

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

الملخص :

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة بأبعادها المتنوعة، التي تشمل الشفافية والافصاح، والعدالة الانصاف، الاستجابة المساءلة المشاركة والرقابة)، في إدارة المشاريع، بالتطبيق على شركة الكهرباء السعودية .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيراتها، وأسبابها واتجاهاتها، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)، والبالغ عددهم (93) موظفاً ، حسب أرقام صادرة عن إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء لعام (2023)، تم استهدافهم بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، كما تم الاعتماد على تقنية المجموعات البورية لاستطلاع آراء الموظفين، حيث تم تنفيذ (4) مجموعات ل (45) عاملاً وعاملة، موزعين على عدة مدن في المملكة العربية السعودية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثل أهمها في وجود أثر معنوي ايجابي ذي دلالة إحصائية، لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين إدارة المشاريع في شركة الكهرباء ، من وجهة نظر العاملين في الشركة، وقد تمثلت الابعاد المؤثرة في تحسين إدارة المشاريع بكل من: (الاستجابة، المساءلة، المشاركة، الرقابة)، وقد احتل مبدأ الرقابة المرتبة الأعلى من حيث التأثير، وبمقدار (52)، تلاه مبدأ "المساءلة" بمقدار (29.6%)، وأخيراً مبدأ "الاستجابة" بمقدار (29.1%)، بينما لم يكن لكل من الشفافية والافصاح العدالة والإنصاف المشاركة اثراً معنوي في تحسين إدارة المشاريع في شركة الكهرباء السعودية.

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, 2005) (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.

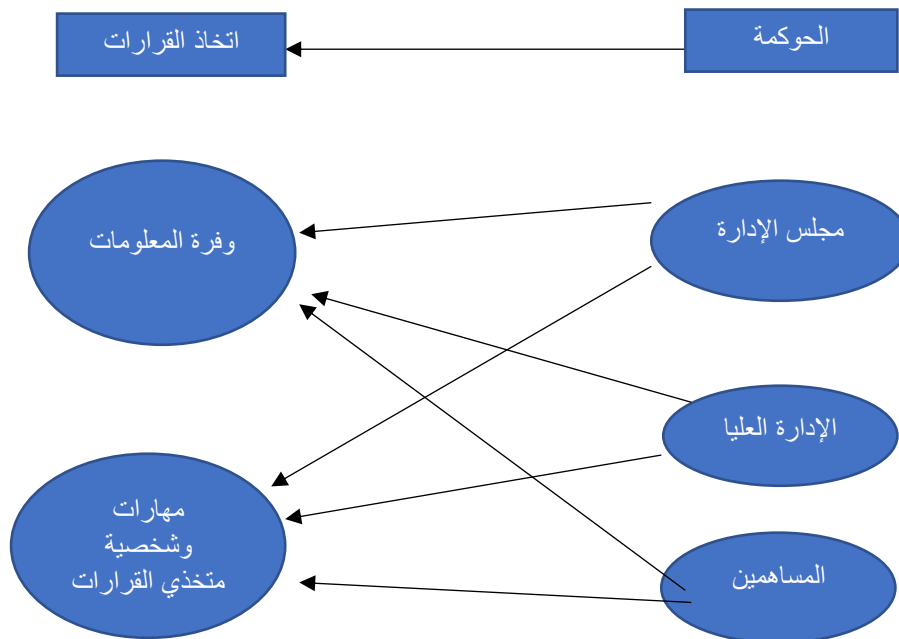
سادساً: الفرضيات

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 اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء" (Pero,2005)

وتعرف الحوكمة إجرائياً 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 وفقاً 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 إجرائياً أنه حلقة الوصل بين المالكين للشركة والمساهمين وبين المديرين والإدارة التنفيذية للشركة، ومن أهم ما يناف 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)

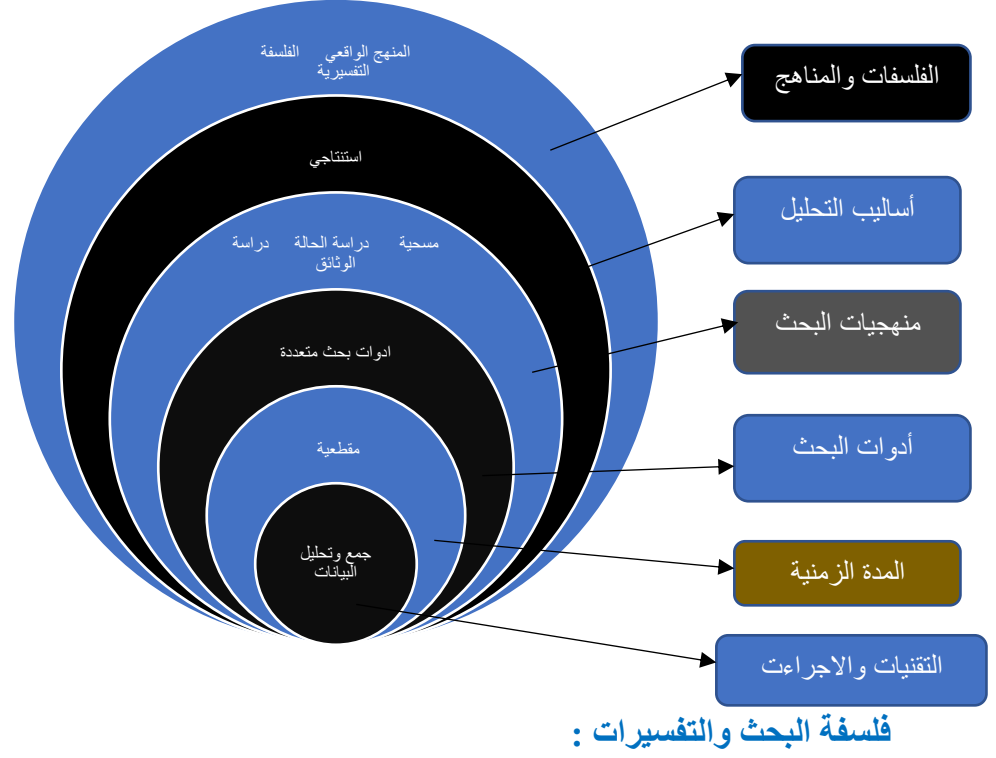
وتعرف وفرة المعلومات إجرائيا أنها إمكانية الحصول على المعلومات التي تحتاجها الإدارات بكل يسر وسهولة دون وجود قيود تحول دون الحصول على تلك المعلومات، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة .

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 وكيفياً " 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

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تزايد الحديث في وقتنا الراهن عن مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها والآثار الايجابية التي تترتب على المنظمات والمؤسسات التي تطبقها ، كما أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت أثر تطبيق الحوكمة على عدد من الأبعاد الهامة سواء جودة الأداء أو مستوى الكفاءة وغيرها الكثير ، ولأن اتخاذ القرارات هي واحدة من أهم العمليات التي تتم في أي منظمة أو مؤسسة على اختلاف مجال عملها كان لا بد من دراسة اثر تطبيق الحوكمة على عملية اتخاذ القرارات.

الحوكمة: -

يعود أصل مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام أطلق عليه خبراء البحار القبطان المتحكم جيدا. (الخضيرى، 2005).

وبشكل عام يمكننا القول بأن الحوكمة أو الحوكمة الصالحة أو الحاكمية أو الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد تهدف إلى تحقيق أداء أفضل والوصول إلى حالة من الشفافية والعدالة.

اللغة العربية ولقد اختلف على ترجمة مصطلح (Governance) الحوكمة إلى اللغة العربية ولكن مجمع اعتمد لفظ الحوكمة بعد ان تم تعريب المصطلح سابقا إلى الحوكمة الصالحة والحاكمية او الحكم الرشيد وهذا ما كان فعلا حيث استقرت الامور في النهاية على اعتماد لفظ الحوكمة (محمود، 2016).

ولقد عرفت الحوكمة بأكثر من تعريف كان منها بأنها :

1- مجموعة من القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه قيادة المؤسسة والسيطره عليها، للحد من الإنتهاكات الأخلاقية التي يمكن أن يقع بها ،مديروها من أجل الحفاظ على كفاءة عالية تساعد في الإستثمار على المدى الطويل وتحسين الربحية (Obasi, Nkwagu). 2,2017). أما مؤسسة التمويل الدولية فقد عرفت الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في جميع اعمالها " الجبالي والمحاميد 2018 3- اما منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCED) فقد عرفت الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم بواسطته توجيه ومراقبة منظمات الأعمال اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة مثل مجلس الادارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح وذلك استنادا إلى القواعد والاحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية " .

وأشار المطيري، (2004) " إلى ان البعض يعبر عن الحوكمة بأنها تمثل نظاماً واسعاً لتطبيق آليات وإجراءات حاكمة لعمل الشركات والمنظمات الحكومية، وفي إطار هذه الآليات والإجراءات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات وتبني الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة والموضوعية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى" وتعد حوكمة الجامعات بأنها الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي تمارس تحت سلطة القانون كما تتصل بفاعلية وكفاءة وجودة الخدمات التي تدعم من أجل المستفيدين الداخليين والخارجيين (الحافي، 2019).

ويرى (Kim (2007 أن حوكمة الجامعات يمكن أن تعرف بثلاث طرق:

العمليات والقواعد التي تنظم عمل الإدارات والأقسام والهيكل الكلي وعمليات التحكم

1- الحوكمة هي الداخلية للجامعة.

2- الإطار التشريعي للجامعة الذي ينظم العلاقة بين الجامعات والحكومة.

3- الحوكمة تبدو على أنها دور محدد وأنشطة لأغلب اللجان بالجامعة.

و في دراسة (طيب 2018) التي سلطت الضوء على التحديات التي تواجهها الجامعات السعودية والتي من الممكن أن تؤثر على جودة مخرجاتها وأشارت الدراسة إلى أن غياب الحوكمة كان هو العامل الرئيسي في حصول ذلك، وأشارت الباحثة إلى أن النهوض بعملية التعليم ورفع جودة المخرجات التعليمية تحتاج إلى تطبيق الحوكمة لمساعدة إدارة هذه الجامعات على القيام بالدور المطلوب منها بكفاءة عالية بحيث تكون خاضعة للمساءلة وبإمكان المجتمع الإطلاع والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال مراجعة واستقراء وتحليل الأبحاث والدراسات المنشورة في مجال الدراسة بقصد تشخيصها واقتصرت الدراسة على تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة في الجامعات، واقتصر مجتمع الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية.

ومن أبرز ما خلصت إليه الدراسة من توصيات

- زيادة مساحة مشاركة العاملين في هذه الجامعات في صناعة القرار، وفي تقييم القيادات

الإدارية والأكاديمية.

توفير التدريب الذي يلبي حاجات العاملين في الجامعات.

وفي دراسة الفراء (2013) أشار إلى أن الحوكمة في الجامعات يمكن تعريفها بأنها " الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية وعملية صنع القرار، من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد

المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح أو الاطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى " .

وبحسب ناصر الدين (2012) فإن حوكمة الجامعات قضية محسومة في العالم الغربي المتطور في هذا المجال، حيث أن قطاع التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية يمثل من خلال (3500) جامعة، تنشر وبوضوح على كل مواقعها الإلكترونية الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الجامعة وحكمها ورقابتها.

أما الباحث يعرف حوكمة الجامعات بأنها إمكانية الجامعة تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الجودة وتحسين الأداء بإتباعها لأساليب تتواءم مع ما تصبو إليه ووضع خطط تتمتع بالفاعلية، وتطوير نظم الإدارة والهيكل التنظيمية في الجامعة وأساليب تقييم الأداء ومتابعة إتخاذ القرار مما سيكون من شأنه رفع مستوى الكفاءة للجامعة.

