

أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة

تطبيقية على شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض

The Impact of Governance on Employee Performance: An
Empirical Study of Rubix Information Technology Company in
Riyadh

اسم الباحث: بندر عبد الكريم الجميل

الرقم الأكاديمي: 241001390

الكلية: ميداوشن - إدارة عامة

العام الجامعي

1446/1447 هـ - 2025 / 2026 م

الفصل الثالث

المقدمة:

تُعد الحوكمة من أهم القضايا التي ظهرت في السنوات الأخيرة، وقد حاولت العديد من المنظمات بما في ذلك الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، إنشاء برامج ومبادرات لترسيخ الحوكمة في كافة مؤسسات الدولة، في المجتمع المدني وكذلك في القطاع العام ولا سيما الخاص. ولضمان أن يتم عمل هذه المؤسسات بنزاهة في إطار من الانفتاح والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون - وهي المعايير التي تشكل أساس الحكم - فلا بد من تنفيذ إصلاح شامل لعملياتها. وسوف يناقش هذا الفصل الإطار النظري، والدراسات السابقة.

الإطار النظري:

تعد الحوكمة من الاستراتيجيات التي تسعى لتحقيق الجودة وضمان سلامة الإجراءات الإدارية وحماية المؤسسات من أي ممارسات غير شرعية أو غير مرغوب فيها . كما تعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي احتلت مكانة كبيرة في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة، حيث أشارت بعض الأبحاث التربوية إلى أن توظيف مجموعة من مبادئ الحوكمة من شأنه أن يحقق فعالية أكبر للمؤسسات بأشكالها المختلفة، وتفعيل اللامركزية وتحقيق الإصلاح الإداري والقضاء على الفساد الناتج عن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة. (المالكي، 2021). ولذلك تسعى كل القطاعات والمؤسسات إلى تعزيز مبادئ الحوكمة وترسيخها في أعمالها من خلال زيادة الشفافية في عملياتها، وتعزيز مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار والتطوير .بالإضافة إلى تعزيز مبدأ المساءلة القانونية والمجتمعية على حد سواء .

مفهوم الحوكمة:

تُعد الحوكمة نظام علني حاكم قائم على العلانية والشفافية ونظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، وهو في الوقت ذاته قائم على وجود كيان إداري داخل كل دولة وكل مؤسسة وكل منظمة جماهيرية وكل مشروع (Guo et al., 2018)، فهذا الكيان الإداري له مهمة خطيرة حيث يقوم على رصد وقياس المتغيرات والمستجدات وتتبع اتجاهاتها وتحليل هذه الاتجاهات (المهدي، 2015). وظهر الكثير من التعريفات منها على النحو التالي:

عُرفت الحوكمة من قبل مؤسسة التمويل الدولية (IFC) على أنها « النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها ومراقبتها (« عباس، 2020، 4) كما تم تعريف الحوكمة من قبل

البنك الدولي» :الحوكمة هي مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القانون لصالح مجموعة معينة، ومن ثم فإن الحوكمة تتصرف لصالح الأفراد، وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة، وفي إطار من الشفافية والمصادقية، بل وتكون مسؤولة أمامهم، وهو ما يجعل أي حكم حكمًا رشيدًا (عسيري، 2017، 18).

عرف الزائدي (2019، 9) الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات والمنظمات ويتم من خلاله تحديد المهام والحقوق والمسؤوليات لجميع الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن الشفافية والمساءلة والتمكين والعدالة لجميع أصحاب المصلحة.

ويعرف غادر (2012، 13) تعريفًا للحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطا الخاص أو في وحدات القطاع العام.

وفي تعريف آخر تم وصفها بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة التي تمكن المنظمة من إدارة شؤونها الداخلية والخارجية من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق مبدأ التواصل الفعال بين جميع الأطراف أصحاب المصلحة (صايح، 2018).

وعرفت أيضًا بأنها " عملية يتم من خلالها تنفيذ مجموعة من النظم والأطر والهياكل التي تحدد العلاقات بين مجلس إدارة الشركة والمديرين وأصحاب المصلحة، وفقا لقواعد وقوانين ومعايير واضحة ومحددة تتعلق بممارسة الشركة لأنشطتها (الروضان، 2020، 656).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة على أنها» :مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة النشاط المؤسسي بكل شفافية ووضوح لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه وفق الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى ضمان استمرار أعمال المنظمة بالسعي الجاد مع كافة الجهات الداخلية والخارجية في المنظمة للتطوير المستمر . وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة لكافة الموظفين في المنظمة مع ضمان حق المساءلة لكافة الموظفين دون تمييز».

نشأة الحوكمة وتطورها:

برزت البداية الحقيقة لمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) تقريرها المشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان (الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات) وذلك في ديسمبر (1992) وقد ازداد الاهتمام بمفهوم

حوكمة المؤسسات عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية وإفلاس عديد من المؤسسات في العديد من الدول. أما على الصعيد الدولي يعد التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات هو أول اعتراف رسمي دولي بمفهوم الحوكمة (الهزايمة، الجوفي، 2025).

