

 كلية الأعمال College of Business جامعة جدة University of Jeddah	جامعة جدة كلية الأعمال 2023/2022
--	---

**أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي
(دراسة حالة: حلواني إخوان)**

**The impact of governance and its role in institutional
excellence
(Case study: Halwani Brothers)**

إعداد

جابر بن ظاهر جابر البدير

الرقم الجامعي: 2300341

جميل بن طلعت جميل الفقيه

الرقم الجامعي: 2300601

المشرف: الدكتور / كريم كمون.

برنامج الماجستير: إدارة الأعمال التنفيذية.

عنوان المقرر: المشروع البحثي

رمز المقرر: EBUS

الشعبة: A21

الملخص:

تهدف الدراسة الي التعرف على مفهوم الحوكمة، ومبادئها، وأهميتها ومدى الاستفادة منها، بالإضافة الى توضيح الاتجاهات الحديثة في تطبيق نظام الحوكمة، والتعرف على مفهوم التميز المؤسسي، وتحديد وقياس أثر تطبيق الحوكمة ودورها على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقياسه، وقد تم عمل استبيانات الالكترونية وإرسالها الى 30 من العاملين في شركة حلواني إخوان في المملكة العربية السعودية، ومن ثم استخدامنا برنامج (SPSS) لتحليل البيانات وقد توصلنا بعد دراسة البيانات وتحليل الدراسة إلى أن من أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي هو العمل على مشاركة العاملين في الخطط المستقبلية المتعلقة بالمنظمات، و العمل على إجراء تدريبات للعاملين في المنظمات، كما تبين لنا دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال وضع آليات للترقيات والمكافآت الذي بدوره يشجع العاملين على التطوير، ويسهم تطبيق الحوكمة الى مراقبة جميع القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين والتأكد من تطبيقها بشكل صحيح وجذب والاحتفاظ بالمواهب والموارد البشرية لدى المنشأة وأن الحوكمة الجيدة تسهل جذب المواهب البشرية المؤهلة والمتحمسة، وتعزز انخراطها وبقائها في المؤسسة ونلاحظ أن العمل في بيئة ذات حوكمة قوية يمنح الموظفين الثقة في أنهم يعملون في بيئة عادلة ومستقرة ويعزز الثقة العامة بين أفراد المنظمة وكفاءتها والحوكمة الجيدة أيضا تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة لدى العملاء والمستهلكين والمجتمع بأسره، وعندما يثق الجمهور في شفافية ونزاهة المؤسسة، يزيد ذلك من مستوى الولاء والتفاعل مع المنتجات والخدمات التي تقدمها وعلى صعيد تحسين العلاقات مع الشركاء التجاريين والموردين فالشركات التي تمتلك نظام حوكمة قوي يمكنها بناء علاقات قوية ومستدامة مع الشركاء التجاريين والموردين وهذه العلاقات هي التي تعزز التعاون وتسهم في تحقيق التميز التنافسي من خلال التوريد المستدام والتعاون الابتكاري وتخفيض التكاليف وأيضا تظهر ثمرة الحوكمة في تحقيق أداء مالي متميز فالحوكمة الجيدة تعزز أداء الشركة على المدى الطويل من خلال تحسين إدارة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء مالي متميز وزيادة قيمة المساهمين وتعزيز الاستدامة وفي مجال المسؤولية الاجتماعية فإن الحوكمة الجيدة تعني بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية والاجتماعية، وهذا بدوره يعزز سمعة المؤسسة ويساهم في تميزها من خلال الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية وتطبيق الحوكمة الجيد يلبي ويلمس نظام المسائل بشكل أفضل وموضوعي ففي بيئة الحوكمة القوية، يكون هناك نظام مساءلة فعال للقيادة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة ومتخذي القرار وهذا يعني أن القادة في المؤسسة مسؤولون عن قراراتهم وأفعالهم، وهذا يحفزهم على اتخاذ القرارات الصائبة والرشيدة بتمعن وتفكير ويساهم في وضع الاستراتيجيات الناجحة ولا يخفى عليك عزيزي القارئ أن ثقافة الشفافية والشفافية مهمة جدا وهي من أسباب نجاح الحوكمة فالحوكمة الجيدة تعزز الشفافية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بناء ثقة لدى العاملين والمساهمين والعملاء بشكل عام حيث انه عندما تكون المعلومات متاحة وشفافة، يمكن للمؤسسة التعامل مع التحديات والفرص بشكل أفضل وأكثر فعالية، وفي إدارة المخاطر والامتثال: يساعد نظام الحوكمة في تحديد وإدارة المخاطر بشكل فعال، سواء كانت مخاطر تتعلق بالأعمال التجارية أو الامتثال للقوانين والتنظيمات. وهذا يقلل من المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على أداء المؤسسة وسمعتها وجذب المستثمرين والشركاء الذين يبحثون عن الاستثمار في بيئة تعتبر ثابتة

وموثوقة وفي جانب تعزيز الشفافية والمساءلة يؤدي وجود أنظمة حوكمة فعّالة إلى زيادة الشفافية داخل المؤسسة، مما يمكن المسؤولين وأصحاب المصلحة من فهم كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها. وعندما يكون هناك مستوى عالٍ من المساءلة، يتم تحفيز الفاعلية والأداء الجيد وأخيراً وبشكل عام يساهم الالتزام بمبادئ الحوكمة في بناء سمعة قوية للمؤسسة، مما يزيد من مصداقيتها ويعزز مكانتها في السوق.

المقدمة:

تعد الحوكمة اليوم من أهم متطلبات تحقيق التميز بالنسبة للمؤسسات والشركات، فقد أصبحت مطلباً هاماً على المستوى الجزئي والكلّي لمعالجة بعض القضايا والأزمات التي تعيق تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية.

والحوكمة مصطلح يدور حول أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة بحيث يقود هذا الأسلوب إلى تحسين طرق الأداء العام للشركات، وذلك من خلال قواعدها ومبادئها التي تعد مرشداً ونموذجاً لتفعيل الإدارة المثلى والمبدعة لتحقيق التميز في مختلف الجوانب. والتميز لا يكون عشوائياً أو مؤقتاً أو في جانب معين دون الجوانب الأخرى، بل يجب أن يكون منظماً مستمراً شاملاً يساعد على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات والشركات لكي تتمكن من التغلب على المنافسة بتقديم أجود السلع والخدمات التي تلبي أو تفوق تطلعات أو توقعات العملاء. (الهاملي، & مريم محمد عبيد كنيش، 2022)

وقد ظهر مصطلح الحوكمة كرد فعل للأزمات المالية والفضائح الكبيرة التي حدثت وساهمت في انهيار الكثير من الشركات، وقد أثبتت الكثير من الأبحاث أن لتطبيق حوكمة الشركات دور كبير في الإصلاح المالي للشركات والحد من تلك الأزمات، وزيادة الثقة بين مختلف الأطراف وأصحاب المصالح المختلفة. (زعر، حمدي، & العيسوي، 2022).

ونتيجة للنجاح الذي حققته الحوكمة في قطاع الأعمال من خلال تطبيقها لمبدأ الشفافية، النزاهة، المساواة والمشاركة، بين مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالشركات؛ انتقل هذا المفهوم إلى العديد من القطاعات. (بلعادي، عمار، عقون، & عادل، 2018)

تعتبر المؤسسات من القطاعات الحساسة والتي تحتل مكانة هامة ضمن جدول أعمال ومهام الحكومات والمنظمات العالمية حيث تعمل الحكومات على تطوير هذا القطاع لارتباطه برفق وازدهار المجتمعات.

إن الأداء الاقتصادي يركز بالدرجة الأولى على العنصر البشري، لذلك أصبح من اللازم إعداد قوى عاملة تستطيع أداء مهامها على أكمل وجه، ويتطلب هذا بنية تحتية لحوكمة النظام المؤسسي حتى يكون الأداء جيد، إن تقييم القوى العاملة ووضع السياسات والتخطيط والرصد يتطلب حواراً بين الأطراف المعنية (من الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين) الذين يساهمون في إيجاد قوة عاملة مستدامة ومستجيبة، لذلك يمكننا مواجهة هذه التحديات من خلال تعزيز قدرات الحوكمة كي نتصدى للتحديات التي تواجه القوى العاملة. (عبدان شاهر العتيبي، وآخرون، 2022)

ونظرا لكون الحوكمة تتعلق أيضا، بالتعامل مع كافة مكونات المؤسسة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات الأداء الوظيفي والمهام والمسؤوليات الموكلة اليه وفي إطار معين من الضوابط والاسس. يأتي دور الحوكمة فيما يخص حوكمة أداء العنصر البشري وعبر ممارسات القيادة الإدارية بالمؤسسة لكي تسهم في تعزيز كل ما يحقق لهذا الأداء أوجه مناسبة تحفز به نحو الأداء السليم والفعال، وعبر تبني القيادة الإدارية لتطوير ذلك الأداء وفق أسس وضوابط الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والمسؤولية والمحاسبة واللامركزية وتفويض الصلاحيات التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. ومن منطلق العلاقة بين الحوكمة وعناصرها وأسس وضوابط تطبيقها التي ترتبط بتطوير المؤسسة والأداء البشري بها. تأتي الدراسة الحالية لكي تبحث في أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي في قطاع حلواني إخوان في المملكة العربية السعودية. (الوكيل، م. م.، & منال محمد، 2021)

مشكلة الدراسة:

الحوكمة هي محور اهتمام الجميع لأنها المفتاح لتعظيم الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، إنها أيضًا طريقة لإنشاء أنظمة لتجنب أو تقليل الاحتيايل المالي والإداري وتضارب المصالح والسلوك غير الأخلاقي، حيث يتفق معظم الناس على أن الكثير من البلدان الصناعية قد فعلت أشياء مهمة لتحسين طريقة إدارة المؤسسات، كما أن مبادئ حوكمة الشركات هي أداة إذا تم استخدامها بشكل صحيح، يمكن أن تساعد جميع الأشخاص والمنظمات والمجتمعات على تحسين أدائها وتقليل المخاطر وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى التميز المؤسسي.