أهمية الحوكمة:

ويمكن إدراج أهمية الحوكمة على شكل نقاط منها وذلك حسب (الشيحة ، 2012) و (الدهدار، وآخرون،2016)

- مساعدة الإدارات المختلفة في الجامعات على وضع استراتيجياتها والتأكد من اتخاذ قرارات صحيحة
- تنعكس على كفاءة الأداء.
- رفع مستوى اداء الجامعة ككل.
- رفع سمعة الجامعة المطبقة لمفهوم الحوكمة في المجتمع.
- رفع مستوى الضمان لحقوق العاملين ومصالحهم دون تمييز.
- توفر الحوكمة معرفة أفضل للإدارات في الجامعات حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

أنواع عملية اتخاذ القرارات و تقسيماتها:

لقد اختلف المختصين في وجهات النظر في تقسيم أنواع عملية إتخاذ القرارات فمنهم من صنفها بالإعتماد على المستوى الإداري المسؤول عن إتخاذها، وهنا يمكن تقسيمها بحسب Igoransoff إلى:

1- قرارات استراتيجية : وتكون على المدى الطويل (أكثر من خمس سنوات)

2 قرارات إدارية : و تكون على المدى المتوسط (من سنة إلى خمس سنوات)

3- قرارات عملية : و تكون على المدى القريب (أقل من سنة)

وبحسب الحلالمة (2010) يمكن تصنيف أنواع عملية إتخاذ القرارات بالإعتماد على جهة إتخاذها إلى:

1- جماعية: تكون مسؤولية إتخاذ القرارات منوطة بمجموعة من الأفراد ويتم إتخاذ القرار الجماعي على شكل لجنة أو مجلس أو أي مسمى آخر مشابه.

2- فردية : يقوم فرد معين بإتخاذ قرارات وفقا للدور الوظيفي الذي يتبعه و بما يتناسب مع الصلاحيات الممنوحة له.

ونستخلص مما سبق أن عملية إتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة أو لتحقيق أهداف موضوعة مسبقا . (Haris 2012)

الدراسات السابقة:

دراسة حلاوة وطه (2010) بعنوان: (واقع الحوكمة في جامعة القدس)، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى ممارستها وتطبيقها، وذلك من خلال تعقب تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وإتمام هذه الدراسة قام الباحثان بتصميم إستبانة تكونت من (31) فقرة، اقتصرت الدراسة على جامعة القدس في حرمها الرئيسي في أبوديس، وكانت عينة الدراسة تتألف من موظفين في الجامعة حيث تم أخذ (100) موظف من الأكاديميين والإداريين للإجابة على فقرات الإستبانة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأمن الوظيفي ومستوى الرواتب وتناسبها مع المستوى المعيشي ونظام التعويضات والإجازات ليسوا بالمستوى المطلوب في حين كان التشجيع على البحث العلمي وطرق الإتصال بمستوى ممتاز.

ومن أبرز ما أوصت به هذه الدراسة:

ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، واعتماد مفاهيم الحوكمة، وخاصة فيما يتعلق بالشفافية والوضوح.

مراجعة مفاهيم الحوكمة، ودرجة تطبيقها، والنتائج المنبثقة عن ذلك سنوياً، من أجل تعديل السلبيات وتقادي نقاط الضعف والإهتمام بنقاط القوة.

متابعة تطبيق الأنظمة والقوانين المنصوص عليها بدون تمييز.

بعنوان: (Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational

(Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير أساليب اتخاذ قرار الموظف على الأداء التنظيمي في المؤسسات، كما وتسلط هذه الدراسة الضوء أيضًا على الدور المعدل للذكاء العاطفي في العلاقة بين أساليب صنع القرار والأداء التنظيمي.

إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولإتمام هذه الدراسة صمم الباحثون إستبانة للحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، وكان مجتمع الدراسة قطاع المصارف في باكستان وتكونت عينة الدراسة من (187) موظفا من موظفي القطاع المصرفي، حيث وجدت الدراسة أن أساليب صنع القرار تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل مختلف.

وشملت النتائج الرئيسية أن عقلانية وأنماط صنع القرار التابعة لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، في حين أن أساليب اتخاذ القرارات المتجنبة لها تأثير سلبي على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات أيضا النظر في تدريبات حول الذكاء العاطفي للحصول على المزيد من القوى العاملة المجهزة التي تساهم في تحقيق المزيد من الأداء التنظيمي.

وتم اجراء دراسة من الباحثين النعامي وسمور (2013) بعنوان (دور تقنية المعلومات المحاسبية في تطوير نظم الرقابة الداخلية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة وزعت على العاملين في الدوائر المالية ودوائر الرقابة والتدقيق في الجامعات الفلسطينية. ومن أهم نتائج الدراسة وجود دور لتقنية المعلومات المحاسبية في تطوير نظم الرقابة الداخلية للجامعات الفلسطينية

العاملة في قطاع غزة وأن للمعلومات المحاسبية لها دور في حماية الأصول. ولها دور في الحد من أخطاء التقارير المالية وأن اتباع اللوائح والسياسات التنظيمية وتقنية المعلومات لها دور في تحسين وتطوير الإجراءات الرقابية على الأنشطة التشغيلية النعامي وسمور، (2013: 2).

كما أجرت عبد الرحمن (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الآليات الداخلية للحكومة

وخلصت إلى أن اختلاف طبيعة نشاط منشأة الأعمال وقوانينها تؤثر على ممارسات الأعمال السعودية تجاه المسؤولية الاجتماعية وأن الإفصاح يساعد على استغلال الموارد المتاحة وأن الآليات الداخلية للحكومة تساعد على تحسين مصداقية التقرير المالي والمعلومات المحاسبية. وأوضحت الباحثة أن الآليات الداخلية للحكومة تكمن في لجان المراجعة - ودور المراجعة الداخلية استقلالية مجلس الإدارة وأن فعالية لحكومة تزيد من خلال تطبيق المراجعة الداخلية. وأن مجالس الإدارة من أكثر آليات الحوكمة أهمية في الإفصاح والتقرير المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية. وأن أعمال المراجعة الداخلية تختلف باختلاف نضج واكتمال هياكل الحوكمة في تلك الشركات (عبد الرحمن، 2013: 175)

دراسة العريني (2014) بعنوان: (واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية الذين يعملون في هذه الجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (4680) ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة متحقق بدرجة متوسطة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكذلك وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى إختلاف المؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخدمة ومن أهم توصيات الدراسة:

إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمبادئ الحوكمة الجامعية ومعاييرها والتعميم على الإدارات داخل الجامعة بوجوب العمل بها.

ضرورة تشكيل لجان متابعة لتقييم تنفيذ معايير الحوكمة الجامعية على أن تكون هذه اللجان تتمتع بالاستقلالية.

دراسة V & Nguyen (2014) بعنوان :

The Impact Of Corporate Governance On Firm Performance Empirical)
(Study In Vietnam).

تم إجراء هذا البحث على (177) شركة من الشركات المدرجة في فيتنام لدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركة.

