



أثر الحوكمة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية على احد الشركات شبه حكومية"

إعداد الطالب/ عادل عبدالرحمن الشمراني

الرقم الجامعي / 253002372

إشراف/

العام الدراسي:

1448-2026





إلى مَنْ غرسا في حب العلم منذ الصغر، وما بخلا يوماً بدعوة صادقة أو كلمة تشجيع، والديّ الكريمين، أطال الله في عمرهما. إلى مَنْ تحمّلت غيابي وانشغالي بهذا البحث بصبر ورضا، وكانت سندي في كل محطة، زوجتي وأبنائي الغاليين. إلى إخوتي وزملائي في العمل، الذين لم يخلوا عليّ بدعمهم وتشجيعهم طوال هذه الرحلة. إلى كل من علّمني حرفاً، وأسهم في تكويني العلمي والمهني من أساتذتي الأفاضل. أهدي إليكم جميعاً ثمرة هذا الجهد، سائلاً الله أن يجعله علماً نافعاً.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور المشرف على هذه الرسالة، لما قدمه لي من توجيه علمي دقيق ومتابعة حثيثة منذ اختيار موضوع الدراسة وحتى إتمامها بصورتها الحالية.

كما أتقدم بالشكر لجامعة ميدأوشن ممثلة بكلية الإدارة على ما وفرته من بيئة أكاديمية داعمة طوال مسيرتي الدراسية. وأتوجه بالشكر أيضاً لكل من ساهم بالإجابة على استبانة الدراسة من العاملين في إدارة المشاريع بقطاع الاتصالات، فقد كان تعاونهم وصدق إجاباتهم عاملاً أساسياً في إنجاز هذا العمل. وأخيراً، أتقدم بالشكر لعائلتي وزملائي في العمل على دعمهم المستمر طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

فهرس المحتويات:

المستخلص	10
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	11
المقدمة:	11
مشكلة الدراسة:	11
أهداف الدراسة	12
أهمية الدراسة	13
أولاً: الأهمية العملية	13
ثانياً: الأهمية العلمية	13
تساؤلات الدراسة	13
فروض الدراسة	14
نموذج الدراسة	15
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	16
أولاً: نظرية الوكالة () — (Agency Theory) الأساس التاريخي للحوكمة	16
ثانياً: نظرية الحوكمة المؤسسية ((Corporate Governance Theory	16
ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة ((Stakeholder Theory	16
رابعاً: نظرية المواءمة الاستراتيجية ((Strategic Alignment Theory	17
خلاصة	17
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	18
مقدمة	18
المتغير التابع: المواءمة الاستراتيجية للمشاريع	18
تعريف المواءمة الاستراتيجية	18
التطور التاريخي لمفهوم المواءمة الاستراتيجية	19
أهمية المواءمة الاستراتيجية للمشاريع	19
أهداف المواءمة الاستراتيجية للمشاريع	19

20.....	أسباب ظهور مفهوم المواءمة الاستراتيجية
20.....	أبعاد المواءمة الاستراتيجية للمشاريع
21.....	خصائص المواءمة الاستراتيجية للمشاريع
21.....	نماذج قياس المواءمة الاستراتيجية
22.....	معوقات تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع
22.....	المتغير المستقل: الحوكمة التنظيمية
23.....	التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة
23.....	أهمية الحوكمة التنظيمية للمشاريع
23.....	أهداف الحوكمة التنظيمية للمشاريع
24.....	أسباب ظهور مفهوم حوكمة المشاريع
24.....	أبعاد الحوكمة التنظيمية
25.....	خصائص الحوكمة التنظيمية الفعالة
25.....	نماذج ومعايير حوكمة المشاريع
25.....	معوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية في المشاريع
26.....	مناقشة الدراسات السابقة
27.....	التعليق العام والفجوة البحثية
28.....	الإطار النظري للدراسة
30.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
30.....	مقدمة
30.....	تصميم البحث
30.....	مجتمع البحث
31.....	خصائص العينة
31.....	محددات حجم العينة
31.....	أداة جمع البيانات
32.....	حدود الدراسة
32.....	صدق أداة الدراسة

32.....	الصدق الظاهري (صدق المحكمين)
32.....	الصدق البنائي ((Construct Validity
33.....	الأسلوب الإحصائي
33.....	الإحصاء الوصفي
33.....	معامل ألفا كرونباخ ((Cronbach's Alpha
33.....	اختبار التوزيع الطبيعي ((Normality Test
33.....	اختبار تعددية الارتباط (VIF و Tolerance)
34.....	معامل ارتباط بيرسون ((Pearson Correlation
34.....	تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد
34.....	اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي ((ANOVA
35.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج
35.....	مقدمة
35.....	وصف خصائص عينة الدراسة
37.....	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة
38.....	اختبار القيمة المحايدة ((One-Sample t-test
53.....	Abstract
54.....	المراجع
56.....	الملاحق

قائمة الجداول :

- جدول 1: توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة الوظيفية.....30
- جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.....36
- جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة.....37
- جدول 4: نتائج اختبار القيمة المحايدة (t) لأبعاد الدراسة عند القيمة الفرضية (3).....38
- جدول 5: الشفافية.....40
- جدول 6: المساواة.....40
- جدول 7: الإنصاف.....41
- جدول 8: الاستقلالية.....42
- جدول 9: المواءمة الاستراتيجية.....42
- جدول 10: المواءمة الوظيفية.....43
- جدول 11: المواءمة الديناميكية.....44
- جدول 12 : معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة.....44
- جدول 13: نتائج اختبار VIF و Tolerance لأبعاد الحوكمة التنظيمية.....45
- جدول 14 : ملخص نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية.....46
- جدول 15 : معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد الحوكمة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية.....47
- جدول 16 : نتائج اختبار الفروق في المواءمة الاستراتيجية حسب المتغيرات الديموغرافية.....48
- جدول 17 : متوسطات الحوكمة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية حسب المسمى الوظيفي.....49

فهرس الأشكال:

- شكل 1: متغيرات الدراسة..... 15
- شكل 2: الإطار النظري المتكامل للدراسة 29
- شكل 3: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي 36
- شكل 4 : المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة السبعة ($TR=$ الشفافية، $AC=$ المساواة، $EQ=$ الإنصاف، $IN=$ الاستقلالية، $OP=$ المواءمة التشغيلية، $FN=$ المواءمة الوظيفية، $DY=$ المواءمة الديناميكية)..... 39
- شكل 5 : معاملات الانحدار (B) لأبعاد الحوكمة التنظيمية (الأعمدة الرمادية تشير إلى عدم الدلالة الإحصائية) ... 47

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة التنظيمية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الإنصاف، الاستقلالية) على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية، المواءمة الوظيفية، المواءمة الديناميكية) في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. وقد حددت مشكلة الدراسة في ضعف الربط الواضح بين المشاريع المنفذة في قطاع الاتصالات والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسات العاملة فيه، رغم الالتزام الفني الدقيق بمعايير الجدولة والتكلفة على مستوى المشروع الفردي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعها من جميع العاملين في إدارة المشاريع بقطاع الاتصالات بالمملكة، والبالغ عددهم (58) فرداً، وطُبق أسلوب المسح الشامل نظراً لمحدودية حجم المجتمع. واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، تكوّنت من (35) فقرة موزعة على سبعة أبعاد وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم التحقق من صدقها وثباتها (معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل = 0.985).

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على المواءمة الاستراتيجية للمشاريع ($R^2 = 0.943$ ، $F = 220.401$ ، $Sig. = 0.000$). وعلى مستوى الفروض الفرعية، تبين وجود أثر دال إحصائياً لكل من الشفافية والمساءلة والاستقلالية، بينما لم يثبت أثر مستقل دال إحصائياً لبُعد الإنصاف ضمن نموذج الانحدار المتعدد، وذلك بسبب ارتفاع معامل تعددية الارتباط (VIF) بين أبعاد الحوكمة الأربعة. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة للمواءمة الاستراتيجية تُعزى للنوع الاجتماعي أو المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بُعد الإنصاف في ممارسات الحوكمة التنظيمية بشكل مستقل، وتطوير آليات أكثر مرونة لتحقيق المواءمة الديناميكية في ظل التغير التقني السريع الذي يتسم به قطاع الاتصالات، إضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية تستخدم أساليب إحصائية متقدمة كنمذجة المعادلة البنائية للتعامل مع تعددية الارتباط بين أبعاد الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التنظيمية، المواءمة الاستراتيجية، إدارة المشاريع، قطاع الاتصالات، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 توسعاً واضحاً في المشاريع الاستراتيجية بمختلف القطاعات، ويأتي قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في مقدمة هذه القطاعات كونه ركيزة أساسية لباقي مشاريع التحول الرقمي. ومع هذا التوسع في عدد وحجم المشاريع، برزت الحاجة لأنظمة حوكمة تنظيمية تضبط العلاقة بين ما يُنفَّذ من مشاريع وما تسعى إليه المؤسسة استراتيجياً.

تناولت أدبيات إدارة المشاريع هذه العلاقة من زوايا متعددة؛ إذ يرى (Kerzner, 2017) أن الحوكمة التنظيمية من أهم العوامل التي تحدد نجاح المشروع وقدرته على تحقيق قيمة فعلية للمؤسسة، في حين توصل (Joslin & Müller, 2016) إلى أن وضوح إطار حوكمة المشاريع ينعكس مباشرة على ارتفاع معدلات نجاحها وتوافقها مع الاستراتيجية العامة. ويضيف (Aubry, Müller, Hobbs & Blomquist, 2010) أن وجود هياكل حوكمية محددة، كمكاتب إدارة المشاريع واللجان الاستراتيجية، يمكن المؤسسات من إدارة محافظ مشاريعها الكبرى بكفاءة أفضل.

غير أن أغلب هذه الدراسات ركزت على بيئات غربية أو قطاعات عامة، ولم تُعْطِ خصوصية قطاع الاتصالات في السياق السعودي حقها من الدراسة. وهذا ما دفع الباحث لدراسة أثر الحوكمة التنظيمية على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة، بهدف سد هذه الفجوة من الناحيتين العلمية والتطبيقية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات تحديات متزايدة في ضبط العلاقة بين المشاريع التي تنفذها والتوجهات الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها. فمع تعدد المشاريع التقنية والتشغيلية التي تُدار في آنٍ واحد، وتعدد الجهات المشاركة فيها، تصبح الحوكمة التنظيمية عاملاً حاسماً في تحديد ما إذا كانت هذه المشاريع ستصب فعلاً في خدمة الاستراتيجية المؤسسية أم ستُدار كجهود منفصلة عنها.

بيّن (Joslin & Müller, 2016) أن غياب إطار حوكمة واضح للمشاريع ينعكس سلباً على معدلات نجاحها ويُبعد عنها الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، في حين أشار (Aubry et al., 2010) إلى أن وجود آليات حوكمية محددة كاللجان الاستراتيجية ومكاتب إدارة المشاريع يساعد على ضبط هذه العلاقة بشكل ملموس.

ومن خلال عمل الباحث في مجال إدارة مكاتب المشاريع (PMO) بقطاع الاتصالات، لوحظ أن كثيراً من المشاريع تُدار وفق معايير فنية وزمنية دقيقة، لكنها لا تخضع دائماً لآلية واضحة تربطها بالتوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة، مما يؤدي أحياناً إلى إعادة جدولة بعض المشاريع أو تغيير أولوياتها بعد فوات وقت وموارد كان يمكن توفيرها لو كانت آليات الحوكمة أكثر وضوحاً منذ البداية. وبالرجوع إلى الأدبيات المتاحة، وُجد أن أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية ركزت على بيئات غربية أو قطاعات عامة، ولم تتناول خصوصية قطاع الاتصالات في السياق السعودي رغم ما يتميز به هذا القطاع من سرعة تغير وتعدد أصحاب المصلحة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الحوكمة التنظيمية على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر الحوكمة التنظيمية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الإنصاف، الاستقلالية) على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية، المواءمة الوظيفية، المواءمة الديناميكية) في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل في:

- (1) التعرف على أثر الشفافية على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- (2) معرفة مدى تأثير المساءلة على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- (3) التعرف على أثر الإنصاف على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- (4) معرفة مدى تأثير الاستقلالية على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

(5) الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والجهات المعنية في قطاع الاتصالات.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تتناول أثر الحوكمة التنظيمية على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع يتميز بكثافة المشاريع التقنية وتعدد أصحاب المصلحة فيه. ومن هذا المنطلق، يمكن أن تستفيد الجهات التنظيمية وشركات التشغيل في هذا القطاع من نتائج هذه الدراسة في تقييم واقع ممارسات الحوكمة لديها، واتخاذ قرارات أكثر وضوحاً بشأن تطوير آليات تربط مشاريعها بالتوجهات الاستراتيجية العامة. كما يمكن أن تستفيد مكاتب إدارة المشاريع (PMO) تحديداً من التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة في بناء أطر عمل أكثر نضجاً لضمان هذا التوافق.

