

**”أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي  
في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض”**

إعداد الطالب/

أبو بكر احمد باوزير

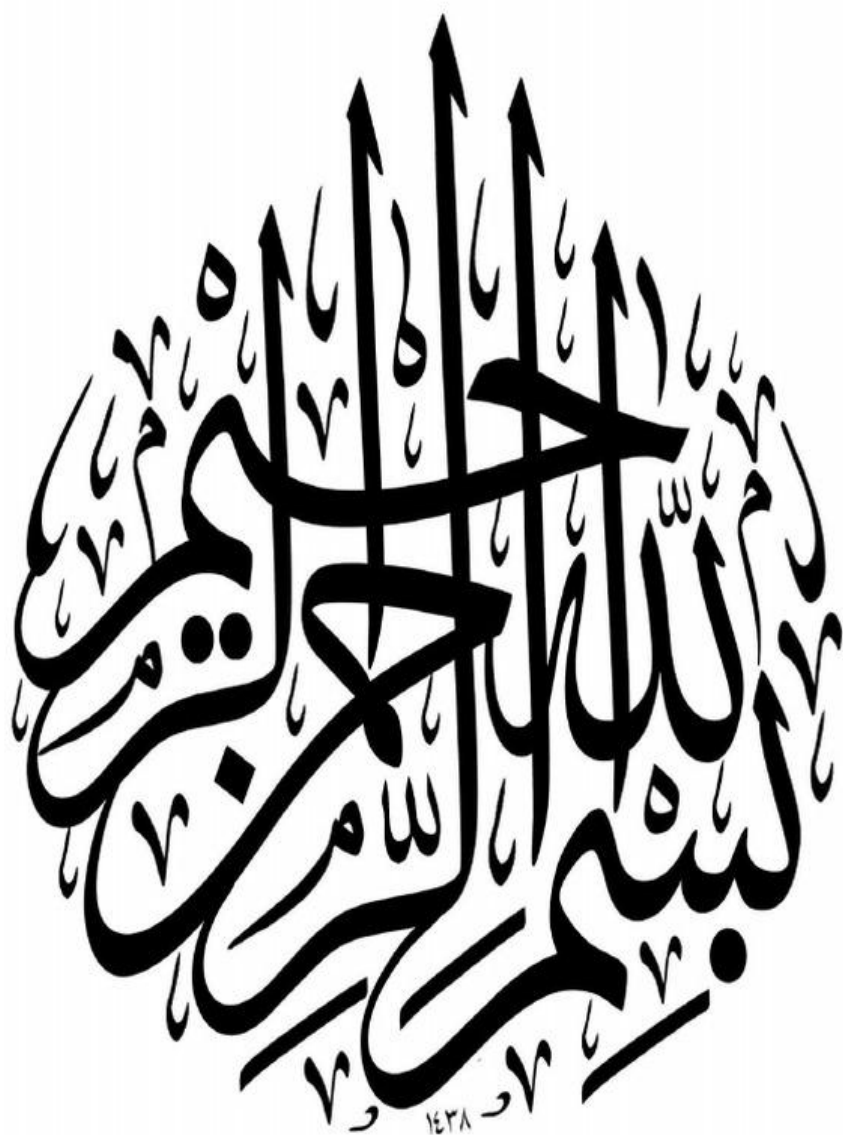
إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦



## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة، فما كان هذا الإنجاز ليتحقق إلا بفضلته وتوفيقه.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، وإلى جميع أعضاء هيئة التدريس فيها، على ما وفرته من بيئة أكاديمية محفزة أسهمت في إثراء معارفي العلمية ودعمت مسيرتي البحثية.

كما أتوجه بوافر الامتنان إلى الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد، والأستاذ الدكتور فايز علي جراد، على كريم إشرافهما، وما قدماه من توجيهات علمية وملاحظات بناءة كان لها أثر بالغ في تطوير هذه الدراسة وإتمامها على الوجه المأمول.

وأعبر عن عظيم امتناني لأسرتي الكريمة، التي كانت مصدر الدعم والثقة والدافع للاستمرار طوال رحلة الدراسة، فلهم مني خالص الشكر والدعاء.

كما أخص بالشكر كل من أسهم بنصيحة أو دعم أو تشجيع خلال مراحل إعداد هذه الرسالة، سائلاً الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يبارك جهودهم ويوفقهم إلى كل خير،،،

# اهداء

إلى والدي الغالي...

إلى من كان قدوةً في العطاء، ومصدرًا للقوة والثبات، ومن علّمني أن قيمة الإنسان فيما يقدمه من عمل وما يتحلى به من خلق، وكان دعمه وثقته أكبر دافع لمواصلة الطريق حتى بلوغ هذه اللحظة. أسأل الله أن يمدّه بموفور الصحة والعافية، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

إلى والدتي الحبيبة...

إلى صاحبة القلب الكبير، ونبع الحنان، وصاحبة الدعوات التي رافقتني في كل خطوة، فكانت خير سند في أوقات التعب، وأعظم نعمة أحمد الله عليها. أسأل الله أن يحفظها، ويبارك في عمرها، ويجعل السعادة رفيقة دربها.

إلى إخوتي الأعزاء...

إلى من شاركوني مسيرة الحياة، وكانوا خير معين بالدعم والتشجيع والكلمة الصادقة، فوجودهم منحني القوة للاستمرار، وأسأل الله أن يديم بيننا المحبة والمودة، وأن يوفقهم لكل خير.

إلى زوجتي الغالية...

إلى شريكة حياتي، ورفيقة الرحلة، التي أحاطتني بصبرها واحتوائها، وخففت عني أعباء الطريق، وكانت خير عون في كل مرحلة من مراحل هذه الدراسة. لها مني خالص الامتنان والتقدير، وأسأل الله أن يديم بيننا المودة والرحمة، وأن يبارك لنا فيما هو آت.

إليك جميعًا... أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفانًا بفضلكم، وتقديرًا لمكانتكم في حياتي، سائلًا الله أن يديم عليكم نعمه، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومباركا.

## جدول المحتويات

| الصفحة                                        | العنوان                               |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|
| أ                                             | جدول المحتويات                        |
| ج                                             | قائمة الجداول                         |
| د                                             | قائمة الاشكال                         |
| هـ                                            | الملخص                                |
| الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة           |                                       |
| ٢                                             | المقدمة                               |
| ٣                                             | مشكلة الدراسة                         |
| ٤                                             | أهمية الدراسة                         |
| ٤                                             | أولاً: الأهمية العلمية                |
| ٤                                             | ثانياً: الأهمية التطبيقية             |
| ٥                                             | أهداف الدراسة                         |
| ٥                                             | تساؤلات الدراسة                       |
| ٦                                             | فرضيات الدراسة                        |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |                                       |
| ١٠                                            | الدراسات السابقة                      |
| ١٨                                            | التعقيب على الدراسات السابقة          |
| ٢٠                                            | المنطلقات النظرية للبحث               |
| ٢١                                            | الإطار النظري                         |
| ٢١                                            | المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية        |
| ٢١                                            | المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية  |
| ٢٢                                            | المطلب الثاني: أهمية الحوكمة المؤسسية |
| ٢٢                                            | المطلب الثالث: خصائص الحوكمة المؤسسية |
| ٢٣                                            | المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة المؤسسية |
| ٢٤                                            | المبحث الثاني: الأداء المؤسسي         |
| ٢٤                                            | المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي    |

|                                          |                                                             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| ٢٥                                       | المطلب الثاني: أهمية الأداء المؤسسي                         |
| ٢٥                                       | المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي                         |
| ٢٦                                       | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي            |
| ٢٧                                       | المطلب الخامس: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي                   |
| ٢٨                                       | المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي |
| <b>الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث</b> |                                                             |
| ٣٢                                       | منهج البحث                                                  |
| ٣٢                                       | مجتمع الدراسة                                               |
| ٣٢                                       | عينة الدراسة                                                |
| ٣٤                                       | مصادر جمع البيانات                                          |
| ٣٤                                       | أدوات الدراسة                                               |
| ٣٥                                       | حدود الدراسة                                                |
| ٣٦                                       | اختبار الثبات لأداة الدراسة                                 |
| ٣٧                                       | صدق الاستبانة                                               |
| ٣٩                                       | الصدق البنائي                                               |
| <b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>   |                                                             |
| ٤٢                                       | التحليل الوصفي للدراسة:                                     |
| ٤٢                                       | وصف عينة الدراسة:                                           |
| ٤٤                                       | تحليل آراء أفراد عينة الدراسة                               |
| ٤٥                                       | أولاً: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية                    |
| ٥٠                                       | ثانياً: الأداء المؤسسي                                      |
| ٥٢                                       | اختبار فرضيات الدراسة:                                      |
| ٥٦                                       | نتائج الدراسة                                               |
| ٥٧                                       | التوصيات                                                    |
| ٥٧                                       | المقترحات المستقبلية                                        |
| ٥٨                                       | الخاتمة                                                     |
| ٦٠                                       | المراجع العربية                                             |
| ٦٢                                       | المراجع الإنجليزية                                          |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول  | عنوان الجدول                                                                                    | صفحة |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| جدول (١-٣)  | معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة                                                        | ٣٦   |
| جدول (٢-٣)  | يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الحوكمة المؤسسية بأبعادها والدرجة الكلية لكل بعد | ٣٧   |
| جدول (٣-٣)  | يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الأداء المؤسسي والدرجة الكلية لكل بعد            | ٣٨   |
| جدول (٤-٣)  | معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة بأبعاده والدرجة الكلية للاستبانة            | ٣٩   |
| جدول (٥-٤)  | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                                                                    | ٤٢   |
| جدول (٦-٤)  | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                                             | ٤٢   |
| جدول (٧-٤)  | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                                         | ٤٣   |
| جدول (٨-٤)  | الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي                                                           | ٤٤   |
| جدول (٩-٤)  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الحوكمة المؤسسية بأبعادها   | ٤٥   |
| جدول (١٠-٤) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأداء المؤسسي              | ٥٠   |
| جدول (١١-٤) | ارتباط متغير الحوكمة المؤسسية بأبعادها بالمتغير التابع " الأداء المؤسسي "                       | ٥٣   |
| جدول (١٢-٤) | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للسلوك الأخلاقي على تحسين الأداء المؤسسي                      | ٥٣   |
| جدول (١٣-٤) | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للرقابة والمساءلة على تحسين الأداء المؤسسي                    | ٥٤   |
| جدول (١٤-٤) | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للإفصاح والشفافية على تحسين الأداء المؤسسي                    | ٥٤   |
| جدول (١٥-٤) | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي          | ٥٥   |

## قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                             | رقم الشكل |
|--------|-----------------------------------------|-----------|
| ٦      | نموذج الدراسة                           | شكل ١-١   |
| ٤٢     | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس            | شكل ٢-٤   |
| ٤٣     | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة     | شكل ٣-٤   |
| ٤٤     | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | شكل ٤-٤   |

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على عينة ملائمة بلغت (٣٨٤) من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٦). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٨٥٣٨) ووزن نسبي (٧٧٪)، كما جاء مستوى الأداء المؤسسي مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٨٦٠٠) ووزن نسبي (٧٧٪). وأثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.489$ )، ومعامل التحديد ( $R^2=0.240$ )، وقيمة ( $F=37.178$ ) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً لكل من السلوك الأخلاقي ( $R^2=0.096$ )، والرقابة والمساءلة ( $R^2=0.183$ )، والإفصاح والشفافية ( $R^2=0.138$ ) في الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتطوير أنظمة الرقابة والمساءلة، وترسيخ السلوك الأخلاقي، وتحسين ممارسات الإفصاح والشفافية بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والتنافسية في شركات القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الأداء المؤسسي، السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، الإفصاح والشفافية.



# الفصل الأول

## المقدمة وخلفية الدراسة

## المقدمة

أصبحت الحوكمة المؤسسية خلال السنوات الأخيرة من أهم المداخل الإدارية التي تعتمد عليها الشركات لتعزيز كفاءة إدارتها وتحقيق الاستدامة في أدائها، وذلك في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة وتنافس متزايد، الأمر الذي فرض على مؤسسات القطاع الخاص تبني ممارسات إدارية حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة. ولم يعد نجاح الشركات مرتبطاً بتحقيق الأرباح فحسب، بل أصبح يقاس أيضاً بمدى التزامها بمبادئ الحوكمة التي تضمن النزاهة، والعدالة، والشفافية، والمساءلة في مختلف ممارساتها الإدارية.

وتعد الحوكمة المؤسسية إطاراً تنظيمياً يساهم في تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة، من خلال مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ترسيخ السلوك الأخلاقي، وتعزيز الرقابة والمساءلة، وضمان الإفصاح والشفافية في إدارة الأعمال. ويساعد الالتزام بهذه المبادئ على رفع كفاءة اتخاذ القرارات، والحد من الممارسات الإدارية غير السليمة، وتحسين إدارة الموارد، بما ينعكس إيجاباً على قدرة الشركات على تحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها. (Al-Ghamdi & Rhodes, 2015)

وفي المقابل، يمثل الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح الشركات في استثمار مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يرتبط بقدرتها على تنفيذ أعمالها بكفاءة، والاستجابة للمتغيرات، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وتعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة. لذلك أصبح تحسين الأداء المؤسسي هدفاً رئيساً تسعى إليه الشركات من خلال تبني ممارسات إدارية تساهم في رفع كفاءة العمليات وتحقيق نتائج مستدامة. (Albassam, 2014)

ورغم الاهتمام المتزايد بتطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات القطاع الخاص، فإن مستوى تطبيق مبادئها قد يختلف بين الشركات، وهو ما قد ينعكس على مستوى أدائها المؤسسي. كما أن العلاقة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية، والمتمثلة في السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية، وبين الأداء المؤسسي، ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة في بيئة شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، باعتبارها المركز الاقتصادي الرئيس للمملكة، وما تضمه من شركات تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية. (القحطاني & الشهري, ٢٠٢٢)

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها الرئيسة، والمتمثلة في السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية، على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، بما يساهم في تقديم نتائج علمية تدعم تطوير ممارسات الحوكمة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في هذه الشركات.

## مشكلة الدراسة

تشهد شركات القطاع الخاص بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير وتزايد المنافسة، الأمر الذي يفرض عليها تطوير ممارساتها الإدارية بصورة مستمرة لضمان المحافظة على كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل هذه المتغيرات، لم يعد تحسين الأداء المؤسسي يعتمد على توافر الموارد المالية أو التقنية فحسب، بل أصبح يرتبط بمدى قدرة الشركات على تطبيق ممارسات إدارية رشيدة تعزز جودة القرارات، وترفع كفاءة العمليات، وتدعم استدامة الأداء على المدى الطويل.

وتُعد الحوكمة المؤسسية من أبرز الممارسات الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، لما تؤديه من دور في تنظيم العلاقات داخل الشركة، وتعزيز الالتزام بالقيم المهنية، وإرساء آليات رقابية فعالة، وتحسين مستوى الإفصاح عن المعلومات. ومع ذلك، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية لا يزال يختلف من شركة إلى أخرى من حيث مستوى الالتزام وآليات التنفيذ، الأمر الذي قد ينعكس بصورة متفاوتة على مستوى الأداء المؤسسي.

وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، يتضح أن العديد من الدراسات تناولت الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية والمالية، كما ركزت دراسات أخرى على قياس الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه. إلا أن الدراسات التي بحثت أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها الرئيسية، والمتمثلة في السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية، على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض ما تزال محدودة، كما أن نتائج الدراسات السابقة أظهرت تبايناً في تحديد حجم هذا الأثر وأبعاده، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال. (القحطاني & الشهري، ٢٠٢٢)

وتتمثل الفجوة العلمية في أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أو بيئات تنظيمية مختلفة، أو تناولت الحوكمة المؤسسية بصورة عامة دون التركيز على الأبعاد التي تتناولها الدراسة الحالية، كما لم تحظ شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض بالقدر الكافي من الدراسات التي تقيس أثر هذه الأبعاد مجتمعة على الأداء المؤسسي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في البيئة السعودية بما يساهم في توفير نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الحوكمة والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية، على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع الحوكمة المؤسسية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، باعتباره أحد الأطر التنظيمية التي تسهم في تعزيز كفاءة إدارة المؤسسات وتحقيق الانضباط المؤسسي داخلها. فمع تزايد تعقيد بيئة الأعمال وتنامي حجم الشركات وتنوع أنشطتها، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني ممارسات إدارية ورقابية تضمن تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد. وفي هذا السياق، يبرز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية كأحد الأدوات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يجعل دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي موضوعاً ذا أهمية علمية وتطبيقية في مجال إدارة الأعمال.

## أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات المعاصرة، والمتمثل في الحوكمة المؤسسية، لما لها من دور في تعزيز كفاءة الإدارة وتحسين الأداء داخل الشركات. وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال بحث أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها الرئيسة، وهي السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية، على الأداء المؤسسي، بما يسهم في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين هذين المتغيرين.

كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الحوكمة المؤسسية، من خلال تقديم دراسة ميدانية في بيئة شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وهي بيئة لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع بصورة تطبيقية. ومن المتوقع أن تمثل نتائج الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول الحوكمة المؤسسية أو الأداء المؤسسي أو العلاقة بينهما.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

تستمد الدراسة أهميتها العملية من إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم متخذي القرار في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، من خلال التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي، بما يساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتحسين.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز اهتمام إدارات الشركات بتطبيق مبادئ السلوك الأخلاقي، وتفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة، وتحسين ممارسات الإفصاح والشفافية، بما ينعكس على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما يمكن أن تستفيد الجهات التنظيمية والرقابية والباحثون من النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة عند إعداد السياسات والبرامج الرامية إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية والارتقاء بمستوى الأداء في شركات القطاع الخاص.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض..

