

العنوان

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

The impact of the application of institutional governance principles on improving administrative performance in business organizations: a field study on the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/

بدر ناصر العتيبي

251002387

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي

2025

المقدمة Introduction

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، وازدياد حدة المنافسة، بات من الضروري على منظمات الأعمال أن تتبنى أنظمة إدارية متطورة تضمن لها تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها. وتعد **الحوكمة المؤسسية** إحدى الركائز الأساسية التي تعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية كافة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري العام. وقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في منظمات الأعمال مطلباً ملحاً، خاصة في ظل الدعوات المتزايدة نحو الشفافية والمساءلة، وتعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة.

تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من النظم والقوانين والممارسات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين إدارة المؤسسة وأصحاب المصلحة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة (Alzahrani, 2014). وتشمل المبادئ الأساسية للحوكمة: الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية،

بالإضافة إلى ضمان استقلالية مجلس الإدارة، ومراقبة الأداء بشكل مستمر. (Alsalman et al., 2024)

لقد أصبح واضحاً أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساهم في تحسين جودة الإدارة داخل المنظمات، حيث يؤدي إلى تعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة، وتقليل مستوى المخاطر، وتحسين مستوى الثقة بين أصحاب المصلحة. كما أن تطبيق الحوكمة يرتبط إيجاباً بتحقيق أداء إداري متميز، من حيث الكفاءة التشغيلية، وفعالية اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية والمالية بطريقة استراتيجية. (Tawfik et al., 2022)

في السياق السعودي، تُولي **رؤية المملكة 2030** اهتماماً بالغاً بتعزيز مبادئ الحوكمة في مختلف القطاعات، وذلك في إطار السعي إلى تحسين بيئة الأعمال، وجذب الاستثمارات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. (Asel, 2020) وقد شهدت السنوات الأخيرة صدور عدد من اللوائح والسياسات التي تنظم عمل الشركات والمؤسسات في القطاع

الخاص، وتُلزمها بتطبيق قواعد الحوكمة كشرط أساسي لتحقيق النمو المستدام. ومن هنا تبرز أهمية دراسة مدى تأثير تطبيق هذه المبادئ على الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة الحميدي (2024) وجود تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، مشيرة إلى أن الشفافية والرقابة الإدارية تعززان من انضباط الموظفين وكفاءتهم. كما أكدت دراسة الزايد والوعوفي (2025) أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين أدائهم في المؤسسات التعليمية. وفي السياق نفسه، بيّنت دراسة النسر ومفتاح (2022) أن تطبيق الحوكمة في المصارف يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية اتخاذ القرار.

أما على المستوى الدولي، فقد خلصت دراسة Aljaber (2024) إلى أن الإصلاحات الإدارية المستندة إلى مبادئ الحوكمة ساعدت على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات العمل بالسعودية، رغم ما أظهرته من تحديات تتعلق بالفجوات النوعية والتمييز بين الجنسين. وفي دراسة حديثة، أوضح Higazey (2025) أن هناك علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الإداري في قطاع الهندسة بمدينة الرياض، مشدداً على أهمية إشراك الموظفين في صنع القرار، وتفعيل آليات الرقابة والمتابعة.

ومع أهمية هذه النتائج، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات تتعلق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الخاص السعودي، خاصة فيما يتعلق بتأثيرها المباشر على الأداء الإداري اليومي داخل المنظمات، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّه. فمن خلال إجراء دراسة ميدانية على عدد من منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي، تسعى هذه الورقة إلى فحص العلاقة بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء الإداري، واستكشاف مدى التزام هذه المنظمات بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والرقابة المؤسسية، إضافة إلى دور القيادة الإدارية في تبني تلك المبادئ وتفعيلها.

إن فهم هذه العلاقة من شأنه أن يوفر توصيات عملية للقيادات الإدارية وصناع القرار في القطاع الخاص، بما يسهم في تطوير السياسات الداخلية، وتحسين الأداء العام للمنظمات، وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني في إطار مستهدفات رؤية 2030. كما ستسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الحوكمة المؤسسية، من خلال تقديم نموذج تطبيقي قابل للقياس في بيئة اقتصادية وتنظيمية تتميز بخصوصية ثقافية وتشريعية كما هو الحال في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة Problem Statement

تسعى منظمات الأعمال الحديثة إلى تحسين أدائها الإداري من خلال تبني أنظمة إدارية تواكب متطلبات الحوكمة الرشيدة، لما لها من دور بارز في تعزيز مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة المؤسسية. وعلى الرغم من انتشار مفهوم الحوكمة المؤسسية واعتباره أحد أهم الأسس التنظيمية التي تضمن استدامة الأداء، إلا أن تطبيق مبادئها في منظمات القطاع الخاص، لا سيما في المملكة العربية السعودية، ما زال يواجه تحديات تتعلق بدرجة الالتزام، ونوعية التطبيق، وفاعلية التأثير في الأداء الإداري.

