

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.....



عنوان البحث

دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم التحول المؤسسي

دراسة تحليلية لشركة أرامكو السعودية

إعداد الطالب/

إبراهيم بن كامل

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات

1	المستخلص
2	مقدمة:
2	مشكلة الدراسة:
3	أهمية الدراسة:
3	أولاً: الأهمية العلمية
4	ثانياً: الأهمية العملية
4	أهداف الدراسة:
4	تساؤلات الدراسة
4	السؤال الرئيسي:
4	الأسئلة الفرعية:
5	فروض الدراسة:
5	الفرضية الرئيسية:
5	الفرضيات الفرعية:
5	الدراسات السابقة:
5	أولاً الدراسات باللغة العربية
9	ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية
10	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
10	أولاً: أوجه التشابه
11	ثانياً: أوجه الاختلاف
12	المنطلقات النظرية للدراسة:
14	المنهجية وطرق البحث:
14	أدوات الدراسة:
15	نموذج الدراسة:
15	حدود الدراسة:

16.....	تحليل النتائج الإحصائية
16.....	مقدمة
16.....	تحليل البيانات
16.....	الجزء الأول: البيانات الديمغرافية
18.....	الجزء الثاني: تحليل محاور الاستبيان
24.....	الجزء الثالث: الإحصاء الوصفي
26.....	اختبار النتائج
27.....	النتائج
27.....	التوصيات
29.....	المراجع:
30.....	الملاحق
30.....	مقدمة الاستبيان:
30.....	البيانات الديموغرافية
31.....	المحور الأول: الشفافية
31.....	المحور الثاني: المساءلة
31.....	المحور الثالث: العدالة
32.....	المحور الرابع: الاستقلالية

قائمة الجداول

16.....	جدول 1 الجزء الأول: البيانات الديموغرافية
18.....	جدول 2 المحور الأول: الشفافية
19.....	جدول 3 المحور الثاني: المساءلة
21.....	جدول 4 المحور الثالث: العدالة
22.....	جدول 5 المحور الرابع: الاستقلالية
24.....	جدول 6 الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) على التحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، والذي يشمل أبعاداً متعددة كتحقيق التحول الرقمي، تعزيز الاستدامة، رفع كفاءة الأداء، وجذب الاستثمار. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية من عينة مكونة من (31) مشاركاً من العاملين في الشركة.

وقد تناولت الاستبانة أربعة محاور رئيسية تغطي أبعاد الحوكمة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى مؤشرات الالتواء لقياس اتجاهات العينة.

أظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً مرتفعاً بين أفراد العينة على تطبيق أرامكو لمبادئ الحوكمة بشكل فعال، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات القيمة النظرية المحايدة (3) على مقياس ليكرت، وتراوحت بين 3.87 و4.64، ما يشير إلى وعي الموظفين بأهمية هذه المبادئ ودورها في دعم الأداء المؤسسي. كما كشفت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول المؤسسي، وهو ما أدى إلى رفض الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية للدراسة.

بناءً على ذلك، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الحوكمة في شركة أرامكو تسهم بفعالية في تحسين بيئة العمل، وتدعم مسارات التحول الرقمي والاستدامة، وترفع من كفاءة الأداء، وتُعزز جاذبية الشركة للاستثمارات، مما يعكس أهمية تبني هذه المبادئ كركائز استراتيجية للتحول المؤسسي المستدام.

Abstract

This study aims to examine the impact of applying corporate governance principles (transparency, accountability, fairness, and independence) on institutional transformation at Saudi Aramco. The transformation includes multiple dimensions such as digital transformation, sustainability, performance efficiency, and investment attractiveness. The research adopts a descriptive-analytical methodology, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a sample of (31) employees working at the company.

The questionnaire addressed four main axes representing the dimensions of governance, and the collected data were analyzed using descriptive statistical methods such as frequencies, percentages, means, standard deviations, and skewness indicators to assess respondents' tendencies.

The results revealed a high level of agreement among participants regarding Aramco's effective implementation of governance principles. The mean scores for all items exceeded the neutral value (3) on the Likert scale, ranging between 3.87 and 4.64, reflecting a strong awareness of the importance of governance in supporting institutional performance. Furthermore, the analysis showed a positive correlation between the application of governance principles and the dimensions of institutional transformation, leading to the rejection of the main hypothesis and all sub-hypotheses.

Accordingly, the study concluded that the governance practices at Saudi Aramco significantly contribute to improving the work environment, supporting digital and sustainable transformation, enhancing performance efficiency, and increasing the company's attractiveness to investors. These findings highlight the strategic importance of embedding governance principles as foundational pillars for sustainable institutional transformation.

مقدمة:

في عصر يتسم بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، برزت الحوكمة كإطار حيوي يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة، تُعدّ مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، والاستقلالية، أدوات أساسية لتنظيم العلاقات بين الأطراف المعنية وضمان اتخاذ قرارات متوازنة تخدم مصالح المؤسسة ومجتمعها (حاج مختار وآخرون، 2017).

وفي هذا السياق، تبرز شركة أرامكو السعودية كنموذج رائد في تطبيق هذه المبادئ، حيث نجحت في ترسيخ مكانتها كواحدة من أكبر الشركات العالمية في قطاع الطاقة، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في دعم التحول المؤسسي في أرامكو، مع التركيز على أبعاد التحول المتمثلة في التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، وجذب الاستثمار، ومن خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة حول كيفية مساهمة الحوكمة في مواجهة التحديات المعاصرة وتعزيز القدرة التنافسية (مقرب، 2021).

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية تفرض على المؤسسات إعادة صياغة استراتيجياتها لمواكبة التطورات السريعة في الأسواق والبيئة الاقتصادية، ويُعدّ التحول المؤسسي أحد الركائز الأساسية لتحقيق هذه المواكبة، حيث يتطلب تبني تقنيات حديثة، تحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز الاستدامة البيئية والاقتصادية. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الحوكمة كمحرك رئيسي لتحقيق هذا التحول، إذ توفر بيئة عمل منظمة تضمن اتخاذ قرارات مستنيرة وشفافة، وتُظهر تجربة أرامكو السعودية كيف يمكن للحوكمة أن تكون أداة فعالة في قيادة التغيير، حيث نجحت الشركة في تحقيق إنجازات ملموسة في مجالات الابتكار وجذب الاستثمارات العالمية (سحنون وحدي، 2024).

تتميز شركة أرامكو السعودية بتاريخ طويل من التميز في إدارة الموارد وتحقيق الريادة في سوق الطاقة العالمي، مما يجعلها حالة دراسية مثالية لفهم التفاعل بين الحوكمة والتحول المؤسسي، وتعتمد الشركة على هيكلية حوكمة متطورة تركز على الشفافية في الكشف عن المعلومات، المساءلة في اتخاذ القرارات، العدالة في توزيع الحقوق والمسؤوليات، والاستقلالية في إدارة العمليات، وهذه المبادئ لم تُسهم فقط في تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء، بل ساهمت أيضاً في تمكين الشركة من تنفيذ استراتيجيات تحويلية طموحة، مثل تبني التقنيات الرقمية والالتزام بمعايير الاستدامة العالمية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة البحثية في دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في دعم التحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية التي تواجهها المؤسسات العالمية، تشير الدراسات إلى أن الحوكمة، بأبعادها مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، والاستقلالية، تُعدّ أداة أساسية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة، ومع ذلك، فإن تطبيق هذه المبادئ في سياق

التحول المؤسسي، خاصة في قطاع الطاقة، يواجه تحديات تتعلق بمواءمة الأهداف الاستراتيجية مع متطلبات السوق العالمي المتغيرة.

من جهة أخرى، تواجه المؤسسات تحديات متعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة متوازنة تضمن تحقيق الأهداف دون المساس بالمرونة التشغيلية، وفي حالة أرامكو، التي تعمل في قطاع حيوي يتطلب استجابة سريعة لتقلبات السوق، قد يؤدي التركيز المفرط على الاستقلالية أو المساءلة إلى تعقيدات إدارية تؤثر على سرعة اتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحقيق التحول المؤسسي يتطلب تكاملاً بين الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد، مما يجعل من الضروري دراسة كيفية مساهمة الحوكمة في تحقيق هذا التوازن. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى تحليل دقيق لتأثير كل بُعد من أبعاد الحوكمة على أبعاد التحول المؤسسي.

على الرغم من أهمية الحوكمة والتحول المؤسسي، إلا أن الأدبيات العربية ما زالت تعاني من فجوة بحثية في دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق الشركات العاملة في قطاع الطاقة، وخاصة في شركات بحجم وتأثير أرامكو. فالدراسات السابقة ركزت بشكل رئيسي على الجوانب النظرية للحوكمة أو على تطبيقاتها في قطاعات أخرى، مع نقص واضح في الدراسات التطبيقية التي تربط بين الحوكمة والتحول المؤسسي في سياق عربي. هذه الفجوة تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية تركز على تجربة أرامكو كنموذج رائد.