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في الآتي:

1. التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
2. التعرف على واقع الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
3. قياس أثر السلوك الأخلاقي على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
4. قياس أثر الرقابة والمساءلة على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
5. قياس أثر الإفصاح والشفافية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
6. قياس أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

## تساؤلات الدراسة

يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

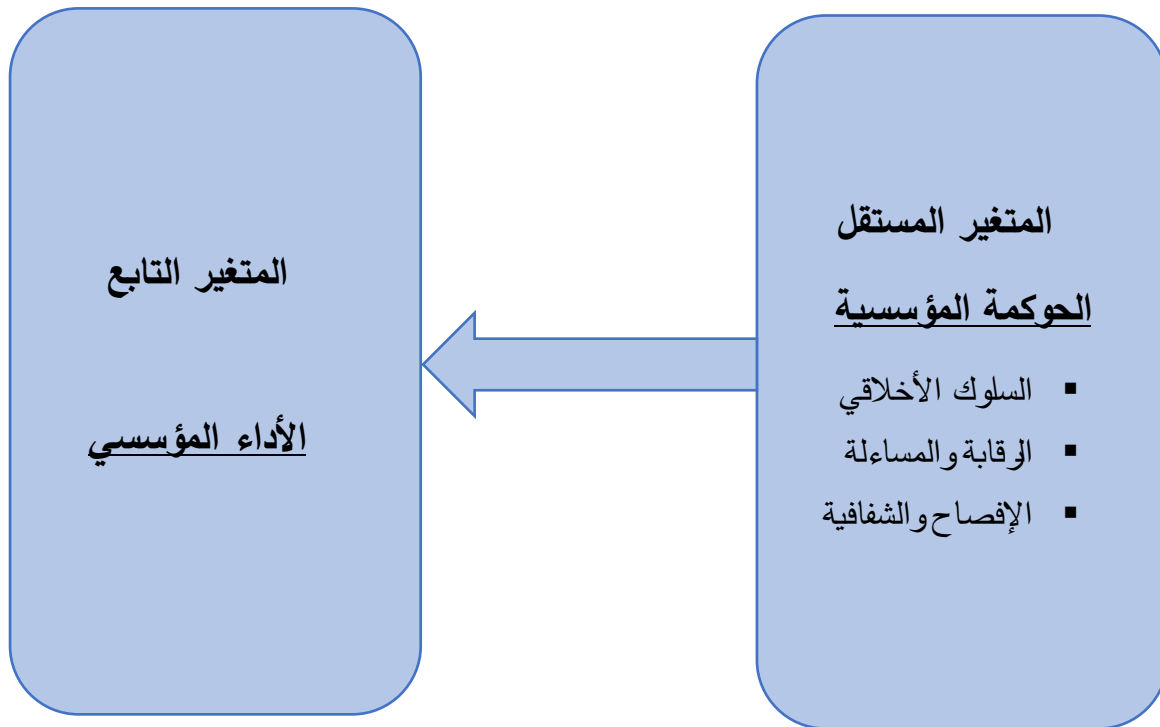
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي على النحو الآتي:

1. ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
2. ما واقع الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
3. ما أثر السلوك الأخلاقي على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
4. ما أثر الرقابة والمساءلة على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
5. ما أثر الإفصاح والشفافية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

٦. ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

## فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل أدناه:



شكل ١: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسلوك الأخلاقي على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والمساءلة على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإفصاح والشفافية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

### النظرية العلمية التي استندت إليها الدراسة

#### نظرية الوكالة (Agency Theory)

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تعد من أكثر النظريات استخداماً في تفسير الحوكمة المؤسسية، وقد قدمها كل من Jensen و Meckling (١٩٧٦) لتوضيح طبيعة العلاقة بين ملاك المؤسسة (Principals) والإدارة التنفيذية (Agents). وتتعلق هذه النظرية من افتراض وجود احتمال لتعارض المصالح بين الطرفين نتيجة اختلاف الأهداف وتباين مستوى المعلومات المتاحة لكل منهما، الأمر الذي قد يؤدي إلى اتخاذ الإدارة قرارات لا تحقق بالضرورة أفضل منفعة للملاك.

وترى النظرية أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم في الحد من هذا التعارض من خلال بناء منظومة تنظيمية تعتمد على المساءلة والرقابة والإفصاح والشفافية، بما يعزز الثقة بين الأطراف المختلفة ويحد من السلوكيات الانتهازية ويضمن توجيه الموارد نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما تؤكد أن وجود قواعد واضحة للرقابة والإفصاح يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

وتتوافق هذه النظرية بصورة مباشرة مع الدراسة الحالية، إذ تبحث في أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية، على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. فكلما ارتفع مستوى الالتزام بهذه المبادئ انخفضت مشكلات الوكالة، وتحسنت جودة الإدارة، وانعكس ذلك إيجاباً على الأداء المؤسسي. وقد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، وهو ما يدعم الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها نظرية الوكالة.

## الفصل الثاني

الإطار النظري  
والدراسات السابقة

## تمهيد

يشهد قطاع الأعمال في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة فرضت على المؤسسات البحث عن أساليب إدارية أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستدامة والمحافظة على تنافسيتها في بيئة تتسم بالتطور المستمر. وفي ظل هذه المتغيرات برزت الحوكمة المؤسسية باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وترسيخ السلوك الأخلاقي، بما يدعم جودة القرارات الإدارية ويحد من الممارسات التي قد تؤثر في كفاءة الأداء واستدامة الأعمال. ولم تعد الحوكمة المؤسسية تقتصر على كونها مجموعة من الأنظمة والتعليمات، بل أصبحت إطاراً تنظيمياً متكاملًا يوجه عمل المؤسسات نحو تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي المقابل، يمثل الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على قدرة المؤسسة على استثمار مواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إذ يعكس مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة في مختلف أنشطتها التشغيلية والإدارية، ومدى قدرتها على الاستجابة للمتغيرات والمحافظة على جودة خدماتها أو منتجاتها. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن تحسين الأداء المؤسسي يرتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية، يأتي في مقدمتها مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، لما لها من دور في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتحسين جودة اتخاذ القرار.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل الأسس النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال استعراض مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهميتها ومبادئها وأبعادها، ثم تناول مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى عرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، ومناقشة ما توصلت إليه من نتائج، بما يسهم في بناء الإطار العلمي للدراسة الحالية وتوضيح موقعها بين الدراسات السابقة.

## الدراسات السابقة

### دراسة (Bhagat & Bolton, 2008)

ناقشت قياس الحوكمة وعلاقتها بالأداء، مشيرة إلى أن الحوكمة الأفضل وفق GIM و BCF مرتبطة بالأداء التشغيلي الأفضل، بينما لا تؤثر على أداء سوق الأسهم المستقبلي. كما أظهرت الدراسة أن دوران الإدارة مرتبط إيجابياً بامتلاك أعضاء المجلس واستقلاليته، بينما الشركات المدارة بشكل أفضل أقل عرضة لدوران الإدارة رغم ضعف الأداء.

### دراسة (Bhagat & Bolton, 2008)

مكررة من الدراسة رقم ٢٢، تؤكد النتائج نفسها حول العلاقة بين مؤشرات الحوكمة (امتلاك الأسهم، فصل الرئيس التنفيذي) والأداء التشغيلي، وعدم وجود تأثير على أداء سوق الأسهم المستقبلي، مع ارتباط إيجابي لدوران الإدارة بالعوامل الداخلية للمجلس.

### دراسة (Fallatah, 2012)

بحثت العلاقة بين خصائص الحوكمة المؤسسية وأداء وقيمة الشركات السعودية، مستخدمة مؤشر يجمع خصائص الحوكمة. النتائج أظهرت أن الحوكمة المؤسسية لا ترتبط بالعائد على الأصول، لكنها مرتبطة إيجابياً بقيمة الشركات (Q لتوبين والقيمة السوقية لحقوق المساهمين).

### دراسة (حوالف & بوفاتح, ٢٠١٣)

بحثت أهمية حوكمة الشركات في المستشفيات لضمان جودة الخدمات، دعم التميز، وتحسين الأداء المؤسسي. ركزت على معايير الحوكمة (الشفافية، الإفصاح، مجلس الإدارة، إدارة المعلومات، أخلاقيات المهنة) وتأثيرها على متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة، التوجه بالعميل، جودة الخدمة، القيادة، ثقافة المنظمة). التطبيق كان على المستشفى الجامعي لولاية تلمسان، الجزائر.

### دراسة (Hamdan وآخرون, ٢٠١٣)

قسمت الدراسة إلى دراسة وصفية لتقييم تطبيق الحوكمة في الشركات الكويتية، ودراسة تطبيقية لدراسة تأثير الحوكمة على الأداء المالي، التشغيلي، وأداء الأسهم عبر ٢٢٢ شركة (٩ قطاعات). النتائج أشارت لتطبيق متوسط للحوكمة، وتأثير محدود على القيمة السوقية المضافة، مع توصية بتطوير دليل لقياس الحوكمة ورقابة فعالة على تطبيقها.

### أطروحة (Albassam, 2014)

هدفت هذه الأطروحة إلى تحليل إصلاحات الحوكمة المؤسسية في المملكة العربية السعودية وتقييم تأثيرها في الإفصاح المؤسسي والأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. اعتمدت الدراسة منهجية بحث مختلطة تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم تحليل بيانات ٨٠ شركة مدرجة خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠١٠)، إضافة إلى إجراء مقابلات مع مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين. ركزت الدراسة على قياس مستوى الامتثال لأحكام لائحة حوكمة الشركات السعودية، وتحليل العلاقة بين آليات الحوكمة مثل حجم مجلس الإدارة واستقلاليته وملكية المديرين وبين الأداء المالي للشركات. وأظهرت النتائج أن تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية يرتبط إيجابياً بالعائد على الأصول، بينما لم يظهر ارتباط واضح مع قيمة الشركة السوقية. كما بينت النتائج أن حجم مجلس الإدارة وملكية المؤسسات ووجود لجان حوكمة يسهم في تعزيز مستوى الإفصاح الطوعي عن ممارسات الحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجهود التنظيمية لرفع مستوى الوعي بممارسات الحوكمة بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركات السعودية.

#### دراسة (Al-Ghamdi & Rhodes, 2015)

هدفت الدراسة لفحص أداء الشركات المدرجة في بورصة السعودية عبر ٧٩٢ سنة عمل لعينة من ١١ مجموعة صناعية للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٣، مع مقارنة الشركات العائلية وغير العائلية. ركزت على أثر ملكية الأسرة وتركيز الملكية على الأداء، وسد فجوة حول العلاقة بين هيكل رأس المال والأداء في سوق ناشئ مثل السعودية، باستخدام بيانات ثانوية من التقارير المالية وقاعدة بيانات DataStream.

#### دراسة (أحمد & البشير, ٢٠١٥)

استعرضت الدراسة فعالية الحوكمة في تحقيق أهداف أصحاب المصالح، الحد من الفساد، وزيادة كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية لتحقيق الأداء المالي ودعم تنافسية الشركة. ركزت على البيئة القانونية والتنظيمية، أخلاقيات الأعمال، والمسؤولية الاجتماعية. نتائجها أكدت أن الإفصاح والشفافية يحسن كفاءة استخدام الموارد وجذب المزيد من الاستثمارات.

#### دراسة (حمادي & زواركي, ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على ربحية المؤسسات الاقتصادية في القطاع العام الجزائري، وذلك من خلال دراسة حالة الوكالة الولائية للتسيير العقاري والحضري بولاية المدية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى تحليل البيانات المالية والميزانيات الخاصة بالمؤسسة خلال ثلاث سنوات متتالية لقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي. تم تطبيق الدراسة في الجزائر ضمن مؤسسات القطاع العام الاقتصادي،

حيث ركزت على العلاقة بين مؤشرات الحوكمة مثل الشفافية والإفصاح وكفاءة الإدارة وبين ربحية المؤسسة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية. كما بينت الدراسة أن تبني ممارسات الإفصاح والشفافية يسهم في تعزيز كفاءة الإدارة وتحسين النتائج المالية للمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة وتفعيل آليات الرقابة والإفصاح لتحقيق أداء مالي وتنظيمي أفضل.

#### دراسة (Alhumoudi, 2016)

فحصت الدراسة تأثير تنفيذ آليات الحوكمة الداخلية (CG) على أداء الشركات غير المالية المدرجة في بورصة "تدول" السعودية بعد تطبيق كود الحوكمة السعودي. اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار المقطعي لعينة من ١١٨ شركة في عام ٢٠١٤، مع تقييم خصائص المجلس (الحجم، التكوين، الاجتماعات، ازدواجية الرؤساء التنفيذيين) وهياكل الملكية (الإدارية والمركزة). أظهرت النتائج أن حجم المجلس وازدواجية المديرين التنفيذيين يؤثران إيجابياً على الأداء، بينما الملكية الإدارية هي الآلية الوحيدة بين هياكل الملكية التي تؤثر إيجابياً. خلصت الدراسة إلى أن هياكل الحوكمة تختلف بين الدول حسب الوضع الاجتماعي والتنظيمي، وأن نتائجها تعزز فهم تأثير ممارسات CG على أداء الشركات السعودية.

#### دراسة (Ekung وآخرون, ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة وتحليل تأثيرها على أداء هذه المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان منظم وتحليل وثائق المشاريع. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية واختبارات الارتباط الإحصائي لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة وأداء المشروع. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بمبادئ حوكمة المشاريع وتحسن أداء المشاريع الضخمة. كما أشارت النتائج إلى أن ضعف الهياكل التنظيمية للحوكمة يؤدي إلى انخفاض كفاءة تنفيذ المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير هياكل حوكمة واضحة وضمان مشاركة أصحاب المصلحة لضمان تحسين أداء المشاريع الضخمة في القطاع العام.

#### دراسة (Bhatt & Bhatt, 2017)

هدفت لدراسة تأثير قانون ماليزيا MCGG (٢٠٠٧ و ٢٠١٢) على أداء الشركات، مع عينة من ١١٣ شركة. النتائج أظهرت أن أداء الشركات مرتبط إيجابياً بحوكمة الشركات وفق مؤشر MCGI، وأن حوكمة الشركات تحسنت بعد تطبيق MCGG 2012 مقارنة بـ ٢٠٠٧، مؤكدة دور الإصلاحات القانونية في تعزيز الأداء.

### دراسة (Bualay وآخرون, ٢٠١٧)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في البورصة السعودية. استخدمت منهجية بيانات مجمعة من بورصة السعودية (TADAUWL) للفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٤، وشملت عينة مكونة من ١٧١ شركة مدرجة. المتغير المستقل للدراسة هو مبادئ حوكمة الشركات، والمتغير التابع هو أداء الشركة الذي تم قياسه باستخدام ROA و ROE و Q لتوبين. كما استخدمت الدراسة خمسة متغيرات ضابطة لقياس العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركة. وجدت الدراسة أن مستوى الحوكمة في البورصة السعودية كان ٦١.٤٪، مرتفعاً مقارنة بالدراسات السابقة. نتائج الدراسة أشارت إلى عدم وجود تأثير كبير لاعتماد الحوكمة على الأداء التشغيلي والمالي للشركة، كما لم يظهر نموذج توبين Q تأثيراً كبيراً على ملكية أكبر مساهم واستقلالية مجلس الإدارة، بينما وُجد تأثير كبير للملكية وحجم مجلس الإدارة على أداء الشركة.

### دراسة (جوادي & بن عمارة, ٢٠١٨)

فحصت العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي لشركات التأمين التكافلي السعودية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٧ عبر تحليل البيانات المالية لعشر شركات. النتائج أظهرت تأثيراً ذا دلالة إحصائية لمؤشرات الحوكمة مثل استقلالية الملكية، تركيب المجلس، ازدواجية المديرين، وحجم هيئة الرقابة الشرعية على العائد على حقوق الملكية، بينما لم يكن لها تأثير على ROA، هامش الربح، ومعدل العائد على السهم.

### دراسة (جمال, ٢٠١٩)

ركزت على دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، باستخدام المنهج النظري والتطبيقي. شملت ٢٥٠ استبانة لعينة من المؤسسات الجزائرية في مختلف المجالات، وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة يحسن الأداء على جميع المستويات ويعزز مساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني من خلال الناتج المحلي، التشغيل والصادرات.

### دراسة (Puni & Anlesinya, 2020)

هدفت لدراسة تأثير آليات الحوكمة التي أوصت بها هيئة الأوراق المالية والبورصات في غانا على أداء الشركات من ٢٠٠٦-٢٠١٨، باستخدام تحليل الانحدار اللوحي لعينة ٣٨ شركة. النتائج أظهرت أن وجود الأعضاء الداخليين والخارجيين، حجم المجلس، اجتماعات المجلس، وتركيز المساهمين أثر إيجابياً على الأداء المالي، بينما لجان المجلس أثرت سلبياً، ولم يؤثر ازدواجية الرئيس التنفيذي.

### دراسة (محمد & عبد الحق, ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة لتحديد دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي على شركة نفطال - بسكرة- باستخدام استبيان لعينة من ٧٢ موظفاً إدارياً، وتم تحليل البيانات باستخدام Excel و SPSS V22. وجدت الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة كان متوسطاً، كما كان مستوى الأداء متوسطاً، مع التركيز على السلوك الأخلاقي، الرقابة، المساءلة، الإفصاح، والشفافية، ما يعكس أهمية الحوكمة في تحسين الأداء النسبي للشركة من خلال زيادة الربح، الحصة السوقية، وتطوير مهارات الموظفين.