بالمقارنة مع الأنواع الأخرى من المنظمات الاقتصادية، فإن المؤسسات الربحية تهدف الي تطبيق الحوكمة حيث سوف يجعل طرق تنفيذ السياسات والإجراءات أكثر فاعلية. حيث تهدف حوكمة المؤسسات إلى تمكين بتنظيم التشريعات ومراقبة الجهات المعنية في القطاع لتوفير استدامة وشفافية في النظام مما يسهم في الوقت ذاته في تقليل العبء على الوزارة وتسهيل القيام بأدوارها المناطة بها كمشروع ومنظم للقطاع ونتيجة لهذا التحول، تعمل المؤسسات إلى إعادة تحديد دورها الحالي كجهة ربحية وتنظيمية ومقدمة للخدمات. (عريوة، & محاد، 2018)

مما سبق تضح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: "ما أثر الحوكمة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي؟"

ومن مشكلة الدراسة تتفرع التساؤلات التالية:

- ما هي مبادئ الحوكمة؟
- ما مدى تأثير مبادئ الحوكمة على تحقيق التميز المؤسسي؟
- هل يوجد علاقة بين مبادئ الحوكمة وتحقيق التميز المؤسسي؟

فرضيات الدراسة:

من المفترض أن تنفيذ الحوكمة في صناعة خدمات منتجات حلواني إخوان سيؤدي إلى وصول القطاع إلى كامل إمكاناته. من هذه الفرضية الرئيسية يمكننا استنباط الفرضيات التالية:

- يمكن تعزيز التميز المؤسسي بشكل كبير من خلال تبني مبدأ المشاركة في الحوكمة.
- يتم دعم التحسين المؤسسي باستخدام مفهوم التقييم.
- التميز في الإدارة ناتج عن الالتزام بمفهوم الكفاءة.
- الشفافية، عند وضعها موضع التنفيذ، تعمل على تحسين جودة المؤسسات.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة في ضوء الاهتمام المتزايد بالحوكمة. وبناءً على هذه الأهمية، يتم وضع مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات بقصد التنظيم والإشراف على عمل الجهة المؤسسة لحماية ممتلكاتها من جهة، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من جهة أخرى. وهذا سوف يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال اختيار أفضل الأشخاص بهدف نجاح العمل في المنظمة. (ز عرب، حمدي، & العيسوي، 2022).

أهداف الدراسة: تكمن أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم الحوكمة، ومبادئها، وأهميتها ومدى الاستفادة منها.
- توضيح الاتجاهات الحديثة في تطبيق نظام الحوكمة.
- التعرف على مفهوم التميز المؤسسي.
- تحديد وقياس أثر تطبيق الحوكمة ودورها على تحقيق التميز المؤسسي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي.

الحدود المكانية: حلواني إخوان.

الحدود البشرية: العاملين في حلواني إخوان في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: عام 2024.

مصطلحات الدراسة:

■ الحوكمة:

الحوكمة هي مجموعة السياسات أو القواعد أو الأطر التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها. وهي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا. وتعرّف الحوكمة بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة. (د. سمير سليمان الجمل، & رويدا أحمد السويطي، 2021).

■ التميز المؤسسي:

يشير التميز المؤسسي إلى مستوى عالٍ من الأداء في جميع جوانب المنظمة وعملياتها، فضلاً عن تنفيذ أفضل الممارسات في هذه المجالات لتحقيق نتائج استثنائية. (علاق، عاتي، & لامية، 2020).

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الحوكمة.

المتغير التابع: التميز المؤسسي.

منهجية الدراسة:

المنهج هو الوسيلة لتحقيق الغاية، التسلسل المخطط للأحداث الذي سيؤدي إلى النتيجة المرجوة. إنها ممارسة تجميع أجزاء من المعلومات معاً بطريقة علمية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لإنشاء أساس علمي. في عملية تأثير الحوكمة على السعي وراء التميز المؤسسي.

مجتمع وعينة الدراسة:

العاملين في شركة حلواني إخوان في المملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

يرتبط تحديد الباحث للأداة المناسبة التي سيستخدمها في جمع البيانات بعدة عمليات وهي: أنواع المعلومات التي سيتم الحصول عليها؛ حجم مجتمع البحث. نوع الدراسة المتبعة؛ طريقة البحث المستخدمة في الدراسة. وخصائص الأفراد الذين شاركوا في الدراسة. من أجل جمع المعلومات من المشاركين، سيتم استخدام الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

الفصل الثاني: الإطار النظري:

أولاً: الحوكمة:

1. مفهوم الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها "مجموعة القواعد والقوانين والمعايير والاجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات والرقابة الفاعلة عليها ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الاطراف الفاعلة في المؤسسة واصحاب المصالح وهي تساعد القائمين تحديد توجه واداء المنظمة ويمكن من خلالها حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين" (Kaehler&Grunde, 2018).

تبعاً لمتطلبات العصر الحالي وما يلزمه من اصلاحات ادارية وقانونية وتنظيمية تساعد الدول على تحقيق النمو والتقديم فقد ظهرت العديد من النماذج الادارية التي تتناسب مع تلك المتطلبات كاستجابة لاستقلالية لتلك المؤسسات والاتجاه نحو الادارة الذاتية. ومن تلك النظم الحوكمة. حيث تهتم الحوكمة بممارسة صنع القرارات والقيادة واتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة داخل المؤسسة في صنع تلك القرارات على أسس من الشفافية والمصادقية والمسائلة والالتزام (الزاندی، 2020).

وتتماثل أهمية الحوكمة في الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء ذلك لأن الحوكمة يكون هدفها الاساسي هو تحقيق طموحات المواطنين وتوفير التنمية وتحقيق أهداف الدولة بشفافية لكن تصبح الحوكمة أكثر أهمية في الدول النامية أكثر أهمية ذلك نتيجة للتحديات الكبيرة التي تواجه تلك الدول سواء كانت تحديات داخلية او اقليمية او عالمية لذلك تحاول الدول النامية الأخذ بسياسات الحوكمة لمساعدتها على النمو واستثمار مواردها والارتقاء لمستوى الدول الأكثر تقدماً (بن مصطفى، 2016).

وفي نفس السياق تؤكد الكسر (2018) ان مصطلح الحوكمة يهدف في الاساس الى الاشارة الى القوانين والنظم والقواعد التي تنظم العمل داخل المؤسسات وأيضا يعني تشارك الخطط والتوجيهات والعمل على تحقيقها والعمل بشكل فردي وجماعي لتحقيق اعلى مستويات الاداء والمسؤولية امام المجتمع وتحقيق الجودة والتميز في الاداء وذلك باختيار أفضل الطرق وانسبها وأكثرها فاعلية.

2. أهداف الحوكمة:

للحوكمة اهداف ومزايا تدعمها جعلت معظم الوحدات الاقتصادية، بل والدول تسعى إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها، حيث تسعى الحوكمة من خلال الأهداف إلى تحقيق رفع الكفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب

المصالح ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة.

أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم حوكمة الشركات بما يأتي:

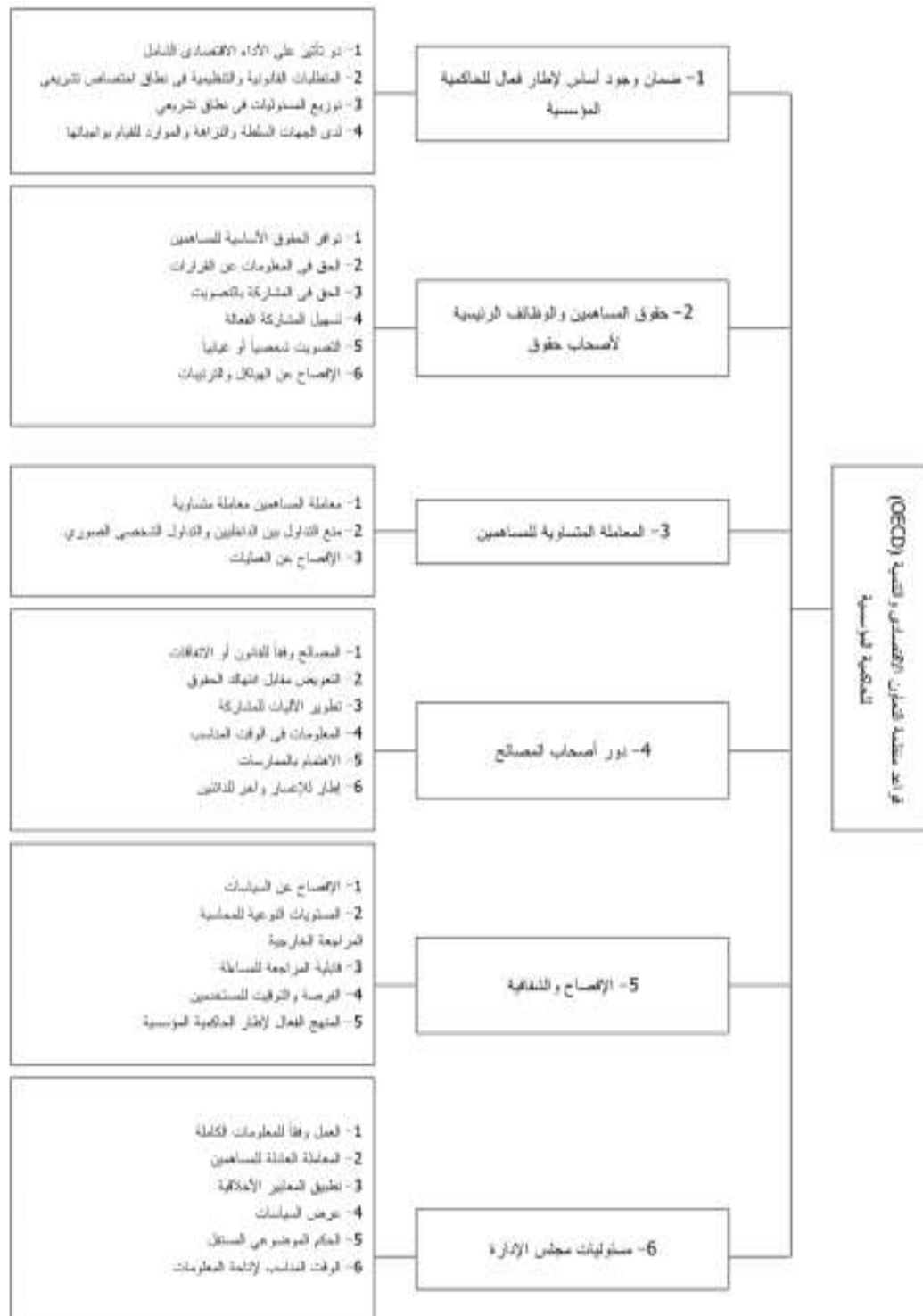
- 1) تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة.
- 2) إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- 3) تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- 4) الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- 5) ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي.
- 6) العمل على تنمية الاستثمارات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- 7) زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- 8) جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية.
- 9) العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- 10) زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
- 11) مساعدة أصحاب القرار كالمديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة (الحايك، 2016).