أظهرت الأدبيات السابقة أن هناك تبايناً في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من منظمة لأخرى، مما يؤدي إلى اختلاف في نتائج الأداء المؤسسي. فقد توصلت دراسة الحميدي (2024) إلى أن الالتزام بالحوكمة يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، لكنه يظل جزئياً ومتفاوتاً بحسب طبيعة الهيكل الإداري والقيادة. كما كشفت دراسة الزايدي والعوفي (2025) أن تطبيق قواعد الحوكمة في جامعة الملك عبد العزيز انعكس إيجاباً على أداء الموظفين، لكنه تأثر بمدى فهمهم لتلك القواعد وآليات تنفيذها. أما النسر ومفتاح (2022) ، فقد لاحظا وجود علاقة بين الحوكمة وتحسين الأداء في المؤسسات المالية، ولكن مع وجود ضعف في جوانب المتابعة والرقابة، مما أضعف من فاعلية التطبيق.

وفي السياق ذاته، أشار Tawfik et al. (2022) إلى أن العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي تتأثر بعدد من العوامل، منها هيكل الملكية، والرقابة الداخلية، ودور القيادة. وأكدت دراسة Alsalman et al. (2024) التي

تناولت القطاع الصحي في السعودية أن الالتزام بمعايير الحوكمة ساهم في تحسين الأداء الإداري، لكنه ارتبط أيضاً بجاهزية المؤسسة للتغيير، ومدى قدرتها على دمج الحوكمة في ثقافتها التنظيمية.

ومن جانب آخر، أوضح **Aljaber (2024)** أن إصلاحات الإدارة العامة في السعودية ارتكزت على مبادئ الحوكمة، لكنها كشفت عن فجوات في التطبيق العملي، خاصة فيما يتعلق بإدارة الأداء، وتكافؤ الفرص، والممارسات الإشرافية. كما بينت دراسة **Higazey (2025)** أن هناك نقصاً في التوازن بين التوجهات الاستراتيجية وتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، وهو ما قد يؤثر سلباً على النتائج الإدارية المستهدفة. انطلاقاً من هذا العرض، يتضح أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص السعودي، وما إذا كانت هذه المبادئ تُطبق بشكل فعال يسهم في تحقيق تحسين إداري ملموس، أم أن التطبيق يظل شكلياً وغير مكتمل. كما أن هناك تساؤلات حول ما إذا كانت المؤسسات الخاصة في المملكة تدمج الحوكمة ضمن استراتيجياتها الإدارية، أم أنها تتعامل معها كمجرد التزام تنظيمي.

ومن هنا تنبع مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة Objectives of the Study

- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي.
- قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على عناصر الأداء الإداري داخل تلك المنظمات.
- استكشاف العلاقة بين الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية وبين فعالية الإدارة.
- تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في بيئة القطاع الخاص السعودي.

- تقديم توصيات عملية لتفعيل مبادئ الحوكمة بما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري في منظمات الأعمال.

أهمية الدراسة Study Importance

أولاً: الأهمية النظرية (Theoretical Importance)

- يساهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بمجال الحوكمة المؤسسية وأثرها في الأداء الإداري.
- يوضح العلاقة بين مبادئ الحوكمة وممارسات الإدارة الفعالة في بيئة منظمات الأعمال.
- يعزز الفهم النظري لمفاهيم الحوكمة في سياق بيئة الأعمال السعودية.
- يقدم إطاراً علمياً يمكن استخدامه في دراسات لاحقة في مجالات الحوكمة والإدارة والقيادة المؤسسية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (Practical Importance)

- يساعد القيادات الإدارية في منظمات القطاع الخاص على تطوير آليات تطبيق مبادئ الحوكمة.
- يوفر بيانات ميدانية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء الإداري وتفعيل أدوات الرقابة والشفافية.
- يدعم صانعي القرار في تصميم سياسات تنظيمية تعزز من فعالية الحوكمة في المؤسسات الخاصة.
- يساهم في رفع وعي العاملين في القطاع الخاص بأهمية الحوكمة ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي.