يعد كلاً من (Berle & Means) أول من أخذ منهج فصل الإدارة عن الملكية بشكلٍ جاد وذلك في عام (1932) وذلك لملئ فجوة الممارسات الخاطئة التي يعتمد إليها بعض مالكي المنظمات أو المؤسسات والتي تعود عليها بالضرر بشكلٍ كبير (البلوشي، 2023). وتزايد الاهتمام كثيراً في حوكمة الشركات في نهاية العقد الماضي في الدول المتقدمة، وخصوصاً في ظل الأزمات المالية والاقتصادية كالأزمة التي عصفت بأسواق المال الأمريكية نهاية الثمانينات وأزمة الدول الآسيوية في عام 1992 والأزمة المالية الأخيرة التي حدثت في العام 2008 وأدت إلى انهيار شركات ومؤسسات مالية عملاقة، وعملت الجهات الرقابية في الدول المتقدمة على الاستجابة لهذه الهزات والعمل على تعزيز الحوكمة وأصدرت مجموعة من القوانين والتقارير المهمة التي أثرت بشكل فاعل في تركيبة الإطار الرقابي والتنظيمي الذي يحكم عمل أسواق المال والشركات المساهمة العامة.

وقد شاع في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين استخدام مصطلح الحوكمة أو الإدارة الرشيدة حيث يذكر الزبون (2015، 24) أن قد ارتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعد العدالة والشفافية والمشاركة واستثمار الموارد البشرية والمادية وقد ارتكز استخدام هذا المفهوم بسبب ضعف التخطي وفساد النظم الإدارية .

أهمية الحوكمة:

تعد آلية الحوكمة إحدى أهم آليات اقتصاد المعرفة، التي حظيت باهتمام عالمي كبير، من قبل المنظمات والمجامع العلمية والمهنية؛ نظراً لدورها في استكمال عمليات الإصلاح الإداري، ومكافحة الفساد، وتجنب الشركات من التعرض لحالات التعثر، والفشل، والإفلاس المالي والإداري، من خلال تعزيز مبادئ العدالة، والشفافية، والوضوح، والإفصاح، والمراقبة، وتحديد المسؤوليات والعلاقات، بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة بشكل واضح لا لبس فيه، بما يوفر الأجواء المناسبة لتحقيق (أهداف الحوكمة وضمان نموها واستمرارها (تلاحمة، 2012)، وبالتالي فإنه يمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي (محمد، سلامة، 2022، محمد، ومرزوق، 2024، 8).

- محاربة الفساد الداخلي للمؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- تحقيق ضمان النزاهة والحياد والمصداقية لكافة العاملين في المؤسسات بدءًا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها.
- تساعد الحوكمة المؤسسات على التأكد من تطبيق العاملين للإجراءات والقواعد المحددة لهم.
- تعتبر الحوكمة عنصرًا أساسيًا في تحسين الكفاءة المالية والإنتاجية للمؤسسات.
- تُعد الحوكمة نظامًا يتم من خلاله مراقبة وتقييم أداء العاملين والعمليات التشغيلية للمؤسسات بشكل فعال.
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع للتنمية الاقتصادية والإدارية لتلك المؤسسات.
- تضمن الالتزام بالأنظمة والقوانين بالإضافة إلى حماية مصالح كافة الأطراف في المؤسسة وموجوداتها.
- تحدد المهام والمسؤوليات وتضمن الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والاستراتيجية.
- تسهم في نشر الثقة والمصداقية بين إدارات المؤسسة والعاملين بها.
- تعتبر الحوكمة الحل الاجتماعي والاقتصادي لتطوير المؤسسات ككل، من خلال العمل والجهد المنظم لتحقيق النمو الذي يحقق الرفاهية والازدهار للمؤسسات من خلال تطبيق الحوكمة.

أهداف وفوائد تطبيق الحوكمة:

أورد الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة أهداف عديدة للحوكمة، حيث أوردت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الهدف من حوكمة الشركات هو المساعدة في بناء جو من الثقة والمساءلة لتشجيع الاستثمار على المدى الطويل والاستقرار المالي ونزاهة الأعمال، كما تهدف حوكمة الشركات إلى ضمان فعالية هياكل الحوكمة (المديرون، مجلس الإدارة، اجتماعات حملة الأسهم) والتأكد من أن حملة الأسهم يمكنهم التأثير على القرارات الرئيسية للشركة، بالإضافة إلى ضمان وجود وتوظيف آليات الرقابة بين جميع الجهات الفاعلة للحوكمة (الإداريون، المراجعون، اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة والمساهمين) (فيالة، 2024، 12). كما يمكن أن تساعد حوكمة الشركات الجيدة على تخفيف حدة المشاكل الناشئة عن تضارب المصالح إلى حد ما لأنها تعزز من

تطابق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك يمكن التقليل من عدم تناسق المعلومات لأن آلية الحوكمة تساعد في حث الشركات على الكشف عن المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة دقيقة (Ramly& Abdul Rashid, 2010, 2) كما تتمثل الأهداف الرئيسية للحوكمة في تفعيل دور الإدارة وتعزيز ثقة المساهمين من خلال ما يلي: (فيالة، 2024، 12)

- تطوير إدارة أفضل وأكثر كفاءة لتنظيم الأعمال.
- تشجيع الاستخدام الفعال للموارد وبالأخص الموارد المالية.
- تطوير بيئة العمل من خلال تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- تقييم أداء الإدارة العليا من خلال تحديد مستوى المسؤوليات لتعزيز المساءلة والثقة.
- السعي للحصول على تمويل مناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تطوير المعاملات التجارية على أساس تعظيم قيمة الشركة بغية دعم قدراتها التنافسية في الأسواق بما يضمن لها التوسع والنمو.