#### دراسة (موساوي & دحية، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر فاعلية الحوكمة على الأداء المالي في شركات المساهمة الفندقية، سياحة وحمامات معدنية بالجزائر للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، باستخدام استبانة ونموذج الانحدار الخطي البسيط. النتائج أظهرت تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على العائد على الأصول، المبيعات، وحقوق الملكية، مع مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح الأكثر تأثيراً. أوصت الدراسة بزيادة الالتزام بمتطلبات الحوكمة.

#### دراسة (Bagais & Aljaaidi, 2020)

فحصت العلاقة بين حجم لجنة التدقيق، اجتماعاتها، وجودة التدقيق، والأداء المؤسسي في قطاع الطاقة بالسعودية، باستخدام ٥٤ ملاحظة لشركة-سنة للفترة ٢٠٠٥-٢٠١٨. النتائج أظهرت أن حجم اللجنة مرتبط إيجابياً بالأداء (ROA و ROE)، واجتماعات اللجنة لها علاقة سلبية مع ROE، وجودة التدقيق مرتبطة إيجابياً بكلا النموذجين، مما يعزز أهمية هذه النتائج لصناع القرار.

#### دراسة (Boshnak, 2021)

استعرضت الدراسة تأثير آليات الحوكمة مثل حجم المجلس، الاستقلالية، تكرار الاجتماعات، حجم لجنة التدقيق، ازدواجية الرئيس التنفيذي، وتركيز الملكية على الأداء التشغيلي والمالي والسوقي للشركات السعودية. استخدمت الدراسة ٢١٠ شركات مدرجة للفترة ٢٠١٧-٢٠١٩، مع إطار نظري يعتمد على نظرية الوكالة، الوصاية، والاعتماد على الموارد. النتائج أظهرت تدهور الأداء مع زيادة حجم المجلس واستقلاليته، تكرار لجنة التدقيق، وازدواجية الرئيس التنفيذي، بينما يتحسن الأداء مع تكرار اجتماعات المجلس وتركيز الملكية. الدراسة أكدت أهمية مجالس أصغر، اجتماعات أكثر تكراراً، فصل دور الرئيس التنفيذي، ولجان تدقيق أصغر وأكثر تركيزاً، مع تعيين مستقلين فعلياً في المجلس لتعزيز الأداء، مشيرة إلى أن الملكية المركزة تعزز الأداء من خلال الرقابة والانضباط.

#### دراسة (Bazhair, 2021)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركات في قطاع معدات وخدمات الرعاية الصحية في السعودية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٩. استخدم تحليل الانحدار العادي المجمع

(POLS)، ووجدت الدراسة أن حجم المجلس مرتبط إيجابياً بأداء الشركة في ROA و ROE، موضحة أن الشركات ذات الحوكمة الجيدة تميل لتحقيق أداء أفضل، مع تأثير إيجابي لنظام "الامتثال أو الشرح" الطوعي على أداء الشركات، وهو ذو أهمية لصناع القرار والسوق والشركة.

#### دراسة (القحطاني & الشهري, ٢٠٢٢)

هدفت لتحليل تأثير الحوكمة على كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي، مع تحليل أثر حجم المجلس، الأعضاء التنفيذيين، الاجتماعات، ولجان المراجعة. أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً لهذه المتغيرات على تحسين الأداء المالي، مع توصية بنشر ثقافة الحوكمة، تنظيم دورات تدريبية، وامتثال الإدارة لمتطلبات الحوكمة.

#### أطروحة (مراكشي, ٢٠٢٣)

ركزت على دور الحوكمة في تحسين أداء الشركات بعد الفضائح المالية والانهيئات العالمية، بالاطلاع على مفهوم الحوكمة، الأطراف المعنية، المحددات، الآليات، والمبادئ الأساسية. النتائج أشارت إلى أن تطبيق الحوكمة يزيد من جذب المستثمرين، وفرة الائتمان، انخفاض تكلفة التمويل، رفع القيمة السوقية، تخفيض المخاطر، وزيادة القدرة التنافسية، ومواجهة الفساد.

#### دراسة (Guemmou وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الحوكمة المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمة العامة في المؤسسات الإدارية العمومية في الجزائر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من ٦٢ مفردة من العاملين في المؤسسات الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. طبقت الدراسة في المؤسسات الإدارية الحكومية في الجزائر، مع التركيز على تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية. أظهرت النتائج أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والكفاءة الإدارية ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى ضرورة تعزيز سياسات الإفصاح والشفافية داخل المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بتطبيق إطار شامل للحوكمة المؤسسية يدعم النزاهة والمساءلة ويعزز بيئة العمل المؤسسي بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

#### دراسة (الرفاعي & الشراري, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحليل خصائص الإدارة الحكومية التي تسعى إليها رؤية السعودية ٢٠٣٠، إضافة إلى مقارنة هذه الخصائص مع بعض الرؤى الاستراتيجية العربية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، حيث تم تحليل الرؤى الحكومية في كل من السعودية والأردن ومصر والإمارات والبحرين. ركزت الدراسة على القطاع الحكومي باعتباره محور الإصلاح الإداري

والتنمية المؤسسية. أظهرت النتائج أن رؤية السعودية ٢٠٣٠ تبنت مجموعة من المداخل الحديثة لتطوير الإدارة الحكومية، مثل الخصخصة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والحكومة الإلكترونية، وتعزيز الشفافية وإدارة الجودة الشاملة. كما بينت النتائج أن الرؤية السعودية تضمنت برامج تنفيذية واضحة مثل برنامج التحول الوطني وبرنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير مؤشرات الأداء الحكومية وتعزيز ممارسات الحوكمة لتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المؤسسات الحكومية.

#### دراسة (خرخاش, ٢٠٢٤)

سلطت الضوء على دور الحوكمة في تقييم الأداء المالي من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناريك، مع تحليل استبيان باستخدام SPSS. النتائج أظهرت تأثيراً ضعيفاً لمبادئ الحوكمة على تقييم الأداء المالي، مع توصية بالالتزام بمتطلبات الحوكمة لتعزيز تقييم الأداء المالي.

#### دراسة (Alruwaili, 2024)

استكشفت الدراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء الشركة، وفحصت تأثير الأداء البيئي المستدام على العلاقة بين الخصائص وأداء الشركة. استخدمت ٩١٧ ملاحظة لشركات سعودية للفترة ٢٠١٥-٢٠٢١، مع بيانات بيئية واجتماعية وحوكمة من قاعدة بيانات بلومبرغ. استخدمت الدراسة الانحدار العادي للمربعات الصغرى والانحدار المعياري للمربعات الصغرى المعمم. النتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية كبيرة بين حجم المجلس، الاستقلالية، اجتماعات المجلس، أداء الاستدامة البيئية، وأداء الشركة، فيما تبين أن أداء الاستدامة البيئية لا يؤثر على العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركات.

#### دراسة (Alofaysan وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة لاستكشاف التفاعل بين استدامة الشركات وحوكمة الاستدامة المؤسسية وتأثيرها على كفاءة القيمة للشركة. استخدمت بيانات ٤٥ شركة سعودية للفترة ٢٠١٤-٢٠٢٢، وقيمة الشركة قياست باستخدام نموذج التأثير الثابت الحقيقي. النتائج أظهرت أن التفاعل بين وكيل الاستدامة المؤسسية وخصائص المجلس (الحجم، الاجتماعات، الاستقلالية) يعزز كفاءة القيمة، بينما التفاعل بين الاستدامة المؤسسية وتركيز الملكية يؤثر سلباً. أظهرت الدراسة أن مبادرات الاستدامة يمكن أن تحقق تأثيرات إيجابية على كفاءة قيمة الشركة.

#### دراسة (الرفاعي, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات الاقتصادية والمؤشرات المالية المرتبطة بالحوكمة. أظهرت النتائج أن تطبيق

مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز الاستدامة المالية للاقتصاد الوطني. كما بينت الدراسة أن الشفافية والمساءلة المؤسسية تعдан من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مؤشرات الحوكمة المؤسسية وتوحيدها بما يتناسب مع احتياجات الاقتصاد السعودي.

#### دراسة (أحمد & خالد, ٢٠٢٥)

بحثت تأثير تطبيق الحوكمة في المصارف السودانية لتحسين الأداء المالي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واختبار عدة فرضيات. النتائج أظهرت ارتباطاً إيجابياً قوياً بين ممارسات الحوكمة وتحسين الأداء المالي، مع توصية بتعزيز استقلالية مجالس الإدارة لتحسين الأداء المالي.

#### دراسة (Higazey, 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مبادئ الحوكمة مثل سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والرؤية الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الهندسة في مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان مكون من ٣٣ بنداً وزع على عينة من المهنيين المعتمدين في إدارة المشاريع. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي حيث فسرت هذه المبادئ نسبة كبيرة من التباين في الأداء. كما بينت النتائج أن سيادة القانون والشفافية يمثلان أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب على الحوكمة وإنشاء وحدات رقابية داخل المؤسسات.

#### دراسة (Albabtain, 2025)

درس البحث العلاقة بين آليات حوكمة الشركات (استقلال المجلس، حجمه، تركيز الملكية) وأداء الشركات السعودية للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٤ في سياق رؤية ٢٠٣٠. استخدم منهج البيانات اللوحية لعينة ١٥٠ شركة، وقياس الأداء عبر ROA، ROE، ونسبة توبين، مع التحكم بحجم الشركة والرافعة المالية وتأثيرات القطاع. النتائج أظهرت تأثيراً ضعيفاً وغير متسق لآليات المجلس، بينما كانت حجم الشركة ورافعتها المالية من المحددات القوية للأداء. الدراسة تشير إلى أن إصلاحات الحوكمة لم تحقق بعد مكاسب واضحة في الأداء وتعكس قيود إنفاذ القوانين، مع توصيات لتعزيز فعالية مجالس الإدارة وحماية حقوق المساهمين الأقلية.

#### دراسة (Mahrous & Moussa, 2025)

فحصت الدراسة تأثير خصائص لجنة التدقيق على أداء الشركات المدرجة في البورصة السعودية باستخدام بيانات ٣١ شركة غير مالية للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٢، وقياس الأداء عبر العائد على الأصول. شملت المتغيرات حجم اللجنة، تكرار الاجتماعات، الاستقلالية، والخبرة المالية للأعضاء، مع حجم

الشركة والنفوذ المالي كمتغيرات رقابية. النتائج أظهرت أن استقلالية اللجنة وتكرار الاجتماعات مرتبطان إيجابياً بأداء الشركة، بينما حجم اللجنة والخبرة المالية للأعضاء لم يظهر لهما تأثير ملحوظ. الدراسة أكدت أهمية خصائص لجنة التدقيق لتعزيز فعالية الحوكمة وتحسين الأداء في السياق السعودي.

#### دراسة (شاوش, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة لتحديد أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاستقلالية، الفاعلية) على التميز المؤسسي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات) في مجموعة الرويشان. استخدم المنهج الوصفي التحليلي مع استبانة لعينة كاملة من ٢٠٥ موظفين. النتائج أشارت إلى مستوى ممارسة متوسط للحوكمة، ومستوى تميز مؤسسي متوسط، مع تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المساءلة والفاعلية فقط، وتوصيات لتعزيز الشفافية، المشاركة، والتميز الاستراتيجي.

#### دراسة (غلبون, ٢٠٢٦)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة المؤسسية المجتمعية في الحد من الفساد الإداري والمالي في مؤسسات القطاع العام في ليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موجهة لعينة من منظمات المجتمع المدني والأجهزة الرقابية بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة. أظهرت النتائج أن الشفافية والإفصاح يمثلان العامل الأكثر تأثيراً في الحد من الفساد المالي من خلال نشر المعلومات والتقارير المالية بشكل منتظم. كما بينت النتائج أن بعض مبادئ الحوكمة مثل المشاركة المجتمعية وأخلاقيات المهنة لم تظهر تأثيراً إحصائياً واضحاً بسبب ضعف تطبيقها العملي في المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج حوكمة تشاركي يعزز دور المجتمع المدني والإعلام في الرقابة على الأداء الحكومي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة اهتماماً واسعاً بدراسة أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في سياقات متعددة، خاصة في المملكة العربية السعودية ودول عربية أخرى. فالدراسات العربية ركزت غالباً على الشركات المدرجة في بورصة السعودية (مثل Buallay وآخرون, ٢٠١٧؛ Alhumoudi, 2016؛ Boshnak, 2021)، وأظهرت نتائج متباينة حول العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركات، حيث أشار بعضها إلى تأثير إيجابي محدود لخصائص مجلس الإدارة وحجم الملكية على الأداء، بينما لم يُظهر بعض المؤشرات الأخرى تأثيراً معنوياً واضحاً، كما في دراسة Buallay وآخرون (٢٠١٧).

كما تناولت بعض الدراسات العربية الحديثة (مثل Alruwaili, 2024؛ Albabtain, 2025؛ Alofaysan وآخرون, ٢٠٢٤) العلاقة بين خصائص المجلس وأداء الشركات، مع إضافة متغيرات جديدة مثل الاستدامة البيئية وكفاءة القيمة، ما يعكس توجهاً حديثاً نحو دمج الحوكمة مع عناصر الاستدامة المؤسسية لتعزيز الأداء. الدراسات الجزائرية والليبية ركزت بدورها على دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي والمؤسسي للقطاع العام والمجتمع المدني (مثل غلبون, ٢٠٢٦؛ Guemmou وآخرون, ٢٠٢٤)، وأكدت أهمية الشفافية والإفصاح والمساءلة في الحد من الفساد وتحسين كفاءة الإدارة.

أما الدراسات الأجنبية، فقد ركزت على قياس أثر الحوكمة في سياقات متعددة مثل ماليزيا وغانا، مشيرة إلى دور القوانين والمؤشرات الخاصة بالحوكمة على تحسين الأداء التشغيلي والمالي (Bhatt & Puni & Anlesinya, 2020)، مع ملاحظة أن بعض مؤشرات الحوكمة لها تأثير محدود على الأداء المستقبلي لسوق الأسهم.

#### أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

تتشترك معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على العلاقة بين خصائص الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات، مع الاهتمام بالمتغيرات مثل حجم مجلس الإدارة، استقلاليته، التركيز الملكي، ولجان التدقيق. تختلف الدراسة الحالية عن بعضها من حيث السياق المكاني والقطاعي، إذ تركز على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض تحديداً، مع تركيز على الأداء المؤسسي الشامل وليس المالي فقط، إضافة إلى دمج تقييم الأداء وفق مؤشرات متكاملة تشمل الجودة، الكفاءة، والشفافية.

#### الفجوة البحثية:

على الرغم من الكم الكبير من الدراسات، إلا أن معظمها إما يركز على الأداء المالي فقط، أو على مؤشرات محددة للحوكمة دون دمجها مع الأداء المؤسسي الشامل، كما أن بعض الدراسات اقتصرت على عينات محدودة أو شركات معينة، دون تقديم تحليل شامل لشركات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

#### ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بأنها:

- تركز على القطاع الخاص في الرياض، وهو سياق لم تغطه الدراسات السابقة بشكل كافٍ.
- تقييم الأداء المؤسسي الشامل، وليس الأداء المالي فقط، ما يعطي رؤية أكثر دقة عن أثر الحوكمة.

- توفر توصيات عملية للقطاع الخاص تتعلق بتحسين آليات الحوكمة لتعزيز الكفاءة والشفافية والمسؤولية المؤسسية.

باختصار، تقدم الدراسة الحالية مساهمة علمية مهمة من خلال سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الحديثة على الأداء المؤسسي الشامل لشركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، مع تقديم إطار عملي يمكن استخدامه لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز المساءلة والشفافية.

## المنطلقات النظرية للبحث

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، وهي:

### نظرية الوكالة (Agency Theory)

تشير إلى أن العلاقة بين الملاك (المساهمين) والمديرين التنفيذيين قد تنشأ عنها صراعات مصالح تؤثر على الأداء المؤسسي. تقوم الحوكمة المؤسسية بتقليل هذه الصراعات عبر وضع آليات رقابية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف الشركة.

### نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory)

توضح أن أداء المؤسسات يعتمد على كيفية استغلالها للموارد المتاحة، بما في ذلك الكوادر البشرية، المعلومات، والهياكل التنظيمية. الحوكمة المؤسسية توفر إطارًا لإدارة هذه الموارد بفعالية، عبر توزيع الأدوار والمسؤوليات وضمان اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

### نظرية الوصاية (Stewardship Theory)

تفترض أن المديرين ليسوا مجرد وكلاء للمساهمين، بل يمكن أن يكونوا "أمناء" يسعون لتحقيق أهداف الشركة والمساهمين بشكل متزامن. يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز ثقافة المسؤولية المؤسسية والالتزام بالقيم الأخلاقية، ما يرفع الأداء المؤسسي ويحقق استدامة الأعمال.

### منهجية التقييم المؤسسي الحديث

تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية الربط بين الحوكمة المؤسسية ومؤشرات الأداء المؤسسي الشاملة، بما في ذلك الجودة، الكفاءة، ورضا أصحاب المصالح. ومن خلال دمج هذه المنهجية، يمكن قياس مدى فعالية الحوكمة في تعزيز الأداء عبر مؤشرات ملموسة وتقييمات موضوعية من داخل الشركة.