ثانياً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تساهم في إثراء الأدب النظري المتعلق بالحوكمة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية للمشاريع، من خلال تطبيق هذه المفاهيم في سياق قطاعي لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات العربية، وهو قطاع الاتصالات. فمعظم الدراسات السابقة في هذا المجال ركزت على بيئات غربية أو قطاعات عامة دون التركيز على خصوصية القطاعات التقنية سريعة التغير، وهذا ما تسعى هذه الدراسة لمعالجته من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين أبعاد الحوكمة التنظيمية ومؤشرات المواءمة الاستراتيجية في هذا السياق تحديداً.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر الحوكمة التنظيمية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الإنصاف، الاستقلالية) على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية، المواءمة الوظيفية، المواءمة الديناميكية) في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- (1) السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير الشفافية على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
- (2) السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر المساءلة على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
- (3) السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنصاف على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
- (4) السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير الاستقلالية على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للحوكمة التنظيمية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الإنصاف، الاستقلالية) على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية، المواءمة الوظيفية، المواءمة الديناميكية) في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

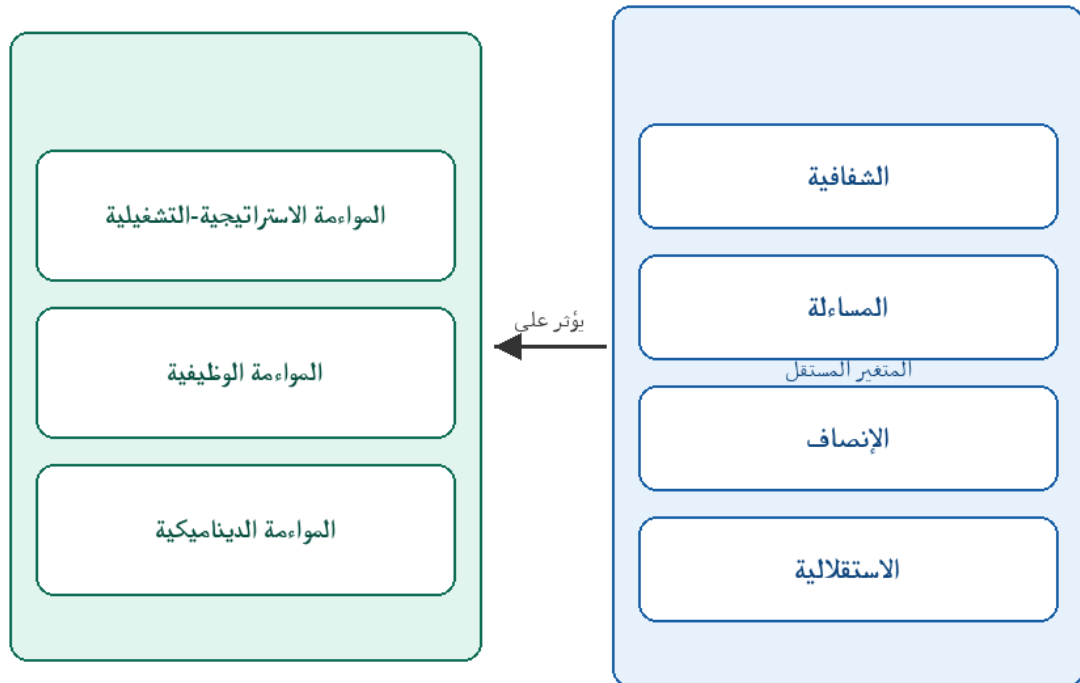
ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفروض الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- (1) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للشفافية على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- (2) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للمساءلة على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- (3) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للإنصاف على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

4) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للاستقلالية على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي متغيرات الدراسة وأبعادها، ويلخص العلاقة التي تسعى الدراسة لاختبارها بين المتغير المستقل والمتغير التابع:



شكل 1: متغيرات الدراسة

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى ثلاث نظريات إدارية رئيسية تفسّر العلاقة بين الحوكمة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية للمشاريع.

أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory) — الأساس التاريخي للحوكمة

تُعد نظرية الوكالة (Jensen & Meckling, 1976) الأساس النظري التاريخي الذي انبثقت منه أدبيات الحوكمة لاحقاً، إذ تفسّر هذه النظرية المشكلة التي تنشأ عندما يُفوض طرف (الموكل/Principal) سلطة اتخاذ القرار لطرف آخر (الوكيل/Agent) نيابة عنه، حيث قد تتعارض مصالح الوكيل مع مصالح الموكل في ظل عدم تماثل المعلومات بينهما. وفي سياق إدارة المشاريع، يمثل الراعي أو الإدارة العليا الموكل، بينما يمثل مدير المشروع وفريقه الوكيل، وتنشأ الحاجة لآليات حوكمة (كالمساءلة والشفافية) تحديداً لتقليل ما يُعرف بـ"تكلفة الوكالة" الناتجة عن هذا التعارض المحتمل في المصالح. وتُعد هذه النظرية بمثابة الجذر التاريخي الذي تطورت منه نظرية الحوكمة المؤسسية اللاحقة، وتوضح أهمية أبعاد الشفافية والمساءلة تحديداً كآليات لضبط سلوك الوكيل بما يخدم مصلحة الموكل.

ثانياً: نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)

تُعرّف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة الأنظمة والآليات والعلاقات التي تُدار من خلالها المنظمة وتوجّه، بما يضمن تحقيق أهدافها بشفافية ومساءلة، وتنظيم العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة. وتقوم هذه النظرية على أربعة أبعاد رئيسية: الشفافية، وتعني وضوح آليات اتخاذ القرار وإتاحة المعلومات لأصحاب المصلحة؛ والمساءلة، وتعني تحديد المسؤوليات ومحاسبة الأطراف عن نتائج قراراتها؛ والإنصاف، ويعني ضمان معاملة عادلة لجميع الأطراف المعنية بالمشروع؛ والاستقلالية، وتعني فصل الأدوار الرقابية عن الأدوار التنفيذية. وتنقسم حوكمة المشاريع عادة إلى ثلاثة مستويات: حوكمة على مستوى المشروع الفردي، وحوكمة على مستوى البرنامج، وحوكمة على مستوى المحفظة، وترتبط هذه الدراسة بالمستوى الأخير باعتبارها تتناول مشاريع قطاع الاتصالات ككل. وتُستخدم هذه النظرية في هذه الدراسة لتفسير المتغير المستقل من خلال قياس مدى توفر أبعادها داخل مؤسسات قطاع الاتصالات.

ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تقوم هذه النظرية على أن نجاح أي مشروع أو منظمة يرتبط بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المتأثرة أو المؤثرة فيها (Freeman, 1984)، وليس فقط مصالح المساهمين أو الإدارة

العليا. ويمكن تصنيف أصحاب المصلحة في سياق المشاريع إلى داخليين (كالإدارة العليا وفرق المشروع) وخارجيين (كالملاء والجهات التنظيمية)، كما يمكن تمييزهم إلى أصحاب مصلحة أساسيين لهم تأثير مباشر وحاسم على قرار المشروع، وأصحاب مصلحة ثانويين يتأثرون بالمشروع دون تأثير مباشر على قراراته. وتوضح هذه النظرية أهمية إدارة العلاقة بين الجهات المختلفة المعنية بمشاريع الاتصالات، وهو ما يُعد أحد الأبعاد التي تقيسها الحوكمة التنظيمية.

رابعاً: نظرية المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Theory)

تشير هذه النظرية (Henderson & Venkatraman, 1993) إلى ضرورة التوافق المستمر بين استراتيجية المنظمة وهيكلها التشغيلية ومشاريعها، بحيث تسهم كل مبادرة أو مشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية، لا أن تُدار كجهد منعزل. وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أبعاد: المواءمة الاستراتيجية- التشغيلية، وتعني ترجمة الاستراتيجية العليا إلى خطط تنفيذية للمشاريع؛ والمواءمة الوظيفية، وتعني تناسق أهداف المشروع مع أهداف الإدارات المختلفة المشاركة فيه؛ والمواءمة الديناميكية، وتعني القدرة على تعديل أولويات المشاريع مع تغيّر الاستراتيجية العامة، وهو بُعد مهم خصوصاً في قطاع سريع التغيّر كالاتصالات. وتُستخدم هذه النظرية لتفسير المتغير التابع في هذه الدراسة.

خلاصة

تتكامل هذه النظريات الثلاث لتفسير نموذج الدراسة؛ فنظرية الحوكمة المؤسسية تفسّر المتغير المستقل، ونظرية المواءمة الاستراتيجية تفسّر المتغير التابع، بينما تُقدّم نظرية أصحاب المصلحة الإطار الذي يربط بينهما من خلال آليات التفاعل بين الأطراف المعنية بالمشروع.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة نظرية معمّقة لمتغيري الدراسة، حيث يستعرض القسم الأول المتغير التابع (المواءمة الاستراتيجية للمشاريع) من حيث تعريفه وتطوره التاريخي وأهميته وأهدافه وأسباب ظهوره وأبعاده، ثم يستعرض القسم الثاني المتغير المستقل (الحوكمة التنظيمية) بالتفصيل ذاته. يلي ذلك مناقشة لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة وتوضيح موقع الدراسة الحالية منها، لينتهي الفصل بعرض الإطار النظري المتكامل الذي تستند إليه الدراسة.

المتغير التابع: المواءمة الاستراتيجية للمشاريع

تعريف المواءمة الاستراتيجية

تُعرّف المواءمة الاستراتيجية بأنها درجة التوافق والانسجام بين استراتيجية المنظمة وهيكلها التشغيلية وأنشطتها التنفيذية، بحيث تسهم كل مبادرة أو مشروع تنفّذه المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الكلية، بدلاً من أن تُدار كجهد منعزل عنها (Henderson & Venkatraman, 1993). وفي سياق إدارة المشاريع تحديداً، تُعرّف المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأنها العملية التي من خلالها يتم اختيار المشاريع وترتيب أولوياتها وتنفيذها بما يخدم مباشرة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وليس فقط تحقيق الجدول الزمني والميزانية والجودة على مستوى المشروع الفردي (Too & Weaver, 2014).

ومن زاوية أخرى، عرّف (Luftman, 2000) المواءمة الاستراتيجية بأنها تطبيق تقنية المعلومات بطريقة مناسبة تتوافق مع الأهداف والاستراتيجيات واحتياجات العمل، مركزاً على البُعد الديناميكي المستمر للمواءمة وليس كونها حالة نهائية تتحقق مرة واحدة. أما (Reich & Benbasat, 2000) فقد ركّزا في تعريفهما على البُعد المعرفي والاجتماعي للمواءمة، معرّفينها بأنها درجة الفهم المشترك بين قادة الأعمال وقادة المشاريع/التقنية لأولويات بعضهم البعض، بحيث تتحول هذه الأولويات المشتركة إلى قرارات وأفعال متسقة.

ومقارنةً بين هذه التعريفات، يُلاحظ أن تعريف (Henderson & Venkatraman, 1993) يركّز على البُعد الهيكلي (التوافق بين الاستراتيجية والبنية)، بينما ينحو تعريف (Luftman, 2000) منحى تطبيقياً أقرب لكيفية تنفيذ هذا التوافق عملياً، في حين يضيف (Reich & Benbasat, 2000) بُعداً معرفياً/اجتماعياً غائباً عن التعريفين الأولين، وهو مدى الفهم المشترك بين الأطراف. وتتبنى هذه الدراسة

توليفة من هذه التعريفات الثلاثة، إذ ترى المواءمة الاستراتيجية للمشاريع كعملية مستمرة (لا حالة نهائية) تجمع بين التوافق الهيكلي بين الاستراتيجية والمشاريع، والفهم المشترك بين الأطراف المعنية بأولويات بعضها البعض.

التطور التاريخي لمفهوم المواءمة الاستراتيجية

ظهر مفهوم المواءمة الاستراتيجية في أدبيات إدارة الأعمال في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات، حين لاحظ الباحثون أن كثيراً من استثمارات تقنية المعلومات في المؤسسات لم تحقق العائد المتوقع منها، رغم سلامتها الفنية، بسبب غياب الربط الواضح بينها وبين التوجه الاستراتيجي العام. وقد شكّل نموذج (Henderson & Venkatraman, 1993) المعروف بـ"نموذج المواءمة الاستراتيجية" (Strategic Alignment Model) نقطة تحول مفصلية في هذا المجال، إذ قدّم إطاراً يربط بين أربعة مجالات: الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والاستراتيجية التقنية، والبنية التنظيمية، والبنية التقنية. ومع تطور أدبيات إدارة المشاريع لاحقاً، انتقل هذا المفهوم من مستوى المؤسسة العام إلى مستوى المحفظة والبرنامج والمشروع الفردي، حيث أصبح يُنظر إلى "مواءمة المشاريع" كأحد أهم معايير الحوكمة الفعالة (Weaver, 2014).