3. قواعد حوكمة الشركات:

لتحقيق أهداف الحوكمة، لابد من توافر قواعد تساهم في إقامة نظام سليم يساعد في النجاح وتحسين الأداء للشركات، ولذلك وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المعايير عرفت باسم (قواعد حوكمة الشركات بالاشتراك مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذي العلاقة، وأصبح تطبيق هذه القواعد وسيلة لتعزيز الثقة في الشركات والحد من الفساد، وبالتالي أثرت على الأداء الاقتصادي ونموه.

وتنقسم القواعد الخاصة بالحوكمة الشركات إلى ست مجموعات رئيسية كما وصفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وتدرج مجموعة من القواعد تحت كل قاعدة وهي كما يلي

1. توافر إطار فعال للحوكمة.
2. حماية حقوق المساهمين.
3. المعاملة العادلة للمساهمين.
4. دور أصحاب المصالح بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة.
5. الإفصاح والشفافية.
6. مسؤوليات مجلس الإدارة (حابي، و زبيدي، 2015).



الشكل 1: قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحاكمة المؤسسية

وفيما يتعلق بالمكونات التفصيلية لهذه القواعد، فإنه من الأهمية توضيح الأسس التي تنطوي عليها ما يلي:

أ- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:

وجود إطار فعال لحوكمة الشركات يؤدي لرفع مستوى الشفافية والكفاءة وتحديد المسؤوليات بوضوح عن الإشراف والرقابة والإلزام الجميع بتطبيق القانون ويتم ذلك من خلال تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء، سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، بالإضافة إلى تحقيق النزاهة والكفاءة في الأسواق. إن الالتزام بالمتطلبات القانونية والرقابية في ممارسة الحوكمة تقتضي وجوب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الأطراف المختلفة في الشركة مع ضمان تحقيق مصالح العملاء، مع ضرورة أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.

ب- حماية حقوق المساهمين:

تركز قواعد الحوكمة على حماية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط والآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية والوقوف على كافة المعلومات عن الشركة وتوفير حقوق التصويت والمشاركة الخاصة بالتغيرات الجوهرية في الشركة مثل طلب الاطلاع على دفاتر الشركة والمساهمة الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها وكذلك أي عملية غير عادية تؤثر على البنية الأساسية للشركة، والإفصاح عن هيكل رأس المال الشركة والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة، كذلك إعطائهم الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الاستغلال (بومعيز، 2022).

ومما سبق يتضح أن من حق المساهمين الاطلاع على جميع التعديلات الأساسية في الشركات وكذلك تسجيل الأسهم بأسمائهم فور شراؤها، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وتزويدهم بالمعلومات الكافية، في الوقت المناسب بعيدا عن الاحتياك والالتفاف حول قرارات مجلس الإدارة، وبالإضافة إلى حق المساهمين في مساءلة مجلس الإدارة والرقابة عليه.

ت- المعاملة العادلة للمساهمين:

تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما في ذلك حقوق الأقليات وحقوق المساهمين الأجانب، كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر (بومعيز، 2022).

ث- دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة:

للقوف على دور أصحاب المصالح لمساهمتهم في إيجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو انتمان، وكذلك الدور الفعال بين أصحاب المصالح والشركة لاستمراريتها ماليا وإداريا، ويتم ذلك من خلال احترام حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القوانين الداخلية والخارجية للشركات، وشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا، وفقاً للاتية:

1. ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
2. إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
3. العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.
4. توفير المعلومات ذات الصلة وبالقدر المناسب لها بأسلوب دوري ومنظم وفي التوقيت المناسب.
5. السماح لذوي المصالح، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة.
6. تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإفسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

ج- الإفصاح والشفافية:

تبرز أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة لحوكمة الشركات في الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة، بما في ذلك الموقف المالي والأداء وحقوق الملكية والرقابة على الشركة، بما يمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة، حيث يساعد الإفصاح والشفافية على اجتذاب رؤوس أموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة، وعلى العكس من ذلك فإن ضعف الإفصاح المحاسبي والشفافية يؤدي إلى غياب نزاهة السوق وإلى ممارسة سلوك غير أخلاقي مما يزيد من التكلفة ويؤثر على الأرباح.

وكذلك وجوب الا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية فقط حيث يجب أن تشمل على النتائج المالية والتشغيلية للشركة وأهدافها وملكية الأسهم وحقوق التصويت، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم واليات اختيارهم ومدي استقلالهم عن مجلس إدارة الشركة (بومعيز، 2022).

ح- مسئوليات مجلس الإدارة:

للقوف على مدي مسئوليات مجلس الإدارة فإن قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الإرشادات لتطبيق بما تنطوي عليه هذه المسئوليات من مهام وهي:

1. على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

2. أن يعامل مجلس الإدارة كافة المساهمين بطريقة عادلة.
3. تطبيق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.
4. على مجلس الإدارة أن ينجز المهام المطلوبة مثل عمل خطة إستراتيجية شاملة والإشراف والمراقبة وإجراء التغييرات اللازمة، وذلك لضمان نزاهة حسابات الشركة والإفصاح عن كافة المعلومات المتوفرة والصحيحة وفي الوقت المناسب. وعليه فإنه يجب أن يراعي في تشكيل مجلس الإدارة عنصر النوعية، أي أن تتوفر في أعضائه المهارة والكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة في قدرتهم وصولاً إلى اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق القدرة على المتابعة والمسائلة من خلال نظام فعال لتقييم ومراجعة الأداء وتقييم المخاطر.
- ومن خلال ما سبق يتبين أن قواعد الحوكمة تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية وبين والمعايير المهنية الصادرة، كما يجب أن تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح وتزويد المستثمرين والجمهور بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها المستثمر عند اتخاذ قراره الاستثماري، فضلاً عن ذلك فإن لهذه القواعد دور هام وبارز في تحقيق الرقابة والعمل بمهنية عالية في مواجهة الأزمات المتوقعة حدوثها لاحتوائها (بومعيز، 2022).

4. مبادئ الحوكمة:

للحوكمة عدة مبادئ لا بد من توافرها حتى تتحقق بالشكل الصحيح الذي يضمن تحققها ومن تلك المبادئ ما يلي:

أ- الشفافية:

تعتبر الشفافية من أبرز مبادئ الحوكمة ومن السمات التي يجب أن تتحلى أي مؤسسة تسعى إلى الحوكمة الصحيحة وتقتضي الشفافية أن يكون ما تقدمه المؤسسة من خدمات وبيانات ومعلومات متطابق مع الواقع الفعلي وليس مخالفاً له. والشفافية تعني أن تتم المناقشة في أي موضوع بشكل علني وأن يتم تداول المعلومات حول العمل بحرية.

والشفافية تعتبر أبرز السمات التي يجب أن تتحلى بها أي إدارة في تعاملاتها الداخلية والخارجية وتتطلب الشفافية الحرية في تدفق المعلومات بحيث تصبح المعلومات في متناول المعنيين سواء في داخل المؤسسة أو خارجها بحيث يتمكنون من متابعة عمل المؤسسة وقراراتها.

ب- المسائلة:

تشير المسائلة إلى محاسبة المروءس على مستوى أداءه لعمله وما يقوم به من مهام موكلة إليه وتقييم ما يقوم به من أعمال. والمسائلة من أهم مقومات ومبادئ الحوكمة حيث تضمن ضمان سير العمل طبقاً للقواعد والقوانين والتعليمات التي تتبعها المؤسسة مما يعمل على تحقيق أهدافها دون خلل أو فساد.

ت- العدالة:

العدالة هي أحد أهم مبادئ الحوكمة، والعدالة في العمل تقوم على خمسة أبعاد هي العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية، واخيرا العدالة الاخلاقية. وتشير عدالة التوزيع الى اعتقاد العامل بالتساوي مع الاخرين فيما يحصلون عليه بينما تشير العدالة الاجرائية الى وحدة الاجراءات التي يتم من خلالها الحصول على المكافآت، بينما تعني العدالة التفاعلية شعور العامل بعدالة المعاملة مثل زملائه، وتشير العدالة التقويمية الى ان طرق تقييم اداء العامل تتم وفق اجراءات تضمن حقوقه ومسئوليته وان تلك الاجراءات تتم بصورة عادلة مع الجميع، واخيرا تشير العدالة الاخلاقية تشير الى السلوكيات التي يتم اتباعها داخل المؤسسة ان الجميع يتم التعامل معه بنفس الاخلاقيات.

ث- النزاهة:

النزاهة في الحوكمة تتطلب ايجاد هياكل قانونية عادلة يتم اقرارها بنزاهة حيث تضمن تلك النزاهة الحماية الكاملة للمواطنين والعاملين والمراجعين وجميع المتعاملين مع المؤسسة.

ج- المشاركة:

تهتم الحوكمة بالمشاركة حيث يشارك المجالس الحكومية والادارية والمجتمع وجميع المهتمين في رسم السياسات والخطط ورسم قواعد العمل التي تسير عليها المؤسسة.

ح- التمكين:

تؤكد اليات العمل الجديدة الى اهمية دور العاملين في العمل على نجاح تلك الاليات مما يتطلب تبني عدد من البرامج والخطط التي تدعم العاملين وتمكنهم من التصرف بحرية بعيدا عن استغلال الفرص او التعرض للمخاطر ولهذا يعتبر مبدأ التمكين لازما كي يحظى العاملين بالفرصة لتوظيف قدراتهم ومؤهلاتهم لصالح العمل (عواد، 2019).

5. آليات الحوكمة:

هناك عدة اليات يمكن من خلالها تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم وكانت تلك الاليات كالتالي:

1. مبدأ المسائلة:

- وضع قوانين علنية ومعروفة للجميع ومسألة المقصرين مهما كان منصبه.
- يسمح للعاملين بالمطالبة بحقوقهم في ظل حماية قانونية ولوائح عادلة.
- وضع عدة معايير لتقييم اداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- تطبيق النظم والقوانين المنظمة للعمل على جميع العاملين.
- يتم تطبيق القوانين بنزاهة وحيادية.
- تتم المسائلة بناء على معلومات موثوقة المصدر.
- التأكيد على قيمة تحمل المسؤولية لدى جميع العاملين بالمؤسسة.