## الإطار النظري

### المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

#### المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية

شهد مفهوم الحوكمة المؤسسية اهتماماً متزايداً خلال العقود الأخيرة نتيجة التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال، واتساع حجم الشركات، وتعدد العلاقات بين الملاك والإدارة وأصحاب المصلحة. وقد أدى ذلك إلى بروز الحاجة إلى إطار تنظيمي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويضمن سلامة الممارسات الإدارية، ويعزز الثقة في القرارات المؤسسية، الأمر الذي جعل الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الرئيسية في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر. (OECD, 2024)

ويلاحظ عند مراجعة الأدبيات أن مفهوم الحوكمة المؤسسية لم يرتبط بتعريف واحد، وإنما تناولته الأدبيات من زوايا متعددة تبعاً لطبيعة الجهة التي قدمت التعريف والهدف من استخدامه، إلا أن جميعها يجتمع حول كونها منظومة متكاملة لتنظيم إدارة المؤسسة وتوجيهها بما يحقق الكفاءة والشفافية ويحافظ على حقوق أصحاب المصلحة.

وقد عرفها (Khan et al., 2019) بأنها منظومة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة، بما يضمن حسن إدارة المؤسسة، ويعزز الشفافية والمساءلة، ويرشد عملية اتخاذ القرار.

كما عرفها (OECD, 2024) بأنها إطار إداري ورقابي يهدف إلى توجيه المؤسسة ومتابعة أعمالها من خلال توزيع واضح للسلطات والمسؤوليات، ووضع آليات تكفل الالتزام بالأنظمة واللوائح، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما يخدم أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

ويرى (Alkhieli, 2018) أن الحوكمة المؤسسية تمثل مجموعة من المبادئ والممارسات التي تسهم في تعزيز النزاهة والعدالة والإفصاح، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على رفع كفاءة الأداء، والحد من تعارض المصالح، وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في المؤسسة.

وفي السياق نفسه، ينظر إليها (World Bank, 2016) باعتبارها نظاماً متكافئاً يوازن بين الحقوق والواجبات داخل المؤسسة، ويعمل على تحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية ومتطلبات الرقابة والإدارة الرشيدة، بما يدعم استدامة المؤسسة ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف الحوكمة المؤسسية في هذه الدراسة بأنها منظومة من المبادئ والسياسات والإجراءات التي تنظم إدارة شركات القطاع الخاص من خلال ترسيخ السلوك الأخلاقي،

وتعزيز الرقابة والمساءلة، ودعم الإفصاح والشفافية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

### المطلب الثاني: أهمية الحوكمة المؤسسية

تتضح أهمية الحوكمة المؤسسية في المؤسسات بأنها: (OECD, 2024)

- تسهم في تنظيم العلاقات بين الإدارة ومختلف أصحاب المصلحة بصورة تحقق العدالة والتوازن.
- تعزز الشفافية والإفصاح بما يدعم وضوح المعلومات ويرفع مستوى الثقة المؤسسية.
- تدعم أنظمة الرقابة والمساءلة بما يضمن سلامة الإجراءات وجودة الممارسات الإدارية.
- تحد من تعارض المصالح وإساءة استخدام الصلاحيات من خلال قواعد تنظيمية واضحة.
- ترفع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية بالاعتماد على معلومات دقيقة وآليات رقابية فعالة.
- تسهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية بما يحسن كفاءة الأداء.
- تعزز الالتزام بالقيم الأخلاقية والنزاهة والمسؤولية في مختلف المستويات الإدارية.
- تساعد المؤسسة على إدارة المخاطر والحد من الانحرافات التنظيمية بصورة أكثر فاعلية.
- تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين جودة الإدارة ومتابعة تنفيذ الخطط.
- تعزز ثقة المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة بما يسهم في استدامة المؤسسة.
- ترفع القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير الممارسات الإدارية وتحسين جودة الأداء.

### المطلب الثالث: خصائص الحوكمة المؤسسية

تتميز الحوكمة المؤسسية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها إطاراً فعالاً لتحسين الإدارة وتعزيز الأداء المؤسسي، ومن أبرزها: (الرفاعي، ٢٠٢٥)

- وضوح الأدوار والمسؤوليات: تحديد اختصاصات وصلاحيات الأطراف الإدارية والرقابية بما يمنع التداخل ويعزز كفاءة اتخاذ القرار.
- الشفافية والإفصاح: توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يعزز الثقة ويدعم القرارات الإدارية الرشيدة.
- المساءلة والرقابة: وجود آليات فعالة لمتابعة الأداء وضمان الالتزام بالأنظمة ومحاسبة المسؤولين عن النتائج.
- العدالة والمساواة: ضمان التعامل العادل مع جميع أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بين مختلف المصالح.

- الالتزام الأخلاقي: تعزيز قيم النزاهة والموضوعية والحد من تضارب المصالح في الممارسات الإدارية.
- الاستدامة المؤسسية: التركيز على تحقيق النمو المستمر وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- المرونة والتكيف: إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة وفق طبيعة المؤسسة مع تطوير آلياتها بما يتناسب مع المتغيرات.
- تعزيز الثقة المؤسسية: بناء علاقة إيجابية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال الإدارة الرشيدة والالتزام بالمعايير.

#### المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة المؤسسية

يقوم تطبيق الحوكمة المؤسسية على مجموعة من المبادئ التي تشكل الأساس الذي تستند إليه الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، إذ تمثل هذه المبادئ الإطار الذي ينظم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، ويضمن سلامة العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وشفافية. وقد تناولت الأدبيات عدداً من المبادئ الأساسية للحوكمة، إلا أن الدراسة الحالية ركزت على المبادئ التي تمثل أبعادها الرئيسية، وهي السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية.

##### أولاً: السلوك الأخلاقي

يعد السلوك الأخلاقي من أهم المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية، إذ يرتبط بالالتزام المؤسسية والعاملين فيها بالقيم المهنية والأخلاقية في جميع الممارسات الإدارية والتنظيمية. ويشمل ذلك النزاهة، والصدق، والعدالة، والالتزام بالأنظمة، واحترام حقوق أصحاب المصلحة، والابتعاد عن الممارسات التي قد تؤدي إلى تضارب المصالح أو إساءة استخدام السلطة. (Misnan et al., 2025)

ويسهم الالتزام بالسلوك الأخلاقي في تعزيز الثقة داخل المؤسسة وخارجها، كما يساعد على ترسيخ ثقافة المسؤولية والانضباط، ويحد من الممارسات غير النظامية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية وفعالية الأداء المؤسسي. (محمد & عبد الحق, ٢٠٢٠)

##### ثانياً: الرقابة والمساءلة

تمثل الرقابة والمساءلة أحد الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية، حيث تهدف إلى ضمان متابعة الأداء بصورة مستمرة، والتأكد من الالتزام بالسياسات والأنظمة المعتمدة، ومحاسبة المسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم. (Alotaibi et al., 2025)

وتؤدي الرقابة الفعالة دوراً مهماً في الكشف المبكر عن الانحرافات والمخاطر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، كما تعزز المساءلة مستوى الانضباط الإداري، وترفع كفاءة استخدام الموارد، وتسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### ثالثاً: الإفصاح والشفافية

يعد الإفصاح والشفافية من المبادئ الرئيسة التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية، ويقصد بهما التزام المؤسسة بالإعلان عن المعلومات الجوهرية المتعلقة بأعمالها ونتائجها وسياساتها بصورة دقيقة وواضحة وفي الوقت المناسب، بما يتيح لأصحاب المصلحة تكوين صورة واضحة عن أداء المؤسسة. (محمد & عبد الحق, ٢٠٢٠)

وتسهم الشفافية في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، كما تدعم جودة القرارات الإدارية من خلال إتاحة المعلومات اللازمة، وتحد من الغموض والممارسات غير السليمة، الأمر الذي يساعد على رفع كفاءة الإدارة وتحسين الأداء المؤسسي. (OECD, 2024)

### المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الرئيسة في الفكر الإداري المعاصر، لما يمثله من مؤشر يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة. ولم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على النتائج المالية وحدها، بل أصبح يشمل مختلف الجوانب الإدارية والتشغيلية والتنظيمية التي تسهم في تحقيق الاستدامة ورفع القدرة التنافسية. ومن هذا المنطلق حظي مفهوم الأداء المؤسسي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث سعت العديد من الدراسات إلى توضيح أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وسبل تطويره.

وتناولت الأدبيات مفهوم الأداء المؤسسي من عدة زوايا، إلا أنها اتفقت على أنه يعبر عن مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحويلها إلى نتائج تعكس كفاءة العمليات وفاعلية الإدارة. فقد عرفه (Albassam, 2014) بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الكفء للموارد البشرية والمالية والتقنية، بما يضمن تحقيق نتائج تتسم بالاستمرارية والجودة. كما أشار (محمد, ٢٠٢٣) إلى أن الأداء المؤسسي يمثل حصيلة الأنشطة والعمليات التي تنفذها المؤسسة، والتي يمكن قياسها من خلال مستوى الإنجاز، وجودة الخدمات أو المنتجات، وكفاءة استثمار الموارد، ومدى تحقيق الأهداف المخططة.

بينما أوضح (محمد & عبد الحق, ٢٠٢٠) أن الأداء المؤسسي يمثل انعكاساً مباشراً لفاعلية الإدارة في توجيه الموارد واتخاذ القرارات المناسبة، الأمر الذي يجعله من أهم المؤشرات المستخدمة للحكم على نجاح المؤسسات واستدامة أعمالها.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتبين أن الأداء المؤسسي مفهوم شامل يتجاوز قياس الإنتاجية أو الأرباح، ليعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتحسين جودة عملياتها، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والمحافظة على استدامة أعمالها. كما يتضح أن غالبية التعريفات ركزت على الاستخدام الأمثل للموارد، وجودة العمليات، وتحقيق الأهداف، والاستجابة للمتغيرات، وهي جميعها تمثل عناصر أساسية في الدراسة الحالية.

وبناءً على ذلك، يقصد بالأداء المؤسسي في هذه الدراسة قدرة شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز الابتكار، والاستجابة للمتغيرات، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، بما يسهم في استدامة الأداء وتحسين القدرة التنافسية.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء المؤسسي

تتجلى أهمية الأداء المؤسسي في المؤسسات من خلال الجوانب الآتية: (محمد & عبد الحق, ٢٠٢٠)

- يعد مؤشراً رئيساً لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- يسهم في تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية.
- يدعم اتخاذ القرارات الإدارية بالاستناد إلى مؤشرات أداء دقيقة وموضوعية.
- يساعد في تحديد جوانب القوة وتعزيزها، والكشف عن جوانب القصور ومعالجتها.
- يعزز كفاءة العمليات التشغيلية ويرفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.
- يدعم التحسين المستمر من خلال المتابعة الدورية وتقويم نتائج الأداء.
- يسهم في رفع جودة الخدمات أو المنتجات بما يعزز رضا العملاء وأصحاب المصلحة.
- يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال.
- يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويدعم استدامة نموها واستقرارها.
- يساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر في مختلف الأنشطة.
- يوفر أساساً لتطوير الخطط والسياسات وتحسين كفاءة الأداء الإداري.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي

يتكون الأداء المؤسسي من مجموعة من الأبعاد التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن أبرزها ما يأتي: (Albassam, 2014)

- الكفاءة التشغيلية: تعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ أعمالها بكفاءة مع الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يقيس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها وفق الرؤية والاستراتيجية المعتمدة.
- التطوير والتحسين المستمر: يتمثل في مراجعة العمليات والإجراءات بصورة مستمرة لرفع كفاءة الأداء وجودة المخرجات.
- الابتكار والتكيف مع المتغيرات: يعبر عن قدرة المؤسسة على تبني الأفكار الجديدة والاستجابة للمتغيرات في بيئة الأعمال.
- رضا العملاء وأصحاب المصلحة: يقيس مدى نجاح المؤسسة في تلبية توقعات المستفيدين وتعزيز الثقة والعلاقات مع أصحاب المصلحة.
- الاستدامة المؤسسية: تعكس قدرة المؤسسة على المحافظة على كفاءتها وأدائها واستمرار نجاحها على المدى الطويل.

وفي ضوء الدراسة الحالية، تم قياس الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس كفاءة تنفيذ الأعمال، وتحقيق الأهداف، والتطوير المستمر، والابتكار، وكفاءة استخدام الموارد، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، بما يتناسب مع طبيعة شركات القطاع الخاص.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بعدد من العوامل التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسة أو الحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي: (أحمد & البشير, ٢٠١٥)

- العوامل التنظيمية والإدارية: وتشمل وضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد الصلاحيات، وكفاءة القيادة، وجودة التخطيط، وفاعلية أنظمة الرقابة.
- الموارد البشرية: وتتمثل في كفاءة العاملين، ومستوى الخبرة، وبرامج التدريب والتطوير، ونظم التحفيز، وبيئة العمل الداعمة للإبداع.
- الموارد المالية والتقنية: وتشمل توافر الإمكانيات المالية والتقنية، وحسن استثمارها في دعم العمليات وتحسين جودة الأداء.
- البيئة الخارجية: وتضم المتغيرات الاقتصادية، والتشريعات، والمنافسة، والتطورات التقنية، ومتطلبات أصحاب المصلحة.

- الحوكمة المؤسسية: تسهم مبادئ الحوكمة، والمتمثلة في السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية، في تعزيز كفاءة الإدارة، وترشيد استخدام الموارد، وتحسين جودة القرارات، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

وتؤكد الدراسة الحالية أن الأداء المؤسسي لا يتأثر بعامل واحد، وإنما هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية والبيئية، وتبرز الحوكمة المؤسسية بوصفها من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين كفاءة الأداء داخل شركات القطاع الخاص.

#### المطلب الخامس: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات لتقييم مستوى أدائها وقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه المؤشرات ما يأتي: (القحطاني & الشهري، ٢٠٢٢)

- **الكفاءة التشغيلية:** تقيس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** يعكس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها وفق ما هو مخطط له.
- **جودة الخدمات أو المنتجات:** تقيس قدرة المؤسسة على تقديم مخرجات تلبي احتياجات العملاء وتحقق مستويات مرتفعة من الجودة.
- **الإنتاجية:** تعبر عن حجم المخرجات المتحققة مقارنة بالموارد والوقت المستخدمين في تنفيذ الأعمال.
- **كفاءة استخدام الموارد:** تقيس مدى قدرة المؤسسة على توظيف الموارد البشرية والمالية والتقنية بصورة تحقق أفضل النتائج.
- **الابتكار والتطوير المستمر:** يعكس قدرة المؤسسة على تحسين العمليات وتبني المبادرات التي تدعم رفع كفاءة الأداء.
- **الاستجابة للمتغيرات:** تقيس سرعة تكيف المؤسسة مع التغيرات التنظيمية والتقنية ومتطلبات بيئة الأعمال.
- **النتائج المالية والتشغيلية:** تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تعكس كفاءة الأداء واستدامة النشاط.
- **رضا العملاء وأصحاب المصلحة:** يقيس مدى نجاح المؤسسة في تلبية توقعات المستفيدين وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.

- الاستدامة والقدرة التنافسية: تعكس قدرة المؤسسة على المحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء وتعزيز موقعها التنافسي على المدى الطويل.

وفي ضوء الدراسة الحالية، تم الاعتماد على هذه المؤشرات في قياس الأداء المؤسسي بما يتوافق مع طبيعة شركات القطاع الخاص، وبما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وتحسين عملياتها، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، وهو ما ينسجم مع متغيرات الدراسة وأداة القياس المستخدمة.

### المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي

حظيت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، انطلاقاً من الدور الذي تؤديه الحوكمة في تنظيم العمل المؤسسي وتعزيز كفاءة الإدارة وتحسين جودة القرارات. فالحوكمة المؤسسية لا تقتصر على وضع الأطر التنظيمية والرقابية، وإنما تسهم في إيجاد بيئة عمل تتسم بالشفافية والمساءلة والالتزام الأخلاقي، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية. (OECD, 2024)

وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بصورة فعالة تكون أكثر قدرة على استثمار مواردها بكفاءة، وإدارة المخاطر، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة. كما أن وضوح المسؤوليات، وفعالية أنظمة الرقابة، والإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب، تسهم جميعها في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل الممارسات غير الرشيدة، بما يدعم الأداء المؤسسي ويعزز استدامته. (Misnan et al., 2025)

ومن جانب آخر، يسهم السلوك الأخلاقي في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والالتزام والمسؤولية، وهو ما يساعد على رفع مستوى الثقة داخل المؤسسة وخارجها، ويحد من تعارض المصالح، ويعزز جودة الأداء. كما تؤدي الرقابة والمساءلة دوراً محورياً في متابعة تنفيذ الخطط، وتقييم النتائج، وتصحيح الانحرافات، في حين يسهم الإفصاح والشفافية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتحسين كفاءة العمليات المؤسسية. (محمد & عبد الحق, ٢٠٢٠)

وتؤكد العديد من الدراسات أن العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي علاقة إيجابية، إذ يؤدي ارتفاع مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة إلى تحسين كفاءة الأداء، وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورفع جودة الخدمات والعمليات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة توفر إطاراً تنظيمياً يساعد الإدارة على الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع مستوى الانضباط المؤسسي، وتحقيق التحسين المستمر في مختلف الأنشطة. (Alotaibi et al., 2025)

وانطلاقاً من ذلك، تقوم الدراسة الحالية على افتراض أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، والمتمثلة في السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية، يمثل أحد العوامل المؤثرة في مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، إذ يسهم الالتزام بهذه المبادئ في تعزيز كفاءة الإدارة، وتحسين جودة العمليات، ورفع مستوى الإنجاز، بما يدعم قدرة الشركات على تحقيق أهدافها والمحافظة على استدامة أدائها. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية لتدعم هذا التوجه، حيث أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، الأمر الذي يؤكد أهمية ترسيخ ممارسات الحوكمة باعتبارها مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء داخل مؤسسات القطاع الخاص.

