

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة مشاريع



أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين بقطاع الطاقة في المملكة العربية
السعودية

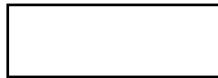
**The impact of administrative governance applications on the
performance of workers in the energy sector in the Kingdom
of Saudi Arabia**

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة/

ريوف السهلي

إشراف



٢٠٢٤/١٤٤٥ هـ / م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعزائي، الذين كانوا دائماً بجانبني يدعموني ويُلهموني.

شكراً لعائلتي الغالية على الحب الذي أكنوه وعلى الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف.

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين أضافوه إلى

حياتي الأكاديمية.

آمل أن يكون هذا العمل بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية والمساهمة في تطوير

المعرفة والمجتمع".

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

.....د

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري،

لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قطاع الطاقة ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٢٣٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين بقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة (٠,٨٢١) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن تطبيقات الحوكمة الإدارية تعمل على تحسين أداء العاملين بقطاع الطاقة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في كافة الإدارات لمساعدة الشركات في تطوير الأداء الوظيفي، و تدريب العاملين على اتباع إجراءات وقواعد الحوكمة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية- أداء العاملين - قطاع الطاقة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of administrative governance applications on the performance of workers in the energy sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive analytical approach. The study community represented workers in the energy sector. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all members of the study community, the study used the simple random sampling method by publishing the questionnaire link on all social media sites of the study community members. The number of study sample members reached ٢٣٠ individuals who answered the questionnaire questions.

The study found that there is a statistically significant positive correlation between administrative governance applications and the performance of workers in the energy sector in the Kingdom of Saudi Arabia. It was found that the value of the total correlation coefficient was high (0.821) and was significant at a statistical significance level (0.001), which indicates that administrative governance applications work to improve the performance of workers in the energy sector.

The study recommended the need to pay attention to applying the principles of administrative governance in all departments to help companies develop job performance, and train workers to follow administrative governance procedures and rules.

Keywords: Administrative governance - employee performance - energy sector.

قائمة المحتويات

إهداء	ج
الشكر والتقدير	د
المستخلص	هـ
Abstract	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ي
قائمة الأشكال	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
١,١ مقدمة	١
٢,١ مشكلة الدراسة	٢
٣,١ الفجوة النظرية:	٣
٤,١ أهمية الدراسة:	٤
٥,١ أهداف الدراسة	٥
٦,١ تساؤلات الدراسة	٦
٧,١ فروض الدراسة	٧
٨,١ حدود الدراسة	٨
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	٩
١,٢ المقدمة	٩
٢,٢ الحوكمة الإدارية	٩
١,٢,٢ مفهوم الحوكمة الإدارية	٩

١٠	٢,٢,٢ الفرق بين الحوكمة الإدارية والحوكمة العامة
١٠	٣,٢,٢ أهمية الحوكمة الإدارية في المؤسسات
١١	٤,٢,٢ أبعاد الحوكمة الإدارية
١٤	٥,٢,٢ أهداف الحوكمة الإدارية
١٦	٣,٢ أداء العاملين في قطاع الطاقة
١٦	١,٣,٢ المقصود بأداء العاملين في السياق الإداري
١٦	٢,٣,٢ العوامل المؤثرة في أداء العاملين
١٧	٣,٣,٢ كيفية قياس أداء العاملين
١٨	٤,٣,٢ أهمية أداء العاملين في قطاع الطاقة
١٩	٥,٣,٢ التحديات التي تواجه أداء العاملين
٢٠	٦,٣,٢ تطبيقات الحوكمة الإدارية في قطاع الطاقة
٢٢	٧,٣,٢ أمثلة على تطبيقات الحوكمة الإدارية الناجحة في قطاع الطاقة
٢٣	٤,٢ الدراسات السابقة
٢٧	١,٤,٢ التعليق على الدراسات السابقة
٣٠	الفصل الثالث: المنهجية
٣٠	١,٣ المقدمة
٣٠	٢,٣ المنهجية وطرق البحث
٣١	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٣١	٤,٣ مصادر جمع البيانات
٣١	٥,٣ أدوات الدراسة
٣٣	٦,٣ صدق أداة الدراسة
٣٥	٧,٣ صدق أداة الدراسة
٣٦	٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

٣٨	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
٣٨	١,٤ المقدمة.....
٣٨	٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
٣٩	٣,٤ تحليل قائمة الاستبيان.....
٣٩	١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيقات الحوكمة الإدارية.....
٣٩	□ المحور الأول: مبدأ المساواة.....
٤٠	□ المحور الثاني: مبدأ الشفافية.....
٤٢	□ المحور الثالث: مبدأ العدالة.....
٤٣	٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين.....
٤٥	٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٤٥	١,٤,٤ معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين.....
٤٥	٢,٤,٤ تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين
٤٧	بقطاع الطاقة.....
٤٩	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٤٩	١,٥ المقدمة.....
٤٩	٢,٥ الاستنتاجات.....
٥١	٣,٥ التوصيات.....
٥١	٤,٥ المقترحات.....
٥٢	المراجع.....
٥٧	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
(١-٣)	درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان	٣٢
(٢-٣)	توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية	٣٢
(٣-٣)	معاملات الارتباط لعبارات محور تطبيقات الحوكمة الإدارية	٣٣
(٤-٣)	معاملات الارتباط لعبارات محور أداء العاملين	٣٤
(٥-٣)	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستبيان	٣٦
(١-٤)	توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٣٨
(٢-٤)	الاحصاء الوصفي لعبارات محور مبدأ المساءلة	٣٩
(٣-٤)	الاحصاء الوصفي لعبارات محور مبدأ الشفافية	٤٠
(٤-٤)	الاحصاء الوصفي لعبارات محور مبدأ العدالة	٤٢
(٥-٤)	الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين	٤٣
(٦-٤)	مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين	٤٥
(٧-٤)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين	٤٧

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
(١-٤)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور مبدأ المساءلة	٤٠
(٢-٤)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور مبدأ الشفافية	٤١
(٣-٤)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور مبدأ العدالة	٤٣
(٤-٤)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور أداء العاملين	٤٤

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة

أصبحت الحوكمة الإدارية من الضرورات الحتمية لتحقيق النجاح المستدام في المؤسسات الحديثة. إذ تُعد الحوكمة الإدارية إطاراً شاملاً يتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تعزيز الشفافية، والمساءلة، والكفاءة في إدارة المؤسسات، إن تطبيقات الحوكمة الإدارية لا تقتصر فقط على تحسين الأداء المالي للمؤسسات، بل تتعداها لتشمل تحسين أداء العاملين وتطوير بيئة عمل تعزز من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. (بوبر، ٢٠٢١)

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة، بات من الضروري للمؤسسات أن تعتمد على مبادئ الحوكمة الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، حيث تلعب الحوكمة الإدارية دوراً حيوياً في توجيه السياسات والإجراءات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، من خلال توفير بيئة عمل تدعم الابتكار والتطوير المستمر، وتضمن العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين. (الريس، ٢٠١٩)

فالحوكمة الإدارية أصبحت عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح والاستدامة في المؤسسات والمنظمات في العصر الحديث، حيث تُعرّف الحوكمة الإدارية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة المؤسسات، تساهم هذه التطبيقات في تعزيز الثقة بين المستثمرين، وتحسين الأداء المالي والتشغيلي، وتقليل المخاطر المرتبطة بالأعمال. (الخرزاعلة، ٢٠٢٠)

مع تزايد التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، أصبحت الحوكمة الإدارية أكثر أهمية من أي وقت مضى، فهي تساهم في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع مراعاة القوانين والمعايير الأخلاقية، كما تساعد في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والمسؤولية الاجتماعية. (مجي، ٢٠٢٣)

وبالنسبة لأداء العاملين فهو يُعتبر حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، حيث يعتمد تحقيق الأهداف التنظيمية والتميز في العمل بشكل كبير على كفاءة وإنتاجية الموظفين، يُقاس أداء العاملين بمدى تحقيقهم للمهام الموكلة إليهم بجودة وكفاءة وضمن الأطر الزمنية المحددة. ومع تزايد التحديات والضغط في بيئة العمل الحديثة، أصبحت مسألة تحسين أداء العاملين من الأولويات الأساسية للإدارة، تتضمن عملية تحسين أداء العاملين عدة جوانب منها التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتطبيق أنظمة تقييم أداء فعالة، بالإضافة إلى توفير الدعم المعنوي والمادي، حيث تُساهم هذه العوامل مجتمعة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والإبداع. (الزهراني، ٢٠٢١)

لذلك في هذه الدراسة، سنستعرض أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين، مع التركيز على كيفية تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، سنتناول أيضًا العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق هذه المبادئ وتأثيرها على الرضا الوظيفي والتزام العاملين بأهداف المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

٢,١ مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في استكشاف تأثير تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات، على الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي

وتعزيز الشفافية والمساءلة، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تدرس كيفية تأثير هذه التطبيقات بشكل مباشر على أداء العاملين وإنتاجيتهم. (عيدوني، ٢٠١٧)

لذا، تطرح الدراسة السؤال التالي: "كيف تؤثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات، وما هي العوامل التي تساهم في تعزيز هذا التأثير؟"

٣,١ الفجوة النظرية:

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة التي تواجه المؤسسات اليوم، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تعتبر الحوكمة الإدارية من الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذه الأهداف من خلال توفير إطار عمل يدعم الشفافية والمساءلة والكفاءة. (الشخصير، ٢٠١٥)

مع ذلك، يبقى السؤال حول مدى تأثير تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين غير واضح بشكل كافٍ، فبينما تشير الدراسات إلى أن الحوكمة الإدارية يمكن أن تعزز من رضا العاملين وإنتاجيتهم من خلال خلق بيئة عمل محفزة وعادلة، فإن هناك حاجة لفهم أعمق لكيفية تحقيق ذلك وتحديد العوامل المحددة التي تسهم في هذا التأثير. (سالم، ٢٠٢١)

هذه الدراسة تقوم على تحليل العلاقة بين تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين، مع التركيز على العوامل التي تساهم في نجاح هذه التطبيقات وتأثيرها على الكفاءة والإنتاجية. سيتناول البحث كيفية تأثير السياسات والإجراءات المرتبطة بالحوكمة على مستوى رضا العاملين، والتزامهم، وإبداعهم، بالإضافة إلى استكشاف العقبات التي قد تعترض تطبيق هذه المبادئ بشكل فعال. (اليامي، ٢٠٢٢)

١,٤ أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

١. توسيع المعرفة في مجال الحوكمة الإدارية:

- تسهم الدراسة في توسيع الفهم العلمي لمفهوم الحوكمة الإدارية وآثارها على الأداء المؤسسي، مع تركيز خاص على أداء العاملين. تقدم الدراسة إطارًا نظريًا جديدًا يمكن أن يساعد الباحثين في المستقبل على استكشاف هذه العلاقة بشكل أعمق وأكثر تفصيلاً.