تساؤلات الدراسة Research Questions

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى التزام منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية؟
2. ما أثر مبدأ الشفافية على تحسين الأداء الإداري داخل هذه المنظمات؟
3. ما أثر مبدأ المساءلة والمحاسبة على فاعلية الإدارة واتخاذ القرار؟
4. كيف يؤثر وجود نظم رقابة فعّالة على تحسين كفاءة العمليات الإدارية؟
5. ما أبرز المعوقات التي تواجه منظمات القطاع الخاص في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية؟
6. هل تختلف درجة تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الإداري باختلاف حجم المنظمة أو طبيعة نشاطها؟

فرضيات الدراسة Research Hypotheses

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على تحسين الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة والمحاسبة على فاعلية الإدارة في منظمات القطاع الخاص.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم الرقابة المؤسسية على رفع كفاءة الأداء الإداري.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الإداري تعزى إلى حجم المنظمة أو مجال عملها.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال، وتُعد هذه النظريات أساساً منهجياً لفهم تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على بيئة العمل الإداري داخل منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ومن أبرز هذه النظريات: **نظرية الوكالة، النظرية المؤسسية، نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد.**

أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعد **نظرية الوكالة** من أكثر النظريات استخداماً في مجال الحوكمة المؤسسية، حيث تُعنى بتحليل العلاقة بين المالكين (أصحاب رأس المال) والوكلاء (الإدارة)، وتفترض وجود تضارب محتمل في المصالح بين الطرفين. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الحوكمة المؤسسية تهدف إلى تقليل هذا التضارب من خلال فرض أنظمة رقابية تضمن التزام الإدارة بتحقيق مصالح الملاك، وليس مصالحها الشخصية. (Alzahrani, 2014)

إن تطبيق أدوات الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، والرقابة المؤسسية، يساعد في الحد من مخاطر الانحرافات الإدارية وسوء استخدام السلطة، وبالتالي تحسين الأداء الإداري الكلي. وهذا ما أكدته دراسة **Tawfik et al. (2022)**، حيث أشارت إلى أن آليات الحوكمة كاللجان الرقابية وتوضيح أدوار مجلس الإدارة، تحد من الانحرافات وتزيد من فاعلية الإدارة في تحقيق الأهداف.

ثانياً: النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تُركز **النظرية المؤسسية** على تأثير البيئة الخارجية والمؤسسية في تشكيل سلوك المنظمات. وبحسب هذه النظرية، فإن تبني الحوكمة لا يكون فقط من منطلق الكفاءة، بل قد يأتي نتيجة ضغوط تنظيمية وتشريعية وثقافية تفرضها البيئة على المؤسسة. (Aljaber, 2024)

وقد بينت دراسة (Higazey 2025) أن منظمات القطاع الهندسي في الرياض تأثرت بشكل ملحوظ بالإصلاحات الحكومية وسياسات الحوكمة الرسمية، مما دفعها لتطبيق معايير الحوكمة تماشياً مع التوجهات المؤسسية، وهو ما ساهم في رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق التكامل المؤسسي.

ومن الأمثلة التطبيقية على هذه النظرية ما أشار إليه (Murr & Carrera 2022) في دراستهما حول الممارسات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية، حيث بيّنا أن البيئة التنظيمية والتشريعية المحلية شكّلت نمط استجابة المنظمات للحوكمة، وأثّرت في آليات إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار.

ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تنطلق نظرية أصحاب المصلحة من افتراض أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل تتأثر بمجموعة من الأطراف المرتبطة بها، مثل العملاء، الموظفين، الموردين، الجهات الحكومية، والمجتمع ككل. وتؤكد هذه النظرية على أن نجاح المؤسسة وتحقيق أدائها الفعال يتطلب توازناً بين مصالح جميع هؤلاء الأطراف (Alsalman et al., 2024).

تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في تحقيق هذا التوازن، من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة في صنع القرار، وهو ما يؤدي إلى تحسين ثقة أصحاب المصلحة، وزيادة ولائهم، وبالتالي رفع كفاءة الأداء الإداري. وقد أكدت دراسة الزايدي والعوفي (2025) على أن الاهتمام بمصالح العاملين وسماع آرائهم ضمن عمليات الحوكمة ساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز.