## الفصل الثالث

### المنهجية وطرق البحث

## تمهيد

يعتمد نجاح أي دراسة علمية على منهجية بحثية واضحة ومنظمة تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير الظواهر والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. لذلك فإن اختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة القياس، واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة، تعد جميعها خطوات مترابطة تؤثر بصورة مباشرة في جودة النتائج ومدى إمكانية الاعتماد عليها.

وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، فقد تم تصميم منهجية تتلاءم مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وتوفر بيانات يمكن تحليلها بصورة موضوعية للوصول إلى استنتاجات دقيقة. كما روعي في جميع مراحل الدراسة الالتزام بالأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد البحوث، بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة، مروراً بإعداد الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، من خلال توضيح منهج البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يوفر أساساً علمياً لفهم النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها في الفصل التالي.

## منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. يُعد هذا المنهج الأنسب لدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، حيث يمكن الباحث من التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في الشركات، وتحليل الإجراءات المتبعة لتعزيز الأداء المؤسسي. كما يكمل المنهج التحليلي المنهج الوصفي، إذ يسمح بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث (مبادئ الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي)، وتحديد مدى تأثير الحوكمة على تحسين كفاءة العمليات التنظيمية والإدارية، وهو ما يتيح فهمًا دقيقًا لتأثير الممارسات الفعلية للحوكمة على نتائج الأداء داخل شركات القطاع الخاص.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، على اختلاف مستوياتهم الإدارية ووظائفهم وتخصصاتهم، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بواقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى الأداء المؤسسي داخل شركاتهم. ويشمل ذلك العاملين في الإدارات التنفيذية والإدارية والفنية والإشرافية ممن لديهم معرفة بطبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية المعمول بها داخل الشركة، الأمر الذي يمكنهم من تقديم استجابات تعكس واقع الممارسات الإدارية محل الدراسة.

ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد الشركات العاملة في القطاع الخاص بمدينة الرياض، وتباين أحجامها وأنشطتها، إضافة إلى عدم توافر إطار معاينة شامل يضم جميع العاملين في هذه الشركات، فقد تعذر حصر المجتمع بصورة دقيقة، مما استدعى الاعتماد على أسلوب المعاينة غير الاحتمالية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

## عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية من نوع العينة الملائمة ( Convenience Sampling)، والتي تقوم على اختيار الأفراد الذين يسهل الوصول إليهم وتتوافر لديهم الرغبة في المشاركة، مع استيفائهم لشروط الدراسة. ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تستهدف مجتمعات واسعة يصعب حصرها أو الوصول إلى جميع أفرادها، كما أنه يوفر فرصة مناسبة للحصول على بيانات من المبحوثين الذين يمتلكون معرفة مباشرة بموضوع الدراسة.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال عدد من الوسائل، شملت البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل المهني، وتطبيقات التواصل المختلفة، مع توجيهها إلى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، حيث اقتصرَت المشاركة على الأفراد الراغبين في تعبئة الاستبانة بصورة طوعية، دون أي إلزام أو مقابل للمشاركة.

وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٨٤) استبانة، وهي تمثل عينة الدراسة التي اعتمد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

### تحديد حجم العينة

نظراً لعدم إمكانية حصر جميع العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، فقد تم تحديد الحجم المناسب للعينة بالاعتماد على جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، والذي يعد من أكثر الأساليب العلمية استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية لتحديد حجم العينة اللازمة لتمثيل المجتمعات الكبيرة.

ويستند هذا الأسلوب إلى مستوى ثقة (٩٥٪)، وهامش خطأ (٥٪)، وافترض أن نسبة توافر الخاصية في المجتمع تبلغ (٥٠٪)، وهي القيمة التي تحقق أكبر حجم ممكن للعينة عند عدم معرفة النسبة الحقيقية في المجتمع. ووفقاً لهذا الجدول، فإن المجتمعات الكبيرة التي يزيد حجمها على (١٠٠,٠٠٠) مفردة تحتاج إلى عينة لا تقل عن (٣٨٤) مفردة، وهو الحجم الذي اعتمدته هذه الدراسة، ويعد كافياً لتحقيق مستوى مناسب من الدقة الإحصائية وإمكانية تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة.

كما أن هذا الحجم يتوافق مع ما أوصى به Krejcie and Morgan (١٩٧٠)، ويعد من الأحجام المعتمدة على نطاق واسع في أبحاث الإدارة وإدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية.

### أسلوب اختيار العينة

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة الملائمة (Convenience Sampling)، وهو أحد أساليب المعاينة غير الاحتمالية، حيث تم اختيار المشاركين من العاملين في شركات القطاع الخاص الذين أمكن الوصول إليهم إلكترونياً، وتوافرت لديهم الرغبة في المشاركة في الدراسة. ويستند هذا الأسلوب إلى سهولة الوصول إلى أفراد العينة، ويستخدم بصورة واسعة في الدراسات الميدانية التي يصعب فيها الحصول على قوائم كاملة بأفراد المجتمع أو تطبيق أساليب المعاينة الاحتمالية.

وقد روعي عند اختيار المشاركين أن يكونوا من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وأن تكون لديهم معرفة كافية بطبيعة الأنظمة الإدارية وممارسات الحوكمة داخل شركاتهم، بما يضمن تقديم استجابات تعكس واقع الدراسة بصورة موضوعية.

### الاعتبارات الأخلاقية والموافقة المستنيرة

التزمت هذه الدراسة بالمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها في البحوث العلمية، حيث تم توضيح الهدف من الدراسة للمشاركين في مقدمة الاستبانة، مع التأكيد على أن المشاركة طوعية بالكامل، وأن جميع البيانات التي يتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع المحافظة على سرية المعلومات وعدم طلب أي بيانات يمكن أن تكشف هوية المشاركين.

كما أوضح الباحث للمشاركين أن بإمكانهم الامتناع عن المشاركة أو التوقف عن تعبئة الاستبانة في أي وقت دون أي تبعات. واعتُبرت عملية تعبئة الاستبانة وإرسالها بمثابة موافقة مستنيرة (Informed Consent) من المشارك على الاشتراك في الدراسة، بعد اطلاعه على أهدافها وطبيعتها المشاركة فيها، وهو إجراء متوافق مع الممارسات الأخلاقية المتبعة في الدراسات التي تعتمد على الاستبانات الإلكترونية.

### مصادر جمع البيانات

#### المصادر الثانوية

تشمل المراجع العلمية من كتب، مقالات، تقارير ودراسات سابقة متعلقة بالحوكمة المؤسسية، الإدارة الاستراتيجية، وأداء الشركات في القطاع الخاص. كما تم الاعتماد على قواعد البيانات الأكاديمية والمجلات العلمية المحكمة، إضافة إلى المواقع الرسمية للشركات والمنظمات الاقتصادية ذات الصلة.

#### المصادر الأولية

تمثل المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها خصيصًا لهذا الغرض بعد التأكد من وضوحها وصحتها، وتحويلها إلى صيغة إلكترونية باستخدام Google Forms، ثم توزيعها على المشاركين من موظفي الشركات المشاركة.

### أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبانة للكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، وشملت الآتي:

❖ القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل الجنس، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

❖ **القسم الثاني:** ويتكون من محورين رئيسيين:

١. **المحور الأول:** العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) ويتكون من ١٥ عبارة

تم توزيعها على الأبعاد الثلاثة كما يلي:

➤ **السلوك الأخلاقي:** ويتكون من ٥ عبارات.

➤ **الرقابة والمساءلة:** ويتكون من ٥ عبارات.

➤ **الإفصاح والشفافية:** ويتكون من ٥ عبارات.

٢. **المحور الثاني:** العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) وتتكون من ١٠ عبارات

تقيس واقع الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

### حدود الدراسة

✓ **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز

الأداء المؤسسي داخل شركات القطاع الخاص.

✓ **الحدود المكانية:** تم تنفيذ الدراسة على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

✓ **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال الفصلين الأول والثاني من العام ٢٠٢٦م.

**التحليل الإحصائي المستخدم:**

١. **اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):**

❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي إليه الفقرة.

❖ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

٢. **الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:**

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.

✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. **الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:**

❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة

❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على

الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

## اختبار الثبات لأداة الدراسة

تم اختبار معامل الثبات، باستخدام ألفا كرو نباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل ألفا كرو نباخ"، حيث اشارت النتائج في الجدول (١)، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.790، وهي نسبة جيدة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة ٦٠٪، وهذا يؤكد أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ثبات مقبولة، كما أن متغير الحوكمة المؤسسية (0.780)، ومتغير الأداء المؤسسي (0.685)، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة

جدول رقم (١): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

| متغيرات الدراسة  | معامل ألفا كرو نباخ | عدد الفقرات |
|------------------|---------------------|-------------|
| الحوكمة المؤسسية | .780                | 15          |
| الأداء المؤسسي   | .685                | 10          |
| الاستبانة ككل    | .790                | 25          |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المتغير مع الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي اليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجداول التالية توضح ذلك.

جدول ٢: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الحوكمة المؤسسية بأبعادها والدرجة الكلية لكل

بعد

| الدلالة الاحصائية | معامل الارتباط | الحوكمة المؤسسية                                                                                                  |                   |
|-------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| .000              | .351           | تلتزم الشركة بتطبيق المبادئ الأخلاقية والمعايير المهنية في جميع ممارساتها الإدارية والتنظيمية .                   | السلوك الأخلاقي   |
| .000              | .499           | تحرص الشركة على الالتزام بالأنظمة والتشريعات واللوائح المنظمة لأعمالها بما يعزز النزاهة المؤسسية .                |                   |
| .000              | .436           | تضمن الشركة معاملة جميع أصحاب المصلحة بعدالة واحترام مع الحفاظ على حقوقهم ومصالحهم .                              |                   |
| .000              | .502           | تتعامل الشركة بمصادقية وشفافية في الوفاء بالتزاماتها وتعهدهاتها تجاه أصحاب المصلحة .                              |                   |
| .000              | .613           | تتخذ الشركة الإجراءات المناسبة لمنع استغلال الصلاحيات الوظيفية أو تضارب المصالح بما يعزز السلوك المهني والأخلاقي. |                   |
| .000              | .428           | تطبق الشركة نظاماً رقابياً فعالاً يضمن متابعة الأداء والالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة .                    | الرقابة والمساءلة |
| .000              | .530           | يخضع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمساءلة عن نتائج الأداء والقرارات التي يتم اتخاذها .                        |                   |
| .000              | .638           | تعتمد الشركة آليات منتظمة لمتابعة تنفيذ الخطط والكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .          |                   |
| .000              | .454           | تستند الشركة إلى إجراءات رقابية داخلية فعالة لضمان سلامة العمليات الإدارية والمالية .                             |                   |
| .000              | .553           | تستعين الشركة بجهات رقابية أو مراجعة مستقلة للتحقق من دقة المعلومات وتعزيز المساءلة المؤسسية.                     |                   |
| .000              | .558           | تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة .                   | الإفصاح والشفافية |
| .000              | .533           | توفر الشركة المعلومات المتعلقة بالأداء والنتائج المالية بما يعزز وضوح الرؤية واتخاذ القرارات .                    |                   |
| .000              | .646           | تفصح الشركة عن تعاملاتها مع الأطراف ذات العلاقة وفق الأنظمة والضوابط المعتمدة .                                   |                   |
| .000              | .532           | تتسم إجراءات الشركة بالشفافية في الإعلان عن سياسات المكافآت والحوافز الخاصة بالإدارة التنفيذية .                  |                   |
| .000              | .530           | تستخدم الشركة قنوات اتصال فعالة لضمان إتاحة المعلومات والإفصاح عنها بصورة واضحة وسهلة الوصول لأصحاب المصلحة.      |                   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول (2)، أن جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة الى حد ما، حيث كانت معامل الارتباطات لجميع الفقرات مرتبطة بأبعادها، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

جدول ٣: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الأداء المؤسسي والدرجة الكلية لكل بعد

| معامل الارتباط | الدلالة الاحصائية | الأداء المؤسسي                                                                                 |
|----------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .274           | .002              | تحقق الشركة مستويات مرتفعة من الكفاءة في تنفيذ أعمالها وعملياتها التشغيلية.                    |
| .438           | .000              | تسهم الشركة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات بما يعزز قدرتها التنافسية.                       |
| .504           | .000              | تتمكن الشركة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق الخطط المعتمدة.                                 |
| .545           | .000              | تستجيب الشركة بفاعلية للمتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال بما يدعم استمرارية أدائها.           |
| .422           | .000              | تحرص الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج.        |
| .494           | .000              | تعمل الشركة على تطوير الأداء المؤسسي بصورة مستمرة من خلال تحسين الإجراءات ورفع كفاءة العمليات. |
| .375           | .000              | تشجع الشركة الابتكار وتبني المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.                        |
| .545           | .000              | تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى الإنجاز ومتابعة تحقيق الأهداف.                  |
| .520           | .000              | تحقق الشركة نتائج مالية وتشغيلية تعكس كفاءة أدائها واستدامة أعمالها.                           |
| .564           | .000              | تتمتع الشركة بقدرة عالية على تعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي. |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

أظهرت نتائج الجدول (٣)، أن جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة الى حد ما، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.375-0.564)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

## الصدق البنائي

تم ايجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بأبعاده بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة، وذلك للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، حيث اظهرت النتائج في الجدول رقم (٤)، اشارت النتائج إلى ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة بأبعاده والدرجة الكلية للاستبانة

| متغيرات الدراسة  | ابعاد المتغير المستقل | معامل الارتباط | الدالة الاحصائية |
|------------------|-----------------------|----------------|------------------|
| الحوكمة المؤسسية | السلوك الأخلاقي       | .624           | .000             |
|                  | الرقابة والمساءلة     | .755           | .000             |
|                  | الإفصاح والشفافية     | .743           | .000             |
|                  | المتغير المستقل       | .927           | .000             |
| الأداء المؤسسي   |                       | .781           | .000             |

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد استكمال الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة، تأتي هذه المرحلة لعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وتحليلها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها. وتمثل هذه المرحلة جوهر الدراسة، إذ تسهم في تحويل البيانات التي جُمعت من أفراد العينة إلى مؤشرات كمية تساعد في فهم واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار ٢٦)، بما يضمن دقة النتائج وموضوعية تفسيرها. ولم يقتصر هذا الفصل على عرض المؤشرات الإحصائية فحسب، بل تم تفسير النتائج في ضوء مضمونها الإداري والتنظيمي، وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يسهم في تقديم قراءة علمية متكاملة تعكس واقع الدراسة، وتوضح مدى اتساق نتائجها مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة أو اختلافها عنها.

ويتضمن هذا الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتحليل واقع متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة النتائج وصولاً إلى الاستنتاجات التي شكلت الأساس لبناء التوصيات والمقترحات التي اختتمت بها الدراسة

## التحليل الوصفي للدراسة:

في هذا القسم تم تناول خصائص توزيع عينة الدراسة، وعرض آرائهم بخصوص متغيرات الدراسة (الحوكمة المؤسسية) والأداء المؤسسي.

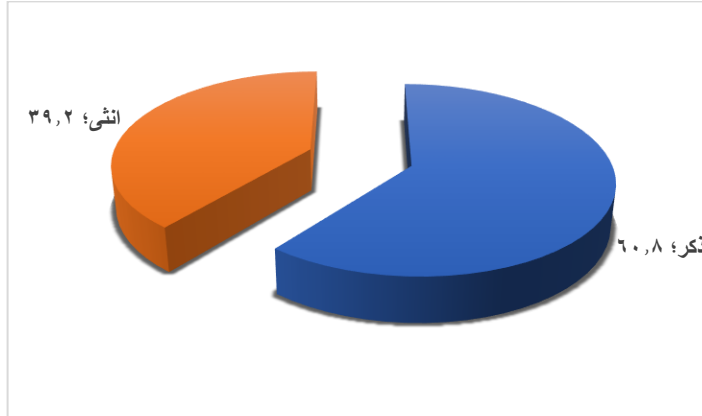
### وصف عينة الدراسة:

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال الجنس، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية:

#### (١) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول ٥: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| ذكر      | 233     | 60.8   |
| انثى     | 151     | 39.2   |
| الاجمالي | 384     | 100.0  |



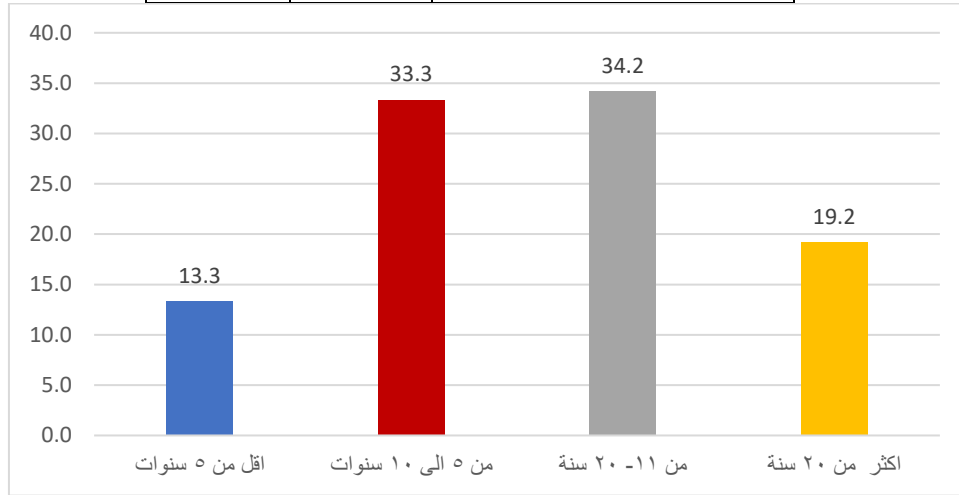
شكل (٢): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

أظهرت نتائج جدول (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (٦٠.٨٪)، مقابل (٣٩.٢٪) من الإناث. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع نسبة مشاركة الذكور في الشركات محل الدراسة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة الهيكل الوظيفي في عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وخاصة في الإدارات التنفيذية والإدارية. كما يوفر هذا التنوع بين الجنسين قاعدة مناسبة للحصول على آراء تمثل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى الأداء المؤسسي داخل الشركات.