٢. تحديد العوامل المؤثرة:

- من خلال تحديد العوامل المحددة التي تسهم في تأثير الحوكمة الإدارية على أداء العاملين، توفر الدراسة بيانات دقيقة يمكن أن تُستخدم في تطوير نظريات جديدة أو تحسين النظريات الحالية المتعلقة بالحوكمة وأداء العاملين.

٣. سد الفجوة البحثية:

- تعالج الدراسة نقص الأبحاث المتعلقة بتأثير تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين، مما يسهم في ملء الفجوة البحثية وتوفير قاعدة بيانات جديدة يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية.

الأهمية العملية:

١. تحسين الأداء المؤسسي:

- من خلال تقديم توصيات عملية قائمة على النتائج البحثية، يمكن للمؤسسات تحسين سياساتها وإجراءاتها لتحقيق أداء أفضل للعاملين. تساعد الدراسة في تحديد أفضل الممارسات في تطبيقات الحوكمة الإدارية التي تعزز من إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي.

٢. تعزيز بيئة العمل:

- تسهم النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة في تطوير بيئة عمل محفزة وعادلة، مما يزيد من التزام العاملين ويشجع على الابتكار والإبداع. يمكن للمؤسسات استخدام هذه المعلومات لتحسين استراتيجياتها الإدارية.

٣. دعم صنع القرار:

- توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار والإداريين حول كيفية تحسين تطبيقات الحوكمة الإدارية لتحقيق تأثير إيجابي على أداء العاملين. يمكن استخدام هذه البيانات لاتخاذ قرارات مدروسة بشأن السياسات والإجراءات الإدارية.

١, ٥ أهداف الدراسة

الأهداف الرئيسية:

١. تحديد تأثير تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين:
 - تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسات، مع التركيز على كيفية تأثير السياسات والإجراءات المرتبطة بالحوكمة على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

٢. تحليل العوامل المؤثرة في نجاح تطبيقات الحوكمة الإدارية:

○ تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح تطبيقات الحوكمة الإدارية وتحسين أداء العاملين، مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والبيئة التنظيمية المحفزة.

الأهداف الفرعية:

١. استكشاف تأثير الشفافية والمساءلة على رضا العاملين:

○ دراسة كيف يمكن لتطبيق ممارسات الشفافية والمساءلة في الإدارة أن يعزز من رضا العاملين ويؤثر إيجابياً على أدائهم.

٢. تقييم تأثير الإجراءات والسياسات العادلة على الالتزام الوظيفي:

○ تحليل كيفية تأثير السياسات والإجراءات العادلة والمنصفة على مستوى التزام العاملين تجاه المؤسسة ومدى تأثير ذلك على أدائهم.

٣. فحص دور البيئة التنظيمية المحفزة في تحسين إنتاجية العاملين:

○ دراسة كيفية تأثير بيئة العمل المحفزة والداعمة على تحسين إنتاجية العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

٤. تحليل تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تقليل التوتر الوظيفي:

○ استكشاف كيف يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية أن يساهم في تقليل التوتر والضغوط الوظيفية التي قد تؤثر سلباً على أداء العاملين.

٦,١ تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

➤ كيف تؤثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما هو تأثير الشفافية والمساءلة في الإدارة على رضا العاملين؟

○ كيف يمكن لممارسات الشفافية والمساءلة أن تعزز من رضا العاملين وتؤثر على

أدائهم؟

٢. كيف تؤثر السياسات والإجراءات العادلة على الالتزام الوظيفي للعاملين؟

○ ما مدى تأثير تطبيق السياسات والإجراءات العادلة على مستوى التزام العاملين تجاه

المؤسسة؟

٣. ما دور البيئة التنظيمية المحفزة في تحسين إنتاجية العاملين؟

○ كيف يمكن لبيئة العمل المحفزة والداعمة أن تسهم في تحسين إنتاجية العاملين

وتشجيعهم على الابتكار؟

٤. كيف يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية أن يقلل من التوتر والضغط الوظيفية؟

○ ما هو تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على تقليل التوتر الوظيفي الذي قد يؤثر

سلبيًا على أداء العاملين؟

٧,١ فروض الدراسة

فرضية الدراسة الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الحوكمة الإدارية

وأداء العاملين في المؤسسات

الفرضيات الفرعية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساواة على رضا العاملين في المؤسسات.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على أداء العاملين في المؤسسات.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة على أداء العاملين في المؤسسات.

٨,١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: التعرف على أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين بقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: يتم تنفيذ هذه الدراسة في عام ١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م.
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: العاملين في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٢ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم والخلفية النظرية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بتطبيقات الحوكمة الإدارية وأثرها على أداء العاملين داخل المنظمات، فضلاً عن مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة على النحو المبين أدناه:

٢,٢ الحوكمة الإدارية

١,٢,٢ مفهوم الحوكمة الإدارية

الحوكمة الإدارية تعني مجموعة من القواعد والممارسات التي تهدف إلى توجيه وإدارة المؤسسات بطريقة تعزز الشفافية والمساءلة والكفاءة، يُنظر إلى الحوكمة كوسيلة لتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية للمؤسسات، حيث يمكن تعريفها بأنها الإطار الذي يتم من خلاله اتخاذ القرارات في المؤسسات، حيث يتم وضع السياسات وتحديد المسؤوليات، وتحديد الآليات التي تضمن الالتزام بها. (لعيداني، ٢٠٢٢)

تعتبر الحوكمة الإدارية جزءاً أساسياً من مفهوم الحوكمة الشامل، حيث تركز على كيفية إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية بطريقة تعزز الأداء المؤسسي، يتضمن ذلك تطوير استراتيجيات فعالة، وإرساء نظم رقابة داخلية، وتوفير بيئة عمل تدعم الابتكار وتحقيق التوازن بين حقوق المساهمين وحقوق الموظفين (بوبكر، ٢٠٢١).

٢,٢,٢ الفرق بين الحوكمة الإدارية والحوكمة العامة

تتداخل الحوكمة الإدارية مع الحوكمة العامة في العديد من الجوانب، لكنها تختلف في نطاق تطبيقها وأهدافها.

- **الحيز العملي:** الحوكمة العامة تشمل نطاقًا أوسع يشمل الحكومات والمؤسسات العامة، حيث تركز على إدارة الموارد العامة، وتعزيز المساءلة في عمليات صنع القرار السياسية والاقتصادية بينما الحوكمة الإدارية تركز بشكل خاص على المؤسسات الخاصة والعامة من حيث إدارتها الداخلية. (البكري، ٢٠١٣)
- **الأهداف:** الحوكمة العامة تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة وتلبية احتياجات المجتمع، بينما الحوكمة الإدارية تركز على تحسين الأداء المؤسسي وتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين.
- **الآليات:** تستخدم الحوكمة العامة آليات مثل القوانين والسياسات الحكومية، في حين تعتمد الحوكمة الإدارية على نظم الإدارة الداخلية، مثل الهياكل التنظيمية، واستراتيجيات الأداء، ونظم الرقابة. (الخطري، ٢٠٢١)

٣,٢,٢ أهمية الحوكمة الإدارية في المؤسسات

تتعدد فوائد الحوكمة الإدارية في المؤسسات، مما يجعلها ضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن أهم هذه الفوائد:

١. **تعزيز الشفافية:** تساهم الحوكمة الإدارية في خلق بيئة عمل تتمتع بالشفافية، حيث يتم نشر المعلومات بشكل دوري، مما يسهل على المعنيين اتخاذ قرارات مستنيرة، الشفافية تعزز الثقة بين العاملين والإدارة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة (الريس، ٢٠١٩).

٢. تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تطبيق الحوكمة الإدارية، يمكن للمؤسسات تطوير

استراتيجيات فعالة تركز على تحقيق النتائج المرجوة. تعزز نظم الحوكمة الفعالة من كفاءة

العمليات وتساعد في تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها. (جواد، ٢٠٢١)

٣. تعزيز المساءلة: من خلال وضع هيكل واضح للمسؤوليات والسلطات، تساهم الحوكمة

الإدارية في تعزيز المساءلة بين العاملين، هذا يساعد على تحسين الأداء، حيث يدرك

العاملون أنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم ويعملون على تحسين الأداء باستمرار

(الخرزاعلة، ٢٠٢١).

٤. تسهيل الابتكار: الحوكمة الإدارية تشجع على خلق بيئة مواتية للابتكار من خلال تمكين

العاملين من تقديم أفكار جديدة والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، عندما يشعر الموظفون

بأن آرائهم تُقدَّر، فإن ذلك يزيد من دافعيتهم للابتكار والمساهمة في تطوير المؤسسة.

٥. تحقيق الاستدامة: من خلال الحوكمة الإدارية، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بطريقة

مستدامة، حيث يتم وضع سياسات تأخذ في اعتبارها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية،

تساهم هذه السياسات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات وتحقيق أهداف التنمية

المستدامة. (الراشدي، ٢٠١٩)

٢,٢,٤ أبعاد الحوكمة الإدارية

تتكون الحوكمة الإدارية من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف

المؤسسات وتعزيز أدائها. وفيما يلي الأبعاد الثلاثة الرئيسية للحوكمة الإدارية:

١. الشفافية والمساءلة

الشفافية: تشير الشفافية إلى وضوح العمليات والإجراءات داخل المؤسسة، بما في ذلك كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد، تعزز الشفافية الثقة بين الإدارة والعاملين، حيث يمكن للجميع رؤية المعلومات المهمة المتعلقة بأداء المؤسسة والسياسات المتبعة، Abou Alross, S. A., and Abu Mahadi, F. T. (٢٠٢١)

• **أهمية الشفافية:** تعزز الشفافية من روح التعاون داخل المؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية الإدارية، كما تسهل من عملية التواصل الفعال وتساعد في تقليل الفجوات في المعلومات.

