعمليات لتخصيص الموارد وتنسيق

النشاط أو التحكم فيه في المشروع، وهي تتواجد ضمن إطار حوكمة الشركات بهدف دعم

المشاريع في تحقيق أهدافهم التنظيمية (Miller (2009) غالبية الأبحاث المنشورة حول حوكمة المشروع هي أبحاث مفاهيمية تكملها بعض الدراسات النوعية وأدلة كمية قليلة جداً حول العلاقة بين حوكمة المشروع ونجاح المشروع.

ومن بين الدراسات الكمية القليلة تقييم Wang و Chen (2006) لتأثير الحوكمة على النجاح في مشاريع تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، ودراسة Müller و Martinsuo (2015) لدور حوكمة المشروع في العلاقة بين المعايير العلائقية بين مشتري المشروع ومورديه وعلاقتهم المشتركة نجاح المشروع، ومع ذلك، أظهرت كلتا الدراستين دوراً مهماً للحوكمة، ولكنها اقتصرتا على صناعة تكنولوجيا المعلومات. وهذا على النقيض من دراسات الإدارة العامة، حيث يتم بحث العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء الإداري وقيمة المساهمين

Amzaleg, Azar, Ben-Zion, & Rosenfeld 2014 بشكل جيد

وبما أن حوكمة المشروع تتماشى مع حوكمة الشركات وترتبط الحوكمة الجيدة للشركات بأداء الإدارة، فقد يتم افتراض وجود صلة بين حوكمة المشروع ونجاح المشروع، وهذا ما تبحثه هذه الدراسة من خلال استقصاء العلاقة بين تطبيق أبعاد الحوكمة ونجاح إدارة المشاريع في شركة الكهرباء العامة في السعودية.

ثانياً: مشكلة البحث:

مع ظهور علم إدارة المشروعات في العالم للتقدم وتطوره بسبب الثورة التكنولوجية والشبكات والانفجار المعرفي، وزيادة الطلب على السلع والخدمات وفق حاجات العملاء، ما زالت إدارات المشاريع في القطاعين العام والخاص، لا تدرك أهمية حوكمة المشروع (Ika and

(Hodgson, 2014

إن إدارة المشاريع التي تسعى للتوائم مع مجتمع المعلومات والشبكات وثورة الاتصالات، مما انعكس على مستوى توافر البرمجيات والتطبيقات، حيث تعد الآن واحدة من أهم أدوات النجاح للمنظمات في العصر الرقمي تعاني من فجوة رقمية، وتعتبر حوكمة المشروعات متطلباً رئيساً غير مطبق في تعزيز فرص نجاح المشروع بحال تطبيقه وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة الأم، وقد ارتبطت الحوكمة بعمليات الإشراف والرقابة والدعم وعمليات اتخاذ القرار وتوفير منظومة عمل تحقق أهداف المشروع وقد تبين أن هناك ضعفاً في استخدامها في عمليات التخطيط والإشراف والرقابة على أعمال المشروع (Joslin, 2015)

وقد أكدت الدراسات أهمية ودور هذه الأبعاد وخاصة منظومة التشريعات والقيم العلمية التي تحكم عمل المشروع والرقابة عليه وخطورة عدم توافرها، وخاصة في ضعف تحقيق الأهداف المالية لأصحاب المصالح، وكونها منظومة وقواعد عمل تساهم في معالجة الضعف والتهرب من شفافية العمل.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال

البحث التالي:

كيف يؤثر تطبيق أبعاد الحوكمة على إدارة المشاريع

ثالثاً - أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الثقافة البحثية في مجال إدارة المشاريع والحوكمة، حيث تقدم معلومات ونتائج جديدة قد تسهم في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع.

من خلال الدراسة، يمكن توسيع المعرفة العلمية حول كيفية تأثير تطبيق أبعاد الحوكمة على إدارة المشاريع، مما يساهم في تطوير استراتيجيات وأدوات أفضل لتحقيق نجاح المشاريع في مختلف المجالات.