رابعاً: نظرية الموارد (Resource-Based View)

تعتمد نظرية الموارد على فكرة أن أداء المؤسسة يتحدد بقدرتها على امتلاك وتوظيف الموارد النادرة والاستراتيجية، مثل الموارد البشرية المؤهلة، والنظم الإدارية الفعالة، والمعرفة التنظيمية. وتعتبر الحوكمة أحد أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة استراتيجية للمنظمة. (Al Maani et al., 2020)

وبحسب هذه النظرية، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من كفاءة استخدام الموارد التنظيمية، ويحسن من العمليات الإدارية ويزيد من التكيف مع المتغيرات، مما ينعكس على الأداء الإداري بشكل إيجابي. وقد أظهرت دراسة توفيق (2024) أن الشركات العائلية التي طبقت الحوكمة الرشيدة تمكنت من إدارة عملياتها بكفاءة استراتيجية أكبر، وحققت نتائج إدارية أكثر فاعلية مقارنة بتلك التي لم تطبقها.

تكامل النظريات في سياق البحث

إن اختيار هذه النظريات الأربع يعكس الطابع المتداخل لموضوع الحوكمة، حيث لا يمكن تفسير العلاقة بين الحوكمة والأداء الإداري من منظور نظري واحد فقط. فبينما تفسر نظرية الوكالة الحاجة إلى الرقابة الإدارية، تسلط النظرية المؤسسية الضوء على تأثير البيئة والتشريعات، وتركز نظرية أصحاب المصلحة على الجوانب الاجتماعية والاتصالية، في حين تقدم نظرية الموارد إطاراً لفهم الحوكمة كميزة تنافسية داخلية.

وبالتالي، فإن اعتماد هذه المنظورات المختلفة في هذه الدراسة يوفر إطاراً نظرياً متكاملًا لتحليل مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري في منظمات الأعمال، خاصة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، الذي يشهد حراكًا تنظيميًا وتشريعيًا متسارعًا في ظل رؤية 2030.

الدراسات السابقة Literature Review

تُعد الحوكمة من المفاهيم الحيوية التي شهدت اهتمامًا متزايدًا في الأوساط الإدارية والبحثية، نظرًا لدورها البارز في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والشفافية. وقد تنوعت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، في تناولها لتأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي والمؤسسي من زوايا متعددة، كالشركات العائلية، والجامعات، والمؤسسات المالية، والقطاعات الصحية. وانطلاقًا من هذه الخلفية، يسعى هذا البحث إلى رصد وتحليل ما توصلت إليه تلك الدراسات، بهدف الكشف عن الفجوات المعرفية التي لم تملأ نصيبها الكافي من البحث، وتحديد الإطار الذي ينطلق منه البحث الحالي.

هدفت دراسة الحميدي (2024) إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي لدى موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في مكة المكرمة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وشملت عينة ميدانية من الموظفين الإداريين العاملين في تلك المؤسسة الدينية المهمة. وقد ركزت الدراسة على أربعة محاور رئيسية تمثل مبادئ الحوكمة وهي الشفافية، العدالة، المساءلة، والرقابة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق تلك المبادئ وبين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، حيث ساهمت الشفافية في رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، بينما عززت المساءلة من انضباط الأداء والالتزام بالمهام. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظم رقابية أكثر ديناميكية، وتطوير قنوات الاتصال الداخلي لضمان استمرارية تطبيق الحوكمة بشكل فعال ومستدام.

ناقشت دراسة النسر ومفتاح (2022) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على أداء المؤسسات المالية، من خلال دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية في مدينة الزاوية. استخدم الباحثان استبانة شاملة تضمنت قياس مدى تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة مثل المسؤولية والمساءلة والشفافية، ومدى انعكاسها على جودة الخدمات والقرارات الإدارية. كشفت النتائج عن وجود قصور نسبي في تطبيق بعض جوانب الحوكمة، لا سيما على مستوى الشفافية في عرض البيانات المالية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، مما أثر بشكل مباشر على فعالية الإدارة وجودة الأداء. وأكدت الدراسة على أهمية تدريب القيادات الإدارية على مفاهيم الحوكمة، وضرورة بناء ثقافة مؤسسية تستند إلى القيم الحوكمية في القطاع المصرفي.