مبادئ الحوكمة:

تتضمن الحوكمة عدة معايير ومبادئ، ومن أبرز هذه المعايير ما يأتي:

الشفافية: تمثل الشفافية النظام الأساسي للمنظمات، الذي يعتمد عليه قدرتها وفعاليتها، ليس فقط على مقابلة التحديات، وإنما على المنافسة والإبداع وحل المشكلات، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة، وتعني الشفافية ببساطة الكشف عن حقيقة المنظمة، بمعنى أن تكون المنظمة واضحة للآخرين، الأمر الذي يتوقف عليه اختيارهم من عدمه، وتعد الشفافية عنصراً رئيساً للتنمية المؤسسية، وتتضمن الشفافية ثلاثة معان رئيسة هي: الوضوح، والانفتاح، والاتصال. وتشير الشفافية إلى عملية التدفق الحر للمعلومات بين المنظمة والمستفيدين الحاليين والمستقبليين من ناحية، وبينها وبين أعضاء المجتمع المحلي من ناحية أخرى. وبدون الشفافية لا يثق العاملون فيما يقوله قادتها داخل المنظمة، ومن ثم ترتبط الشفافية بالثقة، كما تعني الشفافية الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل، وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته، وتسهم في اتخاذ القرار بصورة صحيحة (مصطفى، واللمعي، 2021)

المساءلة: وتشير المساءلة إلى وجود أساليب مؤسسية مقننة لمساءلة المسؤولين والأفراد عن أعمالهم، ويرتبط تطبيق مبدأ المساءلة ارتباطاً مباشراً بتنفيذ القوانين والأنظمة، فهي تمكن من مراقبة تصرفات الشخص المسئول، ومساءلته عن أعماله، مع إمكانية إقالته إذا أخل بثقة الناس أو تجاوز السلطة (أحمد، 2019، 200-202). وهناك مستويان من المساءلة، المساءلة الرأسية وهي تلك المساءلة التي تقوم بها جهة أو شخص يخضع للمساءلة. وهناك المساءلة الأفقية وهي التي يقوم بها جهة أو شخص تجاه جهة أو شخص آخر في نفس مستوى المركز أي أن كل منهم يتمتع بقدر متساو من السلطة (حمدي، 2020، 406).

وقد أكدت الدراسات أن المساءلة أو المحاسبية تمثل الوجه الآخر للحوكمة وأنها تمثل الوجه الآخر للقيادة، فبدونها تكون القيادة دكتاتورية (Shafritz, Russell, 2017, 187). وأن هناك علاقة وثيقة بين كل من المساءلة والشفافية، فهما مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن بأي حال تطبيق المساءلة، فوضوح وشفافية المعلومات، والإفصاح عنها يسهم في بناء أنظمة مساءلة نزيهة تستطيع من خلالها الإدارة التحقق من قدرة الأفراد العاملين بها على تنفيذ ما أنيط بهم من أعمال وفق ما هو محدد ومتفق عليه. وتسهم كل من الشفافية والمساءلة في قيام إدارة كفؤ وفعالة، حيث توفر الشفافية الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة إدارية على درجة عالية من الكفاءة تستطيع إيجاد الحلول المبدعة للعديد من مشكلات الأجهزة الحكومية، وتتضمن تنفيذ السياسات العامة للدولة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية (الطراونة، العضيلية، 2010).

العدالة: تعني العدالة التنظيمية الإدارة العادلة للعاملين، حيث يشير المفهوم إلى ما يتصوره الموظفون حول مدى تعاملهم بشكل عادل في التنظيم، وكيف تؤثر هذه التصورات على النتائج التنظيمية مثل الرضا والالتزام، كما تشير أيضاً إلى تصوراتهم إلى الإنصاف فيما يتعلق بالموارد التنظيمية، وعدالة الإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الموارد (Mohammad, Quoquab & Omar, 2016, 536). وتعد العدالة التنظيمية قيم إنسانية واجتماعية عليا لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، وهي من القيم الإدارية الأكثر أهمية في المنظمات وأحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي (بركات، 2016، 121). وقد وصفها Cremer بأنها الجانب الأكثر تأثيراً في جميع أنشطة أي منظمة، لكونها تسهم في توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز المهام المطلوبة بدقة، وتحقيق الأهداف المنشودة بجودة عالية (Cremer, 2005, 4). ويعد أي نظام إداري قائم على العدالة أداة رئيسة

وفاعلة في الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة، وإيجاد الشعور بالولاء لديهم، فقد أشارت العديد من الأدبيات التربوية عن وجود علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بإنتاجية وأداء الأفراد من جهة، وأداء المنظمات من جهة أخرى، ولعل من أهمها، الرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والدافعية، وسلوك المواطنة التنظيمية (مصطفى، 2017) ولا شك أن تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في المؤسسة يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي (حمدي، 2020). ويؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية لدى جميع العاملين في المؤسسة، ومن ثم تحفيزهم على تجاوز حدود أدوارهم الرسمية ومتطلبات وظيفتهم بشكل يفوق المهام المطلوبة منهم نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المؤسسة التي يعملون بها (مصطفى، 2017).

المشاركة: وتعني المشاركة إتاحة الفرصة لجميع الفئات ذات العلاقة من المشاركة في وضع السياسات وقواعد العمل في المجالات المختلفة، وفي صنع القرارات ضمن الأطر القانونية (ناصر الدين، 2012). وتهدف المشاركة الفعالة إلى إنتاج أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج وصنع القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ. ولا بد أن تبنى تلك المشاركة على أسس تضمن حقوق جميع الأطراف وتكفل وجود برامج ومشاريع فاعلة لتحقيقها، ولضمان ذلك يجب تبنى استراتيجية تحقق للمؤسسة تطلعاتها من خلال تلك الشراكة، ومن خلال استراتيجيات وسياسات عمل واضحة ومحددة (مصطفى، واللمعي، 2021).