الأهمية العملية:

تقدم الدراسة مبادئ وممارسات وخطوات عملية تساعد في تحسين إدارة المشاريع من خلال تطبيق أبعاد الحوكمة وبالتالي يمكن للمنظمات والشركات تعزيز كفاءة وفعالية إدارة مشاريعها وتحقيق نتائج أفضل. كما تساهم في تحسين التوجه الاستراتيجي للمؤسسات

والمنظمات من خلال فهم أبعاد الحوكمة التي يجب تطبيقها في إدارة المشاريع. وبالتالي

يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل وتعزيز أدائها العام.

وكذلك فإن الدراسة تساهم في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع من خلال تطبيق أبعاد الحوكمة فعندما يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، يتم تحسين نظام المراقبة و التقييم واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، مما يعزز الشفافية ويضمن المساءلة الملائمة الإدارة المشاريع.

رابعاً - أسئلة البحث:

تتضمن الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هي عوامل نجاح المشروع؟
2. كيف يمكن لأبعاد الحوكمة التأثير على عوامل نجاح المشروع؟
3. ما هي أهم التوصيات التي يمكن اقتراحها لتحسين مستويات نجاح المشروع؟
4. ما هي دوافع تطبيق حوكمة الشركات ؟
5. ما مدى التزام شركة الكهرباء السعودية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات؟
6. هل تعاني شركة الكهرباء السعودية من مشكلة الإفصاح والشفافية؟

خامساً- أهداف البحث:

1. التعرف على ماهية ومفهوم حوكمة الشركات في شركة الكهرباء ومبادئها ومحدداتها وعوامل التطبيق الجيد لها، وهل يتم تطبيقها في شركة الكهرباء السعودية
2. عرض إطار نظري لمحاوَر حوكمة الشركات وتحليل مدى ما وصلت إليه شركة الكهرباء في تعزيز نجاح مشروعاتها.
3. تحديد أي عوامل حوكمة الشركات أكثر مناسبة لشركة الكهرباء والتعرف لمستوى واقع تطبيق أبعادها في مجموعة شركات.
4. قياس درجة أثر أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز عوامل إدارة المشاريع في شركة الكهرباء.

سادساً: الفرضيات

الفرضية الرئيسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لحوكمة الشركات على إدارة المشاريع في شركة الكهرباء.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الإفصاح والشفافية على إدارة المشاريع في شركة الكهرباء.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المساءلة على إدارة المشاريع في شركة الكهرباء.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد العدالة على إدارة المشاريع في شركة الكهرباء.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد النزاهة على إدارة المشاريع في شركة الكهرباء.

5. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء.

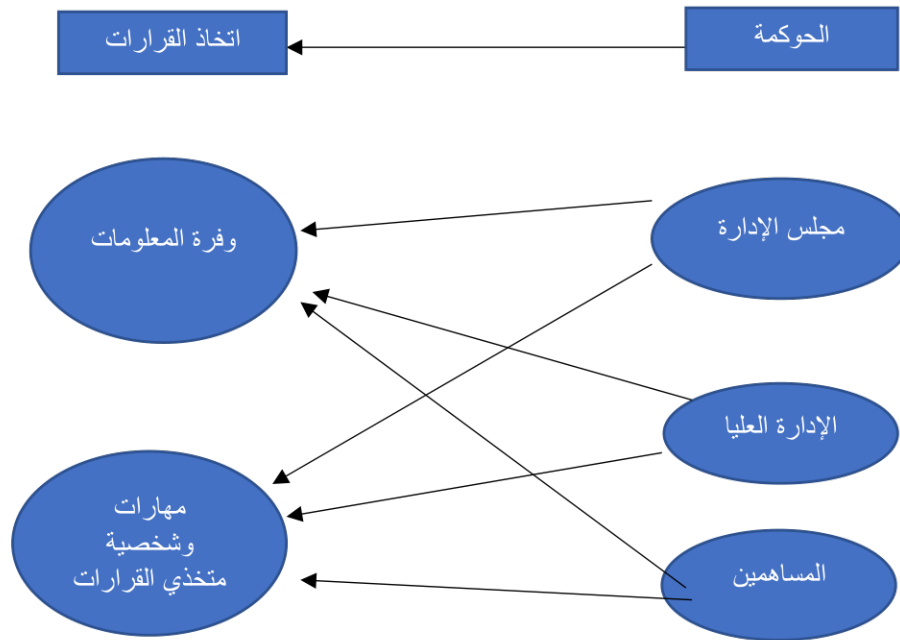
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والملائمة في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء.

7. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والافصاح الامثل في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء.

8. 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والتوقيت المناسب في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء.

سابعاً: نموذج الدراسة

يوضح أنموذج الدراسة من خلال الشكل (1-1) متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتضمن والحوكمة مجلس الإدارة الإدارة العليا المساهمين والمتغير التابع والمتضمن إتخاذ القرارات وفرة المعلومات مهارات وشخصية متخذي القرارات



ثامناً: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية والمفاهيمية

الحوكمة: تعرف بأنها " مجموعة من النظم والقوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة في تحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة (عطوة والسيد ، 2011) أما عن مفهوم الحوكمة الرشيدة للجامعات فيمكن تعريفها بأنها " نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء" (Pero,2005)

وتعرف الحوكمة إجرائيا أنها مجموعة من النظم والقوانين والإجراءات والتي تشمل (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين) التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز للشركة عن طريق قدرتها على تحسين عملية إتخاذ القرارات.

مجلس الإدارة: هو الجهاز الإداري الذي يتربع على قمة المسؤولية أمام الهيئة العامة ويأتي ذلك وفقا للقوانين والأنظمة السائدة، ومن أهم وظائفه رسم واعتماد التوجهات الإستراتيجية والأهداف الأساسية ومتابعة إجراءات الرقابة على البيئة الداخلية وتحديد الموازنات والسياسة المالية (الفولي، 2018)، ويقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة .

ويعرف مجلس الإدارة إجرائيا أنه حلقة الوصل بين المالكين للشركة والمساهمين وبين المديرين والإدارة التنفيذية للشركة، ومن أهم ما يناط بمجلس الإدارة وضع الخطط والسياسات العامة والإستراتيجيات للشركة بما يتناسب مع توجهات حملة الأسهم والمالكين.

الإدارة العليا: هي المسؤولة عن وضع الأهداف والخطط واستراتيجيات الجودة الشاملة في المنظمة، وتأمين المصادر والموارد التي تلزم والعمل على رفع جهود تحسين الجودة ومراقبة وتقييم أداء إدارة الجودة. (الخشالي، 2006)

وتعرف الإدارة العليا إجرائيا أنها الإدارة التي تعنى بالتوجيه والتخطيط ومراقبة الأداء العام ومتابعة نتائج الخطط والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات التي تلزم لضمان سير العمل بالطريقة المخطط لها، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة .

المساهمون: أي شخص أو شركة أو مؤسسة أخرى تمتلك حصة أو أسهم من أسهم الشركة، ويشار إليهم عادة بأنهم أصحاب الأسهم ويكونون غير مسؤولين عن الأعمال اليومية للمنظمة أو المؤسسة. (سعادة وزيادين والشاعر ، 2016).

ويعرف المساهمون إجرائيا أنهم الأشخاص الذين يشاركون في شركة أو منظمة مطروحة أسهمها للتداول وتكون الحصص التي يمتلكها المساهمون متفاوتة المقدار ولا يشترط أن يكون المساهمون من أعضاء مجلس الإدارة أو العاملين، ويقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة

إتخاذ القرارات : العملية التي يقوم بها المسؤول في موقع إتخاذ القرارات بإيجاد واختيار حل أو بديل معين من ضمن المقترحات التي يتم طرحها وذلك للخروج من مشكلة معينة أو التصرف في موقف أو ظرف معين. (محمد ، 2013)

ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها العملية التي يقوم بها المسؤولون في موقع إتخاذ القرارات بناءً على (وفرة المعلومات ومهاراتهم وشخصياتهم لإختيار الحل الأنسب والأفضل.