سلطت دراسة الزاوي والعوفي (2025) الضوء على أثر تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز. جاءت الدراسة ميدانية بطبيعتها، واستهدفت الموظفين الإداريين كعينة أساسية لتحليل العلاقة بين مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الإداري. كشفت الدراسة أن تطبيق الحوكمة ساهم في تحسين الأداء من خلال تعزيز الثقة والوضوح التنظيمي، وتمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات وصنع القرار. كما أن وجود أنظمة رقابية واضحة ومسارات مساءلة فعالة قد انعكس إيجاباً على التزام الموظفين وتفاعلهم. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الحوكمة كإطار إداري رئيسي في مؤسسات التعليم العالي، وربطها بأنظمة تقييم الأداء.

جاءت دراسة توفيق (2024) لتدرس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. ركزت على أربعة أبعاد للحوكمة، وهي: توزيع السلطات، وجود نظام للمساءلة، الشفافية المالية، ومشاركة الأطراف ذوي العلاقة في القرار. وأظهرت النتائج أن الشركات العائلية التي التزمت بهذه المبادئ استطاعت أن تحقق أداءً استراتيجياً متميزاً مقارنةً بنظيراتها التي لا تطبق الحوكمة. كما أن إدماج ممارسات الحوكمة ساعد على تقليل النزاعات الداخلية بين أفراد العائلة المالكة، وتحسين كفاءة الإدارة، ورفع جودة القرارات التشغيلية. توصي الدراسة بتعميم ثقافة الحوكمة في الشركات ذات الملكية الخاصة، لاسيما في البيئات ذات الهياكل العائلية المركبة.

أجرت دراسة Higazey (2025) تحليلاً مختلطاً لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في قطاع الهندسة في مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي معاً، وشملت مقابلات مع القيادات الإدارية وتحليل إحصائي لاستجابات الموظفين. أظهرت النتائج أن الحوكمة، عندما تطبق بشكل منهجي، تؤدي إلى تحسينات ملموسة في جودة التخطيط الإداري، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى الالتزام التنظيمي. كما لاحظت الدراسة وجود تفاوت في التطبيق بين الشركات الوطنية والمحلية من جهة، والشركات متعددة الجنسيات من جهة أخرى، حيث تميزت الأخيرة بتطبيق أكثر التزاماً وأثراً. وأوصت الدراسة بوضع معايير وطنية موحدة لتطبيق الحوكمة في القطاع الخاص.

حلّلت دراسة Aljaber (2024) أثر إصلاحات الإدارة العامة عام 2016 في السعودية على منظومة العمل والموارد البشرية، مستخدمة النظرية المؤسسية كإطار تفسيري. بيّنت الدراسة أن هذه الإصلاحات ارتكزت على مبادئ الحوكمة كالمساءلة والشفافية، إلا أن نتائجها كانت متفاوتة بسبب تحديات تتعلق بالبنية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات الحكومية، خاصة ما يتصل بالأداء الوظيفي وقضايا النوع الاجتماعي. وخلصت إلى أن الحوكمة تحتاج إلى تهيئة بيئية تنظيمية وثقافية، وإلى إجراءات تنفيذية واضحة تضمن دمجها في العمليات اليومية للمؤسسة.

درست دراسة Al Maani وآخرون (2020) العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في المؤسسات الخاصة، معتبرة أن الحوكمة تمثل أحد عناصر التمكين من خلال الشفافية والمساءلة والمشاركة. أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى التمكين الإداري المدعوم بنظام حوكمة واضح ساهم في تحسين الأداء العام، وزيادة الإنتاجية والالتزام. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اللامركزية، ومنح الموظفين القدرة على المساهمة في صنع القرار، وربط ذلك بأدوات الحوكمة الحديثة.

في دراسة (2014) Alzahrani، تم تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات المدرجة في السوق السعودي. استندت الدراسة إلى بيانات مالية وتحليل كمي يغطي عددًا من السنوات، وخلصت إلى أن الشركات التي تبنت نماذج حوكمة واضحة وفعالة حققت عوائد مالية وأداء تشغيلي أعلى من نظيراتها. كما أبرزت الدراسة أهمية استقلالية مجلس الإدارة، ووجود لجان مراجعة فعالة، كأدوات أساسية لضمان كفاءة الأداء المالي والإداري.