أداء العاملين:

لقد جاءت رؤية المملكة 2030 لكي تؤكد على مدى أهمية العمل وضرورة تحقيق أكبر معدل من الإنتاج لكي تتحقق أهداف هذه الرؤية، فلقد جاءت رؤية المملكة 2030 بأهداف وخطط واضحة وذلك للانتقال بالاقتصاد الوطني من حالته الراهنة بكل امتداداته المالية والاجتماعية والتنموية كافة، التي تعتمد بدرجة عالية جدا على دخل النفط، إلى نمط اقتصادي وتنموي يستند إلى الاستقلالية التامة عن الاعتماد على النفط، بالاعتماد الأكبر على إنتاجية مكونات الاقتصاد الوطني وفي مقدمتها الإنسان، كونه الركيزة الأولى والأهم في أي مجتمع كان، ويعتبر العنصر البشري هو أهم المقومات

التي تعتمد عليها الكثير من المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، وبالتالي لابد من الإشارة إلى أهمية دور العاملين في تحقيق التنمية وأن أدائهم هو الوسيلة التي تساهم في تحقيق النمو والتطور .

مفهوم أداء العاملين:

يعد الأداء الوظيفي الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، حيث يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم، إلا إنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء (العنزي، والشمري، 2025، 174-175). ويمثل جودة الأداء الهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية ساهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز عن مثيلاتها من المؤسسات (نايفة، 2018، 260).

ويعرف الأداء بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً وفي المستقبل (عبد العليم، 2025، 23). ويعرف الأداء بأنه: هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (سعيدة، وكمال، 2020، 202).

ولقد عرف (عيسى ، 2017). أداء العاملين بأنه عبارة عن النتائج التي تتحقق نتيجة لتفاعل العوامل الداخلية باختلاف أنواعها مع العوامل الخارجية، حيث أن أداء العاملين يعبر عن مقدار مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة.

وقيل أنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكنونة لوظيفة الفرد (عبد ربه، 2019، 34).

اختلفت وتعددت تعاريف الباحثين للأداء، ويرجع هذا الاختلاف والتباين إلى البعد الذي يتناولون فيه الأداء، منهم من يقرر أن الأداء ناتج من سلوك الأفراد في المؤسسة، ومنهم من يقرر أن الأداء هو الإنتاجية والتي تشير دائماً إلى الناتج النهائي لعمل المؤسسة، وهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد بالمؤسسة .

ومن خلال التعريفات عن الأداء نجد أن هناك توافق بين معظم الباحثين في أنه مرتبط بالقيام بالمهام والواجبات التي تحددها له الأجهزة المعنية بإدارة المؤسسة وفقاً لمعايير موضوعية وأنها تتعلق بإنجازه لهذه المهام مع التزامه بأخلاقيات وآداب المهنة أثناء تأديته هذه المهام مع زملاؤه ورؤسائه.

أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منا لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري ومنه يتحقق الربح.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يُعد إلا إنعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها (صليحة، 2010).

عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي: (جبر، 2010، أرفيس، 2018، عبد الكريم، ومحمد، 2019).

أ - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: إن المعرفة بمتطلبات الوظيفة تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب - **نوعية العمل**: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت - **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ث - **المثابرة والثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ج - **الوقت**: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

ح - **التكلفة**: وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.

خ - **السلوك**: تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية:

-التمسك بالقيم التنظيمية.

-عوامل الكفاءة أو الأداء.

-الأسلوب أو الطرق الشخصية.

-المعرفة، الاتجاهات، المهارات، والعادات.

د - **النتائج**: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل

وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

يعد الأداء هو حصيلة اتحاد وتفاعل ثلاثة عوامل معاً وهي (القدرة، الدافعية، الإمكانيات المتاحة)، فمن المحتمل أن يعمل الشخص في مؤسسة ما وتكون لديه القدرة على تنفيذ هذا العمل إلا أنه قد لا يتمكن من تأديته بالصورة المطلوبة وذلك الأمر يرجع إلى فقدان هذا الشخص للدافع الذي يدفعه نحو تأدية العمل كاملاً وفق المتطلبات الخاصة به، أو لربما يمتلك الشخص الدافع للقيام بعمل معين سواء كان هذا العمل شخصياً أو عمل خاص بمؤسسة يعمل بها إلا أنه غير قادر على تنفيذ هذا العمل وذلك بسبب فقدانه للقدرة على القيام بهذا العمل أو لا تتوافر له الفرصة لتأدية العمل (حسين، 2013).

وبناء على ما سبق يتضح لنا أنه توجد عدة عوامل مختلفة تؤثر على أداء العاملين سواء كان هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً، ويمكن توضيح هذه العوامل في النقاط التالية:

1-عوامل إنسانية : وتتحدد هذه العوامل من خلال المعرفة والتعليم، بالإضافة إلى التدريب، وكذلك تشمل رغبة الموظف في العمل، بالإضافة إلى الظروف المادية الخاصة به والراتب الذي يحصل عليه من العمل.

2-أهداف المؤسسة : تعد أهداف المؤسسة واحدة من أبرز العوامل التي تؤثر وبشكل رئيسي على مستويات أداء العاملين، حيث أن وضوح أهداف المؤسسة عامل رئيسي له تأثير إيجابي على أداء العامل ودرجة إدراكه للهدف الرئيس الذي سيتم تحقيقه نظير عمله، والعكس صحيح في حالة غموض الأهداف وتأثيرها السلبي على مستوى أداء العامل.

3-عوامل فنية : وتشمل التقدم التكنولوجي والتقني والهيكل التنظيمي ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه.

4- الإشراف على العمل: يلعب نظام الإشراف دوراً هاماً ومؤثراً في عملية أداء العاملين إذ يساهم الإشراف الجيد على العاملين في خلق الروح المعنوية والنفسية التي تساعد العامل على القيام بعمله وفق الخطط الموضوعة.

5-الرضى الوظيفي : أن انخفاض الرضى الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تدني مستوى أداء العاملين (محمد، 2016).

