

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 :

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 لكن معدلات النجاح ما زالت لا تلي 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 جدا 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 بنجاح المشروع، ومع ذلك، أظهرت كلتا الدراستين دورا

مهما للحوكمة، ولكنها اقتصر على صناعة تكنولوجيا المعلومات. وهذا على النقيض من دراسات الإدارة العامة، حيث يتم بحث العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء الإداري وقيمة المساهمين

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

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

ثانياً: مشكلة البحث:

مع ظهور علم إدارة المشروعات في العالم للتقدم وتطوره بسبب الثورة التكنولوجية والشبكات والانفجار المعرفي، وزيادة الطلب على السلع والخدمات وفق حاجات العملاء، ما زالت إدارات المشاريع في القطاعين العام والخاص، لا تدرك أهمية حوكمة المشروع (Ika and Hodgson, 2014)

إن إدارة المشاريع التي تسعى للتوائم مع مجتمع المعلومات والشبكات وثورة الاتصالات، مما انعكس على مستوى توافر البرمجيات والتطبيقات، حيث تعد الآن واحدة من أهم أدوات النجاح للمنظمات في العصر الرقمي تعاني من فجوة رقمية، وتعتبر حوكمة المشروعات متطلباً رئيساً غير مطبق في تعزيز فرص نجاح المشروع بحال تطبيقه وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة الأم، وقد ارتبطت الحوكمة بعمليات الإشراف والرقابة والدعم وعمليات اتخاذ القرار وتوفير منظومة عمل تحقق أهداف المشروع وقد تبين أن هناك ضعفاً في استخدامها في عمليات التخطيط والإشراف والرقابة على أعمال المشروع (Joslin, 2015). وقد أكدت الدراسات أهمية ودور هذه الأبعاد وخاصة منظومة التشريعات والقيم العلمية التي تحكم عمل المشروع والرقابة عليه وخطورة عدم توافرها، وخاصة في ضعف تحقيق الأهداف المالية لأصحاب المصالح، وكونها منظومة وقواعد عمل تساهم في معالجة الضعف والتهرب من شفافية العمل.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:

كيف يؤثر تطبيق أبعاد الحوكمة على إدارة المشاريع

ثالثاً - أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الثقافة البحثية في مجال إدارة المشاريع والحوكمة، حيث تقدم معلومات ونتائج جديدة قد تسهم في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع.

من خلال الدراسة، يمكن توسيع المعرفة العلمية حول كيفية تأثير تطبيق أبعاد الحوكمة على إدارة المشاريع، مما يساهم في تطوير استراتيجيات وأدوات أفضل لتحقيق نجاح المشاريع في مختلف المجالات.

الأهمية العملية:

تقدم الدراسة مبادئ وممارسات وخطوات عملية تساعد في تحسين إدارة المشاريع من خلال تطبيق أبعاد الحوكمة وبالتالي يمكن للمنظمات والشركات تعزيز كفاءة وفعالية إدارة مشاريعها وتحقيق نتائج أفضل. كما تساهم في تحسين التوجه الاستراتيجي للمؤسسات

والمنظمات من خلال فهم أبعاد الحوكمة التي يجب تطبيقها في إدارة المشاريع. وبالتالي

يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل وتعزيز أدائها العام.

وكذلك فإن الدراسة تساهم في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع من خلال تطبيق أبعاد الحوكمة فعندما يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، يتم تحسين نظام المراقبة و التقييم واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، مما يعزز الشفافية ويضمن المساءلة الملائمة للإدارة 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 لمحاور 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 إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء " (Pero,2005)

مجلس الإدارة: هو الجهاز الاداري 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 .

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)

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).

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)

وفرة المعلومات : يمكن تعريفها بأن تكون المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا متوفرة ويمكن الوصول إليها بكل سهولة عند الحاجة إليها (Hill,2004)

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).

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

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

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

مراجعة مفاهيم الحوكمة، ودرجة تطبيقها، والنتائج المنشقة عن ذلك سنويا، من أجل تعديل السليبات وتفادي نقاط الضعف والإهتمام بنقاط القوة.

متابعة تطبيق الأنظمة والقوانين المنصوص عليها بدون تمييز.

دراسة M.Khan & Khalid & Rehman (2012)

Impact of Employee Decision Making Styles on : بعنوان (Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional (Intelligence

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

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

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

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

نتائج الدراسة وجود دور لتقنية المعلومات المحاسبية في تطوير نظم الرقابة الداخلية للجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وأن للمعلومات المحاسبية لها دور في حماية الأصول. ولها دور في الحد من أخطاء التقارير المالية وأن اتباع اللوائح والسياسات التنظيمية وتقنية المعلومات لها دور في تحسين وتطوير الإجراءات الرقابية على الأنشطة التشغيلية النعامي وسمور، 2013: (2).

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

دراسة العربي (2014) بعنوان: (واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية الذين يعملون في هذه الجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (4680)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ان واقع تطبيق الحوكمة متحقق بدرجة متوسطة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكذلك وجدت الدراسة فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى إختلاف المؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخدمة ومن أهم توصيات الدراسة:

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

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

دراسة V & Nguyen (2014) بعنوان :

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

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

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

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

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

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

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

الاقتصادية دراسة حالة ماليزيا".

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

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود دور فاعل للحكم الرشيد في تعزيز التنمية الاقتصادية في ماليزيا، كما أظهرت النتائج، وجود علاقة قوية بين قواعد الحكم الرشيد المتمثلة في: (المساءلة المحاسبة الشفافية) والمشاركة والتنمية الاقتصادية، وأخيرا فقد أشارت النتائج إلى أن أهم العوامل التي أسهمت في تحقيق التنمية الاقتصادية، دعم

وتشجيع القطاع الخاص، وزيادة حجم تدخلاته في الحياة الاقتصادية، مع تفعيل مبدأ "الرقابة" من الحكومة الماليزية على أنشطته، وهو ما أسهم في حفز الاستثمارات، هذا بالإضافة إلى انتهاج الحكومة الماليزية لسياسة إحلال الواردات، التي أسهمت في دعم المنتج المحلي، وحفز الصادرات، وتحقيق التنمية الاقتصادية.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بالحوكمة"، وإبراز دورها في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، بالتطبيق على المديرية العامة للجمارك في سوريا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لبيان أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية في سوريا، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في البيانات، حيث تم استخدام أسلوب المسح المكتبي، لإعداد الإطار النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة، والدوريات والرسائل العلمية، بينما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المديرية العامة للجمارك، بالإضافة إلى المخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الأفراد الذين يرتبطون بأعمال تخص الجمارك، وتم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بلغ عددها (90) مفردة، وتم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (81) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثل أهمها في وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تطبيق أليات الحوكمة، وتحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي في المؤسسات

الحكومية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة)، في تحسين أداء العمل الجماعي في سوريا.

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

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

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال بيان الجوانب المرتبطة بالعلاقة وأثر الحوكمة الضريبية " بالتنمية المستدامة بجوانبها المتنوعة في الهيئة العامة للضرائب بالعراق وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لبيان دور الحوكمة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة بالعراق، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، وقد تم استخدام أسلوب المسح المكتبي، لإعداد

الإطار النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة، والدوريات والرسائل العلمية، بينما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيعها على عينة من المحاسبين (المخمنين والمدققين الداخليين الفاحص الضريبي)، وتم توزيع (70) استبانة، وتم استرداد (60) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

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

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

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

ترسيخ ثقافة الإفصاح والمساءلة والشفافية والإلتزام باللوائح والتشريعات وتشجيع ودعم

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

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

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

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

المراجع:

المراجع العربية :

- 1- أبو عجيبة، 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.
- 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

رد الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	او وافق بشدة	او وافق 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 و خبرات عملية في مجال التعليم في مجلس الإدارة	1	2	3	4	5
4	توافر لجان استشارية تشمل في عضويتها أفراد من خارج المجتمع الاداري	1	2	3	4	5
5	يتوافر معايير لاداء جميع المهام والمسؤوليات	1	2	3	4	5
6	تتخذ القرارات بمشاركة جميع المعنيين في مجلس الإدارة	1	2	3	4	5
7	يُنْتَخَب أعضاء مجلس الإدارة وفقا لخبراتهم	1	2	3	4	5

						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 (نشرات- تقارير مواقع انترنت- وسائل تواصل اجتماعي)		10
5	4	3	2	1	تقوم الإدارة العليا بنشر ميزانية جميع وحداتها 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

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 الإدارية	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 إدارة الشركة الفرصة للعاملين للاطلاع على استراتيجيتها	29	
5	4	3	2	1	تنشر الشركة وثائق حول رؤيتها وأهدافها وفلسفتها وخطتها الاستراتيجية	30	

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الثالث : منهجية البحث

المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على إدارة المشاريع في شركة الكهرباء السعودية تضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة ، وعينتها وطريقة اختيارهما، كما ويتضمن وصفاً لادوات الدراسة ، ومتغيرات الدراسة و الإجراءات التي تم اتباعها لتطبيق الادوات للحصول على البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات لإستخلاص النتائج

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

الحوكمة: 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: ويعرف مجلس الإدارة إجرائياً أنه حلقة الوصل بين المالكين للشركة والمساهمين وبين المديرين والإدارة التنفيذية للشركة، ومن أهم ما يناط بمجلس الإدارة وضع الخطط والسياسات العامة والإستراتيجيات للشركة بما يتناسب مع توجهات حملة الأسهم والمالكين.

الإدارة العليا: وتعرف الإدارة العليا إجرائياً 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 .

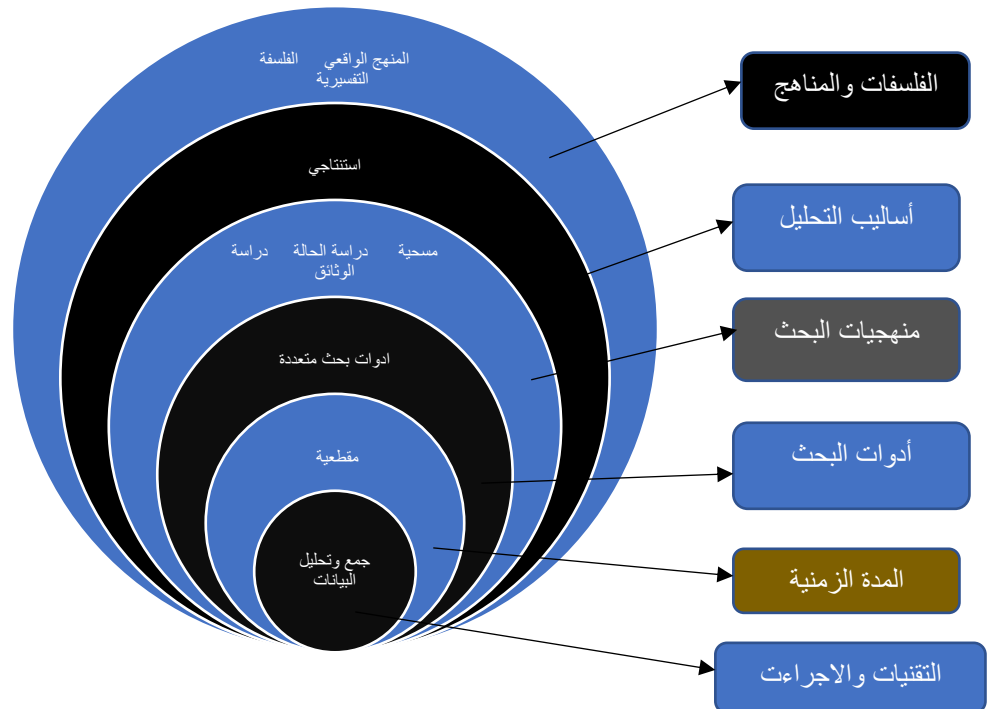
المساهمون: ويعرف المساهمون إجرائياً أنهم الأشخاص الذين يشاركون في شركة أو منظمة مطروحة أسهمها للتداول وتكون الحصص التي يمتلكها المساهمون متفاوتة المقدار ولا يشترط

أن يكون المساهمون من أعضاء مجلس الإدارة أو العاملين، ويقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة

إتخاذ القرارات : وتعرف إجرائيا بأنها العملية التي يقوم بها المسؤولون في موقع إتخاذ القرارات بناءً على (وفرة المعلومات ومهاراتهم وشخصياتهم لإختيار الحل الأنسب والأفضل. 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 .

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.

تصميم البحث (بصلة البحث)



مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الحاكمية في شركة الكهرباء السعودية، و تم حساب

عينة الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل SPSS حيث أخذنا بعين الاعتبار:

Confidence level 95%

Confidence interval 5

Population 304

وتم إختيار عينة قصدية من أعضاء مجالس الحاكمية في شركة الكهرباء السعودية بمقدار (170) فردا، و قد قام الباحث بتوزيع (170) استبانة على أفراد عينة الدراسة ، و قد بلغ عدد الإستبانات المسترجعة (132) استبانة من عدد الإستبانات الموزعة و وفقا لمتغيرات الدراسة .

طريقة جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير مقياس لتحليل أثر تطبيق الحوكمة على إدارة المشاريع في شركة الكهرباء السعودية ، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تضمن المقياس (الاستبانة) بصورته الأولية جزأين ، حيث كان الجزء الأول عبارة عن المعلومات العامة (خصائص العينة) من خلال خمسة متغيرات (النوع الإجتماعي ، المستوى التعليمي ، العمر، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، و الجزء الثاني (39) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمون، وفرة المعلومات، المهارات وشخصية متخذي القرارات) .

أنواع البيانات

استخدم الباحث في هذه الدراسة البحث النوعي حيث قام بجمع المعطيات والبيانات وتحليل الدراسات السابقة وتم تقسيم افراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الاتية:
طبيعة العمل والنوع الاجتماعي والعمر والخبرة .

إجراءات التحليل الاحصائي

- 1- التكرارات و النسب المئوية بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة (المعلومات العامة)
- 2- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- 3- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- 4- تم تحديد مستوى المقياس من خلال معادلة فريدند (Freund) للأوزان النسبية حسب السلم الآتي:
 $5-1/3-1.33$
 53.67 مرتفع $2.34-3.66$ متوسط
 $1-2.33$ متدني
- 5- إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 6- معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين متغيرين الدراسة.

الخاتمة

في هذا الفصل تم التطرق الى منهجية الدراسة وعينتها والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وطرق جمع البيانات وانواعها والتحليل الاحصائي المستخدم في الدراسة