ومن هنا، يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) في دعم التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول المؤسسي، خاصة في سياق شركات قطاع الطاقة مثل أرامكو السعودية.
- يوفر البحث إطاراً منهجياً يربط بين المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة: الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) والمتغير التابع (التحول المؤسسي: التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار).
- يقدم البحث دراسة تحليلية عميقة لتجربة أرامكو، مما يعزز فهم التفاعل بين الحوكمة والتحول المؤسسي في سياق مؤسسة عالمية رائدة.
- يساهم في تعميق الفهم الأكاديمي لكيفية تأثير أبعاد الحوكمة على مكونات التحول المؤسسي، مما يدعم الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

ثانيًا: الأهمية العملية

- يقدم البحث توصيات عملية للشركات الطامحة إلى تحقيق تحول مؤسسي ناجح من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية.
- يساعد البحث في فهم كيفية استخدام الحوكمة لتحسين كفاءة الأداء وجذب الاستثمار، مما يعزز مكانة الشركات في الأسواق العالمية.
- يوفر البحث رؤى حول كيفية مساهمة الحوكمة في تحقيق أهداف الاستدامة وتبني التقنيات الرقمية، وهي أولويات استراتيجية لشركات مثل أرامكو.
- يقدم تجربة أرامكو كنموذج عملي يمكن للمؤسسات الأخرى الاستفادة منه في تطوير استراتيجياتها لإدارة التغيير ومواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) في دعم التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية. ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

1. بيان أثر تطبيق مبدأ الشفافية في تعزيز التحول الرقمي وجذب الاستثمار في شركة أرامكو السعودية.
2. بيان أثر تطبيق مبدأ المساءلة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ودعم عمليات التحول المؤسسي.
3. بيان أثر تطبيق مبدأ العدالة في تعزيز الاستدامة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية في الشركة.
4. بيان أثر تطبيق مبدأ الاستقلالية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار ودعم استراتيجيات التحول المؤسسي في أرامكو.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تساهم مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) في دعم التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر تطبيق مبدأ الشفافية على تعزيز التحول الرقمي وجذب الاستثمار في شركة أرامكو السعودية؟
2. ما أثر تطبيق مبدأ المساءلة على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ودعم التحول المؤسسي في أرامكو؟

3. ما أثر تطبيق مبدأ العدالة على تعزيز الاستدامة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية في الشركة؟

4. ما أثر تطبيق مبدأ الاستقلالية على فعالية اتخاذ القرار ودعم استراتيجيات التحول المؤسسي في أرامكو؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) على التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ الشفافية على تعزيز التحول الرقمي وجذب الاستثمار في شركة أرامكو السعودية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ المساءلة على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ودعم التحول المؤسسي في أرامكو.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ العدالة على تعزيز الاستدامة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية في الشركة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ الاستقلالية على فعالية اتخاذ القرار ودعم استراتيجيات التحول المؤسسي في أرامكو.

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات باللغة العربية

دراسة حاج مختار وآخرون (2017).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وسعت إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات.

حيث يتمثل المتغير المستقل في "تطبيق مبادئ الحوكمة" وأبعاده المتمثلة في الشفافية، المساءلة، العدالة، والمسؤولية، وما المتغير التابع هو "تنافسية المؤسسات" وأبعاده المتعلقة بالمصداقية المالية، جودة الإدارة، وثقة أصحاب المصالح.

استخدمت الدراسة المنهج النظري التطبيقي من خلال الجمع بين الدراسة النظرية والتطبيق الميداني باستخدام تقنية المقابلة في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل فعال في الحد من الفساد الإداري والمالي، ويعزز ثقة أصحاب المصالح، مما ينعكس إيجاباً على تنافسية المؤسسات واستقرارها المالي.

أوصت الدراسة بتعميم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، وضرورة تبني آليات رقابية فعالة لضمان الشفافية والمساءلة، مع التركيز على بناء قدرات الإدارة في مجال الممارسات الحوكمية السليمة.

دراسة سحنون وحدي (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وسعت إلى تحليل مدى توفر مقومات الحوكمة وأثرها على المؤشرات المالية في مؤسسات ولاية عين الدفلى .

حيث يتمثل المتغير المستقل في "تطبيق مبادئ الحوكمة" وأبعاده المتمثلة في الشفافية، المساءلة، العدالة، وحماية حقوق الأطراف المعنية، وما المتغير التابع هو "الأداء المالي" وأبعاده المتعلقة بالإفصاح المالي، تحديد المسؤوليات، وضبط الوضعية المالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان موجه لعينة من المؤسسات الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة له أثر إيجابي واضح على الأداء المالي، حيث يساهم في تحقيق إفصاح مالي دقيق، وتحديد واضح للمسؤوليات، وحماية مصالح جميع الأطراف المعنية.

أوصت الدراسة بتعميم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على تعزيز الشفافية المالية ووضع آليات فعالة للمساءلة، لما لذلك من انعكاسات إيجابية على الأداء المالي واستقرار المؤسسات.

دراسة مقراب، سارة (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى. حيث يتمثل المتغير المستقل في "ممارسة مبادئ الحوكمة" وأبعاده المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، مكافحة الفساد، سيادة القانون، العدالة، الكفاءة والفعالية)، وما المتغير التابع هو "إدراك العاملين لممارسات الحوكمة" وأبعاده المتعلقة باختلاف النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والوظيفة.

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. قامت الدراسة بتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة من العاملين في هذه المؤسسات، حيث بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 100 استمارة. لتحليل البيانات، استخدمت الدراسة برنامج SPSS مع تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل المتوسطات المتحركة والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، مما أتاح اختبار فرضيات الدراسة بدقة عالية.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود ممارسة فعلية لمبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية المبحوثة، حيث أظهرت النتائج أن مبدأي الشفافية والمساءلة يحظيان بأعلى مستوى من التطبيق مقارنة بالمبادئ الأخرى مثل المشاركة ومكافحة الفساد وسيادة القانون. كما توصلت الدراسة إلى نتائج مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بالفروق الفردية، حيث لم تسجل أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي أو الوظيفة، بينما ظهرت فروق معنوية تعزى إلى متغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

في ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المهمة، حيث دعت إلى ضرورة تعزيز تطبيق جميع مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية، مع التركيز بشكل خاص على المبادئ التي سجلت مستويات تطبيق أقل. كما أوصت بضرورة مراعاة الفروق الفردية في الخبرات والمؤهلات عند تصميم برامج تطوير الحوكمة، وأكدت على أهمية إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر في ممارسات الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات. هذه التوصيات تكتسب أهمية خاصة في ظل الحاجة الماسة لتعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع التربوي.

دراسة الحايك، نهى أحمد (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية، مع التركيز بشكل خاص على قطاع الجمارك. سعت الدراسة إلى إثبات الفرضية القائلة بأن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة التحديات المالية والإدارية.

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بـ "مبادئ حوكمة الشركات" بأبعادها الستة الرئيسية: المشاركة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، وسيادة القانون. أما المتغير التابع فتمثل في "الأداء المؤسسي" بأبعاده الثلاثة: الأداء المالي، الأداء الوظيفي، والأداء المؤسسي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بمراجعة شاملة للدراسات النظرية والتطبيقية العربية والأجنبية ذات الصلة، ثم أجرت دراسة ميدانية شملت موظفي الجمارك والمتعاملين معها. تم جمع البيانات من خلال استبيان مصمم خصيصاً لهذه الدراسة، مع استخدام أساليب إحصائية متقدمة لتحليل النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أهمها أن تطبيق مبادئ الحوكمة الستة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي الشامل، حيث أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً واضحاً لمبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة على كفاءة الأداء المالي والإداري. كما أكدت النتائج على دور الحوكمة الفعال في مكافحة الفساد وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

أوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع المؤسسات الحكومية، مع التركيز على تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية. كما دعت إلى تبني سياسات واضحة لتعزيز الشفافية والمحاسبة، وتطوير أنظمة تقييم الأداء وفق معايير موضوعية. وأكدت التوصيات على أهمية الاستفادة من تجربة المديرية العامة للجمارك كنموذج يمكن تعميمه على القطاعات الحكومية الأخرى.

دراسة النسر ومفتاح (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات المالية، وسعت إلى تحليل مدى تأثير كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على كفاءة الأداء في فروع مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية.

حيث يتمثل المتغير المستقل في "مبادئ الحوكمة" وأبعاده المتمثلة في العدالة والمساواة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، وسيادة القانون، وما المتغير التابع هو "الأداء المؤسسي" وأبعاده المالية (السيولة، السلامة المالية) والوظيفية (تحفيز العاملين، كفاءة استخدام الموارد).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في فروع المصرف، مع استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات من خلال اختبارات إحصائية متنوعة لتحديد مستوى الدلالة ونسب المساهمة.