أهمية المواءمة الاستراتيجية للمشاريع

تكمن أهمية المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في عدة جوانب: فهي تضمن عدم هدر موارد المؤسسة على مشاريع لا تخدم توجهها العام مهما كانت جودة تنفيذها الفني؛ وتساعد متخذي القرار على ترتيب أولويات المشاريع عند تعارضها على الموارد المحدودة؛ وتسهم في تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية من خلال إعادة توجيه مشاريعها بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية المستجدة؛ كما أنها تعزز من رضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين عن مخرجات المشاريع، كونها تصب بشكل مباشر فيما يهمهم استراتيجياً.

أهداف المواءمة الاستراتيجية للمشاريع

تسعى المواءمة الاستراتيجية للمشاريع إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية: ضمان أن يخدم كل مشروع ثقافة المؤسسة هدفاً استراتيجياً محدداً وليس مجرد نشاط تشغيلي منعزل؛ وترشيد تخصيص الموارد المحدودة (المالية والبشرية) بحيث تُوجّه أولاً للمشاريع الأكثر ارتباطاً بالاستراتيجية العامة عند التعارض بينها؛ وتمكين الإدارة العليا من قياس مدى مساهمة محفظة المشاريع ككل في تحقيق رؤية المؤسسة، بدلاً من الاكتفاء بقياس نجاح كل مشروع بمعزل عن غيره؛ وتحسين قدرة المؤسسة على تبرير قراراتها

الاستثمارية أمام أصحاب المصلحة (كمجلس الإدارة والجهات التنظيمية) استناداً إلى معيار استراتيجي واضح وليس فقط معايير فنية أو مالية.

أسباب ظهور مفهوم المواءمة الاستراتيجية

يمكن إرجاع تنامي الاهتمام بمفهوم المواءمة الاستراتيجية إلى عدة أسباب: أولها تزايد حجم استثمارات المؤسسات في المشاريع التقنية دون أن يقابل ذلك تحسناً مماثلاً في الأداء الاستراتيجي، مما دفع الباحثين للبحث عن تفسير لهذه "فجوة الإنتاجية" فوجدوها في غياب الربط الاستراتيجي وليس في القصور الفني. وثانيها تزايد تعقيد بيئات الأعمال وتعدد المشاريع المتزامنة داخل المؤسسة الواحدة، مما أوجد حاجة فعلية لآلية تُرتب أولويات هذه المشاريع بمعيار موحد. وثالثها الانتقادات المتكررة لأطر إدارة المشاريع التقليدية في نسخها الأولى، التي ركزت بشكل كبير على النطاق والزمن والتكلفة على مستوى المشروع الفردي دون إعطاء وزن كافٍ لموقعه ضمن استراتيجية المؤسسة الأشمل.

أبعاد المواءمة الاستراتيجية للمشاريع

تتبنى هذه الدراسة تقسيم المواءمة الاستراتيجية للمشاريع إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية: ويقصد بها مدى ترجمة الاستراتيجية العليا للمؤسسة إلى خطط تنفيذية واضحة على مستوى المشاريع، بحيث يكون لكل مشروع مبرر استراتيجي واضح يمكن الرجوع إليه، لا أن يُطرح المشروع بمعزل عن الخطة الاستراتيجية العامة. ويتطلب تحقيق هذا البعد وجود آلية رسمية تربط عملية اختيار المشاريع بوثيقة الاستراتيجية المؤسسية مباشرة.

ثانياً: المواءمة الوظيفية: وتعني درجة الاتساق بين أهداف المشروع وأهداف الإدارات والوظائف المختلفة المشاركة فيه (كالمالية والموارد البشرية والتقنية)، بحيث لا يخدم المشروع إدارة واحدة على حساب أهداف الإدارات الأخرى، بل يحقق تكاملاً وظيفياً يخدم المؤسسة ككل.

ثالثاً: المواءمة الديناميكية: وتشير إلى قدرة المؤسسة على إعادة ترتيب أولويات مشاريعها أو تعديل نطاقها بسرعة عند تغير توجهاتها الاستراتيجية، وهو بُعد بالغ الأهمية في القطاعات سريعة التغير كقطاع الاتصالات، حيث تتطلب التطورات التقنية المتسارعة مرونة عالية في إعادة توجيه المحفظة الاستثمارية للمشاريع دون فقدان الاتساق الاستراتيجي.

خصائص المواءمة الاستراتيجية للمشاريع

تتميز المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية المشابهة:

أولاً: الاستمرارية: فالمواءمة الاستراتيجية ليست حالة نهائية تتحقق مرة واحدة ثم تبقى ثابتة، بل هي عملية مستمرة تتطلب مراجعة دورية كلما تغيرت الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو تغيرت ظروف السوق المحيطة بها.

ثانياً: التبادلية (Reciprocity): إذ لا تقتصر المواءمة على تكييف المشاريع مع الاستراتيجية فقط، بل قد تُعيد نتائج المشاريع وتجاربها تشكيل الاستراتيجية العامة ذاتها في بعض الأحيان، فالعلاقة بين الطرفين تبادلية وليست أحادية الاتجاه.

ثالثاً: التعدد المستوياتي: فالمواءمة لا تتحقق على مستوى واحد فقط، بل تمتد من المستوى الاستراتيجي العام إلى مستوى المحفظة، ثم البرنامج، وصولاً إلى المشروع الفردي، وقد تتحقق المواءمة على مستوى وتغيب على مستوى آخر.

رابعاً: القياس النسبي: فلا توجد حالة "مواءمة كاملة" أو "مواءمة معدومة" بشكل مطلق، وإنما درجات متفاوتة من المواءمة يمكن قياسها وتحسينها تدريجياً.

نماذج قياس المواءمة الاستراتيجية

من أبرز النماذج المعتمدة عالمياً لقياس نضج المواءمة الاستراتيجية، نموذج (Luftman, 2000) المعروف بنموذج "نضج المواءمة الاستراتيجية" (Strategic Alignment Maturity Model)، والذي يقيس المواءمة عبر ستة معايير رئيسية: نضج الاتصال بين الأعمال والتقنية، ونضج قياس الكفاءة والفاعلية، ونضج الحوكمة، ونضج الشراكة بين الوحدات، ونضج نطاق التقنية وهيكلتها، ونضج المهارات البشرية. ويصنف هذا النموذج المؤسسات إلى خمسة مستويات نضج تتدرج من (عملية مخصصة/فوضوية) وصولاً إلى (مواءمة كاملة ومستدامة). وتستفيد هذه الدراسة من هذا النموذج في التأكيد على أن "الحوكمة" ذاتها تُعد أحد معايير قياس نضج المواءمة الاستراتيجية عالمياً، وهو ما يبرر نظرياً اختيار الحوكمة التنظيمية متغيراً مستقلاً مفسراً للمواءمة الاستراتيجية في هذه الدراسة.

معوقات تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع

حدد الأدب النظري عدداً من المعوقات التي تحول دون تحقيق المواءمة الاستراتيجية بشكل فعال، أبرزها: ضعف التواصل بين الإدارة العليا صاحبة القرار الاستراتيجي وفرق تنفيذ المشاريع؛ وغياب مقاييس موحدة تربط أداء المشاريع بالأهداف الاستراتيجية؛ وسرعة التغير في البيئة الخارجية بما يفوق قدرة المؤسسة على إعادة توجيه مشاريعها بالسرعة الكافية؛ وثقافة تنظيمية تكافئ إنجاز المشروع في حدوده الفنية (الوقت والتكلفة والجودة) دون النظر إلى مساهمته الاستراتيجية الفعلية.

المتغير المستقل: الحوكمة التنظيمية

تعريف الحوكمة التنظيمية

تُعرّف الحوكمة بشكل عام بأنها مجموعة الأنظمة والعمليات والعلاقات التي تُدار من خلالها المنظمة وتُوجّه، بما يضمن تحقيق أهدافها بمسؤولية وشفافية تجاه أصحاب المصلحة كافة (OECD, 2004). أما حوكمة المشاريع تحديداً، فتُعرّف بأنها استخدام الأنظمة والهياكل التنظيمية والسلطة والعمليات لتخصيص الموارد وإدارتها بما يحقق أهداف المشروع (Too & Weaver, 2014)، أو بتعبير آخر، هي الإطار الذي يحدد كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع، ومن يملك سلطة اتخاذها، وكيف تتم محاسبة المسؤولين عن نتائجها.

ويُعرّف (Müller, 2009) حوكمة المشاريع بأنها القيم والمسؤوليات والعمليات التي تحدد التوقعات والصلاحيات والتحقق من الأداء، وذلك عبر ثلاثة مستويات متكاملة: مستوى المالك (صاحب المشروع أو الراعي)، ومستوى الإدارة الوسطى (مكتب إدارة المشاريع)، ومستوى الفريق (مدير المشروع وأعضاؤه). في حين يرى معهد إدارة المشاريع (PMI, 2016) أن حوكمة المشاريع هي إطار وظيفي يوفر للمشروع أو البرنامج أو المحفظة الهيكل والعمليات والقرارات ونماذج المساءلة اللازمة لتحقيق أهدافه التنظيمية بشكل مستدام.

وبمقارنة هذه التعريفات، يتضح أن تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أوسع نطاقاً ويصلح لحوكمة المؤسسة ككل، بينما يُخصّص (Müller, 2009) تعريفه لثلاثة مستويات هرمية داخل حوكمة المشاريع تحديداً، في حين يركّز تعريف (PMI, 2016) على البعد الوظيفي العملي (الهيكل، العمليات، القرارات، المساءلة) دون التطرق لمستويات هرمية محددة. وتتبنى هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً يجمع بين هذه المنظورات، إذ تُعرّف الحوكمة التنظيمية بأنها مجموعة الآليات والأنظمة والمستويات الهرمية (الراعي، اللجنة التوجيهية، مدير المشروع) التي تعتمد عليها مؤسسات قطاع الاتصالات

لضبط عملية اختيار المشاريع وتنفيذها ومتابعتها، بما يضمن شفافية القرارات المتعلقة بها ووضوح المسؤوليات والمساءلة تجاهها.

التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة

يعود الاهتمام الأكاديمي بمفهوم الحوكمة إلى أدبيات حوكمة الشركات في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، والتي تناولت أساساً العلاقة بين الملاك والمديرين التنفيذيين وفق ما تُعرف بنظرية الوكالة. ومع تنامي الاعتماد على المشاريع كوسيلة رئيسية لتنفيذ استراتيجيات المؤسسات، بدأ مفهوم حوكمة المشاريع يتبلور تدريجياً ك فرع متخصص، متأثراً بأدبيات حوكمة الشركات لكنه تكيّف مع الطبيعة المؤقتة وغير المتكررة للمشاريع مقارنة بالعمليات التشغيلية الدائمة. وقد أسهمت أعمال (Müller, 2009) و(Too & Weaver, 2014) في تأسيس هذا الحقل من خلال تطوير أطر عمل متخصصة لحوكمة المشاريع والبرامج والمحافظ، تُميّز بين مستويات ثلاثة: حوكمة المشروع الفردي، وحوكمة البرنامج، وحوكمة المحفظة وهي الأشمل على مستوى المؤسسة ككل.

أهمية الحوكمة التنظيمية للمشاريع

تتجلى أهمية الحوكمة التنظيمية في كونها الآلية التي تمنع إدارة المشاريع من التحول إلى نشاط فني معزول عن اهتمامات المؤسسة الاستراتيجية؛ فبدون إطار حوكمي واضح، قد تُنفَّذ المشاريع بكفاءة فنية عالية لكنها لا تخدم أولويات المؤسسة الفعلية. كما تُسهم الحوكمة في توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الأطراف المعنية بالمشروع (الراعي، مدير المشروع، اللجنة التوجيهية)، مما يقلل من التضارب والازدواجية في اتخاذ القرار. وتُعد الحوكمة الفعالة أيضاً أداة رئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية المرتبطة بالمشاريع، من خلال آليات المراجعة والمساءلة الدورية.

أهداف الحوكمة التنظيمية للمشاريع

تهدف الحوكمة التنظيمية للمشاريع إلى: تحديد سلطة اتخاذ القرار المتعلق بالمشاريع (من يقرر البدء، الإيقاف، أو تغيير النطاق) بشكل رسمي وواضح؛ وضمان وجود آلية مساءلة فعلية تحاسب الأطراف المسؤولة عن نتائج قراراتها المتعلقة بالمشاريع؛ وتوفير معلومات دقيقة وشفافة تدعم اتخاذ القرار في جميع مراحل دورة حياة المشروع؛ وضبط التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة المشاركة في المشروع لمنع أي طرف من فرض أولوياته على حساب المصلحة المؤسسية العامة.