وفرة المعلومات : يمكن تعريفها بأن تكون المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا متوفرة ويمكن الوصول إليها بكل سهولة عند الحاجة إليها (Hill,2004)

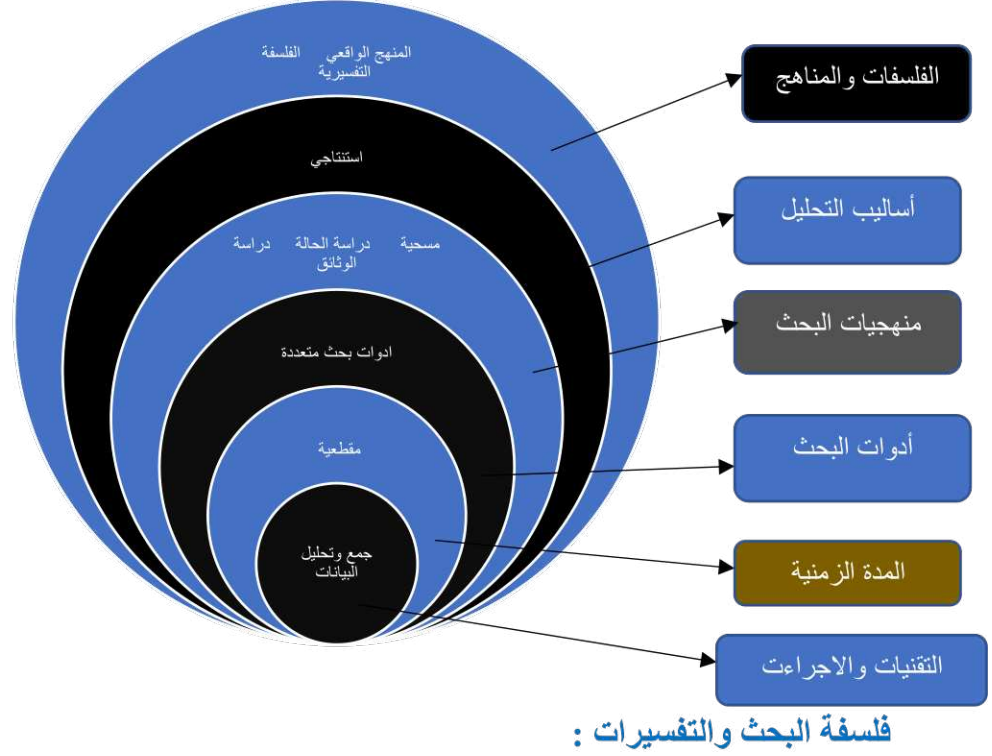
وتعرف وفرة المعلومات إجرائيا أنها إمكانية الحصول على المعلومات التي تحتاجها الإدارات بكل يسر وسهولة دون وجود قيود تحول دون الحصول على تلك المعلومات، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة .

مهارات وشخصية متخذي القرارات : مجموعة من الصفات التي ترتبط بشكل مباشر بشخصية من يكونون في موقع المسؤولية ويرتبطون بعملية اتخاذ القرارات ومثال ذلك القيادية، المرونة والاستيعاب (Haris.2012).

وتعرف المهارات وشخصية متخذي القرارات إجرائيا أنها مجموعة السمات والصفات التي يتمتع بها الأشخاص الذين يكونون في مواقع إتخاذ القرارات وتختلف هذه المهارات من شخص إلى آخر، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

تاسعاً : منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهاج الدراسة:



استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (عبيدات وآخرون ، 2000: 219)، ويعني المسح في مجمله تجميع البيانات حول ظاهرة معينة وتحليل تلك البيانات للوصول إلى النتيجة النهائية للدراسة التي استخدم المسح فيها، والمسح جزء من المنهج الوصفي في البحث، والمسح شأنه شأن بقية الدراسات الوصفية التي لا تتحكم في طبيعة المعالجة ويدرس المنهج المسحي المتغيرات كما وجدت في الطبيعة كما هو موجود أصلاً، ولذلك فإن المنهج المسحي بجمع معلومات عن الظاهرة ليصفها كمياً وكيفاً " النهاري والسريحي، 2002: 218). وقد اختار الباحث هذا المنهج (المنهج الوصفي لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات افراد العينة بهدف التعرف

على دور وأثر تطبيق حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات في الشركة السعودية للكهرباء.