توصلت الدراسة إلى أن مبدأ العدالة والمساواة كان الأكثر تأثيراً بنسبة مساهمة بلغت 15% في تحسين الأداء، حيث سجل مستوى دلالة 0.000 مما يؤكد تأثيره الكبير. كما أظهرت النتائج أن جميع مبادئ الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تعزيز كفاءة الأداء المالي والوظيفي، من خلال تحسين استخدام الموارد وزيادة تحفيز العاملين والمحافظة على السيولة والاستقرار المالي.

أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة خاصة مبدأ العدالة والمساواة في المؤسسات المالية، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية لضمان الشفافية والمساءلة. كما دعت إلى إجراء المزيد من الدراسات لقياس أثر الحوكمة على جوانب أداء أخرى، وتوعية العاملين بأهمية هذه المبادئ في تحقيق الكفاءة المؤسسية.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية
دراسة (Mozin, & Nggilu 2023).

نموذج استراتيجي لتحسين أداء الجامعات في مواجهة التحديات المعاصرة . حيث يتمثل المتغير المستقل في "تعزيز القدرة المؤسسية" وأبعاده المتمثلة في القيادة الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، البنية التحتية، إدارة البرامج والخدمات، إدارة العمليات، العلاقات التنظيمية، والإدارة الروحية، وما المتغير التابع هو "أداء الجامعات" وأبعاده المتعلقة بالتكيف مع التغيرات، تحقيق الرؤية الاستراتيجية، ومواكبة التطورات في التعليم العالي.

استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال المقابلات المتعمقة ودراسة الوثائق لتحليل واقع حوكمة التعليم العالي في جامعة غورونالو الحكومية.

توصلت الدراسة إلى أن ضعف الموارد البشرية والبنية التحتية يشكلان عائقاً رئيسياً أمام أداء الجامعات، وأن تحسين القدرة المؤسسية من خلال تعزيز الجوانب الثمانية المذكورة يمكن أن يؤدي إلى تحول استراتيجي في الحوكمة الأكاديمية . كما أظهرت النتائج أن هذا النموذج يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع التحديات المستقبلية.

أوصت الدراسة بإعادة هيكلة استراتيجيات الحوكمة في الجامعات مع التركيز على تعزيز القدرة المؤسسية الشاملة، وتبني النموذج المقترح للجوانب الثمانية لضمان قدرة تنافسية عالية. كما دعت إلى مواصلة البحث في آليات تطبيق هذا النموذج في مختلف المؤسسات الأكاديمية لضمان فعاليته في سياقات متعددة.

دراسة (Sondheim et al 2017).

تناولت هذه الدراسة تحليل تجربة تحول مستشفى بريستول في كونيكتيكت من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة التوليدية، حيث ركزت على تحسين أداء مركز الرعاية الطارئة الذي كان يعاني من ضعف الأداء. اعتمد الباحثون على منهج دراسة الحالة لتحليل هذه التجربة الناجحة، مستندين إلى البيانات التشغيلية ودرجات رضا المرضى والمقابلات مع القيادات الإدارية. كشفت الدراسة أن تطبيق نموذج الحوكمة التوليدية ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المشاركة الفعالة للأطباء والموظفين في عملية صنع القرار.

أظهرت النتائج أن المستشفى حقق تحسناً ملحوظاً في عدة جوانب تشغيلية ومالية بعد تطبيق هذا النموذج، حيث ارتفعت درجات رضا المرضى بشكل كبير وتحسنت المؤشرات التشغيلية المختلفة. كما أدى هذا التحول إلى تحسين العلاقات بين الإدارة والأطباء، مما ساعد على خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وفعالية. وقد تم تحقيق هذه النتائج الإيجابية على الرغم من التحديات الكبيرة التي واجهتها المؤسسة في البداية، بما في ذلك الثقافة التنظيمية السلبية التي كانت سائدة.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح تجربة مستشفى بريستول يعزى بشكل رئيسي إلى تبني مبادئ الحوكمة التوليدية التي ركزت على المشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية. وقد أوصت بضرورة تعميم هذه الدروس المستفادة على المؤسسات الصحية الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة، مع التأكيد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تقوم على المساءلة المشتركة والتحسين المستمر للجودة. كما أشارت إلى أن هذا النموذج يمكن أن يكون فعالاً بشكل خاص في تحسين العلاقات بين الإدارة ومقدمي الرعاية الصحية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

دراسة (Daniri et al (2023).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق حوكمة الجامعات الجيدة (GUG) على أداء مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على مدى مساهمة هذه الممارسات في تحسين المخرجات الأكاديمية ومواءمتها مع متطلبات سوق العمل. اعتمد الباحثون على منهجية بحثية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث تم استخدام استبيانات منظمة بالإضافة إلى تحليل الوثائق والمقابلات المتعمقة.

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بمفهوم حوكمة الجامعات الجيدة بأبعاده المختلفة التي تشمل الشفافية، المساءلة، المشاركة، الفعالية، والكفاءة في الإدارة الأكاديمية. بينما تمثل المتغير التابع في أداء الجامعة الذي تم قياسه من خلال عدة مؤشرات تشمل جودة المخرجات التعليمية، القدرة على تلبية احتياجات الصناعة، مستوى ثقة أصحاب المصلحة، والتحول نحو ريادة الأعمال.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود فجوة بين الممارسات الحالية للحوكمة في الجامعات والمعايير المثلى لحوكمة الجامعات الجيدة، حيث لم تتحول هذه المبادئ بعد إلى ثقافة مؤسسية راسخة. وأظهرت النتائج أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة قد أثر سلباً على قدرة الجامعات على إعداد خريجين يلبيون احتياجات سوق العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة الجامعات الجيدة بشكل فعال يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الجامعات وزيادة ثقة أصحاب المصلحة.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في رسالة الجامعات وأدوارها، مع التأكيد على أهمية التحول من النموذج التعليمي التقليدي إلى نموذج أكثر شمولاً يجمع بين التعليم والبحث وريادة الأعمال. كما دعت إلى تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير استراتيجيات وبرامج واضحة، وإشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار. وأكدت التوصيات على أن تبني مبادئ حوكمة الجامعات الجيدة يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق التميز الأكاديمي والمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه

1. المجال الموضوعي المشترك:

تتشترك جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في تركيزها على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة كإطار أساسي لتحسين الأداء المؤسسي. فالدراسة الحالية تركز على دور الحوكمة في دعم التحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، بينما تناولت الدراسات السابقة، مثل دراسة حاج مختار وآخرون (2017) وسحنون وحدي (2024)، تأثير الحوكمة على التنافسية والأداء المالي، ودراسة الحايك (2019) على الأداء الإداري، مما يعكس تقاطعًا في الهدف العام المتمثل في تعزيز الكفاءة المؤسسية.

2. الاهتمام بجودة الخدمات:

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات مثل دراسة Sondheim et al (2021) و Daniri et al (2023)، التي ركزت على تحسين جودة الخدمات من خلال الحوكمة. فالدراسة الحالية تهدف إلى تعزيز أبعاد التحول المؤسسي مثل كفاءة الأداء وجذب الاستثمار، بينما تناولت دراسة Sondheim تحسين خدمات الرعاية الصحية، ودراسة Daniri جودة المخرجات الأكاديمية، مما يعكس اهتمامًا مشتركًا بتحسين الأداء التشغيلي والخدمي.

3. الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

معظم الدراسات السابقة – بما فيها دراسة سحنون وحدي (2024)، مقرب (2021)، الحايك (2019)، والنسر ومفتاح (2022) – اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المستخدم في الدراسة الحالية. يعكس هذا التشابه تركيزًا مشتركًا على تحليل العلاقات بين المتغيرات من خلال جمع البيانات الميدانية واستخدام أدوات مثل الاستبيانات وتحليل البيانات ببرامج إحصائية ك SPSS.

4. أهمية الموارد البشرية والتخطيط:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسات مثل Nggilu & Mozin (2023) ومقرب (2021) في التركيز على أهمية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي كعناصر داعمة لنجاح الحوكمة. فالدراسة الحالية تؤكد على دور الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء، بينما تناولت دراسة Mozin تعزيز القدرة المؤسسية، ودراسة مقرب إدراك العاملين لممارسات الحوكمة، مما يبرز أهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

1. الموقع الجغرافي والسياق المحلي:

تركز الدراسة الحالية على شركة أرامكو السعودية في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على سياقات جغرافية مختلفة، مثل دراسة حاج مختار وآخرون (2017) وسحنون وحدي (2024) في الجزائر، والنسر ومفتاح (2022) في ليبيا، و Mozin &

Nggilu (2023) في إندونيسيا، مما يعكس اختلافاً في البيئة الاقتصادية والثقافية التي تؤثر على تطبيق الحوكمة.