في هذه الدراسة تم دراسة ذلك من عدة عوامل منها حجم مجلس الإدارة واستقلاليته.

تحدثت هذه الدراسة عن التأثيرات المختلفة لحوكمة الشركات على أداء الشركة، وأن استقلال مجلس الإدارة له تأثيرات مختلفة على أداء الشركة في تدابير مختلفة.

ولكن من اهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي عدم قدرتها على تقديم دليل تجريبي للدلالة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركة.

واقترحت الدراسة حلولاً للشركات المدرجة في تحسين أداء الشركة من خلال التحسين في الحوكمة ومراعاة زيادة تطبيقها، وفيما يتعلق بمجلس الإدارة ترى الدراسة أنه يجب أن يبقى مستقلاً بشكل أكبر لتجنب ما قد يترتب على ذلك من تبعات.

دراسة (حكار وبوفليسي، 2015) بعنوان: "دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة ماليزيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الاقتصادية بماليزيا، وإظهار أثر تطبيق أبعاد الحكم الرشيد على حركة التطور الاقتصادي بماليزيا، رغم التباينات الأيديولوجية والعرقية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لبيان ماهية الحكم الرشيد ومقوماته، وكذلك ماهية التنمية الاقتصادية، وأهميتها واستعراض مختلف فواعل ومعايير الحكم الرشيد، كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي؛ لبيان أهم الظروف والتطورات المصاحبة لنشأة الحكم الرشيد والتنمية الاقتصادية، وتتبع مسيرة التنمية التي شهدتها ماليزيا، وأهم العوامل التاريخية التي ساعدت في إنجازها، كما واستخدمت الدراسة منهج تحليل المضمون، لدراسة التقارير الدولية، كتقارير البنك الدولي، ومنظمة الشفافية الدولية، وتقارير حقوق الإنسان في ماليزيا؛ لاستخلاص المؤشرات الخاصة بالحكم الرشيد والتنمية الاقتصادية، وأخيرا فقد استخدمت الدراسة أيضا منهج دراسة الحالة للتجربة الماليزية، كونه يعطي معلومات تفصيلية عن الحالة المدروسة، وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية في جمع البيانات، وتم استخدام أسلوب المسح المكتبي، لإعداد الإطار النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة، والدوريات والرسائل العلمية والتقارير الصادرة عن الجهات الرسمية والمؤسسات الدولية وغيرها، للوصول إلى الأهداف المرجوة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود دور فاعل للحكم الرشيد في تعزيز التنمية الاقتصادية في ماليزيا، كما أظهرت النتائج، وجود علاقة قوية بين قواعد الحكم الراشد المتمثلة في: (المساءلة المحاسبة الشفافية (والمشاركة والتنمية الاقتصادية، وأخيرا فقد أشارت النتائج إلى أن أهم العوامل التي أسهمت في تحقيق التنمية الاقتصادية، دعم وتشجيع القطاع الخاص، وزيادة حجم تدخلاته في الحياة الاقتصادية، مع تفعيل مبدأ "الرقابة" من

الحكومة الماليزية على أنشطته، وهو ما أسهم في حفز الاستثمارات، هذا بالإضافة إلى انتهاج الحكومة الماليزية لسياسة إحلال الواردات، التي أسهمت في دعم المنتج المحلي، وحفز الصادرات، وتحقيق التنمية الاقتصادية.

دراسة (الحايك، 2016) بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بالحوكمة"، وإبراز دورها في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، بالتطبيق على المديرية العامة للجمارك في سوريا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لبيان أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية في سوريا، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في البيانات، حيث تم استخدام أسلوب المسح المكتبي، لإعداد الإطار النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة، والدوريات والرسائل العلمية، بينما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المديرية العامة للجمارك، بالإضافة إلى المخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الأفراد الذين يرتبطون بأعمال تخص الجمارك، وتم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بلغ عددها (90) مفردة، وتم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (81) استبانة استخدمت لأغراض التحليل. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثل أهمها في وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تطبيق آليات الحوكمة، وتحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي في المؤسسات الحكومية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة)، في تحسين أداء العمل الجمركي في سوريا.

دراسة عابدين (2016) بعنوان: (دور) اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على المستشفيات غير الحكومية قطاع غزة)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إتخاذ القرارات الإدارية و دور هذه العملية في جودة الأداء الإداري في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبانة و توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (155) استبانة و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و كانت من نتائج هذه الدراسة أن مستوى تطبيق مراحل إتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا جاء بدرجة كبيرة و مستوى جودة الأداء الإداري جاء بدرجة كبيرة ، و تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) بين مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرارات و بين مستوى جودة الأداء في المستشفيات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا.

دراسة (إبراهيم وحمادي وعبد الكريم، 2019) بعنوان: دور الحوكمة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب فرع ديالى".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال بيان الجوانب المرتبطة بالعلاقة وأثر الحوكمة الضريبية" بالتنمية المستدامة بجوانبها المتنوعة في الهيئة العامة للضرائب بالعراق وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لبيان دور الحوكمة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة بالعراق، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، وقد تم استخدام أسلوب المسح المكتبي، لإعداد الإطار النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة، والدوريات والرسائل العلمية، بينما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيعها على عينة من المحاسبين (المخمنين والمدققين

الداخليين الفاحص الضريبي)، وتم توزيع (70) استبانة، وتم استرداد (60) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثل أهمها في وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الحوكمة الضريبية والتنمية المستدامة، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للحوكمة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في الخبرة والكفاءة للمحاسب (المخمن)، والمدقق (الفاحص الضريبي)، العاملين في الهيئة العامة للضرائب في آليات وأسس وإجراءات الحوكمة الضريبية.

دراسة أبو عجيلة (2019) بعنوان : (أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها) هدفت الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها، واستخدم الباحث في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من (342) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة طردية موجبة بين تطبيق ابعاد الحوكمة ومجالات التطوير التنظيمي، وأن تطبيق أبعاد الحوكمة درجته متوسطة، ومن أهم ما توصي به هذه الدراسة:

زيادة وعي القيادات الجامعية بأهمية ممارسة الحوكمة على اعتبار انها من الأنماط القيادية التي تناسب مؤسسات التعليم العالي وذلك لقدرتها على إدارة التطوير التنظيمي.