المساءلة: المساءلة تعني تحديد المسؤوليات والالتزامات تجاه الأداء والنتائج، يتوجب على الأفراد في المؤسسات أن يكونوا مسؤولين عن أفعالهم وقراراتهم، مما يعزز من ثقافة الأداء والالتزام.

• **أهمية المساءلة:** تساهم المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال دفع الأفراد للالتزام بمعايير الأداء المحددة، كما تساعد على الكشف عن الأخطاء وتحديد مجالات التحسين، مما يؤدي إلى تطوير مستمر (الزهراني، ٢٠٢١).

٢. المشاركة والمبادرة

المشاركة: تشير المشاركة إلى إشراك جميع المستويات الوظيفية في عملية صنع القرار، مما يعزز من انخراط العاملين ويعكس آرائهم. يمكن أن تكون المشاركة في أشكال مختلفة، مثل الاجتماعات، ورش العمل، والاستطلاعات.

• **أهمية المشاركة:** تعزز المشاركة من الإبداع والابتكار، حيث يساهم الموظفون بأفكار جديدة

وحلول محتملة للتحديات. كما تجعل الأفراد يشعرون بأنهم جزء من النجاح المؤسسي، مما

يزيد من دافعيتهم للعمل (٢٠٢١). Abou Alross, S. A., and Abu Mahadi, F. T.

المبادرة: تشير المبادرة إلى القدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات بشكل مستقل. يشجع بيئة

العمل التي تدعم المبادرة الأفراد على اتخاذ خطوات لتحسين العمليات وتقديم أفكار جديدة.

• **أهمية المبادرة:** تحفز المبادرة على الابتكار والتطور، حيث يصبح الموظفون أكثر استعدادًا

لتحمل المسؤولية وابتكار حلول فعّالة، عندما يشعر الأفراد بأن لديهم الحرية لاتخاذ القرار، يزيد

ذلك من شعورهم بالملكية تجاه مهامهم (الخرزاعلة، ٢٠٢١).

٣. العدالة والكفاءة

العدالة: تشير العدالة إلى كيفية توزيع الفرص والموارد داخل المؤسسة بطريقة منصفة. يجب أن يشعر

جميع العاملين بأنهم مُعاملون بشكل عادل، سواء في التقييمات أو المكافآت أو الفرص التطويرية.

• **أهمية العدالة:** تعزز العدالة من رضا الموظفين وتزيد من روح الفريق، حيث يشعر الجميع

بأنهم مُقدَّرون ومُعترف بهم. كما تساهم في تقليل النزاعات الداخلية وتعزيز الاستقرار في بيئة

العمل. (٢٠١٨). Gherbi, L., and Khedir, S.

الكفاءة: تشير الكفاءة إلى القدرة على استخدام الموارد بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المؤسسية. تتعلق

الكفاءة بتحقيق النتائج المرغوبة بأقل تكلفة ممكنة، سواء من حيث الوقت أو المال أو الجهد.

- **أهمية الكفاءة:** تعزز الكفاءة من أداء المؤسسة بشكل عام، حيث تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر. تعمل المؤسسات التي تتبنى الكفاءة على تحسين عملياتها وتقديم قيمة أكبر للعملاء، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق (الخرزاعلة، ٢٠٢١).

٥,٢,٢ أهداف الحوكمة الإدارية

تعتبر الحوكمة الإدارية عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قيمتها. تركز الحوكمة الإدارية على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في نجاح المؤسسة واستدامتها. وفيما يلي أبرز الأهداف الرئيسية للحوكمة الإدارية:

١. تعزيز الثقة في المؤسسات

يُعد تعزيز الثقة من الأهداف الرئيسية للحوكمة الإدارية، حيث تساعد في بناء علاقة قوية بين الإدارة والعاملين، وبين المؤسسة والمجتمع الخارجي. (Gherbi, L., and Khedir, S. ٢٠١٨).

• أهمية تعزيز الثقة:

- **الثقة بين الموظفين:** تعزز الشفافية والمساءلة الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من ولاء العاملين ويحفزهم على الالتزام بأهداف المؤسسة.
- **الثقة من العملاء والمستثمرين:** تعكس الحوكمة الجيدة صورة إيجابية عن المؤسسة، مما يجذب العملاء والمستثمرين. عندما يشعرون بأن هناك شفافية ومساءلة، يزيد ذلك من رغبتهم في التعامل مع المؤسسة والاستثمار فيها.

• كيفية تعزيز الثقة:

- وضع سياسات واضحة تضمن الشفافية في العمليات.

- تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين.
- توفير تقارير دورية تعكس الأداء والنتائج.

٢. تحسين الأداء التنظيمي

يهدف تحسين الأداء التنظيمي إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Albadayinah, J. M. ٢٠١٩).

• أهمية تحسين الأداء:

- زيادة الإنتاجية: من خلال تحسين العمليات الداخلية وتبسيطها، يمكن زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر.
- تحقيق الأهداف: يساعد الأداء العالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية، مما يساهم في استدامة المؤسسة.

• كيفية تحسين الأداء:

- استخدام نظم قياس الأداء لمتابعة التقدم وتحليل النتائج.
- توفير التدريب والتطوير للعاملين لرفع مستوى كفاءتهم.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار.

٣. تحقيق التنمية المستدامة

تسعى الحوكمة الإدارية إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال توفير إطار يوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Fahim, M. G. A. ٢٠١٨).

• أهمية التنمية المستدامة:

○ الحفاظ على الموارد: تسهم الحوكمة الجيدة في الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية،

مما يحافظ على البيئة للأجيال القادمة.

○ المسؤولية الاجتماعية: تعزز الحوكمة الإدارية من التزام المؤسسات بالمسؤولية

الاجتماعية، مما يساهم في تحسين جودة الحياة في المجتمع.

• كيفية تحقيق التنمية المستدامة:

○ تطوير استراتيجيات تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية في اتخاذ القرارات.

○ تعزيز الشراكات مع المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية لتحقيق الأهداف

الاجتماعية

○ قياس تأثير الأنشطة المؤسسية على البيئة والمجتمع وتقديم تقارير دورية حولها.

٣,٢ أداء العاملين في قطاع الطاقة

١,٣,٢ المقصود بأداء العاملين في السياق الإداري:

أداء العاملين يُعرّف بأنه مدى كفاءة وفاعلية الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم داخل المؤسسة. في السياق الإداري، يعتبر أداء العاملين محوراً أساسياً لنجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف المؤسسية، يشمل الأداء جوانب متعددة مثل الجودة، والسرعة، والالتزام بالمواعيد، والانضباط. وبالتالي، يعد تحسين أداء العاملين أولوية استراتيجية للمديرين، حيث يسعون إلى خلق بيئة عمل تعزز من الكفاءة والابتكار. (بوبكر، ٢٠٢١).

٢,٣,٢ العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

تتعدد العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، ويمكن تصنيفها إلى عدة فئات:

١. **العوامل الفردية**: تشمل السمات الشخصية مثل الدافع، والمواقف، والمهارات، والخبرات حيث

يلعب التحفيز الشخصي دورًا كبيرًا في تحديد مدى الالتزام والجهد المبذول من قبل الفرد.

٢. **العوامل التنظيمية**: تتعلق بالبيئة التنظيمية، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والقيادة، وثقافة

العمل. المؤسسات التي تتمتع ببيئة عمل إيجابية تشجع على التواصل المفتوح وتعزز من روح

الفريق عادة ما تحقق أداءً أفضل (الزهراني، ٢٠٢١).

٣. **العوامل البيئية**: تشمل الظروف الخارجية التي تؤثر على الأداء، مثل المنافسة في السوق،

والاقتصاد العام، والتغيرات التكنولوجية، هذه العوامل قد تؤثر على استراتيجيات المؤسسة

وكيفية استجابة العاملين لتلك الظروف.

٣,٣,٢ كيفية قياس أداء العاملين:

يمكن قياس أداء العاملين باستخدام عدة طرق تساهم في توفير رؤى دقيقة حول تحقيق الأهداف:

١. **تقييم الأداء**: يُجرى تقييم الأداء عادةً من قبل المديرين أو المشرفين، ويتضمن مراجعة

الأهداف المحددة ونقاط القوة والضعف.

٢. **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)**: تستخدم هذه المؤشرات كأدوات قياس موضوعية لقياس

جوانب محددة من الأداء، مثل الإنتاجية وجودة العمل والالتزام بالمواعيد.

٣. **استطلاعات الرأي والملاحظات**: يمكن استخدام استطلاعات الرأي لجمع معلومات حول رضا

العاملين عن بيئة العمل وتقديرهم لدورهم.

٤. **تحليل النتائج**: يتضمن تحليل النتائج المرتبطة بالأداء، مثل تحقيق الأهداف الإنتاجية أو رضا

العملاء، لتقييم تأثير أداء العاملين على النتائج العامة للمؤسسة.

٢,٣,٤ أهمية أداء العاملين في قطاع الطاقة

يعتبر أداء العاملين أحد العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية في قطاع الطاقة. عندما يتمتع العاملون بأداء عالٍ، فإن ذلك يعكس مباشرةً على الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، مما يسهم في زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، الأداء العالي يعزز من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، حيث أن الموظفين الذين يتسمون بالاحترافية والالتزام يساهمون في تحسين معايير الجودة، مما ينعكس بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة في السوق، كما أن الأداء الجيد للعاملين يمكن أن يؤدي إلى تقليل الهدر في الموارد، سواء كان ذلك في الوقت أو المواد، وبالتالي تحسين الربحية (بوبكر، ٢٠٢١).

فإن هناك علاقة وثيقة بين الأداء والابتكار في قطاع الطاقة، الأداء الجيد يعزز من بيئة العمل التي تشجع على تبادل الأفكار وابتكار الحلول الجديدة في المؤسسات التي تتمتع بثقافة الأداء العالي، يُمكن للموظفين التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم بكل حرية، مما يسهم في تطوير عمليات جديدة وتحسين المنتجات والخدمات هذا الابتكار، الناتج عن الأداء العالي، يمكن أن يؤدي إلى تطوير التكنولوجيا المستخدمة في القطاع، مما يساعد على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف Abed . (٢٠١٧). Alqader, H.