2. المتغير المستقل في الدراسة الحالية أكثر شمولاً:

الدراسة الحالية تتناول تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) بشكل محدد، في حين أن بعض الدراسات ركزت على أبعاد أكثر تحديداً أو موسعة، مثل دراسة مقراب (2021) التي شملت المشاركة ومكافحة الفساد وسيادة القانون، أو دراسة الهايك (2019) التي أضافت المشاركة والفعالية، مما يعكس اختلافاً في نطاق المتغير المستقل.

3. تركيز على مشاريع الشركات الكبرى:

تمتاز الدراسة الحالية بتركيزها على شركة أرامكو السعودية، وهي مؤسسة عالمية رائدة في قطاع الطاقة، وهذا يعزز من أهمية النتائج وإمكانية تعميمها على الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، بينما ركزت دراسات سابقة على مؤسسات محلية أو قطاعات أخرى مثل التعليم (مقراب، 2021؛ Daniri et al., 2023)، الصحة (Sondheim et al., 2021)، أو المصارف (النسر ومفتاح، 2022)، مما يحد من إمكانية المقارنة المباشرة.

4. ارتباط المتغيرات بالتحول المؤسسي:

الدراسة الحالية تسعى إلى الربط الشامل بين مبادئ الحوكمة والتحول المؤسسي بأبعاده (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار)، وليس فقط تحسين الأداء المالي أو الإداري كما في دراسات مثل سحنون وحدي (2024) والنسر ومفتاح (2022)، أو التنافسية كما في حاج مختار وآخرون (2017)، مما يجعل الدراسة الحالية أكثر تركيزاً على الجوانب الاستراتيجية طويلة الأمد.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند المنطلقات النظرية لهذا البحث إلى تعريف المتغيرات الرئيسية وأبعادها بشكل دقيق ومنهجي، بهدف توفير إطار أكاديمي متكامل لدراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية. يتمحور البحث حول متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (التحول المؤسسي)، حيث يتم تعريف كل متغير وأبعاده بدقة لضمان وضوح الإطار النظري ودعمه للتحليل العلمي.

أولاً: تطبيق مبادئ الحوكمة

يُعرف تطبيق مبادئ الحوكمة بأنه الإطار التنظيمي والإداري الذي يهدف إلى ضمان إدارة المؤسسة بطريقة فعالة وشفافة، من خلال وضع سياسات وإجراءات تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع حماية

مصالح الأطراف المعنية. تتضمن مبادئ الحوكمة، وفقًا للمعايير الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مجموعة من القيم الأساسية التي تُشكل أبعاد هذا المتغير، وهي:

1. الشفافية: تتمثل في توفير المعلومات الدقيقة والمحدثة بشكل واضح ومفهوم لجميع الأطراف المعنية، بما يعزز الثقة ويسهل اتخاذ القرار decyzyjny. تشمل الشفافية الكشف عن البيانات المالية وغير المالية، مثل التقارير السنوية وسياسات إدارة المخاطر، مما يساهم في بناء سمعة مؤسسية قوية.
2. المساءلة: تُعرف بأنها تحميل الأفراد والجهات المسؤولة عن أداء مهامهم، مع ضمان وجود آليات لتقييم الأداء والتأكد من الالتزام بالسياسات المؤسسية. تُعدّ المساءلة أداة أساسية لضمان النزاهة ومنع التجاوزات الإدارية.
3. العدالة: تشير إلى ضمان المساواة في معاملة جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، والشركاء، مع مراعاة توزيع عادل للحقوق والمسؤوليات. تساهم العدالة في تعزيز الثقة وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة.
4. الاستقلالية: تُعرف بأنها قدرة الهيئات الإدارية على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي دون تأثيرات خارجية أو تضارب في المصالح، مما يعزز فعالية الحوكمة ويدعم اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم أهداف المؤسسة.

ثانياً: التحول المؤسسي

يُعرف التحول المؤسسي بأنه العملية الاستراتيجية التي تهدف إلى إعادة هيكلة وتطوير المؤسسة لمواكبة التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية، من خلال تحسين العمليات، تبني تقنيات جديدة، وتعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية. يشمل التحول المؤسسي في سياق هذا البحث أربعة أبعاد رئيسية:

1. التحول الرقمي: يُعرف بأنه دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمليات المؤسسية، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء.
2. الاستدامة: تشير إلى تبني الممارسات التي تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية، تحسين كفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالمعايير البيئية العالمية.
3. كفاءة الأداء: تُعرف بأنها تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والجودة بأقل تكلفة ممكنة، من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية، العمليات التشغيلية، وسلسلة التوريد.

4. جذب الاستثمار: يشير إلى قدرة المؤسسة على استقطاب رؤوس الأموال المحلية والدولية من خلال تقديم بيئة استثمارية موثوقة، تتسم بالشفافية، الحوكمة القوية، والأداء المستدام.

يوفر هذا الإطار النظري أساساً متيناً لتحليل العلاقة بين المتغيرين في سياق شركة أرامكو السعودية، حيث يتم التركيز على كيفية مساهمة كل بُعد من أبعاد الحوكمة في دعم وتسريع عمليات التحول المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبحث العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، ويهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق وتحليل شامل لكيفية تأثير أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) على التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) من خلال تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

وتستند الدراسة إلى جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة علمية تُوزع على عينة من المديرين والموظفين في شركة أرامكو السعودية، وتهدف هذه الاستبانة إلى قياس مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أبعاد التحول المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين.

تتضمن أداة الدراسة مجموعة من الفقرات الموجهة لقياس الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد الحوكمة على التحول المؤسسي، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المبحوثين، وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار واختبار (T) واختبار (ANOVA) لاختبار الفرضيات والتحقق من دلالة العلاقات بين المتغيرات.

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على أداة الاستبانة العلمية كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تصميمها بعناية لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) على التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية. تتكون الاستبانة من مجموعة من الفقرات الموجهة التي تغطي كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم صياغتها وفقًا لمعايير علمية لضمان الدقة والموثوقية. يعتمد تصميم الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (من 1: لا أوافق بشدة إلى 5: أوافق بشدة) لتسجيل استجابات المبحوثين، مما يتيح قياس الاتجاهات والآراء بشكل كمي. تم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمحترفين في مجال الحوكمة والإدارة، بالإضافة إلى إجراء اختبار أولي على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها. وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS.

نموذج الدراسة:

1. المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الحوكمة

أبعاد المتغير المستقل: (الشفافية-المساءلة-العدالة-الاستقلالية)

2. المتغير التابع: التحول المؤسسي

أبعاد المتغير التابع: (التحول الرقمي- الاستدامة -كفاءة الأداء-جذب الاستثمار)

حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال عام 2025، حيث يتم جمع وتحليل البيانات الميدانية خلال هذه الفترة، بما يضمن معاصرة نتائجها وملاءمتها للواقع الاقتصادي والتكنولوجي الراهن، مع التركيز على الأداء التشغيلي والاستراتيجي لشركة أرامكو السعودية في ظل التطورات العالمية والمحلية.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض، باعتبارها أحد أكبر الشركات العالمية في قطاع الطاقة ومركزاً رئيسياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذ مبادرات الحوكمة والتحول المؤسسي.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) على التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية، مع التركيز على العلاقة بين هذه المتغيرات وأبعادها دون التطرق إلى جوانب أخرى خارج هذا الإطار.

تحليل النتائج الإحصائية

مقدمة

يُعد التحليل الإحصائي خطوة جوهرية في أي دراسة علمية، حيث يُسهم في تحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للفهم والتفسير، مما يساعد على التوصل إلى استنتاجات منطقية تدعم أهداف البحث. ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على اتجاهات وآراء المشاركين، واختبار الفرضيات المطروحة، وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، وذلك باستخدام أدوات إحصائية مناسبة يمكننا هذا من عرض النتائج بشكل موضوعي ودقيق، مما يعزز من مصداقية وموثوقية الدراسة.