ترسيخ ثقافة الإفصاح والمساءلة والشفافية والإلتزام باللوائح والتشريعات وتشجيع ودعم

أسلوب العمل الجماعي وتذكير العاملين دوماً بأهمية هذه المفاهيم لتكون راسخة في الثقافة التنظيمية للجامعة.

- زيادة الإهتمام من قبل الجامعة بتطوير الهياكل التنظيمية عن طريق اختيار العاملين الأكفاء وتوزيع المهام حسب الكفاءة التي لدى العاملين وخبراتهم.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة بأنها استهدفت أحد القطاعات المهمة في المملكة (شركة الكهرباء)، إذ تم تطبيق هذه الدراسة على شركة الكهرباء السعودية ، حيث أن الكثير من الدراسات السابقة المشابهة بحثت في الشركات الخاصة ضمن الشركات الموجودة في المملكة، و قطاعات أخرى في دول عدة. وفيما يخص عينة الدراسة فقد تميزت هذه الدراسة بإختيار عدد جيد من أصحاب القرار سواء من العاملين ورؤساء ومديرين، أي لم تقتصر فقط على أعضاء الهيئة الإدارية فقط.

الفصل الرابع:

التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

المقدمة:

هدفت هذه الدراسة معرفة مستوى أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في شركة الكهرباء السعودية ، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها. قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الدراسة ككل، كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الدراسة ككل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- التكرارات و النسب المئوية بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة (المعلومات العامة)
- 2- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- 3- الإنحراف المعياري لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- 4- تم تحديد مستوى المقياس من خلال معادلة فريند (Freund) للأوزان النسبية حسب السلم الآتي:

5-1/3-1.33

53.67 مرتفع 3.66-2.34 متوسط

1- 2.33 متدني

5- إختبار كرونيباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

6- معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين متغيرين الدراسة.

الجدول (1.4) المعلومات العامة (خصائص العينة)

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	53.0
	انثى	62	47.0
	المجموع	132	100.0
طبيعة العمل	إدارة عليا	36	27.3
	الإدارة الوسطى	54	40.9
	الإدارة الدنيا	42	31.8
	المجموع	132	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	15.2
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	37	28
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	7.6
	15 سنة فأكثر	65	49.2
	المجموع	132	100.0

المستوى التعليمي	ثانوي	0	0
	دبلوم	-	-
	بكالوريوس	26	19.6
	ماجستير	60	45.5
	دكتوراه	46	34.9
	المجموع	132	100.0
العمر	من 25- أقل من 35	20	15.2
	من 35 - أقل من 45	47	35.72
	من 45- أقل من 55	29	22.4
	أكثر من 55	36	26.6
	المجموع	132	100.0

وصف متغيرات الدراسة

العامل المستقل (أبعاد الحوكمة)

يُلاحظ من جدول (2.4) أن تطبيق أبعاد الحوكمة في شركة الكهرباء السعودية جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.62). حيث جاء بعد المساهمون في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) بمستوى (مرتفع)، تلاه في المرتبة الثانية الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.63) بمستوى (متوسط)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد مجلس الإدارة بمتوسط حسابي (3.61) بمستوى (متوسط).

جدول (2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين)، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تصاعدياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	مجلس الإدارة	3.61	0.63	3	متوسط
2	الإدارة العليا	3.63	0.54	2	متوسط
3	المساهمين	3.69	0.61	1	مرتفع
	أبعاد الحوكمة	3.64	0.62		متوسط

يُلاحظ من جدول (3.4) أن مجالات مجلس الإدارة جاء بمستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.63). حيث جاء في المرتبة الأولى المجال السادس بمتوسط حسابي (4.27) بمستوى (مرتفع)، وفي المرتبة الأخيرة المجال السابع بمتوسط حسابي (3.18) بمستوى (متوسط).

جدول (34) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد مجلس الإدارة مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المؤسّط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرّتبة	المستوى
1	يوجد نظام محدد لمجلس الادارة بجميع مستوياته يتضمن سياسة معلنة	3.91	1.00	2	مرتفع
2	يوجد معايير معتمدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة	3.45	0.99	5	متوسط
3	توافر أعضاء ذوي خلفيات علمية وخبرات عملية في مجال التعليم في مجلس الإدارة	3.64	1.30	4	متوسط
4	توافر لجان استشارية تشمل في عضويتها أفراد من خارج المجتمع الجامعي	3.19	0.71	6	متوسط
5	يتوافر معايير لاداء جميع المهام والمسؤوليات تتخذ القرارات بمشاركة	3.65	1.07	3	متوسط
6	جميع المعنيين في مجلس الإدارة	4.27	0.44	1	مرتفع
7	ينتخب أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لخبراتهم وكفاءاتهم	3.18	1.03	7	متوسط
	مجلس الإدارة	3.61	0.63		متوسط

الفرضية الفرعية الأولى : تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود " أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$)، لتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في تحسين إدارة المشاريع، من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء السعودية".

ومن خلال نتائج الجدول (10.4)، بالنظر إلى نتائج تحليل الفرضية، نستنتج عدم وجود تأثير لمبدأ "الشفافية والإفصاح في تحقيق التنمية المستدامة، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.562) وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير مبدأ "الشفافية والإفصاح" في تحقيق التنمية المستدامة.

التقارير المرتبطة بإنجازاتها على صفحاتها الرسمية، هو بمثابة التطبيق الحقيقي لهذا المبدأ، حيث تتخذ من هذا الاتجاه، سبيلاً لتعزيز ثقة الجمهور والمانحين بها، إلا أن حقيقة هذا المبدأ يرتبط "بالشفافية والإفصاح عن جميع القضايا، حتى وإن كان يشوبها الضعف في الأداء، إذ مثل هذا الإفصاح والشفافية في التعامل مع الواقع الحقيقي لهذا المؤسسات، يفرض إطاراً تصحيحياً لمسارها المستقبلي، ويعزز من أدائها الحقيقي وليس الظاهري، وهو ما يضمن لها السير في طريق القضاء على كافة أشكال الفساد، إذا ما تم تطبيقه بمضمونه الصحيح، فتوافر الشفافية" والإفصاح" يسهم في تعزيز ثقة، كافة الأطراف المتعاملة مع الوزارة بطبيعة ممارساتها، وهو ما يمنحها غطاءً مؤسسياً ومجتمعياً محفزاً لأعمالها، وممكناً لها من ممارسة أعمالها عبر توفير كافة أشكال الدعم، المرتبطة بهذه الممارسات الشفافة، الأمر الذي يترتب عليها حفز معدلات النمو الاقتصادي، وضمان التنمية الاجتماعية والبيئية للمناطق والفئات المستهدفة، هذا الإطار العام الذي تؤدبه قضايا "الشفافية والإفصاح" يتطلب فهماً صحيحاً لمفاهيمها، وبشكل عميق يمس المضمون والجوهر الحقيقي المقصود منها، إذ إن مفهومها لا يرتبط بقضايا "الشفافية والإفصاح الظاهري لطبيعة الأعمال، إنما ينصرف نحو شفافية التعامل، والإفصاح الحقيقي عن الجوانب الجوهرية، والتي تشكل مفاصل العمل الحقيقي لهذه المؤسسات، وللأسف فإن العديد من العاملين