- يسمح للعاملين بتقييم رؤسائهم والقيادات بالمؤسسة.
- التدقيق في اعمال المؤسسة عن طريق جهات داخلية وخارجية.
- 2. مبدأ الشفافية:**
- تقديم تقارير دقيقة وواضحة بشكل دوري.
- ازالة الغموض عن القوانين واللوائح عن طريق تحديثها.
- التأكيد على المصداقية والثقة بين العاملين بالمؤسسة.
- ان تقوم هيئة ضمان الجودة بتقييم المؤسسات التعليمية.
- يتم الاعلان عن معايير اختيار الرؤساء والقادة بالمؤسسات التعليمية.
- الاعلان عن الميزانية وبندود المصروفات بشفافية ووضوح.
- السماح للباحثين والمدققين واصحاب المصلحة بالاطلاع على البيانات والوثائق الخاصة بالمؤسسة.
- استقبال المقترحات الخاصة بالمستفيدين واصحاب المصالح ودراستها وتبنيها إذا كانت صالحة.
- 3. مبدأ العدالة:**
- يتم تطبيق القوانين واللوائح على جميع العاملين دون تفرقة.
- ان تكون المعايير الخاصة بتقييم الاداء عادلة وموضوعية.
- يتم اعلان المهام الادارية لكافة العاملين بدقة ووضوح.
- ان يكون نظام الحوافز والمكافآت عادلاً.
- يتم وضع معايير ادارية واحدة وواضحة من قبل الوزارة ويتم تطبيقها على جميع المؤسسات.
- يتم عمل تدريبات لجميع العاملين بشكل عادل.
- يتم تعيين العاملين طبقاً للكفاءة والخبرة.
- يتم مراعاة العدالة التوزيعية في الاعمال الاضافية لكافة العاملين.
- 4. مبدأ المشاركة:**
- تشجيع كافة العاملين على التقدم بأفكار ابداعية تساهم في زيادة الانتاج والتنافس.
- تشجيع العاملين على اتمام المهام والعمل بمهارة وكفاءة.
- يتم توزيع المهام الادارية وفق الكفاءة والقدرات.
- تقديم برامج تنمية مهنية للعاملين تتناسب مع احتياجاتهم.
- تعريف العاملين لكافة المستجدات التي تطرأ على العملية التعليمية.
- المشاركة في صناعة القرارات.
- تعاون جميع افراد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية.
- تسهيل العمل الجماعي وتشجيعه بهدف تبادل الخبرات والابداع.
- مشاركة جميع العاملين في وضع خطط العمل المستقبلية. (سحنون، 2022).

ثانياً: التميز المؤسسي:

1. مفهوم التميز المؤسسي:

أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز، أمراً ومطلباً ملحاً وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة. (الفراء ، 2014)

وهذا كله يستوجب علينا جميعاً إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل معها بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز في الأداء، فميدان العمل العالمي والذي أصبح لا تفصله حدود المكان أو غيرها أصبح لا يقلل سوى المتميزين الأكفاء المؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية في العديد من المجالات، ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على المؤسسات المختلفة أن تتجه بقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. (محمد، 2018)

ويعرف التميز بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك ورؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز (القرزعي، 2018).

كما يعرف التميز بأنه مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبر وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر. ويرى الباحثين أن التميز عبارة ويشير منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلو شأنها بالنسبة للمؤسسات المنافسة (القلاف، 2015).

2. أهداف التميز المؤسسي:

إن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن أن يحدث إلا من خلال تحقيق إنجازات ملموسة، فالتميز يعني

تحقيق كافة النتائج التي تهم وتسعد جميع المعنيين بأمر المنظمة ويمكن ببساطة إبراز أهداف التميز المؤسسي كما ذكرها جميل، وسفير فيما يلي:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
 - تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
 - تحسين نوعية المخرجات وتدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات.
 - تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
 - الحفاظ على العملاء وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
 - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- ومن ذلك يتضح أن أهداف التميز المؤسسي كثيرة ومتنوعة ومن المقترض أن تعمل المؤسسات على وضع خطة استراتيجية من أجل متابعة تنفيذ تلك الأهداف بدقة في جدول زمني معين حتى يحدث التطوير للمنظمة ومواكبة المؤسسات العالمية. (السهلي، 2017)

3. أبعاد وعناصر التميز المؤسسي:

أ- ثقافة المنظمة هي تلك الثقافة التي يمكن من خلالها وضع الإطار المرجعي والمنطلقات والأسس التي تسير وتحكم عمل الجميع حيث تكون قيم العمل السائدة واضحة ومفهومة لدى الجميع ويتم ترسيخها، فبعض المنظمات على سبيل المثال تتضمن ثقافتها تشجيع الإبداع والمبادرات الفردية والأداء المتميز، وكثيراً ما تؤدي هذه المساحة المتاحة للإبداع إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز المؤسسي. لذا فإن تهيئة المناخ المناسب لتمييز يتطلب بالضرورة التحول نحو ثقافة تنظمه تتوافق مع متطلبات التميز، يعتبر الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية هي أساس التميز، حيث لا تنجح المنظمات في تنفيذه إلا إذا كانت تملك ثقافة تنظيمية داعمة للعاملين، فبدون ثقافة مناسبة في المؤسسة، لن ينجح التميز المؤسسي، لذا يجب على الإدارة أن تحرص على خلق ثقافة قائمة إعطاء مزيد من الحرية الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار.

ب- التميز القيادي فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين

- الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والوصول إلى اقتراحات وابتكارات جديدة لسعي لتحقيق التميز
- ت- تميز العاملين: مستوى العاملين بعد عنصرهما مهم في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
- ث- التعليم والتحسين المستمر واعدان التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعليم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة (عباس، 2019).
4. خصائص التميز المؤسسي:

- تتمتع المنظمات التي تحقق التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:
- توفر القيادة ذات الكفاءة، حيث أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
 - تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة الأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
 - الخبرات البعيدة عن العمل، فالمنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
 - برامج التدريب، حيث إن النظام المعياري السائد في المنظمات الأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
 - الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- ومن ذلك يتضح تنوع خصائص التميز المؤسسي ما بين قبول الأعمال الصعبة، مع توفر قيادة حكيمة تساعد العاملين من خلال خبرتها وتوجهاتها في تحقيق أعمالهم بالإضافة للبرامج التدريبية والدقة في العمل مما يعزز من تميز المؤسسة (الغلاف، 2015).

ثالثاً: حوكمة الشركات ودورها في تحقيق التميز المؤسسي:

حوكمة الشركات هي آليات تنظيم العلاقات بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة حيث تهدف إلى وضع أطر لتعزيز الهيكل التنظيمي وتحديد آليات عمل الإدارة وتشكيل فرق العمل واللجان وكيفية إدارة المشاريع وإدارة العمليات والإجراءات الإدارية وفقاً لمصفوفة الصلاحيات، وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف كالانضباط والمسائلة والمسؤولية والشفافية والإفصاح

والعدالة والتي تسهم مباشرة في تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي للمنظمة تجاه تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتوجهاتها الحالية والمستقبلية للتحقيق التميز المؤسسي.

كما أنها تضمن توفير آلية محددة لسرعة التعامل مع اقتراحات وشكاوى كافة الأطراف المستفيدة في الوقت المناسب والحصول على التغذية المرتجعة من تلك الأطراف للتطوير والارتقاء بتجربة المتعاملين والتميز في تقديم الخدمات مع تشجيع التنافس داخل بيئة العمل من أجل تبني آليات التطوير والإبداع والابتكار، بما يضمن حسن استخدامها في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي. واستمرارية الأعمال وفقاً لأفضل الآليات التي تعتمد على إجراءات واضحة تضمن اقتناص الفرص الممكنة لتعزيز الأداء المؤسسي (يوسف وآخرون، 2021).

رابعًا: الدراسات السابقة:

دراسة بخيت (2019): أثر تطبيق آليات وقواعد الحوكمة على كفاءة إدارة الأصول
بشركات قطاع الأغذية والمشروبات المدرجة في البورصة المصرية خلال الفترة من
2017 – 2015

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين كلا من هيكل ومسئوليات مجلس الإدارة وكفاءة إدارة الأصول بشركات الصناعات الغذائية المدرجة في البورصة المصرية. وقد تشكلت مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل حول ما اذا كان هناك اثر لتطبيق قواعد وآليات الحوكمة فيما يتعلق بهيكل ومسئوليات مجلس الإدارة على كفاءة إدارة الأصول. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي وذلك بهدف التوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤل الذي تم طرحه من خلال مشكلة الدراسة، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من شركات قطاع الأغذية والمشروبات في مصر وتم اختيار عينة الدراسة من شركات القطاع المدرجة في البورصة المصرية وعددهم 26 شركة نظرا لسهولة الحصول على المعلومات للشركات المقيدة والتواصل مع الشركات عن طريق البيانات المتاحة بإدارة البورصة خلال الفترة من 2015 حتى 2017. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد هيكل مجلس الإدارة وبين كفاءة إدارة الأصول ممثلة في معدل دوران إجمالي الأصول ومعدل دوران المخزون ومعدل دوران العملاء ومعدل دوران الأصول الثابتة، وانه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد مسئوليات مجلس الإدارة وبين كفاءة إدارة الأصول ممثلة في معدل دوران إجمالي الأصول ومعدل دوران المخزون ومعدل دوران العملاء ومعدل دوران الأصول الثابتة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تعريف أعضاء مجلس الإدارة بأهمية الالتزام بمعايير هيكل المجلس ومسئوليات المجلس على تحسين مستوى كفاءة إدارة الأصول، بجانب ضرورة تضافر جهود المنظمات المهنية والجهات المعنية لتنمية الوعي لدى المساهمين والمستثمرين بإبراز أهمية هيكل مجلس الإدارة ومسئوليات مجلس الإدارة في تحسين مستوى كفاءة إدارة الأصول.

دراسة 2017 (Fouga) حول بحث اهمية تطبيق حوكمة الشركات واثرها على الاداء في شركات صناعة الغزل والنسيج في الهند،

ركزت على تأثير اليات الحوكمة الداخلية وخصائص لجنة المراجعة والتي تشمل استقلالية اللجان وحجم اللجان، وخصائص ومسئوليات مجلس الادارة، وهيكل الملكية على اداء الشركات، وتتميز الدراسة عن الدراسات الأخرى لتناولها عدة آليات للحوكمة وتوفير اطار لتقييم اثرها على الاداء، بالتطبيق على عينة من الشركات المدرجة في سوق بومباي للأوراق المالية خلال الفترة (٢٠١١) - (٢٠١٥) واعتمدت الدراسة على متغيرات مستقلة تمثلت في قواعد مجلس الادارة ومسئوليات مجلس الادارة ولجان المراجعة والافصاح ومتغير تابع تمثل في مقاييس الاداء في الشركات ممثلة في العائد على الاصول ونسبة صافى الربح ومعدل دوران اجمالي الاصول ومعدل دوران العملاء ومعدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران الاصول المتداولة، وتوصلت الدراسة الى انه بالرغم من الزيادة في الاهتمام بتطبيق اليات وقواعد الحوكمة الا ان مستوى الالتزام ضعيف، وانه لا يوجد علاقة بين الالتزام وتطبيق آليات حوكمة الشركات على الاداء، حيث انه لا يوجد تأثير معنوي وفقا لنتائج الاختبارات والتي اشارت الى مستوى معنوية غير مقبول احصائيا.