يُعتبر أداء العاملين أيضًا عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فالعاملون الذين يتمتعون بأداء عالٍ قادرون على تطوير تقنيات جديدة تسهم في استخدام الطاقة بشكل أكثر كفاءة، مما يقلل من الانبعاثات ويحقق الأهداف البيئية. كذلك، فإن التزامهم بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية يُعزز من جهود تحسين جودة الحياة في المجتمعات المحلية، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة. (الريس، ٢٠١٩)

عندما يتمكن العاملون من التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة بفضل أدائهم العالي، فإن ذلك يساهم في استدامة المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية. إذًا، يتضح أن أداء العاملين في قطاع الطاقة ليس مجرد مقياس للكفاءة، بل هو عنصر أساسي يسهم في تطوير القطاع وتحقيق التنمية المستدامة بشكل فعال (الخرزعة، ٢٠٢١).

٥,٣,٢ التحديات التي تواجه أداء العاملين

تواجه المؤسسات في قطاع الطاقة العديد من التحديات التي تؤثر سلبًا على أداء العاملين، مما يستدعي التركيز على كيفية التعامل مع هذه التحديات بشكل فعال. أولاً، تأتي الظروف الاقتصادية والتنافسية كأحد أبرز التحديات. يعيش قطاع الطاقة حاليًا في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والتنافس الشديد، حيث تتقلب أسعار النفط والطاقة بشكل مستمر، هذه التقلبات تؤثر على ميزانيات الشركات واستثماراتها، مما يزيد من الضغوط على العاملين لتحقيق الأهداف في ظل موارد محدودة. في هذا السياق، يصبح العاملون معرضين لمزيد من الضغوط لتقديم أداء عالٍ رغم عدم الاستقرار الاقتصادي، مما يؤثر على معنوياتهم وإنتاجيتهم. (Abed Alqader, H. ٢٠١٧).

ثانيًا، تُعد التحديات التنظيمية والإدارية من العوامل المؤثرة على أداء العاملين، غالبًا ما تواجه المؤسسات في هذا القطاع مشاكل تتعلق بالهيكل التنظيمي وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، عندما يكون هناك غموض في المهام أو ضعف في التنسيق بين الفرق، يؤدي ذلك إلى عدم فعالية الأداء وزيادة الصراعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم وجود قيادات فعالة أو عدم تقديم الدعم والتوجيه الكافي من الإدارة العليا يساهم في تراجع مستوى الأداء. لذا، تحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات تنظيمية تعزز من وضوح الأدوار وتدعم التعاون بين الفرق المختلفة (الزهراني، ٢٠٢١).

أما الضغوط النفسية والعوامل الاجتماعية فهي تشكل تحديًا آخر يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، يعاني العديد من الموظفين من ضغوط نفسية ناجمة عن توازن العمل والحياة الشخصية، خاصةً في ظل متطلبات العمل المتزايدة والمنافسة الشديدة، هذه الضغوط قد تؤدي إلى ارتفاع معدلات الإجهاد والتعب، مما يؤثر سلبًا على قدرتهم على التركيز والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، قد تسهم العوامل الاجتماعية مثل العلاقات السلبية بين الزملاء أو ضعف الدعم الاجتماعي في بيئة العمل في تقليل أداء العاملين. (عيدوني، ٢٠١٧)

يتضح أن التحديات التي تواجه أداء العاملين في قطاع الطاقة تتطلب استراتيجيات فعالة للتعامل معها، بدءًا من تحسين الظروف الاقتصادية وحتى تعزيز بيئة العمل الاجتماعية والنفسية من خلال التصدي لهذه التحديات، يمكن للمؤسسات تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. (الشخشير، ٢٠١٥)

٦,٣,٢ تطبيقات الحوكمة الإدارية في قطاع الطاقة

تُعتبر الحوكمة الإدارية عنصرًا أساسيًا في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الطاقة. تسهم تطبيقات الحوكمة الإدارية في تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة، بما في ذلك المستثمرين والإدارة والموظفين، لضمان تحقيق التنمية المستدامة، يمكن تقسيم تطبيقات الحوكمة الإدارية إلى عدة جوانب مهمة. (سالم، ٢٠٢١)

❖ استراتيجيات الحوكمة المستخدمة

تستخدم المؤسسات في قطاع الطاقة مجموعة متنوعة من استراتيجيات الحوكمة الإدارية لضمان تحقيق الشفافية والمساءلة. تشمل هذه الاستراتيجيات:

١. وضع معايير واضحة: يعتمد النجاح في تطبيق الحوكمة على وضع معايير واضحة لأداء الأفراد والفرق. تُساعد هذه المعايير في تقييم الأداء وتحديد المسؤوليات بشكل فعال، مما يضمن تحقيق الأهداف المحددة (بوبكر، ٢٠٢١).
٢. تعزيز الشفافية: من خلال توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين والموظفين، تُعزز المؤسسات من مستوى الثقة وتساعد في اتخاذ القرارات المستنيرة، يتضمن ذلك نشر التقارير المالية والإفصاح عن النتائج التشغيلية بشكل دوري.
٣. تفعيل آليات المساءلة: تشمل هذه الآليات أنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق، مما يضمن أن يتم محاسبة الأفراد على أدائهم وقراراتهم، تُسهم لجان المراجعة والتدقيق في تحسين مستوى الحوكمة من خلال مراقبة العمليات والإجراءات. (اليامي، ٢٠٢٢)

❖ دور التكنولوجيا في تطبيق الحوكمة

تلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في تعزيز تطبيق الحوكمة الإدارية في قطاع الطاقة، يتم استخدام عدة تقنيات لتحسين الكفاءة والشفافية، مثل:

١. أنظمة إدارة المعلومات: تساهم أنظمة إدارة المعلومات في جمع البيانات وتحليلها، مما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، كما يمكن لهذه الأنظمة تحسين إدارة الموارد وتسهيل التواصل بين الفرق.
٢. التقنيات الرقمية: تستخدم المؤسسات التقنيات الرقمية مثل السحابة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات وتسهيل الوصول إلى المعلومات، تُسهم هذه التقنيات في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية (الخرزاعلة، ٢٠٢١).

٣. الأمن السيبراني: يعد الأمن السيبراني جزءًا لا يتجزأ من الحوكمة الإدارية، حيث يحمي البيانات الحساسة ويعزز من ثقة stakeholders في إدارة المؤسسة.

٧,٣,٢ أمثلة على تطبيقات الحوكمة الإدارية الناجحة في قطاع الطاقة

تُعد الحوكمة الإدارية من العناصر الأساسية التي تساعد في تعزيز الشفافية والكفاءة في المؤسسات العاملة في قطاع الطاقة. هذه الأمثلة الناجحة التي تعكس تطبيقات الحوكمة الإدارية:

١. شركة أرامكو السعودية:

○ تُعتبر أرامكو من أكبر شركات النفط في العالم، ولديها نظام حوكمة إداري قوي، تعتمد الشركة على الشفافية في تقاريرها المالية والبيئية، حيث تصدر تقارير سنوية تفصيلية عن الأداء، مما يعزز من ثقة المستثمرين. كما تُطبق أرامكو معايير صارمة في التدقيق الداخلي وتقييم الأداء، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية.

٢. شركة إكسون موبيل:

○ تعتبر إكسون موبيل من الشركات الرائدة في مجال الطاقة وتتميز بنظام حوكمة إداري متقدم، تتبنى الشركة ممارسات صارمة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات، بما في ذلك التزامها بمعايير أخلاقية عالية في التعامل مع الموظفين والمستثمرين، تُقيم إكسون موبيل أدائها بشكل دوري، وتضع أهدافاً واضحة لتحسين الكفاءة والاستدامة.

٣. شركة شل: (Royal Dutch Shell)

○ تستخدم شل استراتيجيات حوكمة متطورة تشمل تشكيل لجان خاصة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية، تهدف هذه اللجان إلى تعزيز الشفافية وتقييم المخاطر البيئية

والاجتماعية المرتبطة بعمليات الشركة، كما تقوم شل بإصدار تقارير سنوية عن تأثيراتها البيئية والتزاماتها نحو الاستدامة.

٤. شركة توتال: (Total)

○ تُعتبر توتال مثالاً ناجحاً في تطبيق الحوكمة الإدارية من خلال اعتمادها على نظم إدارة فعالة تشمل التقييم المستمر للأداء ودمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات العمل. تلتزم الشركة بالمبادئ الأخلاقية وتعزز من ثقافة الشفافية، حيث تُقدم معلومات دقيقة حول عملياتها وتأثيراتها البيئية.

٥. الهيئة العامة للاستثمار في المملكة العربية السعودية:

○ تلعب الهيئة دوراً مهماً في تحسين بيئة الاستثمار في قطاع الطاقة من خلال تطبيق أنظمة حوكمة واضحة تعزز من الشفافية، تضع الهيئة قواعد تنظيمية تضمن تحقيق التوازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية، وتعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية عبر توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين.

٤,٢ الدراسات السابقة

١. Abu Al-Rous, S. A., and Abu Mahdi, F. T (٢٠٢١)

- دراسة: أثر الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء على العلاقة بين الكفاءات الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي التنظيمي في كبرى المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.
- الهدف: تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية الخضراء كدور وسيط بين الكفاءات الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي التنظيمي.

- **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة.
 - **النتائج:** أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الخضراء تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين الكفاءات الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي التنظيمي، حيث تعزز الكفاءات الخضراء الأداء البيئي بشكل كبير عند توافر ثقافة تنظيمية داعمة.
 - **التوصية:** توصي الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء في المؤسسات الصحية وتطوير برامج تدريبية لتنمية الكفاءات الخضراء لدى الموارد البشرية لتحقيق أداء بيئي متميز
- (Abu Mahdi, ٢٠٢١)

٢. Gharbi, L., and Khudair, S(٢٠١٨) .

- **عنوان الدراسة:** تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنظومة الحكومية وأثره على شركة التحمل في الجزائر.
- **الهدف:** تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار المنظومة الحكومية على أداء شركة التحمل في الجزائر.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وشركة التحمل.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنظومة الحكومية له تأثير إيجابي كبير على أداء شركة التحمل من خلال تحسين الكفاءة والقدرة التنافسية.

التوصية: توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التأهيل والدعم الحكومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المزيد من الحوافز والتسهيلات لضمان استدامة وتحسين الأداء (S Khudair, ٢٠١٨).

٣. Al-Badayna, c. M (٢٠١٩) .

عنوان الدراسة: العلاقة بين استخدام نظم المعلومات المحاسبية وتطبيق حوكمة الشركات في البنوك الأردنية.