يحرصون مفاهيم الشفافية والإفصاح بقيام منظماتهم بالإفصاح الشفاف عن التقارير المالية والإدارية عبر مواقعها المتنوعة، وهو ما تقوم به الشركة بشكل فعلي في المملكة، إلا أن هذا المفهوم يعد قاصراً، ما لم تكن عملية "الشفافية والإفصاح" مرتبطة بالقضايا الجوهرية، والتي قد تحمل تهديداً في بعض الأحيان للمنظمة، إلا أن أثرها على المدى الطويل، يسهم في استقرار عمل هذه المنظمة، وزيادة الثقة بتعاملاتها، وما يحدث في مؤسساتنا هي الحالة الأولى النظرية التي تنحرف نحو فهم "الشفافية والإفصاح" بأنها مجرد عملية روتينية، لا تتعدى نشر التقارير على المواقع المتنوعة، وهو ما دفع اتجاهات إجابات المستجيبين من العاملين بالوزارة نحو الموافقة المرتفعة على هذا البعد، بينما عارضته آراء العاملين الذين يعملون في الحقل التنفيذي الحقيقي، وهو صاحب المصلحة الأولى، والطرف الأهم في عمل الشركة، ومن ناحية أخرى فإن وجود اعتقاد سائد بأن قضايا "الشفافية والإفصاح"، التي ترتبط بالتطبيق الحقيقي لمفاهيم الحوكمة، قد تسهم في استغلالها سياسياً من أطراف متنوعة، في ظل حالة الاستقطاب السياسي الشديد، وبالتالي فإن عدم تأثير هذا المبدأ على تحسين إدارة المشاريع، قد ارتبط بظاهرة تطبيق هذا المبدأ، والبعد عن مضمونه الحقيقي في الممارسة العملية، وحالة الاستقطاب السياسي التي لعبت دوراً في توطيد مثل هذا المبدأ.

الفرضية الفرعية الثانية تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود " أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$)، لتطبيق مبدأ العدالة والإنصاف"، في تحسين إدارة المشاريع، من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء السعودية.

ومن خلال نتائج الجدول (10.4)، وبالنظر إلى نتائج تحليل الفرضية، نستنتج عدم وجود تأثير لمبدأ "العدالة والإنصاف"، في تحسين إدارة المشاريع، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.761) وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير مبدأ "العدالة والإنصاف"، في تحسين إدارة المشاريع.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لتطبيق مبدأ العدالة والإنصاف"، في تحسين ادره المشاريع، من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء السعودية".

تعقيب الباحث على نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

ويرى الباحث أن عدم وجود مثل هذا التأثير لمبدأ العدالة والإنصاف" في تحسين ادره المشاريع في المملكة، يرتبط بشكل رئيس بطبيعة الممارسة المرتبطة بهذا المبدأ

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لتطبيق مبدأ "الاستجابة" في تحقيق التنمية المستدامة، من وجهة نظر العاملين في وزارة الزراعة بقطاع غزة".

ومن خلال نتائج الجدول (10.4)، وبالنظر إلى نتائج تحليل الفرضية، نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً لمبدأ "الاستجابة" في تحقيق التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.291)، وهذا يعني أن الزيادة في مبدأ الاستجابة" بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة بمقدار (0.291) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما يلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05) ، وهذا يشير إلى معنوية مبدأ "الاستجابة".

الفرضية الفرعية الرابعة تنص الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لتطبيق مبدأ المساواة"، في تحقيق التنمية المستدامة، من وجهة نظر العاملين في وزارة الزراعة بقطاع غزة".

ومن خلال نتائج الجدول (10.4)، و بالنظر إلى نتائج تحليل الفرضية، نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً لمبدأ "المساءلة" في تحقيق التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.296)، وهذا يعني أن الزيادة في مبدأ المساءلة بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة بمقدار 0.296 درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما يلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى معنوية مبدأ "المساءلة".

الفرضية الفرعية الخامسة وتنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء".

لبحث الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة قام الباحث بتخصيص (4) فقرات لبحث مدى وجود علاقة بين توافر نظام حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء، ويوضح الجدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مدى وجود علاقة بين توافر نظام حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مدى وجود علاقة بين توافر نظام حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2	تتوفر تشريعات وأنظمة واضح تحدد المسؤوليات في الشركة	4.16	79%	0.584	موافق	1
1	يتوفر إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء شركة الكهرباء	4.08	77%	0.566	موافق	2
4	توجد شفافية في معاملته المساهمين باطلاعهم على أداء الشركة	4.06	77%	0.620	موافق	3
3	يشارك متخذي القرار في اجراء اية تعديلات على النظام الاساسي في الشركة وخاصة في الاقسام المالية بعد اجراء دراسات وافية	4.04	76%	0.605	موافق	4
الفقرات ككل		4.09	77%	0.412	موافق	
قيمة ت		073.70	مستوى الدلالة		0.000*	

*وجود دلالة عند مستوى 0.05

يوضح الجدول رقم (5) ما يلي:

جاءت الفقرة تتوفر تشريعات وأنظمة واضح تحدد المسؤوليات في (الشركة بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.16) ونسبة مئوية للموافقة بلغت (79%). جاءت الفقرة (يتوفر إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء شركة الكهرباء) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة مئوية للموافقة بلغت (77%).