أسباب ظهور مفهوم حوكمة المشاريع

ترجع نشأة هذا المفهوم إلى عدة عوامل متضافرة: أولها الانتقادات الموجهة لأطر إدارة المشاريع التقليدية التي ركزت على الجوانب الإجرائية (التخطيط، الجدولة، التنفيذ) دون معالجة كافية لمن يملك سلطة القرار عند الأزمات أو التعارضات بين المشاريع. وثانيها الفضائح المؤسسية الكبرى في أوائل الألفية، التي وإن كانت متعلقة بحوكمة الشركات عموماً، إلا أنها زادت الوعي العام بأهمية آليات الرقابة والمساءلة في جميع مستويات المؤسسة بما فيها إدارة المشاريع. وثالثها تنامي حجم واستثمارات المشاريع الاستراتيجية الكبرى (خصوصاً التقنية منها)، الأمر الذي جعل غياب حوكمة واضحة لها مخاطرة مؤسسية حقيقية تستدعي إطاراً رقابياً متخصصاً منفصلاً عن الحوكمة العامة للشركة.

أبعاد الحوكمة التنظيمية

تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للحوكمة التنظيمية:

أولاً: الشفافية. وتعني وضوح آليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع وإتاحة المعلومات ذات الصلة لأصحاب المصلحة المعنيين، بما يشمل معايير اختيار المشاريع، ومبررات ترتيب أولوياتها، وأسباب أي تعديل يطرأ عليها لاحقاً.

ثانياً: المساءلة. وتعني تحديد المسؤوليات بوضوح على مستوى كل دور من أدوار حوكمة المشروع (الراعي، اللجنة التوجيهية، مدير المشروع)، ومحاسبة كل طرف عن القرارات التي يتخذها ونتائجها، دون غموض في توزيع الصلاحيات.

ثالثاً: الإنصاف. ويعني ضمان معاملة عادلة لجميع الإدارات والوحدات التنظيمية المشاركة في المشاريع عند توزيع الموارد والأولويات، بحيث لا تُحابى مشاريع إدارة على حساب أخرى دون مبرر استراتيجي واضح.

رابعاً: الاستقلالية. وتعني الفصل بين الأدوار الرقابية (كاللجان التوجيهية ومكاتب إدارة المشاريع) والأدوار التنفيذية (كفرق تنفيذ المشروع)، بما يضمن رقابة موضوعية غير متأثرة بضغوط التنفيذ اليومي.

خصائص الحوكمة التنظيمية الفعالة

تتصف الحوكمة التنظيمية الفعالة للمشاريع بعدد من الخصائص، أبرزها:

أولاً: الشمولية. بحيث تغطي الحوكمة جميع مراحل دورة حياة المشروع من الفكرة الأولى وحتى الإغلاق، لا مرحلة واحدة فقط.

ثانياً: التناسب (Proportionality). إذ يجب أن تتناسب صرامة آليات الحوكمة مع حجم المشروع ومخاطره، فمشروع صغير منخفض المخاطر لا يحتاج نفس مستوى الرقابة الذي يحتاجه مشروع استراتيجي كبير.

ثالثاً: الوضوح. بحيث تكون الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات محددة كتابياً ومعروفة لجميع الأطراف، دون غموض يفتح الباب للتنازع أو التهرب من المسؤولية.

رابعاً: القابلية للتكيف. فالحوكمة الجيدة ليست جامدة، بل قابلة للتطوير مع تغير حجم المؤسسة أو طبيعة مشاريعها أو بيئتها التنظيمية.

نماذج ومعايير حوكمة المشاريع

من أبرز الأطر المرجعية لحوكمة المشاريع عالمياً، إطار (APM, 2011) الصادر عن جمعية إدارة المشاريع البريطانية، والذي يحدد أربعة مجالات رئيسية لحوكمة المشاريع: هيكل مجلس الإدارة ومسؤولياته تجاه المشاريع، وتناسق أهداف المحفظة مع الاستراتيجية، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والإفصاح والتقارير الدورية لأصحاب المصلحة. كما يقدم معهد إدارة المشاريع (PMI, 2016) إطاراً مشابهاً يركز على أربع وظائف أساسية للحوكمة: المواءمة بين المحفظة والاستراتيجية، والرقابة على الأداء، وإدارة تكامل الموارد، وصنع القرار المتعلق بالاستمرار أو الإيقاف. وتتقاطع هذه الأطر جميعها مع الأبعاد الأربعة التي تتبناها هذه الدراسة (الشفافية، المساءلة، الإنصاف، الاستقلالية)، إذ تُعد هذه الأبعاد بمثابة تفعيل عملي وقابل للقياس لوظائف الحوكمة الواردة في هذه الأطر المرجعية العالمية.

معوقات تطبيق الحوكمة التنظيمية في المشاريع

يواجه تطبيق الحوكمة التنظيمية الفعالة عدداً من المعوقات، من أبرزها: مقاومة التغيير من قبل مديري المشاريع الذين قد يرون في آليات الحوكمة الإضافية عبئاً إدارياً يبطئ تنفيذ المشاريع؛ وضعف

نضج الثقافة المؤسسية في بعض القطاعات فيما يخص مفاهيم المساءلة والشفافية؛ وغياب الكفاءات المتخصصة القادرة على تصميم وتطبيق أطر حوكمة مناسبة لطبيعة كل قطاع؛ والتكلفة الإضافية (الوقت والموارد) المرتبطة بتطبيق آليات رقابية إضافية، خصوصاً في المؤسسات ذات الموارد المحدودة.

مناقشة الدراسات السابقة

بعد استعراض الأدبيات النظرية للمتغيرين، ينتقل هذا القسم إلى مناقشة أبرز الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الحوكمة (أو مفاهيم قريبة منها) ومتغيرات تابعة مشابهة للمواءمة الاستراتيجية، بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية من هذه الأدبيات وتوضيح الإضافة العلمية التي تقدمها.

هدفت دراسة (هلولو وأبو غبن، 2023) بعنوان "أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بغزة" إلى قياس أثر الحوكمة بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الاستقلالية، الشفافية) على التوجه الريادي في بيئة جامعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع بلغ 233 موظفاً بمناصب إشرافية، واختيرت منهم عينة عشوائية طبقية بلغت 146 (بنسبة استرداد 90.9%). توصلت الدراسة إلى علاقة طردية قوية بين الحوكمة والتوجه الريادي (بيرسون = 0.717)، لكن بُعد الشفافية تحديداً لم يثبت له أثر دال إحصائياً، خلافاً للأبعاد الثلاثة الأخرى. هذه النتيجة تحمل دلالة مهمة لدراستنا: فبُعد الشفافية، رغم كونه من أكثر أبعاد الحوكمة تداولاً نظرياً، قد لا يترجم دائماً إلى أثر عملي ملموس، مما يستدعي اختبار سلوكه تحديداً في سياق قطاع الاتصالات بدلاً من افتراض ثبات تأثيره عبر القطاعات.

وفي المقابل، تناولت دراسة (البلوشي، 2023) بعنوان "أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان" أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على الأداء المؤسسي، على مجتمع بلغ 1700 موظف وعينة 339. أظهرت النتائج أثراً دالاً إحصائياً للحوكمة مجتمعة ($R^2 = 0.783$)، لكن بُعد العدالة تحديداً لم يكن دالاً ($\text{Sig.} = 0.083$)، بينما كانت الشفافية والاستقلالية داليتين بقوة. هذا التباين بين دراستين عربيتين طُبّقاً في قطاعين مختلفين (تعليمي مقابل حكومي عام) يرجّح فرضية أن قوة كل بُعد من أبعاد الحوكمة مرتبطة بسياق القطاع نفسه، لا بطبيعة عامة ثابتة للحوكمة، وهذا بالضبط ما تسعى دراستنا لاختباره في سياق لم يُطبّق فيه هذا النموذج من قبل: قطاع الاتصالات.

أما على المستوى الأجنبي، فقد استخدمت دراسة (Joslin & Müller, 2016) منهجاً كمياً عبر استبانة من أربعة أقسام لقياس العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها مباشرة. توصلت إلى علاقة إيجابية لكنها صغيرة إحصائياً، وهو ما يوحي بأن الحوكمة، رغم دلالتها، ليست العامل الأقوى في تفسير نجاح

المشاريع بمفردها، وهذا يبرر دمجها في دراستنا مع نظرية أصحاب المصلحة كإطار مكمل يفسر آليات التفاعل التي تمر عبرها الحوكمة لتحقيق أثرها.

واختلفت دراسة (Aubry, Müller, Hobbs & Blomquist, 2010) منهجياً عن كل ما سبق، إذ اعتمدت أسلوباً نوعياً (17 دراسة حالة عبر مقابلات) بدلاً من الاستبانة الكمية، وركزت على فهم آليات تطوّر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كأحد أهم أدوات الحوكمة التطبيقية. وقد استفادت هذه الدراسة من هذا العمق النوعي في تبرير اختيار مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كأحد فئات مجتمع الدراسة الحالية، باعتبارها الجهة الأقرب لتطبيق آليات الحوكمة يومياً في قطاع الاتصالات.

وفي دراسة أخرى ذات صلة وثيقة بمنهجية التحليل المتبعة في الدراسة الحالية، تناولت دراسة (دهليز وعنبر، 2017) بعنوان "أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين" أثر تسعة مجالات معرفية لإدارة المشاريع (وفق دليل PMBOK) على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. طُبِّقت الدراسة على مجتمع بلغ 560 مديراً ومنسق مشاريع، واختيرت منه عينة عشوائية بسيطة بلغت 220 (وُزعت واستُرِدّ منها 191 استبانة بنسبة 87%). أظهرت نتائج معامل الارتباط أن جميع المجالات التسعة مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً بجودة المشروع، إلا أن تحليل الانحدار المتعدد (باستخدام أسلوب Stepwise) أظهر أن أربعة مجالات فقط (المشتريات، الموارد، التكامل، المخاطر) لها أثر مستقل دال إحصائياً، فيما "سقطت" بقية المجالات من النموذج النهائي رغم ارتباطها الدال منفردة. وهذا النمط — تعدد الأبعاد الدالة إحصائياً عند الارتباط المنفرد، مقابل بقاء عدد أقل منها دالاً ضمن النموذج المتعدد بسبب التداخل والتشارك في تفسير التباين — يتكرر بشكل لافت عبر دراسات متعددة من سياقات مختلفة تماماً (فلسطين، عُمان، غزة)، مما يرجّح أنه ظاهرة إحصائية منهجية متوقعة عند دراسة أبعاد متعددة لمفهوم واحد، وليس خلافاً في أي دراسة بعينها.

التعليق العام والفجوة البحثية

بالنظر إلى هذه الدراسات مجتمعة، يتضح أن العلاقة بين الحوكمة ومتغيرات تابعة متعددة (التوجه الريادي، الأداء المؤسسي، نجاح المشاريع) علاقة موثقة عموماً، لكنها متفاوتة القوة حسب كل بُعد وكل سياق قطاعي. كما لم تتناول أي من هذه الدراسات المواءمة الاستراتيجية للمشاريع تحديداً كمتغير تابع بأبعادها الثلاثة، ولا طُبِّقت أي منها على قطاع الاتصالات، وهو ما تسعى هذه الدراسة لمعالجته.

الإطار النظري للدراسة

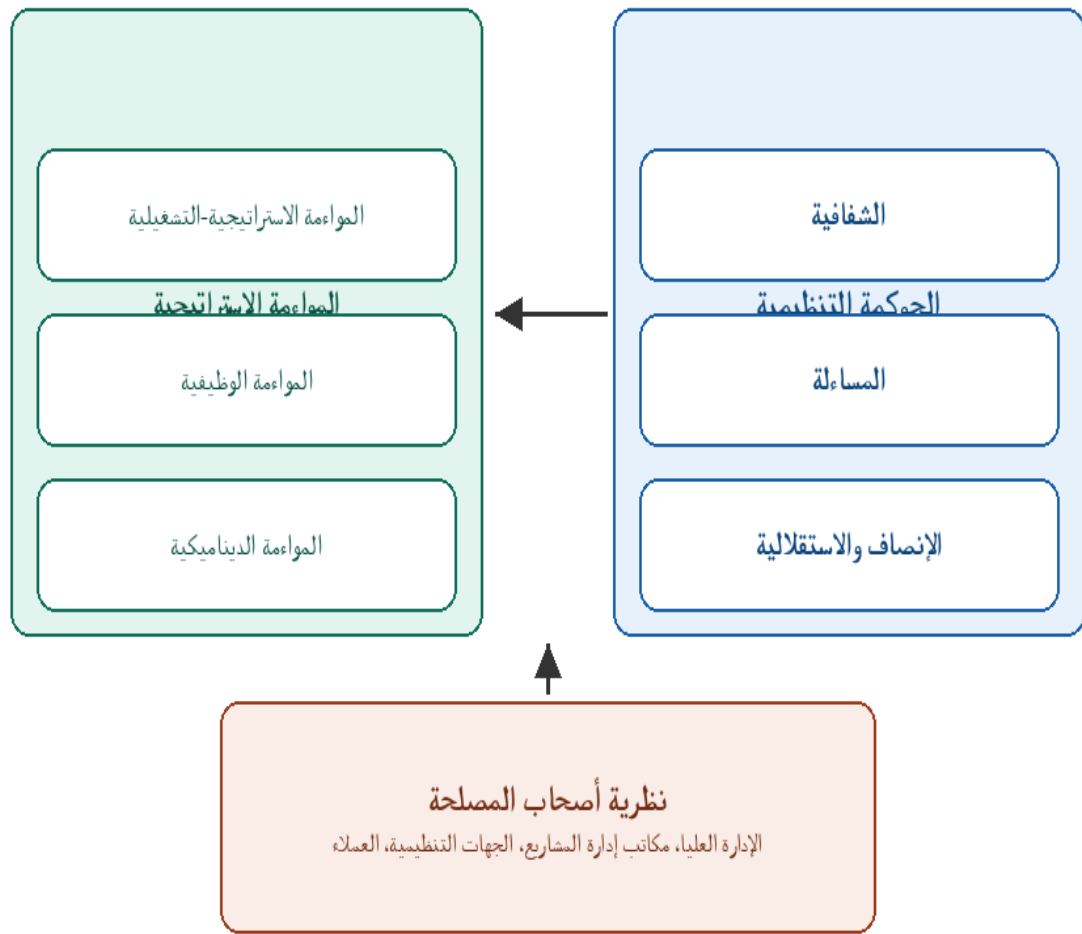
بعد استعراض الأدبيات النظرية لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل، ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة، يقدّم هذا القسم الإطار النظري المتكامل الذي تستند إليه الدراسة الحالية، والذي يجمع بين ثلاث نظريات متكاملة:

تُفسّر نظرية الحوكمة المؤسسية المتغير المستقل (الحوكمة التنظيمية) من خلال أبعادها الأربعة: الشفافية، والمساءلة، والإنصاف، والاستقلالية، باعتبارها الآليات التي تضبط عملية اختيار المشاريع وتنفيذها في مؤسسات قطاع الاتصالات.

وتُفسّر نظرية المواءمة الاستراتيجية (Henderson & Venkatraman, 1993) المتغير التابع (المواءمة الاستراتيجية للمشاريع) من خلال أبعادها الثلاثة: المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية، والمواءمة الوظيفية، والمواءمة الديناميكية، باعتبارها المعيار الذي يُقاس من خلاله مدى انسجام مشاريع القطاع مع توجهاته الاستراتيجية.

أما نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)، فتقدّم الإطار الذي يربط بين النظريتين السابقتين؛ إذ توضح أن الحوكمة لا تعمل في فراغ، بل عبر آليات تفاعل مستمرة بين أطراف متعددة (الإدارة العليا، مكاتب إدارة المشاريع، الجهات التنظيمية، العملاء)، وأن نجاح تحقيق المواءمة الاستراتيجية مشروط بمدى قدرة هذه الآليات على موازنة مصالح هذه الأطراف. وبهذا، فإن نتائج مناقشة الدراسات السابقة، التي أظهرت أن قوة تأثير كل بُعد من أبعاد الحوكمة تتفاوت حسب السياق القطاعي، تجد تفسيرها الأعمق في طبيعة أصحاب المصلحة المختلفين الذين يميزون كل قطاع عن غيره؛ فقطاع الاتصالات، بتعدد أصحاب مصلحته (الجهة التنظيمية، شركات التشغيل، العملاء، الموردون التقنيون)، يمثل بيئة مناسبة لاختبار هذا التفاوت بشكل مباشر.

ويوضح الشكل التالي متغيرات الدراسة وأبعادها ضمن هذا الإطار المتكامل:



شكل 2: الإطار النظري المتكامل للدراسة

يتضح من الشكل أن الحوكمة التنظيمية (المتغير المستقل) تؤثر على المواءمة الاستراتيجية للمشاريع (المتغير التابع)، وأن نظرية أصحاب المصلحة تمثل الأساس الذي نفهم من خلاله آليات هذا التأثير، كونها توضح لماذا تتفاوت قوة كل بُعد من أبعاد الحوكمة باختلاف طبيعة أصحاب المصلحة في كل قطاع، وهو بالضبط ما تسعى هذه الدراسة لاختباره ميدانياً في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يستعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، ويشمل ذلك تصميم البحث، ومجتمع الدراسة وخصائصه، ومحددات حجم العينة، وأداة جمع البيانات وخصائصها، وحدود الدراسة، والأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات.

تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف واقع الحوكمة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين متغيراتها من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم. وتعتمد الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين: مصادر ثانوية (الكتب، الدوريات المحكّمة، الرسائل الجامعية السابقة) لبناء الإطار النظري، ومصادر أولية (استبانة الدراسة) لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المشاريع بقطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، ويبلغ عددهم الإجمالي 58 فرداً، موزعين كما هو موضح في الجدول التالي:

العدد	الفئة الوظيفية
15	مدير برنامج
30	مدير مشروع
10	مدير مكتب إدارة مشاريع (PMO)
3	مدير محافظة
58	الإجمالي

جدول 1: توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة الوظيفية

خصائص العينة

نظراً لكون هذه الدراسة في مرحلة الإعداد المنهجي وقبل التطبيق الميداني الفعلي، فإن الخصائص الشخصية والوظيفية الفعلية لأفراد العينة (كالعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) ستُستخرج وتوثق بجدول تكرارية ونسب مئوية في فصل تحليل البيانات (الفصل الرابع) بعد جمع الاستبانة فعلياً. أما من حيث التصنيف الوظيفي، فإن مجتمع الدراسة يتوزع كما هو موضح في الجدول أعلاه بين مديري البرامج والمشاريع ومكاتب إدارة المشاريع والمحافظ.

محددات حجم العينة

بلغ مجتمع الدراسة 58 فرداً. وبتطبيق معادلة كريجسي ومورجان لعام 1970م لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، تبين أن الحجم المطلوب هو 51 فرداً تقريباً، أي ما يعادل نحو 88% من إجمالي المجتمع. ونظراً لأن هذه النسبة مرتفعة جداً ومقاربة لحجم المجتمع الكلي، فلا مبرر منهجي أو إحصائي لاستبعاد جزء من المجتمع عبر أسلوب المعاينة الجزئية. لذلك، اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل، حيث سيتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 58 فرداً، بما يضمن أعلى درجة ممكنة من الدقة والتمثيل الإحصائي للنتائج.

أداة جمع البيانات

استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية (انظر الملحق: نموذج الاستبانة):

- (1) القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية — النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- (2) القسم الثاني: الحوكمة التنظيمية (المتغير المستقل) — يقيس أربعة أبعاد بواقع 5 فقرات لكل بُعد: الشفافية، والمساءلة، والإنصاف، والاستقلالية (20 فقرة).
- (3) القسم الثالث: المواءمة الاستراتيجية للمشاريع (المتغير التابع) — يقيس ثلاثة أبعاد بواقع 5 فقرات لكل بُعد: المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية، والمواءمة الوظيفية، والمواءمة الديناميكية (15 فقرة).

وبذلك تتكون الاستبانة من 35 فقرة موزعة على أبعاد الدراسة السبعة. وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، ومن ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بعد التطبيق الاستطلاعي على عينة أولية.

حدود الدراسة

- (1) الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على تحليل أثر الحوكمة التنظيمية بأبعادها (الشفافية، المساواة، الإنصاف، الاستقلالية) على المواءمة الاستراتيجية للمشاريع بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية، المواءمة الوظيفية، المواءمة الديناميكية).
- (2) الحد المكاني: قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- (3) الحد البشري: مديرو البرامج، ومديرو المشاريع، ومديرو مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، ومديرو المحافظ العاملون في قطاع الاتصالات.
- (4) الحد الزمني: الفترة التي سيتم خلالها جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة (سنة 2026م).

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، ستُعرض بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالي إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية، للحكم على مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، ومدى انتمائها للبُعد الذي وُضعت لقياسه. وسيتم الأخذ بآراء المحكمين ومقترحاتهم بعين الاعتبار، وإجراء التعديلات المشار إليها من حذف أو إضافة أو إعادة صياغة، بالتعاون مع المشرف على الدراسة.

الصدق البنائي (Construct Validity)

بعد التطبيق الفعلي للاستبانة، سيتم التحقق من الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي يندرج تحته (الحوكمة التنظيمية أو المواءمة الاستراتيجية)، بحيث تُعد الفقرة أو البُعد صادقاً إحصائياً إذا كان معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

الأسلوب الإحصائي

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها، استُخدمت حزمة البرامج الإحصائية SPSS، من خلال الأساليب التالية:

الإحصاء الوصفي

يشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة على فقرات ومحاوِر الاستبانة، حيث يعكس المتوسط الحسابي الاتجاه العام للإجابات بينما يعكس الانحراف المعياري مدى تشتت هذه الإجابات أو تقاربها حول المتوسط.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

يُستخدم هذا المعامل للتحقق من ثبات أداة الدراسة، أي مدى اتساق الفقرات المكوّنة لكل بُعد في قياس المفهوم ذاته بشكل متكرر ومستقر. وتتراوح قيمة المعامل بين (0) و(1)، وتُعد القيمة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دلّ ذلك على درجة ثبات أعلى للأداة.

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test)

يُستخدم اختبار Shapiro-Wilk للتحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لصلاحية استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) كتحليل الانحدار والارتباط. وتُعد البيانات متبعة للتوزيع الطبيعي إذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

اختبار تعددية الارتباط (Tolerance و VIF)

يُستخدم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) والتباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي مرتفع (تعددية ارتباط) بين أبعاد المتغير المستقل قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد، إذ إن وجود تعددية ارتباط مرتفعة يُضعف من دقة تقدير المعاملات الإحصائية. وتُعد قيم VIF مقبولة إذا كانت أقل من (10)، بينما تُعد قيم Tolerance مقبولة إذا كانت أكبر من (0.10).

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

يُستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، وتتراوح قيمته بين (-1) و(1+)، فكلما اقتربت القيمة المطلقة من الواحد الصحيح دلّ ذلك على علاقة أقوى، وتشير الإشارة الموجبة إلى علاقة طردية بينما تشير الإشارة السالبة إلى علاقة عكسية.

تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

يُستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع، بينما يُستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر المشترك لعدة متغيرات مستقلة (أبعاد الحوكمة التنظيمية الأربعة) على المتغير التابع (المواءمة الاستراتيجية) في آن واحد، وذلك لاختبار فروض الدراسة الرئيسية والفرعية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. ويُستدل على وجود أثر دال إحصائياً من خلال قيمة (Sig.) المصاحبة لمعامل الانحدار (B) لكل متغير، إضافة إلى قيمة (F) الخاصة بالنموذج ككل ومعامل التحديد (R^2) الذي يوضح نسبة التباين المفسّر في المتغير التابع.

اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)

يُستخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير ثنائي الفئات (كالنوع الاجتماعي)، بينما يُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عندما يكون المتغير الديموغرافي مكوناً من أكثر من فئتين (كالمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة (58 مفردة، بأسلوب المسح الشامل)، ويشمل ذلك وصف خصائص العينة، والتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة، والتحقق من ثبات الأداة، والاختبارات الإحصائية القبلية، واختبار فروض الدراسة، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

وصف خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفق خصائصهم الشخصية والوظيفية:

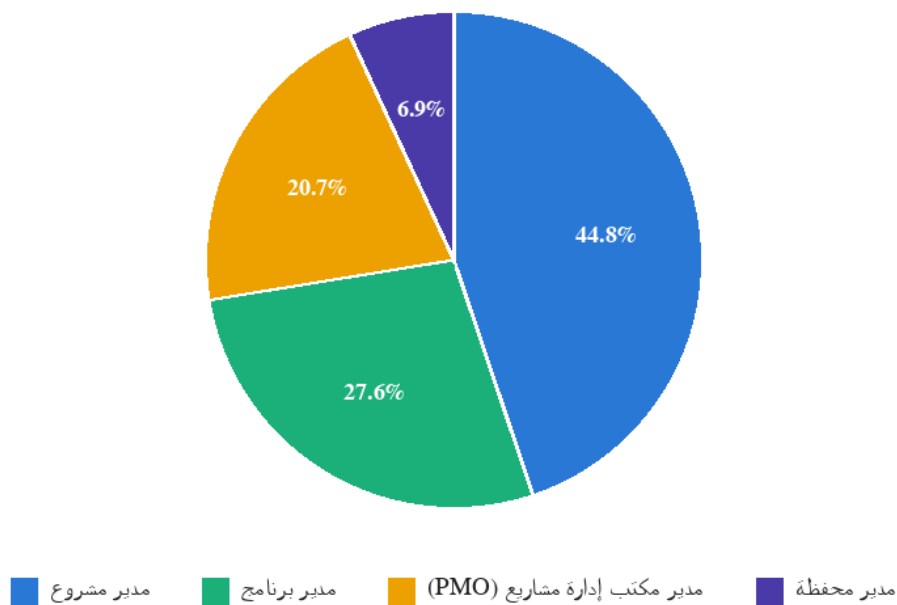
المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	40	69.0
	أنثى	18	31.0
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	7	12.1
	30 - 39 سنة	20	34.5
	40 - 49 سنة	26	44.8
	50 سنة فأكثر	5	8.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	16	27.6
	ماجستير	29	50.0
	دكتوراه	13	22.4
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	26	44.8
	مدير برنامج	16	27.6

20.7	12	مدير مكتب إدارة مشاريع (PMO)	
6.9	4	مدير محفظة	
19.0	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25.9	15	5 - 9 سنوات	
34.5	20	10 - 14 سنة	
20.7	12	15 سنة فأكثر	

جدول 2: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور (69.0%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي 49-40 سنة (44.8%)، وأن نصف العينة تقريباً من حملة درجة الماجستير (50.0%)، وأن مديري المشاريع يشكلون النسبة الأكبر وظيفياً (44.8%) يليهم مديرو البرامج (27.6%).