- **الهدف:** تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استخدام نظم المعلومات المحاسبية وتطبيق حوكمة الشركات في البنوك الأردنية.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على العاملين في البنوك الأردنية.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين استخدام نظم المعلومات المحاسبية وتطبيق حوكمة الشركات، حيث تساهم نظم المعلومات المحاسبية في تحسين الشفافية والمساءلة في البنوك.
- **التوصية:** توصي الدراسة بضرورة تعزيز استخدام نظم المعلومات المحاسبية في البنوك وتوفير التدريب المستمر للعاملين لضمان تطبيق فعال لمبادئ حوكمة الشركات وتحقيق الشفافية والعدالة (Al-Badayna, ٢٠١٩).

ثانياً: الدراسات العربية:

١. دراسة بوبكر، عبد القادر، وقديد، فوزية (٢٠٢١)

- **عنوان الدراسة:** أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد ريس.
- **الهدف:** تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد ريس.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على العاملين في مصلحة الحالة المدنية.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تحسين الكفاءة والفعالية وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
- **التوصية:** توصي الدراسة بتعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وتوفير التدريب اللازم للعاملين لضمان الاستفادة القصوى من هذه الأنظمة فوزية(٢٠٢١)

٣. دراسة الرئيس، يوسف سامح يوسف، والخالدي، ناهض نمر محمد(٢٠١٩)

- **عنوان الدراسة:** تأثير قواعد الحوكمة على إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة فلسطين.
- **الهدف:** تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة فلسطين.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، حيث تم تحليل البيانات المالية للشركات الصناعية والخدمية واستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقة بين قواعد الحوكمة وإدارة الأرباح.

• **النتائج:** أظهرت النتائج أن تطبيق قواعد الحوكمة يحد من إدارة الأرباح بشكل غير قانوني ويعزز من الشفافية والمساءلة في الشركات.

• **التوصية:** توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات وتحسين الأطر التنظيمية والقانونية لمكافحة إدارة الأرباح غير القانونية محمد (٢٠١٩).

٤. دراسة الخزاعلة، هنادي محمد حسن، والدلايخ، عبد الرحمن خالد (٢٠٢٠)

• **عنوان الدراسة:** أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير تدقيق نظم المعلومات المحاسبية لدى البنوك التجارية الأردنية.

• **الهدف:** تهدف الدراسة إلى تحليل أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تطوير عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية.

• **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على المدققين والعاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية.

• **النتائج:** أظهرت النتائج أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل كبير في تحسين جودة تدقيق نظم المعلومات المحاسبية من خلال تعزيز الشفافية والدقة في البيانات المحاسبية.

٥. **التوصية:** توصي الدراسة بضرورة تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية وتوفير التدريب المستمر للمدققين والعاملين في هذا المجال لضمان تحسين جودة التدقيق المالي.

١,٤,٢ التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين للباحثة ما يلي:

أظهرت الدراسات السابقة اهتمام كبير بمشكلة الدراسة المتمثلة في معرفة أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين، وتتوعد أهداف هذه الدراسات حيث تناولت دراسة (بويكر، ٢٠٢١) تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رابيس، وتناولت دراسة (الريس، ٢٠١٩) تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة فلسطين، ودراسة (الخزاعلة، ٢٠٢٠) تحليل أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تطوير عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية، وأوضحت دراسة (Gharbi, L., and Khudair, S. ٢٠١٨) تأثير تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار المنظومة الحكومية على أداء شركة التحمل في الجزائر.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

١. وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
٢. مساعدة الباحثة في تحديد أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية وتطبيقاتها داخل منظمات الأعمال.
٣. مساعدة الباحثة على تحديد منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة " الاستبانة "
٤. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تأتي هذه الدراسة في نسق الدراسات السابقة من حيث مضمونها والهدف العام المرجو من

كل متغير على حده، اما ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات فهو :

القطاع المبحوث حيث تناول هذه الدراسة معرفة اثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على العاملين بقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: المنهجية

١,٣ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث وعلمياته الإجرائية متضمناً مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

٢,٣ المنهجية وطرق البحث

❖ منهج البحث:

- ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن من خلاله وصف الظاهرة المدروسة وتحليل البيانات للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة حول تأثير تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين.

❖ منهجية جمع البيانات:

- سيتم استخدام كل من المنهج الكمي والنوعي لجمع البيانات وتحليلها. ستساعد هذه المنهجية المزدوجة في توفير صورة شاملة ومتكاملة للعلاقة بين تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٢٣٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

٤,٣ مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قامت الباحثة بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين بقطاع الطاقة.

٥,٣ أدوات الدراسة

تم العمل على الاستبانة بالتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة عدد من العاملين في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والوضع المهني، وعدد سنوات الخبرة.

١. **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل " تطبيقات الحوكمة الإدارية" وعددهم (١٢) عبارة، والمتغير التابع " أداء العاملين" وعددهم (٨) عبارات. وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert.١٩٦١) الخماسي حيث تتراوح اختياراته من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

جدول (١-٣) درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان

١	٢	٣	٤	٥
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

وللوقوف على أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين في قطاع الطاقة محل الدراسة، فقد وزعت المتوسطات الحسابية على مستويات ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢-٣) توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية

ت	الوسط الحسابي	مستوى الموافقة
١.	٢,٦٤-١	منخفض
٢.	٣,٤٩-٢,٦٥	متوسط
٣.	٥,٠٠-٣,٥٠	مرتفع

٦,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

• المتغير المستقل: تطبيقات الحوكمة الإدارية

جدول (٣-٣) معاملات الارتباط لعبارات محور تطبيقات الحوكمة الإدارية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
المحور الأول: مبدأ المساءلة			
١	تحرص الشركة على المساءلة وتحمل المسؤولية.	٠,٧٦٧**	٠,٠٠٠
٢	تقوم الشركة بتقييم العاملين لمعرفة مدى التزامهم بتطبيقات الحوكمة.	٠,٥٥٧**	٠,٠٠٠
٣	تستقبل الشركة الشكاوي والمقترحات وتتعامل معها بصدق ورحب.	٠,٦٦٩**	٠,٠٠٠
٤	تتخذ الشركة الإجراءات القانونية اللازمة في حالة وجود انتهاكات للقوانين والسياسات الإدارية.	٠,٧٢٦**	٠,٠٠٠
المحور الثاني: مبدأ الشفافية			
٥	تقدم الشركة تقارير حقيقية عن سياساتها وأدائها.	٠,٦٥٢**	٠,٠٠٠
٦	توفر الشركة الدعم اللازم للعاملين لمعرفة انشطتها بشكل	٠,٦٥٢**	٠,٠٠٠

		صحيح.	
٧	٠,٧٠٨**	٠,٠٠٠	تقوم الشركة بتحديث وتطوير المعلومات الخاصة بها بشكل مستمر.
٨	٠,٦٨٣**	٠,٠٠٠	تمتلك الشركة قنوات اتصال فعالة لتلقى الملاحظات والاستفسارات.
المحور الثالث: مبدأ العدالة			
٩	٠,٥٧٦**	٠,٠٠٠	توفر الشركة فرص عادلة ومتساوية في الوظائف والترقيات.
١٠	٠,٦١٧**	٠,٠٠٠	تتبع الشركة سياسة عادلة في المرتبات والحوافز
١١	٠,٦٥٦**	٠,٠٠٠	تحرص الشركة على توفير بيئة عمل خالية من العنصرية والتمييز
١٢	٠,٧٠٩**	٠,٠٠٠	تحرص الشركة على نشر التعاون بين العاملين

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات تطبيقات الحوكمة الإدارية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

• المتغير التابع: أداء العاملين

جدول (٣-٤) معاملات الارتباط لعبارات محور أداء العاملين

م	العبرة	معامل	ارتباط	Sig
---	--------	-------	--------	-----

	بيرسون	
١٣	٠,٧٤٣**	يلتزم العاملین بأنظمة وقوانين العمل.
١٤	٠,٧٩٤**	تقوم الشركات بقياس كفاءة وأداء العاملين.
١٥	٠,٨٣٠**	تتبع الشركات أنظمة عمل جديدة تزيد من كفاءة العاملين والإنتاجية.
١٦	٠,٨٠٨**	تعمل التكنولوجيا على تشجيع العاملين في تحسين الأداء
١٧	٠,٧٦٠**	يفضل العاملين مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.
١٨	٠,٧٤٠**	تشرك الشركة العاملين في اتخاذ القرارات
١٩	٠,٧٧٨**	تحرص الشركة على وضع العاملين في الأماكن المناسبة لهم وفقا لخبرتهم المهنية.
٢٠	٠,٧٧٣**	تهتم الشركة بإختيار الموظفين ذو الكفاءة العالية.

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء العاملين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٧,٣ صدق أداة الدراسة

يهدف هذا الأسلوب الإحصائي إلى التأكد من مستوى استقرار المقياس المستخدم في قائمة الاستبيان، بمعنى تقارب درجة الاستجابات من جانب العينة إذا ما تم توزيع استمارة الاستبيان على نفس أفراد العينة بعد فترة زمنية متقاربة (بويكر، ٢٠٢١)

وقد أمكن التحقق من ذلك مستخدماً معامل (ألفا كرونباخ) ضمن برنامج (SPSS) إصدار (٢٠)، حيث بلغت الدرجة الكلية لمقياس أداء العاملين (٠,٩٢١) والدرجة الكلية لمقياس تطبيقات

الحوكمة الإدارية (٠,٩٣٦)، الأمر الذي يعكس ثبات المقاييس المستخدمة سواء للمتغير المستقل بأبعاده أو المتغير التابع ضمن قائمة الاستبيان، كما ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٣-٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستبيان

المتغيرات	أداء العاملين	تطبيقات الحوكمة الإدارية			معامل ثبات كرونباخ
		مبدأ المساواة	مبدأ الشفافية	مبدأ العدالة	
الدرجة الكلية					
٠,٩٣٦	٠,٩٢١	٠,٩١٤	٠,٩٤٣	٠,٩٥١	٠,٩٣٦

يوضح الجدول أعلاه وجود درجة مرتفعة من معاملات الثبات للمتغير المستقل بأبعاده و المتغير التابع، حيث تراوحت قيمها بين (٠,٩١٤) و (٠,٩٥١)، الأمر الذي يعزز من إمكانية اعتماد استمارة الاستبيان بشكل نهائي، وتوزيعها على العينة، كون أن النسبة المعيارية المقبولة هي ٦٠%، مما يؤكد عدم تغير النتائج بعامل الوقت إذا وزعت على نفس العينة في وقت لاحق.

