

عنوان التقرير

أثر حوكمة المشاريع في
نجاح المشاريع الكبرى.

إعداد الطالب/

مها خليل فريد

إشراف/

دعبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2026

المقدمة

تُعد أخلاقيات البحث العلمي (Research Ethics) الركيزة الأساسية التي يستند إليها الفكر الأكاديمي المعاصر، فهي ليست مجرد مجاملات سلوكية أو بروتوكولات ثانوية، بل هي الإطار القيمي والقانوني الذي يضمن سلامة المعرفة البشرية وحمايتها من التشويه

تُعرف أخلاقيات البحث علمياً بأنها "مجموعة المبادئ والقواعد والمعايير السلوكية التي توجّه سلوك الباحثين وتنظم علاقاتهم مع المبحوثين والمجتمع الأكاديمي، بما يضمن عدم إلحاق الأذى بأي طرف" (أبو علام، 2018).

كما يعرفها بدوي (2020) بأنها "الالتزام بالصدق والموضوعية والأمانة في كافة مراحل البحث، بدءاً من صياغة المشكلة وحتى إعلان النتائج وتوثيق المصادر

تكمُن أهمية هذه الأخلاقيات في العمل الأكاديمي في كونها تبني جسور الثقة بين الباحث والمجتمع العلمي من جهة، وبين البحث والجمهور المستفيد من جهة أخرى

وبدون هذا الالتزام الأخلاقي، تفقد المعرفة قيمتها وتتحول الدراسات إلى أدوات مضللة قد تضر بالبناء المؤسسي والمجتمعي

ويهدف هذا التقرير بشكل أساسي إلى تمكين الباحث من استيعاب المبادئ الأخلاقية الحاكمة للبحث العلمي، وتحليل القضايا المرتبطة بها عمقاً، ثم إسقاط هذه المبادئ بشكل تطبيقي وعلمي على بحث الماجستير المخطط له بعنوان "حوكمة المشاريع"، مما يضمن خروج الدراسة بشكل يتوافق مع المعايير الأخلاقية الدولية والوطنية.

أهمية أخلاقيات البحث العلمي وموثوقيته

إن الالتزام الصارم بالمعايير الأخلاقية يُعد المحدد الأول لجودة ومصادقية النتائج (Validity and Reliability) في أي دراسة علمية. فعندما يلتزم الباحث بالأمانة في جمع البيانات والموضوعية في تحليلها، فإن النتائج المستخلصة تعكس الواقع الفعلي بدقة، مما يتيح لصناع القرار الاعتماد عليها في تطوير السياسات وإستراتيجيات العمل

- وتتجلى أهمية الأخلاقيات في البحث العلمي من خلال المحاور التالية :
- تعزيز الموثوقية العلمية: ترتبط مصداقية البحث ارتباطاً طردياً بنزاهة الباحث. فالقراء والمؤسسات الأكاديمية لا يمكنهم الوثوق بدراسة حامت حولها شكوك التحيز أو التلاعب بالبيانات.
- حماية أطراف البحث والمجتمع: يضمن الالتزام الأخلاقي حماية المشاركين في البحث (سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات) من أي أضرار معنوية، أو قانونية، أو مالية قد تترتب على كشف هوياتهم أو استغلال بياناتهم بشكل غير مصرح به.
- حفظ التراكم المعرفي: البحث العلمي بناء تراكمي، وحين تلتزم الدراسات بالأخلاقيات، فإنها توفر أرضية صلبة للباحثين المستقبليين للبناء عليها، بينما تؤدي البحوث غير الأخلاقية إلى هدم هذا البناء وتشتيت الجهود البحثية (القحطاني، 2021).

المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي

تقوم أخلاقيات البحث العلمي على خمسة مبادئ أساسية تشكل معاً ميثاق الشرف الأكاديمي، ونستعرضها فيما يلي مع تعريفاتها وأمثلة توضيحية:

• أولاً: الأمانة العلمية (Scientific Honesty)

تعريفها: هي نسب الفضل لأصحابه، والاعتراف بجهود الباحثين الآخرين، ونقل آرائهم وبياناتهم دون تحريف أو تشويه.

مثال توضيحي: عندما يقتبس الباحث فقرة من دراسة سابقة حول "آليات الحوكمة"، يقوم بوضعها بين علامتي تنصيص ويوثق اسم المؤلف وسنة النشر ورقم الصفحة بدقة، دون ادعاء أن هذا التحليل هو من بنات أفكاره.

• ثانياً: النزاهة (Integrity)

تعريفها: الإخلاص في العمل البحثي، والالتزام بالوعود والاتفاقيات المعقودة مع المشاركين أو الجهات الداعمة، والانسجام التام بين ما يعلنه الباحث وما يمارسه فعلياً في الميدان.

مثال توضيحي: إذا وعد الباحث إدارة شركة معينة (محل الدراسة) بأنه سيزودها بتقرير توصيات خاص لتطوير حوكمة مشاريعها مقابل السماح له بتوزيع الاستبيانات، فإنه يلتزم بتقديم هذا التقرير بجودة عالية وفي الوقت المحدد.

• ثالثاً: الموضوعية (Objectivity)

تعريفها: تجرد الباحث من أهوائه الشخصية، وآرائه المسبقة، وانتماءاته الفكرية أو السياسية، وترك البيانات الميدانية تقود إلى النتائج دون أي تدخل توجيهي.

مثال توضيحي: إذا كان الباحث يعتقد شخصياً أن حوكمة المشاريع تحد من إبداع مدراء المشاريع، ولكنه وجد في التحليل الإحصائي أن الحوكمة تزيد من نجاح المشاريع، فعليه أن يثبت هذه النتيجة الأخيرة ويناقشها بكل حياد، دون محاولة إخفائها أو الالتفاف عليها.

• رابعاً: السرية (Confidentiality)

تعريفها: ضمان عدم الكشف عن هويات المشاركين أو خصوصيات المؤسسات الخاضعة للدراسة، وعدم استخدام معلوماتهم لأي أغراض خارج نطاق البحث العلمي المعلن.

مثال توضيحي: تشفير أسماء الشركات المشاركة في استبيان الحوكمة، والإشارة إليها برموز مثل (شركة أ، شركة ب) وحفظ ملفات البيانات في حاسوب محمي بكلمة مرور لا يملكها سوى الباحث.

• خامساً: الموافقة المستنيرة (Informed Consent)

تعريفها: إعلام المشاركين بجميع تفاصيل الدراسة، وأهدافها، والجهة المشرفة عليها، وحريتهم الكاملة في القبول أو الرفض أو الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

مثال توضيحي: إرفاق صفحة تمهيدية مع استبيان البحث تشرح للمدراء التنفيذيين هدف دراسة حوكمة المشاريع، وتتضمن مربع اختيار (أوافق على المشاركة)، وتؤكد لهم أن مشاركتهم طوعية بالكامل.

القضايا الأخلاقية في البحث العلمي :

تواجه البيئة الأكاديمية عدداً من التجاوزات التي تصنف كجرائم علمية تخل بأخلاقيات البحث، ومن أبرز هذه القضايا:

أولاً: الانتحال العلمي (Plagiarism)

شرح القضية: سرقة أفكار الآخرين، أو كتاباتهم، أو نتائجهم، ونسبها للذات دون توثيق صحيح، سواء كان ذلك بنسخ نصوص كاملة أو بإعادة صياغتها دون ذكر المصدر.

مثال واقعي: قام باحث بنسخ فصل كامل يتحدث عن "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) للحوكمة" من أطروحة دكتوراه منشورة في جامعة أخرى، وقدمه في بحثه كإطار نظري من إعدادة دون أي إشارة لصاحب الرسالة الأصلي، وهو ما كشفته برمجيات فحص الانتحال (مثل Turnitin).

ثانياً: تزوير البيانات (Data Falsification / Fabrication)

شرح القضية: الفبركة الكاملة لبيانات لم تجمع قط في الميدان (Fabrication)، أو التلاعب بالبيانات الحقيقية وتعديل نتائج التحليل الإحصائي لتتطابق مع فرضيات البحث (Falsification).

مثال افتراضي: قام باحث بتوزيع 20 استبياناً فقط من أصل 200 استبيان مطلوب لعينة دراسة حوكمة المشاريع، وبسبب ضيق الوقت، قام بملء الـ 180 استبياناً المتبقية بنفسه، واضعاً إجابات تخدم فرضيات دراسته مباشرة لإظهار ارتباط قوي بين الحوكمة والأداء.

ثالثاً: التحيز (Bias)

شرح القضية: توجيه تصميم البحث، أو طريقة اختيار العينة، أو صياغة الأسئلة، أو تفسير النتائج، نحو اتجاه محدد يخدم مصلحة الباحث أو يرضي جهة معينة.

مثال واقعي: اختيار الباحث لشركات ناجحة جداً فقط لتطبيق دراسته حول الحوكمة، واستبعاد الشركات التي طبقت الحوكمة وفشلت مشاريعها، وذلك لإثبات أن الحوكمة تؤدي دائماً للنجاح، مما يضرب عشوائية وموضوعية العينة.

رابعاً: انتهاك الخصوصية (Violation of Privacy)

شرح القضية: اختراق الأسرار التجارية للمؤسسات أو البيانات الشخصية للأفراد دون إذن صريح، أو نشر تفاصيل قد تؤدي للتعرف على هوياتهم مما قد يسبب لهم حرجاً أو ضرراً.

مثال افتراضي: قيام الباحث بنشر نسب العجز المالي أو قضايا الفساد الإداري الداخلي لشركة محددة باسمها الصريح ضمن تقريره عن غياب الحوكمة، مما يؤدي لانخفاض أسهم الشركة في السوق وتضرر سمعتها التجارية.

خامساً: تضارب المصالح (Conflict of Interest)

شرح القضية: وجود مصلحة مالية، أو شخصية، أو وظيفية للباحث مع الجهة الخاضعة للدراسة، مما قد يؤثر على نزاهة وموضوعية قراراته البحثية وتفسيره للنتائج.

مثال واقعي: أن يقوم مستشار يعمل في شركة استشارية متخصصة في بيع أنظمة الحوكمة، بإعداد بحث ماجستير يخلص إلى أن عدم شراء وتطبيق هذه الأنظمة المحددة يؤدي حتماً لفشل المشاريع، دون الإفصاح عن طبيعة عمله وعلاقته المالية بهذه الأنظمة.

القواعد واللوائح المنظمة لأخلاقيات البحث

لم تعد أخلاقيات البحث تترك للتقديرات الشخصية بل أصبحت منظمة بلوائح دولية ومؤسسية صارمة:

• لجان أخلاقيات البحث المؤسسية (Institutional Review Boards - IRB):

تُعد هذه اللجان خط الدفاع الأول في الجامعات والمراكز البحثية. تتمثل مهمتها في مراجعة مقترحات البحوث (Proposals) قبل البدء في جمع البيانات، للتأكد من خلوها من أي مخاطر على المشاركين، والتحقق من نماذج الموافقة المستنيرة وآليات حفظ السرية. لا يمكن لأي طالب جمع بيانات ميدانية دون الحصول على موافقة رسمية مشروطة برقم مرجعي من لجنة IRB الخاصة بجامعة (الرشدي، 2022).

• المعايير الدولية ودليل جمعية علم النفس الأمريكية (APA):

يوفر دليل APA معايير قياسية صارمة لا تقتصر على آلية التوثيق فحسب، بل تمتد لتنظم كيفية التعامل مع المشاركين، ومنع تضارب المصالح، وآليات مشاركة البيانات والتحقق منها، وحقوق الملكية الفكرية. إن الالتزام بهذه اللائحة يرفع من القيمة الأكاديمية للتقرير ويمنحه صبغة الاعتمادية الدولية، حيث يسهل التحقق من مصادر المعرفة المذكورة ويمنع اللبس والغموض في الاقتباس.

التطبيق العملي على موضوع البحث: حوكمة المشاريع

يمثل هذا القسم الجانب التطبيقي والإسقاط العملي للمبادئ الأخلاقية على البحث المقترح بعنوان "حوكمة المشاريع". ونظراً لطبيعة هذا الموضوع، فإنه يتطلب التعامل مع قيادات إدارية (مدراء مشاريع، أعضاء مجالس إدارة، رؤساء

مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ومعلومات حساسة تخص إستراتيجيات المؤسسات وبياناتها المالية والتشغيلية، مما يرفع من مستوى الحساسية الأخلاقية للدراسة

سيتم تطبيق الأخلاقيات في هذا البحث عبر المنهجية التنفيذية التالية:

أ. طريقة جمع البيانات وأخلاقياتها

سيعتمد البحث على المنهج المختلط (Mixed Methods):

1. الجانب الكمي (الاستبيان): سيتم توجيه استبيان لمدراء المشاريع لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية، العدالة). أخلاقياً، سيتم صياغة الأسئلة بأسلوب موضوعي لا يحمل توجيهاً للإجابة (مثل تجنب أسئلة من قبيل: "ألا توافق على أن إدارتك فاشلة في تطبيق الحوكمة؟" واستبدالها بعبارات تقييمية محايدة وفق مقياس ليكرت الخماسي).
2. الجانب الكيفي (المقابلات الشبه منظمة): سيتم إجراء مقابلات مع رؤساء مكاتب إدارة المشاريع (PMO). أخلاقياً، سيتم إرسال محاور المقابلة للمشاركين قبل مواعدها بـ 48 ساعة ليكونوا على دراية تامة بطبيعة الأسئلة، ولن يتم تسجيل المقابلة صوتياً إلا بعد أخذ موافقة لفظية وكتابية صريحة من الضيف.
3. سيتم إجراء مقابلات مع رؤساء مكاتب إدارة المشاريع (PMO). أخلاقياً، سيتم إرسال محاور المقابلة للمشاركين قبل مواعدها بـ 48 ساعة ليكونوا على دراية تامة بطبيعة الأسئلة، ولن يتم تسجيل المقابلة صوتياً إلا بعد أخذ موافقة لفظية وكتابية صريحة من الضيف.

ب. نماذج الموافقة المستنيرة

سيتم تصميم نموذج موافقة مستنيرة موحد يُرفق بالاستبيان الورقي والإلكتروني، ويُعرض على المشاركين في المقابلات. يتضمن النموذج:

شرحاً موجزاً لعنوان البحث وأهدافه الأكاديمية (نيل درجة الماجستير).
تأكيداً صريحاً بأن المشاركة طوعية، وللمشارك الحق في الانسحاب والامتناع عن الإجابة عن أي سؤال في أي وقت.
توقيعاً رقمياً أو اختياراً إلزامياً يؤكد قراءة الشروط والموافقة عليها قبل البدء.

ج. طرق الحفاظ على السرية والخصوصية

نظراً لأن الحديث عن قصور الحوكمة قد يُفهم كاشفاً لثغرات إدارية أو فساد في الشركات، سيتم اتباع أعلى معايير التشفير والخصوصية:

حجب الهويات:

لن يُطلب من أي مشارك كتابة اسمه، أو بريده الإلكتروني الشخصي، أو اسم شركته بشكل محدد. سيتم الاكتفاء ببيانات ديموغرافية عامة مثل (قطاع الشركة: اتصالات، تشييد، بنوك / حجم الشركة: كبرى، متوسطة).

أمن البيانات:

ستُخزن الردود الإلكترونية على منصة سحابية محمية بخاصية التحقق الثنائي (FA2)، ولن يتم دمج البيانات أو أرشفتها في الملاحق إلا بصيغتها الإجمالية التكرارية (Aggregate Data) دون إظهار أي رد فردي منعاً للاستدلال على صاحبه.

د. إدارة المخاطر المحتملة وتضارب المصالح

المخاطر المهنية للمشاركين:

قد يخشى مدير المشروع أن يتسبب تقييمه السلبي لحوكمة شركته في تعرضه للمساءلة أو الفصل من وظيفته. تدار هذه المخاطرة عبر التأكيد القاطع في ديباجة الدراسة بأن النتائج ستعالج إحصائياً ككتلة واحدة، ولن تطلع عليها إداراتهم التنفيذية مطلقاً.

تضارب المصالح للباحث:

إذا كان الباحث يعمل موظفاً في إحدى الشركات محل الدراسة، فلن يقوم بتوزيع الاستبيانات على زملائه المباشرين أو ممرضيه في القسم منعاً لـ "الحرج الوظيفي" أو التأثير على إجاباتهم، بل سيستعين بطرف محايد لتوزيعها، مع الإفصاح الكامل في قسم المنهجية عن تبعية الباحث الوظيفية لضمان الشفافية المطلقة.

الخاتمة

يخلص هذا التقرير إلى أن أخلاقيات البحث العلمي

ليست مجرد قيود إجرائية تعوق حركة الباحث، بل هي السياج الحامي والموجه لإنتاج معرفة إدارية رصينة وقابلة للتطبيق الفعلي في قطاع حوكمة المشاريع إن الالتزام بالأمانة والموضوعية وسرية البيانات هو ما يمنح أطروحة الماجستير الحالية والمستقبلية قيمتها ويجعل نتائجها مرجعاً موثقاً لصناع القرار والمجتمع الأكاديمي بناءً على ما تم تحليله وتطبيقه، يوصي التقرير بضرورة المراجعة الدائمة للخطوات الميدانية وعرضها المستمر على المشرف الأكاديمي ولجان الـ IRB لضمان عدم الانحراف عن المسار الأخلاقي المرسوم طوال فترة إعداد الدراسة

المراجع (References)

- أبو علام، رجاء. (2018). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية* (ط 7). دار النشر للجامعات.
- بدوي، عبد الرحمن. (2020). *مناهج البحث العلمي* (ط 3). وكالة المطبوعات.
- الرشدي، خالد. (2022). دور لجان أخلاقيات البحث العلمي (IRB) في الجامعات العربية: الواقع والمأمول. *المجلة العربية للدراسات العليا*، 14(2)، 45-68.
- القحطاني، سالم. (2021). *البحث العلمي: صياغته وأخلاقياته وممارساته الميدانية*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

حوكمة المشاريع

الاسم: مها خليل فريد

الرقم الجامعي: ٢٣٣٠٠١٦٨٧

بكالوريوس إدارة أعمال

فهرس المحتويات:

٣	المقدمة – إشكالية البحث – أسئلة البحث
٤	اهداف البحث – أهمية البحث – فروض البحث - منهج البحث
٥	نموذج البحث
٦	الدراسة الميدانية للبحث
٧-٨	الدراسات السابقة
٩	حوكمه المشاريع – تعزيز حوكمة المشاريع
١٠	محددات الحوكمة – معايير الحوكمة
١١	دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة
١٢	ماهي العوامل نجاح تطبيق حوكمة الهيكل التنظيمي للمشاريع
١٣	التوصيات – النتائج
١٤	الخاتمة
١٥	المراجع

المقدمة:

أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة ، خصوصاً بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية ، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي وكذلك أزمة شركة وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على صحة البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع والحقيقة.

بالإضافة إلى ذلك فإن من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هيكل التمويل وعدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها. يضاف إلى ذلك نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح المناسب بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة

اشكالية البحث:

يتضح مما سبق أن انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية أدى إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها، كما أدى إلى فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والبيانات المالية لهذه الوحدات.

ولذلك أدانت المدير التنفيذي لشركة بإقامة مشاريع وهمية كلفت حملة الأسهم مبالغ كبيرة، بارتكاب أخطاء مهنية جسيمة وإصدارها تقارير مراجعة مضللة وغير حقيقية مما أدى إلى تغريمها أيضاً بمبالغ كثيرة كعقوبة مدنية عليها، وقد أدى هذا الواقع إلى فقدان ثقة مستخدمي البيانات المالية في صحة المعلومات المحاسبية الواردة فيها إضافة إلى بروز أزمة جديدة بينهم وبين مراجعي الحسابات عرفت باسم فجوة التوقعات

انطلاقاً من هذا الواقع كان الاهتمام بتطبيق الحوكمة المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السلبات، وبذلك حاز على اهتمام مختلف الكتاب والباحثين في المجالات المحاسبية والاقتصادية والإدارية والقانونية المختلفة وغيرها، وأصبحت حقلاً خصباً للبحث والدراسة للاستفادة من مزاياها وإيجابياتها المتعددة.

أسئلة البحث:

١. هل يوجد علاقة بين تطبيق الحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية؟
٢. هل هذه العلاقة تؤثر على القرارات الحكومية في جميع الوحدات الاقتصادية؟
٣. هل يقتصر هذا التأثير على خصائص جودة المعلومات المحاسبية أم يفتح مجالات جديدة ومعايير ومحددات جديدة في الحوكمة الشركات؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين جودة المعلومات المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة فيها.
٢. تحديد محددات ومعايير ومبادئ الحوكمة في إطار عام متكامل.
٣. تقديم ورقة عمل بحثية لمؤتمر عولمة الإدارة في عصر المعرفة المنعقد.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث للتأكيد على ضرورة التوسع في تطبيق مفهوم الحوكمة في البيئة الاقتصادية الحالية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص. ومع بيان الاستفادة من الحوكمة في تطوير الممارسة المحاسبية وتطوير مهنة المراجعة، ستحقق جودة المعلومات المحاسبية وستنعكس على قرارات المستثمرين وحركة سوق الأوراق المالية، إضافة إلى خدمة المهتمين بهذا الشأن من كتاب وباحثين.

فروض البحث:

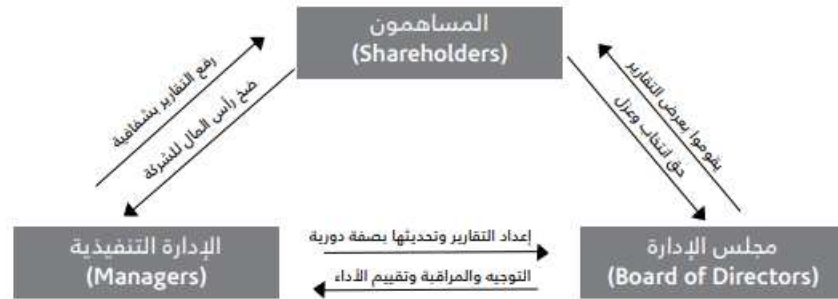
١. يتحدد المفهوم الشامل لجودة المعلومات المحاسبية في ظل الحوكمة استناداً إلى مجموعة من المعايير والمحددات والمبادئ التي تحكم إعداد هذه المعلومات.
٢. هناك ارتباط معنوي بين جودة المعلومات المحاسبية للوحدات الاقتصادية التي تطبق الحوكمة وحركة التداول في سوق الأوراق المالية وأسعار الأسهم لهذه الشركات.
٣. هناك ارتباط معنوي ذو ثقة بالبيانات المالية للوحدات الاقتصادية بين مستخدمي تلك البيانات وبين مراجعي الحسابات لها والتي تطبق الحوكمة.

منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث سوف يعتمد الباحث على المناهج العلمية التالية:

١. المنهج الاستقرائي: وذلك بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر الإداري والمحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.
٢. المنهج المقارن: وذلك بهدف المقارنة بين إسهامات الدراسات الأخرى المتصلة بموضوع البحث، للوقوف على النتائج التي توصلت إليها وعلى كيفية الاستفادة منها في التغلب على إشكالية البحث.
٣. المنهج الاستنباطي: والذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة للحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية، واستنتاج معايير ومحددات للحوكمة.

نموذج البحث:



نموذج قوم الحوكمة بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين ثلاثة أطراف

رئيسية كما هو مبين في الشكل أعلاه:

. المساهمون الإدارة التنفيذية مجلس الإدارة

إن الترابط بين أصحاب العلاقة السالف ذكرهم ترابط وثيق ومهم.

فالمساهمون هم المالكون الفعليون للشركة ولهم حقوق وتترتب عليهم واجبات سنذكرها لاحقاً. ويقوم المساهمون بتوكيل مجلس الإدارة المراقبة أداء الإدارة التنفيذية، الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية أيضاً لإدارة شؤون الشركة بالنيابة عنهم، كما يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وذلك من أجل الرقابة على الإدارة التنفيذية. ويوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالشركة، وهم بالتالي معنيون بتطبيق الشركة لقواعد الحوكمة ضماناً لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالشركة من جهة أخرى، ومن أبرز هذه الأطراف الحكومة والمجتمع والبنوك والموردون وموظفو الشركة، الخ. وفي المحصلة، فإن جميع هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح الشركة واستمرارها ولها حقوق يجب على الشركة المحافظة عليها وتوفيرها لهم.

الدراسة الميدانية للبحث:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة العثيم والبالغ عددهم أكثر من ٢٠ ألف فرد ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة من خلال توزيع الرابط الإلكتروني لاستمارة الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ الحد الأدنى لعدد أفراد عينة الدراسة ٣٧٧ فرد لكي تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للقوانين الإحصائية التي تم استخدامها في حساب عدد أفراد عينة الدراسة وهي معادلة ستيفن سامبسون وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٨٤ وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان مما يوضح أن حجم العينة أكبر من الحجم الأمثل لحجم العينة مما يجعلها ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات

المصادر الثانوية وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادر ها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

. أدوات الدراسة

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

القسم الأول وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة وتضمنت متغير حوكمة الشركات العائلية

بأبعاده الأربعة (المشاركة الشفافية، المساءلة، مسئولية مجلس الإدارة واشتمل على ٢٠ عبارة ومتغير إدارة المشاريع واشتمل على ١٠ عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

الدراسات السابقة

على الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي اهتمت بحوكمة الشركات حسب مجالات استخدامها، سوف يركز الباحث هنا فقط على بعض الدراسات التي أظهرت العلاقة بين حوكمة الشركات والمعلومات المحاسبية وأثر ذلك على سوق الأوراق المالية، وكما يلي: عام ٢٠٠١ Francis et al. دراسة.

تناولت هذه الدراسة دور كل من المحاسبة والمراجعة في تطبيق حوكمة الشركات وتطوير أسواق المال في عدد من الدول، وخلصت الدراسة إلى ضرورة وجود الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين، بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم والتقارير المالية علاوة على دورها في حماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على حركة أسواق المال. ام ٢٠٠٢ دراسة جود وسجو.

احتجت هذه الدراسة إلى دعم دورة المحاسبين في تطبيق دورة المحاسبين في ذلك عبر تطبيقها على دعم دورة المحاسبين في ذلك، وقد احتجت هذه الدراسة إلى دعم دورة المحاسبين ولجان دعم في عملية المحاسبين وفي تحقيق جودة دعم المالية، واحتجت إلى دعم المحاسبين في ذلك.

. دراسة درويش عام ٢٠٠٣م

احتجت هذه الدراسة إلى دعم دورة المحاسبين في تطبيق دورة المحاسبين في تطبيق دورة المحاسبين في ذلك من خلال دعم دورة المحاسبين في تطبيق دورة المحاسبين في ذلك مع عرض بعض الدول وقد احتجت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها وجود دورة فعالة لدعم المحاسبين والمحاسبين في تطبيق دورة المحاسبين في مصر، وذلك بشكل أساسي على البورصات وعلى تحسين أداء الشركات وفيضان هذه الدراسة يجب أن يكون الاشتراك إلى الاشتراك التالي:

١. رعشت معظم الدراسات التي تزودت الإثيوبية ولاته باشتراك وصعوده على المعلومات

اشتراك على رعشت على رعشت الإثيوبية والصحية وضرورة اشتراك اشتراك اشتراك خاص بنا، كما رعشتا على اشتراك الملامة أي اشتراك مناسب في عرض المعلومات، والصحتا اشتراك الوصفي اشتراك الإثيوبية اشتراك متعدد.

٢. على اشتراك من رعشت هذه الدراسة لم تشتت بشكل مباشر إلى نجاح اشتراك

على نجاح جودة المعلومات اشتراك مفصحة لها، أو من جانب من جانب من رعشتا اشتراكات اشتراك لجودة المعلومات اشتراك أو من جانب من جانب رعشتا اشتراك التي نجاح جودة هذه المعلومات.

٣. نتائج هذه الدراسة التي خضعت لعملية مراجعة في عملية اصطدام إما كانت مراجعة اصطدام أو مراجعة اصطدام أو لجان مراجعة كانت اصطدام إلى تأكيد الاصطدام في المعلومات المصرفية مفيدة لها بشكل مباشر، وتأكيد الاصطدام بشكل غير مباشر نحو تحقيق جودة هذه المعلومات.

٤. يلتزم بتنفيذ سياسة الاصطدام ومعايير مراجعة الاصطدام

النساء والرجال الذين يلتزمون بحماية حقوق الملكية الفكرية في أوقات الاصطدام، عند تطبيق حوكمة الشركات، بشكل مباشر على أوقات الاصطدام في سوق المالية، يمكن أن يلتزموا بتطبيق حوكمة الشركات لتأكيد تحقيق جودة المعلومات المصرفية، وتأكيد الاصطدام بحركة سوق المالية بشكل مباشر على أوقات الاصطدام العامة، وتأكيد الاصطدام بهارات الخاصة.

٥. تأكيد الدراسة على وجود ترابط قوي بين كل من تطبيق حوكمة الشركات معلومات مصرفية والترابط على حركة سوق المالية.

حوكمة المشاريع:

هي الإطار التنظيمي والاستراتيجي الذي يُحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل المشروع، وتوزيع الأدوار، والمساءلة، وإدارة المخاطر. تضمن الحوكمة توافق مسار المشروع مع أهداف المنظمة، وتمنع تجاوز الميزانيات، وتحمي البيانات، مما يقلل من نسب تعثر المشاريع.

تطوير حوكمة ومنهجيات إدارة المشاريع

يتفاعل مكتب إدارة المشاريع مع العديد من أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة، ويحتاج هذا التفاعل إلى إدارته وحوكمته بشكل صحيح وذلك من خلال نموذج للحوكمة. يضمن نموذج أو إطار الحوكمة إضافة القيمة من خلال نهج منظم لتعريف أصحاب المصلحة وفهم مصالحهم وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.

يضمن إطار الحوكمة المواعمة مع استراتيجية المنظمة من خلال منح الصلاحيات المناسبة وتفويض المسؤوليات ومراجعة الأداء وإصدار التقارير بشكل دوري، بالإضافة إلى تحديد عملية تصعيد واضحة.

يبني نموذج الحوكمة في العادة بشكل مختصر ويتم تفصيله في المنهجيات والأدلة لضمان اتباع نهج ثابت ومتكرر. تحتوي منهجية مكتب إدارة المشاريع عادةً على السياسات والعمليات ومؤشرات الأداء الرئيسية والنماذج ذات العلاقة.

تعزيز حوكمة الشركات..

تعريفات هذه السياسة، حيث يتم تعزيز كل نظام على تعزيز النظام الذي يتم تبنيها به مقدم هذا التعريف، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات في أعمالها". وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: "مجموعة من العلاقات بين المسؤولين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة تعزيز النظام من النظام..

من تعرفها: "مجموعة من القواعد الإدارية التي تستخدم إدارة الشركة من الداخل، وتليام مجلس الإدارة الذي يشرف عليها تعزيز النظام والحقوق المالية للمساهمين".

وعقد آخر، إذا كان أيون النظام العام، أي وجود نظم حوكمة العلاقات بين المسؤولين الذين في النظام، كما هو الحال مع مفوضية الحوكمة المؤسسية على تعزيز تعزيز النظام عن القواعد الإدارية غير المؤسسية، مع تحميل النظام.

محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

المحددات الخارجية

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي) مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.

وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

- المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة

معايير الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه من هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل Basel، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أن التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة اختلفت تماماً كاختلاف المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت هذا المفهوم، وقد قدر لكل جهة بأن

تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي علما بأنها أصدرت تعديلا لها عام وتتمثل في:

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ويشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك إتاحة مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والدائنين وحملة السندات والموردين والزبائن.

الإفصاح والشفافية

ويتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

فوائد تطبيق الحوكمة

تقليل احتمالية تعثر المشاريع وتجاوز الميزانيات.

توفير هيكل تنظيمي يضمن الشفافية والمساءلة.

التخصيص الأمثل للموارد.

توافق مخرجات المشروع مع أهداف وتطلعات المنظمة.

ماهي العوامل نجاح تطبيق حوكمة الهيكل التنظيمي للمشاريع

منها على سبيل المثال لا الحصر:

إطار اداري يتكامل مع الهيكل المنظمين الحالي واستراتيجيتها وأهدافها بناء حوكمي كفؤ ولديه القدرة على تقديم الاشراف والإرشاد القيادة المفتوحة، المرنة والمستجيبة لاحتياجات التغيير الخاص بالمنظمة رعاية والتزام مناسبين لتقديم الدعم والموارد تشجيع هيكل المنظمة لدعم كل مكونات إطار الحوكمة تمكين مدراء المحافظ والبرامج والمشاريع بالصلاحيات المناسبة لإزالة الحواجز والعقبات مؤشرات اداء KPIs تحدد وتقاس بشكل واضح لتخفيف المخاطر وزيادة الفرصة عمليات مناسبة للاختيار والمفاضلة بين البرامج والمشاريع هيكل مناسب من الاتصالات، إدارة المعرفة، التدريب والتحسين المستمر اشراك كافة المعنيين لتطوير العمليات الإدارية ومساندة التغييرات المنظمة التحول المناسب لحجم التطوير والتحسين اللازمين لدعم الحوكمة.

تهتم بالمساءلة والرقابة المحاسبية:

ويعني بأن يقوم المساهمون بمساءلة مجلس الإدارة، وكل من له دور في تفعيل تلك المساءلة، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين، وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسؤولياتهم كاملة.

بالإضافة إلى ذلك فإن دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر مما هو تنفيذي، ويقع على أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية القيام بتحقيق فعل على كافة الأعمال الإدارية والمالية، كما يجب على مجلس الإدارة وضع آليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين من قبل هذا المجلس، وعقاب على أعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين إذا لزم الأمر ذلك.

التوصيات

من خلال هذه الدراسة والدراسات السابقة نستنتج بعض النقاط التالية:

أولاً: في النتائج

- الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الإدارية والاقتصادية لما تحقق من منافع لكافة أصحاب المصالح والمجتمع.
- الحوكمة نموذج إداري جديد يهدف إلى إعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية وتفعيل دور أصحاب الملكية.
- الحوكمة نظام إداري جيد يساعد على الضبط المالي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها.
- من النتائج الهامة للحوكمة أنها تؤمن الأبعاد المحاسبية.

النتائج:

. وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة ناصر الدين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في الاحتفاظ بالعاملين. وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الاحتفاظ بالعاملين من خلال الرضا الوظيفي للعاملين. وعدم وجود أثر المبادئ الحاكمة المتمثلة بالشفافية والمشاركة والمسائلة وتقييم الأداء والاتجاه في الرضا الوظيفي للعاملين. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالشفافية والمشاركة والمسائلة وتقييم الأداء والاتجاه بالاحتفاظ بالعاملين

الخاتمة:

من هذا البحث يتضح مدى أهمية قواعد الحوكمة ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية خاصة بعد أن أصبحت هذه القواعد ملزمة حيث سيصار التركيز على مسؤوليات المجلس والإدارة التنفيذية في الالتزام بها ووضع الأسس والتعليمات الداخلية لتطبيقها على الشركة الأم والشركات التابعة. أمل بهذا أن أكون قد أوفيت هذا البحث حقه بما يساعد على فهم قواعد الحوكمة وتطبيقها. عند الشروع في تطبيق قواعد الحوكمة في أي شركة أو مؤسسة ماء يتعين أخذ بيئة الشركة وطبيعتها وظروف العمل فيها بعين الاعتبار

فهذه القواعد وضعت ليستدل بها القائمون على الشركات وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، ولا تعني بالضرورة بأن على الشركة أن تلتزم حرفياً بما ورد في هذه القواعد، بل ينصح ويفضل أن يتم تطويعها بما يتلاءم مع الوضع الخاص للشركة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر هذه القواعد الحد الأدنى من الالتزام في الحوكمة ويفضل أن تتخذ الشركات إجراءات وضوابط حوكمة إضافية حسب ما تراه مناسباً.

بقي علينا أن نذكر أن ملزمة بتطبيق قواعد الحوكمة الموضوعة من قبل هيئة الأوراق المالية والسلع. ونحن نشجع الشركات الخاصة وخصوصاً الاسترشاد بقواعد الحوكمة المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، لحين صدور قواعد حوكمة تضبط عمل هذا النوع من الشركات.

المراجع:

- إبراهيم البسيوني، النتيجة في الحكومة المشاريع الصغيرة والكبيرة، دار الشروق، ٢٠٠٣.
- النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد الخامس والخمسون، ٢٠٠٣.
- مارك سبيل، محرر، ممارسة الحكومة في المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات، ٢٠٠١.
- مركز المشروعات الحكومة الخاصة، الإصلاح الحكومي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.
- مركز، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، مارس ٢٠٠٢.
- فؤاد شاكر، التحكم الجيد في الحكومة في الشركات حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام ٢٠٠٥: "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"