جاءت الفقرة (توجد شفافية في معاملته المساهمين باطلاعهم على أداء الشركة بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.06) ونسبة مئوية للموافقة بلغت (77%). جاءت الفقرة (يشارك متخذي القرار في اجراء اية تعديلات على النظام الاساسي في الشركة وخاصة في الاقسام المالية بعد اجراء دراسات (وافية بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.04) ونسبة مئوية للموافقة بلغت (76%).

كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد عينة الدراسة المشاركين في المسح لعبارات المحور ككل بلغ (4.09) مما يشير - في ضوء المتوسط الحسابي - إلى موافقة لمدى وجود علاقة بين توافر نظام حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء كما يشير الجدول إلى أن مستوى دلالة الاختبار (t) أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يدل على أثر تخصص مراجع الحسابات على جودة عملية المراجعة وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء.

تتفق هذه النتائج مع دراسة العاني والعزاوي (2007) التي توصلت إلى أن حوكمة الشركات تعمل على تقويم وتحسين عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، كما تتفق مع دراسة عبد الرحمن ((2013) التي توصلت إلى أن اختلاف طبيعة نشاط منشأة الأعمال وقوانينها تؤثر على ممارسات الأعمال السعودية تجاه المسؤولية الاجتماعية وأن الإفصاح يساعد على استغلال الموارد المتاحة وأن الآليات الداخلية للحوكمة تساعد على تحسين مصداقية التقرير

—ودور المالي والمعلومات المحاسبية. وأوضحت الباحثة أن الآليات الداخلية للحوكمة تكمن في لجان المراجعة. المراجعة الداخلية – استقلالية مجلس الإدارة). وأن فعالية لحوكمة تزيد من خلال تطبيق المراجعة الداخلية. وأن مجالس الإدارة من أكثر أليات الحوكمة أهمية في الإفصاح والتقرير المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية. وأن أعمال المراجعة الداخلية تختلف باختلاف نضج واكتمال هياكل الحوكمة في تلك الشركات.

الفرضية الفرعية السادسة وتنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والملائمة في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء".

لبحث الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة قامت الباحثة بتخصيص (5) فقرات لبحث مدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والملائمة في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء، ويوضح الجدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والملائمة في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والملائمة في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9	للمعلومات المحاسبية القدرة على مراجعة الاحداث الماضية وكتابة تقارير محاسبية عن الفترة الحاضرة وتنبؤ التقارير المحاسبية المستقبلية	4.22	%81	0.545	موافق بشدة	1
8	تؤثر المعلومات المحاسبية على القرارات الاقتصادية لصانعي القرار وأصحاب المصلحة	4.16	%79	0.548	موافق	2
5	يقوم المدقق الحسابي بالاطلاع على الاجراءات في القسم المالي ومعرفة مدى ملائمة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات	4.08	%77	0.601	موافق	3
6	المعلومات المحاسبية عادة تكون ملائمة للمساهمين واصحاب المصالح	3.9	%73	0.614	موافق	4
7	يسمح النظام بكافة إجراءاته بإعطاء المعلومات الداخلية عن التقارير المالية لجميع للمساهمين واصحاب القرار واصحاب المصالح	3.86	%72	0.572	موافق	5
الفقرات ككل		4.04	%77	0.399	موافق	
قيمة ت		749.71	مستوى الدلالة		0.000*	

*وجود دلالة عند مستوى 0.05

جاءت الفقرة (للمعلومات المحاسبية القدرة على مراجعة الاحداث الماضية وكتابة تقارير محاسبية عن الفترة الحاضرة وتنبؤ التقارير المحاسبية (المستقبلية بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (4.22) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (81%). جاءت الفقرة (تؤثر المعلومات المحاسبية على القرارات الاقتصادية لصانعي

القرار وأصحاب المصلحة) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.16) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (79%).

جاءت الفقرة (يقوم المدقق الحسابي بالاطلاع على الاجراءات في القسم المالي ومعرفة مدى ملائمة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.08) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (77%).

جاءت الفقرة المعلومات المحاسبية عادة تكون ملائمة للمساهمين واصحاب المصالح) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.90) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (73%). جاءت الفقرة (يسمح النظام بكافة إجراءاته بإعطاء المعلومات الداخلية عن التقارير المالية لجميع للمساهمين واصحاب القرار واصحاب المصالح) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.86) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (72%).

كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد عينة الدراسة المشاركين في المسح لعبارات المحور ككل بلغ (4.04) مما يشير - في ضوء المتوسط الحسابي إلى موافقة لمدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والملائمة في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء كما يشير الجدول إلى أن مستوى دلالة الاختبار (t) أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهذا يدل على أثر تخصص مراجع الحسابات على جودة عملية المراجعة وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والملائمة في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء.

تتفق هذه النتائج مع دراسة النعامي وسمور (2013) التي توصلت إلى أن وجود دور لتقنية المعلومات المحاسبية في تطوير نظم الرقابة الداخلية للجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وأن للمعلومات المحاسبية لها دور في حماية الأصول. ولها دور في الحد من أخطاء التقارير

المالية. وأن اتباع اللوائح والسياسات التنظيمية وتقنية المعلومات لها دور في تحسين وتطوير الإجراءات الرقابية على الأنشطة التشغيلية.

الفرضية الفرعية السابعة وتنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والافصاح الامثل في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء".

لبحث الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة قامت الباحثة بتخصيص (5) فقرات لبحث مدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والافصاح الامثل في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء ، ويوضح الجدول رقم (7) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والافصاح الامثل في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10	تناسب متطلبات الحوكمة مع مقدار نوعية الافصاح في الشركة	4.32	83%	0.551	موافق بشدة	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	يحق لمتخذي القرار الاطلاع على اجراءات الافصاح في الشركة	4.20	80%	0.535	موافق بشدة	2
12	تؤثر تعليمات الحوكمة على مصداقية المعلومات المحاسبية	4.14	79%	0.606	موافق	3
13	يتم الافصاح عن الاداء المالي وغير المالي بالقدر الكافي	4.00	75%	0.571	موافق	4
14	يتم الافصاح عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية وازهارقوته وفاعليته لضمان مصداقية المعلومات المحاسبية	3.98	75%	0.714	موافق	5
الفقرات ككل		4.13	78%	0.370	موافق	
قيمة ت		933.78	مستوى الدلالة		0.000*	

*وجود دلالة عند مستوى 0.05

يوضح الجدول رقم (7) ما يلي:

جاءت الفقرة تتناسب متطلبات الحوكمة مع مقدار نوعية الافصاح في (الشركة بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.32) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (83). جاءت الفقرة (يحق لمتخذي القرار الاطلاع على اجراءات الافصاح في (الشركة بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.20) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (80%).

