

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

## الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى الوالد وإلى الوالدة أطال الله في عمرهما وإلى إخواني

وأخواتي وجميع الاهل والأصدقاء..

## شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى الدكتورة منى مصطفى العشري . الذي تفضل

بالإشراف على

هذه الرسالة وعلى ما قدمته لي من نصائح وإرشاد وما بذلته معي من جهد، أرجو لها دوام

التوفيق

والسداد كما أتقدم بالشكر جامعة ميدأوشن وأعضاء الهيئة التدريسية وجميع العاملين فيها.

## الملخص :

هدفت الدراسة إلي 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 ادراة 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.

## قائمة المحتويات

### المحتويات

|       |                                          |
|-------|------------------------------------------|
| ..... | صفحة الغلاف                              |
| ..... | الإهداء                                  |
| ..... | شكر وتقدير                               |
| ..... | الملخص                                   |
| ..... | قائمة المحتويات                          |
| ..... | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة        |
| ..... | 1.1 المقدمة                              |
| ..... | 2.1 مشكلة الدراسة                        |
| ..... | 3.1 أهداف الدراسة                        |
| ..... | 4.1 متغيرات ونموذج الدراسة               |
| ..... | 5.1 فرضيات الدراسة                       |
| ..... | 6.1 أهمية الدراسة                        |
| ..... | 7.1 حدود الدراسة                         |
| ..... | 8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية |
| ..... | 9.1 هيكلية الدراسة                       |



## الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

## أولاً: المقدمة:

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

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

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

Müller & Lecoivre 2014 اللازمة للتنفيذ الناجح للمشروع

حوكمة المشروع هي استخدام الأنظمة وهياكل السلطة والعمليات لتخصيص الموارد وتنسيق

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

المشاريع في تحقيق أهدافهم التنظيمية (Miller 2009) غالبية الأبحاث المنشورة حول حوكمة

المشروع هي أبحاث مفاهيمية تكملها بعض الدراسات النوعية وأدلة كمية قليلة جداً حول العلاقة

بين حوكمة المشروع ونجاح المشروع.

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

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

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

## ثانياً: مشكلة البحث:

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

(Hodgson, 2014

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



المراجع:

المراجع العربية :

1- أبو عجيلة، عيسى.(2019). أثر تطبيق ابعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة

سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الإداريين العاملين فيها .ورقة بحثية المؤتمر

الدولي للعلوم التقنية، جامعة سبها، ليبيا.

2-برقعان، احمد؛ القرشي، عبدالله(2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات.

ورقية بحثية، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان ،

طرابلس: لبنان.

3- الحافي، بشير.(2019). حوكمة الشركات .مدونة بشير الحافي.

4-بطرس، سليم. (2009). أساليب إتخاذ القرارات، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان:الأردن،

الطبعة (1)، ص (14)

5-أبو الحاج ، حسان ( 2013). أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية

للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان ، ( رسالة ماجستير غير

منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمّان ، الأردن.

6- أبو عاقولة ، سلام جمال ناصر ( 2019). أثر خصائص مجلس الإدارة وهيكل الملكية

علي توقيت إصدار التقارير المالية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية ،

( رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن.

7- أعويطيل ، أبو بكر جمعة ( 2015). قدرة مؤشرات الأداء المحاسبي والسوقي في تفسير

جودة الأرباح الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان دراسة تحليلية ، ( رسالة

دكتوراه غير منشورة ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، عمان ، الأردن.

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., Lecoeuvre, 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.

الملحق

## الاستبانة

استبانة للتحكيم

الاستاذ الدكتور.....المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة على إدارة المشاريع "

الرجاء التكرم بإعارتي جزء من وقتك الثمين لملئ الاستبيان. آرائكم وأجوبتكم مهمة بالنسبة لنا،

يرجى الإجابة على جميع الأسئلة حيث لا يمكننا استخدام الاستبيان الا إذا كان مكتملاً. أخيار،

ستبقى المعلومات التي قدمتها سرية وستستخدم للأغراض الأكاديمية فقط.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

أولاً: المعلومات العامة (خصائص العينة)  
يرجى اختيار الجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة صح في المكان المناسب.  
1- النوع الاجتماعي:

- ذكر
- أنثى

2- العمر

- من 25 - أقل من 35
- من 35 - أقل من 45
- من 45 - أقل من 5
- أكثر من 5

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

طبيعة العمل:

- إدارة عليا
- إدارة وسطى
- إدارة دنيا

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 أقل من 10 سنوات
- من 10 - أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

| الرقم        | الفقرة                                                                    | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | او افق | او افق بشدة |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|--------|-------------|
| مجلس الإدارة |                                                                           |                |           |       |        |             |
| 1            | يوجد نظام محدد لمجلس الإدارة بجميع مستوياته يتضمن سياسة معلنة             | 1              | 2         | 3     | 4      | 5           |
| 2            | يوجد معايير معتمدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة                             | 1              | 2         | 3     | 4      | 5           |
| 3            | توافر أعضاء ذوي خلفيات علمية وخبرات عملية في مجال التعليم في مجلس الإدارة | 1              | 2         | 3     | 4      | 5           |

|   |   |   |   |   |   |                                                                            |
|---|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------|
| 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | توافر لجان استشارية<br>تشمل في عضويتها أفراد<br>من خارج المجتمع<br>الاداري |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يتوافر معايير لاداء جميع<br>المهام والمسؤوليات                             |
| 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تتخذ القرارات بمشاركة<br>جميع المعنيين في مجلس<br>الإدارة                  |
| 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يمنتخب أعضاء مجلس<br>الإدارة وفقا لخبراتهم                                 |

|                |   |   |   |   |                                                                                                 |          |    |
|----------------|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|
|                |   |   |   |   |                                                                                                 | وكفاءتهم |    |
| الادارة العليا |   |   |   |   |                                                                                                 |          |    |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | توزع أدوار الادارة العليا كل بحسب موقعه                                                         |          | 8  |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | تجيز الادارة العليا حرية تداول المعلومات بالشركة                                                |          | 9  |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | توفر الادارة العليا مصادر لتداول المعلومات<br>(نشرات- تقارير مواقع انترنت- وسائل تواصل اجتماعي) |          | 10 |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | تقوم الإدارة العليا بنشر ميزانية جميع وحداتها<br>وكلياتها                                       |          | 11 |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | توفر الإدارة العليا تقارير دورية عن أداء الشركة                                                 |          | 12 |

|   |   |   |   |   |                                                                                         |    |
|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | توفر الإدارة العليا قاعدة بيانات متاحة للحصول على الإحصاءات والمعلومات عن مختلف أنشطتها | 13 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يوجد مساءلة لمتخذي القرارات الخاطئة                                                     | 14 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تسمح مجالس الإدارة                                                                      | 15 |

|           |   |   |   |   |                                                                                      |    |
|-----------|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
|           |   |   |   |   | بمناقشة قراراتها                                                                     |    |
| المساهمون |   |   |   |   |                                                                                      |    |
| 5         | 4 | 3 | 2 | 1 | تقوم الجامعة بالتواصل مع المساهمين لحضور اجتماعات الهيئة العامة                      | 16 |
| 5         | 4 | 3 | 2 | 1 | يحرص مجلس الإدارة على توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لقيام المساهمين بمهامهم | 17 |

|   |   |   |   |   |                                                                             |    |
|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يحق للمساهمين تعيين المدققين الماليين وعزلهم                                | 18 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يحق للمساهمين إلغاء قرارات مجلس الإدارة بما يتوافق مع النظام الداخلي للشركة | 19 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يحق للمساهمين الحصول على المعلومات بشكل دوري                                | 20 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يزود المساهمين بقرارات مجلس الإدارة                                         | 21 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يستطيع المساهمين مساءلة الادارة العليا في اجتماعات الهيئة العامة            | 22 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | يوجد قنوات اتصال مرنة بين المساهمين ومجلس                                   | 23 |

|                |   |   |   |   |                                                                                     |         |    |
|----------------|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|----|
|                |   |   |   |   |                                                                                     | الإدارة |    |
| وفرة المعلومات |   |   |   |   |                                                                                     |         |    |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | تتوفر شبكة معلومات لجميع المستويات الادارية                                         |         | 24 |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | تجمع المعلومات من جميع الأقسام في الشركة                                            |         | 25 |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | تعمل الشركة على استخدام موقعها الإلكتروني لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات |         | 26 |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | يتم توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات لكافة المستويات الإدارية               |         | 27 |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | تقوم الشركة بعمل دراسات عن البيئة الخارجية للحصول على معلومات لدعم القرارات         |         | 28 |
| 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | تتيح ادارة الشركة الفرصة للعاملين للاطلاع على استراتيجيتها                          |         | 29 |

|   |   |   |   |   |                                                                           |    |
|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <p>تتشر الشركة وثائق حول رؤيتها واهدافها وفلسفتها وخطتها الاستراتيجية</p> | 30 |
|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------|----|