#### (٢) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول ٦: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة      |
|--------|---------|-------------------|
| 13.3   | 51      | أقل من ٥ سنوات    |
| 33.3   | 128     | من ٥ الى ١٠ سنوات |
| 34.2   | 131     | من ١١ - ٢٠ سنة    |
| 19.2   | 74      | أكثر من ٢٠ سنة    |
| 100.0  | 384     | الاجمالي          |



شكل ٣: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

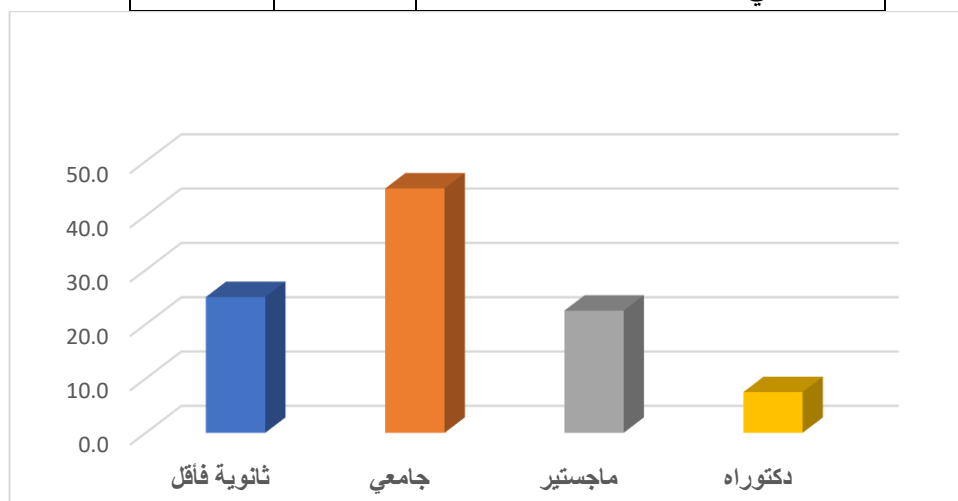
في الجدول (٦)، والشكل (٣)، أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات متنوعة من الخبرة العملية، حيث شكلت الفئة من (١١-٢٠ سنة) النسبة الأعلى بواقع (٣٤.٢٪)، تلتها فئة (٥-١٠ سنوات) بنسبة (٣٣.٣٪)، ثم فئة (أكثر من ٢٠ سنة) بنسبة (١٩.٢٪)، في حين جاءت فئة (أقل من ٥ سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة (١٣.٣٪). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرات مهنية كافية تمكنهم من تكوين تصورات دقيقة حول ممارسات الحوكمة المؤسسية ومستوى الأداء داخل شركاتهم، الأمر الذي يعزز موثوقية البيانات وواقعيتها.

### ٣) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول ٧: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 25.0   | 96      | ثانوية فأقل      |
| 45.1   | 173     | جامعي            |
| 22.4   | 86      | ماجستير          |

|       |     |          |
|-------|-----|----------|
| 7.6   | 29  | دكتوراه  |
| 100.0 | 384 | الاجمالي |



شكل ٤: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

في الجدول (٧)، والشكل (٤)، أظهرت النتائج أن حملة المؤهل الجامعي يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (٤٥.١٪)، تلاهم الحاصلون على الثانوية فأقل بنسبة (٢٥.٠٪)، ثم حملة الماجستير بنسبة (٢٢.٤٪)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (٧.٦٪). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون تأهيلاً علمياً مناسباً يؤهلهم لفهم الممارسات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، كما أن تنوع المستويات التعليمية يساهم في إثراء نتائج الدراسة من خلال تعدد الخبرات والمعارف التي تستند إليها استجابات أفراد العينة.

### تحليل آراء أفراد عينة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بالأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، وتم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، واستخراج مدى الأوزان، وإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، ثم بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (٤/٥ = ٠.٨)، وفي الجدول أدناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي:

جدول ٨: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

| مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية) | المعنى اللفظي  |
|------------------------------------|----------------|
| 1 - 1.80                           | غير موافق بشدة |
| 1.81 - 2.60                        | غير موافق      |
| 2.61 - 3.40                        | محايد          |
| 3.41 - 4.20                        | موافق          |
| 4.21 - 5                           | موافق بشدة     |

وذلك للإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

٢. ما واقع الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

### أولاً: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لأراء افراد العينة حول فقرات المتغير بأبعاده والتي تتكلم على مفاهيم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الحوكمة المؤسسية بأبعادها

| الرتبة | درجة القبول | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الحوكمة المؤسسية                                                                                                  |                   |
|--------|-------------|--------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| ١      | مرتفعة جداً | 89%          | 0.708             | 4.45            | تلتزم الشركة بتطبيق المبادئ الأخلاقية والمعايير المهنية في جميع ممارساتها الإدارية والتنظيمية.                    | السلوك الأخلاقي   |
| ٥      | مرتفعة      | 74%          | 0.989             | 3.72            | تحرص الشركة على الالتزام بالأنظمة والتشريعات واللوائح المنظمة لأعمالها بما يعزز النزاهة المؤسسية.                 |                   |
| ٣      | مرتفعة      | 77%          | 0.938             | 3.86            | تضمن الشركة معاملة جميع أصحاب المصلحة بعدالة واحترام مع الحفاظ على حقوقهم ومصالحهم.                               |                   |
| ٢      | مرتفعة      | 78%          | 0.982             | 3.90            | تتعامل الشركة بمصادقية وشفافية في الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها تجاه أصحاب المصلحة.                                |                   |
| ٤      | مرتفعة      | 77%          | 1.056             | 3.85            | تتخذ الشركة الإجراءات المناسبة لمنع استغلال الصلاحيات الوظيفية أو تضارب المصالح بما يعزز السلوك المهني والأخلاقي. |                   |
|        | مرتفعة      | 79%          | 0.45812           | 3.9567          | المتوسط الكلي للبعد                                                                                               |                   |
| ٢      | مرتفعة      | 80%          | 0.912             | 3.98            | تطبق الشركة نظاماً رقابياً فعالاً يضمن متابعة الأداء والالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.                     | الرقابة والمساءلة |
| ٥      | مرتفعة      | 76%          | 1.006             | 3.78            | يخضع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمساءلة عن نتائج الأداء والقرارات التي يتم اتخاذها.                         |                   |
| ٤      | مرتفعة      | 76%          | 0.996             | 3.82            | تعتمد الشركة آليات منتظمة لمتابعة تنفيذ الخطط والكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.           |                   |
| ٣      | مرتفعة      | 77%          | 0.953             | 3.84            | تستند الشركة إلى إجراءات رقابية داخلية فعالة لضمان سلامة العمليات الإدارية والمالية.                              |                   |
| ١      | مرتفعة      | 80%          | 0.930             | 3.99            | تستعين الشركة بجهات رقابية أو مراجعة مستقلة للتحقق من دقة المعلومات وتعزيز المساءلة المؤسسية.                     |                   |
|        | مرتفعة      | 78%          | 0.50120           | 3.8850          | المتوسط الكلي للبعد                                                                                               |                   |

|   |        |     |         |        |                                                                                                              |                   |
|---|--------|-----|---------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| ١ | مرتفعة | 80% | 0.898   | 4.00   | تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة.               | الإفصاح والشفافية |
| ٤ | مرتفعة | 76% | 1.033   | 3.78   | توفر الشركة المعلومات المتعلقة بالأداء والنتائج المالية بما يعزز وضوح الرؤية واتخاذ القرارات.                |                   |
| ٥ | مرتفعة | 70% | 1.092   | 3.51   | تفصح الشركة عن تعاملاتها مع الأطراف ذات العلاقة وفق الأنظمة والضوابط المعتمدة.                               |                   |
| ٣ | مرتفعة | 77% | 1.007   | 3.83   | تتسم إجراءات الشركة بالشفافية في الإعلان عن سياسات المكافآت والحوافز الخاصة بالإدارة التنفيذية.              |                   |
| ٢ | مرتفعة | 77% | 0.830   | 3.84   | تستخدم الشركة قنوات اتصال فعالة لضمان إتاحة المعلومات والإفصاح عنها بصورة واضحة وسهلة الوصول لأصحاب المصلحة. |                   |
|   | مرتفعة | 76% | 0.54658 | 3.7917 | المتوسط الكلي للبعد                                                                                          |                   |
|   | مرتفعة | 77% | 0.39157 | 3.8538 | المتوسط العام لمتغير الحوكمة المؤسسية                                                                        |                   |

### أولاً: بُعد السلوك الأخلاقي

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد السلوك الأخلاقي بلغ (٣.٩٥٦٧) بوزن نسبي (٧٩٪) ودرجة قبول مرتفعة، ويعد هذا البعد الأعلى بين أبعاد الحوكمة المؤسسية في الدراسة. ويعكس ذلك أن شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض تولي اهتماماً واضحاً بترسيخ السلوك الأخلاقي في ممارساتها الإدارية، بما يعزز بيئة عمل قائمة على النزاهة والالتزام المهني، ويؤكد إدراكها لأهمية القيم الأخلاقية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية.

احتلت الفقرة **تلتزم الشركة بتطبيق المبادئ الأخلاقية والمعايير المهنية في جميع ممارساتها الإدارية والتنظيمية**. المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥)، ووزن نسبي (٨٩٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك اهتمام الشركات بترسيخ المبادئ الأخلاقية في مختلف الممارسات الإدارية، الأمر الذي يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والالتزام ويعزز ثقة العاملين وأصحاب المصلحة في أداء الشركة.

وجاءت الفقرة **تتعامل الشركة بمصداقية وشفافية في الوفاء بالتزاماتها وتعهدها تجاه أصحاب المصلحة**. في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، ووزن نسبي (٧٨٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويشير ذلك إلى حرص الشركات على المحافظة على مصداقيتها من خلال الالتزام بتعهداتها، بما يدعم استمرارية العلاقات مع أصحاب المصلحة ويعزز سمعة الشركة في بيئة الأعمال.

أما الفقرة **تضمن الشركة معاملة جميع أصحاب المصلحة بعدالة واحترام مع الحفاظ على حقوقهم ومصالحهم**. فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، ووزن نسبي (٧٧٪)،

ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك وجود توجه لدى الشركات نحو مراعاة حقوق مختلف الأطراف المرتبطة بها، بما يحد من التحيز في التعامل ويعزز العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل.

وجاءت الفقرة **تتخذ الشركة الإجراءات المناسبة لمنع استغلال الصلاحيات الوظيفية أو تضارب المصالح بما يعزز السلوك المهني والأخلاقي**. في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، ووزن نسبي (٧٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة. وتوضح هذه النتيجة اهتمام الشركات بتطبيق إجراءات تحد من إساءة استخدام السلطة أو تضارب المصالح، وهو ما يدعم نزاهة القرارات الإدارية ويعزز الالتزام بالمعايير المهنية.

في حين جاءت الفقرة **تحرص الشركة على الالتزام بالأنظمة والتشريعات واللوائح المنظمة لأعمالها بما يعزز النزاهة المؤسسية**. في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، ووزن نسبي (٧٤٪)، ودرجة قبول مرتفعة. وقد يعزى انخفاضها النسبي مقارنة ببقية الفقرات إلى اختلاف مستويات تطبيق المتطلبات التنظيمية بين الشركات وفقاً لطبيعة أنشطتها وحجمها، رغم استمرار الالتزام بها عند مستوى مرتفع.

وتعكس نتائج هذا البعد أن السلوك الأخلاقي يمثل أحد الجوانب الأكثر حضوراً في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وهو ما يعزز بيئة عمل قائمة على النزاهة والعدالة والالتزام بالمسؤوليات المهنية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمد وعبد الحق (٢٠٢٠) التي أكدت أهمية السلوك الأخلاقي كأحد المكونات الرئيسة للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، كما تتسجم مع نتائج دراسة ح. أحمد والبشير (٢٠١٥) التي أوضحت أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال يسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز تنافسية المؤسسات.

#### ثانياً: بُعد الرقابة والمساءلة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الرقابة والمساءلة بلغ (٣.٨٨٥٠) بوزن نسبي (٧٨٪) ودرجة قبول مرتفعة، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بين أبعاد الحوكمة المؤسسية. وتدل هذه النتيجة على أن الشركات محل الدراسة تطبق ممارسات رقابية ومساءلة بدرجة جيدة، بما يسهم في متابعة الأداء وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات وتحسين جودة القرارات الإدارية.

جاءت الفقرة **تستعين الشركة بجهات رقابية أو مراجعة مستقلة للتحقق من دقة المعلومات وتعزيز المساءلة المؤسسية**. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، ووزن نسبي (٨٠٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك إدراك الشركات لأهمية الاستعانة بالرقابة المستقلة لتعزيز الموثوقية والحد من الأخطاء وتحسين جودة الإفصاح والمساءلة.

واحتلت الفقرة "تطبق الشركة نظاماً رقابياً فعالاً يضمن متابعة الأداء والالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة." المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، ووزن نسبي (٨٠٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويشير ذلك إلى اهتمام الشركات بوجود أنظمة رقابية تسهم في ضبط سير العمل ومتابعة تنفيذ الإجراءات بما يحقق الانضباط التنظيمي.

وجاءت الفقرة "تستند الشركة إلى إجراءات رقابية داخلية فعالة لضمان سلامة العمليات الإدارية والمالية." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، ووزن نسبي (٧٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك أهمية الرقابة الداخلية في المحافظة على سلامة العمليات وتقليل احتمالات الأخطاء والمخاطر التشغيلية.

أما الفقرة "تعتمد الشركة آليات منتظمة لمتابعة تنفيذ الخطط والكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة." فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، ووزن نسبي (٧٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام الشركات بمتابعة تنفيذ الخطط، إلا أن مستوى التطبيق قد يختلف تبعاً لطبيعة الأنظمة الإدارية ومستوى النضج المؤسسي.

وجاءت الفقرة "يخضع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمساءلة عن نتائج الأداء والقرارات التي يتم اتخاذها." في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، ووزن نسبي (٧٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك وجود ممارسات للمساءلة الإدارية، مع إمكانية تعزيزها بصورة أكبر من خلال تطوير آليات تقييم الأداء وربطها بالمسؤوليات الإدارية.

وتؤكد هذه النتائج أن الرقابة والمساءلة تمثلان أحد المقومات الرئيسة لتطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات محل الدراسة، بما يعزز الانضباط المؤسسي ويرفع كفاءة المتابعة واتخاذ القرار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Mahrous & Moussa (٢٠٢٥) التي أكدت أهمية استقلالية لجان التدقيق وتكرار اجتماعاتها في تعزيز فعالية الحوكمة وتحسين الأداء، كما تتسجم مع دراسة Guemmou وآخرون (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن تطبيق مبادئ المساءلة والرقابة يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الإدارة.

### ثالثاً: بُعد الإفصاح والشفافية

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الإفصاح والشفافية بلغ (٣.٧٩١٧) بوزن نسبي (٧٦٪) ودرجة قبول مرتفعة، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية. وتوضح هذه النتيجة أن الشركات تطبق ممارسات الإفصاح والشفافية بدرجة جيدة، إلا أنها ما تزال الأقل مقارنة ببُعدي السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة، مما يشير إلى وجود فرص إضافية لتعزيز مستوى الإفصاح المؤسسي.

احتلت الفقرة "تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة". المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، ووزن نسبي (٨٠٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك اهتمام الشركات بتوفير المعلومات الجوهرية في الوقت المناسب بما يدعم الشفافية ويعزز ثقة أصحاب المصلحة.

وجاءت الفقرة "تستخدم الشركة قنوات اتصال فعالة لضمان إتاحة المعلومات والإفصاح عنها بصورة واضحة وسهلة الوصول لأصحاب المصلحة". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، ووزن نسبي (٧٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويشير ذلك إلى اهتمام الشركات بتطوير وسائل التواصل مع أصحاب المصلحة بما يسهل وصول المعلومات ويعزز فاعلية الاتصال المؤسسي.

أما الفقرة "تتسم إجراءات الشركة بالشفافية في الإعلان عن سياسات المكافآت والحوافز الخاصة بالإدارة التنفيذية". فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، ووزن نسبي (٧٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك وجود مستوى جيد من الوضوح في سياسات الحوافز، بما يساهم في تعزيز الثقة بعدالة الإجراءات الإدارية.