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

الأساليب الإحصائية التي سستخدم في الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

١. اختبار كرونباخ ألفا:

○ سيتم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس مستوى اتساق العبارات في أداة الاستبيان

المستخدمة في محور إدارة الجودة الشاملة ومحور الأداء الوظيفي. سيستخدم هذا

الاختبار للتحقق من صدق وثبات الأداة المستخدمة.

٢. الإحصاء الوصفي:

- سيستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل واقع متغيرات الدراسة، بما في ذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المختلفة.

٣. معامل ارتباط بيرسون:

- سيستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة، بتقدير درجة الارتباط بين متغيرات الأداة وبين عناصرها المختلفة.

٤. النسب والتكرارات:

- سيستخدم النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، مما يساعد في توضيح توزيع البيانات وملامح العينة المدروسة.

٥. معادلة الانحدار البسيط:

- سيستخدم معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، مما يساعد في فهم العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة في الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

١,٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل العينة الرئيسية للدراسة من أجل الكشف عن واقع متغيرات الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم التحقق من فروض البحث الرئيسية والفرعية من من خلال استخدام الإحصاء وتحديدًا تحليل الانحدار الخطي لمعرفة وقياس حجم التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بأبعاده المختلفة.

٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (١-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها (n=٢٣٠)

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	١٩٦	٨٥
	أنثى	٣٤	١٥
العمر	٣٤-٢٥	٤٦	٢٠
	٤٤-٣٥	١٠٤	٤٥
	٦٠-٤٥	٨٠	٣٥
المستوى الوظيفي	موظف	١٦١	٧٠
	رئيس قسم	٤٦	٢٠
	مدير	٢٣	١٠

عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٤	١٥
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٨١	٣٥
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٥	٥٠

٣,٤ تحليل قائمة الاستبيان

١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيقات الحوكمة الإدارية

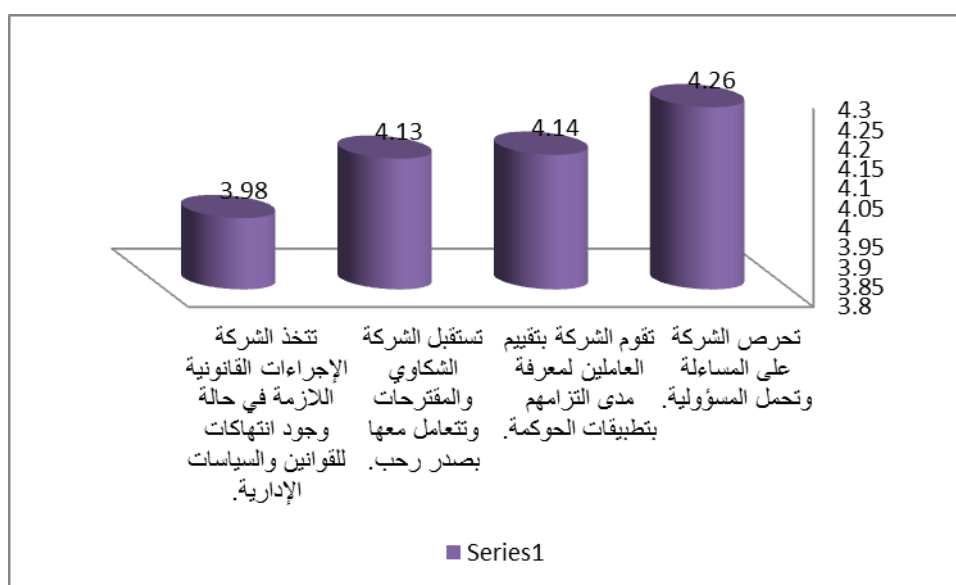
❖ المحور الأول: مبدأ المساءلة

جدول (٢-٤) الإحصاء الوصفي لعبارات محور مبدأ المساءلة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	تحرص الشركة على المساءلة وتحمل المسؤولية.	٤,٢٦	٠,٧٤٢	١	مرتفع
٢	تقوم الشركة بتقييم العاملين لمعرفة مدى التزامهم بتطبيقات الحوكمة.	٤,١٤	٠,٥٩٥	٢	مرتفع
٣	تستقبل الشركة الشكاوي والمقترحات وتتعامل معها بصدر رحب.	٤,١٣	٠,٦٣٠	٣	مرتفع
٤	تتخذ الشركة الإجراءات القانونية اللازمة في حالة وجود انتهاكات للقوانين والسياسات الإدارية.	٣,٩٨	٠,٦٨٨	٤	مرتفع
المتوسط العام		٤,١٢٧	٠,٦٦٣	مرتفع	

تم ترتيب عبارات محور مبدأ المساءلة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تحرص الشركة على المساءلة وتحمل المسؤولية.) هي

أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٦ وانحراف معياري ٠,٧٤٢ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تتخذ الشركة الإجراءات القانونية اللازمة في حالة وجود انتهاكات للقوانين والسياسات الإدارية.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٩٨ وانحراف معياري ٠,٦٨٨ وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات محور مبدأ المساءلة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق مبدأ المساءلة في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور مبدأ المساءلة ٤,١٢٧ بانحراف معياري ٠,٦٦٣.



شكل (٤-١) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور مبدأ المساءلة

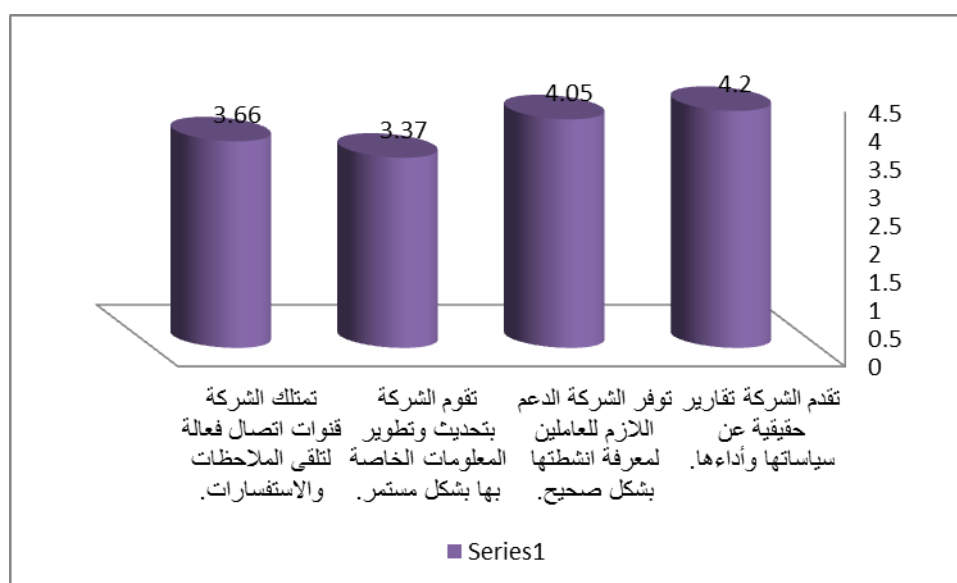
❖ المحور الثاني: مبدأ الشفافية

جدول (٤-٣) الاحصاء الوصفي لعبارات محور مبدأ الشفافية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
٥	تقدم الشركة تقارير حقيقية عن سياساتها وأدائها.	٤,٢٠	٠,٦٩٣	١	مرتفع
٦	توفر الشركة الدعم اللازم للعاملين لمعرفة	٤,٠٥	٠,٧٦٨	٢	مرتفع

				انشطتها بشكل صحيح.	
مرتفع	٤	٠,٩٧٨	٣,٣٧	تقوم الشركة بتحديث وتطوير المعلومات الخاصة بها بشكل مستمر.	٧
مرتفع	٣	٠,٦٨٠	٣,٦٦	تمتلك الشركة قنوات اتصال فعالة لتلقى الملاحظات والاستفسارات.	٨
مرتفع		٠,٧٧٩	٣,٨٢٠	المتوسط العام	

تم ترتيب عبارات محور مبدأ الشفافية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقدم الشركة تقارير حقيقية عن سياساتها وأدائها.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٠ وانحراف معياري ٠,٦٩٣ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تقوم الشركة بتحديث وتطوير المعلومات الخاصة بها بشكل مستمر.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٣٧ وانحراف معياري ٠,٩٧٨ وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات محور مبدأ الشفافية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق مبدأ الشفافية في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور مبدأ المساءلة ٣,٨٢٠ بانحراف معياري ٠,٧٧٩.



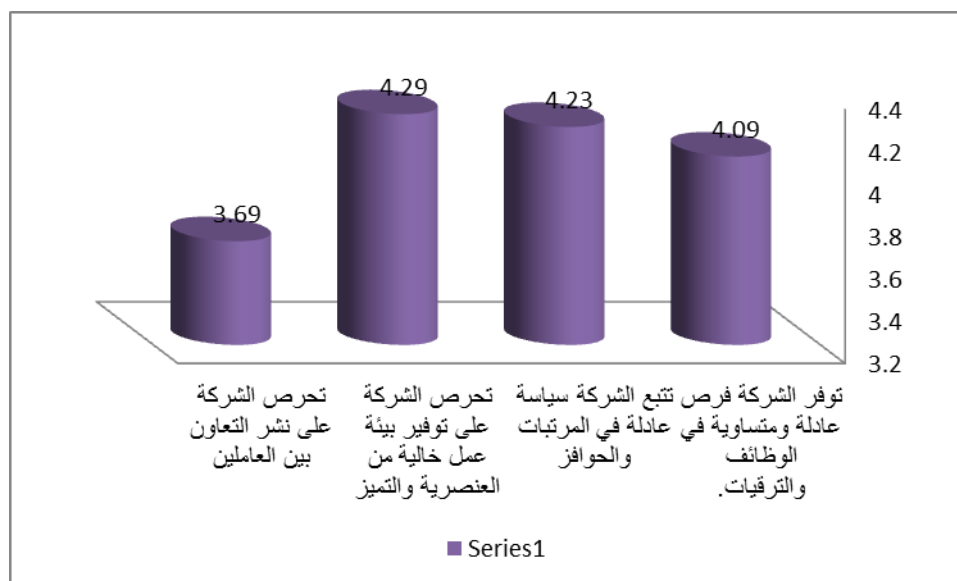
شكل (٤-٢) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور مبدأ الشفافية

❖ المحور الثالث: مبدأ العدالة

جدول (٤-٤) الاحصاء الوصفي لعبارات محور مبدأ العدالة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
٩	توفر الشركة فرص عادلة ومتساوية في الوظائف والترقيات.	٤,٠٩	٠,٨٤٧	٣	مرتفع
١٠	تتبع الشركة سياسة عادلة في المرتبات والحوافز	٤,٢٣	٠,٨٩٤	٢	مرتفع
١١	تحرص الشركة على توفير بيئة عمل خالية من العنصرية والتمييز	٤,٢٩	١,٠١	١	مرتفع
١٢	تحرص الشركة على نشر التعاون بين العاملين	٣,٦٩	١,٢٣	٤	مرتفع
	المتوسط العام	٤,٠٧٥	٠,٩٩٥		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور مبدأ العدالة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تحرص الشركة على توفير بيئة عمل خالية من العنصرية والتمييز.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٩ وانحراف معياري ١,٠١ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تحرص الشركة على نشر التعاون بين العاملين.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٦٩ وانحراف معياري ١,٢٣ وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات محور مبدأ العدالة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق مبدأ العدالة في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور مبدأ المساواة ٤,٠٧٥ بانحراف معياري ٠,٩٩٥.