تناولت دراسة Alsalman وآخرون (2024) أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. من خلال دراسة حالة على عدد من المستشفيات العامة، بيّنت النتائج أن تطبيق الحوكمة ساعد في تحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل نسب الخطأ الإداري. كما أن مشاركة الطواقم الطبية في القرارات الإدارية عززت من فعالية فرق العمل. توصي الدراسة بتوسيع تطبيق الحوكمة في قطاع الرعاية الصحية ضمن إطار تشريعي داعم، وتوفير برامج تدريبية للعاملين حول مبادئ الحوكمة.

استعرضت دراسة Tawfik وآخرون (2022) أثر آليات الحوكمة المختلفة مثل هيكل الملكية ووجود أفراد من العائلات الحاكمة في الإدارة على الأداء المؤسسي في دول مجلس التعاون الخليجي. أشارت النتائج إلى أن وجود آليات حوكمة فعالة يساهم في تحسين الأداء المالي والاستراتيجي، بينما وجود ملكية عائلية أو سيطرة فردية على قرارات المؤسسة قد يحد من فاعلية تلك المبادئ. وتؤكد الدراسة على ضرورة توازن السلطة داخل مجالس الإدارة، واستقلالية القرارات التشغيلية عن المصالح الشخصية.

أجرت Murr و (2022) Carrera تحليلًا لأنماط الحوكمة المؤسسية وممارسات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية السعودية، مستخدمين النظرية المؤسسية في تفسير السلوك الإداري. كشفت الدراسة أن المؤسسات الحكومية غالبًا ما تطبق الحوكمة بوصفها استجابة للضغوط التشريعية وليس نابغًا من ثقافة داخلية، مما يقلل من فاعلية النتائج. وأكدت الدراسة أن نجاح تطبيق الحوكمة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى انسجامها مع المنطق المؤسسي الداخلي وقدرة المؤسسة على التحول التنظيمي.

أخيرًا، ناقشت دراسة (Aseel (2020 واقع الحوكمة في التعليم العالي السعودي في ضوء رؤية 2030، مشيرة إلى أن التحول نحو الحوكمة يمثل جزءًا من استراتيجية وطنية لإعادة هيكلة التعليم والبحث العلمي. بيّنت الدراسة أن الجامعات التي بدأت بتطبيق أدوات الحوكمة مثل المجالس المستقلة، والشفافية في التوظيف والإنفاق، شهدت تحسنًا في الأداء الأكاديمي والإداري. كما أبرزت أهمية التوازن بين الاستقلالية الأكاديمية والخضوع للرقابة في بناء نموذج حوكمة ناجح في التعليم العالي.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تشير الدراسات السابقة بوضوح إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي والوظيفي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت إما على قطاعات محددة (كالشركات العائلية أو المصارف) أو على مناطق جغرافية بعينها. فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة الحميدي (2024) الحوكمة في إطار الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، مركزة على الجانب الإداري فقط، بينما ركزت دراسة الزبيدي والعوفي (2025) على جامعة الملك عبدالعزيز، من وجهة نظر الموظفين الإداريين دون التوسع في قياس الأداء الفعلي. ومن جهة أخرى، قدمت دراسات أجنبية مثل (Alzahrani (2014 و (Alsalman et al. (2024 تحليلًا عميقًا للحوكمة في الشركات المساهمة والمستشفيات، لكنها لم تتناول تأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي من منظور المؤسسات التعليمية والإدارية في المملكة بشكل شامل.

كما لاحظنا أن بعض الدراسات، مثل (Tawfik et al. (2022)، ركزت على الآليات الداخلية للحوكمة مثل الملكية العائلية، دون التطرق إلى البعد الإداري اليومي وتأثيره على سلوك الموظف وأدائه. وفي السياق ذاته، أغفلت معظم الدراسات تناول العلاقة التكاملية بين تطبيق الحوكمة وممارسات التمكين الإداري والتقييم الاستراتيجي للأداء. من هنا، تبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها، والمتمثلة في عدم وجود دراسات كافية تناولت بشكل تطبيقي ومتكامل تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة ضمن السياق السعودي، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030، وما يفرضه ذلك من متطلبات إصلاحية وهيكلية. وعليه، يُعد هذا البحث محاولة لسد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية تدمج بين منظور الحوكمة والتحليل الوظيفي، مما يساهم في تطوير نموذج إداري يتسم بالكفاءة والشفافية والمساءلة.