منهجية البحث :

استخدم الباحث في هذه الدراسة البحث النوعي حيث قام بجمع المعطيات والبيانات وتحليل الدراسات السابقة

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في اقسام مختلفة في فروع الشركة السعودية للكهرباء بكافة مناطق المملكة العربية السعودية

ثالثاً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 50 عاملا من العاملين في اقسام مختلفة في فروع الشركة السعودية للكهرباء بكافة مناطق المملكة العربية السعودية

عاشراً : حدود الدراسة:

تبين حدود الدراسة اتساع البحث في تغطية جميع جوانبه خصوصاً من الناحية الميدانية كالآتي:

الحدود الزمنية امتدت الدراسة ابتداء من 28 فبراير 2024 إلى غاية 20 مارس 2024.

ب- الحدود المكانية للتعرف على اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على قطاع الكهرباء في

شركة الكهرباء السعودية تم إجراء الدراسة من خلال توزيع الاستبيان بـ 22 فرع من فروع

شركة الكهرباء منتقاة عشوائياً من أربع مدن كعينة للشركات في الاقتصاد الوطني ومعرفة

تأثير تطبيق هذه المبادئ على أنظمة الرقابة الداخلية لفروع الشركة على النحو الآتي : مدينة

الرياض 7 فروع ، 5 فروع في مدينة جدة ، 6 فروع بمدينة جيزان ، 4 فروع بمدينة عسير.

الحادي عشر : خطة البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته بصورة علمية تم تقسيمه اضافة لهذه

المقدمة إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تعريف الحوكمة والهدف منها

المبحث الثاني : محددات ومعايير الحوكمة .

المبحث الثالث : اثر تطبيق الحوكمة في شركة الكهرباء السعودية .

النتائج والتوصيات.

المراجع والمصادر

المحتويات

1	أسئلة البحث
2	أهداف البحث
3	الفرضيات
4	نموذج الدراسة
5	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية والمفاهيمية
6	منهجية الدراسة وإجراءاتها
7	حدود الدراسة
8	خطة البحث

1. Müller, R., Judgev, K., 2012. Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott-the elucidation of project success. *Int. J. Manag. Proj. Bus.*, 5 (4), 757-775.
2. Judgev, K., Müller, R., 2005. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Proj. Manag. J.* 36 (4), 19-31.
3. Lehtonen, P., Martinsuo, M., 2006. Three ways to fail in project management: The role of project management methodology. *Proj. Perspect.* XXVIII (1), 6-11.
4. Biesenthal, C., Wilden, R., 2014. Multi-level project governance: Trends and opportunities. *Int. J. Proj. Manag.* 32 (8), 1291-1309.
5. Müller, R., Lecoivre, L., 2014. Operationalizing governance categories of projects. *Int. J. Proj. Manag.* 32 (8), 1346-1357.
6. Müller, R., 2009. *Project Governance (Fundamentals of Project Management)*. (Ashgate Publishing Group.
7. Wang, E.T.G., Chen, J.H.F., 2006. The influence of governance equilibrium on ERP project success. *Decis. Support. Syst.* 41 (4), 708-727.
8. Müller, R., Martinsuo, M., 2015. The impact of relational norms on Information Technology project success and its moderation

through project governance. *Int. J. Managing Projects Bus.* 8 (1), 154-176.

9. Amzaleg, Y., Azar, O.H., Ben-Zion, U., Rosenfeld, A., 2014. CEO control, corporate performance and pay-performance sensitivity. *J. Econ. Behav. Organ.* 106.166-174

10. Ika, L.A., Hodgson, D., 2014. Learning from international development projects: blending critical project studies and critical development studies. *Int. J. Proj. Manag.* 32 (7), 1182-1196.

11. Joslin, R., Müller, R., 2015. Relationships between project management methodology and project success in different project governance of knowledge in project-based organizations. *Int. J. Proj. Manag.* 30 (8), 865-876.