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



شكل 3: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام معادلة طول الفئة لتحديد مستوى الاستجابة (منخفض: 1.00-2.33، متوسط: 2.34-3.66، مرتفع: 3.67-00.5). ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفع	0.820	3.907	الشفافية
مرتفع	0.863	3.790	المساءلة
مرتفع	0.883	3.803	الإنصاف
مرتفع	0.824	3.907	الاستقلالية
مرتفع	0.818	3.852	الحوكمة التنظيمية (كلياً)
مرتفع	0.774	3.845	المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية
مرتفع	0.829	3.879	المواءمة الوظيفية
مرتفع	0.865	3.814	المواءمة الديناميكية
مرتفع	0.795	3.846	المواءمة الاستراتيجية (كلياً)

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

يتضح من الجدول أن جميع أبعاد الحوكمة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.79 و 3.91، مما يشير إلى إدراك إيجابي عام لدى العاملين في إدارة المشاريع بقطاع الاتصالات لواقع تطبيق ممارسات الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية في مؤسساتهم.

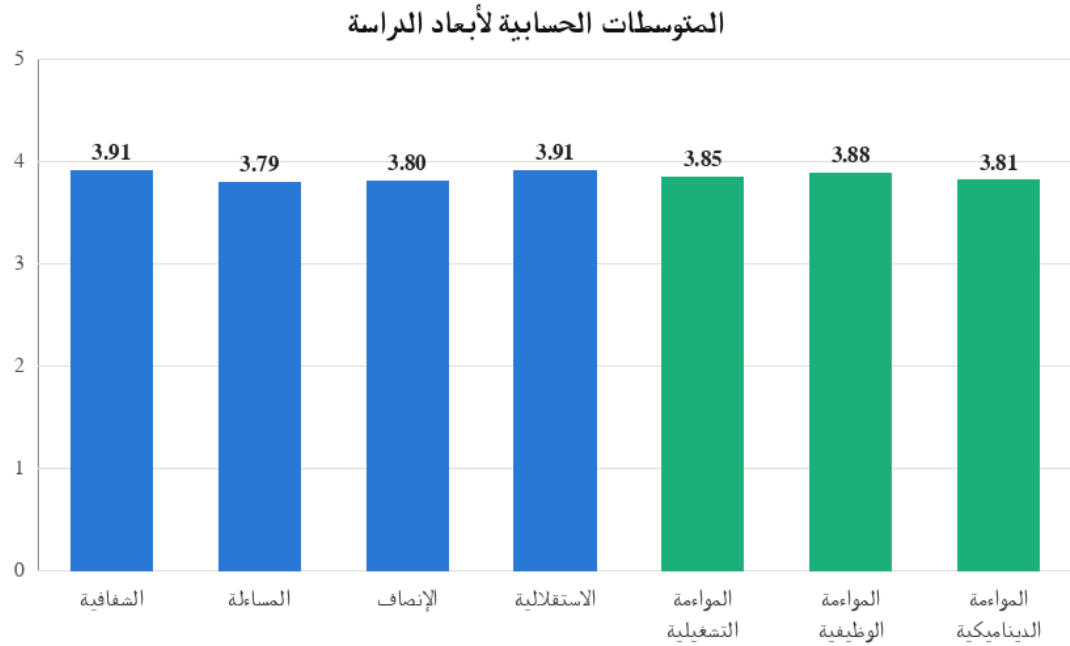
اختبار القيمة المحايدة (One-Sample t-test)

للتأكد من أن مستوى استجابة أفراد العينة يختلف فعلياً وبدلالة إحصائية عن نقطة الحياد في مقياس ليكرت (وهي القيمة 3)، وليس مجرد فروق عشوائية لا معنى لها، تم إجراء اختبار (t) لعينة واحدة (One-Sample t-test) لكل بُعد من أبعاد الدراسة مقابل القيمة الفرضية (3):

البُعد	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig.
الشفافية	3.907	8.422	57	0.000
المساءلة	3.790	6.970	57	0.000
الإنصاف	3.803	6.930	57	0.000
الاستقلالية	3.907	8.378	57	0.000
المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية	3.845	8.311	57	0.000
المواءمة الوظيفية	3.879	8.076	57	0.000
المواءمة الديناميكية	3.814	7.167	57	0.000

جدول 4: نتائج اختبار القيمة المحايدة (t) لأبعاد الدراسة عند القيمة الفرضية (3)

تُظهر النتائج أن قيم (t) المحسوبة لجميع الأبعاد كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبما أن جميع المتوسطات الحسابية أعلى من القيمة الفرضية (3) بفارق دال إحصائياً، فإن هذا يؤكد أن إدراك أفراد العينة لمستوى تطبيق الحوكمة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية في مؤسساتهم مرتفع فعلياً وبتقّة إحصائية، وليس مجرد تقدير عشوائي يتمركز حول نقطة الحياد.



شكل 4 : المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة السبعة (TR=الشفافية، AC=المساءلة، EQ=الإنصاف، IN=الاستقلالية، OP=المواءمة التشغيلية، FN=المواءمة الوظيفية، DY=المواءمة الديناميكية)

النتائج التفصيلية على مستوى فقرات كل بُعد

فيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات الاستبانة موزعة على أبعادها السبعة:

الشفافية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تُتيح الجهة معلومات واضحة عن معايير اختيار المشاريع لجميع الأطراف المعنية	3.93	0.97	2	مرتفع
2	توضّح الجهة مبررات ترتيب أولويات المشاريع بشكل مكتوب وواضح	4.00	1.11	1	مرتفع
3	يتم إبلاغ الأطراف المعنية بأسباب أي تعديل يطرأ على نطاق المشروع	3.90	0.91	3	مرتفع

4	تُنشر تقارير دورية عن حالة المشاريع الاستراتيجية لأصحاب المصلحة	3.83	1.01	5	مرتفع
5	تتوفر قنوات واضحة للاستفسار عن أي قرار متعلق بالمشاريع	3.88	0.90	4	مرتفع

جدول 5: الشفافية

حازت الفقرة "توضّح الجهة مبررات ترتيب أولويات المشاريع بشكل مكتوب وواضح" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، بينما جاءت الفقرة "تُنشر تقارير دورية عن حالة المشاريع الاستراتيجية لأصحاب المصلحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.83)، وجميع فقرات هذا البُعد جاءت بمستوى مرتفع.

المساءلة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تُحدّد مسؤولية كل طرف (الراعي، اللجنة التوجيهية، مدير المشروع) بشكل رسمي مكتوب	3.83	0.99	1	مرتفع
2	تتم محاسبة المسؤولين فعلياً عند تأخر المشاريع عن الجدول الزمني المعتمد	3.79	1.04	2	مرتفع
3	توجد آلية واضحة لتصعيد المشكلات المتعلقة بالمشروع للجهة المسؤولة	3.79	1.00	3	مرتفع
4	يُطلب من مدراء المشاريع تقديم تبرير موثّق لأي انحراف عن الخطة المعتمدة	3.78	0.96	4	مرتفع
5	تُقيّم أداء اللجان التوجيهية بشكل دوري ومنتظم	3.76	1.01	5	مرتفع

جدول 6: المساءلة

حازت الفقرة "تُحدّد مسؤولية كل طرف (الراعي، اللجنة التوجيهية، مدير المشروع) بشكل رسمي مكتوب" على أعلى متوسط حسابي (3.83)، بينما جاءت الفقرة "تُقيّم أداء اللجان التوجيهية بشكل دوري ومنتظم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.76)، وجميع فقرات هذا البُعد جاءت بمستوى مرتفع.

الإنصاف

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تُوزَّع الموارد بين مشاريع الإدارات المختلفة وفق معايير موضوعية	3.71	1.03	5	مرتفع
2	لا تُحابى مشاريع إدارة معينة على حساب إدارات أخرى دون مبرر استراتيجي	3.79	1.04	3	مرتفع
3	تُطبَّق معايير تقييم المشاريع بشكل موحد على جميع الإدارات	3.91	0.98	1	مرتفع
4	تُتاح لجميع الإدارات فرصة متكافئة لطرح مقترحات مشاريع جديدة	3.84	0.95	2	مرتفع
5	تُراعى قرارات إيقاف أو تعديل المشاريع مصالح الأطراف المختلفة بعدالة	3.76	1.06	4	مرتفع

جدول 7: الإنصاف

حازت الفقرة "تُطبَّق معايير تقييم المشاريع بشكل موحد على جميع الإدارات" على أعلى متوسط حسابي (3.91)، بينما جاءت الفقرة "تُوزَّع الموارد بين مشاريع الإدارات المختلفة وفق معايير موضوعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71)، وجميع فقرات هذا البُعد جاءت بمستوى مرتفع.

الاستقلالية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تُفصل اللجان التوجيهية عن فرق التنفيذ المباشر للمشروع	3.91	1.10	2	مرتفع
2	يعمل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بصلاحيات رقابية مستقلة عن إدارات التنفيذ	3.84	0.97	5	مرتفع
3	لا تخضع قرارات تقييم المشاريع لضغوط من فرق التنفيذ اليومي	3.91	0.96	3	مرتفع
4	تملك جهة الرقابة على المشاريع صلاحية إيقاف أي مشروع دون تدخل تنفيذي	3.90	0.95	4	مرتفع

5	تُعَيِّن اللجان التوجيهية من جهات مستقلة عن الإدارة المسؤولة عن تنفيذ المشروع	3.97	0.99	1	مرتفع
---	---	------	------	---	-------

جدول 8: الاستقلالية

حازت الفقرة "تُعَيِّن اللجان التوجيهية من جهات مستقلة عن الإدارة المسؤولة عن تنفيذ المشروع" على أعلى متوسط حسابي (3.97)، بينما جاءت الفقرة "يعمل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بصلاحيات رقابية مستقلة عن إدارات التنفيذ" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84)، وجميع فقرات هذا البُعد جاءت بمستوى مرتفع.

الموائمة الاستراتيجية-التشغيلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	لكل مشروع يُعتمد مبرر استراتيجي موثق يربطه بخطة المؤسسة العامة	3.88	0.90	2	مرتفع
2	تُترجم الاستراتيجية العليا للمؤسسة إلى خطط تنفيذية واضحة للمشاريع	3.81	0.93	4	مرتفع
3	يُرفض اعتماد أي مشروع لا يرتبط بأهداف استراتيجية محددة	3.81	0.89	5	مرتفع
4	تُراجع محفظة المشاريع دورياً للتأكد من ارتباطها بالاستراتيجية العامة	3.83	0.88	3	مرتفع
5	تشارك الإدارة العليا في اعتماد المشاريع ذات الأثر الاستراتيجي الكبير	3.90	1.04	1	مرتفع

جدول 9: الموائمة الاستراتيجية

حازت الفقرة "تشارك الإدارة العليا في اعتماد المشاريع ذات الأثر الاستراتيجي الكبير" على أعلى متوسط حسابي (3.90)، بينما جاءت الفقرة "يُرفض اعتماد أي مشروع لا يرتبط بأهداف استراتيجية محددة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.81)، وجميع فقرات هذا البُعد جاءت بمستوى مرتفع.

الموائمة الوظيفية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتسق أهداف المشروع مع أهداف الإدارات المختلفة المشاركة فيه	3.88	1.04	2	مرتفع
2	تُشرك الإدارات المعنية (المالية، الموارد البشرية، التقنية) منذ بداية تخطيط المشروع	3.84	0.99	5	مرتفع
3	لا يخدم المشروع إدارة واحدة على حساب أهداف الإدارات الأخرى	3.86	0.94	4	مرتفع
4	تُحل التعارضات بين أهداف الإدارات المختلفة بشكل منهجي أثناء تنفيذ المشروع	3.93	0.92	1	مرتفع
5	يحقق المشروع تكاملاً واضحاً بين مخرجات الإدارات المختلفة	3.88	1.03	3	مرتفع

جدول 10: الموائمة الوظيفية

حازت الفقرة "تُحل التعارضات بين أهداف الإدارات المختلفة بشكل منهجي أثناء تنفيذ المشروع" على أعلى متوسط حسابي (3.93)، بينما جاءت الفقرة "تُشرك الإدارات المعنية (المالية، الموارد البشرية، التقنية) منذ بداية تخطيط المشروع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84)، وجميع فقرات هذا البُعد جاءت بمستوى مرتفع.