شكل (٤-٣) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور مبدأ العدالة

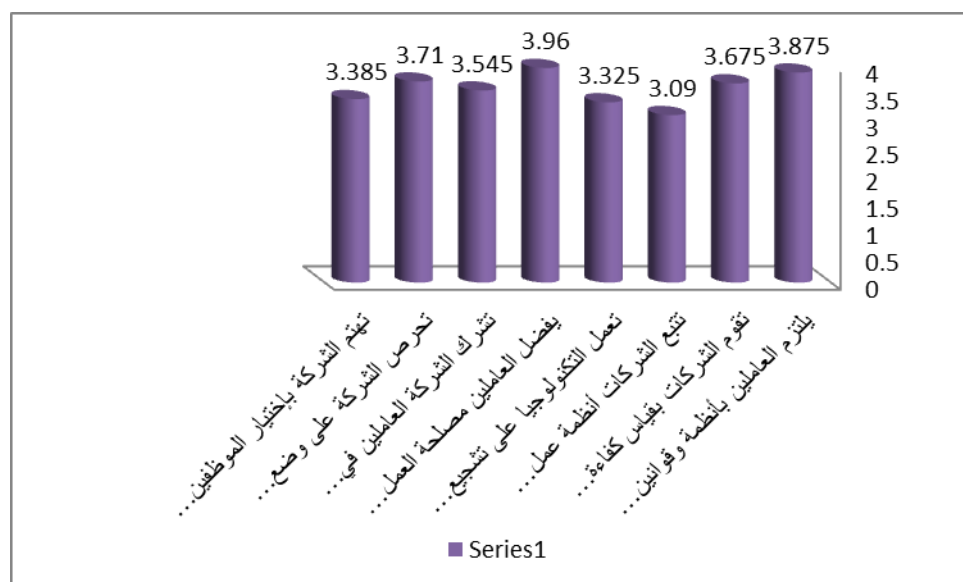
٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين

جدول (٤-٥) الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١٣	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل.	٣,٨٧٥	١,١٢٩	٢	مرتفع
١٤	تقوم الشركات بقياس كفاءة وأداء العاملين.	٣,٦٧٥	٠,٩٠٧	٤	مرتفع
١٥	تتبع الشركات أنظمة عمل جديدة تزيد من كفاءة العاملين والإنتاجية.	٣,٠٩٠	١,٠٠٨	٨	متوسط
١٦	تعمل التكنولوجيا على تشجيع العاملين في تحسين الأداء	٣,٣٢٥	٠,٩٢٤	٧	متوسط
١٧	يفضل العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.	٣,٩٦٠	٠,٨١٣	١	مرتفع
١٨	تشرك الشركة العاملين في اتخاذ القرارات	٣,٥٤٥	١,١٢٠	٥	مرتفع
١٩	تحرص الشركة على وضع العاملين في الأماكن المناسبة لهم وفقا لخبرتهم المهنية.	٣,٧١٠	١,٠٢٥	٣	مرتفع
٢٠	تهتم الشركة باختيار الموظفين ذو الكفاءة	٣,٣٨٥	١,٠١١	٦	متوسط

				العالية.	
مرتفع	٠,٩٩٢	٣,٥٧٠		المتوسط العام	

تم ترتيب عبارات محور أداء العاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يفضل العاملين مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣,٩٦٠ وانحراف معياري ٠,٨١٣ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تتبع الشركات أنظمة عمل جديدة تزيد من كفاءة العاملين والإنتاجية.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٠٩٠ وانحراف معياري ١,٠٠٨ وبدرجة موافقة متوسط وعند دراسة عبارات محور أداء العاملين تبين أن هناك (٦) عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وعبارتين جاءت في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح وجود مستوي مرتفع من أداء العاملين في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور مبدأ المساواة ٣,٥٧٠ بانحراف معياري ٠,٩٩٢.



شكل (٤-٤) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور أداء العاملين

٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة

فرضية الدراسة الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة على رضا العاملين في المؤسسات.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على أداء العاملين في المؤسسات.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة على أداء العاملين في المؤسسات.

١,٤,٤ معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين

ومن أجل التحقق من هذه الفروض، تم اختبار مستوى الارتباطية وذلك بحساب المعاملات الارتباطية بين المتغير المستقل وهو (تطبيقات الحوكمة الإدارية) بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (مبدأ المساءلة- مبدأ الشفافية- مبدأ العدالة) وبين المتغير التابع (أداء العاملين)، باستخدام معادلة ارتباط بيرسون كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٦)

مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين

تطبيقات الحوكمة الإدارية				المتغيرات
الدرجة الكلية	مبدأ العدالة	مبدأ الشفافية	مبدأ المساءلة	

أداء العاملين	معامل الارتباط	٠,٧٨٦	٠,٧٨٩	٠,٨٩٠	٠,٨٢١
	قيمة الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
	الدلالة الإحصائية	دال	دال	دال	
	الترتيب	٣	٢	١	
** معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)					

*p<٠,٠٥

**p<٠,٠١

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين بقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة (٠,٨٢١) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن تطبيقات الحوكمة الإدارية تعمل على تحسين أداء العاملين بقطاع الطاقة. وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة (بوبكر، ٢٠٢١) و (الرئيس، ٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن تطبيقات الحوكمة الإدارية لها تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام.

كما توضح النتائج أن محور مبدأ العدالة أكثر ابعاد تطبيقات الحوكمة الإدارية ارتباطاً ايجابياً بأداء العاملين وفق آراء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (٠,٨٩٠)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودالاً إحصائياً عند (٠,٠١)، الأمر الذي يؤكد أن تحقيق مبدأ العدالة من أهم ممارسات الحوكمة الإدارية التي تعمل على تحسين أداء العاملين وتحفيزهم على العمل وزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

يأتي في المرتبة الثانية محور مبدأ الشفافية كأكثر أبعاد تطبيقات الحوكمة الإدارية ارتباطاً إيجابياً بأداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨٩) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١)، مما يشير إلى أن تطبيق مبدأ الشفافية يزيد من مستوى أداء العاملين وبالتالي النهوض بمستوى الأداء التنظيمي للشركة، فالشفافية تزيد من مستوى تحقيق مستوى مرتفع من أداء العاملين وتعمل على زيادة كفاءة المنظمات الرسمية والغير رسمية من خلال تطوير ورفع أداء العاملين وتوزيع العمال في المهام الوظيفية التي تتناسب مع قدراتهم، كما يعمل على تحقيق المشاركة والتعاون في بيئة العمل، والعمل على خفض الصراعات بين العاملين، بالإضافة إلى أنها تعمل على خلق مناخ تنظيمي يتناسب مع طبيعة التحديات التي تتعرض لها المنظمة وهذا ما يزيد من قدرة العاملين على التأقلم مع التحديات البيئية والتعامل معها بطريقة إيجابية وتحقيق أفضل معدلات من الأداء التنظيمي.

يأتي في المرتبة الثالثة مبدأ المساواة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨٦) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١) مما يؤكد وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق مبدأ المساواة وأداء العاملين في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

٢,٤,٤ تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على

أداء العاملين بقطاع الطاقة

وللتحقق من مستوى أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين بقطاع الطاقة، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (٤-٧)

جدول رقم (٤ - ٧)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين

P-Value	R ²	R	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٨٢١	٠,٧٥٧	٤٢٤,٧٠٨	٢٠,٦٠٨	١,٠٧٩

يتبين من نتائج الجدول (٤-٧) وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين بقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٢١ ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (تطبيقات الحوكمة الإدارية) يفسر ٧٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيقات الحوكمة الإدارية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء العاملين بقطاع الطاقة بمقدار ٠,٧٩ % وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية " .

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ المقدمة

يستعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي صيغت في ضوء النتائج التي أمكن التوصل إليها وما تم التحقق منه من فروض البحث، والتوصيات التي أمكن طرحها بهدف رفع مستوى أداء العاملين بقطاع الطاقة، إضافة إلى طرح أفكار بحثية للاستفادة منها من قبل باحثين آخرين في المستقبل.

٢,٥ الاستنتاجات

في ضوء استجابات عينة البحث الحالي، وما أمكن تحليله من علاقات وتأثيرات بين متغيرات الدراسة، يمكن استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فيما يلي:

١. وجود مستوي مرتفع من تطبيق مبدأ المساواة في شركات قطاع الطاقة بالمملكة

العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور مبدأ المساواة

٤,١٢٧ بانحراف معياري ٠,٦٦٣.

٢. وجود مستوي مرتفع من تطبيق مبدأ الشفافية في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية

السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور مبدأ المساواة ٣,٨٢٠

بانحراف معياري ٠,٧٧٩.

٣. وجود مستوي مرتفع من تطبيق مبدأ العدالة في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية

السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور مبدأ المساواة ٤,٠٧٥

بانحراف معياري ٠,٩٩٥.

٤. وجود مستوي مرتفع من أداء العاملين في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور مبدأ المساواة ٣,٥٧٠ بانحراف معياري ٠,٩٩٢.

٥. وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين بقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة (٠,٨٢١) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن تطبيقات الحوكمة الإدارية تعمل على تحسين أداء العاملين بقطاع الطاقة.