خطوات عملية تحسين الأداء : (جعادي، طيبي، 2017، 37-38).

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين في تحليل بيئة العمل وهما:

-الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا ،لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء. و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

-قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

-ضعف في التحفيز.

-ضعف في المعرفة و المهارات.

-معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

-ضعف في التركيز والمجتمع المحيط.

الدراسات السابقة:

دراسة كراجة وعريقات (2025). بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الوزارات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، فقد اعتمدت الدراسة في مصادرها الأولية على جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة المحكمة من ذوي الاختصاص كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على خمس وزارات باستخدام العينة الميسرة، وتم اختيار 25 موظف من كل وزارة وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن تطبيق مبادئ (المساءلة، والعدالة، والشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وكانت أبرز التوصيات هي ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية لأهميتهم الكبيرة في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال عقد ورشات تدريبية لتوعية الموظفين وأيضا سن القوانين اللازمة التي تضمن تطبيق جميع الموظفين لهذه المبادئ .

دراسة الهزيمة، والجوفي (2025) بعنوان: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز . ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام القائمة استقصاء بوصفها أداة للدراسة، وذلك لغرض جمع البيانات . وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (5744) موظفًا . ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، ومن ثم توزيع (120) قائمة استقصاء على العينة . وبالتالي بلغ عدد الردود التي تحصل عليها الباحثان (80). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وكان من أهمها أن هناك أثر لكل من (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز . وأنه يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات؛ ومن أهمها: أن يكون هناك شفافية بشكل

أكبر من خلال وجود توصيف توظيفي يوضح المهام والواجبات لكل وظيفة في الجامعة .وضرورة إشراك الموظفين الإداريين في رسم السياسات العامة للجامعة، وذلك من خلال برامج العمل الموسعة. دراسة عساف، وشقير (2025). بعنوان: أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة على بلدية أريحا، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالأداء الوظيفي في بلدية أريحا من خلال التعرف على أثر تبني الإدارة العليا في البلدية لمعايير الحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واتضح من خلال النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ذات علاقة طردية عالية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في بلدية أريحا، وذلك من خلال تعزيز المساءلة والشفافية، وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمعايير الحوكمة وتفعيلها في المؤسسات العامة من خلال أدوار القيادات التي تتبنى أسس ومعايير الانضباط والشفافية والاستقلال والمحاسبة إضافة إلى العدالة والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة طرق تطبيقية تسهم في تعزيز الحوكمة في المؤسسات العامة.

دراسة العنزي، والشمري (2025) بعنوان: أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية المكونة من (152) المتمثلة الموظفين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة حيث وجدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمراكز متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الوظيفي . كما أوجدت فروقات ذات دلالات إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل الدراسي . وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها .وتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية، وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز .

دراسة الحميدي (2024). بعنوان أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والنبي بمكة المكرمة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، والمشاركة) على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة . ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الرئاسة العامة لشؤون الحرام والمسجد النبوي في مكة المكرمة، والبالغ عددهم (2367) موظفاً . وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، وبلغت عينة الدراسة (249) موظفاً، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة إلكترونياً على العينة، واستطاع الباحث جمع (200) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، والمشاركة) والأداء الوظيفي لدى موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. أوصى الباحث بعدد من التوصيات، ومنها : ضرورة التحسين المستمر لممارسات المساءلة؛ وذلك من خلال م مراجعة السياسات وتحديثها بانتظام لمعالجة أي تحديات تنشأ، والتأكد من أن إطار المساءلة يظل فعالاً وسريع الاستجابة . يجب تنفيذ برامج تدريبية مستهدفة للتأكد من أن الموظفين على اطلاع جيد بالمهام المنوطة بهم . التأكيد على ثقافة الشمولية وتعزيزها داخل الرئاسة . ويشمل ذلك ضمان شعور جميع الموظفين بالاستماع والتقدير والمشاركة في عمليات صنع القرار .

دراسة أحمد (2022) بعنوان: أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريكون للتعمير)، هدفت الدراسة استشراف علاقة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة ريكون للتعمير والبالغ عددهم (2200) موظفاً، بلغت عينة الدراسة (332) من القيادات والموظفين بالشركة، وتبين من النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة (التقييم، والإنصاف، والعدالة، والشفافية، والمساءلة، والفعالية، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل، وأوصت الدراسة بتقييم الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للشركة وإعادة تهيئته بما يتفق ومعايير الحوكمة، ووضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية في الشركة على مبادئ

وتطبيقات الحوكمة، وإعادة النظر في معايير الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة وتطويرها في ضوء متطلبات الحوكمة وأن يتم وضع أساليب تقييم وقياس الأداء البشري من خلال ضوابط ومعايير تخدم تحسين الأداء الوظيفي بصفة مستمرة وفق معايير الحوكمة.

دراسة اليامي، والسواط (2022). بعنوان أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين بالقطاع الصحي . ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (295) موظفًا من العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران . وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : يوجد مستوى كبير من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بنجران بنسبة (76.5%) ، كما أظهرت النتائج وجود درجة فاعلية كبيرة لأداء العاملين في القطاع الصحي بنسبة (79.9%) . كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الحوكمة (الشفافية، الاستجابة، حكم القانون، العدالة، المساءلة) على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران . وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها : يجب تعزيز اللوائح داخل المؤسسات الصحية التي تنص على قوانين وقواعد صارمة لمعاقبة غير المنضبطين في أوقات عملهم أو أوقات تقديم الخدمات، زيادة نسبة تعيين مقدمي الخدمة الصحية بالقطاع الصحي الحكومي بنجران الذين يتمتعون بالموثوقية والخبرة.