الموائمة الديناميكية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تُعاد جدولة أولويات المشاريع بسرعة عند تغيّر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	3.90	1.10	1	مرتفع
2	تملك المؤسسة آلية مرنة لإيقاف أو تعديل نطاق مشروع عند الحاجة	3.67	1.05	5	مرتفع
3	تستجيب محافظة المشاريع بسرعة للتطورات التقنية المتسارعة في القطاع	3.88	0.96	2	مرتفع
4	يُعاد تقييم جدوى المشاريع الجارية عند حدوث تغيرات جوهرية في السوق	3.83	0.98	3	مرتفع

5	تتمتع الإدارة بالمرونة الكافية لإعادة توزيع الموارد بين المشاريع عند الحاجة	3.79	0.97	4	مرتفع
---	---	------	------	---	-------

جدول 11: المواءمة الديناميكية

حازت الفقرة "تُعاد جدولة أولويات المشاريع بسرعة عند تغيّر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة" على أعلى متوسط حسابي (3.90)، بينما جاءت الفقرة "تملك المؤسسة آلية مرنة لإيقاف أو تعديل نطاق مشروع عند الحاجة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.67)، وجميع فقرات هذا البُعد جاءت بمستوى مرتفع.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

البُعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الشفافية	5	0.891
المساءلة	5	0.913
الإنصاف	5	0.921
الاستقلالية	5	0.886
المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية	5	0.890
المواءمة الوظيفية	5	0.897
المواءمة الديناميكية	5	0.907
الحوكمة التنظيمية (20 فقرة)	20	0.974
المواءمة الاستراتيجية (15 فقرة)	15	0.964
الأداة ككل (35 فقرة)	35	0.985

جدول 12 : معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

تشير جميع قيم معامل ألفا كرونباخ إلى ثبات مرتفع جداً لأداة الدراسة (جميع القيم أعلى من 0.85)، مما يؤكد موثوقية الأداة وصلاحيها لتحليل النتائج واختبار فروض الدراسة.

الاختبارات الإحصائية القبلية

اختبار التوزيع الطبيعي

أظهر اختبار Shapiro-Wilk على بواقي نموذج الانحدار أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.633) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وبالتالي صلاحية استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) كتحليل الانحدار والارتباط.

اختبار تعددية الارتباط (Multicollinearity)

للتحقق من استقلالية أبعاد المتغير المستقل عن بعضها، تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance):

التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	البُعد
0.145	6.903	الشفافية
0.118	8.507	المساءلة
0.078	12.842	الإنصاف
0.122	8.216	الاستقلالية

جدول 13: نتائج اختبار VIF و Tolerance لأبعاد الحوكمة التنظيمية

يُلاحظ أن قيم VIF لثلاثة أبعاد (الشفافية، المساءلة، الاستقلالية) جاءت ضمن الحد المقبول (أقل من 10)، بينما تجاوز بُعد الإنصاف هذا الحد ($VIF = 12.842$)، مما يشير إلى وجود درجة من تعددية الارتباط بين أبعاد الحوكمة التنظيمية. وهذا يعني أن أبعاد الحوكمة الأربعة مترابطة فيما بينها بدرجة عالية إحصائياً، وهو أمر متوقع نظرياً كونها جميعاً تنبثق من مفهوم واحد (الحوكمة المؤسسية)، لكنه يستدعي الحذر عند تفسير الأثر المنفرد لكل بُعد في نموذج الانحدار المتعدد، وهو ما سيتضح أثره في نتائج اختبار الفروض الفرعية أدناه.

اختبار فروض الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للحكومة التنظيمية بأبعادها على تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
0.971	0.943	0.939	220.401	0.000

جدول 14 : ملخص نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.943$) وهي مرتفعة جداً، مما يعني أن 94.3% من التباين في المواءمة الاستراتيجية للمشاريع يُفسَّر بواسطة أبعاد الحكومة التنظيمية الأربعة مجتمعة. كما أن قيمة ($F = 220.401$) دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو أقل من (0.05). وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الرئيسية العدمية، ويُقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكومة التنظيمية بأبعادها على المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

اختبار الفروض الفرعية

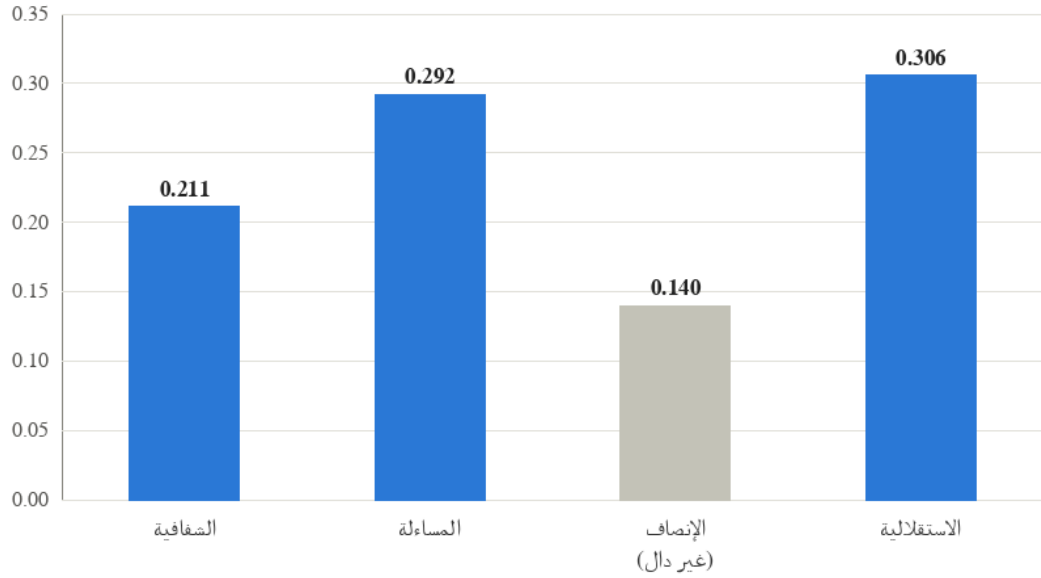
يوضح الجدول التالي معاملات الانحدار (B) وقيم (t) ومستوى الدلالة لكل بُعد من أبعاد الحكومة التنظيمية على حدة ضمن نموذج الانحدار المتعدد:

البُعد	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	القرار
الثابت	0.185	0.132	1.407	0.165	—
الشفافية	0.211	0.083	2.533	0.014	دال
المساءلة	0.292	0.088	3.322	0.002	دال
الإنصاف	0.140	0.106	1.329	0.190	غير دال

الاستقلالية	0.306	0.090	3.382	0.001	دال
-------------	-------	-------	-------	-------	-----

جدول 15: معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد الحوكمة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية

معاملات الانحدار لأبعاد الحوكمة التنظيمية



شكل 5: معاملات الانحدار (B) لأبعاد الحوكمة التنظيمية (الأعمدة الرمادية تشير إلى عدم الدلالة الإحصائية)

بناءً على النتائج أعلاه:

- (1) الفرضية الفرعية الأولى (الشفافية): تبين وجود أثر دال إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.014 < 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية.
- (2) الفرضية الفرعية الثانية (المساءلة): تبين وجود أثر دال إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.002 < 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية.
- (3) الفرضية الفرعية الثالثة (الإنصاف): لم يتبين وجود أثر دال إحصائياً ضمن النموذج المتعدد ($\text{Sig.} = 0.190 > 0.05$)، وبالتالي لا تُرفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية، رغم وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً لهذا البعد منفرداً (بيرسون $\text{Sig.} = 0.000$) عند اختباره دون بقية الأبعاد.
- (4) الفرضية الفرعية الرابعة (الاستقلالية): تبين وجود أثر دال إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.001 < 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية.

ويُعزى عدم دلالة بُعد الإنصاف ضمن النموذج المتعدد رغم دلالته منفرداً إلى تعددية الارتباط المرتفعة بينه وبين بقية أبعاد الحوكمة (كما بيّن اختبار VIF أعلاه)، حيث يتداخل التباين الذي يفسره بُعد الإنصاف مع التباين الذي تفسره الأبعاد الأخرى، فتقل قدرته التفسيرية المستقلة (Unique Contribution) دون أن يعني ذلك أن الإنصاف غير مهم موضوعياً.

نتائج الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة:

القرار	مستوى الدلالة Sig.	القيمة الإحصائية	الاختبار	المتغير الديموغرافي
لا توجد فروق دالة	0.680	$t = -0.415$	اختبار T	النوع الاجتماعي
لا توجد فروق دالة	0.811	$F = 0.320$	ANOVA	المسمى الوظيفي
لا توجد فروق دالة	0.785	$F = 0.356$	ANOVA	سنوات الخبرة

جدول 16 : نتائج اختبار الفروق في المواءمة الاستراتيجية حسب المتغيرات الديموغرافية

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة للمواءمة الاستراتيجية للمشاريع تُعزى للنوع الاجتماعي أو المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة (جميع القيم الاحتمالية أكبر من 0.05)، مما يعني أن إدراك واقع المواءمة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات متجانس نسبياً بين مختلف الفئات الوظيفية والديموغرافية للعينة. ويمكن تفسير هذا التجانس بأن آليات الحوكمة التنظيمية ومخرجاتها (كوضوح الأدوار وربط المشاريع بالاستراتيجية) هي إجراءات مؤسسية رسمية تُطبّق بشكل موحد على جميع العاملين بصرف النظر عن مساهم الوظيفي أو خبرتهم، وبالتالي يُفترض أن يكون إدراكهم لها متقارباً ما دامت هذه الآليات مطبّقة بنفس الدرجة على الجميع. كما أن عدم وجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة تحديداً يشير إلى أن تقييم واقع المواءمة الاستراتيجية لا يعتمد على التراكم الشخصي للخبرة بقدر ما يعتمد على وضوح الأنظمة والسياسات المؤسسية نفسها.

تصنيف النتائج حسب الفئة الوظيفية

لمزيد من التفصيل، يوضح الجدول التالي متوسطات تقييم الحوكمة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية موزعة حسب كل فئة وظيفية على حدة:

المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الحوكمة التنظيمية	متوسط المواءمة الاستراتيجية
مدير محفظة	4	4.263	4.200
مدير مكتب إدارة مشاريع (PMO)	12	3.842	3.767
مدير مشروع	26	3.838	3.862
مدير برنامج	16	3.778	3.792

جدول 17 : متوسطات الحوكمة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية حسب المسمى الوظيفي

يُلاحظ من الجدول أن مديري المحافظ (وهم الأقل عدداً) سجلوا أعلى متوسطات في كلا المتغيرين، وهو أمر متوقع نظرياً كون مديري المحافظ هم الأقرب للإدارة العليا وللقرارات الاستراتيجية الكلية، بينما جاء مديرو البرامج بمتوسطات أقل نسبياً مقارنة بالفئات الأخرى. ورغم هذا التفاوت الظاهري في المتوسطات، فإن اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضح في الجدول (8) أعلاه أكد أن هذه الفروق ليست دالة إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.811$)، مما يعني أنها فروق طبيعية ضمن حدود التذبذب العشوائي ولا تعكس اختلافاً جوهرياً بين الفئات الوظيفية في إدراكها لواقع الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية. العشوائي ولا تعكس اختلافاً جوهرياً بين الفئات الوظيفية في إدراكها لواقع الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية.

مناقشة النتائج

جاءت النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة متسقة مع دراسة (هلولو وأبو غبن، 2023) ودراسة (البلوشي، 2023)، واللتي توصلتا كلتاهما إلى أثر دال إحصائياً لأبعاد الحوكمة مجتمعة على المتغير التابع (التوجه الريادي والأداء المؤسسي على التوالي)، وهو ما يتفق مع النتيجة الرئيسية للدراسة الحالية بوجود أثر قوي ($R^2 = 0.943$) للحوكمة على المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في قطاع الاتصالات. وتؤكد هذه النتيجة أيضاً افتراضات نظرية الحوكمة المؤسسية التي بُنيت عليها الدراسة (الفصل الأول)، والتي تفترض أن وضوح آليات الرقابة والمساءلة والشفافية والاستقلالية يترجم مباشرة إلى نتائج مؤسسية أفضل، سواء كانت هذه النتائج متعلقة بالمواءمة الاستراتيجية كما في دراستنا، أو بالتوجه الريادي أو الأداء المؤسسي كما في الدراسات المقارنة.

والأهم من ذلك، فإن نتيجة عدم دلالة بُعد الإنصاف في النموذج المتعدد تتقاطع بشكل لافت مع دراسة (البلوشي، 2023) التي وجدت أن بُعد العدالة (المكافئ لبُعد الإنصاف في دراستنا) لم يكن له أثر دال إحصائياً، بينما اختلفت عن دراسة (هلولو وأبو غبن، 2023) التي وجدت أن بُعد الشفافية تحديداً هو من فقد دلالاته.