الإطار النظري للدراسة Theoretical Framework

مفهوم الحوكمة المؤسسية

- التعريف اللغوي والاصطلاحي
- نشأة وتطور الحوكمة
- أهمية الحوكمة في منظمات الأعمال
- المبادئ الأساسية للحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية)

أهداف الحوكمة المؤسسية

- تعزيز الكفاءة والفعالية
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة
- الحد من الفساد الإداري والمالي

آليات ومكونات الحوكمة المؤسسية

- مجلس الإدارة
- اللجان الإشرافية (مثل لجنة المراجعة)
- دور المراجعة الداخلية
- الإفصاح والشفافية

مفهوم الأداء الإداري

- التعريف العلمي للأداء الإداري
- مؤشرات قياس الأداء الإداري
- علاقة الأداء الإداري بالكفاءة المؤسسية

العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري

- تحليل نظري للعلاقة
- نتائج الدراسات السابقة
- النظريات الداعمة (نظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصالح، نظرية الموارد)

دور الحوكمة في تحسين جودة القرارات الإدارية

- تحسين بيئة العمل
- تعزيز المسؤولية والمسائلة
- دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي

التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال في السعودية

• التحديات التشريعية والتنظيمية

• الثقافة المؤسسية

• نقص الوعي أو التدريب

متغيرات الدراسة

الوصف / المؤشرات	اسم المتغير	نوع المتغير
-الشفافية- المساءلة- العدالة- الاستقلالية	مبادئ الحوكمة المؤسسية	المتغير المستقل
-فعالية اتخاذ القرار- جودة الخدمات- الكفاءة التشغيلية	الأداء الإداري	المتغير التابع
لتحديد الفروقات بين الأفراد عند تحليل النتائج	الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي	المتغيرات الديموغرافية

المنهجية وطرق البحث Methodology and Research Methods

أولاً: منهجية البحث

1. المنهج المستخدم في البحث

يعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يسعى إلى وصف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في منظمات الأعمال الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وتحليل مدى تأثير هذا التطبيق على الأداء الإداري، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على استبيان يتم توزيعه على عينة من العاملين في القطاع الخاص.

المنهج الوصفي يساعد في جمع بيانات دقيقة عن الواقع الحالي للحوكمة المؤسسية، في حين يُستخدم التحليل لفهم العلاقة بين متغيرات الحوكمة ومتغيرات الأداء الإداري، وتفسير النتائج الناتجة عن استجابات العينة.

2. أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، ويتميز الاستبيان بقدرته على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت زمني محدود وبتكلفة منخفضة، كما يتيح جمع معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

مكونات الاستبيان:

يتكون الاستبيان من 20 سؤالاً موزعة على النحو التالي:

- 3 أسئلة ديموغرافية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة
- 2 سؤال مفتوح: لاستقصاء آراء المشاركين حول التحديات أو المقترحات المتعلقة بتطبيق الحوكمة.
- 15 سؤالاً مغلقاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، موزعة على محاور الدراسة وفقاً للفرضيات المحددة، لقياس آراء المبحوثين بشأن:

- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.
- أثر تلك المبادئ على جودة الأداء الإداري.
- فعالية اتخاذ القرار الإداري في بيئة تتبنى الحوكمة.
- مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم يتضمن:

- موافق بشدة

- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

3. مجتمع الدراسة (Population)

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، والإداريين العاملين في الشركات والمنشآت الخاصة ذات الهيكل التنظيمي الذي يسمح بتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية.

وقد تم اختيار القطاع الخاص السعودي نظرًا للدور المتنامي الذي يلعبه في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تدعو إلى تعزيز الحوكمة والشفافية في القطاعات كافة.

4. عينة الدراسة (Sample)

نظرًا لطبيعة الدراسة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، فقد تم اختيار عينة قصدية (Purposive)

(Sample) تتألف من (100) موظف وموظفة يعملون في القطاع الخاص، ممن لهم علاقة مباشرة بالإدارة أو

التخطيط أو الشفافية أو لديهم معرفة بممارسات الحوكمة داخل منشاتهم.

تم توزيع الاستبيان باستخدام نموذج **Google Forms**، وتمت مشاركة رابط الاستبيان مع المشاركين عبر البريد

الإلكتروني ووسائل التواصل الخاصة بالشركات، لضمان الحصول على ردود متنوعة من قطاعات متعددة داخل

القطاع الخاص.

يهدف اختيار هذه العينة إلى تحقيق تمثيل جيد لمجتمع الدراسة، رغم أن حجم العينة لا يُعتبر كبيرًا جدًا، إلا أنه

مناسب للدراسة الوصفية التحليلية ولتحقيق أهدافها.

حدود الدراسة (Delimitations of the Study)

تُعد حدود الدراسة من العوامل التي تضبط نطاق البحث وتحدد إطاره الزمني والمكاني والبشري والموضوعي. وفيما يلي عرض للحدود التي التزمت بها هذه الدراسة:

1. الحدود المكانية (Spatial Delimitation)

تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث تم استهداف موظفين من شركات متنوعة تعمل في قطاعات مختلفة كالصناعة والخدمات والتقنية، بهدف دراسة بيئة العمل في تلك المنظمات.

2. الحدود الزمانية (Temporal Delimitation)

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفترة من يناير إلى ديسمبر 2025، وشمل ذلك تصميم الاستبيان، وتوزيعه، وجمع وتحليل البيانات، وكتابة النتائج.

3. الحدود البشرية (Human Delimitation)

اقتصرت تطبيق الاستبيان على عينة من الموظفين في القطاع الخاص، تشمل إداريين ومن يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية، ممن تتوفر لديهم خبرة كافية واطلاع على ممارسات الحوكمة داخل منشأتهم.

4. الحدود الموضوعية (Thematic Delimitation)

ركزت الدراسة على موضوع "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري"، دون التطرق إلى مواضيع فرعية أخرى تتعلق بالحوكمة مثل الأداء المالي أو الامتثال القانوني، مع الاقتصار على المبادئ الأساسية للحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة، المسؤولية).

الإجراءات الإحصائية لتحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وفقاً للخطوات التالية:

- تحليل وصفي: لاستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لأسئلة مقياس ليكرت.
- اختبار صدق وثبات الأداة: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان.
- تحليل الارتباط والانحدار: لاختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بعلاقة الحوكمة بالأداء الإداري.
- اختبارات الفروق: لتحليل الفروق بين استجابات الأفراد وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس أو الخبرة).

من خلال هذه المنهجية، يسعى البحث إلى بناء قاعدة بيانات دقيقة عن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع الخاص بالمملكة، وتحليل تأثيرها على الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين. تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان تغطية كافة محاور الدراسة وتحقيق أعلى قدر ممكن من الصدق والثبات في النتائج، ما يسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع الإداري السعودي.

المراجع References

أولاً: المراجع العربية

1. الحميدي، ع. ب. ع. (2024). أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة. المجلة العربية للنشر العلمي، (2)، الإصدار السابع.
2. النسر، ع. ك. س.، و مفتاح، ج. ا. (2022). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية: دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 18، أبريل.
3. الزاوي، أ. ص.، و العوفي، م. ع. الس. (2025). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة (رابطة النشر)، 45(5)، أكتوبر.
4. توفيق، م. ع. م. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. المجلة العربية للإدارة، 44(4)، أغسطس.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Higazey, M. (2025). The Impact of Governance Principles on Institutional Performance in Riyadh's Engineering Sector: A Mixed-Methods Analysis. *Journal of Governance and Public Affairs*, 2(2), 1-33.
2. Aljaber, A. (2024). *Using Institutional Theory to examine the impact of the 2016 Public Administration Reforms on work and employment in the Saudi Arabian Labour Administration System: unearthing the*

- gender and performance management consequences* (Doctoral dissertation, University of Sheffield).
3. Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500.
 4. Alzahrani, A. M. (2014). *Corporate governance and firm performance: A study of public listed companies in the Kingdom of Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
 5. Als Salman, S. A., Alotaibi, S. R., Binothman, F. A., Alsharif, S. N., Alotaibi, A. M. A., Kloofah, H. M., & Hamad Alzamanan, H. S. (2024). The Impact of Applying Governance Standards on Improving the Performance of Healthcare Organizations: A Case Study of Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of International Crisis & Risk Communication Research (JICRCR)*, 7.
 6. Tawfik, O. I., Alsmady, A. A., Rahman, R. A., & Alsayegh, M. F. (2022). Corporate governance mechanisms, royal family ownership and corporate performance: evidence in gulf cooperation council (GCC) market. *Heliyon*, 8(12).
 7. Murr, P., & Carrera, N. (2022). Institutional logics and risk management practices in government entities: evidence from Saudi

Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 12–32.

8. Asel, H. A. (2020). Corporate governance in Saudi higher education according to 2030 Saudi vision. *Journal of Halal Service Research*, 1(1), 19.