اهتمت دراسة أبو زيد، (٢٠١٧) بقياس اثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على كفاءة ادارة الأصول في الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية، صيغت المشكلة التي تم بحثها في ما هو اثر الالتزام بقواعد الحوكمة على كفاءة ادارة الأصول في الشركات الصناعية في مصر وذلك بالتطبيق على عينة من ٣٠ شركة، حيث اعتمدت الدراسة على متغيرات مستقلة تمثلت في لجان المراجعة والافصاح وفي قواعد مجلس الادارة ومسئوليات مجلس الادارة ومتغير تابع تمثل في مقاييس كفاءة ادارة الاصول في الشركات ممثلة في معدل دوران اجمالي الاصول ومعدل دوران العملاء ومعدل دوران الاصول المتداولة وحجم الشركة، ومن خلال اجراء الاختبارات الاحصائية وفقا لمنهجية الدراسة فقد تم التوصل الى ان هناك علاقة احصائية ايجابية بين الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة ادى الى تحسين الأداء حيث توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين الالتزام بقواعد هيكلة مجلس الادارة وكلا من معدل دوران اجمالي الاصول ومعدل دوران العملاء ومعدل دوران الاصول المتداولة وحجم الشركة، وتوصلت الدراسة في نتائجها المرتبطة بموضوع البحث الى ان هناك علاقة ايجابية بين الالتزام بمسئوليات مجلس الادارة وكلا من معدل دوران اجمالي الاصول ومعدل دوران العملاء ومعدل دوران الاصول المتداولة وحجم الشركة واوصت الدراسة ان تعمل الشركات الصناعية على الاخذ بنتائج الدراسة وان تعمل الشركات على الاستفادة من نتائج الدراسة لتحسين الأداء.

سعت دراسة عبد الرزاق (٢٠١٧) الى بحث العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وتحسين مستوى ادارة اصول الشركات الصناعية المساهمة في سوريا

حيث هدفت الدراسة الى بحث العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وبين كفاءة ادارة الاصول في عينة من الشركات السورية خلال الفترة من ٢٠١٤ حتى ٢٠١٦ على عينة من ٢٠ شركة، حيث قامت الدراسة على متغيرات مستقلة تمثلت في هيكل ومسئوليات مجلس الادارة ولجان المراجعة ومتغير تابع تمثل في مقاييس جودة ادارة الاصول مقاسة بمعدل دوران إجمالي الاصول ومعدل دوران العملاء ومعدل دوران الاصول الثابتة ومتغيرات وسيطة تمثلت في عمر الشركة وحجم الشركة، وانتهت نتائج الدراسة الى ان هناك التزام بتطبيق قواعد الحوكمة وقد انعكس ذلك بالإيجاب على اداء الشركات مما ساهم في زيادة كفاءة ادارة الاصول، حيث توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين هيكل ومسئوليات مجلس الادارة ولجان المراجعة وبين حجم الشركة وعمر الشركة ومعدل دوران إجمالي الاصول ومعدل دوران العملاء ومعدل دوران الاصول الثابتة، حيث ان تطبيق اليات الحوكمة ساهم في تحسين مستوى كفاءة ادارة الاصول وان المتغيرات المستقلة اثرت بنسبة ٨٣,٦% في المتغيرات التابعة وفقا للنتائج الاحصائية التي تم التوصل اليها من خلال معامل التحديد.

هدفت دراسة 2017 (Mouhran) الى قياس اثر تطبيق اليات حوكمة الشركات ودورها في كفاءة ادارة الاصول في بنجلاديش، حيث اوضحت الدراسة ان هناك التزام بتطبيق اليات حوكمة الشركات في بنجلاديش بدراسة عينة من ٤٠ شركة، وان الحكومة شرعت في تطوير اجراءات وقواعد الحوكمة لكي تتناسب مع المعايير المحاسبية العالمية ومن ثم تطوير اجراءات وقواعد مهام ومسئوليات مجلس الادارة، وواجهت الشركات مشكلة في تطبيق القواعد تمثلت في الاجراءات التي وجب اتباعها وفقا للمعايير، ولكن فقد استطاعت العديد من الشركات ان تتوافق مع تلك القواعد والاجراءات، حيث قامت الدراسة على بحث بيانات الشركات خلال الفترة من ٢٠١٢ الى ٢٠١٦ في عينة من الشركات الصناعية في بنجلاديش، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاساليب الاحصائية ومعادلات الانحدار للتوصل الى طبيعة العلاقة بين المتغيرات، حيث قامت الدراسة على متغير مستقل تمثل في تطبيق اليات الحوكمة ممثلة في الافصاح ولجان المراجعة وهيكل مجلس الادارة ومسئوليات مجلس الادارة وحقوق حملة الاسهم ومتغيرات تابعة تمثلت في مقاييس الكفاءة التشغيلية في الشركات ممثلة في معدل دوران إجمالي الاصول ومعدل دوران الاصول الثابتة ومعدل دوران العملاء ومعدل دوران المخزون، وانتهت الدراسة الى انه هناك علاقة ايجابية بين كلا من قواعد الحوكمة والكفاءة التشغيلية حيث ان الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة وهيكل ومسئوليات مجلس الادارة ساهمت في زيادة معدلات الاداء التشغيلي في الشركات عينة الدراسة مما ساهم في زيادة معدلات الدوران ممثلة في معدل دوران إجمالي الاصول ومعدل دوران الاصول الثابتة ومعدل

دوران العملاء ومعدل دوران المخزون واوصى الباحث ان تعمل الشركات على تشديد الالتزام باليات وقواعد الحوكمة.

الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها)

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحثين في القيام بهذه الدراسة؛ إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

1-3 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة ودراستها على أرض الواقع والحصول على البيانات من مصادرها الأساسية، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي "أحد الطرق العلمية لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (المحمودي، 2019: 85).

2-3 مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع " جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (لقحطاني وآخرون، 2013: 268) ؛ ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في حلواني إخوان في المملكة العربية السعودية.

3-3 أدوات الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: ويتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وهو يتكون من (16) عبارة تتناول أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي مقسمة على ثلاث محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي
- المحور الثاني: دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي
- المحور الثالث: سمات وخصائص التميز المؤسسي

3-5 ثبات الاستمارة:

ويقصد بالثبات بأنه الحالة التي تكون فيها النتائج متماثلة عند تكرار التجربة، ويعرف بأنه المطابقة الكاملة بين النتائج في المرات المتعددة التي يطبق فيها على نفس الأفراد، حيث يتم تطبيق الاستمارة على مجموعة من الأفراد ثم إعادة تطبيقه على نفس المجموعة بعد مضي فترة من الزمن ثم تحسب الدرجة في كل مرة يطبق فيها ثم يتم حساب معامل الارتباط بين التطبيق للحصول على معامل الثبات . (شحاته ، 2012)

تمت عملية حساب معامل الثبات لكل محور ومعامل الثبات الكلي للاستمارة وأفرزت على النتائج الموجودة في الجدول التالي:-

جدول 1: يوضح معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة (الفا كرونباخ)

م	المحاور الأساسية	معامل الثبات المحسوب	عدد العناصر
1	المحور الأول: أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي	0.95	6
2	المحور الثاني: دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي	0.96	5
3	المحور الثالث: سمات وخصائص التميز المؤسسي	0.95	5
	المجموع الكلي	0.99	16

من البيانات السابقة يتضح أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للاستمارة ككل 0,99 ، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات داخل محاور الاستبيان بين 0.95 الى 0.96 ، وذلك يجعلها على درجة عالية من المصادقية .

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قمنا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضا أعلى متوسط حسابي.

- الانحرافات المعيارية: يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
 - معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار ثبات الدراسة.
 - الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
- الفصل الرابع (تحليل البيانات)

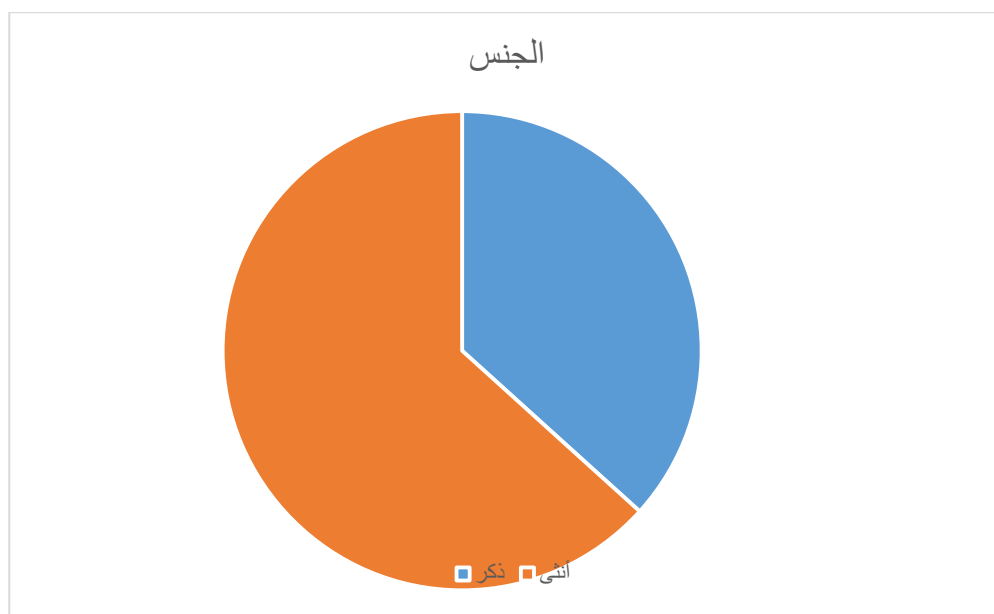
أولاً: البيانات الأولية:

1- الجنس:

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة متغير الجنس، حيث أن أغلب عينة الدراسة من الذكور بنسبة (63.3%)، وكان الإناث بنسبة مئوية (36.7%)،

جدول 2: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	36.7
أنثى	11	63.3
المجموع	30	100