جاءت الفقرة (تؤثر تعليمات الحوكمة على مصداقية المعلومات المحاسبية بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.14) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (79%). جاءت الفقرة (يتم الافصاح عن الاداء المالي وغير المالي بالقدر الكافي) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.00) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (75%). جاءت الفقرة (يتم الافصاح عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية واطهار قوته وفاعليته لضمان مصداقية المعلومات المحاسبية بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.98) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (75%).

كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد عينة الدراسة المشاركين في المسح لعبارات المحور ككل بلغ (4.13) مما يشير - في ضوء المتوسط الحسابي - إلى موافقة لمدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والافصاح الامثل في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء كما يشير الجدول إلى أن مستوى دلالة الاختبار (t) أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يدل على أثر تخصص مراجع الحسابات على جودة عملية المراجعة وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والافصاح الامثل في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الشيخ (2012) التي توصلت إلى أهمية دور الإفصاح والشفافية في التقارير المالية ووصولها إلى جميع المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح في المجتمع والعمل على زيادة الحوكمة للشركات المساهمة للحد من عامل الاشاعة على سعر الأسهم. والتي قد تحد المستثمرين في الاستثمار في سوق الأوراق المالية.

الفرضية الفرعية الثامنة وتنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والتوقيت المناسب في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء".

لبحث الفرضية الثامنة من فرضيات الدراسة قامت الباحثة بتخصيص (5) فقرات لبحث مدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والتوقيت المناسب في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء، ويوضح الجدول رقم (8) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرات: جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والتوقيت المناسب في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	يعمل مجلس الادارة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة للتأكد من التوقيت المناسب للإفصاح عن المعلومات المحاسبية	4.20	%80	0.535	موافق بشدة	1
15	تقدم ادارة الشركة للمساهمين معلومات جيدة وكافية عن اجتماعات الجمعية العامة للشركة بصفة دورية منتظمة	4.18	%80	0.523	موافق	2
17	يقوم مجلس الشركة بالأشراف على وسائل الاتصال لدعم الافصاح عن الاداء المالي وغير المالي	3.98	%75	0.553	موافق	3
18	يتم الافصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة بالوقت المناسب	3.98	%75	0.589	موافق	4
19	تقوم الشركة بالإفصاح عن المعلومات بصفة دورية منتظمة	3.98	%75	0.515	موافق	5
الفقرات ككل		4.06	%77	0.327	موافق	
قيمة ت		916.87	مستوى الدلالة		0.000*	

*وجود دلالة عند مستوى 0.05

يوضح الجدول رقم (8) ما يلي:

جاءت الفقرة (يعمل مجلس الادارة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة للتأكد من التوقيت المناسب للإفصاح عن المعلومات (المحاسبية بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (4.20) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (80%). جاءت الفقرة (تقدم ادارة الشركة للمساهمين معلومات جيدة وكافية عن اجتماعات الجمعية العامة للشركة بصفة دورية منتظمة بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (4.18) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (80%). جاءت الفقرة (يقوم مجلس الشركة بالأشراف على وسائل الاتصال لدعم الافصاح عن الاداء المالي وغير المالي) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.98) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (75%).

جاءت الفقرة (يتم الافصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة بالوقت المناسب) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.98) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (75%).

جاءت الفقرة (تقوم الشركة بالإفصاح عن المعلومات بصفة دورية منتظمة بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.98) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (75%).

كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد عينة الدراسة المشاركين في المسح لعبارات المحور ككل بلغ (4.06) مما يشير - في ضوء المتوسط الحسابي إلى موافقة لمدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات والتوقيت المناسب في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء كما يشير الجدول إلى أن مستوى دلالة الاختبار (1) أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يدل على أثر تخصص مراجع الحسابات على جودة عملية المراجعة وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

حوكمة الشركات والتوقيت المناسب في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء. تتفق هذه النتائج مع دراسة العقيل (2011) التي توصلت إلى أن المعلومات المحاسبية التي تحتويها التقارير المالية السنوية التي تصدرها الشركات المساهمة السعودية تتصف بجودة مقاربة في المستوى للدول التي تتبع القانون المقنن (مثل ألمانيا وفرنسا واليابان ولكنها اقل من مثيلاتها في الأسواق التي تتبع القانون العام) (الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وأستراليا). كما أظهرت هذه الدراسة أن إنشاء هيئة سوق المال كان له أثر إيجابي على جودة المعلومات المحاسبية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج:

لقد لاقى تطبيق حوكمة الشركات اهتمام كبير ومتزايد على مستوى الكثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية، لما يحققه تطبيق الحوكمة من مزايا مختلفة تحد من الكثير من المشاكل التي تواجهها هذه الشركات وبصفة خاصة المشاكل المالية وأهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية، فحكومة الشركات تسعى إلى تطوير وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، وتزايد دور كل من المراجعة وتحقيق الإفصاح والشفافية والحد من الآثار السلبية لعملية إدارة الأرباح علاوة على التقويم الفعال والمستمر لأداء الوحدة الاقتصادية.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والملائمة في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والافصاح الامثل في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والتوقيت المناسب في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء.

التوصيات والمقترحات

أهمية تقيد الشركات المساهمة بلائحة حوكمة الشركات لما في ذلك من مصلحة الشركات ومساهميها وكافة الأطراف الأخرى المستفيد من القوائم المالية ومحاولة الاستفادة من المزايا المتعددة التي تحققها حوكمة الشركات والتوسع في تطبيقها في الوحدات الاقتصادية المختلفة في المملكة العربية السعودية.

اجراء دراسات على الشركات التي تطبق متطلبات لائحة حوكمة الشركات وبيان اثار تطبيق حوكمة الشركات على اسهم هذه الوحدات للوقوف على العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية في ظل تطبيق حوكمة الشركات وسوق الأوراق المالية من زاوية أخرى.

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.