٦. محور مبدأ العدالة أكثر ابعاد تطبيقات الحوكمة الإدارية ارتباطاً ايجابياً بأداء العاملين وفق آراء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (٠,٨٩٠)

٧. يأتي في المرتبة الثانية محور مبدأ الشفافية كأكثر أبعاد تطبيقات الحوكمة الإدارية ارتباطاً ايجابياً بأداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨٩)

٨. يأتي في المرتبة الثالثة مبدأ المساواة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨٦) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١) مما يؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تطبيق مبدأ

المساواة وأداء العاملين في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

٩. وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيقات الحوكمة الإدارية وأداء العاملين

١٠. كلما ازداد مستوى تطبيقات الحوكمة الإدارية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء

العاملين بقطاع الطاقة بمقدار ١,٠٧٩ %

٣,٥ التوصيات

١. الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في كافة الإدارات لمساعدة الشركات في تطوير الأداء الوظيفي.
٢. تدريب العاملين على اتباع إجراءات وقواعد الحوكمة الإدارية.
٣. اختيار العاملين بطريقة عادلة تعتمد على مدى خبرتهم المهنية وكفاءتهم.
٤. تشجيع المنظمات في مختلف القطاعات على تطبيق الحوكمة الإدارية لما لها من دور كبير في تحسين أداء العاملين.

٤,٥ المقترحات

- في ضوء ما تمت صياغته من استنتاجات، وما تم طرحه من توصيات، فإن الدراسة الحالية تستعرض تصوراً لعدة أفكار بحثية للباحثين في المستقبل للاسترشاد بها على أمل استكمال ما بدأته هذه الدراسة، وفيما يلي بعض الأفكار البحثية المقترحة:
- تأثير ممارسات الحوكمة على الثقافة التنظيمية للمنظمات.
 - تأثير تطبيق الحوكمة الإدارية على تحقيق الربحية.
 - دور تطبيقات الحوكمة الإدارية في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المراجع

أولاً المراجع الأجنبية:

١. Abou Alross, S. A., and Abu Mahadi, F. T. (٢٠٢١). The Impact of the Mediating Role of Green Organizational Culture on the Relationship between Human Resources Green Competencies and Organizational Environmental Performance in Major Palestinian Governmental Hospitals in the Gaza Strip. Arab Journal of Management, Volume ٤١, Issue ٤, ٤٢٥-٤٤٦. Retrieved from <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٢٠٧٢٢٩>
٢. Gherbi, L., and Khedir, S. (٢٠١٨). Habilitation of Petites and Moyennes Enterprises in the Government System and its impact on the Société Durabilité in Algeria. Journal of Administrative and Financial Sciences, Vol. ٢, No. ١, ٤٩٢ – ٥٠٦. Retrieved from <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/٩٣٠٧١٩>
٣. Albadayinah, J. M. (٢٠١٩). The Relationship between Using Accounting Information Systems and the Application of Corporate Governance at Jordanian Banks. Al-Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume ٥, No. ١, ٣٩ – ٦٢. Retrieved from <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٠٢٧٠٧١>

٤. Fahim, M. G. A. (٢٠١٨). The Impact of Entrepreneurship on Performance in Public Sector Organizations with Application to the Egyptian Electricity Holding Company. Arab Journal of Management, Volume ٣٨, Issue ٢, ٢٢٧-٢٥٦. Retrieved from

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/٩٠٦٣٥٣>

٥. Abed Alqader, H. (٢٠١٧). Administrative Reform In The Palestinian Authority's Institutions and its Relationship to Good Governance. Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, No. ٧, ١٩-٣٨. Retrieved from

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/٨٣٧٨٦٢>

ثانياً المراجع العربية:

١. بوبكر، عبد القادر، وقديد، فوزية. (٢٠٢١). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رابيس. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٧، ع ١، ٣٦٧ - ٣٨٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١١٦٢٨١٥>

٢. الرئيس، يوسف سامح يوسف، والخالدي، ناهض نمر محمد. (٢٠١٩). تأثير قواعد الحوكمة على إدارة الارياح: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية والخدمات المدرجة في بورصة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٠٣١٩٧٣>

٣. الخزاعلة، هنادي محمد حسن، والدلاييح، عبدالرحمن خالد خدام. (٢٠٢٠). أثر حوكمة

تكنولوجيا المعلومات في تطوير تدقيق نظم المعلومات المحاسبية لدى البنوك التجارية

الأرنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١١٤٠٩٦٣>

٤. مجي، أحمد حسين نصيف، الجعفري، مرتضى صالح مهدي، وعبدالزهرة، علي نوري.

(٢٠٢٣). جودة المعلومات المحاسبية في ظل تأثير استخدام الحوسبة السحابية: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، مج ٧، ع ٣، ١ - ٢٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٣٦٨٣٨٤>

٥. الزهراني، محبوبه أحمد بردي. (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية

والشراكات والموارد لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية: دراسة

تقييمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٢٣، ١١٥ - ١٤٤. مسترجع

من <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٢٣٧٦٣٣>

٦. عيدوني، كافية، وبن حجابة، حميد. (٢٠١٧). الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل

تطبيقها: واقع وآفاق. مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج ١، ع ٢، ٢١٨ - ٢٣٦.

مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٢٨٥٧٠٢>

٧. الشخصير، آلاء محمود تيسير، والفواعير، مؤيد عبد الرزاق. (٢٠١٥). الحوكمة الجامعية

وأثرها على الأداء المنظم: دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية (رسالة دكتوراه

غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/٨٦٣٨٢٢>

٨. سالم، عماد محمد نبيل سعد. (٢٠٢١). الحوكمة كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء المهني

للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات

والبحوث الاجتماعية، ٢٥ع، ٣١١ - ٣٧٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٢٢٢٥٧١>

٩. اليامي، داحن بن محمد زياد آل سنان، والسواط، طلق بن عوض الله محمد. (٢٠٢٢). أثر

تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ١٧، ٤١ - ٦٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٢٩٠٥٢٤>

١٠. لعيداني، نعيمة، وكشروود، بشير. (٢٠٢٢). تطبيق نظام الحوكمة بالمؤسسات

الإعلامية. مجلة المنهل الاقتصادي، مج ٥، ع ٢، ٢٦٧ - ٢٧٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٣٢٦٢١٥>

١١. البكري، شريف محمد أحمد، الكنبي، محسن علي، والطبال، عبد الله أحمد. (٢٠١٣).

أثر حوكمة المعرفة على زيادة فعالية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. إدارة الأعمال، ع

١٤١، ٥٨ - ٦٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/٥٠٦٤١٢>

١٢. الغطريفي، جمعة بن سعيد بن جمعة. (٢٠٢١). تطبيق الحوكمة الإدارية كمدخل

لتحسين الأداء في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة تطوير الأداء

الجامعي، مج ١٤، ع ١٤، ٦١ - ٧٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٢٢٣٣٩٥>

١٣. جواد، ندى عبد الحسن. (٢٠٢١). دور الحوكمة الرشيدة في تحسين أداء المصارف:

دراسة ميدانية على عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة المستنصرية للدراسات العربية

والدولية، ع ١٦٤، ٢٣٢ - ٢٥٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٢٤٥٤٤٤>

١٤. الراشدي، عادل عبد الله عزيز. (٢٠١٩). العلاقة بين حوكمة تقانة المعلومات

والتمكين الإداري: دراسة استطلاعية في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الشمالية في محافظة

نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٥، ع ٤١٤، ٢٨٨ - ٣٠٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/١٢٠٤٢٣٩>

الملاحق

أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين بقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " أثر تطبيقات الحوكمة الإدارية على أداء العاملين بقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية " نرجو التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستبانة التي بين أيديكم بكل موضوعية وشفافية، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، وأن هذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

- الجنس ١. ذكر ٢. أنثى
- العمر (من ٢٥-٣٤ / من ٣٥ - ٤٤ / من ٤٥ - ٦٠)
- الوظيفة (موظف - رئيس قسم - مدير)
- سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات / من ٥ - ١٠ سنوات / ١٠ سنوات فأكثر)

المتغير المستقل: تطبيقات الحوكمة الإدارية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	١	٢	٣	٤	٥
المحور الأول: مبدأ المساءلة					
١. تحرص الشركة على المساءلة وتحمل المسؤولية.					
٢. تقوم الشركة بتقييم العاملين لمعرفة مدى التزامهم بتطبيقات الحوكمة.					
٣. تستقبل الشركة الشكاوي والمقترحات وتتعامل معها بصدر رحب.					
٤. تتخذ الشركة الإجراءات القانونية اللازمة في حالة وجود انتهاكات للقوانين والسياسات الإدارية.					
المحور الثاني: مبدأ الشفافية					

					٥. تقدم الشركة تقارير حقيقية عن سياساتها وأدائها.
					٦. توفر الشركة الدعم اللازم للعاملين لمعرفة انشطتها بشكل صحيح.
					٧. تقوم الشركة بتحديث وتطوير المعلومات الخاصة بها بشكل مستمر.
					٨. تمتلك الشركة قنوات اتصال فعالة لتلقى الملاحظات والاستفسارات.
					المحور الثالث: مبدأ العدالة
					٩. توفر الشركة فرص عادلة ومتساوية في الوظائف والترقيات.
					١٠. تتبع الشركة سياسة عادلة في المرتبات والحوافز
					١١. تحرص الشركة على توفير بيئة عمل خالية من العنصرية والتمييز
					١٢. تحرص الشركة على نشر التعاون بين العاملين
					المتغير التابع: أداء العاملين
					١٣. يلتزم العاملين بأنظمة وقوانين العمل.
					١٤. تقوم الشركات بقياس كفاءة وأداء العاملين.
					١٥. تتبع الشركات أنظمة عمل جديدة تزيد من كفاءة العاملين والإنتاجية.
					١٦. تعمل التكنولوجيا على تشجيع العاملين في تحسين الأداء
					١٧. يفضل العاملين مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.
					١٨. تشترك الشركة العاملين في اتخاذ القرارات
					١٩. تحرص الشركة على وضع العاملين في الأماكن المناسبة لهم وفقا لخبرتهم المهنية.
					٢٠. تهتم الشركة بإختيار الموظفين ذو الكفاءة العالية.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The impact of administrative governance applications on the
performance of workers in the energy sector in the Kingdom
of Saudi Arabia**

Research plan submitted for the Master of Business Administration degree

Prepared by:

Ryouf Al-Sahli

Supervised by:

asma abo anza

٢٠٢٤ / ١٤٤٥ م