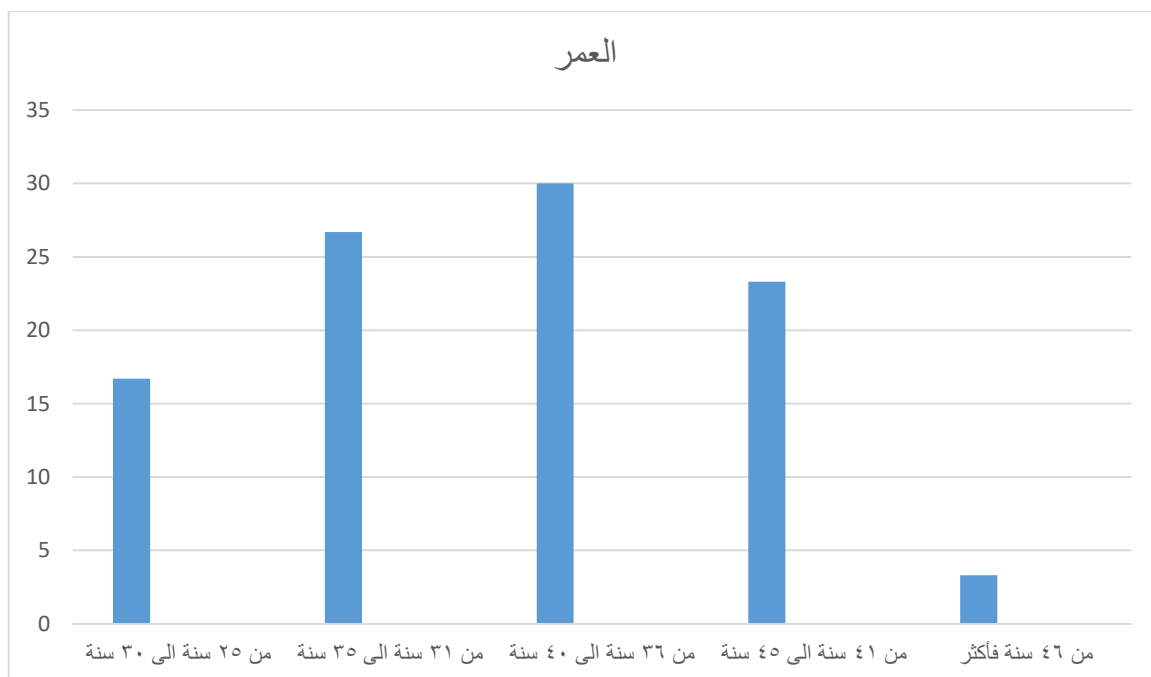
الشكل 2: الجنس

2- العمر:

يوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة لمتغير العمر، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت من 36 سنة الى 40 سنة بنسبة (30%)، يليها من 31 سنة الي 35 سنة بنسبة (26.7%)، و من 41 سنة الى 45 سنة بنسبة (23.3%)، و من 25 سنة الى 30 سنة بنسبة (16.7%)، وأخيرًا من 46 سنة فأكثر بنسبة (3.3%).

جدول 3: العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 25 سنة الى 30 سنة	5	16.7
من 31 سنة الى 35 سنة	8	26.7
من 36 سنة الى 40 سنة	9	30
من 41 سنة الى 45 سنة	7	23.3
من 46 سنة فأكثر	1	3.3
المجموع	30	100



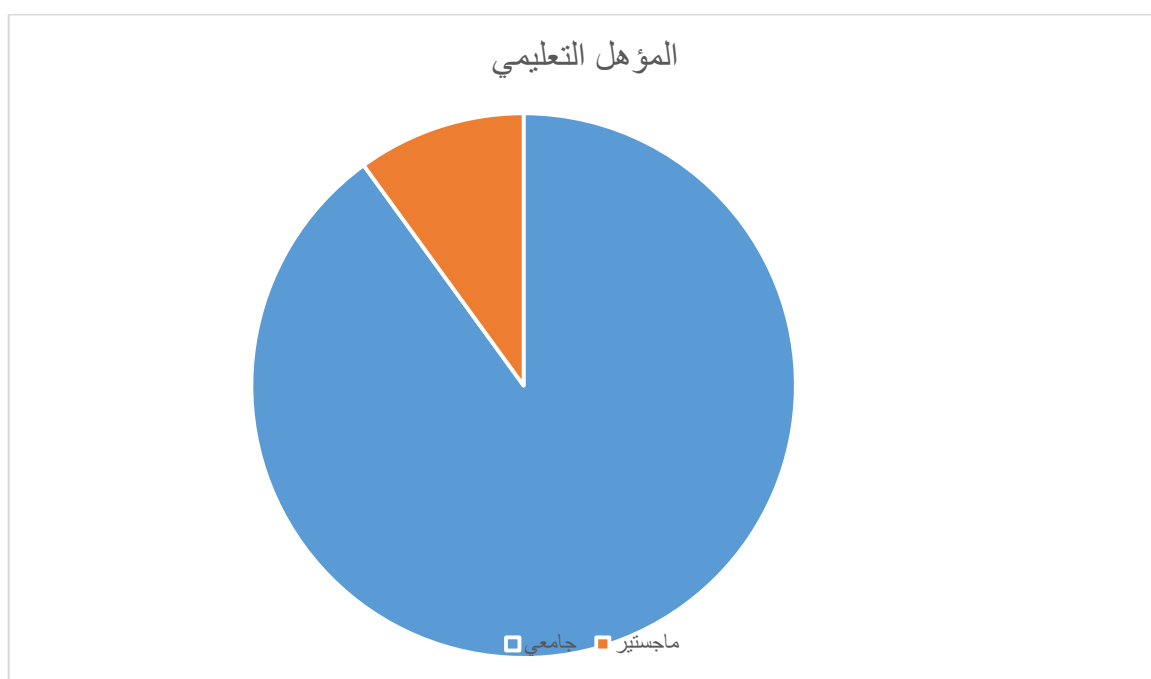
الشكل 3 : العمر

3- المؤهل التعليمي:

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة لمتغير المؤهل التعليمي، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت المستوى الجامعي بنسبة (90%)، يليها ماجستير بنسبة (10%).

جدول 4 : المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	27	90
ماجستير	3	10
المجموع	30	100



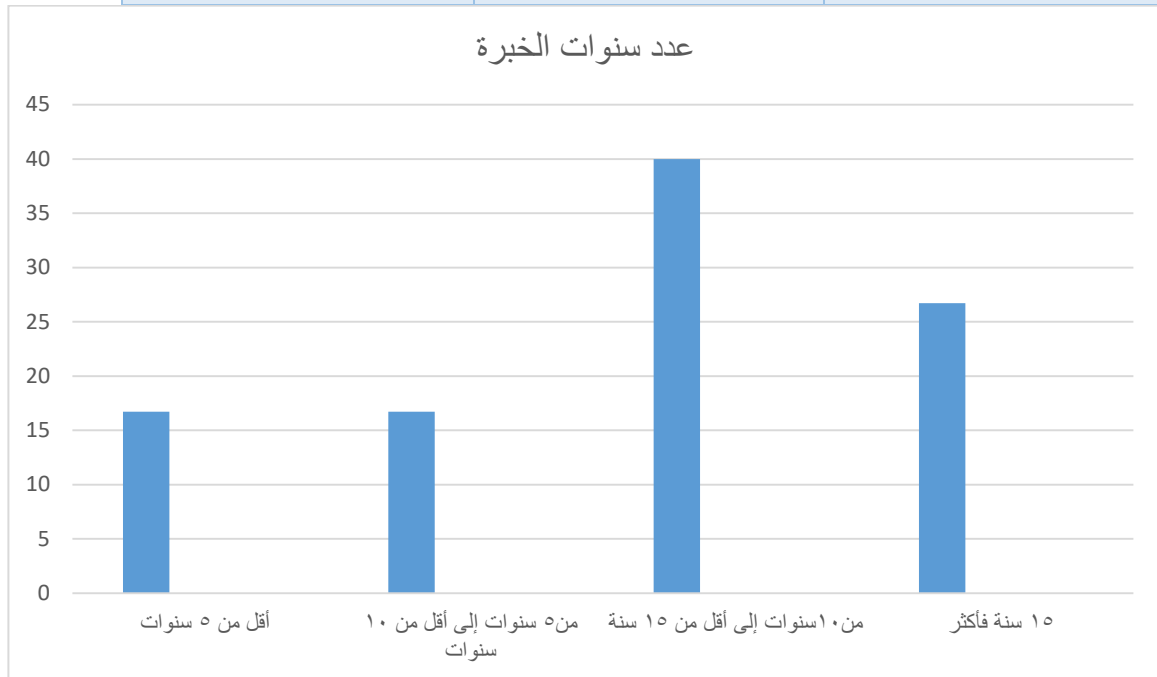
الشكل 4 : المؤهل التعليمي

4- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة (40%)، يليها 15 سنة فأكثر بنسبة (26.7%)، و كان أقل من 5 سنوات، و من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (16.7%).

جدول 5 : عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	16.7
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	5	16.7
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	40
15 سنة فأكثر	8	26.7
المجموع	30	100



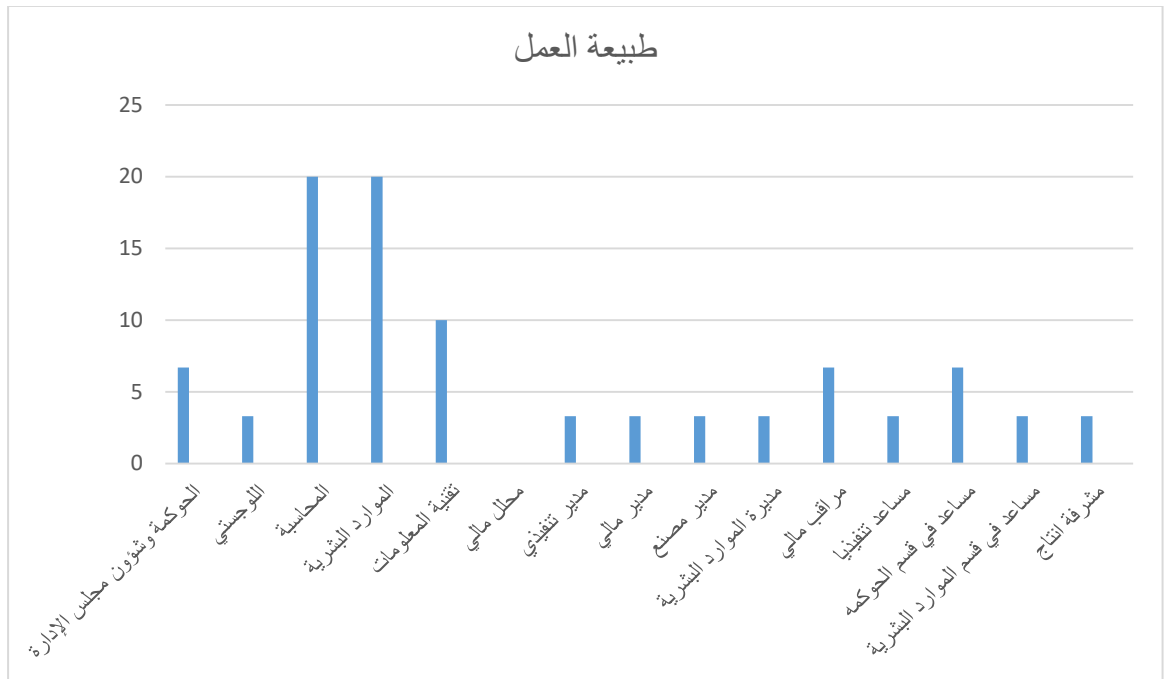
الشكل 5: عدد سنوات الخبرة

5- طبيعة العمل:

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة لمتغير طبيعة العمل، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت المحاسبة، و الموارد البشرية بنسبة (20%)، يليها تقنية المعلومات بنسبة (10%)، و كان الحوكمة وشؤون مجلس الإدارة ، و مساعد في قسم الحوكمة بنسبة (6.7%) ، وتساوي باقي العناصر المتعلقة بطبيعة العمل بنسبة (3.3%).