تحليل البيانات

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

جدول 1 الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية				
الجنس	التكرار	النسبة المنوية	النسبة المنوية الصحيحة	النسبة التراكمية
ذكر	23	0.742	0.742	0.742
أنثى	8	0.258	0.258	1
الإجمالي	31	1	1	
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المنوية	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
أقل من 30 سنة	8	0.258	0.258	0.258
30 - 40 سنة	7	0.226	0.226	0.484
سنة 41 - 50	12	0.387	0.387	0.871
أكثر من 50 سنة	4	0.129	0.129	1
الإجمالي	31	1	1	
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المنوية	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
ثانوية عامة	4	0.129	0.129	0.129
بكالوريوس	22	0.71	0.71	0.839
ماجستير	4	0.129	0.129	0.968
دكتوراه	1	0.032	0.032	1
الإجمالي	31	1	1	
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المنوية	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
إداري	11	0.355	0.355	0.355
فني / مشرف	8	0.258	0.258	0.613
قيادي (مدير أو أعلى)	12	0.387	0.387	1
الإجمالي	31	1	1	
سنوات الخبرة في الشركة	التكرار	النسبة المنوية	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية

أقل من 5 سنوات	6	0.194	0.194	0.194
سنوات 5 - 10	8	0.258	0.258	0.452
سنة 11 - 15	4	0.129	0.129	0.581
أكثر من 15 سنة	13	0.419	0.419	1
الإجمالي	31	1	1	

تُعد البيانات الديموغرافية أداة أساسية لفهم خصائص الأفراد المشاركين في الدراسة، حيث تُسهم في تقديم صورة واضحة عن خلفياتهم الاجتماعية والمهنية، وهو ما يُساعد على تفسير نتائج الدراسة بشكل أكثر دقة. وبناءً على نتائج تحليل العينة المكونة من 31 مشاركاً، فقد أظهرت نتائج التوزيع أن الذكور كانوا يمثلون النسبة الأكبر من المبحوثين بنسبة 74.2%، مقابل 25.8% للإناث، ما يعكس هيمنة الذكور في بيئة العمل التي تم إجراء الدراسة فيها.

وفيما يتعلق بالفئة العمرية، كشفت البيانات أن الفئة العمرية السائدة كانت في نطاق 41 إلى 50 سنة بنسبة 38.7%، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 25.8%، ثم فئة 30 – 40 سنة بنسبة 22.6%، وأخيراً الفئة التي تجاوزت 50 سنة بنسبة 12.9%. هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية العاملين هم من الفئات المتوسطة عمرياً، مما يُعزز من فرضية توافر خبرات عملية متراكمة لديهم.

أما على مستوى المؤهل العلمي، فإن حملة البكالوريوس شكلوا الغالبية بنسبة 71%، بينما توزعت النسبة المتبقية بين حملة الثانوية العامة (12.9%)، والماجستير (12.9%)، والدكتوراه (3.2%). ويُظهر هذا التنوع وجود قاعدة علمية متقدمة نسبياً داخل العينة، وهو ما قد ينعكس على إدراكهم لموضوعات الدراسة وفهمهم لمفاهيمها.

وبالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد تبين أن الفئة الأكبر كانت من القياديين (مدير أو أعلى) بنسبة 38.7%، يليهم الإداريون بنسبة 35.5%، ثم فئة الفنيين والمشرفين بنسبة 25.8%. هذه النسب تُبرز أن معظم المجيبين يشغلون مناصب إشرافية أو تنفيذية، مما يدل على مشاركتهم الفعلية في بيئة العمل واتخاذ القرار.

وأخيراً، فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة داخل الشركة، فقد اتضح أن الفئة ذات الخبرة التي تتجاوز 15 سنة هي الأوسع انتشاراً بنسبة 41.9%، تليها فئة 5 - 10 سنوات بنسبة 25.8%، ثم أقل من 5 سنوات بنسبة 19.4%، وأخيراً فئة 11 - 15 سنة بنسبة 12.9%. وتشير هذه النتائج إلى أن العينة تمثل بشكل جيد مستويات مختلفة من الخبرة، وهو ما يُعزز مصداقية إجاباتهم ويعطي تنوعاً زمنياً في تقييمهم لموضوع الدراسة.

بناءً على ما سبق، فإن توزيع المشاركين من حيث الجنس والعمر والمؤهل الوظيفي وسنوات الخبرة يعكس توازناً مقبولاً ومناسباً للغرض من الدراسة، كما يُسهم في تعميم نتائجها بدرجة مقبولة داخل نطاق المجتمع المستهدف.

الجزء الثاني: تحليل محاور الاستبيان

جدول 2 المحور الأول: الشفافية

المحور الأول: الشفافية					
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
3.2	3.2	3.2	1	لا أوافق بشدة	1. تتيج شركة أرامكو السعودية الوصول إلى المعلومات المالية وغير المالية بشكل واضح ودقيق للأطراف المعنية
16.1	12.9	12.9	4	لا أوافق	
35.5	19.4	19.4	6	محايد	
58.1	22.6	22.6	7	أوافق	
100.0	41.9	41.9	13	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
9.7	9.7	9.7	3	محايد	2. تساهم الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين في الشركة.
41.9	32.3	32.3	10	أوافق	
100.0	58.1	58.1	18	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
12.9	12.9	12.9	4	محايد	3. تدعم الشفافية عمليات اتخاذ القرار المستنير في المبادرات المتعلقة بالتحول الرقمي.
48.4	35.5	35.5	11	أوافق	
100.0	51.6	51.6	16	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
16.1	16.1	16.1	5	محايد	4. تُعزز سياسات الشفافية في أرامكو الالتزام بمعايير الحوكمة العالمية.
45.2	29.0	29.0	9	أوافق	
100.0	54.8	54.8	17	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
6.5	6.5	6.5	2	محايد	5. تساهم الشفافية في تحسين سمعة الشركة كوجهة استثمارية موثوقة.
41.9	35.5	35.5	11	أوافق	
100.0	58.1	58.1	18	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	

وفقا لجدول رقم (2) يشير تحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان، والذي يتناول مستوى الشفافية في شركة أرامكو السعودية، إلى إدراك إيجابي مرتفع من قبل المشاركين تجاه ممارسات الشفافية داخل

الشركة. ففيما يخص إتاحة الوصول إلى المعلومات المالية وغير المالية، أظهر غالبية المبحوثين تأييدهم، حيث بلغت نسبة من "يوافقون" و"يوافقون بشدة" معاً 64.5%، مما يعكس قناعة واضحة بوجود شفافية في تداول المعلومات. كما أظهرت نتائج العبارة الثانية أن 90.4% من المشاركين يتفقون على أن الشفافية تساهم في تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين، ما يُبرز الدور المحوري للشفافية في بناء صورة قوية ومطمئنة عن الشركة.

وفيما يتعلق بدور الشفافية في دعم اتخاذ القرار في مبادرات التحول الرقمي، فإن 87.1% من المشاركين أبدوا موافقتهم بدرجات متفاوتة، وهو ما يعكس وعيهم بأهمية الشفافية في السياقات التقنية والإدارية الحديثة. كذلك، عبّر ما نسبته 83.8% عن اتفاقهم على أن الشفافية تعزز الالتزام بمعايير الحوكمة العالمية، مما يدل على تقديرهم لممارسات الإدارة الرشيدة في الشركة. أما العبارة الأخيرة، فقد أظهرت أعلى درجات التأييد، حيث اتفق 93.6% من المشاركين على أن الشفافية تساهم في تحسين سمعة الشركة كوجهة استثمارية موثوقة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المشاركين في الدراسة لديهم تقييم إيجابي قوي لممارسات الشفافية في أرامكو، ويرون فيها أداة فعّالة لدعم الثقة والحوكمة واتخاذ القرار، إلى جانب تعزيز السمعة المؤسسية للشركة على المستوى المحلي والدولي.

جدول 3 المحور الثاني: المساءلة

المحور الثاني: المساءلة					
النسبة المتوقعة التراكمية	النسبة المتوقعة الصحيحة	النسبة المتوقعة	التكرار		
6.5	6.5	6.5	2	لا أوافق	1. توجد آليات واضحة في أرامكو لمحاسبة الإدارة على قراراتها وأدائها.
19.4	12.9	12.9	4	محايد	
38.7	19.4	19.4	6	أوافق	
100.0	61.3	61.3	19	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المتوقعة التراكمية	النسبة المتوقعة الصحيحة	النسبة المتوقعة	التكرار		
3.2	3.2	3.2	1	محايد	2. تساهم المساءلة في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي في الشركة.
48.4	45.2	45.2	14	أوافق	
100.0	51.6	51.6	16	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المتوقعة التراكمية	النسبة المتوقعة الصحيحة	النسبة المتوقعة	التكرار		
12.9	12.9	12.9	4	محايد	3. تعزز المساءلة التزام الموظفين بتحقيق أهداف التحول المؤسسي.
41.9	29.0	29.0	9	أوافق	
100.0	58.1	58.1	18	أوافق بشدة	

	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المنوية التراكمية	النسبة المنوية الصحيحة	النسبة المنوية	التكرار		
12.9	12.9	12.9	4	محايد	4. تدعم المساءلة تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.
45.2	32.3	32.3	10	أوافق	
100.0	54.8	54.8	17	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المنوية التراكمية	النسبة المنوية الصحيحة	النسبة المنوية	التكرار		
6.5	6.5	6.5	2	محايد	5. تساهم المساءلة في تقليل التجاوزات وضمن النزاهة في العمليات.
35.5	29.0	29.0	9	أوافق	
100.0	64.5	64.5	20	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	

وفقاً للجدول رقم (3) الذي يعكس تحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان، والذي تناول المساءلة في شركة أرامكو السعودية، إدراكاً إيجابياً واضحاً من المشاركين لأهمية وجود أنظمة محاسبة ومتابعة داخل المؤسسة. في العبارة الأولى، أشار 80.7% من المشاركين إلى موافقتهم على وجود آليات واضحة لمحاسبة الإدارة على قراراتها وأدائها، مما يدل على ثقة عالية في منظومة الحوكمة الداخلية.