هذا التوافق الجزئي مع دراسة البلوشي (بيئة حكومية عامة، شبيهة نسبياً بطبيعة الجهات التنظيمية في قطاع الاتصالات) والاختلاف عن دراسة هلولو وأبو غبن (بيئة جامعية) يدعم الاستنتاج الذي طرحناه في الفصل الثاني: أن قوة تأثير كل بُعد من أبعاد الحوكمة التنظيمية مرتبطة بطبيعة السياق القطاعي والمؤسسي أكثر من كونها خاصية عامة ثابتة للحوكمة.

ومن منظور نظرية الوكالة التي استُعرضت كأساس تاريخي للحوكمة في الفصل الأول، يمكن تفسير ذلك بأن مستوى "تكلفة الوكالة" الناتجة عن تعارض المصالح بين الأطراف يختلف باختلاف طبيعة القطاع؛ ففي قطاع الاتصالات، حيث تتعدد الأطراف ذات المصلحة (الجهة التنظيمية، شركات التشغيل، الموردون التقنيون)، قد تكون آليات الإنصاف في توزيع الموارد أقل حسماً في تفسير المواءمة الاستراتيجية مقارنة بآليات الشفافية والمساءلة والاستقلالية التي تمس مباشرة جوهر العلاقة بين الوكيل (مدير المشروع) والموكل (الإدارة العليا).

أما فيما يخص دراسة (Joslin & Müller, 2016)، فقد وصفت العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشاريع بأنها "صغيرة لكن دالة إحصائياً"، بينما جاءت العلاقة في هذه الدراسة أقوى بكثير ($R^2 = 0.943$).

ويمكن تفسير هذا الفرق بأن دراسة Joslin & Müller قاست "نجاح المشروع" بمفهومه العام (الوقت، التكلفة، الجودة)، بينما تقيس هذه الدراسة "المواءمة الاستراتيجية" تحديداً، وهو مفهوم أضيق وأكثر ارتباطاً المفاهيمياً بمتغيرات الحوكمة التنظيمية من مفهوم النجاح العام للمشروع.

كما تتفق نتيجة دراستنا المتعلقة بفقدان أحد أبعاد المتغير المستقل لدلالته الإحصائية ضمن النموذج المتعدد (رغم دلالاته منفرداً) مع نتيجة مشابهة تماماً في دراسة (دهليز وعنبر، 2017)، والتي وجدت أن خمسة من أصل تسعة مجالات معرفية لإدارة المشاريع فقدت دلالتها الإحصائية المستقلة ضمن نموذج الانحدار المتعدد رغم ارتباطها الدال إحصائياً منفردة بجودة المشروع.

وهذا التكرار عبر ثلاث دراسات مختلفة تماماً في السياق والمتغير التابع (فلسطين/جودة المشاريع، عُمان/الأداء المؤسسي، والدراسة الحالية/المواءمة الاستراتيجية) يعزز الاستنتاج بأن هذا النمط ظاهرة إحصائية متوقعة ومتكررة عند دراسة أبعاد متعددة مترابطة لمفهوم واحد، وليس خلافاً منهجياً في أي دراسة بعينها، بل خاصية جوهرية يجب أن يأخذها الباحثون بعين الاعتبار عند تصميم نماذج الانحدار المتعدد لمفاهيم متعددة الأبعاد.

التوصيات

- (1) العمل على تعزيز بُعد الإنصاف في ممارسات الحوكمة التنظيمية بشكل مستقل عن الأبعاد الأخرى، نظراً لدلالته الإحصائية القوية عند قياسه منفرداً رغم تراجع أثره الظاهري ضمن النموذج المتعدد بسبب تداخله مع الأبعاد الأخرى.
- (2) إجراء دراسات مستقبلية تستخدم أساليب إحصائية متقدمة (كنمذجة المعادلة البنائية SEM) للتعامل بشكل أدق مع التداخل بين أبعاد الحوكمة التنظيمية المترابطة إحصائياً.
- (3) تعزيز آليات الاستقلالية والمساءلة في مؤسسات قطاع الاتصالات، كونهما الأكثر تأثيراً في تحقيق المواءمة الاستراتيجية وفق نتائج هذه الدراسة.
- (4) إجراء دراسات مقارنة بين قطاع الاتصالات وقطاعات تقنية أخرى مشابهة للتحقق من مدى قابلية تعميم نمط تفاوت دلالة أبعاد الحوكمة الذي كشفته هذه الدراسة والدراسات السابقة المشابهة.

(5) تطوير برامج تدريبية لمديري المشاريع والبرامج في قطاع الاتصالات تركز على ربط قرارات المشاريع اليومية بالتوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، خصوصاً في بُعد المواءمة الديناميكية الذي يتطلب مرونة أكبر في بيئة سريعة التغير.

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational governance — in its dimensions of transparency, accountability, fairness, and independence — on achieving strategic alignment of projects, in its dimensions of strategic-operational alignment, functional alignment, and dynamic alignment, in the telecommunications sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study problem was defined by the weak, explicit linkage between projects executed in the telecommunications sector and the strategic direction of the institutions operating within it, despite precise technical adherence to scheduling and cost standards at the individual project level.

The study adopted the descriptive-analytical approach. The study population consisted of all project management personnel in the Kingdom's telecommunications sector, totaling 58 individuals, and a comprehensive census method was applied given the limited population size. A questionnaire consisting of 35 items distributed across seven dimensions on a five-point Likert scale was used as the primary data collection tool, and its validity and reliability were confirmed (overall Cronbach's Alpha = 0.985).

The study found a statistically significant effect of organizational governance, with its combined dimensions, on strategic alignment of projects ($R^2 = 0.943$, $F = 220.401$, $\text{Sig.} = 0.000$). At the sub-hypothesis level, transparency, accountability, and independence each showed an independent statistically significant effect, while fairness did not show an independent statistically significant effect within the multiple regression model, due to elevated multicollinearity (VIF) among the four governance dimensions. No statistically significant differences were found in respondents' evaluation of strategic alignment attributable to gender, job title, or years of experience.

The study recommended strengthening the fairness dimension in organizational governance practices independently of the other dimensions, developing more flexible mechanisms to achieve dynamic alignment given the rapid technological change characterizing the telecommunications sector, and conducting future studies using advanced statistical methods such as Structural Equation Modeling to better address multicollinearity among governance dimensions.

Keywords: Organizational Governance, Strategic Alignment, Project Management, Telecommunications Sector, Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. البلوشي، أحمد بن محمد بن شهاب. (2023). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
2. دهليز، خالد عبد السلام، وعنبر، هشام محمود. (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 25، ع 2، 1-21.
3. هلولو، إسلام عصام، وأبو غبن، أحمد فاروق. (2023). أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بغزة. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، مج 7، ع 1.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Association for Project Management. (2011). Directing change: A guide to governance of project management. APM.
2. Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. International Journal of Project Management, 28(8), 766-778.
3. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
4. Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, 32(1), 4-16.
5. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
6. Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. International Journal of Project Management, 34(4), 613-626.

7. Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Wiley.
8. Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. Communications of the Association for Information Systems, 4(1), Article 14.
9. Müller, R. (2009). Project governance. Gower Publishing.
10. OECD. (2004). OECD principles of corporate governance. Organisation for Economic Co-operation and Development.
11. Project Management Institute. (2016). Governance of portfolios, programs, and projects: A practice guide. PMI.
12. Reich, B. H., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. MIS Quarterly, 24(1), 81-113.
13. Too, E., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. International Journal of Project Management, 32(8), 1382-1394.

السادة/السيدات أصحاب الفضيلة،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان: "أثر الحوكمة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة ميدأوشن.

نظراً لخبرتكم العملية في مجال إدارة المشاريع بقطاع الاتصالات، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة، علماً بأن المعلومات الواردة ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث: عادل الشمراني

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

النوع الاجتماعي	() ذكر () أنثى
الفئة العمرية	() أقل من 30 سنة () 30 - أقل من 40 () 40 - أقل من 50 () 50 فأكثر
المؤهل العلمي	() بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه () أخرى
المسمى الوظيفي	() مدير محافظة () مدير PMO () مدير برنامج () مدير مشروع
سنوات الخبرة	() أقل من 5 () 5 - أقل من 10 () 10 - أقل من 15 () 15 فأكثر

القسم الثاني: الحوكمة التنظيمية

أولاً: الشفافية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. تُتيح الجهة معلومات واضحة عن معايير اختيار المشاريع لجميع الأطراف المعنية
					2. توضح الجهة مبررات ترتيب أولويات المشاريع بشكل مكتوب وواضح
					3. يتم إبلاغ الأطراف المعنية بأسباب أي تعديل يطرأ على نطاق المشروع
					4. تُنشر تقارير دورية عن حالة المشاريع الاستراتيجية لأصحاب المصلحة
					5. تتوفر قنوات واضحة للاستفسار عن أي قرار متعلق بالمشاريع

ثانياً: المساءلة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. تُحدّد مسؤولية كل طرف (الراعي، اللجنة التوجيهية، مدير المشروع) بشكل رسمي مكتوب
					2. تتم محاسبة المسؤولين فعلياً عند تأخر المشاريع عن الجدول الزمني المعتمد
					3. توجد آلية واضحة لتصعيد المشكلات المتعلقة بالمشروع للجهة المسؤولة

					4. يُطلب من مدراء المشاريع تقديم تقرير موثّق لأي انحراف عن الخطة المعتمدة
					5. تُقيم أداء اللجان التوجيهية بشكل دوري ومنتظم

ثالثاً: الإنصاف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. تُوزّع الموارد بين مشاريع الإدارات المختلفة وفق معايير موضوعية
					2. لا تُحابى مشاريع إدارة معينة على حساب إدارات أخرى دون مبرر استراتيجي
					3. تُطبّق معايير تقييم المشاريع بشكل موحد على جميع الإدارات
					4. تُتاح لجميع الإدارات فرصة متكافئة لطرح مقترحات مشاريع جديدة
					5. تُراعى قرارات إيقاف أو تعديل المشاريع مصالح الأطراف المختلفة بعدالة

رابعاً: الاستقلالية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. تُفصل اللجان التوجيهية عن فرق التنفيذ المباشر للمشروع

					2. يعمل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بصلاحيات رقابية مستقلة عن إدارات التنفيذ
					3. لا تخضع قرارات تقييم المشاريع لضغوط من فرق التنفيذ اليومي
					4. تملك جهة الرقابة على المشاريع صلاحية إيقاف أي مشروع دون تدخل تنفيذي
					5. تُعين اللجان التوجيهية من جهات مستقلة عن الإدارة المسؤولة عن تنفيذ المشروع

القسم الثالث: المواءمة الاستراتيجية للمشاريع

أولاً: المواءمة الاستراتيجية-التشغيلية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. لكل مشروع يُعتمد مبرر استراتيجي موثق يربطه بخطة المؤسسة العامة
					2. تُترجم الاستراتيجية العليا للمؤسسة إلى خطط تنفيذية واضحة للمشاريع
					3. يُرفض اعتماد أي مشروع لا يرتبط بأهداف استراتيجية محددة
					4. تُراجع محفظة المشاريع دورياً للتأكد من ارتباطها بالاستراتيجية العامة
					5. تشارك الإدارة العليا في اعتماد المشاريع ذات الأثر الاستراتيجي الكبير

ثانياً: المواءمة الوظيفية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. تتسق أهداف المشروع مع أهداف الإدارات المختلفة المشاركة فيه
					2. تُشرك الإدارات المعنية (المالية، الموارد البشرية، التقنية) منذ بداية تخطيط المشروع
					3. لا يخدم المشروع إدارة واحدة على حساب أهداف الإدارات الأخرى
					4. تُحل التعارضات بين أهداف الإدارات المختلفة بشكل منهجي أثناء تنفيذ المشروع
					5. يحقق المشروع تكاملاً واضحاً بين مخرجات الإدارات المختلفة

ثالثاً: المواءمة الديناميكية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. تُعاد جدولة أولويات المشاريع بسرعة عند تغيير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
					2. تملك المؤسسة آلية مرنة لإيقاف أو تعديل نطاق مشروع عند الحاجة
					3. تستجيب محفظة المشاريع بسرعة للتطورات التقنية المتسارعة في القطاع
					4. يُعاد تقييم جدوى المشاريع الجارية عند حدوث تغييرات جوهرية في السوق

					5. تتمتع الإدارة بالمرونة الكافية لإعادة توزيع الموارد بين المشاريع عند الحاجة
--	--	--	--	--	--

شاكرين لكم مرة أخرى على وقتكم وتعاونكم في إثراء هذا البحث العلمي.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Organizational Governance on Achieving Strategic Alignment of Projects in the
Telecommunications Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Adel Abdulrahman AlShamrani

Supervised by:

.....

Year:2026