جدول 6: طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
مجلس وشؤون الحوكمة الإدارة	2	6.7
اللوجستي	1	3.3
المحاسبة	6	20
البشرية الموارد	6	20
المعلومات تقنية	3	10
مالي محلل	1	3.3
تنفيذي مدير	1	3.3
مالي مدير	1	3.3
مصنع مدير	1	3.3
مديرة الموارد البشرية	1	3.3
مالي مراقب	2	6.7
مساعد تنفيذيا	1	3.3
الحوكمة قسم في مساعد	2	6.7
الموارد قسم في مساعد البشرية	1	3.3
انتاج مشرفة	1	3.3
المجموع	30	100



الشكل 6 : طبيعة العمل

ثانيًا: أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي:

- جاءت العبارة رقم 4 " العمل على مشاركة العاملين في الخطط المستقبلية المتعلقة بالمنظمات " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.535 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكرث الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 5 " العمل على إجراء تدريبات للعاملين في المنظمات." في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.33 وانحراف معياري 0.711 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.
- جاءت العبارة رقم 6 " تعزيز الابتكار والاستدامة من خلال توفير البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي وتطوير ممارسات جديدة." في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 2.27 وانحراف معياري 0.521 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- كما جاءت العبارة رقم 3 " تشجيع العاملين على تطوير أدائهم بشكل متميز مما يساعد على تحسين إنتاجية المنظمة " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.77 وانحراف معياري 0.430 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.
- وجاءت العبارة رقم 1،2 " توفير العدالة والنزاهة بين العاملين وان تكون الحوافز والمكافآت بشكل عادل، وتساعد على تطبيق النظم والقوانين التي تساعد على تحسين أداء العاملين " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.10 وانحراف معياري 0.305 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي 1.8778 وانحراف معياري 0.26957 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة على حسب مقياس ليكرث الخماسي.

جدول 7: أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي

م	أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تساعد على تطبيق النظم والقوانين التي تساعد على تحسين أداء العاملين	1.10	0.305	موافق بشدة	6
2	توفير العدالة والنزاهة بين العاملين وان تكون الحوافز والمكافآت بشكل عادل	1.10	0.305	موافق بشدة	5
3	تشجيع العاملين على تطوير أدائهم بشكل متميز مما يساعد على تحسين إنتاجية المنظمة	1.77	0.430	موافق	4
4	العمل على مشاركة العاملين في الخطط المستقبلية المتعلقة بالمنظمات	2.70	0.535	موافق	1
5	العمل على إجراء تدريبات للعاملين في المنظمات.	2.33	0.711	موافق	2
6	تعزيز الابتكار والاستدامة من خلال توفير البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي وتطوير ممارسات جديدة.	2.27	0.521	موافق بشدة	3
أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي		1.8778	0.26957	موافق بشدة	

رقم الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	27	90	3	10	-	-	--	-	-	-
2	27	90	3	10	-	-	-	-	-	-
3	7	23.3	23	76.7	-	-	-	-	-	-
4	7	23.3	22	73.3	1	3.3	-	--	-	-
5	12	40	14	46.7	4	13.3	-	-	-	-
6	20	66.7	9	30	1	3.3	-	-	-	-

ثالثاً: دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي:

- جاءت العبارة رقم 3 " وضع آليات للترقي والمكافئات مما يشجع العاملين على التطوير." في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 2 وانحراف معياري 0.743 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرث الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 4 " مراقبة جميع القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين والتأكد من تطبيقها بشكل صحيح." في المرتبة الثانية وبوسط حسابي بلغ 1.23 وانحراف معياري 0.430 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 5 " تقييم أداء وفاعلية العاملين في إدارة الموارد البشرية." في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.23 وانحراف معياري 0.504 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو غير موافق.

- كما جاءت العبارة رقم 1،2 " تساعد آليات الحوكمة على تحقيق الشفافية والمساواة والعدالة والمصادقية، و تعمل آليات الحوكمة على عرض المعلومات والبيانات بشكل واضح ودقيق." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.20 وانحراف معياري 0.407 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي 1.3733 وانحراف معياري 1.3733 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكرث الخماسي.

جدول 8: دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي

م	دور آليات تطبيق الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تساعد آليات الحوكمة على تحقيق الشفافية والمساواة والعدالة والمصادقية.	1.20	0.407	موافق بشدة	4
2	تعمل آليات الحوكمة على عرض المعلومات، والبيانات بشكل واضح ودقيق.	1.20	0.407	موافق بشدة	5
3	وضع آليات للترقي والمكافآت مما يشجع العاملين على التطوير.	2	0.743	موافق بشدة	1
4	مراقبة جميع القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين والتأكد من تطبيقها بشكل صحيح	1.23	0.430	موافق بشدة	2
5	تقييم أداء وفاعلية العاملين في إدارة الموارد البشرية.	1.23	0.504	غير موافق	3
	دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي	1.3733	0.38141	موافق بشدة	

رقم الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	24	80	6	20	-	-	-	-	-	-
2	24	80	6	20	-	-	-	-	-	-
3	14	46.7	8	26.7	8	26.7	-	-	-	-
4	23	76.7	7	23.3	-	-	-	-	-	-
5	-	-	1	3.3	5	16.7	24	80	-	-

رابعاً: سمات وخصائص التميز المؤسسي:

- جاءت العبارة رقم 3 " الميل الي البساطة في مستوي الهيكل التنظيمي " في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 2.57 وانحراف معياري 1.104 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو محايد حسب مقياس ليكرث الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 5 " العمل على سيادة الشفافية والعدالة بين العاملين." في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.50 وانحراف معياري 0.572 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 4 " توفير الوسائل التكنولوجية التي تساعد على زيادة الإنتاجية المتعلقة بالعاملين." في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 2.50 وانحراف معياري 1.075 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو محايد.

- كما جاءت العبارة رقم 2 " العمل على تحقيق التعاون بين جميع الأقسام داخل المؤسسات." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.57 وانحراف معياري 0.504 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " الانضمام نحو العمل عن طريق الابتعاد عن نهج الإدارة البيروقراطية " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.43 وانحراف معياري 0.774 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة محايد

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث سمات وخصائص التميز المؤسسي 2.1133 وانحراف معياري 0.542 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو محايد على حسب مقياس ليكرث الخماسي.

جدول 9: سمات وخصائص التميز المؤسسي

م	سمات وخصائص التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	الانضمام نحو العمل عن طريق الابتعاد عن نهج الإدارة البيروقراطية	1.43	0.774	محايد	5
2	العمل على تحقيق التعاون بين جميع الأقسام داخل المؤسسات.	1.57	0.504	موافق	4
3	الميل الي البساطة في مستوي الهيكل التنظيمي	2.57	1.104	محايد	1
4	توفير الوسائل التكنولوجية التي تساعد على زيادة الإنتاجية المتعلقة بالعاملين	2.50	1.075	محايد	3
5	العمل على سيادة الشفافية والعدالة بين العاملين	2.50	0.572	موافق	2
	سمات وخصائص التميز المؤسسي.	2.1133	0.542	موافق بشدة	

رقم الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	3	10	5	16.7	22	73.3	-	-	-	-
2	13	43.3	17	56.7	-	-	-	-	-	-
3	4	13.3	9	30	12	40	5	16.7	-	-
4	4	13.3	8	26.7	13	43.3	5	16.7	-	-
5	13	43.3	16	53.3	-	-	-	-	-	-

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة:

- يمكن تعزيز التميز المؤسسي بشكل كبير من خلال تبني مبدأ المشاركة في الحوكمة. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تعزيز التميز المؤسسي بشكل كبير من خلال تبني مبدأ المشاركة في الحوكمة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.696) مما يوضح أن التميز المؤسسي لا يؤثر في مبدأ المشاركة في الحوكمة.

جدول 10 : الفرضية الاولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.074 ^a	.006	-.030	.27358
a. Predictors: (Constant), التميز المؤسسي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.012	1	.012	.156	.696 ^b
	Residual	2.096	28	.075		
	Total	2.107	29			
a. Dependent Variable: مبدأ المشاركة في الحوكمة						
b. Predictors: (Constant), التميز المؤسسي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.800	.204		8.817	.000
	التميز المؤسسي	.037	.094	.074	.395	.696
a. Dependent Variable: مبدأ المشاركة في الحوكمة						

- يتم دعم التحسين المؤسسي باستخدام مفهوم التقييم.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية دعم التحسين المؤسسي باستخدام مفهوم التقييم عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.001) مما يوضح أن التحسين المؤسسي تتأثر بشكل كبير بمفهوم التقييم.

جدول 11 : الفرضية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.283	.32287
a. Predictors: (Constant), التحسين المؤسسي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.300	1	1.300	12.469	.001 ^b
	Residual	2.919	28	.104		
	Total	4.219	29			
a. Dependent Variable: مفهوم التقييم						
b. Predictors: (Constant), التحسين المؤسسي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.549	.241		2.277	.031
	التحسين المؤسسي	.390	.111	.555	3.531	.001
a. Dependent Variable: مفهوم التقييم						

- التميز في الإدارة ناتج عن الالتزام بمفهوم الكفاءة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التميز في الإدارة و الالتزام بمفهوم الكفاءة عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن الإدارة تتأثر بمفهوم الكفاءة.

جدول 12 : الفرضية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.923 ^a	.852	.850	.47650
a. Predictors: (Constant), التميز في الإدارة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127.906	1	127.906	563.325	.000 ^b
	Residual	22.251	58	.227		
	Total	150.157	59			
a. Dependent Variable: مفهوم الكفاءة						
b. Predictors: (Constant), التميز في الإدارة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.270	.094		2.883	.005
	التميز في الادارة	.875	.037	.923	23.734	.000
a. Dependent Variable: مفهوم الكفاءة						

- الشفافية، عند وضعها موضع التنفيذ، تعمل على تحسين جودة المؤسسات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الشفافية وتحسين جودة الإنتاج عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح ان الشفافية تأثر بشكل كبير في تحسين جودة الإنتاج.