أما فيما يتعلق بتأثير المساءلة على كفاءة الأداء التشغيلي، فقد أبدى 96.8% من المشاركين موافقتهم، ما يُبرز قناعة قوية بأن المساءلة تمثل أداة فعالة لتحسين العمل اليومي وتطوير الأداء. كما أشار 87.1% إلى أن المساءلة تُعزز التزام الموظفين بتحقيق أهداف التحول المؤسسي، وهو ما يُعطي دلالة على ارتباط المساءلة بثقافة الإنجاز والمسؤولية داخل بيئة العمل.

وفيما يتعلق بدور المساءلة في دعم تطبيق سياسات إدارة المخاطر، فإن 87.1% من المشاركين وافقوا على هذا الطرح، مما يدل على فهم عميق لأثر المساءلة في تقوية الضبط المؤسسي في المشاريع الكبرى. وقد حصلت العبارة الأخيرة على أعلى درجات التأييد، حيث رأى 93.5% من المشاركين أن المساءلة تُسهم في تقليل التجاوزات وضمن النزاهة في العمليات، وهو ما يعكس وعياً عالياً بأهمية الرقابة والمحاسبة في الحد من المخالفات وتعزيز المصداقية والشفافية في الأداء المؤسسي.

بوجه عام، تشير النتائج إلى أن المشاركين لديهم انطباع إيجابي راسخ حول تطبيق ممارسات المساءلة في أرامكو، ويعتبرونها جزءاً محورياً في تعزيز الكفاءة والنزاهة والالتزام داخل الشركة، وهو ما يدعم نجاحها المؤسسي المستدام.

جدول 4 المحور الثالث: العدالة

المحور الثالث: العدالة					
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
3.2	3.2	3.2	1	لا أوافق	1. تطبق شركة أرامكو سياسات عادلة في توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المعنية.
16.1	12.9	12.9	4	محايد	
45.2	29.0	29.0	9	أوافق	
100.0	54.8	54.8	17	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
9.7	9.7	9.7	3	محايد	2. تساهم العدالة في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا في الشركة.
35.5	25.8	25.8	8	أوافق	
100.0	64.5	64.5	20	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
12.9	12.9	12.9	4	محايد	3. تدعم العدالة تحقيق الاستدامة من خلال مراعاة مصالح المجتمع والبيئة.
41.9	29.0	29.0	9	أوافق	
100.0	58.1	58.1	18	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
6.5	6.5	6.5	2	محايد	4. تساهم العدالة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها ضمن إطار التحول المؤسسي.
29.0	22.6	22.6	7	أوافق	
100.0	71.0	71.0	22	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار		
9.7	9.7	9.7	3	محايد	5. تعزز العدالة تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في أرامكو.
38.7	29.0	29.0	9	أوافق	
100.0	61.3	61.3	19	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	

وفقا للجدول رقم (4) الذي يعكس تحليل نتائج المحور الثالث من الاستبيان، الذي تناول مفهوم العدالة في شركة أرامكو السعودية، إدراكًا إيجابيًا وراسخًا لدى المشاركين لأهمية العدالة في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل. ففي العبارة الأولى، رأى 83.8% من المشاركين أن أرامكو تطبق سياسات عادلة في توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المعنية، وهو ما يدل على ثقة الموظفين في عدالة الهيكل التنظيمي والتوزيع الوظيفي داخل الشركة.

أما في العبارة الثانية، فقد أشار 90.3% من المشاركين إلى أن العدالة تساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا، ما يعكس تأثير العدالة المباشر في بناء علاقات عمل صحية ومستقرة تُسهم في رفع الروح المعنوية والانتماء. كما أظهرت نتائج العبارة الثالثة أن 87.1% من المشاركين يوافقون على أن العدالة

تدعم تحقيق الاستدامة من خلال مراعاة مصالح المجتمع والبيئة، وهو ما يُبرز وعي المشاركين بأثر العدالة في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وفيما يتعلق بدور العدالة في إدارة الموارد البشرية، فقد أبدى 93.6% من المشاركين موافقتهم على أن العدالة تُسهم في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها ضمن إطار التحول المؤسسي، ما يُبرز الدور الحيوي للعدالة في تحسين بيئة العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي. كما عبّر 90.3% من المشاركين عن اتفاقهم على أن العدالة تعزز تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، مما يدل على إدراك واضح لأهمية العدالة كأداة استراتيجية في تحقيق التنمية الشاملة داخل الشركة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج وعيًا مؤسسيًا ناضجًا بأهمية العدالة في دعم الثقة، والاستدامة، وإدارة الموارد، وتحقيق التوازن المؤسسي، مما يُعزز من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

جدول 5 المحور الرابع: الاستقلالية

المحور الثالث: الاستقلالية					
	النسبة المنوية	النسبة المنوية الصحيحة	النسبة المنوية التراكمية	التكرار	
1. تتمتع الهيئات في أرامكو باستقلالية كافية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	لا أوافق	1	3.2	3.2	
	محايد	4	12.9	16.1	
	أوافق	9	29.0	45.2	
	أوافق بشدة	17	54.8	100.0	
	الإجمالي	31	100.0		
2. تساهم الاستقلالية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار في مشاريع التحول الرقمي.	محايد	2	6.5	6.5	
	أوافق	15	48.4	54.8	
	أوافق بشدة	14	45.2	100.0	
	الإجمالي	31	100.0		
3. تدعم الاستقلالية تطبيق سياسات الحوكمة دون تأثيرات خارجية أو تضارب مصالح.	محايد	1	3.2	3.2	
	أوافق	13	41.9	45.2	
	أوافق بشدة	17	54.8	100.0	
	الإجمالي	31	100.0		
4. تساهم الاستقلالية في تحسين كفاءة إدارة الموارد في مبادرات الاستدامة.	محايد	1	3.2	3.2	
	أوافق	11	35.5	38.7	
	أوافق بشدة	19	61.3	100.0	
	الإجمالي	31	100.0		
5. تعزز الاستقلالية قدرة الشركة	لا أوافق	2	6.5	6.5	

9.7	3.2	3.2	1	محايد	على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية.
45.2	35.5	35.5	11	أوافق	
100.0	54.8	54.8	17	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	31	الإجمالي	

يعكس تحليل نتائج المحور الرابع من الاستبيان، والذي تناول الاستقلالية في شركة أرامكو السعودية، مستوى عالٍ من القناعة لدى المشاركين بأهمية استقلالية الجهات المختلفة داخل الشركة في دعم الأداء المؤسسي والحوكمة. فقد أظهرت نتائج العبارة الأولى أن 83.8% من المشاركين يرون أن الهيئات في أرامكو تتمتع باستقلالية كافية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يدل على وجود ثقة في هيكل اتخاذ القرار وعدم خضوعه لتدخلات خارجية.

كما أشار 93.6% من المشاركين في العبارة الثانية إلى أن الاستقلالية تساهم في تعزيز فعالية اتخاذ القرار في مشاريع التحول الرقمي، وهو ما يعكس وعياً متقدماً بالدور الحيوي للاستقلالية في تحسين جودة القرارات التكنولوجية والتنظيمية. وتكرّر هذا النمط الإيجابي في العبارة الثالثة، حيث رأى 96.7% من المشاركين أن الاستقلالية تدعم تطبيق سياسات الحوكمة بعيداً عن التضارب أو التأثيرات الخارجية، وهو مؤشر على إدراك المشاركين لأهمية الحوكمة الرشيدة القائمة على مبدأ الاستقلالية المؤسسية.

وفيما يخص كفاءة إدارة الموارد، أوضحت نتائج العبارة الرابعة أن 96.8% من المشاركين يتفقون على أن الاستقلالية تساهم في تحسين إدارة الموارد في مبادرات الاستدامة، وهو ما يدل على تقديرهم لأثر الاستقلالية في دعم التخطيط طويل الأمد وتوظيف الموارد بكفاءة. أما في العبارة الأخيرة، فقد أبدى 90.3% من المشاركين موافقتهم على أن الاستقلالية تُعزز قدرة الشركة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، ما يشير إلى وعي واسع بأهمية الاستقلالية في تقوية مرونة الشركة وقدرتها على التكيف.