وجاءت الفقرة "توفر الشركة المعلومات المتعلقة بالأداء والنتائج المالية بما يعزز وضوح الرؤية واتخاذ القرارات". في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، ووزن نسبي (٧٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة. وتوضح هذه النتيجة أن الشركات توفر المعلومات المالية بدرجة مناسبة، الأمر الذي يساعد أصحاب العلاقة على اتخاذ قرارات أكثر استناداً إلى بيانات موثوقة.

في حين جاءت الفقرة "تفصح الشركة عن تعاملاتها مع الأطراف ذات العلاقة وفق الأنظمة والضوابط المعمدة". في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٥١)، ووزن نسبي (٧٠٪)، ودرجة قبول مرتفعة. وقد يعزى انخفاضها النسبي إلى حساسية هذا النوع من المعلومات واختلاف سياسات الإفصاح بين الشركات، رغم استمرار الالتزام بها ضمن مستوى مقبول من التطبيق.

وتشير نتائج هذا البعد إلى أن الإفصاح والشفافية يحظيان باهتمام واضح لدى الشركات، إلا أن بعض جوانب الإفصاح، وبخاصة المتعلقة بالأطراف ذات العلاقة، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتعزيز الثقة المؤسسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Albassam (٢٠١٤) التي أوضحت أن تحسين ممارسات الحوكمة يساهم في رفع مستوى الإفصاح المؤسسي، كما تتسجم مع دراسة حمادي وزواركي (٢٠١٦) ودراسة Guemmou وآخرون (٢٠٢٤) اللتين أكدتا أن الإفصاح والشفافية يمثلان من أهم العوامل الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الإدارة.

بشكل عام أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بلغ (٣.٨٥٣٨) بوزن نسبي (٧٧٪) ودرجة قبول مرتفعة، وهو ما يعكس أن شركات القطاع الخاص

بمدينة الرياض تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بمستوى جيد. كما يتضح أن بعد السلوك الأخلاقي جاء في المرتبة الأولى، يليه الرقابة والمساءلة، ثم الإفصاح والشفافية، الأمر الذي يشير إلى أن الشركات تمنح أولوية لتعزيز القيم الأخلاقية والرقابية، مع استمرار الحاجة إلى تطوير بعض ممارسات الإفصاح لتحقيق مستويات أعلى من الشفافية. وتتفق هذه النتيجة بصورة عامة مع ما توصلت إليه محمد وعبد الحق (٢٠٢٠)، و Guemmou وآخرون (٢٠٢٤)، و Higazey (٢٠٢٥)، التي أكدت أن ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم في دعم كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية الإدارة داخل المؤسسات.

### ثانياً: الأداء المؤسسي

تم الاجابة على التساؤل التالي: ما واقع الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟، من خلال ايجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لآراء افراد العينة حول فقرات متغير الأداء المؤسسي، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأداء المؤسسي

| الرتبة                | درجة القبول | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأداء المؤسسي                                                                                 |
|-----------------------|-------------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣                     | مرتفعة      | 79%          | 0.688             | 3.93            | تحقق الشركة مستويات مرتفعة من الكفاءة في تنفيذ أعمالها وعملياتها التشغيلية.                    |
| ١٠                    | مرتفعة      | 73%          | 1.110             | 3.67            | تسهم الشركة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات بما يعزز قدرتها التنافسية.                       |
| ٤                     | مرتفعة      | 78%          | 0.975             | 3.92            | تتمكن الشركة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق الخطط المعتمدة.                                 |
| ٩                     | مرتفعة      | 76%          | 1.122             | 3.79            | تستجيب الشركة بفاعلية للمتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال بما يدعم استمرارية أدائها.           |
| ٧                     | مرتفعة      | 77%          | 0.976             | 3.83            | تحرص الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج.        |
| ٥                     | مرتفعة      | 78%          | 1.060             | 3.89            | تعمل الشركة على تطوير الأداء المؤسسي بصورة مستمرة من خلال تحسين الإجراءات ورفع كفاءة العمليات. |
| ٢                     | مرتفعة      | 79%          | 1.027             | 3.94            | تشجع الشركة الابتكار وتبني المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.                        |
| ١                     | مرتفعة      | 79%          | 0.906             | 3.95            | تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى الإنجاز ومتابعة تحقيق الأهداف.                  |
| ٦                     | مرتفعة      | 78%          | 0.963             | 3.88            | تحقق الشركة نتائج مالية وتشغيلية تعكس كفاءة أدائها واستدامة أعمالها.                           |
| ٨                     | مرتفعة      | 76%          | 1.085             | 3.82            | تتمتع الشركة بقدرة عالية على تعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي. |
| المتوسط العام للمتغير |             |              |                   |                 |                                                                                                |
|                       |             | 77%          | 0.4703            | 3.8600          |                                                                                                |

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء المؤسسي بلغ (٣.٨٦٠٠) بوزن نسبي (٧٧٪) ودرجة قبول مرتفعة، وهو ما يعكس أن شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض تتمتع بمستوى جيد من الأداء المؤسسي في مختلف جوانبه. وتشير هذه النتيجة إلى قدرة الشركات على تحقيق مستويات مناسبة من الكفاءة التشغيلية، ومتابعة أهدافها الاستراتيجية، وتطوير عملياتها الإدارية بصورة تدعم استمرارية الأداء وتحسين تنافسيتها في بيئة الأعمال.

جاءت الفقرة "تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى الإنجاز ومتابعة تحقيق الأهداف". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥)، ووزن نسبي (٧٩٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك اهتمام الشركات بتبني مؤشرات أداء واضحة تساعد في متابعة الإنجاز وتقييم النتائج، بما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

واحتلت الفقرة "تشجع الشركة الابتكار وتبني المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي". المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، ووزن نسبي (٧٩٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويشير ذلك إلى إدراك الشركات لأهمية الابتكار في تطوير أساليب العمل وتحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات، بما يدعم استدامة الأداء وتحقيق مزايا تنافسية.

وجاءت الفقرة "تحقق الشركة مستويات مرتفعة من الكفاءة في تنفيذ أعمالها وعملياتها التشغيلية". في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، ووزن نسبي (٧٩٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك حرص الشركات على تنفيذ عملياتها التشغيلية بكفاءة، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة المخرجات وتعزيز فاعلية الأداء اليومي.

أما الفقرة "تتمكن الشركة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق الخطط المعتمدة". فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، ووزن نسبي (٧٨٪)، ودرجة قبول مرتفعة. وتوضح هذه النتيجة وجود اهتمام بترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج عملية، بما يعكس مستوى جيداً من التنسيق بين التخطيط والتنفيذ.

وجاءت الفقرة "تعمل الشركة على تطوير الأداء المؤسسي بصورة مستمرة من خلال تحسين الإجراءات ورفع كفاءة العمليات". في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، ووزن نسبي (٧٨٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويشير ذلك إلى تبني الشركات نهج التحسين المستمر في إجراءات العمل، بما يعزز قدرتها على رفع الكفاءة ومواكبة متطلبات التطوير المؤسسي.

واحتلت الفقرة "تحقق الشركة نتائج مالية وتشغيلية تعكس كفاءة أدائها واستدامة أعمالها". المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، ووزن نسبي (٧٨٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك أن الشركات تحقق نتائج إيجابية على المستويين المالي والتشغيلي، بما يدعم استقرارها واستمرارها في بيئة الأعمال.

وجاءت الفقرة "تحرص الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج". في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، ووزن نسبي (٧٧٪)، ودرجة قبول مرتفعة. وتبين هذه النتيجة اهتمام الشركات بإدارة مواردها بكفاءة، الأمر الذي يسهم في تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

أما الفقرة "تتمتع الشركة بقدرة عالية على تعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي". فقد جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، ووزن نسبي (٧٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك إدراك الشركات لأهمية المحافظة على رضا العملاء وأصحاب المصلحة باعتباره عاملاً رئيساً في دعم الاستقرار والنمو المؤسسي.

وجاءت الفقرة "تستجيب الشركة بفاعلية للمتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال بما يدعم استمرارية أدائها". في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، ووزن نسبي (٧٦٪)، ودرجة قبول مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى امتلاك الشركات قدرة جيدة على التعامل مع المتغيرات، مع وجود مجال لتعزيز مرونة الاستجابة للتحديات المتسارعة التي تفرضها بيئة الأعمال.

في حين جاءت الفقرة "تسهم الشركة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات بما يعزز قدرتها التنافسية". في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، ووزن نسبي (٧٣٪)، ودرجة قبول مرتفعة. وقد يعزى انخفاضها النسبي مقارنة ببقية الفقرات إلى اختلاف مستويات التطوير والابتكار بين الشركات، إضافة إلى تباين طبيعة القطاعات التي تعمل فيها، الأمر الذي ينعكس على مستوى التحسين المستمر في الخدمات أو المنتجات.

وتؤكد هذه النتائج أن الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض يتمتع بمستوى مرتفع، ويستند إلى مجموعة من الممارسات التي تشمل وضوح مؤشرات الأداء، وتشجيع الابتكار، وكفاءة العمليات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يعزز قدرة الشركات على المحافظة على تنافسياتها واستدامة أعمالها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Guemmou وآخرون (٢٠٢٤) التي أكدت أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الإدارة، كما تتسجم مع نتائج دراسة Higazey (٢٠٢٥) التي أوضحت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز الأداء المؤسسي بصورة معنوية، وكذلك مع دراسة جمال (٢٠١٩) التي بينت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين أداء المؤسسات ورفع قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية.

### اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة البحث الحالي، تم وضع الفرضية الرئيسية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. ولإجابة على هذه الفرضية تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، بالإضافة الى ايجاد تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية. حيث أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي،

حيث بلغ معامل الارتباط الكلي ( $R=0.489$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تحسن مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. كما تبين أن أقوى علاقة كانت لبعد الرقابة والمساءلة (0.427)، يليه الإفصاح والشفافية (0.371)، ثم السلوك الأخلاقي (0.310)، وجميعها جاءت بعلاقات موجبة ودالة إحصائية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه Higazey (2025) و Guemmou وآخرون (2024) اللتين أكدتا أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

جدول ١١: ارتباط متغير الحوكمة المؤسسية بأبعادها بالمتغير التابع "الأداء المؤسسي"

| المتغير المستقل بأبعاده | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|---------------|
| السلوك الأخلاقي         | .310           | .001          |
| الرقابة والمساءلة       | .427           | .000          |
| الإفصاح والشفافية       | .371           | .000          |
| الحوكمة المؤسسية        | .489           | .000          |

وتم مناقشة الفرضيات الفرعية البحث كالتالي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسلوك الأخلاقي على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

جدول ١٢: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للسلوك الأخلاقي على تحسين الأداء المؤسسي

| ملخص النماذج   |      |                |        |               | تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA |      |                |       | معاملات الانحدار |  |  |  |
|----------------|------|----------------|--------|---------------|-------------------------------------|------|----------------|-------|------------------|--|--|--|
| المتغير التابع | R    | R <sup>2</sup> | F      | مستوى الدلالة | المتغير المستقل                     | b    | الخطأ المعياري | t     | مستوى الدلالة    |  |  |  |
| الأداء المؤسسي | .310 | .096           | 12.555 | .001          | السلوك الأخلاقي                     | .318 | .090           | 3.543 | .001             |  |  |  |

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.310$ )، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.096$ )، مما يعني أن السلوك الأخلاقي يفسر ما نسبته (9.6%) من التباين في الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة ( $F=12.555$ ) ومستوى الدلالة (0.001)، وبلغت قيمة معامل الانحدار

( $\beta=0.318$ ) وقيمة ( $t=3.543$ )، وجميعها دالة إحصائية، مما يؤكد أن تعزيز الممارسات الأخلاقية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على الأداء المؤسسي.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة والمساءلة على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

جدول ١٣: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للرقابة والمساءلة على تحسين الأداء المؤسسي

| معاملات الانحدار |       |                |      |                   | تحليل التباين<br>الاحادي<br>One Way ANOVA |        | ملخص النماذج   |      |                |
|------------------|-------|----------------|------|-------------------|-------------------------------------------|--------|----------------|------|----------------|
| مستوى الدلالة    | t     | الخطأ المعياري | b    | المتغير المستقل   | مستوى الدلالة                             | F      | R <sup>2</sup> | R    | المتغير التابع |
| .000             | 5.134 | .078           | .401 | الرقابة والمساءلة | .000                                      | 26.361 | .183           | .427 | الأداء المؤسسي |

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الرقابة والمساءلة على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.427$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.183$ )، أي أن هذا البعد يفسر (١٨.٣٪) من التباين في الأداء المؤسسي، وهي أعلى نسبة تفسير بين أبعاد الحوكمة. كما بلغت قيمة ( $F=26.361$ ) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبلغ معامل الانحدار ( $\beta=0.401$ ) وقيمة ( $t=5.134$ )، بما يؤكد أن تعزيز الرقابة والمساءلة ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وعليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة والمساءلة على الأداء المؤسسي.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإفصاح والشفافية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

جدول ١٤: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للإفصاح والشفافية على تحسين الأداء المؤسسي

| معاملات الانحدار |   |                |   |                 | تحليل التباين<br>الاحادي<br>One Way ANOVA |   | ملخص النماذج   |   |                |
|------------------|---|----------------|---|-----------------|-------------------------------------------|---|----------------|---|----------------|
| مستوى الدلالة    | t | الخطأ المعياري | b | المتغير المستقل | مستوى الدلالة                             | F | R <sup>2</sup> | R | المتغير التابع |

|                   |      |      |        |      |                      |      |      |       |      |
|-------------------|------|------|--------|------|----------------------|------|------|-------|------|
| الأداء<br>المؤسسي | .371 | .138 | 18.871 | .000 | الإفصاح<br>والشفافية | .320 | .074 | 4.344 | .000 |
|-------------------|------|------|--------|------|----------------------|------|------|-------|------|

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.371$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.138$ )، مما يدل على أن الإفصاح والشفافية يفسران (١٣.٨٪) من التباين في الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة ( $F=18.871$ ) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبلغ معامل الانحدار ( $\beta=0.320$ ) وقيمة ( $t=4.344$ )، وهو ما يشير إلى أن تحسين ممارسات الإفصاح والشفافية يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الأداء المؤسسي.

وبشكل عام، ولمناقشة الفرضية الرئيسة، أوضحت نتائج جدول (١٥) الخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. فقد بلغ معامل الارتباط ( $R=0.489$ )، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، بما يعني أن ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة يقترن بتحسين مستوى الأداء المؤسسي. كما أظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن ما نسبته (٢٤٪) من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. وأكدت قيمة اختبار ( $F$ ) البالغة (٣٧.١٧٨) ملائمة نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $p=0.000$ ) يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية وليست ناتجة عن الصدفة. كذلك بلغ معامل الانحدار ( $\beta=0.588$ )، بما يعني أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يقابله تحسن مقداره (٠.٥٨٨) في الأداء المؤسسي، مع خطأ معياري منخفض بلغ (٠.٠٩٦)، مما يعزز موثوقية النتائج. وفي ضوء ذلك، يتبين أن تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية، بما تتضمنه من سلوك أخلاقي، ورقابة ومساءلة، وإفصاح وشفافية، يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية باعتبارها أحد المداخل الإدارية الفاعلة لتعزيز أداء شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

جدول ١٥: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي

| معاملات الانحدار |       |                   |      |                     | تحليل التباين<br>One Way ANOVA |        | ملخص النماذج   |      |                   |
|------------------|-------|-------------------|------|---------------------|--------------------------------|--------|----------------|------|-------------------|
| مستوى<br>الدلالة | t     | الخطأ<br>المعياري | b    | المتغير<br>المستقل  | مستوى<br>الدلالة               | F      | R <sup>2</sup> | R    | المتغير التابع    |
| .000             | 6.097 | .096              | .588 | الحوكمة<br>المؤسسية | .000                           | 37.178 | .240           | .489 | الأداء<br>المؤسسي |

## نتائج الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة وتحليلاتها الإحصائية، يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (٣.٨٥٣٨) ووزن نسبي (٧٧٪)، مما يعكس اهتمام الشركات بتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية.
- جاء بعد السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى بين أبعاد الحوكمة المؤسسية، يليه بعد الرقابة والمساءلة، ثم بعد الإفصاح والشفافية، وهو ما يشير إلى أن الجوانب الأخلاقية تحظى بأعلى مستوى من الاهتمام داخل الشركات محل الدراسة.
- أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (٣.٨٦٠٠) ووزن نسبي (٧٧٪)، مما يعكس تمتع الشركات بمستوى جيد من الكفاءة والفاعلية في أداء أعمالها.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، بما يؤكد أن ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة يرتبط بتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
- بينت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، حيث فسرت الحوكمة المؤسسية (٢٤٪) من التباين في الأداء المؤسسي.
- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على الأداء المؤسسي، بما يؤكد أهمية ترسيخ القيم الأخلاقية والمهنية في دعم كفاءة الأداء داخل الشركات.
- أوضحت النتائج أن بعد الرقابة والمساءلة كان الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي بين أبعاد الحوكمة المؤسسية، مما يعكس الدور المحوري للرقابة الفعالة والمساءلة في تحسين الأداء.
- أكدت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الأداء المؤسسي، بما يعزز أهمية توفير المعلومات بوضوح وفي الوقت المناسب لدعم كفاءة العمل المؤسسي.