جدول 13 : الفرضية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.932 ^a	.868	.867	.44918
a. Predictors: (Constant), الشفافية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130.384	1	130.384	646.233	.000 ^b
	Residual	19.773	58	.202		
	Total	150.157	59			
a. Dependent Variable: تحسين جودة الانتاج						
b. Predictors: (Constant), الشفافية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.307	.086		3.553	.001
	الشفافية	.871	.034	.932	25.421	.000
a. Dependent Variable: تحسين جودة الإنتاج						

الفصل الخامس

النتائج العامة والتوصيات

أولاً: النتائج العامة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- 1- إن من أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي هي العمل على مشاركة العاملين في الخطط المستقبلية المتعلقة بالمنظمات، والعمل على إجراء تدريبات للعاملين في المنظمات.
- 2- كما تبين دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال وضع آليات للترقي والمكافآت مما يشجع العاملين على التطوير، ومراقبة جميع القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين والتأكد من تطبيقها بشكل صحيح.
- 3- كما تبين سمات وخصائص التميز المؤسسي في الميل الي البساطة في مستوي الهيكل التنظيمي، والعمل على سيادة الشفافية والعدالة بين العاملين
- 4- واتضح وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين دعم التحسين المؤسسي باستخدام مفهوم التقييم، والتميز في الإدارة ناتج عن الالتزام بمفهوم الكفاءة، والشفافية، عند وضعها موضع التنفيذ، تعمل على تحسين جودة المؤسسات. كما تبين عدم وجود دلالة إحصائية بين تعزيز التميز المؤسسي بشكل كبير من خلال تبني مبدأ المشاركة في الحوكمة،

ثانياً: التوصيات:

ومن النتائج السابقة توصلت الدراسة الي التوصيات التالية:

- الاهتمام بحل المشكلات التي تواجه العملاء مما يساعد على زيادة التميز في المؤسسة.
- العمل على تطوير البرامج التي يعتمد مبدأ الحوكمة في الشركات.
- توفير بيئة عمل قادرة على تحقيق التميز المؤسسي.
- التأكيد على إجراء عمليات البحث والتطوير المستمر التي يمكنها من تحديد رغبات العملاء.

ثالثاً: الخاتمة:

باعتبار الحوكمة أحد العناصر الأساسية في إدارة المؤسسات، يظهر من خلال دراسة حالة شركة حلواني إخوان في المملكة العربية السعودية، أن الحوكمة تلعب دوراً بارزاً في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام. بفضل هياكل الحوكمة القوية والفعالة، تستطيع شركة حلواني إخوان الوفاء بالمعايير الأخلاقية والقوانين المحلية والدولية، مما يبني الثقة لدى جميع أطراف العلاقة ويعزز سمعتها. تساهم الحوكمة في تعزيز الشفافية للجميع أصحاب المصلحة سواء لمن كان داخل الجهة أو خارجها، مما يؤدي إلى تحسين عمليات صنع القرار وتخصيص الموارد وإدارة المخاطر بشكل فعال. ومن خلال اتباع مبادئ

الحوكمة الجيدة، تتمكن شركة حلواني إخوان من تعزيز التفاعل الإيجابي مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين، العملاء، والموظفين، والمجتمع.

فبشكل عام، يمكن القول إن الحوكمة تعتبر عنصراً رئيسياً لتحقيق التميز المؤسسي، حيث توفر الإطار اللازم لتطوير الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ومن خلال دراسة حالة شركة حلواني إخوان، يظهر أن الاستثمار في تعزيز الحوكمة وتطبيق مبادئها يمثل استثماراً استراتيجياً يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الملاحق: ملحق رقم: 1 نموذج الاستبانة المستخدم في البحث.




استبيان المشروع البحثي أثر الحوكمة ونورها في التميز المؤسسي دراسة حالة شركة حلواني وهذا الاستبيان خاص بموظفي الشركة
نرجوا الإجابة على الاسئلة بشفافية ومصداقية حيث أن النتائج الجيدة سوف تكون بناء على المداخلات الصحيحة

الاستبيان

المعلومات الأولية: (الديموجرافية):

الجنس:

ذكر () أنثى ()

العمر:

من 25 سنة إلى 30 سنة () من 31 سنة إلى 35 سنة ()

من 36 سنة إلى 40 سنة () من 41 سنة إلى 45 سنة ()

من 46 سنة فأكثر ()

المؤهل التعليمي:

جامعي () ماجستير ()

دكتوراه ()

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () من 15 سنة فأكثر ()

طبيعة العمل الوظيفي:

الصفحة رقم 1: من نموذج الاستبانة المستخدم في البحث.



استبيان المشروع البحثي أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي دراسة حالة شركة حلواني وهذا الاستبيان خاص بموظفي الشركة
نرجوا الاجابة على الاسئلة بشكلها ومصادقية حيث أن النتائج الجيدة سوف تكون بناء على المدخلات الصحيحة

استمارة الاستبيان:

م	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أهم آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي						
1	تساعد علي تطبيق النظم والقوانين التي تساعد علي تحسين أداء العاملين					
2	توفير العدالة والتزاهة بين العاملين وإن تكون الحوافز والمكافآت بشكل عادل					
3	تشجيع العاملين علي تطوير أدائهم بشكل متميز مما يساعد علي تحسين إنتاجية المنظمة					
4	العمل علي مشاركة العاملين في الخطط المستقبلية المتعلقة بالمنظمات					
5	العمل علي اجراء تدريبات للعاملين في المنظمات.					
6	تعزيز الابتكار و الاستدامة من خلال توفير البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي وتطوير ممارسات جديدة.					

الصفحة رقم 2: من نموذج الاستبانة المستخدم في البحث




استبيان المشروع البحثي أثر الحوكمة ونورها في التميز المؤسسي دراسة حالة شركة حلواني وهذا الاستبيان خاص بموظفي الشركة
نرجوا الإجابة على الأسئلة بشفافية وبصدق حيث أن النتائج الجيدة سوف تكون بناءً على المدخلات الصحيحة

دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي

1	تساعد آليات الحوكمة على تحقيق الشفافية والمساواة والعدالة والمصداقية.				
2	تعمل آليات الحوكمة على عرض المعلومات والبيانات بشكل واضح ونايق.				
3	وضع آليات للترقي والمكافآت مما يشجع العاملين على التطوير.				
4	مراقبة جميع القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين والتأكد من تنفيذها بشكل صحيح.				
5	تقديم أداء وفاعلية العاملين في إدارة الموارد البشرية.				
سمات وخصائص التميز المؤسسي					
1	الانضمام نحو العمل عن طريق الابتعاد عن نهج الإدارة البيروقراطية.				
2	العمل على تحقيق التعاون بين جميع الأقسام داخل المؤسسات.				
3	العمل على البساطة في مستوى الهيكل التنظيمي				
4	توفير الوسائل التكنولوجية التي تساعد على زيادة الإنتاجية المتعلقة بالعاملين.				
5	العمل على سيادة الشفافية والعدالة بين العاملين.				

الصفحة رقم 3: من نموذج الاستبانة المستخدم في البحث

المراجع:

- الهاملي، & مريم محمد عبيد كنش. (2022). دراسة أساليب الحوكمة والإدارة للحصول على شهادات التميز المؤسسي في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك وأمن المنافذ.
- بلعادي، عمار، عقون، & عادل. (2018). تبني مفهوم الحوكمة في تسيير النظام الصحي.
- الوكيل، م. م.، & منال محمد. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر The Effect of Governance Principles on Functional Performance: An Empirical Study on East Nasr City. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 107-128.
- زعرب، حمدي، & العيسوي. (2022). أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 8(2)، 87-102.
- علاق، عاتي، & لامية. (2020). تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي.
- د. سمير سليمان الجمل، & رويدا أحمد السويطي. (2021). الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا. مجلة إيفاد للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(2).
- عبدان شاهر العتيبي، مشاري مجهز النفعي، نواف ماجد العتيبي، عبدالكريم معبيد المطيري، محمد ماجد العتيبي، نايف سعود الغبيوي، & عبدالله فلاح العنزي. (2022). تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإقتصادية والإدارية والقانونية، 6(26)، 82-105.
- القلاف، فوزي يعقوب (2015). التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية عالم التربية المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س 16 ع 52 جامعة القاهرة كلية الدراسات العليا للتربية.
- عريوة، & محاد. (2018). قياس وتقييم الأداء في القطاع الصحي في إطار الحوكمة باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة.
- حماده، حسام أحمد على & الحداد، رشا محمد (2023). حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي" بالتطبيق على شركة جولدن بيراميدز للتنمية السياحية"، مجلة البحوث التجارية، المجلد 45، العدد 2.
- الفراء ماجد محمد (2014) عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بفلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- القرزعي، مها أحمد (2018) فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، ونماذج دولية وعربية ومحلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك.
- بخيت، محمد بهاء الدين محمد (2019). أثر تطبيق آليات وقواعد الحوكمة على كفاءة إدارة الأصول بشركات قطاع الأغذية والمشروبات المدرجة في البورصة المصرية خلال الفترة من 2015 – 2017 ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 2.

- عبد الرازق، نور الدين، (٢٠١٧)، بحث العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وتحسين مستوى ادارة اصول الشركات الصناعية المساهمة في سوريا"، مجلة الباحث ، كلية العلوم الادارية ، جامعة دمشق.
- السهلي، أسيل(2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدي مكاتب الاشراف في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحايك، نهى أحمد (2016). اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- حابي، أحمد و زبيدي، البشير (2015). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، المجلد15، العدد1.
- أبو زيد محمود على (٢٠١٧)، اثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على كفاءة ادارة الاصول في الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ.
- Mouhran, H A (2017) "Measuring the impact of applying corporate governance mechanisms in the efficiency of asset management in Bangladesh". World Applied Sciences Journal.
- بومعيز، نصيرة و بوقطاية، سفيان (2022). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي" دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة دراسات اقتصادية، المجلد16، العدد2.
- عباس، هشام (2019). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تبقيية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد10، العدد1.
- عواد، بهاء و الكياجي، مجدي (2019). اثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية، العدد21.
- سحنون، جمال الدين و سمروود، زبيدة (2021). مدي تطبيق حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي باستعمال مؤشرات نسب السيولة دراسة حالة مؤسسة سوكونيد، التكامل الاقتصادي، المجلد9، العدد2.
- يوسف، السعيد أحمد و آخرون (2021). دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الاغواط والبويرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد1.
- Fouga L F (2017) "The impact of corporate governance and its impact on performance in spinning and weaving companies in India "World Applied Sciences Journal.