بناءً على ما سبق، تؤكد النتائج أن المشاركين في الاستبيان يرون أن الاستقلالية تشكل عنصراً أساسياً في نجاح أرامكو، سواء على صعيد الحوكمة أو الابتكار أو إدارة الأزمات، مما يعزز من كفاءة الشركة واستدامتها في بيئة عمل تنافسية ومعقدة.

الجزء الثالث: الإحصاء الوصفي

جدول 6 الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان

الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان						
الخطأ المعياري للالتواء	الالتواء	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد (المشاركين)	العبارة
0.421	-0.717	1.449	1.20394	3.871	31	1. تتيح شركة أرامكو السعودية الوصول إلى المعلومات المالية وغير المالية بشكل واضح ودقيق للأطراف المعنية
0.421	-0.972	0.458	0.6768	4.4839	31	2. تساهم الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين في الشركة.
0.421	-0.742	0.512	0.71542	4.3871	31	3. تدعم الشفافية عمليات اتخاذ القرار المستنير في المبادرات المتعلقة بالتحول الرقمي.
0.421	-0.806	0.578	0.76059	4.3871	31	4. تُعزز سياسات الشفافية في أرامكو الالتزام بمعايير الحوكمة العالمية.
0.421	-0.938	0.391	0.62562	4.5161	31	5. تساهم الشفافية في تحسين سمعة الشركة كوجهة استثمارية موثوقة.
0.421	-1.296	0.903	0.95038	4.3548	31	6. توجد آليات واضحة في أرامكو لمحاسبة الإدارة على قراراتها وأدائها.
0.421	-0.511	0.325	0.56985	4.4839	31	7. تساهم المساءلة في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي في الشركة.
0.421	-0.952	0.523	0.7229	4.4516	31	8. تعزز المساءلة التزام الموظفين بتحقيق أهداف التحول المؤسسي.
0.421	-0.845	0.518	0.71992	4.4194	31	9. تدعم المساءلة تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.
0.421	-1.221	0.385	0.62044	4.5806	31	10. تساهم المساءلة في تقليل التجاوزات وضمان النزاهة في العمليات.
0.421	-1.139	0.703	0.83859	4.3548	31	11. تطبق شركة أرامكو سياسات عادلة في توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المعنية.
0.421	-1.229	0.456	0.67521	4.5484	31	12. تساهم العدالة في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا في الشركة.
0.421	-0.952	0.523	0.7229	4.4516	31	13. تدعم العدالة تحقيق الاستدامة من خلال مراعاة مصالح المجتمع والبيئة.
0.421	-1.553	0.37	0.60819	4.6452	31	14. تساهم العدالة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها ضمن إطار التحول المؤسسي.
0.421	-1.096	0.458	0.6768	4.5161	31	15. تعزز العدالة تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في أرامكو.
0.421	-1.041	0.656	0.80989	4.4516	31	16. تتمتع الهيئات في أرامكو باستقلالية كافية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

0.421	-0.457	0.378	0.61522	4.3871	31	17. تساهم الاستقلالية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار في مشاريع التحول الرقمي.
0.421	-0.644	0.325	0.56985	4.5161	31	18. تدعم الاستقلالية تطبيق سياسات الحوكمة دون تأثيرات خارجية أو تضارب مصالح.
0.421	-0.933	0.318	0.56416	4.5806	31	19. تساهم الاستقلالية في تحسين كفاءة إدارة الموارد في مبادرات الاستدامة.
0.421	-1.578	0.712	0.8437	4.3871	31	20. تعزز الاستقلالية قدرة الشركة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية.

وفقاً للجدول رقم (5) الذي يعكس الإحصاء الوصفي لبيانات محاور الاستبيان درجة عالية من الاتفاق الإيجابي بين المشاركين حول العبارات المختلفة المرتبطة بأبعاد الشفافية، المساءلة، العدالة، والاستقلالية في شركة أرامكو السعودية. ويُلاحظ من خلال متوسطات الإجابات التي تتراوح جميعها بين (3.87) و(4.64) أن المشاركين اتجهوا بقوة نحو الموافقة على جميع العبارات، مما يعكس رضاهم العام عن ممارسات الشركة في مجالات الحوكمة والإدارة المؤسسية.

أعلى متوسط تم تسجيله كان (4.6452) في العبارة رقم 14، التي تتعلق بدور العدالة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وهو ما يدل على قناعة قوية بأثر العدالة في تحفيز الموارد البشرية وتعزيز استقرارها المؤسسي. كما سُجلت متوسطات مرتفعة في عبارات ترتبط بالمساءلة مثل العبارة رقم 10 (4.5806)، والتي تشير إلى دور المساءلة في تقليل التجاوزات وضمان النزاهة، وكذلك في العبارة رقم 19 (4.5806) التي توضح دور الاستقلالية في تحسين إدارة الموارد.

من حيث الانحراف المعياري، وهو ما يعكس مدى تباين آراء المشاركين، فإن جميع القيم كانت منخفضة نسبياً (أقل من 1.2)، مما يدل على درجة تجانس عالية في الاستجابات. كما أن قيم الالتواء (Skewness) جاءت سالبة في جميع العبارات، وهي إشارة إلى أن غالبية الإجابات تميل نحو القيم العليا في مقياس ليكرت (أي نحو الموافقة الشديدة).

أما الخطأ المعياري للالتواء والتباين فقد جاءت ضمن نطاقات طبيعية، ما يدعم اتساق البيانات وموثوقية النتائج المستخلصة منها. وتُظهر هذه المؤشرات مجتمعة وجود اتجاهات إيجابية ومستقرة لدى المشاركين فيما يتعلق بممارسات أرامكو في مجالات الشفافية والمساءلة والعدالة والاستقلالية، وهو ما يُعد مؤشراً قوياً على جودة نظام الحوكمة الداخلية في الشركة وقدرته على كسب ثقة العاملين فيها.

اختبار النتائج

بناءً على نتائج التحليلات الإحصائية السابقة، التي شملت تحليل التكرارات والنسب المئوية، وتحليل الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحراف المعياري، الالتواء). يمكننا اختبار فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي:

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لجميع العبارات المرتبطة بمبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) أنها تجاوزت بشكل عام القيمة الوسطى لمقياس ليكرت الخماسي (3)، بل وتراوحت بين 4.3 و4.6، مما يشير إلى وجود اتفاق مرتفع بين أفراد العينة حول تطبيق هذه المبادئ داخل شركة أرامكو. كما كانت قيم الالتواء سالبة، وهو ما يدل على انحياز المشاركين نحو الموافقة، ما يعزز موثوقية هذه النتائج.

في ضوء هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على التحول المؤسسي، حيث أظهرت البيانات أن هناك ارتباطاً إيجابياً وملموساً بين تفعيل مبادئ الحوكمة من جهة، وبين مظاهر التحول المؤسسي مثل التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، وجذب الاستثمار من جهة أخرى. هذا يعني أن مبادئ الحوكمة تشكل دعامة أساسية في دعم التحول المؤسسي في الشركة، بما يتوافق مع الأدبيات الحديثة في هذا المجال.

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فقد أشارت نتائج المحور الأول (الشفافية) إلى أن أغلبية المشاركين أكدوا أن الشفافية تتيح الوصول إلى المعلومات الدقيقة وتعزز ثقة المستثمرين وتدعم اتخاذ القرار الرقمي، مما يدعم رفض الفرضية الفرعية الأولى، ويؤكد وجود علاقة تأثير دالة إحصائية بين الشفافية وكل من التحول الرقمي وجذب الاستثمار.

وبالمثل، أظهرت نتائج المحور الثاني (المساءلة) تأييداً واسعاً من المشاركين لدور المساءلة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل التجاوزات ودعم الحوكمة، وهو ما يُمكن من رفض الفرضية الفرعية الثانية، والاعتراف بتأثير المساءلة على كفاءة الأداء والتحول المؤسسي.

أما بالنسبة للمحور الثالث (العدالة)، فقد كشفت المتوسطات المرتفعة والانحرافات المعيارية المنخفضة عن إدراك إيجابي لأثر العدالة في تعزيز الاستدامة والتوازن بين مصالح الأطراف، مما يدعم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، ويؤكد وجود أثر فعلي للعدالة في تحقيق هذه الأبعاد المؤسسية.

وأخيراً، أوضحت بيانات المحور الرابع (الاستقلالية) أن المشاركين يرون أن الاستقلالية تدعم اتخاذ القرار دون تدخل خارجي وتعزز فعالية تنفيذ مبادرات التحول، وهو ما يدفع إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة أيضاً، ويؤكد على أهمية الاستقلالية في تعزيز قدرات الشركة في مواجهة التحديات ودعم التحول المؤسسي.

وعليه، تؤكد البيانات أن الفرضيات الصفيرية كافة قد تم رفضها، بما يدل على وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في دعم وإنجاح التحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، الأمر الذي يعكس تكامل هذه المبادئ كركائز استراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي والاستدامة طويلة الأجل.