دراسة المطيري وآخرون (2022). بعنوان الحوكمة وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية (دراسة تطبيقية على عدد من المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية). هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير حوكمة المستشفيات التي أقرها مركز المشروعات الدولية الخاصة (2014)، كما هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة في المستشفيات الحكومية ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة تبلغ (270) من العاملين في عدد من المستشفيات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المستشفيات تقوم بدعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكافة محاور الحوكمة على أداء العاملين، وأصت الدراسة بضرورة قيام مجلس

الإدارة باتخاذ القرارات الخاصة بتعيينات الطاقم الطبي بناء على معلومات دقيقة، والعمل مع قسم الجودة لتحسين جودة الخدمات في المستشفيات.

دراسة عمرو (2021). بعنوان أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دولة فلسطين . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (250) موظفًا وموظفة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كان متوسطًا، وأن جودة الأداء الوظيفي متوسطة. ووجود أثر دال إحصائي لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي، وفي ضوء ذلك أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات. العمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. والعمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة(النزاهة، الشفافية، مكافحة الفساد، المساءلة) في مديريات التربية والتعليم، وإقامة برامج تدريبية للعاملين في مديريات التربية والتعليم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

دراسة الوكيل (2021). بعنوان: تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، هدفت الدراسة إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة الدراسة (246) من قيادات وموظفي حي شرق، أكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة وعبر أدوار القيادات تجاه تبني أسس ومعايير الانضباط، والشفافية، والاستقلال، والمحاسبة، والمسئولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة أبعاد تطبيقية تساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المنظمات العامة، بالإضافة إلى

تحليل البيئة الداخلية في المنظمات العامة الحكومية لمحاولة دراسة مستوى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيقها.

دراسة كمال، وسعيدة (2020). بعنوان: أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة- هدفت الدراسة لمعرفة أثر حوكمة الجامعات بأبعادها الثلاث المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وقد اتبع المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (76) أستاذ جامعي من الكلية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لكل بُعد من أبعاد حوكمة الجامعات تأثير إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومنها : ضرورة التحسين المستمر لممارسات الشفافية والمساءلة والمشاركة؛ وذلك من خلال مراجعة السياسات وتحديثها بانتظام لمعالجة أي تحديات تنشأ.

الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة Abdul Sattar & el (2024) بعنوان: أثر حوكمة الشركات على أداء الموظفين (دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا)، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة الشركات على أداء الموظفين في جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهدافها، تكونت عينة الدراسة من الفنيين والإداريين وأساتذة الجامعة. واختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث وُزعت الاستبانة على عينة من (50) موظفًا من جامعة العلوم والتكنولوجيا في قطاعات مختلفة، ثم استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة وتفسير النتائج. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر لحوكمة الشركات على أداء الموظفين في جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن، بدرجة عالية، وكذلك درجة تطبيق أبعاد الحوكمة، بدرجة عالية أيضًا. بشكل عام، كان متوسط درجة بُعد أداء الموظفين في جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن مرتفعًا نسبيًا، وأظهرت النتيجة وجود علاقة وطيدة بين الحوكمة وأداء الموظفين. ووفقًا لنتائج البحث، يُقدم الباحثون بعض التوصيات التي يعتقدون أنها ستساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال ممارسات الحوكمة المؤسسية؛ بما في ذلك عقد دورات تدريبية لتدريب موظفي المؤسسة على التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وجعل معايير الحوكمة جزءًا أساسيًا من كل خطة، ونشر ثقافة الحوكمة الإدارية بين القادة والموظفين، وزيادة الشفافية في المعاملات التي تصب في مصلحة الموظفين، وتحسين سياسات نظام الرقابة لتشجيع

انضباط الموظفين بعد محاسبتهم على أعمالهم. وينبغي على قيادة الجامعة تشجيع الموظفين على المشاركة في قرارات العمل وتحفيزهم على التعاون والمشاركة في الفعاليات والأنشطة التي تعزز روح الفريق والانتماء للجامعة.

دراسة Rojuaniah (2024). بعنوان: تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات على رضا الموظفين وأداءهم، تبحث هذه الدراسة في تأثير حوكمة الشركات الجيدة على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، بالإضافة إلى العلاقة بينهما. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت على بيانات أولية مأخوذة من البحث الميداني. لجمع البيانات، تم توزيع استبيانات على المجيبين عبر الإنترنت من خلال نموذج جوجل، بلغ إجمالي عدد بنود البيانات في استبيان البحث هذا 31 بنداً. لقياس مبادئ الحوكمة وهي الانفتاح والمساءلة والمسؤولية والاستقلالية والإنصاف وقياس متغير الرضا الوظيفي، وضمت هذه الدراسة 480 موظفاً في المكتب الإقليمي الخامس عشر لبنك PT. Negara Indonesia في جاتينيجارا، شرق جاكرتا. أظهرت النتائج أن مبادئ حوكمة الشركات الجيدة تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، ولكن الرضا الوظيفي لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بالحفاظ على اتساق تقييمات الأداء، مما يرفع معنويات الموظفين في العمل، مما يؤثر على أدائهم. مراعاة ضمان وضوح المهام أو أوصاف الوظائف الممنوحة للموظفين وتوافقها مع مستوياتهم/مناصبهم، بحيث لا يتحملون أعباء عمل إضافية. إتاحة الفرصة للموظفين لشغل مناصب تتناسب مع كفاءاتهم، والتناوب على المناصب بانتظام لتجنب مللهم في العمل. وتوفير العمل وفقاً لقدرات الموظفين وإمكاناتهم، بما يضمن إنجاز العمل بفعالية، ويشعرهم بالرضا عن عملهم.

دراسة Magar, Shikhrakar, Poudel&Poudel (2024). تأثير حوكمة الشركات على أداء الموظفين في شركات التأمين النيبالية، واعتمدت الدراسة على المنهج البحثي الوصفي والسببي المقارن. حيث جمعت من ١٠٠ مُستجيب عبر استبيان. وجمعت آراء المُستجيبين حول حقوق المساهمين، والشفافية والإفصاح، والتعويضات، وإدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والامتثال، والإطار القانوني، والأخلاقيات، والنزاهة، ومستوى الأداء في البنوك التجارية النيبالية. وأظهرت الدراسة أن حقوق المساهمين، والشفافية والإفصاح، والتعويضات، وإدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والامتثال، والإطار القانوني، والأخلاقيات والنزاهة، لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين في

سياق البنوك التجارية النيبالية. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة الأخلاقية القوية التي تُعززها الحوكمة الرشيدة تُحدد مسار سلوك الموظفين. فعندما يشهد الموظفون ويختبرون السلوك الأخلاقي من القيادة، يكونون أكثر ميلاً إلى الالتزام بمعايير عالية في عملهم. كما خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الرشيدة غالباً ما تُترجم إلى استثمارات في رفاهية الموظفين، مثل المزايا الصحية، ومبادرات التوازن بين العمل والحياة، وبرامج التدريب. وهذا يُعزز رضا الموظفين ويُخفف من ضغوطهم، مما يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل.

دراسة Maulina & Ningsih (2023) بعنوان: تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على فعالية أداء الموظفين. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة سيؤثر على فعالية أداء موظفي الحكومة في قطاع الزراعة والمحاصيل الغذائية والبستنة، في مقاطعة آتشيه الغربية. في هذه الدراسة، استخدمت منهجية إحصائية لمعالجة البيانات الكمية. تعتمد هذه المنهجية على معالجة البيانات الكمية. واعتمدت هذه الدراسة على مصادر بيانات أولية، وهي مجموعة من الملاحظات المكتوبة التي قُدمت إلى عينة البحث المكونة من 41 موظفاً من وزارة الزراعة والمحاصيل الغذائية والبستنة في غرب آتشيه، وذلك من خلال توزيع استبيانات. واستُخدم الانحدار الخطي البسيط كأداة لتحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير قوي بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وفعالية موظفي الخدمة المدنية العاملين في إدارة الزراعة والأغذية والبستنة في غرب آتشيه على أدائهم، ويعود ذلك إلى نتائج اختبارات الفرضيات من خلال تحليل اختبار t ، أو تحديد Rs ، أو ببساطة الانحدار. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (المساءلة، والشفافية، والمشاركة). بما في ذلك جودة العمل، والالتزام بالمواعيد، والمبادرة، والمهارات، والتواصل.

دراسة Lestari, Nurcholis, Nurfahmiyati & Kuntorini (2023). بعنوان: تأثير الحوكمة الرشيدة للشركات على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير مبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات (GCG) تجريبياً على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وتحليل دور الرضا الوظيفي في تحديد تأثيرها على أدائهم. منهج البحث المستخدم هو منهج بحثي كمي قابل للتحقق. اعتمدت الدراسة على استبيان وزع على الموظفين العاملين في المؤسسات المصرفية الإسلامية في مدينة باندونغ. استخدمت تقنية تحليل البيانات باستخدام أسلوب SEM PLS الإحصائي، مع عينة من 118 موظفاً في المؤسسات المصرفية الإسلامية في مدينة باندونغ. أظهرت

نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات (GCG) له تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وأن تطبيقها له تأثير إيجابي وهام على أدائهم من خلال الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على إدارة المصارف الإسلامية إعطاء الأولوية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (GCG)، وتهيئة بيئة عمل مُلائمة، وتقديم مكافآت بناءً على مساهمات الموظفين، مع ضمان التقييم والمتابعة الدورية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة وضرورة الاهتمام بها.
- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة على الاهتمام بأداء العاملين.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما هو الحال في دراسات: (كراجة، وعريقات (2025)، الهزائمة، والجوفي (2025)، وعساف، وشقير (2025)، والعنزي، والشمري (2025) وغيرها من الدراسات الأخرى.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها والموقع الجغرافي.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي سيتم إجراء الدراسة حيث تجرى الدراسة الحالية على شركة روبيكس لتقنية المعلومات وهي إحدى شركات القطاع الخاص المختصة بتقنية المعلومات، بينما أجريت الدراسات الأخرى على قطاعات مختلفة منها ما أجري على القطاع العام كما هو الحال في دراسات: اليامي، والسواط (2022)، والمطيري وآخرون (2022) والتي أجريت على بعض مستشفيات القطاع الصحي، بينما أجريت دراسات: الهزائمة والجوفي (2025)، كمال وسعيدة (2020) على قطاع التعليم الجامعي، ودراسة عمرو (2021) على قطاع التربية والتعليم، وأجريت دراسة Magar, Shikhrakar, Poudel&Poudel (2024) على شركات التأمين النيبالية، ودراسة Lestari, Nurcholis, Nurfahmiyati & Kuntorini (2023) على العاملين في المؤسسات المصرفية الإسلامية في مدينة باندونغ، ودراسة Maulina & Ningsih (2023) على موظفي الحكومة في قطاع الزراعة والمحاصيل الغذائية والبستنة، في مقاطعة آتشيه الغربية.

المراجع العربية:

- أحمد، عماد الدين محمد الحسن (2019). تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية، بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي الذي عقد في الفترة من 9-11 أبريل 2019، الجامعة اللبنانية الدولية، الجمهورية اللبنانية، 194-216.
- أرفيس، مريم (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية- مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، مج (3)، ع (2). 477-498.
- بركات، زياد (2016). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مج (10)، ع (1)، 120-145.
- البلوشي، أحمد بن محمد بن شهاب (2023). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.
- بن فيلة، نعيمة (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- تلاحمة، خالد إبراهيم (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد (4) العدد (3). 11-52.
- جبر، عبد الرحمن (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

- جعادي، يونس، وطيب أحمد (2017). تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الادارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- حسين، سحراء أنور .(2013) قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية .لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36 ، 1- 21.
- حمدي، شريف محمود (2020). تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس، مجلة البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، ع (72)، 393-447.
- الروضان، رغد صالح محمد (2020). واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030 ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، م (9)، (2). 653- 676.
- الزائدي، أحمد (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 11 (1).
- الزبون، محمد (2015). واقع الحرية الأكاديمية في المستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 8 (21).
- سعيدة، بغريش، وكمال، قاسمي (2020). أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج (12) ع (3). 197- 208.
- صايح، جوديت جميل (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (.رسالة ماجستير)، جامعة القدس، فلسطين.

- صليحة، شامي (2010). المناخ التنظيمي وتأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة " محمد بو قرّة " بومرداس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو قرّة " بومرداس"، الجزائر.
- الطراونة، رشا نايل حامد، والعضايلة، علي محمد عمر (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج (6)، ع (1)، 63-96.
- عباس، زهرة وزرولة، رفيق (2020). حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- عبد العليم، أحمد عاطف محمد (2025). دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة دراسة ميدانية على العاملين بمحكمة شمال أسيوط الابتدائية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، مجلة البحوث الإدارية، مج (43)، ع (1). 1-48.
- عبد الكريم، عميروش، ومحمد، ضيف (2019). العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
- عبد ربه، لينا ألفريد فرنسيس (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، فلسطين.
- عسيري، خلود بنت محمد والقحطاني، مبارك بن فهيد (2017). واقع تطبيق حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة السعودية 2030، رسالة ماجستير، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، السعودية.
- العنزي، حمود الهادي نافع، والشمري، وائل شافي منزل (2025). أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات، المجلة العربية للإدارة، مج 45، ع - 4، 169-196.

- غادر، محمد (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها المؤتمر العلمي الدولي " عولمة الادارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان.
- كراجيه، لويس، عريقات، إسماعيل (2025). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، مج 45، ع2، 65- 79.
https://journals.ekb.eg › article_260693DOI: 10.21608/aja.2022.148824.1283
- المالكي، فهد بن عبد الرحمن، المالكي، رياض بن عبدالله (2021). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة شئون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (114). 229- 267.
- محمد، خالد أحمد، وسلامة، علي بن رمضان (2022). تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على مؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس الكبرى، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد (18). 1- 25.
- محمد، شيماء خالد شعبان، مرزوق، خالد سيد (2024). حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مج 11، ع1، 311- 338.
- محمد، فراس حاج (2016) أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق(رسالة ماجستير)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- مصطفى، أميمة حلمي (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطن التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد (41)، العدد (3)، 113- 252.
- المهدي، سليمة حمد محمد (2015). إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية» ، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، ص 21 .
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، الأردن، ع (62)، 341- 374.

- نايفة، علي (2018). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية - دراسة ميدانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 16 (2): 249 - 290.
- الهزيمة، أحمد صالح، والجوفي، محمد عبد السلام (2025). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للإدارة، مج (45)، ع (5)، 1-14.

المراجع الأجنبية:

- Abdul Sattar, H., & el (2024). The Impact of Corporate Governance on Employee Performance (A case study of University of Science and Technology), Al-Qentar Journal for Economic Studies and Entrepreneurship Economic and entrepreneurship studies series, 5(7), 45-63
<https://www.qjhas.com › uploads › 2025/05 ›>
- Cremer, D. (2005): Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 20, No. 1, pp. 4-13.
- Guo, Di; Yan G. and Kun J. (2018). “Governance and effects of public R & D subsidies: Evidence from China”, **Technovation** , Vol. 74–75, June-July, pp. 18-31.
- Lestari, R, Nurcholisah, K, Nurfahmiyati, & Sri Kuntorin, R, (2024). The Effect of Good Corporate Governance on Employee Performance Through Job Satisfaction, *Mimbar : Jurnal Sosial dan Pembangunan*, Volume 40, No. 2, DOI: <https://doi.org/10.29313/mimbar.v40i2.4470> p. 215-226.
- Magar, S, Shikhrakar, S, Poudel, S,& Poudel, S(2024). Effect of Corporate Governance on Employee’s Performance in Nepalese Commercial Banks , *Nepalese Journal of Economics* | Vol VIII | No. III,

- Maulina, R., Ningsih, S., (2023). Influence of Implementing Good Governance Principles Regarding the Efficacy of Employee Performance, *Kajian_Akuntansi*, Volume 24, No. 2 September 2023, https://doi.org/10.29313/KAJIAN_AKUNTANSI.V24I2.2425
- Mohammad, J.; Quoquab, F. & Omar, R. (2016): Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** **224**, pp. 562 – 570.
- Ramly, Z., & Abdul Rashid, H. M. (2019): Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective. *Global Journal of Business Management*, Vol 13, N° 4. 1-7
- Rojuaniah, R., (2024). The Effect of The Application of Good Corporate Governance (GCG) Principles on Job Satisfaction and Employee Performance , *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, Vol. 5, No. 4, 719- 729. <http://jiss.publikasiindonesia.id/>
- Shafritz, J. M. et al. (2017): *Introducing Public Administration*, Ninth edition, Routledge, New York, USA.