٩. انتهت الدراسة إلى رفض الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الثلاث بصيغتها العدمية، وقبول الفرضيات البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وأبعادها (السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية) على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصي بما يلي:

١. تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات القطاع الخاص من خلال تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تضمن استدامة الالتزام بمبادئ الحوكمة في مختلف المستويات الإدارية.
٢. ترسيخ ثقافة السلوك الأخلاقي داخل الشركات عبر إعداد مواثيق أخلاقية واضحة، وتنفيذ برامج توعوية وتدريبية تعزز النزاهة والالتزام بالمعايير المهنية.
٣. تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وآليات المساءلة، مع تعزيز استقلالية المراجعة الداخلية والاعتماد على مؤشرات أداء دورية لمتابعة مستوى الالتزام وتحسين جودة الأداء.
٤. رفع مستوى الإفصاح والشفافية من خلال تطوير قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة، وتوفير المعلومات الجوهرية بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب بما يعزز الثقة المؤسسية.
٥. ربط تقييم أداء القيادات الإدارية بمستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يسهم في تعزيز ثقافة المساءلة وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.
٦. الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين والإدارات التنفيذية في مجال الحوكمة المؤسسية، بما يسهم في رفع كفاءة تطبيقها داخل الشركات.
٧. تشجيع الشركات على تبني مؤشرات أداء مؤسسية أكثر شمولاً لقياس كفاءة الأداء بصورة دورية، والاستفادة من نتائجها في تحسين عمليات التخطيط واتخاذ القرار.
٨. تعزيز بيئة الابتكار والتحسين المستمر داخل الشركات باعتبارها أحد العوامل الداعمة للأداء المؤسسي، مع ربط مبادرات التطوير بممارسات الحوكمة المؤسسية.

## المقترحات المستقبلية

استكمالاً لما توصلت إليه هذه الدراسة، أقترح تنفيذ الدراسات المستقبلية الآتية:

- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية أو غير الربحية وإجراء مقارنة مع نتائج القطاع الخاص.
- دراسة الدور الوسيط أو المعدل لمتغيرات مثل القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي.

- إجراء دراسات طويلة لمتابعة أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي عبر فترات زمنية مختلفة.
- دراسة أثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة المؤسسية على أبعاد محددة من الأداء المؤسسي مثل الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، والابتكار، ورضا أصحاب المصلحة.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل شركات من مناطق مختلفة في المملكة العربية السعودية بما يسهم في المقارنة بين البيئات التنظيمية المختلفة.
- استخدام مناهج بحثية نوعية أو مختلطة لدراسة التحديات العملية التي تواجه تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل شركات القطاع الخاص.

## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، من خلال التركيز على أبعاد السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، والإفصاح والشفافية، وقياس أثرها في مستوى الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية جاء مرتفعاً، كما تبين أن الأداء المؤسسي يتمتع بمستوى مرتفع أيضاً، الأمر الذي يعكس اهتمام الشركات بتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق أهدافها التنظيمية.

كما أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أسهمت جميع الأبعاد في تعزيز الأداء، مع تصدر بعد الرقابة والمساءلة من حيث قوة التأثير، يليه الإفصاح والشفافية، ثم السلوك الأخلاقي. وتؤكد هذه النتائج أن الحوكمة المؤسسية لم تعد مجرد إطار تنظيمي، بل أصبحت أحد المرتكزات الأساسية التي تدعم كفاءة الأداء، وتعزز جودة القرارات الإدارية، وترفع مستوى التنافسية والاستدامة في شركات القطاع الخاص.

وتأمل هذه الدراسة أن تمثل نتائجها إضافة علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الحوكمة المؤسسية، وأن تسهم في دعم متخذي القرار في تبني سياسات إدارية أكثر فاعلية بما يعزز الأداء المؤسسي ويحقق أهداف الشركات على المدى الطويل.



قائمة  
المراجع

## المراجع العربية

أحمد، ح.، & البشير، ز. (٢٠١٥). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي-69، 2(1). 96.

أحمد، م. ا. م.، & خالد، ح. ع. ح. (٢٠٢٥). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. مجلة الدراسات العليا بجامعة النيلين، ٢٠(١٢)، ٥٨-٤٤. <https://doi.org/10.33914/gcnu.v20i12.142>

القحطاني، د. م. ن.، & الشهري، ص. م. ع. (٢٠٢٢). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١٠-٩٥، (٣٣).

<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.33.2022.410>

الرفاعي، ع. ب. س. ب. ر. ا. (٢٠٢٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية: ١٠٣٥٧٨١/١٦٣٧-١١٥-١١٥. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢(١١٥)، ١٤١-١٦٣.

الرفاعي، م.، & الشاربي، ع. (٢٠٢٤). الرؤية السعودية ٢٠٣٠ كمدخل لتحديث الإدارة الحكومي دراسة مقارنة لتجارب بعض الدول العربية مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، ٥(١)، ٥١-٧٦.

جمال، ا. (٢٠١٩). تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر ٢٠١٤-٢٠٠٠.

<http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/1706>

جوادي، س.، & بن عمارة، ن. (٢٠١٨). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "بالتطبيق على شركات التأمين التكافلي العاملة في السوق السعودي" للفترة ٢٠١٠-٢٠١٦. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ٥(٢)، ٩٧-١١١.

حمادي، ن.، & زواركي، إ. (٢٠١٦). الحوكمة المؤسسية وأثرها على ربحية المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الوكالة الولائية للتسيير العقاري بالمدية، ١٣(٢)، ٩٥-١٠٦.

حوالف، ر.، & بوفاتح، ك. (٢٠١٣). أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ٢(٢)، ٢٣٠-٢٠٨.

خرخاش، آ. (٢٠٢٤). حوكمة الشركات ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

[أطروحة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بويوسف - ميلان]. <http://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/handle/123456789/3563>

سامية السيد محمود محمد. (٢٠٢٣). أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر. مجلة البحوث التجارية المجلد الخامس والأربعون العدد الثالث.

شاوش، أ. ع. م. ع. أ. د. ز. ن. ن. (٢٠٢٥). أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٦ (٩)، ٢٥٦-٢٧٤.

<https://doi.org/10.53796/hnsj69/17>

غلبون، ع. أ. ر. ع. ب. (٢٠٢٦). الحوكمة المؤسسية المجتمعية في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي "الفرص والتحديات". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٣٨-١٦٠.

محمد، ع.، & عبد الحق، س. (٢٠٢٠). دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء المؤسسي دراسة حالة: مؤسسة نفطال -بسكرة-. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، ٥ (٢)، ١٢٩-١٤٩.

مراكشي، ر. (٢٠٢٣). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي [Thesis, MILA - center of abdelhafid boussouf university].

<http://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/handle/123456789/2775>

موساوي، ي.، & دحية، (مشرف) عبد الحفيظ. (٢٠٢٠). أثر فاعلية حوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي <http://dspace.esc-alger.dz:8080/jspui/handle/123456789/1466>

## المراجع الإنجليزية

- Albabbtain, A. (2025). *The Impact of Corporate Governance on Financial Performance: Evidence from Saudi-Listed Firms* [Saudi Digital Library]. <https://hdl.handle.net/20.500.14154/77093>
- Albassam, W. (2014). *Corporate governance, voluntary disclosure and financial performance: Ban empirical analysis of Saudi listed firms using a mixed-methods research design* [PhD, University of Glasgow]. <https://eleanor.lib.gla.ac.uk/record=b3060457>
- Al-Ghamdi, M., & Rhodes, M. (2015). Family Ownership, Corporate Governance and Performance: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Economics and Finance*, 7(2), p78. <https://doi.org/10.5539/ijef.v7n2p78>
- Alhumoudi, H. Y. (2016). Corporate Governance Mechanisms and Firms' Performance: An Empirical Analysis of Firms Listed on the Saudi Stock Exchange. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 6(2), 101–145. <https://doi.org/10.5296/ijafr.v6i2.9192>
- Alofaysan, H., Jarboui, S., & Binsuwadan, J. (2024). Corporate Sustainability, Sustainable Governance, and Firm Value Efficiency: Evidence from Saudi Listed Companies. *Sustainability*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/su16135436>
- Alkhieli, A. (2018). Corporate Governance Reform in Saudi Arabia: A Modelling Approach [Doctoral, University of London]. في *Institute of Advanced Legal Studies*. [https://sas-space.sas.ac.uk/9511/?utm\\_source=chatgpt.com](https://sas-space.sas.ac.uk/9511/?utm_source=chatgpt.com)
- Alruwaili, T. F. (2024). Corporate Governance and Firm Performance: Emphasis on Environmental Sustainability Performance: Evidence from Saudi Arabia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(6), 115. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0183>
- Bagais, O. A., & Aljaaidi, K. S. (2020). Corporate governance attributes and firm performance in Saudi Arabia. *Accounting*, 923–930. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.005>
- Bazhair, A. H. (2021). Corporate governance mechanism and firm performance in Saudi Arabia. *Studies of Applied Economics*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4317>
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance, Special Issue: Contractual Corporate Governance*, 14(3), 257–273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>

- Bhatt, P. R., & Bhatt, R. R. (2017). Corporate governance and firm performance in Malaysia. *Corporate Governance*, 17(5), 896–912. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0054>
- Boshnak, H. A. (2021). Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance in Saudi Arabia. *International Journal of Financial Research*, 12(3), 446. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n3p446>
- Buallay, A., Hamdan, A., & Zureigat, Q. (2017). Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Saudi Arabia. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i1.6>
- Fallatah, Y. (2012). Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(36). <https://doi.org/10.5897/AJBM12.008>
- Hamdan, A. M., Al-Sartawi, A. A. M., & Jaber, R. J. (2013). The impact of corporate governance on financial, operational, and stock performance in the Kuwait Stock Exchange. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 20(2), 255–302. <https://doi.org/10.34120/ajas.v20i2.855>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Khan, A., Waris, M., Ismail, I., Sajid, M. R., Ullah, M., & Usman, F. (2019). Deficiencies in Project Governance: An Analysis of Infrastructure Development Program. *Administrative Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.3390/admsci9010009>
- Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the Performance of Public Sector Infrastructure Projects: Role of Project Governance and Stakeholder Management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000886](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000886)
- Mahrous, R. A. R., & Moussa, M. K. A. (2025). Corporate Governance and Financial Performance: The Role of the Audit Committee in Saudi Arabia: *Journal of North African Economies*, 21(39), 63–71.
- OECD. (2024). Governing for Sustainable Prosperity in the Middle East and North Africa. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d0da1d30-en>

Puni, A., & Anlesinya, A. (2020). Corporate governance mechanisms and firm performance in a developing country. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 147–169.  
<https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2019-0076>

الملاحق

## الاستبيان

عزيزي/عزيزتي المستجيب،

أنا طالب ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة ميداوون، وأجري دراسة علمية بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في مجال عملكم، أرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية، حيث إن آرائكم تمثل مصدراً رئيساً لنجاح هذه الدراسة. وأؤكد لكم أن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما ستعرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أي بيانات شخصية أو معلومات يمكن من خلالها التعرف على هوية المشاركين.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، ووقتكم الثمين، ومساهمتم القيمة في إنجاح هذه الدراسة، مع خالص

التقدير والاحترام.

القسم أ: الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات واطل ☐ ٦-١٠ سنوات

١١-٢٠ سنة ☐ من ٢١ سنة وأكثر ☐

المستوى التعليمي: ثانوية فأقل ☐ جامعي ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

## القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة.

**المحور الأول المتغير المستقل:** العبارات التالية تقيس واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

| م                        | الفقرات                                                                                                           | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| <b>السلوك الأخلاقي</b>   |                                                                                                                   |               |       |       |              |                   |
| ١.                       | تلتزم الشركة بتطبيق المبادئ الأخلاقية والمعايير المهنية في جميع ممارساتها الإدارية والتنظيمية .                   |               |       |       |              |                   |
| ٢.                       | تحرص الشركة على الالتزام بالأنظمة والتشريعات واللوائح المنظمة لأعمالها بما يعزز النزاهة المؤسسية .                |               |       |       |              |                   |
| ٣.                       | تضمن الشركة معاملة جميع أصحاب المصلحة بعدالة واحترام مع الحفاظ على حقوقهم ومصالحهم .                              |               |       |       |              |                   |
| ٤.                       | تتعامل الشركة بمصادقية وشفافية في الوفاء بالتزاماتها وتعهدها تجاه أصحاب المصلحة .                                 |               |       |       |              |                   |
| ٥.                       | تتخذ الشركة الإجراءات المناسبة لمنع استغلال الصلاحيات الوظيفية أو تضارب المصالح بما يعزز السلوك المهني والأخلاقي. |               |       |       |              |                   |
| <b>الرقابة والمساءلة</b> |                                                                                                                   |               |       |       |              |                   |
| ٦.                       | تطبق الشركة نظاماً رقابياً فعالاً يضمن متابعة الأداء والالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة .                    |               |       |       |              |                   |
| ٧.                       | يخضع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمساءلة عن نتائج الأداء والقرارات التي يتم اتخاذها .                        |               |       |       |              |                   |
| ٨.                       | تعتمد الشركة آليات منتظمة لمتابعة تنفيذ الخطط والكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .          |               |       |       |              |                   |
| ٩.                       | تستند الشركة إلى إجراءات رقابية داخلية فعالة لضمان سلامة العمليات الإدارية والمالية .                             |               |       |       |              |                   |
| ١٠.                      | تستعين الشركة بجهات رقابية أو مراجعة مستقلة للتحقق من دقة المعلومات وتعزيز المساءلة المؤسسية.                     |               |       |       |              |                   |
| <b>الإفصاح والشفافية</b> |                                                                                                                   |               |       |       |              |                   |
| ١١.                      | تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة .                   |               |       |       |              |                   |
| ١٢.                      | توفر الشركة المعلومات المتعلقة بالأداء والنتائج المالية بما يعزز وضوح الرؤية واتخاذ القرارات .                    |               |       |       |              |                   |

|    |                                                                                                              |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١٣ | تقصح الشركة عن تعاملاتها مع الأطراف ذات العلاقة وفق الأنظمة والضوابط المعتمدة .                              |  |  |  |  |
| ١٤ | تتسم إجراءات الشركة بالشفافية في الإعلان عن سياسات المكافآت والحوافز الخاصة بالإدارة التنفيذية .             |  |  |  |  |
| ١٥ | تستخدم الشركة قنوات اتصال فعالة لضمان إتاحة المعلومات والإفصاح عنها بصورة واضحة وسهلة الوصول لأصحاب المصلحة. |  |  |  |  |

**المحور الثاني المتغير التابع: العبارات التالية تقيس واقع الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك**

| م                     | الفقرات                                                                                         | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| <b>الأداء المؤسسي</b> |                                                                                                 |               |       |       |              |                   |
| ١.                    | تحقق الشركة مستويات مرتفعة من الكفاءة في تنفيذ أعمالها وعملياتها التشغيلية .                    |               |       |       |              |                   |
| ٢.                    | تسهم الشركة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات بما يعزز قدرتها التنافسية .                       |               |       |       |              |                   |
| ٣.                    | تتمكن الشركة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق الخطط المعتمدة .                                 |               |       |       |              |                   |
| ٤.                    | تستجيب الشركة بفاعلية للمتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال بما يدعم استمرارية أدائها .           |               |       |       |              |                   |
| ٥.                    | تحرص الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج .        |               |       |       |              |                   |
| ٦.                    | تعمل الشركة على تطوير الأداء المؤسسي بصورة مستمرة من خلال تحسين الإجراءات ورفع كفاءة العمليات . |               |       |       |              |                   |
| ٧.                    | تشجع الشركة الابتكار وتبني المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي .                        |               |       |       |              |                   |
| ٨.                    | تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى الإنجاز ومتابعة تحقيق الأهداف .                  |               |       |       |              |                   |
| ٩.                    | تحقق الشركة نتائج مالية وتشغيلية تعكس كفاءة أدائها واستدامة أعمالها .                           |               |       |       |              |                   |
| ١٠.                   | تتمتع الشركة بقدرة عالية على تعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي.  |               |       |       |              |                   |

**الامتحان:**

نشكرك على تخصيص وقتك لملء الاستبيان، وإن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة، إن المعلومات التي شاركتها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات في أداء الشركة. مرة أخرى، نحن ممتنون جداً لمساهمتك.

مع خالص التقدير

## **Abstract**

This study aimed to examine the impact of applying corporate governance principles on organizational performance in private sector companies in Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical approach, and data were collected through an electronic questionnaire distributed to a convenience sample of 384 employees working in private sector companies in Riyadh. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Version 26. To achieve the study objectives, several statistical techniques were employed, including frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlation, and simple linear regression analysis. The findings revealed that the level of corporate governance implementation was high, with a mean score of 3.8538 and a relative weight of 77%. Organizational performance also recorded a high level, with a mean score of 3.8600 and a relative weight of 77%. The results further confirmed a statistically significant positive effect of corporate governance on organizational performance ( $R = 0.489$ ,  $R^2 = 0.240$ ,  $F = 37.178$ ,  $p = 0.000$ ). Significant positive effects were also found for ethical behavior ( $R^2 = 0.096$ ), accountability and control ( $R^2 = 0.183$ ), and disclosure and transparency ( $R^2 = 0.138$ ). The study recommends strengthening corporate governance practices, enhancing accountability and control systems, promoting ethical behavior, and improving disclosure and transparency to enhance organizational performance, sustainability, and competitiveness in private sector companies.

**Keywords:** Corporate Governance, Organizational Performance, Ethical Behavior, Accountability and Control, Disclosure and Transparency.

**Midocean University**  
**College of Management**  
**Master/ Business Administration**



**"The Impact of Applying Corporate Governance  
Principles on Organizational Performance in Private  
Sector Companies in Riyadh"**

**Prepared by:**

**Abobakr Ahmed Bawazir**

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed**

**Dr. Fayez Ali Jarad**

**Year:2026**