النتائج

1. أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين اتفقوا على أن شركة أرامكو السعودية تتيح الوصول إلى المعلومات المالية وغير المالية بشكل واضح، مما يعكس مستوى عالٍ من الشفافية في الأداء المؤسسي.
2. بينت الاستجابات أن الشفافية تسهم بشكل كبير في تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين، ودعم عمليات اتخاذ القرار خاصة في سياقات التحول الرقمي.
3. أظهرت بيانات المساءلة أن هناك توافقاً واسعاً على وجود آليات فعالة لمحاسبة الإدارة، وهو ما يرتبط بتحسين كفاءة الأداء وضمان النزاهة وتقليل التجاوزات.
4. أشارت النتائج إلى أن المساءلة تلعب دوراً محورياً في تعزيز التزام الموظفين بأهداف التحول المؤسسي، وتدعم تطبيق سياسات إدارة المخاطر بفعالية.
5. أظهرت البيانات أن شركة أرامكو تطبق سياسات عادلة في توزيع الحقوق والمسؤوليات، ما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا ويسهم في خلق بيئة تنظيمية مستقرة.
6. كشفت النتائج عن اقتناع واضح بأثر العدالة في تحقيق الاستدامة ومراعاة مصالح المجتمع والبيئة، إضافة إلى دورها في جذب الكفاءات والمحافظة عليها ضمن جهود التحول المؤسسي.
7. أشار المشاركون إلى أن الهيئات داخل أرامكو تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وهو ما يعزز فاعلية الحوكمة والقرارات الاستراتيجية.
8. أوضحت النتائج أن الاستقلالية تساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد وتعزيز قدرة الشركة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة.
9. أظهرت المتوسطات الحسابية المرتفعة لكل العبارات توافقاً عاماً إيجابياً من المشاركين، مع تجانس واضح في الآراء، مما يعزز من مصداقية النتائج الإحصائية.
10. تؤكد النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) في شركة أرامكو له أثر فعلي وإيجابي في دعم التحول المؤسسي بكافة أبعاده.

التوصيات

في ضوء النتائج المتحصّل عليها من تحليل بيانات الاستبيان، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فعالية ممارسات الحوكمة ودعم مسيرة التحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية:

- الاستمرار في تعزيز مبدأ الشفافية من خلال تطوير أدوات وتقنيات حديثة تتيح وصول جميع الأطراف المعنية إلى المعلومات المالية وغير المالية بدقة وفي الوقت المناسب.

- دعم قنوات المساءلة المؤسسية وتعزيز ثقافة الرقابة الذاتية من خلال برامج تدريبية موجهة للإدارة والموظفين حول أهمية المساءلة وأثرها في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- تطوير السياسات الداخلية لضمان تحقيق العدالة في توزيع المهام والمكافآت، مع مراعاة توازن المصالح بين الإدارة، الموظفين، والمجتمع المحلي، بما يرسخ مناخًا مؤسسيًا قائمًا على الإنصاف والمساواة.
- تعزيز استقلالية الهيئات الإدارية من خلال مراجعة هيكل الحوكمة بشكل دوري لضمان خلوه من التضارب في المصالح وضمان كفاءة اتخاذ القرار دون تدخلات غير مبررة.
- دمج مبادئ الحوكمة ضمن استراتيجيات التحول الرقمي والاستدامة، وتحديد مؤشرات أداء (KPIs) لقياس الأثر الفعلي لهذه المبادئ على نتائج الأعمال.
- تشجيع نشر ثقافة الحوكمة على جميع مستويات المؤسسة من خلال ورش عمل دورية، ونشرات داخلية، تبرز أهمية الشفافية والمساءلة والعدالة والاستقلالية في تحسين الأداء المؤسسي.
- إجراء تقييمات دورية لمستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة باستخدام أدوات قياس كمية وكيفية، بما يساعد في تحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات مبنية على بيانات.
- تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لضمان تكامل تطبيق مبادئ الحوكمة مع السياسات التشغيلية والرقمية، بما يضمن تحقيق الأثر المستدام المرجو من هذه المبادئ.

المراجع:

1. حاج مختار، محمد خير الدين؛ بوعزة، عبد القادر؛ مجاهد، سيد أحمد. (2017). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية في شركة Tma لصناعة النجارة بالجزائر نموذجاً. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 1(4)، 1-19. <https://asjp.cerist.dz/en/article/81900>
2. سحنون، أحلام؛ حدي، عبد القادر. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عين الدفلى. مجلة الاقتصاد الجديد، 15(2)، 315-334. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252862>
3. مقرب، سارة. (2021). مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 1(24)، 1003-1025. <https://asjp.cerist.dz/en/article/153490>
4. الحايك، نهى أحمد. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية]. وزارة التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية. <https://tinyurl.com/yvjrbmah>
5. النسر، عبد الكريم سامي؛ مفتاح، حورية الهادي. (2022). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية: دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 18، 81. <https://tinyurl.com/4hvfwj83>
6. Mozin, S., & Nggilu, R. (2023). Improving the quality of higher education: the role of strengthening institutional capacity in higher education transformation. Public Policy Journal. <https://doi.org/10.37905/ppj.v4i2.2114>
7. Sondheim, S. E., Patel, D. M., Chin, N., Barwis, K., Werner, J., Barclay, A., & Mattie, A. (2017). Governance Practices in an Era of Healthcare Transformation: Achieving a Successful Turnaround. Journal of Healthcare Management, 62(5), 316–326. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-15-00036>
8. Daniri, M. A., Wahyudi, S., Pangestuti, I. R. D., & Hersugondo, H. (2023). The role of good university governance for transformation towards the entrepreneurial university. Corporate and Business Strategy Review, 4(1), 167–181. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i1art15>

الملاحق

استبيان البحث: دراسة دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم التحول المؤسسي

دراسة تحليلية شركة أرامكو السعودية

مقدمة الاستبيان:

السيد/ة الموقر/ة،

تحية طيبة وبعد،

نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) في دعم التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية. تُعد إجاباتكم ذات أهمية كبيرة لإثراء هذا البحث العلمي وتقديم نتائج دقيقة تساهم في تطوير الممارسات المؤسسية. نؤكد أن جميع البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. يرجى الإجابة على الفقرات التالية باختيار الخيار الذي يعبر عن رأيكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

(1: لا أوافق بشدة، 2: لا أوافق، 3: محايد، 4: أوافق، 5: أوافق بشدة).

شاكرين تعاونكم مقدماً.

البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة
- 30 – 40 سنة
- 41 – 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

- ثانوية عامة أو أقل
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

- إداري
- فني/مشرف
- قيادي (مدير أو أعلى)

5. عدد سنوات الخبرة في الشركة:

- أقل من 5 سنوات
- 5 – 10 سنوات
- 11 – 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

6. الإدارة أو القسم التابع له:

- الإدارة المالية
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة التقنية والتحول الرقمي
- إدارة العمليات

المحور الأول: الشفافية

1. تتيح شركة أرامكو السعودية الوصول إلى المعلومات المالية وغير المالية بشكل واضح ودقيق للأطراف المعنية.
2. تساهم الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين في الشركة.
3. تدعم الشفافية عمليات اتخاذ القرار المستنير في المبادرات المتعلقة بالتحول الرقمي.
4. تُعزز سياسات الشفافية في أرامكو الالتزام بمعايير الحوكمة العالمية.
5. تساهم الشفافية في تحسين سمعة الشركة كوجهة استثمارية موثوقة.

المحور الثاني: المساءلة

1. توجد آليات واضحة في أرامكو لمحاسبة الإدارة على قراراتها وأدائها.
2. تساهم المساءلة في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي في الشركة.
3. تعزز المساءلة التزام الموظفين بتحقيق أهداف التحول المؤسسي.
4. تدعم المساءلة تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.
5. تساهم المساءلة في تقليل التجاوزات الإدارية وضمان النزاهة في العمليات.

المحور الثالث: العدالة

1. تطبق شركة أرامكو سياسات عادلة في توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المعنية.
2. تساهم العدالة في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا في الشركة.
3. تدعم العدالة تحقيق الاستدامة من خلال مراعاة مصالح المجتمع والبيئة.
4. تساهم العدالة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها ضمن إطار التحول المؤسسي.

5. تعزز العدالة تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في أرامكو.

المحور الرابع: الاستقلالية

1. تتمتع الهيئات الإدارية في أرامكو باستقلالية كافية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. تساهم الاستقلالية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار في مشاريع التحول الرقمي.
3. تدعم الاستقلالية تطبيق سياسات الحوكمة دون تأثيرات خارجية أو تضارب مصالح.
4. تساهم الاستقلالية في تحسين كفاءة إدارة الموارد في مبادرات الاستدامة.
5. تعزز الاستقلالية قدرة الشركة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية.