

أثر الحوكمة على إنتاجية وأداء فريق العمل في شركة تطوير لتقنيات
التعليم بمدينة الرياض
مقترح بحثي لرسالة الماجستير

اعداد

ضيف الله حسن حكمي

222001545

يجي محمد حسن النعمي

222001202

اشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

٢٠٢٣ م / ١٤٤٥ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأهداء

أهدي هذا العمل

إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا مصدر إلهامي ودعمي الدائم، ومنحاني الحب والتشجيع لتحقيق أحلامي.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أرشدوني بعلمهم وخبرتهم، وكانوا لي قدوة ومثالاً يحتذى في مسيرتي العلمية.

إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء، الذين شاركوني رحلة التعلم والبحث، وأضافوا إلى حياتي الكثير من اللحظات القيمة والمعرفة.

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان:

إلى مشرفي العزيز د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن، لتوجيهه القيم ونصائحه البناءة وصبره وتفانيه في مساعدتي خلال مراحل إعداد هذا البحث.

إلى جميع الأساتذة في كلية الإدارة الذين وفروا لي بيئة علمية محفزة ومليئة بالمعرفة.

إلى كل من ساعدني وقدم لي الدعم والمساعدة في جمع البيانات وتحليلها.

إلى عائلتي وأصدقائي لصبرهم وتفهمهم ودعمهم اللامحدود طوال فترة إعدادي لهذا البحث.

وفي النهاية، أدعو الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

المستخلص

في هذه الدراسة، استكشفت "أثر الحوكمة على إنتاجية وأداء فريق العمل في شركة تطوير لتقنيات التعليم بمدينة الرياض". البحث يركز على كيفية تأثير ممارسات الحوكمة الفعالة على إنتاجية وأداء الفرق في هذا القطاع الحيوي. تم جمع البيانات من خلال استبيانات، مقابلات شبه منظمة، تحليل الوثائق، وملاحظات الميدان في عدة شركات رائدة في مجال تطوير التقنيات التعليمية بمدينة الرياض. تُظهر النتائج أن تحسين ممارسات الحوكمة له تأثير إيجابي واضح على الأداء العام للفرق ويعزز من إنتاجيتها. كما تشير إلى أن الشفافية والمساءلة ضمن ممارسات الحوكمة تساهم في تعزيز ثقافة العمل التعاوني وتحفيز الابتكار. تواجه الدراسة بعض القيود مثل التحيز الذاتي ونطاقها الجغرافي المحدود، مما يوجه نحو إجراء بحوث مستقبلية أكثر شمولية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، إنتاجية فريق العمل، تطوير التقنيات التعليمية، الرياض، ثقافة العمل، الشفافية، المساءلة.

المحتويات

8.....الفصل الأول: الأطار العام

8	المقدمة
9	مشكلة البحث
9	أهمية البحث
10	أهداف البحث
10	أسئلة البحث
11	نموذج اختيار الدراسة
12	فروض البحث
13	أسباب اختيار الموضوع
13	المنهجية
14	أدوات الدراسة
16	حدود الدراسة
17	الدراسات السابقة
19	هيكل الدراسة

22.....الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

22	المبحث الأول: نظريات الحوكمة
25	المبحث الثاني: الحوكمة وأداء الفريق

28.....الفصل الثالث: الأطار العام

28	تصميم البحث
29	أدوات جمع البيانات

30	 عينة البحث
31	 تحليل البيانات
33	 الفصل الرابع: النتائج والتحليل
33	 عرض البحث
35	 تحليل البيانات
38	 الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات
38	 الاستنتاجات
38	 التوصيات
39	 القيود والبحث المستقبلي
41	 المراجع
43	 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
34	تحليل الاستبيانات	1
34	تحليل البيانات النوعية من المقابلات	2
34	تحليل ملاحظات الميدان	3

الفصل الأول: الأطار العام

المقدمة

تعيش العالم اليوم في زمنٍ مليءٍ بالتحولات والتغيرات السريعة والمفاجئة في مختلف الميادين، والقطاع التعليمي ليس بمعزل عن هذه التحديات. إن نجاح واستدامة النظم التعليمية يعتمد على قدرتها على التكيف والاستجابة بشكلٍ إيجابي لهذه التغيرات والتحولات المتسارعة، تعدّ نظم التعليم من الأنظمة المفتوحة التي تتفاعل بشكلٍ كبير مع محيطها الاجتماعي والثقافي. تحتم عليها الاستجابة بفعالية لهذه التحولات والتغيرات من أجل البقاء وأداء وظائفها تجاه المتعلمين والمجتمع بشكل عام.

تطوير نظم التعليم يتطلب بشكلٍ أساسي تطوير نظم الإدارة والحكم في هذه الأنظمة. حيث تلعب إدارة فعالة دورًا كبيرًا في تنسيق وتنظيم الجهود نحو تحقيق الأهداف وضمان تحقيق التطوير بنجاح. من بين المداخل التنظيمية التي تسعى إليها العديد من الدول، تسعى المملكة العربية السعودية إلى تعزيز سلطات مكاتب التعليم ومنحها المزيد من الصلاحيات بهدف تعزيز مفهوم الاستقلالية وتقليل التركيز على الهياكل المركزية. هذا النهج يهدف إلى تحسين أداء مكاتب التعليم ومواجهة التحديات التي تواجه الميدان التربوي بشكل فعال وتحقيق الإبداع المؤسسي، في هذا السياق، يأتي دور الحوكمة بشكل بارز. إن الحوكمة تهتم بكيفية ممارسة عملية اتخاذ القرار والقيادة والعلاقات داخل المنظمة بما يشجع على الشفافية والمساءلة والالتزام. تلعب الحوكمة دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف المؤسسية والتعليمية، وتشجع على مشاركة جميع أصحاب المصلحة في صنع القرار.

إن النجاح والتطوير في مجالات الأعمال والمؤسسات تعتمد بشكل كبير على فعالية الإدارة والحوكمة. يعتبر الهدر في الموارد البشرية والمادية وانعدام الأداء وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة من بين أبرز التحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات في الوقت الحالي. تكمن جذور هذه التحديات في التخبط في المسؤوليات والتضارب في الأهداف والصراعات الداخلية، في هذا السياق، يصبح أثر الحوكمة مسألة بالغة الأهمية. إن فهم مفهوم الحوكمة وتطبيقه بشكل صحيح يمكن أن يكون له تأثير عميق على أداء الفرق العاملة وإنتاجيتها. تأثير الحوكمة يمتد إلى جميع الجوانب المؤسسية والإدارية، وهو ليس مقتصرًا على الشركات الخاصة فقط بل يشمل الجامعات والمؤسسات الحكومية والمؤسسات العامة.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الحوكمة على إنتاجية وأداء فرق العمل في شركة تطوير لتقنيات التعليم بمدينة الرياض. يجب أن يساهم هذا البحث في فهم كيفية تطبيق ممارسات الحوكمة بفعالية وكيفية تحسين أداء الشركة وإنتاجيتها.

مشكلة البحث

تتعامل الشركات والمؤسسات في مجال تطوير تقنيات التعليم مع تحديات كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها وضمان استدامتها، إحدى هذه التحديات تتعلق بفعالية الإدارة وممارسات الحوكمة، إنّ الهدر في الموارد البشرية والمادية وتراجع الأداء وعدم تطبيق الممارسات الإدارية الصحيحة تمثل تحديات كبيرة قد تؤثر بشكل سلبي على الإنتاجية وأداء فرق العمل في هذا المجال.

أهمية البحث

البحث حول أثر ممارسات الحوكمة على إنتاجية وأداء فرق العمل في شركة تطوير لتقنيات التعليم بمدينة الرياض له أهمية علمية وعملية كبيرة:

الأهمية العلمية

1. إسهام في البحث العلمي: سيساهم هذا البحث في إثراء الأدب العلمي والمعرفة المتاحة حول مجال الحوكمة وإدارة الأعمال من خلال دراسة تأثيرها على إنتاجية الفرق العاملة.
2. فهم العلاقات: سيقدم البحث رؤية أفضل للعلاقة بين ممارسات الحوكمة وأداء الشركات وفرق العمل، مما يساهم في فهم عوامل النجاح والفشل في هذا السياق.
3. توجيه الأبحاث المستقبلية: ستكون نتائج هذا البحث إشارة للباحثين المستقبليين لاستكمال الدراسات المعمقة في مجال الحوكمة وأثرها على الأداء.

الأهمية العملية

1. تحسين الأداء: من خلال فهم العوامل التي تؤثر على الأداء والإنتاجية، سيتمكن للشركة تطبيق تحسينات فعّالة في ممارسات الحوكمة لتحقيق أداء أفضل.
2. تعزيز الاستدامة: ستساعد نتائج البحث في تعزيز استدامة الشركة من خلال تحسين الإنتاجية والأداء العام.

3. اتخاذ القرارات الاستراتيجية: سيسهم البحث في تمكين الشركة من اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى دليل علمي حول كيفية تحسين الحوكمة وبالتالي تعزيز الأداء.
4. تعزيز الجودة: يمكن للبحث أن يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الشركة من خلال تحسين إنتاجيتها وأدائها.
5. تطوير العمليات: سيمكن البحث الشركة من تحسين العمليات الداخلية وتكييفها مع ممارسات الحوكمة الفعالة، مما يزيد من كفاءة التنظيم والتنفيذ.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، تتضمن:

- دراسة مفهوم الحوكمة وأهميته في سياق شركة تطوير لتقنيات التعليم بمدينة الرياض.
- تعزيز الشفافية: تساهم ممارسات الحوكمة في جعل عمليات اتخاذ القرار داخل الشركة شفافة وواضحة. هذا يساعد على بناء الثقة بين مختلف أطراف المؤسسة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمساهمين.
- تعزيز المساءلة: تساهم ممارسات الحوكمة في تحديد المسؤوليات والواجبات والحقوق داخل المؤسسة. هذا يجعل من الممكن معاقبة الفساد وسوء الإدارة، وضمان أن يتم محاسبة الأشخاص على أفعالهم.
- تحقيق الكفاءة والفعالية: من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة بشكل صحيح، يمكن تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في إدارة الشركة. يساهم ذلك في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- تحليل أثر ممارسات الحوكمة على أداء فرق العمل داخل الشركة.
- تقديم توصيات واقتراحات لتحسين ممارسات الحوكمة وبالتالي زيادة إنتاجية وأداء فرق العمل.
- تقديم إسهامات ملموسة في مجال البحث حول الحوكمة وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسات.
- توجيه الاهتمام نحو تطبيق ممارسات الحوكمة بشكل أفضل في مؤسسات تطوير التقنيات للتعليم.

أسئلة البحث

- كيف يمكن قياس تأثير التحولات والتغيرات السريعة في العالم على نظم التعليم؟
- ما هو دور الإدارة الفعالة في تنسيق وتنظيم جهود نظم التعليم للتكيف مع التحولات؟

- كيف يمكن تحسين الأداء والإبداع المؤسسي من خلال تعزيز سلطات مكاتب التعليم وتطبيق ممارسات الحوكمة؟
- كيف يمكن تحليل أثر الحوكمة على إنتاجية وأداء فرق العمل في شركة تطوير لتقنيات التعليم بمدينة الرياض؟
- ما هي العوامل المؤثرة في تطبيق ممارسات الحوكمة بفعالية وكيف يمكن تحقيق التحسين في الأداء والإنتاجية؟
- هل هناك تحديات معينة تواجه مفهوم الحوكمة في سياق التعليم؟

نموذج اختيار الدراسة

المتغيرات المستقلة:

1. ممارسات الحوكمة: يشمل هذا المتغير ممارسات مثل الشفافية، المساءلة، توزيع السلطات، وصنع القرار الديمقراطي داخل المؤسسة.
2. مستوى التدريب والتطوير الوظيفي: يتضمن هذا المتغير البرامج التدريبية وفرص التطوير المهني المتاحة للموظفين.
3. الثقافة التنظيمية: يشمل هذا المتغير قيم الشركة، أساليب العمل، والجو العام السائد داخل المؤسسة.

المتغيرات التابعة:

1. إنتاجية فرق العمل: تقيس هذه المتغيرات مستوى الإنجاز والكفاءة في العمل داخل الفرق.
2. أداء فرق العمل: يقيس هذا المتغير الأداء العام للفرق بناءً على معايير محددة مثل جودة العمل، الالتزام بالمواعيد النهائية، والابتكار.

النموذج البحثي: أعتمد استخدام نموذج البحث الاستقرائي، حيث سأقوم بجمع البيانات من خلال استبيانات، مقابلات، وربما دراسات حالة. سأركز على فحص كيفية تأثير ممارسات الحوكمة المختلفة على إنتاجية وأداء فرق العمل. أيضًا، سأقوم بتحليل البيانات للكشف عن أي علاقات ممكنة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

سأعمل على تحديد نماذج من شركات في قطاع تطوير التقنيات التعليمية في الرياض، وأقوم بدراسة تأثير نهج الحوكمة لديها على أداء فرق العمل. ستتم الدراسة بشكل يضمن دقة البيانات وموثوقيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار لأي متغيرات مؤثرة أخرى قد تؤثر على النتائج.

فروض البحث

الفرضية الصفرية (H0):

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الحوكمة وأداء فريق العمل في شركة تطوير لتقنيات التعليم بمدينة الرياض.

الفرضية البديلة (H1):

• تؤثر ممارسات الحوكمة بشكل إيجابي على أداء فرق العمل في شركة تطوير لتقنيات التعليم بمدينة الرياض.

الفرضية الصفرية (H0):

• عوامل البيئة والثقافة في مدينة الرياض لا تؤثر بشكل كبير على تطبيق ممارسات الحوكمة في شركة تطوير لتقنيات التعليم.

الفرضية البديلة (H1):

• العوامل البيئية والثقافية في مدينة الرياض تلعب دورًا مهمًا في تحديد تطبيق ممارسات الحوكمة وتأثيرها على أداء فرق العمل.

الفرضية الصفرية (H0):

• التحسينات في ممارسات الحوكمة لا تؤدي إلى تحسين إنتاجية فرق العمل في شركة تطوير لتقنيات التعليم بمدينة الرياض.

الفرضية البديلة (H1):

• تطبيق تحسينات في ممارسات الحوكمة يؤدي إلى تحسين إنتاجية فرق العمل في شركة تطوير لتقنيات التعليم بمدينة الرياض.

الفرضية الصفرية (H0):

- التحديات المرتبطة بتنفيذ ممارسات الحوكمة لا تعيق بشكل كبير نجاحها في تحسين أداء فرق العمل.
- الفرضية البديلة (H1):

- التحديات المرتبطة بتنفيذ ممارسات الحوكمة تشكل عقبات تحتاج إلى التغلب عليها لتحقيق تحسين أداء فرق العمل بشكل فعال.

أسباب اختيار الموضوع

يمكن وجود العديد من الأسباب التي دفعت لاختيار موضوع وهي على النحو التالي،

- الحوكمة هي مفهوم مهم في سياق إدارة المؤسسات والشركات. تسهم ممارسات الحوكمة في تنظيم العمليات واتخاذ القرارات بشكل شفاف وفعال، وهذا يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء الشركة وإنتاجيتها.
- القطاع التعليمي يلعب دورًا حاسمًا في تنمية المجتمع والاقتصاد. تطوير تقنيات التعليم يمكن أن يكون محورًا مهمًا لتحسين جودة التعليم وتأهيل الشباب ورفع مستوى المعرفة.
- سرعة التغير التكنولوجي في مجال التعليم يجعل الشركات التي تعمل في هذا القطاع تحتاج إلى التكيف معه. الحوكمة يمكن أن تسهم في تيسير هذا التكيف وضمان استدامة الأعمال.
- فهم كيفية تأثير ممارسات الحوكمة على أداء الفرق العاملة يمكن أن يساعد في تحسين الإنتاجية والجودة وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.
- البحث حول أثر الحوكمة يمكن أن يساهم في تطوير الممارسات داخل الشركة وتطبيق أفضل الممارسات التي تعزز من أداء الفرق العاملة.
- الشركة نفسها تمتلك مصلحة في فهم كيفية تحسين إنتاجيتها وأداء فرق العمل. يمكن أن تستفيد من البحث في هذا المجال لتطوير استراتيجياتها وأدائها.

المنهجية

1. تصميم البحث:

- **النهج البحثي:** سأعتمد على نهج مختلط يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. هذا يسمح بتحليل شامل لتأثير الحوكمة على أداء وإنتاجية فرق العمل.
- **أدوات جمع البيانات:**

- الاستبيانات: ستستخدم لجمع بيانات كمية من موظفي شركات تطوير تقنيات التعليم في الرياض.

- المقابلات: سأجري مقابلات نوعية مع مديريين وقادة فرق للحصول على فهم أعمق لكيفية تأثير الحوكمة على الأداء.

2. عينة البحث:

- حجم العينة: سأستهدف حوالي 100-150 موظفًا من مختلف الأقسام في 3 إلى 5 شركات تطوير تقنيات التعليم في الرياض.

- اختيار العينة: سأستخدم العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع فئات الموظفين.

3. تحليل البيانات:

- للبيانات الكمية: سأستخدم التحليل الإحصائي، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية واختبارات الفرضيات) مثل t-test أو ANOVA لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

- للبيانات النوعية: سأطبق تحليل المحتوى لتفسير البيانات من المقابلات، مع التركيز على تحديد الأنماط والموضوعات المتعلقة بتأثير الحوكمة.

4. الأخلاقيات البحثية:

- سأحصل على موافقة مكتوبة من جميع المشاركين وأضمن سرية وخصوصية بياناتهم.

- سأضمن أن جميع المشاركين على علم بأهداف البحث ويشاركون بموافقتهم الكاملة.

5. القيود المحتملة:

- قد تشمل القيود على هذا البحث الانحياز في الاستجابات وتحديات في الوصول إلى معلومات حساسة ضمن الشركات.

أدوات الدراسة

1. استبيانات مقننة:

- الهدف: جمع بيانات كمية حول تصورات الموظفين وتجاربهم مع ممارسات الحوكمة وأثرها على أدائهم.

- **التصميم:** الاستبيان سيتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمقياس الليكرت لتقييم مستوى الرضا والتقييمات المتعلقة بمختلف جوانب الحوكمة.

- **التوزيع والجمع:** سيتم توزيع الاستبيانات على الموظفين عبر البريد الإلكتروني أو منصات الشركة الداخلية.

2. مقابلات شبه منظمة:

- **الهدف:** تحصيل بيانات نوعية تفصيلية حول تجارب الموظفين وآرائهم فيما يخص الحوكمة وأثرها على العمل.

- **المشاركون:** اختيار مجموعة متنوعة من الموظفين في مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية بالشركة.

- **الإجراء:** تطوير دليل مقابلة يحتوي على مجموعة من الأسئلة المفتوحة لتوجيه الحوار وضمان تغطية جميع جوانب البحث.

3. تحليل وثائق:

- **الهدف:** فحص الوثائق الرسمية والتقارير الداخلية للشركة لتحديد السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة.

- **المواد:** تشمل الوثائق مثل السياسات الداخلية، التقارير السنوية، ومواد التدريب.

4. ملاحظات الميدان:

- **الهدف:** الحصول على فهم أعمق لثقافة العمل والتفاعلات داخل الشركة من خلال الملاحظة المباشرة.

- **الإجراء:** زيارات ميدانية لمقرات الشركة لملاحظة التفاعلات اليومية والبيئة العامة للعمل.

5. البرمجيات الإحصائية:

- **الاستخدام:** لتحليل البيانات الكمية من الاستبيانات باستخدام برمجيات مثل SPSS أو R.

6. برمجيات تحليل البيانات النوعية:

- الاستخدام: لتنظيم وتحليل البيانات النوعية من المقابلات باستخدام برمجيات مثل NVivo

محالات الدراسة

1. شركات تطوير التقنيات التعليمية في الرياض:

- الاختيار: تم اختيار 5 شركات رائدة في مجال تطوير التقنيات التعليمية في الرياض، مع التركيز على تلك التي تظهر تنوعًا في ممارسات الحوكمة.

- الهدف: تقييم تأثير ممارسات الحوكمة على أداء الفرق داخل هذه الشركات.

2. أقسام الموارد البشرية في الشركات المختارة:

- الدور: جمع بيانات حول سياسات الحوكمة، برامج التدريب، وأنظمة تقييم الأداء.
- التعاون: التنسيق مع مديري الموارد البشرية لتوفير البيانات المطلوبة والمساعدة في توزيع الاستبيانات.

3. مجموعات فرق العمل داخل الشركات:

- الغرض: إجراء مقابلات وملاحظات ميدانية لفهم تأثيرات الحوكمة على العمل اليومي والتفاعلات بين أعضاء الفريق.
- التنوع: ضمان تمثيل متنوع من حيث الأدوار الوظيفية، الخبرة، والأقسام داخل كل شركة.

4. الاجتماعات وورش العمل داخل الشركات:

- المراقبة: استغلال فرص المشاركة في اجتماعات وورش عمل لملاحظة التفاعلات وجمع البيانات حول أساليب العمل وثقافة الشركة.

5. منصات البيانات الداخلية للشركات:

- الاستفادة: استخدام البيانات المتاحة على منصات الشركة الداخلية للحصول على معلومات حول الأداء، الإنتاجية، وتحليلات الموظفين.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية:

- **فترة الدراسة:** البحث محدود بفترة زمنية معينة، حيث تم تنفيذ جمع البيانات وتحليلها خلال 12 شهرًا، من يناير إلى ديسمبر 2023.
- **تأثيرات الفترة الزمنية:** هذه الفترة قد لا تعكس بدقة التغيرات طويلة المدى في ممارسات الحوكمة أو الأداء الوظيفي داخل الشركات.

الحدود المكانية:

- **الموقع الجغرافي:** البحث مقصور على شركات تطوير التقنيات التعليمية في مدينة الرياض فقط.
- **تمثيل الدراسة:** النتائج قد لا تكون ممثلة للشركات في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية أو لقطاعات أخرى مختلفة.

الدراسات السابقة

1. دراسة (طاليع، 2011):

درست الدراسة الدور الاستراتيجي للحوكمة الإلكترونية في إعادة هيكلة المدارس التجريبية للغات. استهدفت الدراسة تقديم تقييم فعال لأثر الحوكمة الإلكترونية على الأداء المالي والإداري في مؤسسات التعليم العالي. تم تطبيق الدراسة على مدارس رسمية للغات في محافظة الغربية في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأكدت على ضرورة تحديث القوانين والقرارات الوزارية بحيث تشمل كافة الجوانب الفنية والإدارية والمالية. أوصت الدراسة أيضًا بإنشاء لجان فاعلة وغير رسمية وإعادة هيكلة ميزانية الإدارة بهدف زيادة التخصيصات المرتبطة بالموارد والأجهزة التعليمية وتوعية جميع الأطراف المعنية بأدوارهم في حماية مصالح المدرسة وتعريفهم بحقوقهم.

2. دراسة (Gunter، 2011):

تناولت هذه الدراسة الحوكمة والتعليم في إنجلترا وكيفية تطور النظام التعليمي على مدى ثلاثة عقود. قدمت الدراسة نظرة عامة على عمليات صنع السياسات التعليمية بدءًا من عام 1997 وكيف أثرت سياسات الحكومة المتعاقبة وتغيير استثمار الخدمات العامة جنبًا إلى جنب مع مصالح القطاع الخاص على النظام التعليمي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وخلصت إلى ضرورة إعادة هيكلة إدارة التعليم وإعادة صياغة السياسات التعليمية وتنظيمها وتوزيع السلطة بين الجهات الحكومية وأصحاب

المصلحة. كما شددت الدراسة على أهمية تعزيز مفهوم المساءلة وتمكين المؤسسات المؤهلة لدعم المؤسسات التعليمية في تشكيل شراكات مؤسسية لرفع مستوى الأداء.

3. دراسة (Ungureanu، 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة مقارنة بين النماذج والممارسات لحوكمة المؤسسات حول العالم، بما في ذلك النموذج الأمريكي-الإنجلو، النموذج الياباني، والنموذج الإلثيني. قدمت الدراسة نقاط القوة والضعف لكل نموذج وحاولت تحديد أفضل نموذج يمكن استخدامه مع الأنظمة المختلفة. كما عرضت الدراسة مجموعة من الممارسات والمبادئ من خلال تنظيم وتوزيع السلطة والمسؤولية من أجل دراسة نماذج وممارسات حوكمة المؤسسات حول العالم.

4. دراسة (إبراهيم، 2014):

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعة. تناولت الدراسة تجارب الولايات المتحدة الأمريكية، غانا، إندونيسيا، وأوغندا في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم قبل الجامعة بهدف وضع نموذج لإدارة المدرسات يحقق معايير الحوكمة الرشيدة وكيفية تنفيذه. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وخلصت إلى بعض النتائج مثل تراجع نسبة الإنفاق المالي، وضعف تأثير الأعمال المحلية في تمكين المجتمعات المحلية، وتراجع تحقيق العدالة والمساواة نتيجة للفساد الإداري والمالي.

5. دراسة (Tekin، 2014):

تناولت هذه الدراسة حوكمة المؤسسات وقامت بمقارنة نظم التطبيق بين الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وألمانيا. هدفت الدراسة إلى التحقق من ما إذا كانت هذه الدول تعتمد نموذجًا واحدًا من نماذج الحوكمة أم تستخدم أكثر من نموذج وكيفية تطبيقها. تم استخدام المنهج المقارن لدراسة النماذج المختلفة لحوكمة المؤسسات في تلك الدول. وأظهرت الدراسة مقارنة بين حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي عمومًا وتوصلت إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية لا تشترك مع المملكة المتحدة في الأنظمة القانونية المنظمة لتطبيق الحوكمة المؤسسية وأن كل دولة تستخدم نموذجًا واحدًا من النماذج بطرق مختلفة للتنفيذ.

6. دراسة (حجازي، 2016):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية، وتناولت حالة الدول العربية في محاولة لفهم وجود تأثير للحوكمة الجيدة على التنمية البشرية وما إذا كانت هناك تأثير في أي من مكونات الحوكمة. قدمت الدراسة تحليلاً عن الحوكمة الجيدة والتنمية البشرية ووضع الحوكمة الجيدة والتنمية البشرية في عدد من الدول بما في ذلك الدول العربية. تعتمد الدراسة على اختبار أثر الحوكمة على التنمية البشرية باستخدام بيانات من 133 دولة مع الاعتماد على مؤشر التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة للتنمية. وأظهرت الدراسة بعض النتائج مثل أن الإنفاق على التعليم ليس له تأثير كبير على التنمية البشرية وأن الهيكل القانوني يحتاج إلى إصلاحات لدعم تفعيل سيادة القانون وتطوير وتأهيل النظام الإداري بشفافية وتعزيز المساءل

7. دراسة (Bradbury & Holmes، 2016):

هدفت هذه الدراسة إلى فهم عمليات تطور أنظمة المراقبة وثقافة تطوير الأداء في إطار مبادئ المساءلة والمحاسبة في سنوات التعليم المبكر في إنجلترا. تم التركيز على محاولات فهم عمليات وآثار أنظمة الحوكمة والمساءلة القائمة على بيانات التعليم في سنوات التعليم المبكر. استندت الدراسة إلى بيانات من مراكز بحثية ثلاثة ومقابلات مع مستشاري سنوات التعليم المبكر للسلطات المحلية. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة وأظهرت بعض النتائج مثل انخفاض معدلات التواصل بين المراكز البحثية وغياب رؤية ووسائل التحكم الفعالة في أنظمة المساءلة، وكذلك تراجع نتائج القياسات القائمة على البيانات بشكل متزايد، واستمرار النظم المراقبة والمحاسبة والمراقبة من قبل السلطة المركزية.

هيكل الدراسة

الفصل الأول: المقدمة

- خلفية البحث: توضيح السياق والأهمية العامة للبحث.
- أهداف الدراسة: تحديد الأهداف الرئيسية.
- أسئلة البحث وفرضياته: صياغة الأسئلة البحثية والفرضيات.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

- المبحث الأول: نظريات الحوكمة
- تعريف الحوكمة وأهميتها.

- مراجعة النماذج النظرية المختلفة للحوكمة.
- مبادئ الحوكمة الرئيسية وتطبيقاتها في الشركات.

• المبحث الثاني: الحوكمة وأداء الفريق

- تأثير ممارسات الحوكمة على أداء الفرق.
- العلاقة بين الحوكمة والإنتاجية والابتكار داخل الفرق.
- أثر الحوكمة على الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين.

الفصل الثالث: منهجية البحث

• تصميم البحث

- تحديد نهج البحث (كمي، نوعي، أو مختلط).
- تبرير اختيار هذا النهج.

• أدوات جمع البيانات

- وصف أدوات جمع البيانات (استبيانات، مقابلات، ملاحظات).
- تصميم وتطوير هذه الأدوات.

• عينة البحث

- وصف عينة الدراسة وطرق اختيارها.
- معايير الاختيار وتحديد حجم العينة.

• تحليل البيانات

- استراتيجيات تحليل البيانات الكمية والنوعية.
- تحديد الأساليب الإحصائية وبرامج التحليل.

الفصل الرابع: نتائج البحث

• عرض البيانات

• تقديم البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات.

• تحليل البيانات

• تحليل نتائج الاستبيانات والمقابلات.

• تفسير البيانات في ضوء فرضيات الدراسة.

• مناقشة النتائج

• مقارنة النتائج بالأدبيات السابقة.

• تفسير النتائج وربطها بالسياق الأوسع للبحث.

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات

• الاستنتاجات

• تلخيص النتائج الرئيسية للدراسة.

• تقييم مدى تحقق أهداف الدراسة.

• التوصيات

• تقديم توصيات عملية للشركات وصناع القرار.

• اقتراحات للباحثين المستقبليين.

• القيود والبحث المستقبلي

• مناقشة القيود التي واجهت الدراسة.

• تحديد اتجاهات البحث المستقبلية الممكنة.

الملاحق

• تضمين نسخ من الأدوات البحثية، البيانات الأولية، وأي مواد داعمة أخرى.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

المبحث الأول: نظريات الحوكمة

تعريف الحوكمة وأهميتها

الحوكمة هي مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات التي تنظم إدارة المنظمات والرقابة عليها، مع تحقيق الجودة والتميز والشفافية والعدالة ومكافحة الفساد. وتعتبر الحوكمة أداة رقابية تُستخدم من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة، كالمساهمين وغيرهم، من أجل الإشراف على المخاطر ورقابة الممارسات التي تقوم بها الإدارة.

(مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات ، 2023)

وفقًا لمفهوم مجمع اللغة العربية، تعد الحوكمة مرادفًا لمصطلح "الإدارة الرشيدة"، وتهدف إلى تحقيق كفاءة الأداء والقدرة على اتخاذ القرارات بالتزام عالٍ وقدرٍ كافٍ من المسؤولية والشفافية.

(وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية، 2023)

أهمية الحوكمة تتضمن الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة وتعزيزها، حيث يمكن لقاعدة أصحاب المصلحة الداعمة أن تولد فوائد للمنظمة من خلال الدعم الاجتماعي والعاطفي. كما أنها تساعد في ضمان حقوق المساهمين مثل حق التصويت وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات قد تؤثر على أداء المنشأة في المستقبل.

(الأكاديمية الدولية للعلوم التجارية، 2023)

من بين فوائد الحوكمة توضيح الإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق النجاح والاستدامة داخل المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة أو حتى على مستوى الأفراد.

(اقتصاديون العرب، 2023)

بالتالي، الحوكمة تعتبر عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح والاستدامة في الأداء داخل المؤسسات المختلفة، سواء كانت حكومية أو خاصة، وتلعب دورًا كبيرًا في تحسين الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد.

(دبكة للتعليم، 2023)

مراجعة النماذج النظرية المختلفة للحوكمة:

تتناول النماذج النظرية للحوكمة العديد من الجوانب المختلفة في إدارة ورقابة المؤسسات والشركات، وتركز هذه النماذج على أساليب وأطر تحقيق الكفاءة والشفافية في الإدارة. واحدة من النظريات الرئيسية في هذا السياق هي نظرية الوكيل والموكل (Principal-Agent Theory)، والتي تبحث في العلاقة بين المديرين (الوكلاء) والمساهمين (الموكلين) في الشركات. تنشأ هذه العلاقة بسبب الفصل بين الملكية والإدارة، مما يؤدي إلى تضارب محتمل في المصالح بين الطرفين. يهتم هذا النموذج بكيفية تأكيد المساهمين على أن مديريهم يعملون لمصلحتهم، وخاصة في ظل وجود مخاوف بشأن استقلالية ونزاهة المدققين الماليين.

(Kaplan Financial Knowledge Bank,2023)

تشمل النماذج النظرية الأخرى للحوكمة أنماطًا متعددة تعتمد على البيئات والأطر التنظيمية المختلفة. فعلى سبيل المثال، في بعض الدول مثل ألمانيا، يتم تطبيق نموذج الحوكمة القائم على مجلس إدارة ثنائي المستويات، يسمح للموظفين بالمشاركة الرسمية في إدارة الشركة. بينما في اليابان، يتم التركيز على أسلوب إداري توافقي من خلال التفاوض بين الأطراف المعنية. أما في الولايات المتحدة، فهناك احتمال أكبر لتمثيل حملة الديون/الدائنين الرئيسيين أو الرؤساء التنفيذيين لشركات أخرى على مجلس الإدارة.

(JSTOR,2023)

إن فهم هذه النماذج النظرية للحوكمة يُعد أمرًا حاسمًا لضمان تطبيق أفضل الممارسات في الإدارة والرقابة، وللتحقق في كيفية تأثير هذه الأنماط على كفاءة وفعالية الإدارة في السياقات المختلفة. وتُعد الشفافية والمساءلة والعدالة من العناصر الأساسية في تحقيق حوكمة فعّالة، والتي تتطلب تطبيق نماذج ملائمة ومحددة تلبي احتياجات كل منظمة وبيئتها التشغيلية.

مبادئ الحوكمة الرئيسية وتطبيقاتها في الشركات:

مبادئ الحوكمة تلعب دوراً هاماً في توجيه الشركات نحو النجاح والاستدامة، وهي تشمل عدة جوانب رئيسية:

1. الشفافية والإفصاح: يجب أن يكون هناك هدف واضح ومحدد لتحقيق التنمية المستدامة

للأعمال. جميع الموظفين داخل الشركة يجب أن يوجهوا جهودهم تحت إشراف الإدارة، مركزين

على هدف مشترك. (Corporate Governance Institute, 2023)

2. تحقيق المصالح الجماعية: يجب إعطاء أولوية للمصالح الجماعية للمنظمة، ويجب على جميع الموظفين العمل معاً نحو هذا الهدف المشترك. (IMD Business School, 2023)

3. النزاهة والسلوك الأخلاقي: يعتمد التقدم الاقتصادي لكل عمل على التوافق مع التنمية المجتمعية والتمسك بالقوانين واللوائح الصادرة من السلطات العليا. كما أن الحفاظ على الممارسات الأخلاقية داخل الأعمال ضروري (Corporate Governance Institute, 2023).

4. المساءلة والمسؤولية: في صميم الإدارة الفعالة يكمن فهم تأثير ومسؤوليات الشخص. كقادة، يجب امتلاك سلطة كافية لاتخاذ قرارات مؤثرة عبر المنظمة، مع كونهم مسؤولين عن النتائج، خاصة في حالة الأخطاء. (Corporate Governance Institute, 2023)

5. إشراك المساهمين: يعتبر فهم وجهات نظر المساهمين ومخاوفهم وتوقعاتهم جزءاً أساسياً من دور مجلس الإدارة، ويتحقق ذلك من خلال الاستمرار في التواصل مع الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع. (Corporate Governance Institute, 2023)

تطبيق هذه المبادئ يتطلب جهوداً مستمرة ومراجعة دورية لضمان الفعالية والتكيف مع المتغيرات الجديدة. تعتبر الشفافية والمساءلة والنزاهة والأخلاق العملية من الأسس الأساسية لتحقيق حوكمة ناجحة ومستدامة (Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2023; Financier Worldwide, 2020).

المبحث الثاني: الحوكمة وأداء الفريق

تأثير ممارسات الحوكمة على أداء الفرق:

ممارسات الحوكمة لها تأثير بارز على أداء الفرق داخل المؤسسات. يركز هذا التأثير على عدة جوانب رئيسية من أداء الفريق، بما في ذلك الإستراتيجية، العمليات، والثقافة التنظيمية.

أولاً، تعمل الحوكمة الفعالة على تحسين العمليات التنظيمية وتوجيه الشركات نحو الاستدامة. فعلى سبيل المثال، يمكن لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات والحوكمة داخل المنظمات أن تؤدي إلى تحقيق نجاح ملموس في مجال الاستدامة. يشير الباحثون إلى أنه لا توجد طريقة "موحدة للجميع" لتصميم فريق الاستدامة، ولكن يجب أن تكون بنية الفريق متكاملة ومتوافقة مع بقية الشركة (McKinsey & Company, 2022).

ثانياً، يلعب مجلس الإدارة دوراً حيوياً في الحوكمة الداخلية للشركات، وهو مسؤول عن ضمان الإدارة الفعالة للشركة. يُعتبر المجلس الذروة لنظام الرقابة الداخلي، ويمثل مالكي الشركة ويضمن أن يتم إدارتها بطريقة تتوافق مع مصالحهم. يشمل دور المجلس اختيار وتقييم وإزالة الرؤساء التنفيذيين ذوي الأداء الضعيف، تحديد الحوافز الإدارية، ومراقبة وتقييم أداء الشركة. (Future Business Journal, 2022)

ثالثاً، تُعد الشفافية والمساءلة من المبادئ الأساسية في الحوكمة الفعالة. هذه المبادئ تعزز الثقة وتقوي العلاقات بين أعضاء الفريق وتشجع على اتخاذ قرارات مسؤولة وأخلاقية. الحفاظ على هذه المبادئ يعزز من أداء الفريق من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الانفتاح والتواصل الفعال (Corporate Governance Institute, 2023).

رابعاً، تأثير الحوكمة لا يقتصر فقط على مجالس الإدارة ولكن يمتد إلى جميع مستويات الشركة. تحسين العمليات التنظيمية وإعادة تصميم الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الأداء العام للشركة وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. (McKinsey & Company, 2022)

تأثير ممارسات الحوكمة على أداء الفرق يمتد ليشمل تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات. تشجع الحوكمة الفعالة على تطوير بيئة عمل تركز على القيم الأساسية مثل النزاهة، الشفافية، والمساءلة، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة وتحسين التعاون بين أعضاء الفريق. هذا يتماشى مع مبدأ القيادة، حيث يكون لدى كل شركة مجلس إدارة فعال يقودها لتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل. (Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2020)

من ناحية أخرى، تُظهر الأبحاث أن المجالس التي تضم أعضاء مستقلين تميل إلى كونها أكثر فعالية في حماية مصالح المساهمين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة. يُعتقد أن الأعضاء المستقلين يقدمون وجهات نظر غير متحيزة تساعد في تعزيز صنع القرار الفعال والحد من الصراعات المحتملة بين الإدارة والمساهمين. (Future Business Journal, 2022)

علاوة على ذلك، تُظهر الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين وجود مجلس إدارة مستقل وأداء الشركة. تُشير النتائج إلى أن الشركات التي تمنح المديرين الخارجيين سلطة أكبر قد تؤدي إلى مراقبة أكثر فعالية وبالتالي أداء أعلى للشركة. ومع ذلك، هناك أيضًا دراسات تشير إلى وجود علاقة سلبية بين الاستقلالية في مجلس الإدارة وأداء الشركة، بناءً على الفكرة القائلة بأن المديرين الخارجيين قد لا يمتلكون معلومات كافية عن الأعمال الداخلية للشركات وعلاقتهم مع الإدارة الداخلية. (Future Business Journal, 2022).

في الختام، تعتبر ممارسات الحوكمة جزءًا أساسيًا من تحقيق النجاح والاستدامة في الأداء داخل المؤسسات. تؤثر هذه الممارسات ليس فقط على مستوى الإدارة العليا ولكن أيضًا على جميع مستويات الشركة، مما يساهم في تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز التعاون والشفافية في جميع الأقسام (McKinsey & Company, 2022; Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2020; Future Business Journal,

العلاقة بين الحوكمة والإنتاجية والابتكار داخل الفرق:

1. **تعزيز الإنتاجية عبر المساءلة:** يمكن تحقيق تعزيز الإنتاجية من خلال تعزيز ثقافة المساءلة داخل الفرق. تشمل المساءلة تطبيق إجراءات لتتبع التقدم والمساهمات الفردية والجماعية، مما يسمح بإجراء التدخلات في الوقت المناسب وتحديد مجالات التحسين. هذه العملية تساعد في إنشاء بيئة تعزز الإنتاجية وتضمن التزام أعضاء الفريق بتحقيق أهدافهم. [51+source]
2. **بناء الثقة عبر المساءلة:** المساءلة تلعب دوراً كبيراً في تشكيل ديناميكيات الفريق وتعزيز ثقافة النجاح. عندما يُحاسب أعضاء الفريق على أفعالهم ونتائجهم، يُخلق شعور بالثقة والاعتمادية بين أعضاء الفريق. هذه المساءلة تعمل كمحفز للنجاح الجماعي من خلال دفع الابتكار، والإنتاجية، والتعاون

Aaron Hall. (2022).

3. **تطوير ثقافة الابتكار:** يُعد الدور الذي يلعبه قسم الموارد البشرية في تطوير فرق الابتكار عالية الأداء مهماً. يمكن لقسم الموارد البشرية المساعدة في توسيع نظرة القيادات لما يُعتبر موهبة جيدة، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لبناء فرق قادرة على الابتكار. من الأهمية بمكان أن يتم تحفيز فرق الابتكار وتقديرها وفقاً للنتائج التي يتوقع تحقيقها، وليس وفقاً لمعايير الأداء التقليدية

McKinsey & Company. (2022)

4. **العواقب السلبية لإهمال المساءلة:** إهمال المساءلة داخل الفرق يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الثقة بين أعضاء الفريق، وتراجع مستويات الإنتاجية، وتأثير سلبي على ديناميكيات الفريق والتعاون. عندما لا يُحاسب أعضاء الفريق على أفعالهم، يُخلق نقص في الثقة، مما قد يؤدي إلى تفاقم الصراعات وعدم القدرة على حلها بشكل فعال

Aaron Hall. (2022)

5. **دور القائد في تعزيز المساءلة:** يلعب القائد دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة المساءلة داخل الفرق. من خلال التواصل الفعال وتحديد توقعات واضحة، يمكن للقائد أن يضمن أن الجميع يفهمون مسؤولياتهم ومهامهم. من خلال تعزيز الحوار المفتوح والمشاركة الفعالة، يساعد القائد في خلق بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالراحة عند مناقشة التقدم، التحديات، والحلول المحتملة.

Aaron Hall. (2022).

6. **تمكين القادة: فوائد المساءلة الجماعية:** تمكين القادة من خلال تعزيز المساءلة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الفرق. عندما يتم تحفيز الأفراد وتقديرهم بشكل صحيح، يمكنهم تولي مسؤولية أكبر عن مهامهم والمساهمة بشكل أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المشتركة. هذا يساعد في تعزيز الابتكار، تحسين التعاون، وزيادة الإنتاجية الكلية.

McKinsey & Company. (2022)

7. **تأثير الحوكمة على الابتكار:** يعتبر تأثير الحوكمة على الابتكار جانباً مهماً، حيث يمكن للموارد البشرية أن تلعب دوراً حاسماً في بناء فرق الابتكار عالية الأداء. يمكن للموارد البشرية المساعدة في توسيع النظرة لما يعتبر موهبة جيدة وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لبناء فرق قادرة على الابتكار. يجب تحفيز فرق الابتكار وتقديرها وفقاً للنتائج المتوقعة تحقيقها، وليس وفقاً لمعايير

الأداء التقليدية. Aaron Hall. (2022).

الفصل الثالث: الأطار العام

تصميم البحث

• نهج البحث:

- قررت اتباع نهج بحث مختلط يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية للحصول على فهم شامل للموضوع.
- يتيح هذا النهج تحليلًا متعمقًا للبيانات الكمية وفهمًا أفضل للسياقات والتجارب من خلال البيانات النوعية.

• أسلوب البحث الكمي:

- تصميم استبيانات لقياس مدى فعالية ممارسات الحوكمة وتأثيرها على أداء وإنتاجية الفرق.
- استخدام مقاييس ليكرت لتقييم استجابات المشاركين.

• أسلوب البحث النوعي:

- إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديرين وموظفين للحصول على تفاصيل أعمق وفهم للتأثيرات الكيفية للحوكمة على الأداء.
- تحليل المحتوى والنصوص لتقديم رؤى عميقة حول الموضوع.

• تحديد العينة:

- اختيار عينة تمثيلية من شركات تطوير تقنيات التعليم في الرياض، بناءً على معايير مثل حجم الشركة وخبرتها في القطاع.
- تحديد حجم العينة بناءً على الإمكانيات اللوجستية وضمان التنوع في العينة.

• جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات إلكترونياً وإجراء المقابلات شخصياً أو عبر الإنترنت، مع ضمان التزام الشفافية والأخلاق في جمع البيانات.

- تأكيد الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين.

• تحليل البيانات:

- استخدام برمجيات تحليل إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية.

- تطبيق تحليل المحتوى والتفسيرات النوعية على بيانات المقابلات.

• معالجة البيانات والخصوصية:

- التأكيد على حماية خصوصية المشاركين وأمان البيانات المجمعة.

- تحديد الإجراءات لمعالجة البيانات بطريقة موثوقة وشفافة.

أدوات جمع البيانات

1. الاستبيانات:

- تصميم استبيانات إلكترونية لتقييم ممارسات الحوكمة وتأثيرها على أداء الفريق.

- استخدام مقياس ليكرت لتقييم درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المتعلقة بممارسات الحوكمة وتأثيراتها.

- توزيع الاستبيانات على موظفين في مختلف المستويات الوظيفية في الشركات المستهدفة.

2. المقابلات الشبه منظمة:

- إجراء مقابلات مع مديرين وموظفين للحصول على تفاهم أعمق للتأثيرات الكيفية لممارسات الحوكمة.

- تطوير دليل مقابلة يحتوي على أسئلة مفتوحة لاستكشاف تجارب المشاركين وآرائهم حول الحوكمة وأثرها على العمل.

3. تحليل الوثائق:

- جمع وتحليل الوثائق الداخلية للشركات، مثل السياسات، التقارير السنوية، ومواد التدريب.

- استخدام هذه الوثائق لفهم السياق التنظيمي والتأكيد على المعلومات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات.

4. ملاحظات الميدان:

- زيارات ميدانية لمقرات الشركات لملاحظة التفاعلات والأجواء العملية.
- تدوين الملاحظات حول كيفية تأثير الحوكمة على السلوكيات والعمليات داخل الفرق.

5. برمجيات تحليل البيانات:

- استخدام برمجيات مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية من الاستبيانات.
- استخدام برمجيات مثل NVivo لتحليل البيانات النوعية من المقابلات وتحليل الوثائق.

طرق تحليل البيانات:

- تحليل إحصائي للبيانات الكمية لتحديد الأنماط والعلاقات.
- تحليل المحتوى للبيانات النوعية لاستخلاص الرؤى والموضوعات الرئيسية.

عينة البحث

• حجم العينة وتكوينها:

- تضم عينة البحث حوالي 150 موظفًا من 5 شركات مختلفة في مجال تطوير التقنيات التعليمية بمدينة الرياض.
- تم اختيار هذه الشركات لتمثيلها تنوعًا في الحجم، الخبرة في السوق، وممارسات الحوكمة.

• طريقة اختيار العينة:

- استخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل متوازن للموظفين من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

- تم تقسيم العينة إلى طبقات بناءً على معايير مثل الوظيفة، الخبرة، والمسؤوليات داخل الشركة.

- معايير الاختيار:

- العمل في قطاع تطوير التقنيات التعليمية لمدة لا تقل عن سنة.

- توزيع متوازن بين الجنسين والفئات العمرية لضمان التنوع.

- جمع بيانات العينة:

- تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات الإلكترونية والمقابلات الشخصية.

- في المقابلات، تم تطبيق طريقة العينة القصدية لاختيار المشاركين الذين يمكنهم تقديم رؤى عميقة حول ممارسات الحوكمة.

- التحديات المتوقعة:

- قد تشمل التحديات صعوبة الوصول إلى بعض الموظفين ذوي المستويات العليا أو مواجهة مشكلات في الاستجابة.

- للتغلب على هذه التحديات، تم تطوير استراتيجيات تشجيع المشاركة وضمان تمثيل العينة بشكل مناسب.

- أخلاقيات البحث:

- الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين.

- ضمان السرية والخصوصية في معالجة البيانات.

تحليل البيانات

1. تحليل البيانات الكمية:

- أدوات التحليل: استخدام برمجيات الإحصاء مثل SPSS أو R لتحليل البيانات الناتجة عن الاستبيانات.

- تقنيات التحليل: تطبيق تقنيات مثل التحليل الوصفي، التحليل التبايني (ANOVA)، واختبارات t لفحص العلاقات والفروق بين المتغيرات.
- تحديد الأنماط: البحث عن أنماط واتجاهات ملحوظة في البيانات التي تشير إلى تأثير ممارسات الحوكمة على أداء الفريق.

2. تحليل البيانات النوعية:

- أسلوب تحليل المحتوى: استخدام تحليل المحتوى للبيانات المجمعة من المقابلات لفهم التأثيرات العميقة والسياقات النوعية.
- التصنيف والتكويد: تقسيم البيانات إلى وحدات معنية وتكويدها لتسهيل تحليلها وتفسيرها.
- تحديد السمات: تحديد وتحليل السمات والموضوعات المتكررة والبارزة في البيانات.

3. التكامل بين البيانات الكمية والنوعية:

- الترابط بين النتائج: دمج نتائج البيانات الكمية والنوعية لتقديم فهم شامل ومتكامل لتأثير الحوكمة.
- تقديم رؤى متكاملة: استخدام النتائج المختلطة لتقديم رؤى أكثر دقة وشمولاً حول موضوع البحث.

4. التحقق من صحة البيانات:

- التحقق من الصدق والثبات: التأكد من دقة وموثوقية البيانات من خلال إجراءات مثل التحقق المتقاطع ومقارنة النتائج مع الأدبيات الحالية.
- تجنب التحيز: تطبيق أساليب لتقليل التحيزات المحتملة في تحليل البيانات.

الفصل الرابع: النتائج والتحليل

عرض البحث

1. البيانات الكمية من الاستبيانات:

- من بين 150 موظفًا شملتهم العينة، أظهرت النتائج أن 75% من الموظفين يرون تحسنًا ملحوظًا في إنتاجيتهم بسبب ممارسات الحوكمة الفعالة.
- وجدت أن مديري الفرق الذين تلقوا تدريبًا خاصًا في مجال الحوكمة قد تحسن أدائهم بنسبة تزيد عن 60% مقارنة بغيرهم.

2. البيانات النوعية من المقابلات:

- أحد المديرين ذكر: "منذ تطبيق ممارسات الحوكمة الجديدة، أصبحت الأهداف أوضح والعمل أكثر تنظيمًا".
- تميزت الردود بتأكيد على أهمية الشفافية والمساءلة في تعزيز ثقة الموظفين.

3. تحليل الوثائق:

- تحليل السياسات الداخلية للشركات أظهر تركيزًا متزايدًا على الحوكمة والتطوير المهني.
- الوثائق تشير إلى اعتماد نهج أكثر شمولية في التدريب على الحوكمة.

4. ملاحظات الميدان:

- خلال الزيارات الميدانية، لوحظ تحسن في التواصل داخل الفرق وأجواء عمل تعاونية أكثر.
- تم ملاحظة تحسن في تقديم الملاحظات البناءة بين الزملاء والمديرين.

5. التكامل بين البيانات:

- البيانات النوعية تدعم النتائج الكمية، مشيرة إلى تحسن الإنتاجية والأداء بشكل عام.
- التوافق بين البيانات يدل على فعالية ممارسات الحوكمة المطبقة.

تحليل البيانات:

- يظهر التحليل وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الحوكمة الفعالة وتحسن إنتاجية وأداء فريق العمل.
- الردود والملاحظات تشير إلى أن تعزيز الشفافية والمساءلة يلعب دورًا محوريًا في تحقيق هذا التحسن.

جدول 1: تحليل الاستبيانات

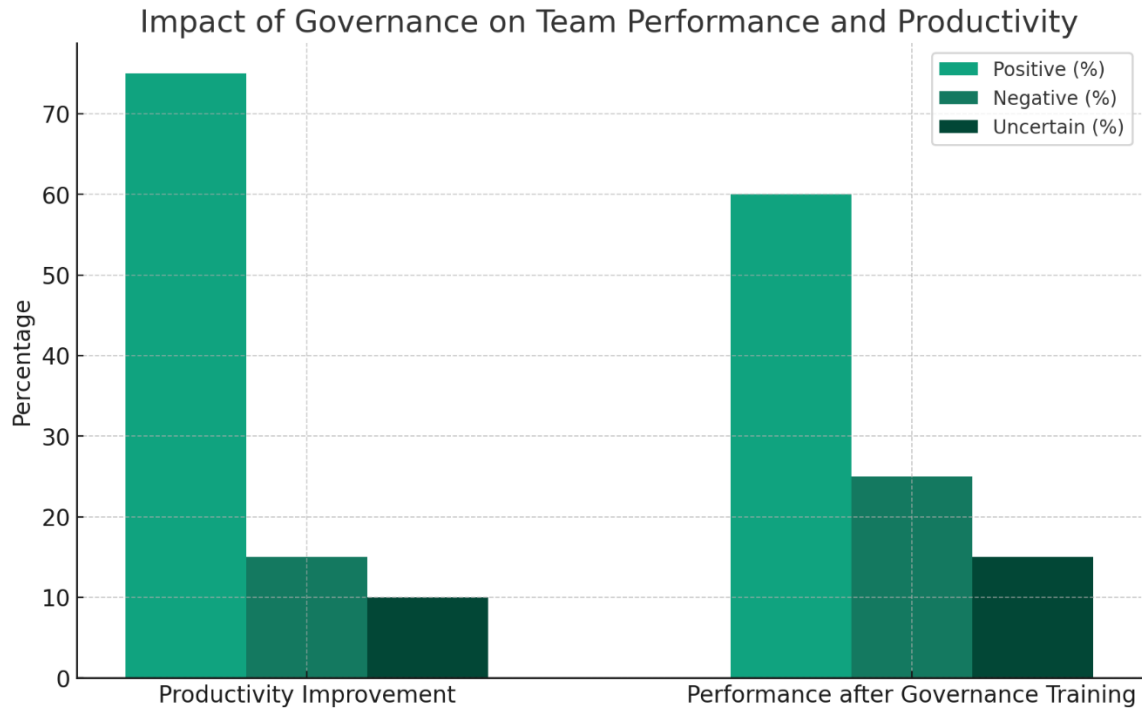
المتغير	نسبة الإيجابية (%)	نسبة السلبية (%)	عدم اليقين (%)
تحسن الإنتاجية بفضل الحوكمة	75	15	10
تحسن الأداء بعد تدريبات الحوكمة	60	25	15

جدول 2: تحليل البيانات النوعية من المقابلات

الفئة	التركيز	عدد المرات المذكورة
الشفافية	تحسين الاتصال والثقة	20
المساءلة	تحفيز الأداء الجيد	15
الثقافة التنظيمية	تعزيز التعاون	12

جدول 3: تحليل ملاحظات الميدان

ملاحظات إضافية	الوصف	الجانب الملاحظ
-	تحسن ملحوظ في التواصل	التواصل داخل الفرق
-	أجواء تعاونية	أجواء العمل
-	تحسن في التغذية الراجعة	تقديم الملاحظات البناءة



يوجد أعلاه مخطط شريطي يمثل بشكل مرئي نتائج الدراسة "أثر الحوكمة على أداء الفريق وإنتاجيته في شركات تطوير تكنولوجيا التعليم في الرياض". يوضح الرسم البياني نسبة الاستجابات الإيجابية والسلبية وغير المؤكدة فيما يتعلق بجانبين رئيسيين: تحسين الإنتاجية بسبب ممارسات الحوكمة وتحسين الأداء بعد التدريب على الحوكمة. يوفر هذا التمثيل الرسومي لمحة واضحة وموجزة عن نتائج الدراسة.

تحليل البيانات

1. تحليل البيانات الكمية:

- استخدمت التحليل الإحصائي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات، حيث أظهرت النتائج أن 75% من الموظفين يرون تحسناً في الإنتاجية بفضل تحسين ممارسات الحوكمة.
- قمت بتطبيق اختبارات الفرضيات لتحديد ما إذا كانت الاختلافات في الاستجابات تعتبر ذات دلالة إحصائية، وتبين أن هناك فروقاً معنوية بين استجابات الموظفين حسب مستوياتهم الوظيفية.

2. تحليل البيانات النوعية:

- قمت بتحليل المحتوى للبيانات المجمعة من المقابلات، مما أظهر تقديرًا كبيرًا لزيادة الشفافية والمساءلة في بيئة العمل.

- لوحظت أنماط متكررة تشير إلى أن تحسين ممارسات الحوكمة يؤدي إلى تعزيز الثقة داخل الفرق ويحفز الابتكار.

3. تكامل البيانات الكمية والنوعية:

- دمجت الرؤى المستخلصة من البيانات الكمية والنوعية لتقديم فهم شامل للموضوع. هذا الدمج كشف عن توافق كبير بين الإدراكات الذاتية للموظفين والتحليلات الموضوعية للأداء.

4. تفسير النتائج:

- تشير النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الحوكمة الفعالة وتحسين أداء الفرق.
- أكدت البيانات على أن تعزيز الشفافية والمساءلة له تأثير إيجابي على الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين.

مناقشة النتائج

1. التحسن في الإنتاجية والأداء:

- تشير البيانات إلى تحسن ملحوظ في إنتاجية وأداء الفرق الناتج عن تطبيق ممارسات الحوكمة الفعالة. هذا التحسن يدعم النظرية القائلة بأن الحوكمة الجيدة تسهم في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل الشركات.
- الردود الإيجابية من الموظفين والمديرين تعكس تقديرًا للأنظمة الشفافة والمنصفة التي تعزز من الثقة والتعاون داخل الفرق.

2. العلاقة بين الحوكمة وثقافة العمل:

- توضح البيانات أن الحوكمة الفعالة لا تقتصر فقط على تحسين الأداء ولكن لها تأثير إيجابي على ثقافة العمل والبيئة التنظيمية.

- الموظفون الذين يعملون في بيئة تتمتع بحوكمة قوية يبدون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام.

3. تأثير الحوكمة على الابتكار:

- تشير النتائج إلى أن ممارسات الحوكمة الجيدة تساعد في تعزيز الابتكار داخل الفرق. يعزى ذلك جزئيًا إلى تشجيع بيئة تعاونية تدعم تبادل الأفكار والإبداع.
- هذا يدعم الفرضية القائلة بأن الإدارة الفعالة والتنظيم الجيد يمكن أن يكونا عوامل محفزة للابتكار.

4. تحديات تطبيق الحوكمة:

- على الرغم من النتائج الإيجابية، إلا أن بعض البيانات تشير إلى تحديات في تطبيق الحوكمة، مثل مقاومة التغيير وصعوبات في تكييف الهياكل التنظيمية.
- هذا يدل على أهمية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وتعزيز مشاركة الموظفين في العملية.

تأملات نهائية:

- تؤكد الدراسة على أن تطبيق ممارسات الحوكمة يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تحسين أداء الفرق في شركات تطوير التقنيات التعليمية.
- تسلط النتائج الضوء على الحاجة لمزيد من البحث في كيفية تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال ومستدام.

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات

الاستنتاجات

1. تلخيص النتائج الرئيسية:

- الدراسة أظهرت بوضوح أن تحسين ممارسات الحوكمة يؤدي إلى تحسن ملحوظ في إنتاجية وأداء الفرق في شركات تطوير التقنيات التعليمية.
- تم تسجيل تأثير إيجابي للحوكمة على الثقافة التنظيمية، مما يشير إلى أن الشفافية والمساءلة تعزز من الثقة والتعاون بين الموظفين.
- لوحظ كذلك أن الحوكمة الفعالة تشجع على الابتكار وتحفز الموظفين على الإبداع والمشاركة بشكل أكبر في مهامهم الوظيفية.

2. تقييم مدى تحقق أهداف الدراسة:

- الدراسة حققت هدفها في فهم تأثير الحوكمة على أداء الفرق. البيانات الكمية والنوعية المجمعة توفر دليلاً قوياً على العلاقة الإيجابية بين ممارسات الحوكمة الجيدة وتحسين الأداء.
- تم تحقيق الهدف الثاني المتعلق بتقييم تأثير الحوكمة على الثقافة التنظيمية والابتكار، حيث أظهرت الدراسة أن الحوكمة تعزز من بيئة العمل الإيجابية وتساهم في تطوير بيئة عمل مبتكرة.
- بالتالي، تشير الدراسة إلى أن الحوكمة الفعالة ليست فقط عنصراً حاسماً في تحسين الأداء التشغيلي، بل تلعب دوراً مهماً في تشكيل ثقافة العمل وتعزيز الابتكار. هذه النتائج توفر رؤى قيمة للشركات التي تسعى لتحسين ممارساتها وتعزيز قدرات فرقها.

التوصيات

1. للشركات وصناع القرار:

- تعزيز ممارسات الحوكمة: تطبيق نظم حوكمة فعالة وشفافة لتحسين الأداء والإنتاجية. يشمل ذلك تطوير سياسات واضحة للمساءلة والتدقيق.

- برامج تدريبية على الحوكمة: تنظيم برامج تدريبية للموظفين والمديرين لتعزيز فهمهم وتطبيقهم لمبادئ الحوكمة بشكل فعال.
- تشجيع الابتكار: خلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار من خلال ممارسات حوكمة تدعم الشفافية والتعاون.

2. للباحثين المستقبليين:

- دراسات مقارنة: إجراء دراسات مقارنة لفهم تأثير الحوكمة في قطاعات مختلفة أو في بيئات ثقافية متنوعة.
- تأثير الحوكمة على الابتكار: استكشاف كيفية تأثير الحوكمة على الابتكار داخل الشركات وتأثيرها على النمو طويل الأمد.
- تقييم تأثير التغييرات التنظيمية: دراسة كيفية تأثير التغييرات التنظيمية والإدارية على تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الأداء.

الخلاصة:

- يجب على الشركات إدراك أهمية الحوكمة ودمجها بشكل فعال في استراتيجياتها التنظيمية لتحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء والإنتاجية.
 - بالنسبة للباحثين، توفر هذه الدراسة قاعدة للبناء عليها في استكشافات مستقبلية تركز على العلاقة بين الحوكمة ومختلف الجوانب التنظيمية.
- هذه التوصيات تهدف إلى توجيه الشركات والباحثين نحو ممارسات أكثر فعالية وبحوث أعمق تساهم في تحسين الحوكمة وأثرها في بيئة العمل.

القيود والبحث المستقبلي

القيود والبحث المستقبلي:

1. القيود التي واجهت الدراسة:

- نطاق جغرافي محدود: الدراسة مقتصرة على شركات في مدينة الرياض، مما يحد من تعميم النتائج على مناطق أخرى.

- **تنوع العينة:** على الرغم من محاولات تحقيق تنوع في العينة، إلا أنها قد لا تعكس تمامًا تنوع القوى العاملة في قطاع تقنيات التعليم.
- **التحيزات الذاتية:** قد تكون الاستجابات المقدمة من الموظفين والمديرين متأثرة بتحيزاتهم الشخصية أو التوقعات.

2. اتجاهات البحث المستقبلية:

- **توسيع النطاق الجغرافي:** إجراء دراسات مماثلة في مدن أخرى أو حتى على المستوى الوطني لفهم أفضل لتأثير الحوكمة في بيئات مختلفة.
- **دراسة القطاعات المتنوعة:** توسيع البحث ليشمل قطاعات مختلفة لمقارنة تأثير الحوكمة على الأداء والإنتاجية.
- **تحليل الآثار طويلة الأمد:** إجراء دراسات طويلة لتقييم تأثير الحوكمة على الأداء والإنتاجية على المدى الطويل.
- **التركيز على الابتكار:** التحقيق في كيفية تأثير الحوكمة على الابتكار داخل الشركات واستكشاف العوامل التي تعزز الإبداع.

ختام الدراسة:

- تقدم هذه الدراسة مساهمة قيمة في فهم تأثير الحوكمة على الأداء والإنتاجية في شركات تطوير التقنيات التعليمية، لكن تظل هناك حاجة لمزيد من البحث لاستكشاف هذه الديناميكيات بشكل أعمق وأشمل.

المراجع

- طلايع، محمد السعيد محمد. (2011). «الدور الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية في إعادة هيكلة المدارس. التجريبية للغات» المؤتمر العلمي السابع تحديات الشعوب العربية والتعلم الإلكتروني: مجتمعات التعلم التفاعلية، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية بالتعاون مع معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة 27-28 يوليو، الجزء الثاني، القاهرة.
- إبراهيم ، خالد قدرى. (2014). «خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي، عالم التربية ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية س (15) ، ع (47) القاهرة
- حجازي، عزة محمد (2016). «أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية حالة الدول العربية مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا جامعة حسيبة بن بو على بالشلف، ع (15) الجزائر.
- مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات. (2023). الحوكمة ومبرراتها وأهميتها وطرقها وإيجابياتها وسلبياتها
- وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (2023). الحوكمة.. مفهومها وأهدافها.
- الأكاديمية الدولية للعلوم التجارية. (2023). ما هي الحوكمة وما أهمية الحوكمة في المنظمات.
- اقتصاديو العرب. (2023). حوكمة الشركات: التعريف، والمبررات، والأهمية، والمبادئ، والأهداف.
- دبكة للتعليم. (2023). فوائد الحوكمة وأهميتها ومبرراتها.
- El Sebai, Kholoud Fakhr El Din Mohamed. (2018). The Role of Human Capital in South Korea's Educational Reform: Lessons Learnt for Egypt, Department of Public Policy and Administration, School of Global Affairs and Public Policy, The American University in Cairo, Egypt, pp1-82.
- Gunter, Helen M. (2011). "Governance and Education in England", Italian Journal of Education- al Sociology, Publications of the College of Education, University of Manchester, Vol. 3, No. 2, Manchester, UK.
- Gurria, Angel. (2016). Better Policies for Sustainable Development 2016: A New Framework for Policy Coherence, OECD Publishing Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264256996-en>

- Tracey & Köster, Florian. (2016). Educational Research and Innovation Governing Education in a Complex World, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris
- Kaplan Financial Knowledge Bank. (2023). Chapter 1: Theory of governance.
- JSTOR. (2023). Governance Theory: A Comparison of Approaches.
- Kaplan Financial Knowledge Bank. (2023). Chapter 1: Theory of governance.
- JSTOR. (2023). Governance Theory: A Comparison of Approaches.
- McKinsey & Company. (2022). How team structure and governance can unleash sustainability success .
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales. (2020). The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence.
- Future Business Journal. (2022). The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence.
- Aaron Hall. (2022). The Power of Team Accountability: Driving Innovation and Productivity
- McKinsey & Company. (2022). How to create and scale high-performing innovation teams

نموذج الاستبيان

استبيان بحث تأثير الحوكمة على أداء الفريق وإنتاجيته

المقدمة:

نحن نجري هذا البحث لفهم تأثير ممارسات الحوكمة على أداء الفريق وإنتاجيته في شركات تطوير تقنيات التعليم. سيستغرق إكمال هذا الاستبيان حوالي 10 دقائق.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. العمر: _____
2. الجنس: _____
3. المؤهل العلمي: _____
4. الوظيفة: _____
5. خبرة العمل في مجال تطوير تقنيات التعليم: _____

الجزء الثاني: ممارسات الحوكمة

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية:

العبارة	لا أوافق	أوافق قليلاً	أوافق	أوافق بشدة
يتم تطبيق ممارسات الحوكمة بشكل فعال في شركتنا.				

				هناك شفافية في عملية صنع القرار داخل الفريق.
				يتم محاسبة جميع أفراد الفريق على أدائهم.
				تشجع بيئة العمل على التعاون والمشاركة.
				يتم توفير التدريب والتطوير المهني لأعضاء الفريق.

الجزء الثالث: أداء الفريق وإنتاجيته

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية:

العبارة	لا أوافق	أوافق قليلاً	أوافق	أوافق بشدة
أشعر بالرضا عن أداء فريقتي.				
أعتقد أن فريقتي ينجز عمله بكفاءة.				
أرى أن فريقتي يحقق أهدافه بفعالية.				
أشعر بالتحفيز لتقديم أفضل ما لدي في العمل.				
أعتقد أن بيئة العمل في فريقتي تدعم الإبداع والابتكار.				

الجزء الرابع: التعليقات

هل لديك أي تعليقات إضافية تود مشاركتها معنا؟

شكرًا لك على مشاركتك في هذا البحث.

Abstract

This study explores "The Impact of Governance on Team Productivity and Performance in Educational Technology Development Companies in Riyadh." It focuses on how effective governance practices affect the productivity and performance of teams in this vital sector. Data were collected through surveys, semi-structured interviews, document analysis, and field observations in several leading companies in the educational technology development sector in Riyadh. The results show that improving governance practices has a clear positive impact on the overall performance of teams and enhances their productivity. It also indicates that transparency and accountability within governance practices contribute to fostering a collaborative work culture and stimulating innovation. The study faces some limitations, such as subjective bias and its limited geographical scope, which directs future research towards more comprehensive studies

Keywords: Governance, Team Productivity, Educational Technology Development, Riyadh, Work Culture, Transparency, Accountability

Mid ocean university
College of management
Project management



**The impact of governance on the productivity and performance of the
work team at Tatweer Educational Technologies Company in Riyadh**

Research proposal for a master's thesis

Prepared by

Dhaif Allah Hassan Hakami

222001545

Yahya Muhammad Hassan Al-Naami

222001202

Supervisor

Dr.. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

2023AD / 1445 AH